

**PLAN DE NEGOCIO PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE PERMITA EL  
REPOSICIONAMIENTO DE MARCA MORASURCO CAFÉ PURO- INCAFEN  
LTDA EN 2009**

**DIEGO ARMANDO ERASO SANCHEZ  
NESTOR ALFREDO DELGADO ROMO  
LUZ DARY NOGUERA BRAVO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO CONVENIO JORGE TADEO LOZANO  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

**PLAN DE NEGOCIO PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE PERMITA EL  
REPOSICIONAMIENTO DE MARCA MORASURCO CAFÉ PURO- INCAFEN  
LTDA EN 2009**

**DIEGO ARMANDO ERASO SANCHEZ  
NESTOR ALFREDO DELGADO ROMO  
LUZ DARY NOGUERA BRAVO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar a titulo de  
Especialista en Gerencia de Mercadeo.**

**Asesor:  
Dr. MARIO FERNADO ARCOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO CONVENIO JORGE TADEO LOZANO  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo primero del acuerdo N° 323 de Octubre 11 de 1966, emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente de tesis**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**San Juan de Pasto, Marzo de 2009**

## **RESUMEN**

Partiendo de la información recolectada se trabajó analizando los entornos y la situación actual institucional que sirvieron de base para la elaboración de las matrices correspondientes al Plan de Direccionamiento Estratégico de mercadeo y que condujeron a la elaboración del cuarto capítulo que contiene el plan estratégico y el plan de acción. Se concluye en el capítulo sexto, resaltando las fortalezas que se encuentran al interior de la empresa, y las debilidades que radican fundamentalmente en la falta de estructuración adecuada del Departamento de mercadeo y ventas para enfrentar las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades, para terminar con el quinto recomendando la adopción de la estrategia de reposicionamiento de marca.

## **ABSTRACT**

Leaving from the information collected I work analyzing the environments and the institutional current situation that served of base for the elaboration of the headquarters pertaining to the Plan of Strategic Addressing of marketing and that conducted to the elaboration of the fourth chapter that contains the strategic plan and the plan of action. It is concluded in the sixth chapter, standing out the fortresses that are found to the interior of the business, and the weaknesses that situate fundamentally in the lack of adequate structuring of the Department of marketing and sales to face the threats of the environment and to take advantage of the opportunities, for finish with the fifth one recommending the adoption of the strategy of reposicionamiento of mark.

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	15
1. ASPECTOS GENERALES.....	16
1.1 TÍTULO .....	16
1.2 TEMA.....	16
1.3 LINEA DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.4 SUB LINEA DE INVESTIGACIÓN .....	16
1.5 EL PROBLEMA.....	16
1.5.1 Planteamiento del problema. ....	16
1.5.2 Formulación del problema.....	18
1.5.3 Sistematización:.....	18
1.6 OBJETIVOS.....	19
1.6.1 Objetivo general.....	19
1.6.2 Objetivos específicos: .....	19
1.7 JUSTIFICACIÓN.....	19
1.8 DELIMITACIÓN .....	21
2. MARCO REFERENCIAL .....	22
2.1 MARCO CONTEXTUAL.....	22
2.1.1 Incafen Ltda. Morasurco “Café Puro“.....	22
2.1.2 Historia.....	22
2.1.3 Misión.....	23
2.1.4 Visión .....	23
2.1.5 Política de calidad.....	23
2.1.6 Valores corporativos: .....	23
2.1.7 Sistema de gestión de la calidad .....	23
2.1.8 Cadena de valor.....	24
2.1.9 Recurso humano.....	24

2.1.10 infraestructuras. ....	24
2.1.11 Vehículos .....	25
2.1.12 Gestión humana.....	26
2.2 MARCO TEÓRICO .....	27
2.2.1 Fundamentación teórica:.....	27
2.2.1.1 Estrategias de marcas y posicionamiento.....	27
2.2.1.2 La conexión entre producto y marca.....	29
2.2.1.3 Tips al crear y administrar marca.....	31
2.2.1.4 Errores al administrar marcas .....	33
2.2.1.5 Estrategias de valor de marca .....	36
2.2.2 Plan de mercadeo:.....	38
2.2.2.1 Desarrollo de producto.....	38
2.2.2.2 Marca.....	39
2.2.2.3 Envase .....	39
2.2.2.4 Estrategia de producto.....	40
2.2.2.5 Los servicios como productos.....	41
2.2.2.6 Las decisiones de precios.....	42
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN .....	43
3. METODOLOGÍA .....	45
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.1.1 Enfoque.....	45
3.2 UNIVERSO Y MUESTRA .....	45
3.2.1 Familias en la ciudad de pasto de estratos .....	45
3.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	46
3.3.1 Encuesta dirigidas a familias en la ciudad de Pasto de estratos 1 al 6. Para esto se consulto información en EMPOPASTO:.....	47
3.3.1.1 Encuesta a consumidores finales. ....	47
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	48
3.4.1 Información secundaria.....	48
3.4.2 Información primaria .....	48

4. INVESTIGACION DE MERCADOS CONSUMIDOR .....	49
5. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE INCAFEN LTDA. ....	61
5.1 GENERALIDADES .....	61
5.2 ENTORNO .....	62
5.3 CONSERVACION DEL CAFÉ MORASURCO – CAFÉ PURO .....	64
5.3.1 Bondades del café Morasurco .....	65
5.3.2 Rotación del producto .....	65
5.4 DIAGNÓSTICO .....	66
5.4.1 Análisis matriz de evaluación del factor interno .....	67
5.4.2 Análisis de la matriz de evaluación del factor externo. ....	68
5.4.3 Análisis para el diagnostico interno PCI.....	70
5.4.4 Matriz Dofa ( debilidades – oportunidades – fortalezas – amenazas).....	71
5.4.4.1 Análisis Dofa. ....	71
5.4.4.3 Análisis de la matriz DOFA .....	78
5.4.5 Análisis matriz de posición estratégica y evaluación de acción .....	81
5.4.6 Análisis matriz del perfil competitivo .....	83
5.4.7 Análisis matriz de la gran estrategia .....	85
6. PLAN DE MERCADEO .....	87
6.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	87
6.2 ANÁLISIS SITUACIONAL .....	92
6.3 BONDADES DEL CAFÉ MORASURCO.....	93
6.4 ENTORNO COMPETITIVO .....	97
6.4.1 Análisis DOFA.....	97
6.4.2 Los competidores.....	103
6.4.2.1 Aguila roja .....	103
6.4.2.2 Colcafe – Sello Rojo .....	108
6.5 DESARROLLO DE ESTRATÉGIAS .....	110
6.5.1 Relanzamiento de marca e imagen: .....	110
6.5.1.1 Objetivo corporativos a largo plazo.....	110
6.5.1.2 Objetivos de mercadeo:.....	111

6.5.2 Estrategias globales de mercadeo .....	112
6.5.2.1 Actividades:.....	113
6.5.2.2 Implementación y control .....	113
6.5.2.3 Compatibilidad interna .....	113
6.5.2.4 Compatibilidad externa .....	114
6.5.2.5 Disponibilidad de recursos .....	114
6.5.2.6 Tiempo.....	114
6.6 MARKETING MIX .....	115
6.6.1 Producto:.....	115
6.6.1.1 ¿Qué vendo? .....	115
6.6.2 plaza. ....	115
6.6.3 Promoción.....	118
6.6.3.1 Plan de promoción para el consumidor.....	118
6.6.3.2 Plan de premios “MORA PLUS”.....	119
6.6.3.3 Estrategias de comunicación o plan de medios .....	120
6.6.3.4 Estrategias de servicio .....	120
7. PLAN DE ACCIÓN.....	121
7.1 ESTRATEGIA RELANZAMIENTO DE MARCA - CRONOGRAMA .....	123
8. ESTUDIO DE IMPACTO FINANCIERO DEL PLAN DE MERCADEO.....	124
8.1 BENEFICIOS ECONOMICOS DEL PLAN DE MERCADEO.....	124
8.1.1 En ventas .....	124
9. PROYECCIÓN DE VENTAS.....	126
9.1 CRITERIOS .....	128
9.1.1 Tasa interna de retorno.....	128
10. CONCLUSIONES .....	131
11. RECOMENDACIONES .....	132
BIBLIOGRAFÍA.....	133
NETGRAFÍA .....	134

## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. Suscriptores por estrato de agua potable.....	46
Cuadro 2. Frecuencia de consumo de café .....	49
Cuadro 3. Tipo de café que le gusta consumir .....	50
Cuadro 4. Preferencias al comprar .....	51
Cuadro 5. Características del producto.....	52
Cuadro 6. Importancia del empaque.....	53
Cuadro 7. Marca preferida de café .....	54
Cuadro 8. Opinión de la marca Morasurco .....	55
Cuadro 9. Tiempo de consumo.....	56
Cuadro 10. Motivo de preferencia por la marca morasurco .....	57
Cuadro 11. Características del producto café morasurco para fidelizar al cliente .	58
Cuadro 12. Necesidad de renovación y relanzamiento de marca e imagen .....	59
Cuadro 13. Generalidades de canales - información externa e interna .....	66
Cuadro 14. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI).....	67
Cuadro 15. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE) .....	68
Cuadro 16. Diagnostico interno PCI.....	69
Cuadro 17. Matriz DOFA .....	77
Cuadro 18. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.....	79
Cuadro 19. Matriz del perfil competitivo .....	82
Cuadro 20. Matriz cuantitativa de planeación estratégica.....	85
Cuadro 21. Información general de la línea .....	88
Cuadro 22. Características del producto.....	89
Cuadro 23. Características del producto.....	91
Cuadro 24. Generalidades de canales - Información externa e interna. ....	95
Cuadro 25. Estratificación por familias.....	95
Cuadro 26. Matriz del perfil competitivo.....	102

Cuadro 27. Plan de promoción para el intermediario.....	118
Cuadro 28. Plan de premios .....	119
Cuadro 29. Indicadores financieros .....	128

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Organigrama.....	25
Figura 2. Sistema de gestión de calidad (S.G.C.) de Incafen Ltda .....	26
Figura 3. Portafolios de productos .....	27
Figura 4. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción .....	80
Figura 5. Matriz de la gran estrategia .....	84
Figura 6. Portafolio de productos .....	87
Figura 7. Productos Colcafé.....	110
Figura 8. Tasa Interna de retorno -TIR .....	129
Figura 9. Valor presente neto – Escenario optimista .....	129
Figura 10. Tasa interna de retorno –Escenario OPTIMISTA .....	130

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>pág.</b>
Gráfico 1. Frecuencia de consumo de café .....	50
Gráfico 2. Tipo de café que le gusta consumir .....	51
Gráfico 3. Preferencias al comprar .....	52
Gráfico 4. Características del producto .....	53
Gráfica 5. Importancia del empaque .....	54
Gráfico 6. Marca preferida de café.....	55
Gráfico 7. Opinión de la marca Morasurco .....	56
Gráfico 8. Tiempo de consumo .....	57
Gráfico 9. Motivo de preferencia por la marca morasurco .....	58
Gráfico 10. Características del producto café morasurco para fidelizar al cliente..	59
Gráfico 11. Necesidad de renovación y relanzamiento de marca e imagen .....	60
Gráfica 12. Participación en el mercado actual.....	96
Gráfica 13. Participación del mercado esperado con el relanzamiento de marca..	96
Gráfico 14. Canales de distribución .....	116
Gráfica 15. Beneficio en ventas ciudad de pasto .....	124
Gráfica 16. Beneficios en participación en el mercado .....	125
Gráfica 17. Beneficios en participación en el mercado .....	125
Gráfica 18. Incremento en ventas en \$ .....	127
Gráfica 19. Incremento en utilidad en \$ .....	127

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las pequeñas y medianas empresas se ven afectadas con los diferentes tratados, motivo por el cual se deben implementar tendencias administrativas para una mejor organización y visión empresarial, incrementando la productividad, aumentando puestos de trabajo, aportando a la economía un crecimiento de la región.

El proyecto busca elaborar un diseño para un **PLAN DE NEGOCIO PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE PERMITA EL REPOSICIONAMIENTO DE MARCA MORASURCO CAFÉ PURO- INCAFEN LTDA EN 2009**, que permita cambios profundos en la organización, en la cultura interna, identificando oportunidades, debilidades y peligros, los cuales, combinados con otros factores importantes, pudieran proporcionar la base para que la empresa tome mejores decisiones en el presente y asegurar su permanencia en el mercado para el CONSUMIDOR FINAL.

La presente investigación contemplo una investigación con el consumidor final y el diseño de estrategias para el reposicionamiento de la marca MORASURCO. Así mismo se presenta una propuesta de mejoramiento con elaboración de un plan estratégico del área de mercadeo y ventas, con su correspondiente plan de acción; con el propósito de organizar a nivel interno la empresa, generando mayor nivel de crecimiento y reconocimiento en el mercado, además permitirá que la empresa pronostique y ejecute las acciones futuras para tomar decisiones adecuadas. La presente investigación se desarrollará en seis capítulos, así: el capítulo de generalidades contiene el problema, su planteamiento, objetivos y justificación, que permitieron una secuencia coherente en el desarrollo del trabajo; el marco teórico a la luz de los diferentes exponentes de las teorías modernas se trabajó en el segundo capítulo y el tercer capítulo contiene el proceso metodológico enmarcado dentro del enfoque empírico analítico, con paradigma cuantitativo.

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 TÍTULO**

PLAN DE NEGOCIO PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE PERMITA EL REPOSICIONAMIENTO DE MARCA MORASURCO CAFÉ PURO- INCAFEN LTDA EN 2009.

### **1.2 TEMA**

Plan de negocio para el diseño de estrategias que permita el reposicionamiento de marca-

### **1.3 LINEA DE INVESTIGACIÓN**

Mercadeo. Gestión y desarrollo humano sostenible

### **1.4 SUB LINEA DE INVESTIGACIÓN**

Entorno Regional: Competitividad y desarrollo social cuyo propósito es investigar las relaciones dialécticas entre la gestión en las organizaciones, la competitividad y el desarrollo social en términos de los procesos de cambio exigibles a las organizaciones de la región, enfocados hacia el desarrollo humano sostenible.

### **1.5 EL PROBLEMA**

**1.5.1 Planteamiento del problema.** Morasurco café puro es una empresa productora y comercializadora de café tostado y/o molido y sus derivados, se fundó en Pasto, en el año de 1959.

MORASURCO Café Puro, tiene mercado en los Departamentos: Nariño, Putumayo, Cauca, Caquetá, Huila, Meta, Arauca, Casanare, Gaviaré, Tolima, Boyacá y Cundinamarca.

Actualmente la empresa se encuentra certificada en el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2000, cuyo fin es coordinar todas las actividades para dirigir y controlar la empresa demostrando la capacidad para suministrar productos, que satisfaga los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Como es de conocimiento de todos el mercado a soportado una serie de cambios a través del tiempo y el cambio mas importante se evidencio a partir de los años 70 donde comienza la llamada etapa o fase del consumidor donde se utiliza el mercadeo para explicar y pronosticar el comportamiento de los consumidores por

medio de mapas preceptuales, pruebas proyectivas y laboratorios de pruebas de mercados.

En los años 80 comienza la etapa del servicio en la que se busca estar mas cerca del comprador y del consumidor, comprender sus necesidades, satisfacerlas y darles un buen trato después de una venta (post venta), dentro de esta etapa se desarrollaron conversaciones con personas del gremio; visitas a almacenes y centros de distribución; conversaciones directas con compradores y usuarios, empleando para ello evaluaciones de actitudes y percepciones sobre productos y servicios, mapas econométricos, la planeación estratégica, estudios de ingresos, valores de la compañía y motivos de compra.

Ya en los años 90 y la tendencia del 2000 es de una fase o etapa de marketing electrónico donde se van a desarrollar y mantener sistemas complejos y automatizados que sirven de enlace entre minorista y consumidor, mayorista y minorista, distribuidor y usuario. Es un sistema amable con el cliente porque comienza y termina con sus necesidades, sus expectativas y sus motivaciones de compra, empleando para ello sistemas como el telemarketing, call center, Tv. cable, video texto de doble vía y publicidad micro segmentada en nichos de mercado (one to one).

Toda organización o empresa publica o privada, con o sin ánimo de lucro, siempre tendrá objetivos y metas que alcanzar, para ello debe elaborar un plan que indique cuales son esos objetivos y las estrategias que permitan alcanzarlos.

Pero el objetivo estratégico básico, siempre será satisfacer las necesidades y deseos de las personas que conforman el mercado involucrando para ello sus áreas de producción, finanzas, personal y mercados. A fin de desarrollar productos o servicios para sus consumidores actuales y potenciales.

Para poder llevar a cabo las estrategias se debe considerar las etapas del proceso administrativo a saber aplicado al plan de mercadeo así : investigación de mercados, análisis del mercado, presupuestos comerciales, mezcla de marketing ( producto, plaza, promoción y precio). Ejecución, control y evaluación.

Dentro de esta concepción total de la empresa, puede verse que el plan de mercadeo es una parte del marketing que se auxilia de varias ciencias, para crear y establecer un sistema de información guía, que a través de un proceso técnico permite clasificar, analizar o interpretar datos cuantitativos y cualitativos obtenidos de fuentes primarias y secundarias, de información a fin de evitar riesgos y tomar decisiones adecuadas para una eficiente dirección de la empresa.

Se presenta un problema en la estructura organizacional de sus departamentos orientando todos sus esfuerzos hacia el departamento de ventas desconociendo

aspectos importantes en el área de mercadeo, lo cual ha causado un decremento en las ventas y bajo nivel de posicionamiento en la mente del consumidor.

Actualmente en el departamento de Nariño se observa una reducción en ventas del 5% lo cual puede ser ocasionado por el cansancio de marca, posicionándose otras marcas de tipo nacional; por tanto es necesario plantear estrategias que permitan oxigenar la marca y así poder capturar buena parte del mercado.

Para aumentar la participación de Morasurco en la Ciudad de Pasto en un en esta zona, se debe diseñar herramientas de comunicación efectivas (actividades de trade marketing, apoyo directo al tendero, apoyo a la fuerza de ventas y estructuración de un departamento de mercadeo sólido encargado de dirigir los esfuerzos de promoción y publicidad para reposicionar la marca a través de relanzamiento del producto con un valor agregado para el consumidor final.

**1.5.2 Formulación del problema.** ¿Cuál es el diseño del plan de negocio que permita el reposicionamiento de marca Morasurco Café Puro – INCAFEN LTDA y por tanto incrementar la participación en el mercado en la Ciudad de Pasto, el crecimiento de consumidores y la rentabilidad?

### **1.5.3 Sistematización:**

- ¿Cuál es la situación actual y del entorno de la marca CAFÉ MORASURCO en la ciudad de Pasto?
- ¿Cuáles son los resultados de una investigación de mercado tendiente a conocer las fortalezas y debilidades de la marca café morasurco y las expectativas del consumidor con respecto al producto?
- ¿Cuál es el diagnóstico del contexto de la empresa INCAFEN Ltda. con el fin de analizar las variables que la afectan?
- ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para el reposicionamiento de marca morasurco?
- ¿Cuál es el plan de acción para la empresa INCAFEN Ltda. con el fin de mejorar la estructura de mercadeo y ventas?
- ¿Cuáles son los beneficios económicos del proyecto.
- ¿Cuales son las oportunidades de mercado de MORASURCO en relación con las demás marcas líderes actuales?

## **1.6 OBJETIVOS**

**1.6.1 Objetivo general.** Diseñar un plan de negocio que permita el reposicionamiento de marca Morasurco café puro – INCAFEN LTDA en la ciudad de Pasto, Nariño.

### **1.6.2 Objetivos específicos:**

- Elaborar un análisis situacional y del entorno de la marca CAFÉ MORASURCO en la ciudad de Pasto.
- Realizar una investigación de mercado tendiente a conocer las fortalezas y debilidades de la marca café morasurco y las expectativas del consumidor con respecto al producto.
- Realizar un diagnóstico del contexto de la empresa INCAFEN Ltda. con el fin de analizar las variables que la afectan.
- Diseñar estrategias para el reposicionamiento de marca morasurco.
- Diseñar un plan de acción para la empresa INCAFEN Ltda. con el fin de mejorar la estructura de mercadeo y ventas y
- Determinar los beneficios económicos del proyecto.
- Analizar la oportunidad de mercado de MORASURCO en relación con las demás marcas líderes actuales.

## **1.7 JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad se tiene plena conciencia de la importancia de las PYMES en la economía mundial ya que son el sector clave del desarrollo económico y soporte de la solidez empresarial, en consecuencia es importante el interés de analizar su problemática así como la actuación estratégica que les corresponde adoptar en los diferentes sectores empresariales. Las Organizaciones se han visto considerablemente afectadas por la gran competitividad a escala mundial en productos, en estos casos es importante mantenerse en el mercado para incrementar permanentemente la eficacia, para que de esa manera se pueda dar respuesta a las exigencias del cliente y a la fuerte acción de la competencia.

Proponer un plan estratégico de mejoramiento para lograr posesionarse en el mercado como una Empresa líder en ofrecer un producto de excelente calidad, sabor, presentación y con valor agregado.

Realizar una reestructuración en el Departamento de Ventas y Mercadeo, independizando cada uno y teniendo en cuenta que todos y cada uno de los departamentos de la empresa debe trabajar en función del Departamento de Mercadeo tiene beneficios en términos del **interés y utilidad** ya que permitirá diseñar un plan de acción conducente a un reposicionamiento de marca a través de un relanzamiento del producto con valor agregado.

Contando con un nuevo Departamento de Mercadeo diseñar y lanzar al mercado nuevas estrategias teniendo razones validas tales como son: según concursos e investigaciones actualmente en Nariño se produce el mejor café del mundo. La empresa cuenta con una ventaja competitiva frente a sus mayores rivales por contar con una producción en línea desde el acopio de materias primas directamente al caficultor Nariñense, seguido de la trilla, control de calidad, tosti6n y molienda. Basados en estos puntos de diferenciación generaremos una campaña de comunicaci6n, anunciando la calidad y beneficios de nuestro producto.

Con este proyecto se pretende diseñar estrategias tendientes a realizar una campaña institucional dirigida directamente al consumidor final donde se promueva los beneficios de la bebida nacional y de esta forma contrarrestar la tendencia a la disminuci6n de consumo de café y capacitar a la fuerza de ventas, para realizar una labor de visita medica institucional donde se enfatice en la calidad de los productos y en los últimos lanzamientos, manejando como gancho la muestra y el valor agregado con informaci6n adicional de tipo científico que sea de interés

Con la capacidad instalada de torrefacci6n y comercializaci6n definir un nicho de mercado específico que me genere la mayor productividad para de esta forma prestar un adecuado servicio satisfaciendo de esta forma las necesidades de nuestros clientes consumidores

El reposicionamiento de un producto se define como el proceso en el que se vuelve a anclar psicol6gica o se ubica en la mente del cliente para que éste la ubique con un producto y lo prefiera sobre otros. En el desarrollo de una estrategia de Posicionamiento de Marca, se tiene que elegir entre atraer a un segmento y no a otros porque la gente debe sentir que se conocen sus necesidades particulares; o en posicionar la marca por su beneficio, cuyo poder está en la importancia que tiene para la gente

Con la elaboraci6n de esta propuesta se pretende apoyar a INCAFEN LTDA para que mejore su posicionamiento en el mercado e incrementar ventas y por tanto la rentabilidad de la empresa.

El plan es una herramienta de gesti6n que determinara los pasos a seguir, las metodologías y los tiempos para alcanzar unos objetivos determinados, medibles y

cuantificables, con los cuales se pueda llegar a un reposicionamiento de la marca MORASURCO en el mercado de esta zona durante los próximos dos años.

### **1.8 DELIMITACIÓN**

El plan de negocios será proyectado para el periodo 2009 - 2010 y se implementará en la ciudad de Pasto.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO CONTEXTUAL

**2.1.1 Incafen Ltda. Morasurco “Café Puro”.** Morasurco café puro es una empresa productora y comercializadora de café tostado y/o molido y sus derivados, se fundó en Pasto, en el año de 1959.

Tiene cubrimiento en todo el departamento de Nariño, Putumayo, Cauca, Caquetá, Huila, Meta, Arauca, Casanare, Guaviare, Tolima, Boyacá, Cundinamarca y se encuentra en constante expansión.

Actualmente se encuentra certificada bajo la norma ISO 9001-2000. Otorgada por Bureau Veritas Certification.

Las instalaciones de INCAFEN Ltda. Se mantienen de acuerdo a los requerimientos de las BPM, la distribución en general de las áreas de la fabrica esta delimitada por planta de producción con un área de 1400 m<sup>2</sup>, oficinas de administración con un área de 1.400 m<sup>2</sup>, talleres de mecánica y mantenimiento con un área de 400 m<sup>2</sup> y bodegas de materia prima (1200 m<sup>2</sup>), producto terminado (400 m<sup>2</sup>), e insumos (500 m<sup>2</sup>) y una bodega adicional con un área de 1800 m<sup>2</sup>.

INCAFEN Ltda. Cuenta con una FLOTA DE TRANSPORTES propia, la cual esta conformada por 25 vehículos, los cuales se encuentran en óptimas condiciones debido a que se cuenta con un programa de mantenimiento preventivo el cual garantiza su funcionamiento, además de un procedimiento de saneamiento de los mismos para garantizar la higiene y el cumplimiento de las BPM.

INCAFEN Ltda. A partir de su nacimiento había experimentado un crecimiento acelerado en el consumo de Café, ganando imagen en el mercado regional y participación en el mercado nacional. A partir del año 2000 se ha presentado una disminución progresiva en el porcentaje de ventas de Café lo que con llevo aplicar un movimiento estratégico basado en la productividad lo cual con llevo al cierre de algunos Departamentos como Valle, Antioquia y el Eje Cafetero, centrandó esfuerzos en un nicho de mercado específico el cual nos genere mayor utilidades.

**2.1.2 Historia.** Esta empresa Torrefactora y comercializadora de Café, se fundó en Pasto, en 1959 por el Señor SEGUNDO ALFREDO ROMO HERRERA, llamada en ese entonces *CAFÉ PURO*. En 1969 se forma la sociedad denominada Industria Cafetera de Nariño INCAFEN Ltda. En 1974 se inicio la construcción de sus instalaciones entre las Avenidas IDEMA y CHILE, asumiendo la Gerencia el Sr. MANUEL ROMO ROSERO.

Doce años más tarde la ahora denominada Fabrica MORASURCO Café Puro se ubica en su sede actual Km 7 vía Panamericana Sur, en el departamento de Nariño.

Actualmente MORASURCO Café Puro, tiene mercado en los Departamentos de Nariño, Putumayo, Cauca, Caquetá, Huila, Meta, Arauca, Casanare, Guaviare, Tolima, Boyacá y Cundinamarca y se encuentra en constante expansión.

**2.1.3 Misión.** En INCAFEN Ltda. Somos una empresa procesadora y comercializadora de café tostado, molido y/o sus derivados, abasteciendo productos de calidad al mercado regional y nacional; utilizando la tecnología adecuada y el talento humano competente para satisfacer las expectativas de nuestros consumidores y clientes. Estamos comprometidos con el crecimiento y la rentabilidad de la empresa y propiciamos desarrollo social a la comunidad.

**2.1.4 Visión.** Para el año 2010 consolidarnos líderes en el mercado regional, incrementar la participación en el mercado nacional e incursionar en el mercado internacional optimizando la calidad del café tostado, molido y/o sus derivados con nuevas tecnologías y el personal competente cualificado.

**2.1.5 Política de calidad.** En INCAFEN Ltda. Nuestro compromiso es la satisfacción de nuestros clientes, consumidores y otras partes interesadas, mediante la transformación y comercialización de café tostado, molido y/o sus derivados, teniendo como fundamento el mejoramiento continuo.

Nuestra empresa cuenta con talento humano y recursos físicos, apoyándonos en principios corporativos encaminados al crecimiento de la organización; logrando así la calidad en cada uno de los procesos.

**2.1.6 Valores corporativos:**

- Solidaridad
- Amabilidad
- Sentido de Pertenecia
- Respeto
- Cumplimiento

**2.1.7 Sistema de gestión de la calidad.** El Sistema de Gestión de la Calidad implicó un cambio a nivel de la cultura de la empresa en la forma de hacer las actividades, tomando tanto metodologías como el Planear, Hacer, Verificar y Actuar, así como la documentación de procedimientos e instructivos y el manejo de registros para el control de las actividades llevando a estandarizar los procesos con el fin de garantizar en la Actualidad la calidad del producto y servicio que busca el cliente y el logro de los objetivos de la empresa.

INCAFEN Ltda. Se enorgullece de haber obtenido la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad por el cumplimiento de la totalidad de los requisitos de la norma ISO 9001 versión 2000. Dicha certificación fue otorgada por **Bureau Veritas Certification** para brindarle al cliente consumidor la confianza de adquirir un producto de excelente calidad al ser producido, comercializado y distribuido bajo procesos controlados.

**2.1.8 Cadena de valor.** Nuestra empresa cuenta con un proceso direccional encargado de realizar la planeación estratégica y financiera de la empresa y en el cual el Gerente General Dr. Marcel Eduardo Albornoz Romo demuestra su compromiso en su liderazgo, participación y motivación del personal de forma activa mediante la toma de decisiones para el mejoramiento de las actividades de nuestros procesos los cuales conforman la cadena de valor en la cual se tiene:

Compras de Materia prima e insumos, producción y estricto control de calidad en el cumplimiento de las BPM (buenas practicas de manufactura); para la cadena de comercialización se trabaja con condiciones de almacenamiento y transporte con el fin de que Ventas y Mercadeo entregue un producto en excelentes condiciones a nuestros clientes; como procesos de soporte, el mantenimiento preventivo, tanto de maquinaria y equipo de planta como de vehículos e instalaciones garantizan su buen funcionamiento y la entrega de nuestro producto en optimas condiciones y en el tiempo esperado y finalmente nuestro proceso de mejora, Gestión de la Calidad hace un aporte significativo en la organización y control de las actividades con el fin de enfocar y concienciar al personal al cumplimiento de los objetivos y de nuestra política de calidad.

**2.1.9 Recurso humano.** INCAFEN LTDA cuenta con el talento humano apoyado en valores corporativos y con la experiencia, formación y capacitación continua, con el fin de mejorar cada día su competencia y su compromiso frente al logro de nuestros objetivos.

De igual forma la participación del personal ha sido y será muy importante dentro del sostenimiento y mejoramiento continuo de la empresa, debido a que cada uno de ellos ha adoptado una política de calidad aplicada en sus labores diarias, la cual nos lleva a realizar un trabajo en equipo y a enfocarnos hacia un mejoramiento continuo en cada una de nuestras actividades para lograr así la satisfacción de nuestros clientes.

**2.1.10 infraestructuras.** Las instalaciones de INCAFEN Ltda. Se mantienen de acuerdo a los requerimientos de las Buenas Prácticas de Manufactura.

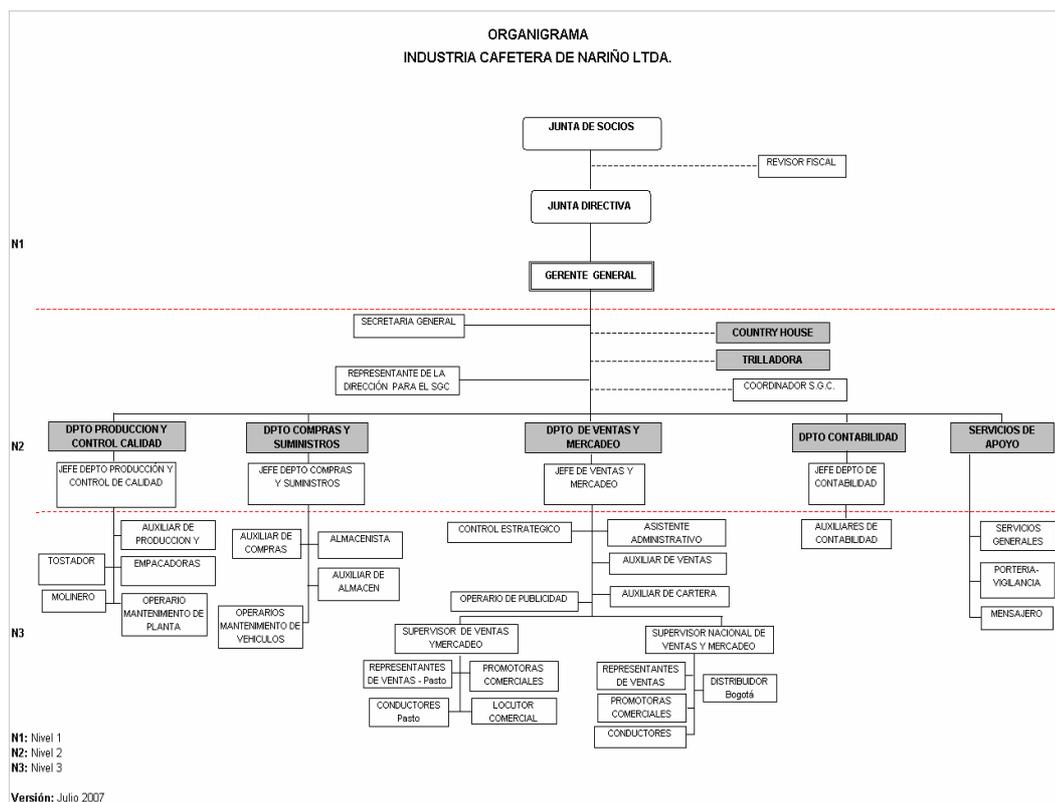
La distribución en general de las áreas de la fabrica esta delimitada por planta de producción con un área de 1400 m<sup>2</sup>, oficinas de administración con un área de 1.400 m<sup>2</sup>, talleres de mecánica y mantenimiento con un área de 400 m<sup>2</sup> y bodegas

de materia prima (1200 m<sup>2</sup>), producto terminado (400 m<sup>2</sup>), e insumos (500 m<sup>2</sup>) y una bodega adicional con un área de 1800 m<sup>2</sup>.

Para las herramientas, equipos y maquinaria INCAFEN Ltda. Proporciona los recursos para el mantenimiento con el fin de conservarlos en condiciones favorables para suplir las necesidades de la empresa y cumplir con los requisitos del producto.

**2.1.11 Vehículos.** INCAFEN Ltda. Cuenta con una FLOTA DE TRANSPORTES propia, la cual esta conformada por 25 vehículos, los cuales se encuentran en óptimas condiciones debido a que se cuenta con un programa de mantenimiento preventivo, el cual garantiza su funcionamiento y también con un procedimiento de saneamiento de los mismos para garantizar la higiene y el cumplimiento de las BPM.

**Figura 1. Organigrama**



Fuente. Este estudio

**2.1.12 Gestión humana.** El proceso de Gestión Humana en la empresa INCAFEN Ltda. Es una herramienta importante que garantiza tanto el cumplimiento de la competencia del personal, por medio de inducción, entrenamiento, capacitación y evaluación, como de formación de personas de una admirable calidad humana, para el trato con sus compañeros y con nuestros clientes, logrando así trabajar en equipo para el logro de nuestras metas.

El objetivo del proceso de gestión humana es garantizar la competencia del personal, permanente y requerido al interior de la empresa al igual que establecer la metodología para seleccionar, contratar, inducir, formar y evaluar al personal de INCAFEN Ltda.

**Figura 2. Sistema de gestión de calidad (S.G.C.) de Incafen Ltda**



Fuente. Este estudio

Es la forma como la empresa realiza la gestión empresarial por procesos asociada con la calidad. Consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que se emplean para alcanzar objetivos de calidad y cumplir con los requisitos del cliente. El S.G.C de INCAFEN Ltda. Se basa en la interrelación de sus procesos con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y consumidores con respecto al producto y su servicio.

Figura 3. Portafolios de productos

De los mejores surcos nace el más rico café: morasurco café puro, fresco, delicioso con todo el sabor de nuestro mejor café colombiano. Nuestro café, morasurco, es ilusión y esperanza, es energía revolucionaria, es plácida invitación a la confianza y a la amistad, es disipador de inquietudes, es emblema de sosiego, es pícoma consoladora y fuente de restauraciones insospechadas, es nivelador de diferencias sociales, es germen de filosofía, es impulso inspirador de artistas, el excelente café de morasurco cálido y vibrante, ofrece su tentación y convoca a las personas a disfrutar pesares en la tibia emanación de una taza del exquisito morasurco café puro.

CAFE TOSTADO Y MOLIDO				
PRESENTACION	CODIGO PRODUCTO	UNIDAD	CANTIDAD	EMBALAJE
2.500 grs. Molido	770 304500 001 3	arroba	5	1 770 304500 001 0
500 grs. Pea	770 304500 008 2	arroba	25	1 770 304500 008 0
500 grs. Molido	770 304500 002 0	arroba	25	1 770 304500 002 7
250 grs. Molido	770 304500 003 7	arroba	50	1 770304500 003 4
125 grs. Molido	770 304500 004 4	paquete	40	1 770 304500 004 1
50 grs. Papeleta	770 304500 005 1	paquete	100	1 770 304500 005 8
50 grs. Display	770 304500 007 5	paquete	25	1 770 304500 007 2
CAFE GOURMET				
500 grs. Pea	770 304500 011 2	ND	ND	NA
500 grs. Molido	770 304500 012 0	ND	ND	NA
CAFE SOLUBLE				
50 grs. Instantánea	770 304500 013 0	bandeja	24	1 770 304500 013 3
85 grs. Instantánea	770 304500 022 8	bandeja	24	1 770 304500 022 5

Fuente. Este estudio

## 2.2 MARCO TEÓRICO

### 2.2.1 Fundamentación teórica:

**2.2.1.1 Estrategias de marcas y posicionamiento.** En los últimos veinte años los enormes cambios tecnológicos trajeron aparejado el boom de la información, que provocó -en la vida de las personas- un bombardeo nunca experimentado por las generaciones anteriores.

Las consecuencias que este fenómeno provocó en los mercados repercutieron de distintas maneras:

- Crecimiento de la competencia: economía global.
- Mercados excesivamente segmentados.
- Aceleración de los ciclos de vida de los productos.
- Cambio de hábitos y actitudes de los consumidores.

La información que recibe el consumidor es tanta que es dificultoso llegar sin ruido y con mensajes claros.

Obviamente, los tiempos han cambiado. Las épocas en que se desarrollaban productos, se lanzaban y se mantenían mucho tiempo en el mercado han desaparecido.

Entonces, ¿qué pueden hacer las empresas con sus productos -si su ciclo de vida es corto y les requiere tanta inversión en comunicación- para que se mantengan por un largo período con niveles de rentabilidad aceptables? La respuesta es decididamente sencilla: renovarse. Esto significa que hay que actualizarse en todo lo inherente al producto: mercado, competencia, consumidor, no consumidor, tecnología, comunicación.

En Estados Unidos se realizó un estudio en el cual las personas tenían que contestar acerca de marcas que identificaran a distintos productos: 60% de ellas contestaron con marcas que tenían más de 50 años en el mercado.

Por ese motivo resulta necesario realizar permanentes reposicionamientos en los diferentes ciclos de vida de los productos, para poder contar con productos / servicios / marcas / empresas rentables y con buena salud.

Reposicionarse cuando hace mucho años se enseñaba en las universidades la curva del ciclo de vida de los productos, se decía que había diferentes etapas: introducción, crecimiento, madurez e, indefectiblemente, declive y muerte del producto.

Hoy en día las empresas tienen un desafío importante: lograr que, cuando se llegue a la madurez del producto, se lo pueda reposicionar y revitalizar para que pueda mantenerse en el mercado. La inversión que se hizo para lograr entrar en el mercado lo justifica.

Si el posicionamiento es la ubicación de una empresa, un producto o un servicio en la mente del consumidor respecto de otros, siempre en situación competitiva, el reposicionamiento significa encontrar en la mente del consumidor un nuevo concepto que armonice con el anterior, pero que se adecue al tiempo y la circunstancia del mercado. En consecuencia, el reposicionamiento nos permite seguir estando al lado de nuestros consumidores habituales y acceder a una mayor cantidad de nuevos clientes.

Una de las preguntas más importantes por contestar es en qué momento debe encararse el reposicionamiento. Existen varios, pero hay que mantenerse alerta, para detectar señales que puedan producir daños importantes en los productos, la imagen y los ingresos, y que puedan servir para tomar la decisión:

- Cambio del mercado: cuando se ha modificado la percepción que el consumidor tiene de los productos en cuestión. Su actitud ha variado por distintas razones, que pueden ser tecnológicas, ideológicas, de cambio de hábitos, etc.
- Aggiornamento de marca / empresa: muchas veces, distintas circunstancias económicas y financieras hacen que las empresas desatiendan sus productos y posicionamientos, desdibujándolos respecto de las tendencias del mercado. Esto se ha visto últimamente en la compra de empresas por parte de otras con capacidad profesional y económica para revertir esa situación.
- Foco del producto / marca / servicio / empresa: un problema que se repite en forma reiterada es el de extender la marca a distintos productos: esto provoca confusión en la mente del consumidor y desdibuja el concepto de marca. Ahí es donde debe replantearse la estrategia por seguir, volviendo a los orígenes y reforzando el concepto primario de la marca. Kodak, por ejemplo, está viviendo un proceso de retorno a los negocios de fotografía después de incursionar sin éxito en otras áreas de negocios. Xerox, con sus fotocopiadoras, también ha vuelto a sus orígenes.

Se podrían seguir enumerando momentos y razones por las cuales se debería reposicionar un producto/marca/servicio/empresa; pero hay elementos que nunca hay que perder de vista:

- Reaccione al cambio: si no lo hace, su futuro puede ser negativo.
- El mensaje de su reposicionamiento va a ser más claro, preciso y eficaz si es respetuoso con lo que el consumidor ya tiene en su mente.

Es evidente que el reposicionamiento implica un compromiso frente al consumidor, razón por la cual se debe tener un conocimiento muy acabado de su sensibilidad y de las pautas por seguir en ese camino. “Así mismo, debe realizarse de manera tal que el consumidor pueda adaptarse y digerir los cambios que le están proponiendo”<sup>1</sup>.

Esto hará que, cambiando las cosas hoy, estemos preparados para el mañana.

**2.2.1.2 La conexión entre producto y marca.** Es el branding, la disciplina que se ocupa de la forma en que la gente percibe el producto. Una campaña de branding se ocupa de instalar y posicionar una marca en la mente del consumidor.

---

<sup>1</sup> Disponible en: <http://www.mercado.com.ar>. Enero de 2009.

Una de las tareas más apasionantes de la teoría del marketing es la de analizar la forma en que la gente compra y cuáles son los elementos –conscientes o inconscientes– que la mueve a decidir una compra.

Para realizar ese análisis se parte de ciertas hipótesis que muchas veces circulan como si fueran verdades universales, advierte David Arnold en *The Handbook of Brand Management* (The Economist Books).

La primera dice que los consumidores nunca entienden un producto tan bien como la compañía que lo vende. Que por lo general tienen una relación muy superficial con el producto e ignoran la mayoría de sus características. Más aun, que en la mayoría de los casos tampoco les interesa conocer esas características.

Entonces, como el conocimiento que tienen del producto es imperfecto e incompleto, deben elegir alguno de sus atributos, tal vez el más saliente.

Siempre siguiendo este argumento, los consumidores se orientan por el beneficio más evidente de un producto. Y ese beneficio suele ser intangible porque –sigue la teoría– a la gente sólo le importa lo que el producto o servicio puede hacer por ellos.

Otra de las verdades que se manejan como universales, dice Arnold, es que la percepción del consumidor no siempre está alojada en el nivel consciente. Si se pregunta a un consumidor por qué ha elegido un producto se obtiene una respuesta racional, pero puede haber algo más.

Los sentimientos no siempre se articulan con facilidad porque son complejos, emocionales y se basan en relaciones de largo plazo.

Si se tomara todo lo anterior como válido, la conclusión a que se arribaría es que los consumidores pocas veces tienen un conocimiento detallado sobre los productos o servicios que usan, y los juzgan según el atributo que consideran importante.

Podría ser que para el proveedor ese atributo fuera secundario, pero eso al que compra no le importa. La percepción del cliente puede estar basada en reacciones emocionales, en beneficios intangibles que no siempre se dan al nivel consciente o racional.

Por eso existe la marca, además del producto. En la marca pueden estar alojados beneficios intangibles que el comprador cree que recibirá a través del producto.

Esa es la diferencia entre marca y producto. Una diferencia que justifica la existencia del branding, que es el proceso de instalar y posicionar una marca en la

mente de los consumidores; un proceso que se ocupa de que la gente perciba el producto como algo que le reportará un beneficio.

Por ejemplo: el uso del jabón X dará como resultado una piel más tersa en la persona que lo use y eso, a la vez, le significará más amigos o un mayor poder de atracción personal; la utilización del auto Z será un detalle de clase y elegancia pero además revelará el espíritu deportivo de su dueño.

Si al público se le dice que una marca es sinónimo de calidad, prestigio y buen gusto –que es lo que hace una campaña de branding, se le está diciendo que si elige esa marca su búsqueda (de calidad, de prestigio, de buen gusto) ha terminado. Se le está ahorrando tiempo y esfuerzo.

Marketing es un proceso que trata de comprender dos niveles de la demanda: necesidades, que definen los límites y los factores de éxito de un mercado, y deseos, o los extras que son valiosos para los consumidores y usados por ellos para diferenciar entre productos alternativos.

Branding se ocupa de este segundo nivel, aquel donde la percepción del consumidor forma la base de la relación entre el cliente y el producto. Una marca es una expresión de esa relación.

**2.2.1.3 Tips al crear y administrar marca.** Sterling Communications International es un despacho que da servicio a nivel mundial en Planeación Estratégica y Manejo de Marca. Dave Roberts, director de la firma cuenta con más de 25 años en estos rubros y comparte con nosotros algunos consejos útiles al crear y administrar las marcas.

Roberts desglosa sus tips de la siguiente manera:

- a. La compañía.- La aplicación de entrevistas a los ejecutivos de la empresa ayuda a entender la historia de la misma, su cultura, sus productos, objetivos de la alta dirección, su punto de vista sobre el mercado y su compromiso con el manejo de marca. Para tener éxito en el proceso de creación de marcas, los ejecutivos deben entenderlo y apoyarlo.
- b. La competencia.- Auditar las estrategias de comunicación hacia el mercado de los competidores principales es vital, ya que ayuda a conocer cómo el mercado los percibe, cómo se perciben a sí mismos y sobre todo determina los valores en que la categoría es medida.
- c. El cliente.- Desarrolle un cuestionario basado en los dos puntos anteriores y entreviste clientes clave y prospectos para medir el reconocimiento de marca,

aprender cuáles son los valores de marca que son más importantes para ellos y determine cómo usted y sus competidores son calificados en estos valores.

- d. Desarrollo de la estrategia de marca.- tomando los puntos anteriores -las tres C's, compañía, competencia y cliente- desarrolle un posicionamiento de marca recomendado que sea alcanzable, diferenciado, competitivo, y agradable a largo plazo.
- e. Obtenga "compradores".- el posicionamiento de la marca tiene que ser vendido a lo largo y a lo ancho de la misma, horizontal y verticalmente hacia todos los departamentos. Obtenga aliados y compromisos.
- f. Desarrollo de un plan integral de comunicaciones.- Equilibre la estrategia de marca mediante la integración de las estrategias de mercadotecnia y comunicación, entre los departamentos que los producen, junto con las agencias externas. Extienda la estrategia de marca en todos los departamentos ajenos a esto, como servicio a cliente, soporte técnico, así como en las aplicaciones de internet.
- g. Ejecución creativa.- Un control firme es necesario para asegurar la adherencia de la marca. Procure que la alta dirección no se convierta en directores creativos, especialmente si tiene buen talento en la agencia que lo atienda. Además se debe preguntar frecuentemente qué está haciendo "posicionar la marca o vender el producto", la respuesta es: ambas.
- h. Construya en continuidad.- Incorpore consistencia en la calendarización de medios, niveles adecuados en gastos SOV vs. SOM (participación de voz vs. participación de mercado), extienda los mensajes de la marca a lo largo de los productos y de las campañas. No sólo lance un plan de campaña por 2-3 meses y luego permanezca en la "obscuridad" por el resto del año.
- i. Mida resultados.- Obtenga retroalimentación al establecer un sistema para analizar la respuesta para cada medio, así como un sistema de seguimiento para medir la efectividad de las inversiones de mercadotecnia donde son más probados, en el mercado.
- j. Evalúe y mejore continuamente.- Esto se logra al aprender de los sistemas de medición, teniendo la fuerza y la decisión para realizar cambios necesarios además de fe y coraje para ser paciente y dejar los programas de mercadotecnia construyan su marca<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Disponible en: <http://www.sterlingcm.com/branding.html>

**2.2.1.4 Errores al administrar marcas.** No sólo en la creación de nombres se cometen errores, puede que se tenga ya todo un esquema e identidad corporativa bien establecida y aún así poder comprometer el éxito de una marca.

Kapner (1997) explica algunos de los errores comunes que se encuentran en la administración de la imagen y la marca de los corporativos y los ejemplifica con casos específicos:

- **Conocemos a la competencia:** Kodak no reconoció el potencial de Fuji hasta que era ya muy tarde. Ellos no vieron a esta empresa como competencia.

Por otro lado, en una entrevista a un alto ejecutivo bancario, mencionaba que ellos nunca se hubieran imaginado que Microsoft aparecería en la lista de sus competidores, pero está ahí ahora. De hecho, las transacciones bancarias en línea son consideradas como una de las actividades bancarias de mayor crecimiento potencial y los bancos no estuvieron ahí primero.

Hoy en día especialmente, es necesario visualizar el entorno competitivo y vigilar compañías que no se reconocen como competidores, porque pueden dar la sorpresa.

- **Una buena marca puede vender lo que sea:** falso, Levi's puso a prueba este reto e introdujo ropa casual pero ésta falló en posicionarse hasta que las investigaciones probaron que Levi's significaba "mezclilla" para los consumidores.

Por tanto para vender pantalones khaki, se requirió de una segunda marca. De ahí el nacimiento de Dockers, mencionando que es una compañía de Levi's.

Es importante entender los atributos de la marca, entenderlos y conocer sus limitaciones, especialmente en la mente de los consumidores.

¿Contrataría usted un Radiolocalizador o un Celular marca Elektra? El Lic. Salinas Pliego se preguntó lo mismo al lanzar su servicio de radiolocalización y telefonía celular por lo mismo crearon la marca BIPER y UNEFON, respectivamente.

En cambio AXTEL, empresa que provee servicios de telecomunicaciones (telefonía local, larga distancia e internet), al lanzar el servicio de acceso a Internet Vía Módem lo nombró "axtel.net", ¿le suena lógico?

La diferencia entre los dos casos mencionados anteriormente radica en que el segundo es una extensión de marca, mientras el primero pretende promover servicios difícilmente relacionados uno con el otro.

- **Nuestro nombre no es importante, es nuestro servicio lo que cuenta:** Pacific Telesis, en 1994 se enfrentó a un gran reto, crear un nombre para su compañía de celulares el cual compitiera agresivamente con AT&T, Sprint y otros competidores.

Originalmente denominada PacTel, y teniendo un porcentaje de mercado respetable, esta compañía decidió crear una nueva marca, la cual debería ser aceptada por todo el mercado de usuarios de celulares, los cuales tenían diferentes perspectivas en precio y razones para escoger una marca. Sumado al hecho que la industria estaba introduciendo una avalancha de nuevos productos y tecnologías que seguramente confundirían al mercado.

Se sabía que el éxito dependería en el posicionamiento y en comunicar simple y sencillamente el mensaje adecuado para construir lealtad de marca. Por tanto comenzando por el posicionamiento escogido "Enriquecer las vidas de la gente alrededor del punto a través de comunicaciones inalámbricas".

- **El valor de las marcas en la actualidad:** hoy en día los productos son comprados, no vendidos; dada la globalización, la gran cantidad de información, publicidad, y una gran cantidad de opciones para los clientes.

Por lo que el valor de la marca es un activo muy importante para la empresa ya que es imprescindible para que el cliente la considere dentro de sus dos primeras opciones de compra.

Para empezar diré que una marca es un concepto o idea que los consumidores tienen en su mente, pero que es propiedad de una empresa; y que Branding, es el proceso por medio del cual la marca es diferenciada del resto.

A continuación enumero las principales reglas que se deben de tomar en cuenta para un adecuado Branding.

a. Alcance y enfoque: la fuerza de una marca es inversamente proporcional a su alcance. Desgraciadamente las empresas tratan cada día de que su marca alcance mas productos, servicios o atributos, es decir si la marca se enfoca se vuelve mas fuerte. Un ejemplo de esto es Starbucks que enfocada en un nicho de mercado es una marca ampliamente reconocida; Por otro lado Chevrolet con cada vez mas modelos y submarcas han perdido fuerza y participación de mercado.

b. Publicidad y propaganda: cuando una marca nace es más importante la publicidad que la propaganda. Entendiendo por publicidad todos aquellos esfuerzos encaminados a que los atributos de la marca sean claramente comunicados, de manera gratuita, ya sea de boca en boca, o a través de ruedas de prensa o relaciones públicas, posteriormente para mantener saludable a la

marca se requerirá invertir en mantener esa marca en la mente del consumidor o propaganda. Un ejemplo de esto es The body shop el cual con mucha publicidad y poca propaganda logra un gran posicionamiento, dada la tenacidad de Anita Roddick.

c. Atributo, autenticidad y calidad: es importante que una marca se adueñe de un atributo que nadie mas posea y que se mantenga enfocado en comunicar ese atributo, por ejemplo Federal express se adueño del atributo Overnight. Adicionalmente la marca deberá enfocarse en comunicar el liderazgo en ese atributo, no hay que asumir que la gente ya lo sabe. Por ultimo la calidad es muy importante sin embargo no lo es todo, ya que no hay correlación entre la calidad en las pruebas de campo y la participación de mercado o valor de la marca. Por ejemplo: ¿Rolex es mejor calidad que Swatch? Aunque la respuesta obligada es que Rolex es una marca de mayor calidad perceptual, no necesariamente implica que el tiempo (atributo básico de los relojes) sea mejor en uno que otro.

d. Nombre, forma y color: al final la marca terminara siendo solo un nombre, es por eso que se debe de buscar uno sencillo, claro, fácil de pronunciar; Así mismo se deberá buscar un logotipo que sea fácil de leer, idealmente horizontal y de 21/4 x 1; tipografía que refleje la personalidad de la marca y un color llamativo, que refleje el temperamento de la marca. Esta definición es de la más importante ya que una vez elegidas no es deseable cambiar.

Es importante que el nombre no sea tan general que no comunique nada, por ejemplo: General global Corp.; American estándar, General electric.

e. Compañía, extensiones de marca y submarcas: es muy importante diferenciar entre compañías y marcas, los clientes compran marcas no compañías, y es un error frecuente que las compañías le den fuerza a logotipos institucionales en los empaques de los productos, eso confunde al cliente. Es ideal que el nombre de la compañía y marca sean iguales. Es muy común empezar a hacer extensiones de línea lo cual resulta en ventas a corto plazo pero a la larga erosiona la marca, Normalmente se hace con la finalidad de captar mas ventas o participación de mercado, sin embargo se logra a corto plazo, una opción es buscar nuevos mercados. Ejemplo el Holiday Inn ha perdido fuerza con las submarcas de Holiday Inn Express, Holiday Inn Select, Holiday Inn Garden Court, ¿Qué es entonces Holiday Inn?; ¿Prestigio, economía o rapidez?. Es preferible lanzar una segunda marca para una nueva categoría.

f. Categoría y caballerosidad: las marcas lideres deben promover la categoría, no las marcas, ya que de hacerse más grande la categoría sus ventas aumentarían, y manteniendo su liderazgo en la categoría su participación será mayoritaria.

Es un error que en categorías nuevas no se permita la entrada de nuevas marcas y competidores, ya que hará que la categoría crezca y sea más interesante para los consumidores. Es mejor un 53% de participación de un millón de dólares que un 100% de cien mil dólares. Sin duda alguna la participación será menor, pero siempre arriba del 50%, logrando el liderazgo.

g. Consistencia, cambio y mortalidad: una marca no se construye de la noche a la mañana, se requiere tiempo, sin embargo hay que ser consistente, es por eso que en ocasiones el Branding se hace algo aburrido, y entonces existe la tendencia a querer cambiar las cosas. Limitarse es parte esencial del proceso de Branding. Cambiar puede ser una opción, pero no es muy común y su implementación requiere mucho cuidado, ya que el cambio deberá ser dentro de la mente del consumidor y no únicamente dentro de la compañía.

**2.2.1.5 Estrategias de valor de marca.** En este apunte comentaré sobre algunos de los principios que definen la relación entre una marca comercial y la estrategia de relación comercial con el consumidor (marketing de relaciones). Concluí el apunte anterior puntualizando tres características básicas de una marca en general. Antes de retomar este tema contemplemos una identificación del concepto marca según el tratamiento que le daré en éste y los próximos apuntes relativos al tema.

Esencialmente, una marca es una etiqueta semántica asociada a un objeto, proceso o idea. Una marca es un elemento denominativo con manifestaciones lingüístico-simbólicas.

Una marca es un nombre o sustantivo con una connotación literalmente gramatical que sirve para su identificación y es al mismo tiempo una idea relativamente abstracta con un significado asociado a ésta que permite su evaluación y su diferenciación.

- Esta marca representa al mismo tiempo una etiqueta de asociación que se relaciona a: 1) un producto genérico (mayonesa)
- Una categoría o categorías de productos (mayonesa, mostaza y otros condimentos para aderezar alimentos)
- A una calificación o atribución de cualidad con relación a esas asociaciones (McCormick Mayonesa. Aderezo con jugo de limones)

Esta dualidad gramático-abstracta genera significados poderosos, más poderosos que el nombre o sustantivos no comerciales y a la vez propensos a múltiples asociaciones. El valor de marca (brand equity) reside primordialmente en esas

asociaciones y a la lealtad, preferencia o satisfacción que eventualmente pueden llegar a generar en el consumidor.

Una vez explicadas estas relaciones puedo discutir el aspecto más importante de una estrategia de valor de marca en el contexto de la mercadotecnia de relaciones. Este aspecto es el de las múltiples asociaciones.

En la parte restante de este apunte discutiré las tres asociaciones básicas de valor que una marca puede desarrollar que son de percepción, de diferenciación y de desempeño.

Una vez explicadas, estas asociaciones pueden llegar a ser la base de una campaña de marketing de relaciones.

Atributos de percepción de la marca. Previo a distinguir un producto, una marca le crea una identidad. El primer acercamiento de un cliente con una marca es meramente perceptual: El cliente la puede evaluar siguiendo pautas como ¿A qué me suena?, ¿Es un producto nacional o es extranjero?, ¿Es algo totalmente nuevo o es una extensión de algo que ya conozco?, ¿Es fácil de pronunciar o no? Estas asociaciones iniciales son las primeras, sin embargo no deben ser las más significativas para el consumidor. Si una marca se estaciona en este nivel de asociación, está desperdiciando mucho de su potencial.

El segundo tipo de asociación es de diferenciación. Una marca, además de crear una identidad, debe de categorizar al producto que endorsa. Una marca que eventualmente adquiera valor por asociación deberá de hacerse de una identidad propia. En este aspecto la connotación del nombre juega un papel relevante.

Es importante que exista una distinción clara, tan clara como se distingue Pepsi® de Coke® pese a que ambas son también (o fueron en algún tiempo) Pepsi-Cola y Coca-Cola respectivamente. Esta diferenciación debe ser válida para todo tipo de productos dentro y fuera de la industria a la que pertenece el producto al que se le está desarrollando la marca.

Excepciones a este caso son las extensiones de marca, endosos de marca y asociaciones promocionales que son temas de otro apunte.

Finalmente, una marca debe poseer lo que yo llamo una connotación comercial poderosa, esta idea, que desarrollé al estudiar la literatura en estrategia competitiva en marketing proviene del hecho de que la mayoría de las asociaciones se crean a través de imágenes subjetivas publicitarias y no a través de la asociación de la marca a situaciones únicas relativas al desempeño del producto.

Una marca realmente ha desarrollado valor cuando posee una connotación clara, única y sobre todo asociada a elementos intrínsecos, es decir relativos a la naturaleza del producto.

### **2.2.2 Plan de mercadeo:**

**2.2.2.1 Desarrollo de producto.** En un sentido amplio, el producto puede ser identificado como un paquete de satisfacciones. Este comprende tanto como los bienes físicos como los servicios. El desarrollo de producto ha pasado a ser una actividad fundamental en las organizaciones como consecuencia de los acelerados procesos de cambio operados en los mercados en estos últimos 50 años.

Estos procesos inciden a través de distintos factores:

- Consumidores que exigen nuevos productos mejores y más variados.
- Mercados cada vez mas complejos e incentivadores de los nuevos requerimientos.
- Agudización de este problema en el caso de productos de avanzada tecnología.
- Imperiosa necesidad de innovar, consecuencia de una actitud estratégica cada vez más generalizada.
- Globalización de los mercados, con todas sus implicancias.

Una secuencia razonable podría estar constituida por:

- Identificación de oportunidades.
- Diseño.
- Prueba.
- Especificación.
- Introducción.

Sea cual fuere el gatillador del desarrollo del producto comienza con una fase de identificación de oportunidades, cuyo primer paso consiste en la generación de una idea. Esta concepción inicial puede resultar de procesos muy diferentes en cuanto a su gestación y espontaneidad, tales como investigaciones del mercado, estudios de comercialización, procedimientos destinados a forzar la producción de ideas

(como el denominado brainstorming o tormenta sobre el cerebro), iniciativas de directivos y gerentes, desarrollos producidos en otros países, investigación tecnológica, emulación de productos de la competencia, etc.

Generada la idea, habitualmente se requieren de 2 pasos mas, el desarrollo conceptual (definición preliminar mínima con vistas a caracterizar el producto y determina sus ventajas y limitaciones) y la tamización (filtro, por lo general empírico, para seleccionar aquellos productos con los que seguirá adelante dado que hacerlo con todos los imaginados resulta antieconómico). El diseño se divide en tres partes, las que si bien recíprocamente de información son llevadas a cabo por distintas áreas funcionales de la organización o por profesionales de diferentes disciplinas: comercial, producción y económico financiera. La cuantificación de la demanda potencial, la fijación del precio, la táctica del lanzamiento, el desarrollo técnico, los costos involucrados, la construcción de los flujos de los fondos resultantes etc. son realizadas en esta etapa.

La prueba comprende el análisis de la relación de los consumidores y del desempeño operativo del producto.

La especificación consiste en documentar en planos, listas de materiales, archivos de despiece, fórmulas, etc.

Finalmente, en la etapa de introducción se adoptan las medidas necesarias para el lanzamiento del producto al mercado.

**2.2.2.2 Marca.** La marca es el nombre del producto. Con relación a ella interesan particularmente dos aspectos, el promocional y el legal. Desde al punto de vista promocional, en la selección de la marca se deben tener en cuenta cuestiones como: su pronunciación, su relación con el producto, si se identifica con la empresa o no, etc. El hecho es que la marca juega un rol clave en la identificación del producto y su posicionamiento, específicamente en los productos de consumos masivos. En cuanto al aspecto legal, implica al mismo tiempo una restricción y una protección de derechos, condicionando la elección de la marca cuando existen otras iguales.

**2.2.2.3 Envase.** Envasar suele parecer muy simple: poner una caja alrededor de un producto. Sin embargo, un nuevo envase puede dar lugar a la creación de un nuevo producto. No existen reglas precisas para la toma de decisiones sobre envase. A lo sumo, es menester observar los atributos requeridos en cada circunstancia específica:

- Protección del producto.
- Adecuado tamaño y cantidad.
- Bajo costo.
- Que sea vendedor.

- Brindar información al comprador.
- Ayudar a la venta de otros productos de la misma línea.

**2.2.2.4 Estrategia de producto.** Tradicionalmente, las obras que se han ocupado de la estrategia de producto lo han hecho, valga la paradoja, con un enfoque táctico, enumerando las acciones posibles que se pueden adoptar al respecto y puntualizando las circunstancias en que ellas son viables o convenientes. Acciones tales como: expandir o contraer la línea de productos, alterar los productos existentes, introducir nuevos productos, variar la mezcla (es decir, la composición y/o el peso relativo de la variedad de productos que se ofrece al mercado), desarrollar nuevas aplicaciones para productos existentes, planificar o no la obsolescencia, reemplazar o eliminar productos, etc. Todos estos cursos de acción tienen sin duda significativos efectos en la estrategia empresarial, pero no pasan de ser meras medidas tácticas si se las aísla de una concepción de conjunto. No se trata de acciones astutas o caprichosas del empresario.

Tienen que definirse en función de la misión y los objetivos de la organización, en el marco de una estrategia empresarial y competitiva de alcances integrales, que además prevea la necesidad de cambio que puede sobrevenir en cualquier momento. En caso contrario podrá ocurrir, por ejemplo que se construyan grandes estructuras fabriles para responder a ellas con el alto riesgo de que queden obsoletas de la noche a la mañana y lleven a la empresa a la bancarrota. El comportamiento estratégico de la organización en cuanto al desarrollo de productos puede ser innovador, anticipativo o adaptativo.

Según Urban y Hauser, autores por excelencia en este tema, una estrategia adaptativa o reactiva en materia de desarrollo de productos puede enfocarse de cuatro maneras distintas:

- Defensiva
- Imitativa
- Segundo pero mejor
- De respuesta

Las dos primeras se definen por sí mismas. La estrategia denominada “Segundo pero mejor” es la de la empresa que aguarda hasta que el competidor da a conocer su producto y entonces no sólo lo copia, sino también que lo mejora. La estrategia “De respuesta” es la basada en el propósito de reaccionar a los requerimientos del consumidor.

Con respecto a la conveniencia y oportunidad del comportamiento estratégico a adoptar, Urban y Hauser señalan que una estrategia proactiva es apropiada cuando la empresa:

- a. Tiene la política agresiva de crecimiento.
- b. Es propensa a introducir nuevos productos y penetrar en nuevos mercados.
- c. Apunta a grandes volúmenes o mercados de alto margen de contribución.
- d. Tiene los recursos financieros, humanos y de tiempo requeridos. Puede prevenir que su innovación no sea anticipada por competencia.

Cuando la organización enfrenta una situación diferente, entonces la mejor estrategia puede ser la adaptativa o reactiva, que responde a las presiones de la competencia o a los requerimientos del consumidor. La selección de un determinado enfoque de estrategia adaptativa depende de muchos factores, pero en general es conveniente cuando:

- a. La organización está fuerte con sus productos actuales.
- b. Los mercados son pequeños para recuperar los costos de desarrollo.
- c. No hay forma de proteger la innovación en esos mercados.
- d. La organización no cuenta con recursos suficientes para desarrollar nuevos productos.

Todas estas orientaciones hacia el tipo de enfoque presentadas por Urban y Hauser, si bien están expuestas en un sentido amplio, asumen el principio de la economía a gran escala y no tienen en cuenta que no siempre se requieren grandes volúmenes o recursos para vencer la inercia y producir la innovación, pero de todos modos, resultan de gran utilidad para un mejor entendimiento de los comportamientos estratégicos.

**2.2.2.5 Los servicios como productos.** Las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios transforman al igual que una que produce bienes físicos, insumos en productos que son en este caso intangibles. Los servicios se concentran por un paquete constituido por servicios explícitos, servicios implícitos, bienes coadyuvantes e instalaciones de apoyo. Los servicios explícitos son los beneficios relacionados directamente con la esencia de la actividad. Los servicios implícitos son los beneficios psicológicos indirectos que hacen que se valore más el servicio aunque no varíe la esencia de su prestación.

Los bienes coadyuvantes son materiales comprados o consumidos por el cliente que se requieren para que el servicio pueda llevarse a cabo. Las instalaciones de apoyo son los recursos físicos que deben hallarse emplazados antes que el servicio pueda ser ofrecido. Si bien la producción y comercialización de servicios guarda una considerable analogía con la de bienes físicos existen entre ambos

diferencias a tener en cuenta. En efecto los servicios presentan las siguientes características:

- a. Imposibilidad de almacenamiento.
- b. Consecuentemente, su problemática logística se centra en la distribución.
- c. Por consiguiente extremadamente sensibles a las fluctuaciones de la demanda.
- d. Atención personal intensiva.
- e. Dificultad de estandarización.
- f. Papel activo del consumidor en el proceso de prestación.
- g. Necesidad de suministrarlo en el lugar físico del consumidor.
- h. Problemas derivados de la intangibilidad dado que los seres humanos somos más proclives a valorar más los bienes físicos que aquello que no podemos tocar o guardar.

**2.2.2.6 Las decisiones de precios.** El precio es una de las variables claves de la comercialización. Se lo caracteriza como una variable controlable pero en la práctica no es así ya que, si bien es el departamento de mercadeo el que fija el precio, en la mayoría de los casos tiene que sujetarse a condiciones que escapan totalmente a su control. El ejecutivo puede mejorar la calidad de sus decisiones de fijación de precios mediante una comprensión más integral de las fuerzas económicas, psicológicas y legales que actúan sobre la administración y determinación de los precios.

Utilidad es la capacidad de satisfacer una necesidad o un deseo; valor es la medida cuantitativa del intercambio de un productos con otros y precio es ese valor expresado en unidades monetarias.

Existen métodos para fijar el precio, los cuales por lo común no son utilizados aisladamente sino combinando más de uno de ellos de algún modo:

- Método de costo más un plus, que es el más tradicional, pero también el más obsoleto por su insensibilidad a la realidad del mercado.
- Margen flexible, análogo al anterior, pero adecuándose a las cambiantes circunstancias del mercado y la empresa.
- Precios imitativos o según la competencia

- Precios experimentales, que se utilizan especialmente en el lanzamiento de nuevos productos.
- Precios de mercado, que se basan, principalmente., en lo que los consumidores están dispuestos a abonar el producto.
- Precios según el ciclo de vida del producto.

Finalmente en los negocios son habituales las prácticas de diferenciación específica de los precios a través de la aplicación de descuentos y bonificaciones basados en distintos puntos de referencia:

- a. Descuentos comerciales a mayoristas o distribuidores.
- b. Descuentos por cantidad o volumen de compra.
- c. Descuentos por pronto pago.
- d. Descuentos por temporada baja (típico del turismo) o cambio de temporada (vestimenta).
- e. Descuentos por liquidación de stock.
- f. Diferenciales geográficos.
- g. Bonificación por promoción de un producto.

### **2.3 CONCEPTUALIZACIÓN**

- **MARCA:** un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de todos ellos, que tiende a identificar bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlo de los la competencia.
- **MERCADEO DE BASE DE DATOS:** un sistema destinado a mantener datos de clientes y clientes potenciales, utilizando bases de datos relacionales, con la finalidad de generar y calificarlos, venderle productos o servicios; y mantener relaciones estrechas con ellos.
- **MERCADEO DIRECTO:** mercadeo desarrollado por medios que interactúan en forma directa con el consumidor, tales como: venta personal, telemercadeo, correo directo, publicidad tendiente a obtener respuesta directa del consumidor.
- **MERCADO META:** segmentos del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus productos o servicios. Grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa espera cumplir sus necesidades.

- **MERCADO POTENCIAL:** grupo de consumidores que se estima han mostrado un nivel de interés en un producto o servicio.
- **PLANIFICACIÓN:** toda actividad en la cual se prevé de manera consciente y programada, las actividades que puedan ocurrir en el futuro. Toda actividad requiere ser planificada. Las actividades de mercadeo necesitan ser planificadas cuidadosamente para obtener resultados exitosos.
- **PRECIO:** cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; o la suma de valores que el consumidor intercambia por usar o tener un producto o servicio.
- **PRODUCTO:** cualquier elemento tangible o intangible que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo.
- **PUBLICIDAD:** cualquier forma pagada y no personal de presentación y promoción de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado.
- **SEGMENTACIÓN DEL MERCADO:** división arbitraria del mercadeo en grupos de compradores que pueden requerir diferentes productos o mezclas de mercadeo.
- **VENTA PERSONAL:** proceso de comunicación que involucra el contacto de persona a persona destinada a persuadir o motivar para adquirir o aceptar productos, servicios o ideas.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptivo – analítico, porque facilita alcanzar un conocimiento de la situación actual, garantizando de esta forma una interpretación acorde a las estrategias que requiere la empresa INCAFEN Ltda. en 2009, para adoptar el plan de direccionamiento estratégico y lograr un reposicionamiento competitivo en el mercado de la marca café morasurco.

**3.1.1 Enfoque.** Será empírico analítico ya que parte de hechos reales de las experiencias suscitadas en los diferentes procesos, pero se aplicó el paradigma hacia donde se orienta la planeación estratégica que es el cualitativo porque permite describir y analizar mediante la identificación del DOFA el entorno real en el cual se desenvuelve, sin embargo, para contrastar la información se tendrá un apoyo cuantitativo, producto de la tabulación, sistematización y análisis de las encuestas.

#### 3.2 UNIVERSO Y MUESTRA

Para esta investigación se hizo necesario aplicar una encuesta, dirigida a los clientes, (Véase Anexo teniendo en cuenta la base de datos de la empresa, y una entrevista a cada funcionario del Departamento de ventas y mercadeo.

La población con la que se va trabajar es la siguiente:

- Trescientos cincuenta y nueve (359) clientes actuales y potenciales consumidores de café, a quienes se le aplicará la encuesta.
- Una entrevista al Gerente de la empresa.

Para la encuesta de los clientes, se utilizará la población de San Juan de Pasto por cuanto en el Departamento de Nariño se presenta básicamente el problema de reducción de ventas en un 3%. Por tanto se tiene en cuenta la información aportada por EMPOPASTO sobre estratificación y familias.

**3.2.1 Familias en la ciudad de pasto de estratos.** Para esto se consultó información en EMPOPASTO y se cuenta con un potencial de 51.153 familias de estratos.

**Cuadro 1. Suscriptores por estrato de agua potable**

<b>ESTRATO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TOTAL SUSCRIPTORES</b>
1	Bajo bajo	6.876
2	Bajo	21.046
3	Medio bajo	15.926
4	Medio	5.723
5	Medio alto	1.567
6	Alto	15
<b>TOTAL</b>		<b>51.153</b>

Fuente: Empopasto

### **3.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Deben aclararse las fuentes de información utilizadas en cada caso (primarias, secundarias), tales como consulta en bases de datos, encuestas, entrevistas en profundidad, grupos focales.

Con la investigación de mercados que se realizó se buscó conocer las necesidades y requerimientos de nuestro mercado objetivo y así poder tomar decisiones sobre la puesta en marcha del negocio. El proceso para la realización de la investigación de mercados fue el siguiente: 1. Definición del problema y de los objetivos de la investigación, 2. Desarrollo del plan de investigación para recopilar información, 3. Puesta en práctica del plan de investigación, recopilar y analizar datos y finalmente; 4. Interpretación y reporte de los descubrimientos.

Para nuestra investigación se acudió básicamente a fuentes primarias de la información a través de encuestas, aunque para esto acudimos a fuentes secundarias, tales como: bases de datos y estadísticas proporcionadas por las bases de datos de EMPOPASTO sobre No. de Familias en Pasto según estratos.

### 3.3.1 Encuesta dirigidas a familias en la ciudad de Pasto de estratos 1 al 6. Para esto se consulto información en EMPOPASTO:

- **Elemento:** café morasurco
- **Unidad de muestreo:** familias de estratos 1 al 6
- **Tiempo:** 15 días
- **Cobertura:** San Juan de Pasto
- **Escoger marco muestral:** estadísticas del DANE, Empopasto.
- **Escoger diseño muestral:** muestreo fijo ya que se realizará el proceso sobre toda la muestra **que se establece.**
- **Seleccionar método de muestreo:** muestreo probabilístico, ya que se selecciona la muestra aplicando un proceso aleatorio (azar) donde cada elemento tiene alguna probabilidad de figurar o ser seleccionado. Dentro de este, se selecciono el muestreo aleatorio simple y estratificado para las familias.
- **Seleccionar tamaño de la muestra:** se toma en cuenta la siguiente formula:
- **Muestra:** para la realización de las encuestas de las familias se elegirá una muestra probabilística estratificada ya que se pretende hacer estimaciones de variables en la población

**3.3.1.1 Encuesta a consumidores finales.** Para la realización de las encuestas se elegirá una muestra probabilística estratificada ya que se pretende hacer estimaciones de variables en la población de acuerdo con los estratos seleccionados.

Se aplicará la siguiente formula con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población universal

Z = Valor de la tabla normal estándar correspondiente al área bajo la curva, para un 95% de confiabilidad.

p = probabilidad que un suceso ocurra, generalmente un 50%

q = probabilidad que un suceso no ocurra, generalmente un 50%  
e = error permisible 5%

Remplazando:

$$n = \frac{51153 \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.05)^2 \cdot (51153 - 1) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = 359 \text{ encuestas}$$

### 3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

**3.4.1 Información secundaria.** Se efectuó la revisión y consulta de páginas de Internet, libros, revistas, trabajos de grado y reglamentaciones gubernamentales.

La empresa INCAFE Ltda. " Facilito todos los documentos que fueron revisados, verificados y analizados, para elaborar el diagnóstico interno de la empresa.

Se recolectará información de libros para identificar aspectos socio-culturales, económicos.

**3.4.2 Información primaria.** La investigación utilizo para recolectar la información primaria formatos de encuesta que serán aplicadas a: clientes reales, quienes con sus aportes permitirán llegar más a fondo del problema para luego ser analizados y obtener conclusiones que servirán como soporte de soluciones.

#### 4. INVESTIGACION DE MERCADOS CONSUMIDOR

La investigación de mercado es la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas del mercado de bienes y servicios. Para nuestros fines, hay cuatro términos que necesitamos incluir en esa definición. Estos son: (1) sistemático; (2) objetivo; (3) información y (4) toma de decisiones. Por consiguiente, nosotros definimos investigación de mercados como un enfoque sistemático y objetivo hacia el desarrollo y provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercadeo.

Lo de sistemático se refiere a la necesidad de que el proyecto d investigación esté bien organizado y planeado. La objetividad implica que la investigación de mercados se esfuerza por ser imparcial e insensible en la realización de sus responsabilidades.

El objetivo primordial de la investigación d mercados es el suministrar información, no datos, al proceso de toma de decisiones, a nivel gerencial.

El propósito de la investigación en INCAFEN Ltda. es investigar la preferencia de los clientes por café Morasurco y determinar el porque de la reducción de ventas entre el 3 y 5% en el Departamento de Nariño.

La investigación de mercado nos permite establecer la importancia del empaque, la renovación de imagen y relanzamiento de marca morasurco para plasmarlo en el plan de mercadeo que le permita a la empresa reposicionarse en el mercado.

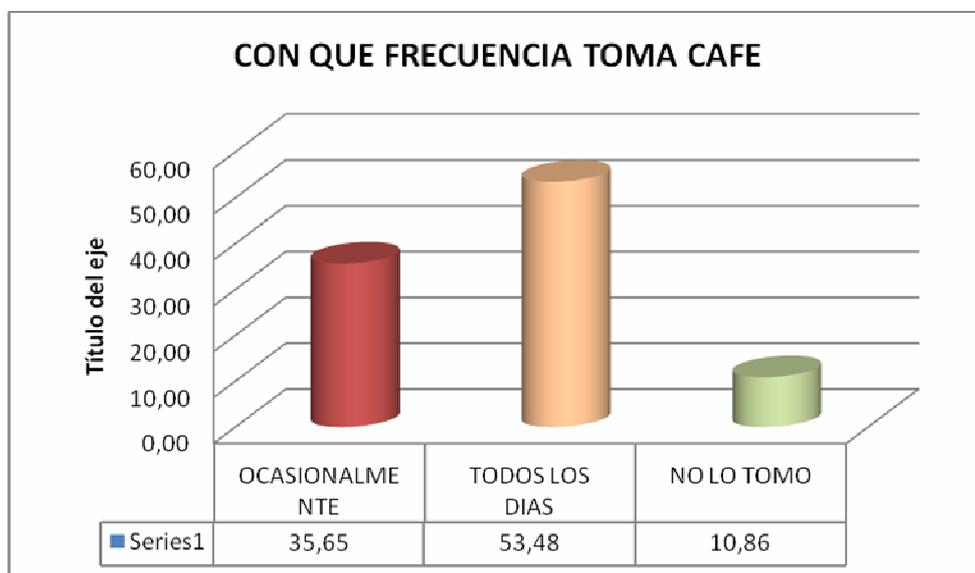
A continuación se muestra los resultados de la investigación de mercados realizada en la ciudad de Pasto aplicada a 359 personas de estratos 1 al 6 aplicada en Supermercados y Almacenes de Cadena.

##### Cuadro 2. Frecuencia de consumo de café

CON QUE FRECUENCIA TOMA CAFÉ		
RESPUESTA	NO.	%
OCASIONALMENTE	128	35,65
TODOS LOS DIAS	192	53,48
NO LO TOMO	39	10,86
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100</b>

Fuente. Este estudio

**Gráfico 1. Frecuencia de consumo de café**



Fuente. Este estudio

El 35.65% de los encuestados toma café ocasionalmente, 53.48% todos los días y 10.86% no lo toma nunca.

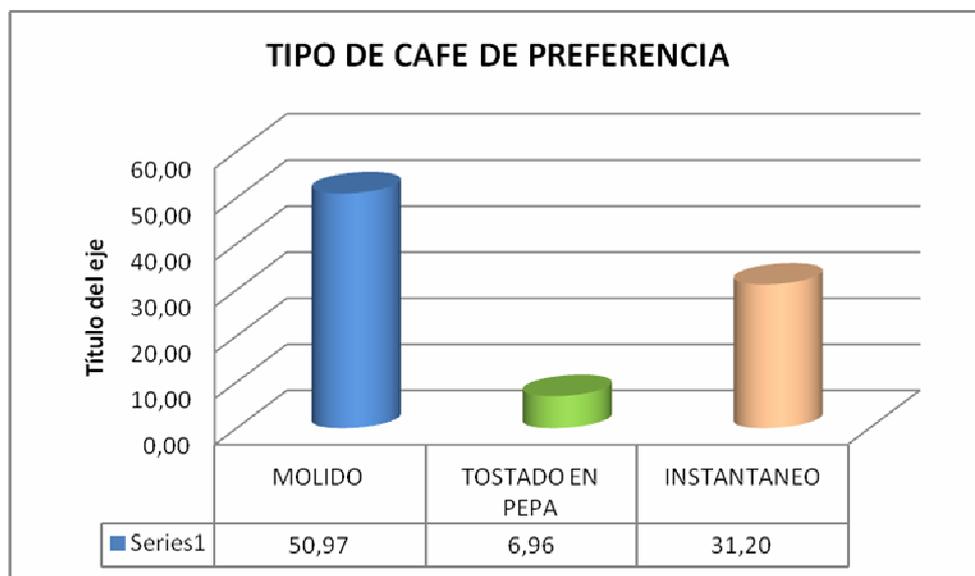
El café es una bebida muy popular, preparada de las semillas tostadas y no del grano de la planta. El café es uno de los productos básicos del mundo que más se comercia. Es el principal producto agrícola de Colombia, y de él depende un porcentaje significativo de la economía y el sustento de gran parte de la población. Se produce en más de 50 países y proporciona un medio de vida a más de 25 millones de familias caficultoras en el mundo entero. Entre los consumidores, el café es una bebida que goza de popularidad universal, y las ventas suponen más de 70.000 millones de dólares al año.

**Cuadro 3. Tipo de café que le gusta consumir**

TIPO DE CAFÉ QUE LE GUSTA CONSUMIR		
RESPUESTA	NO.	%
MOLIDO	183	50,97
TOSTADO EN PEPA	25	6,96
INSTANTANEO	112	31,20
<b>TOTAL</b>	<b>320</b>	<b>100</b>

Fuente. Este estudio

**Gráfico 2. Tipo de café que le gusta consumir**



Fuente. Este estudio

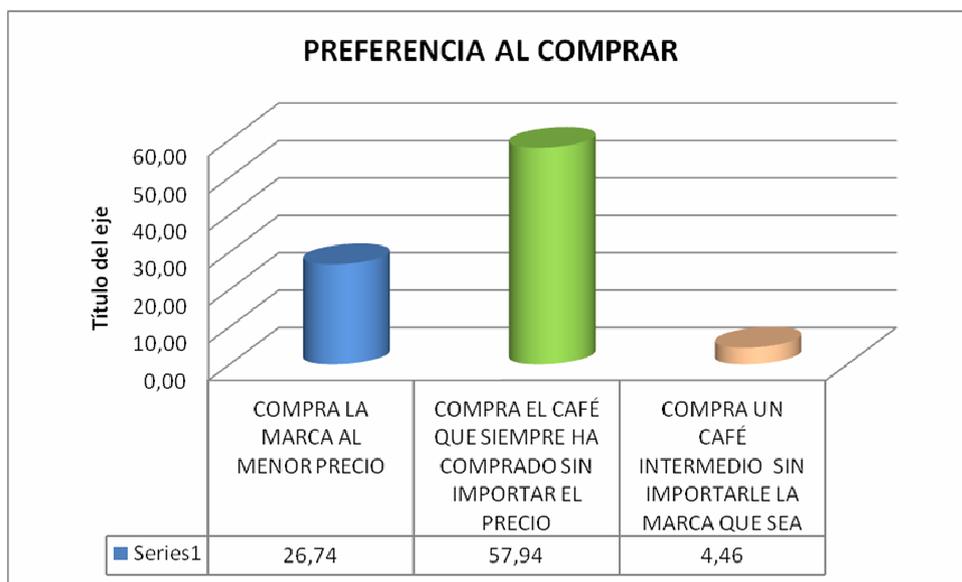
El 50.97% de los encuestados prefieren el café molido, el 6.96% tostado en pepa y 31.20% instantáneo.

**Cuadro 4. Preferencias al comprar**

PREFERENCIA AL COMPRAR		
RESPUESTA	NO.	%
COMPRA LA MARCA AL MENOR PRECIO	96	26,74
COMPRA EL CAFÉ QUE SIEMPRE HA COMPRADO SIN IMPORTAR EL PRECIO	208	57,94
COMPRA UN CAFÉ INTERMEDIO SIN IMPORTARLE LA MARCA QUE SEA	16	4,46
<b>TOTAL</b>	<b>320</b>	<b>100</b>

Fuente. Este estudio

**Gráfico 3. Preferencias al comprar**



Fuente. Este estudio

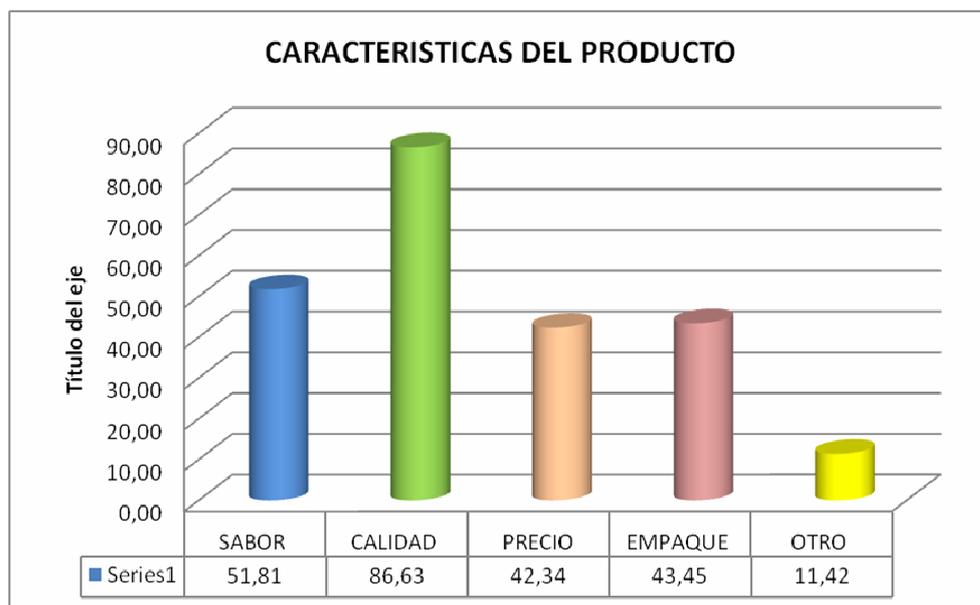
El 26.74% de los encuestados compran la marca con menor precio, el 57.94% compra el café que siempre ha comprado sin importar el precio, el 4.46% compra un café intermedio sin importar la marca que sea.

**Cuadro 5. Características del producto**

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO		
RESPUESTA	NO.	%
SABOR	186	51,81
CALIDAD	311	86,63
PRECIO	152	42,34
EMPAQUE	156	43,45
OTRO	41	11,42
<b>TOTAL</b>	<b>320</b>	<b>100</b>

Fuente. Este estudio

**Gráfico 4. Características del producto**



Fuente. Este estudio

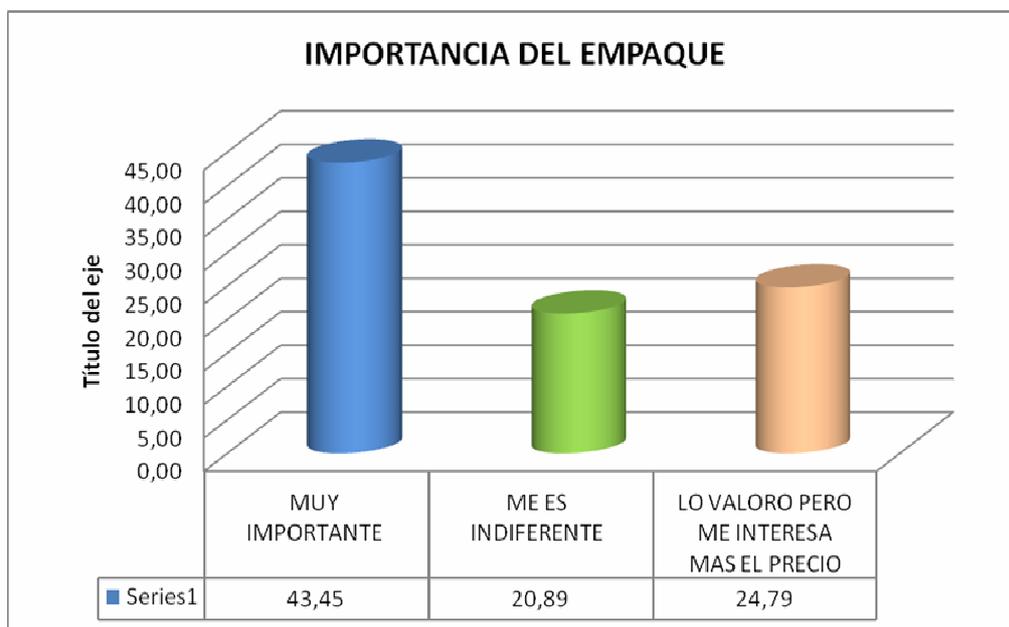
El 51.81% de los encuestados tienen en cuenta el sabor para la compra de café, el 86.63% la calidad, 42.34% el precio, 43.45% el empaque y el 11.42% otro tipo de características.

**Cuadro 6. Importancia del empaque**

IMPORTANCIA DEL EMPAQUE		
RESPUESTA	NO.	%
MUY IMPORTANTE	156	43,45
ME ES INDIFERENTE	75	20,89
LO VALORO PERO ME INTERESA MAS EL PRECIO	89	24,79
<b>TOTAL</b>	<b>320</b>	<b>100</b>

Fuente. Este estudio

**Gráfica 5. Importancia del empaque**



Fuente. Este estudio

Para el 43.45% de los encuestados el empaque es muy importante para la toma de decisiones a la hora de comprar café, lo cual nos lleva a pensar que café morasurco requiere una renovación de imagen por cuanto se presenta un cansancio de marca y por tanto han disminuido las ventas. Para el 20.89% es indiferente y para el 24.89% lo valoro pero le interesa más el precio.

**Cuadro 7. Marca preferida de café**

MARCA PREFERIDA DE CAFÉ		
RESPUESTA	NO.	%
MORASURCO	123	34,26
AGUILA ROJA	131	36,49
SELLO ROJO	48	13,37
OTRO	18	5,01
<b>TOTAL</b>	<b>320</b>	<b>100</b>

Fuente. Este estudio

**Gráfico 6. Marca preferida de café**



Fuente. Este estudio

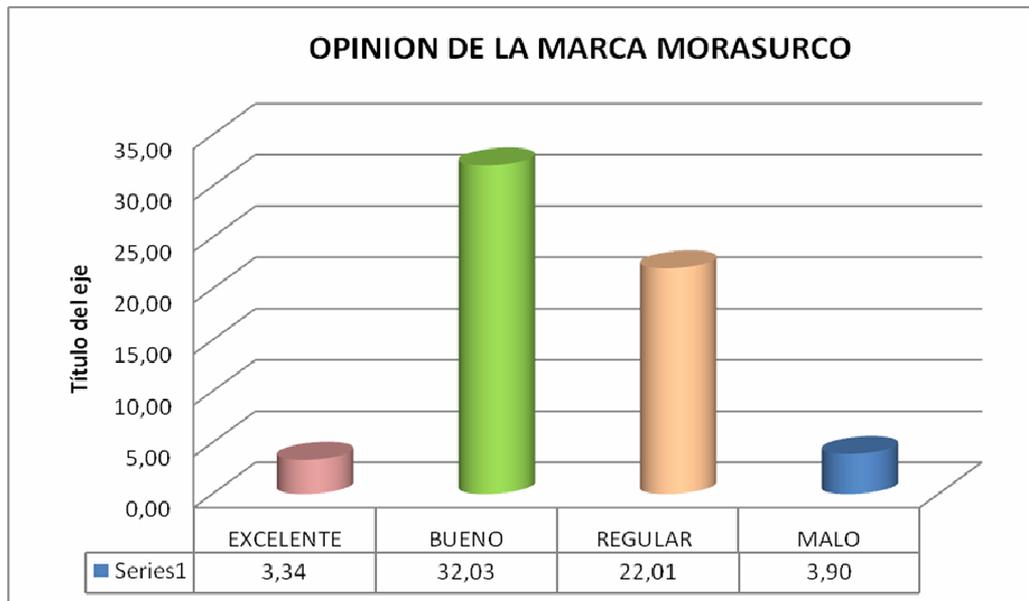
En el anterior cuadro se evidencia que el liderazgo en el mercado esta competido entre águila roja y morasurco con un 36.49% y 34.26% respectivamente, seguido de sello rojo con el 13.37%.

**Cuadro 8. Opinión de la marca Morasurco**

OPINION DE LA MARCA MORASURCO		
RESPUESTA	NO.	%
EXCELENTE	12	3,34
BUENO	115	32,03
REGULAR	79	22,01
MALO	14	3,90
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Fuente. Este estudio

**Gráfico 7. Opinión de la marca Morasurco**



Fuente. Este estudio

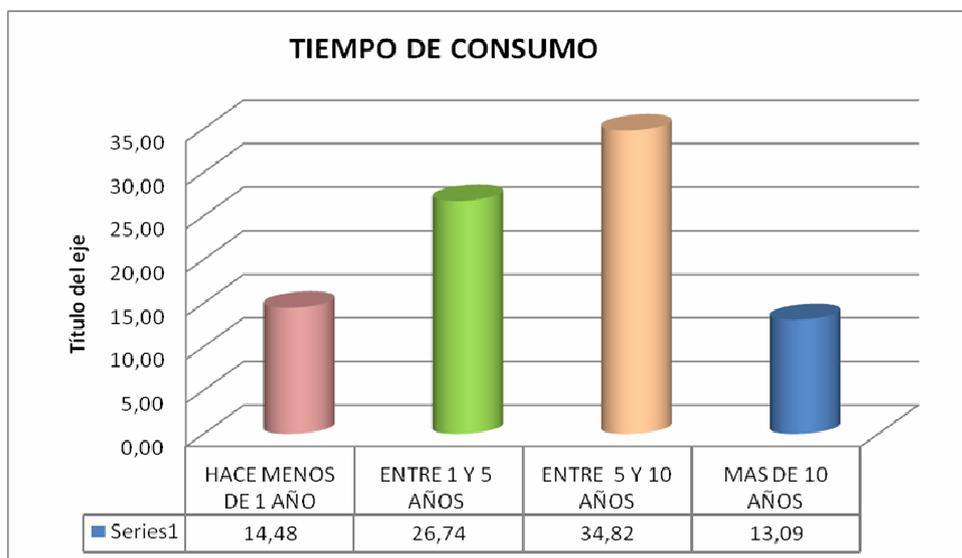
Para los consumidores la marca morasurco es buena en un 32.03% regular 22.01% asociada por el cansancio de marca, 3.34 excelente y 3.90% como malo.

**Cuadro 9. Tiempo de consumo**

TIEMPO DE CONSUMO		
RESPUESTA	NO.	%
HACE MENOS DE 1 AÑO	52	14,48
ENTRE 1 Y 5 AÑOS	96	26,74
ENTRE 5 Y 10 AÑOS	125	34,82
MAS DE 10 AÑOS	47	13,09
<b>TOTAL</b>	<b>320</b>	<b>100</b>

Fuente. Este estudio

**Gráfico 8. Tiempo de consumo**



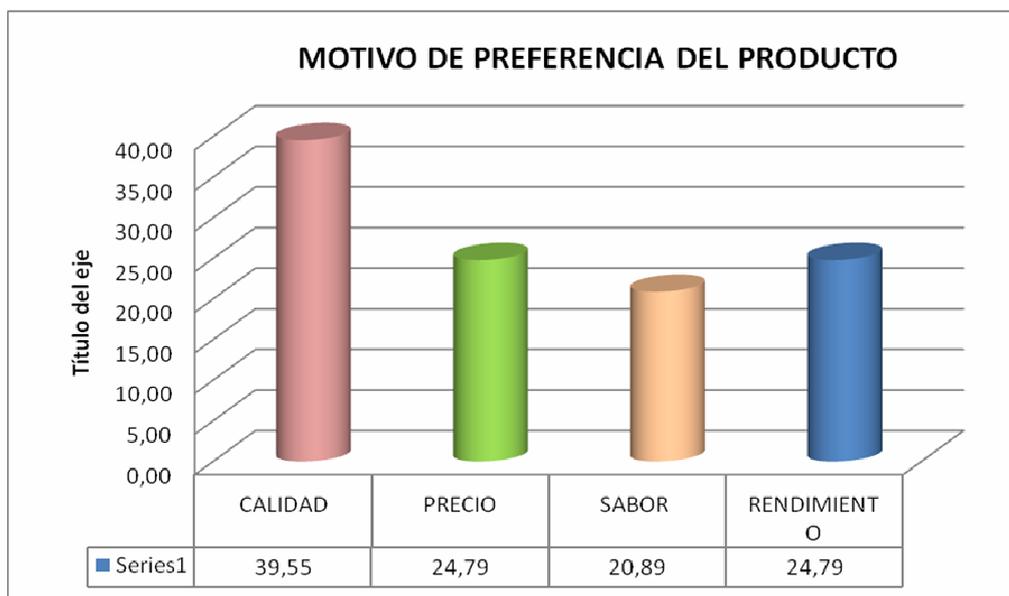
Fuente. Este estudio

**Cuadro 10. Motivo de preferencia por la marca morasurco**

MOTIVO DE PREFERENCIA DEL PRODUCTO		
RESPUESTA	NO.	%
CALIDAD	142	39,55
PRECIO	89	24,79
SABOR	75	20,89
RENDIMIENTO	89	24,79
<b>TOTAL</b>	<b>320</b>	<b>100</b>

Fuente. Este estudio

**Gráfico 9. Motivo de preferencia por la marca morasurco**



Fuente. Este estudio

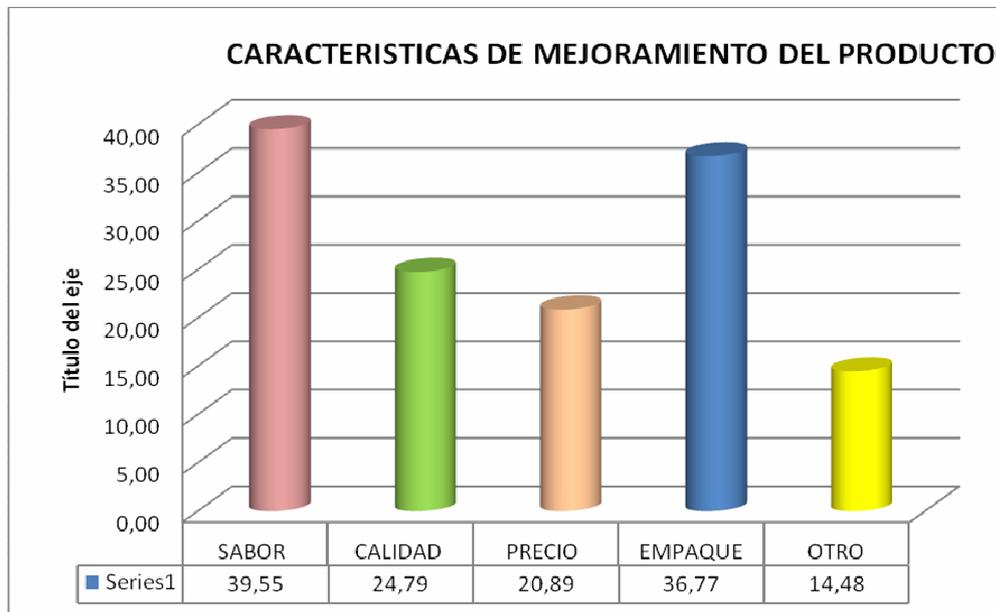
El 39.55% prefieren la marca morasurco por su calidad, 24.79% por el precio, 20.89% por el sabor y 24.79% por el rendimiento.

**Cuadro 11. Características del producto café morasurco para fidelizar al cliente**

CARACTERISTICAS QUE DEBE MEJORAR LA MARCA CAFÉ MORASURCO		
RESPUESTA	NO.	%
SABOR	142	39,55
CALIDAD	89	24,79
PRECIO	75	20,89
EMPAQUE	132	36,77
OTRO	52	14,48
<b>TOTAL</b>	<b>320</b>	<b>100</b>

Fuente. Este estudio

**Gráfico 10. Características del producto café morasurco para fidelizar al cliente**



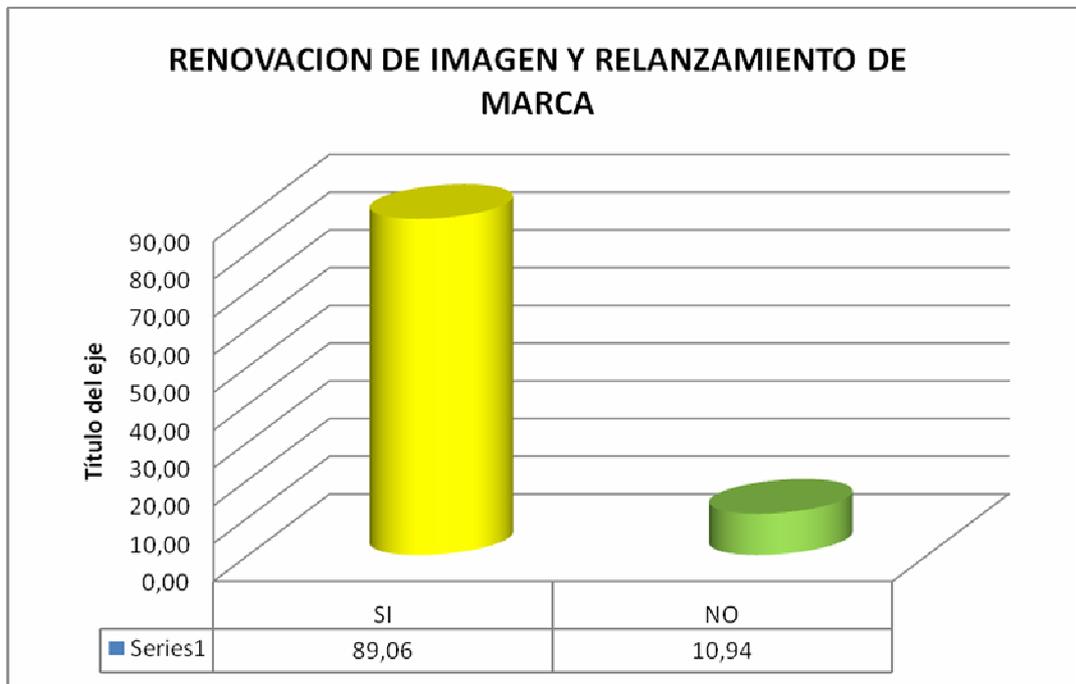
Fuente. Este estudio

**Cuadro 12. Necesidad de renovación y relanzamiento de marca e imagen**

<b>RENOVACION DE IMAGEN Y RELANZAMIENTO DE MARCA</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>NO.</b>	<b>%</b>
SI	285	89,06
NO	35	10,94
<b>TOTAL</b>	<b>320</b>	<b>100</b>

Fuente. Este estudio

**Gráfico 11. Necesidad de renovación y relanzamiento de marca e imagen**



Fuente. Este estudio

El 89.06% de los encuestados considera que el producto café morasurco necesita una oxigenación de marca y renovación de marca, mientras un 10.94% no lo considera necesario.

Con la investigación de mercados realizada se puede concluir que es necesario realizar un esfuerzo de mercadeo por parte de la empresa para el cambio de empaque y realizar un relanzamiento de marca ya que el consumidor lo considera necesario; lo cual se traduciría en un incremento en ventas, participación en el mercado y por tanto rentabilidad de la empresa.

## **5. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE INCAFEN LTDA.**

### **5.1 GENERALIDADES**

Como es de conocimiento de todos el mercado a soportado una serie de cambios a través del tiempo y el cambio mas importante se evidencio a partir de los años 70 donde comienza la llamada etapa o fase del consumidor donde se utiliza el mercadeo para explicar y pronosticar el comportamiento de los consumidores por medio de mapas preceptuales, pruebas proyectivas y laboratorios de pruebas de mercados.

En los años 80 comienza la etapa del servicio en la que se busca estar mas cerca del comprador y del consumidor, comprender sus necesidades, satisfacerlas y darles un buen trato después de una venta (post venta), dentro de esta etapa se desarrollaron conversaciones con personas del gremio; visitas a almacenes y centros de distribución; conversaciones directas con compradores y usuarios, empleando para ello evaluaciones de actitudes y percepciones sobre productos y servicios, mapas econométricos, la planeación estratégica, estudios de ingresos, valores de la compañía y motivos de compra.

Ya en los años 90 y la tendencia del 2000 es de una fase o etapa de marketing electrónico donde se van a desarrollar y mantener sistemas complejos y automatizados que sirven de enlace entre minorista y consumidor, mayorista y minorista, distribuidor y usuario. Es un sistema amable con el cliente porque comienza y termina con sus necesidades, sus expectativas y sus motivaciones de compra, empleando para ello sistemas como el telemarketing, call center, Tv. cable, video texto de doble vía y publicidad micro segmentada en nichos de mercado (one to one).

Toda organización o empresa publica o privada, con o sin animo de lucro, siempre tendrá objetivos y metas que alcanzar, para ello debe elaborar un plan que indique cuales son esos objetivos y las estrategias que permitan alcanzarlos.

Pero el objetivo estratégico básico, siempre será satisfacer las necesidades y deseos de las personas que conforman el mercado involucrando para ello sus áreas de producción, finanzas, personal y mercados. A fin de desarrollar productos o servicios para sus consumidores actuales y potenciales.

Para poder llevar a cabo las estrategias se debe considerar las etapas del proceso administrativo a saber aplicado al plan de mercadeo así : investigación de mercados, análisis del mercado, presupuestos comerciales, mezcla de marketing ( producto, plaza, promoción y precio). Ejecución, control y evaluación.

Dentro de esta concepción total de la empresa, puede verse que el plan de mercadeo es una parte del marketing que se auxilia de varias ciencias, para crear y establecer un sistema de información guía, que a través de un proceso técnico permite clasificar, analizar o interpretar datos cuantitativos y cualitativos obtenidos de fuentes primarias y secundarias, de información a fin de evitar riesgos y tomar decisiones adecuadas para una eficiente dirección de la empresa.

## **5.2 ENTORNO**

Un supuesto modelo sano de competitividad nacional se basa en una macroeconomía estable que incluya bajos índices de inflación que no supere un dígito, supone también una devaluación moderada y unas tasas de cambio y de interés estables. Los factores que intervienen en este modelo son la mano de obra, las importaciones y las exportaciones que para ser competitivos requieren una infraestructura en cuanto a redes viales, puertos marítimos y aéreos, estabilidad en el clima de los negocios y un buen manejo del mercado de capitales, acompañado de una política tecnológica que incluya tecnología dura y blanda. Con esas condiciones comenzamos a ser competitivos y a incrementar la productividad nacional lejos de los desperdicios y las ineficiencias. Estas condiciones llevan a un país a exportar y si exporta aumenta el PIB y si el PIB aumenta se genera una redistribución de ingresos y por consiguiente aumenta el nivel de vida de los habitantes de un país.

Esto sería lo ideal pero en nuestro país no pasa, estamos muy lejos de tener condiciones macro - favorables, aquí la ineficiencia está acumulada, estamos en un círculo vicioso donde hay baja productividad que se refleja en bajos ingresos, no tenemos infraestructura adecuada, el nivel de desempleo es muy alto y los salarios son bajos por lo tanto el consumo es limitado y en conclusión tenemos un bajo nivel de vida que nos ubica en el puesto 57 de nivel de competitividad mundial.

Lo vemos en todo Latinoamérica donde las economías son críticas en la mayoría de los países, en Colombia reina la inseguridad, la corrupción que ha llevado a una desinstitucionalización estatal, la guerrilla que tiene controlado medio país con los paramilitares. No hay fuentes productivas, los capitales extranjeros se van del país, el desempleo es del 20% la infraestructura vial es pésima y el transporte aéreo y terrestre es costoso e ineficiente. La situación social es grave los cinturones de miseria aumentan, los hospitales en quiebra etc.

La situación macroeconómica en nuestro país es crítica e indudablemente nos hemos visto afectados por esta crisis. Pero recordemos que las crisis tienen dos connotaciones: una negativa y una positiva. La negativa la vemos todos los días, la positiva encierra una gran oportunidad por que si miramos más allá vemos que podemos ser parte de un gran cambio. Podemos ser generadores de riqueza y de trabajo a través de un nuevo concepto llamado upgrading que se logra mediante

una mejora continua en las habilidades gerenciales soportado por una planeación estratégica y un plan de mercadeo bien hecho.

## GUIA GENERAL PARA EL PROCESAMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD

El cafeto es la planta que produce el fruto del café, mediante una serie de procedimientos en la cosecha y posteriormente en el proceso de trilla del café pergamino, se obtiene la almendra del café que es la utilizada para el proceso de torrefacción. Entre las calidades de café encontramos Excelso, Consumo, Pasilla. La empresa en el proceso de torrefacción, utiliza Consumo y Pasilla para la obtención del café tostado y molido. Antes de su respectiva compra se procede a realizar los respectivos análisis como son:

- ✓ Determinación del % de Humedad
- ✓ Determinación de Densidad del grano
- ✓ Granulometría
- ✓ Identificación de defectos
- ✓ Análisis sensorial (Prueba de Taza)

La empresa tiene las respectivas fichas técnicas para la aceptación o el rechazo de las muestras, una vez aceptada la muestra se recibe en la planta y se confirman los resultados obtenidos antes de la compra.

El proceso de torrefacción contempla tres pasos importantes a saber:

- a. **TOSTION:** es el proceso térmico al cual se somete el café verde durante un cierto tiempo, provocando en el grano una serie de importantes cambios físicos y químicos, y donde se desarrollan los compuestos responsables del aroma y del sabor. A medida que la temperatura de los granos de café es aumentada por acción del calor, estos primeros se secan, luego se tuestan y posteriormente se enfrían y luego son llevados a los respectivos silos de molienda. El grado de tostion de nuestro café es medio y se controla mediante análisis de colorimetría en el laboratorio de la empresa.
- b. **MOLIENDA:** en esta operación el principal objetivo es la reducción del tamaño del grano tostado para la extracción de los aromas y de los compuestos solubles durante la preparación de la bebida. Según el tiempo de contacto agua-café, se debe utilizar una molienda adecuada que garantice la extracción correcta. La empresa utiliza una molienda media que es la adecuada para la realización del café en coladores de tela, filtros y cafeteras por goteo.
- c. **EMPAQUE:** el café una vez molido pasa directamente a las máquinas empacadoras las cuales se han designado a cada operaria de acuerdo a la presentación ya sea de 500grs, 250grs, 125grs, 50grs y 20grs

respectivamente. En el empaque se controla el peso, sellado vertical y horizontal, fecha de vencimiento y buena presentación de cada unidad.

Los análisis que se realizan al café tostado y molido una vez se ha empacado son:

- ✓ Determinación de los Sólidos Solubles del café
- ✓ Determinación del % de Extracción o Rendimiento
- ✓ Determinación del % de Humedad
- ✓ Colorimetría
- ✓ Densidad del café empacado
- ✓ Determinación del tamaño de partículas del café tostado y molido.
- ✓ Análisis Sensorial (Prueba de Taza)

### 5.3 CONSERVACION DEL CAFÉ MORASURCO – CAFÉ PURO

A continuación se menciona algunos aspectos básicos para la conservación el café:

- El café tostado y molido se deteriora fácilmente a causa del aire, la humedad, el calor, el tiempo y aromas extraños; para conservar su calidad manténgalo alejado de ellos.
- Una vez abierto el empaque, almacene el café **MORASURCO** en recipientes herméticos en el lugar mas frío y seco posible, preferiblemente en la nevera, y cada vez que se utilice se debe cerrar y guardarlo inmediatamente para que no se pierda el aroma.
- Utilice recipientes limpios, los filtros de tela reemplácelos quincenalmente. Cuando utilice filtros nuevos hiérvalos.
- Es indispensable utilizar agua pura. Utilice una cuchara sopera rasa de café **MORASURCO** por cada pocillo tintero de agua. (7 – 5 gramos/100 cc.)
- Coloque el café **MORASURCO** en el colador y al hervir el agua viértala uniformemente con movimientos circulares remojando todo el café.
- Bote inmediatamente el café ya colado y no repase la bebida, no la vuelva a usar. Lave el filtro y colóquelo en agua limpia cambiándola diariamente.
- Sirva fresca y caliente la bebida. Nunca la deje hervir, ni la recaliente. Solo se conservara con un buen sabor máximo por una hora.
- Compre su café **MORASURCO** en un establecimiento que maneje una adecuada rotación del producto. El café tostado y molido es empacado en

bolsas metalizadas que garantizan su frescura y protegen su aroma por 6 meses.

- El café **MORASURCO** es el mejor estimulante del sistema nervioso central y relajante de los músculos esqueléticos. El consumo de 1 a 2 tintos produce un efecto tonificante, contrarresta el tedio y la fatiga, disminuye la pereza, produce estado de alerta, aumenta la velocidad de pensamiento.
- Nuestro café le suministra el más delicioso aroma y sabor de un café 100% Colombiano, disfrute la mejor bebida del mundo: **EL CAFÉ MORASURCO**

**5.3.1 Bondades del café Morasurco.** A continuación se relaciona algunas bondades de nuestro café para ser impulsadas en la venta:

- ✓ Nuestro café libera la mejor fragancia de un café recién tostado, debido a la calidad de las materias primas y a su procesamiento
- ✓ Nuestro café presenta una molienda media que es la adecuada para obtener un delicioso café **MORASURCO**
- ✓ El café **MORASURCO** presenta un amargo delicioso, buen cuerpo y un sabor exquisito al paladar
- ✓ Nuestro café presenta una excelente calidad y unas características distinguibles en su sabor y rendimiento
- ✓ Presenta una buena calidad de proceso que se traduce en una tostión, molienda y empaque adecuado para obtener un exquisito café
- ✓ Nuestro café **MORASURCO** presenta un color media y una molienda media ideal para la preparación de un café con un delicioso sabor
- ✓ MORASURCO presenta un buen rendimiento durante la preparación de la bebida, por lo cual hace que su bebida quede oscura con un sabor agradable al paladar
- ✓ Nuestra empresa cuenta con un laboratorio en donde se realizan todas las pruebas y controles para obtener un producto de muy buena calidad
- ✓ Consuma lo nuestro, apoye la industria Nariñense

**5.3.2 Rotación del producto.** Como se mencionó anteriormente el café es un alimento perecedero, razón por la cual presenta una fecha de vencimiento impresa

en la bolsa metalizada y la que se debe tener en cuenta para el buen manejo de la rotación del producto.

El código impreso menciona el lote de producción, el código de la empaedora, la palabra VEN y la fecha con el día, el mes y el año de vencimiento.

Además se recomienda cambiar el producto que presenta una fecha cercana de vencimiento o que se encuentra vencido ya que nuestro producto después de su fecha de vencimiento pierde todas las características sensoriales y de rendimiento que lo distinguen de otras marcas.

### **Cuadro 13. Generalidades de canales - información externa e interna**

<b>CANALES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>%</b>
Institucionales	218	5,5%
Tiendas	2865	72,5%
Graneros	477	12,1%
Supermercados	144	3,6%
Autoservicios	101	2,6%
Almacenes de Cadena	10	0,3%
Mayoristas	125	3,2%
Distribuidores	10	0,3%
<b>TOTAL</b>	<b>3950</b>	

Fuente. Este estudio

INSTITUCIONAL: Compuesto por instituciones como colegios, empresas.

### **5.4 DIAGNÓSTICO**

Para realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa INCAFEN LTDA se tuvo en cuenta las siguientes matrices: Matriz de Evaluación del factor Interno (MEFI), Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE), Matriz del Perfil competitivo, Matriz de Capacidad interna, que se presentan a continuación:

**Cuadro 14. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)**

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PESO RELATIVO</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
Motivación del personal	0.09	1	0.09
Procesos de selección del personal	0.09	1	0.09
Cansancio de marca	0.16	2	0.48
Calidad del Producto	0.22	4	0.88
Nivel de liquidez	0.04	2	0.08
Capital de Trabajo	0.05	2	0.10
Rentabilidad	0.05	2	0.10
Adaptación a cambios tecnológicos	0.09	2	0.18
Proveedores de la empresa	0.20	4	0.80
<b>TOTAL</b>	1.00		2.80

Fuente. Este estudio

**5.4.1 Análisis matriz de evaluación del factor interno.** Como primer paso se seleccionaron 9 factores los cuales se consideraron los más relevantes para evaluar dentro de INCAFEN LTDA.

De acuerdo con el resultado de esta matriz, 2.80 se puede apreciar que INCAFEN LTDA se encuentra por encima del promedio en su posición interna general. Según los valores dados, se puede apreciar que las debilidades más importantes de la empresa son lo que respecta al manejo del personal, motivación y selección del mismo, cansancio de marca; clasificado con 1. Las fortalezas más significativas son las que respectan a los proveedores de la empresa y la calidad del producto, clasificadas cada una con 4.

No se debe dejar a un lado las debilidades menores en lo que respecta al inestable nivel de liquidez, la disminución de trabajo y la deficiencia de capital de trabajo, ya que si no son solucionadas a tiempo, se perfilan como grandes problemas.

**Cuadro 15. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)**

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PESO RELATIVO</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
Crisis económica	0.08	1	0.08
Políticas Gubernamentales	0.09	2	0.18
Violencia, Terrorismo	0.06	2	0.12
Nivel de ingresos	0.03	2	0.06
Hábitos de consumo y estilos de vida	0.29	4	1.16
Competencia	0.16	1	0.16
Devaluación	0.08	2	0.16
Propensión al consumo	0.16	4	0.64
Adecuación de la tecnología	0.05	2	0.1
<b>TOTAL</b>	1.0		2.66

Fuente. Este estudio

**5.4.2 Análisis de la matriz de evaluación del factor externo.** La matriz MEFE indica que existen dos debilidades relevantes para la empresa, estas son la Crisis Económica, que ha atacado a todos los sectores de la economía y la Competencia, que representa una amenaza importante ya que el consumidor demuestra no ser fiel a la marca. No se debe restar importancia también a factores de orden nacional como las políticas gubernamentales, la violencia, y el nivel de ingresos de las personas, además de la adecuación de la tecnología puesto que aunque son menores, pueden convertirse en amenazas potenciales, por lo cual no estaría de más contemplar algunas estrategias y planes de contingencia.

Esta matriz también muestra que la oportunidades más significativas se encuentran en lo relacionado a los hábitos de consumo y estilos de vida de los consumidores, y propensión al consumo, con una calificación de 4, ya que la empresa desarrolla productos de acuerdo a las necesidades de los consumidores modernos que buscan cosas más cómodas y fáciles de preparar, lo cual beneficia a la empresa, clientes-tenderos y consumidores finales.

El resultado total de esta matriz fue de 2.66, lo que quiere decir que está por encima del promedio del sector.

**Cuadro 16. Diagnostico interno PCI**

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	alta	med	baja	alta	med	baja	alto	med	baja
1. Uso de planes estratégicos. A. Estratégico		X						X	
2. Evaluación y pronóstico del medio		X						X	
3. Velocidad de respuesta a con. Cambiantes			X				X		
4. Comunicación y control gerencial		X						X	
5. Habilidad para responder a la tecnología						X		X	
6. Agresividad para enfrentar a la competen.		X					X		
7. Sistemas de Control			X						X
8. Sistema de Coordinación		X							X
9. Evaluación de Gestión		X							X
<b>CAPACIDAD COMPETITVA</b>									
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	X						X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente					X		X		
3. Participación del mercado		X					X		
4. Fortaleza proveedores y dispon. Insumos	X						X		
5. Portafolio de productos	X						X		
6. Programas post-venta		X					X		
7. Bajos costos de distribución y ventas						X	X		
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
1. Acceso a capital cuando se requiere			X					X	
2. Grado de uso de su c. de endeudamiento			X						X
3. Facilidad para salir del mdo.			X						X
4. Rentabilidad, retorno de la inversión		X						X	
5. Disponibilidad de fondos					X			X	

internos									
6. Comunicación y control gerencial			X					X	
7. Habilidad para competir con precios						X	X		
8. Estabilidad de costos			X					X	
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>									
1. Nivel académico del talento humano			X						X
2. Experiencia Técnica			X					X	
3. Nivel de Remuneración			X					X	
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
1. Capacidad de innovación		X						X	
2. Nivel de tecnología utilizado en los pntos.		X						X	
3. Efectividad de los programas de entrega	X						X		
4. Nivel tecnológico			X						X
5. Aplicación de tecnología de computadores			X					X	

Fuente. Este estudio

**5.4.3 Análisis para el diagnostico interno PCI.** Para la realización del Perfil de Capacidad Interna se concertaron previamente los factores a analizar, eligiendo los más sobresalientes dentro de la empresa, relacionados con la marca MORASURCO.

Mediante esta matriz se pudo definir de forma clara la situación de la empresa en términos de sus capacidades directiva, competitiva, financiera, de talento humano y tecnológico.

Con relación a capacidad directiva se pudo apreciar que es una empresa tiene fortalezas medias en cuanto a herramientas administrativas; la parte tecnológica, financiera y de talento humano tienen el mismo perfil en este momento, por lo cual sería conveniente desarrollar un factor específico.

#### **5.4.4 Matriz Dofa ( debilidades – oportunidades – fortalezas – amenazas)**

##### **5.4.4.1 Análisis Dofa.**

###### **✓ Debilidades:**

- Mala imagen en algunos mayoristas del país que aun no han querido codificarnos.
- Descuido del canal minorista y poca penetración de la línea en este canal.
- No somos competitivos en el canal minorista, nuestros propios distribuidores nos ganan el mercado por que llegan con precios más bajos.
- Debilidad en el manejo comercial de parte de la fuerza de ventas por una deficiencia en capacitación a nivel comercial y su respectivo seguimiento por parte de los jefes, mercadeo y capacitación.
- Se ve un ineficiente manejo a las cuentas o clientes principales de parte de la fuerza de ventas y descuido de la importancia de estas cuentas de parte de las gerencias comerciales y de mercadeo.
- No contamos con las herramientas adecuadas para el desarrollo de las actividades diarias como material POP.
- Debilidad en el manejo logístico y una baja velocidad de respuesta y adaptación a los cambios que el mercado exige en cuanto a las variables claves de negocio y oportunidad de venta como son velocidad y prioridad en los despachos, entregas inoportunas, demoras administrativas que hacen lento el proceso de venta. La demora en el lanzamiento de productos nuevos
- Un manejo deficiente de los planes promocionales de parte de la fuerza de ventas.
- Un seguimiento inadecuado de parte de las gerencias comerciales y de mercadeo a los compromisos adquiridos con la fuerza de ventas , con el debido apoyo que ellos deben recibir.
- Falta de claridad en las funciones de la parte comercial, a todo nivel.
- No hay políticas de precios definidas con montos establecidos que indiquen el tipo de descuento a realizar. Para que el cliente tenga una guía sobre que pedir y que descuentos va a obtener.

- Alta rotación de personal administrativo que desestabiliza el normal desempeño de las actividades comerciales y afecta los cumplimientos de las cuotas de ventas.
  - Falta de posicionamiento de la línea y un uso limitado de los medios de comunicación para lograr este fin y explotar las ventajas competitivas que tenemos frente a otros.
  - Cartera morosa que limita las ventas y afecta la rentabilidad.
  - No hay claros programas de desarrollo de la fuerza de ventas ni capacitaciones que les ayuden a desarrollarse.
  - Somos débiles en la publicidad de la línea lo que a hecho lento el posicionamiento en los clientes y la percepción que tienen de la empresa.
  - Fallas en la comunicación interna que conducen a un seguimiento limitado de las operaciones comerciales y programas de mercadeo.
  - No hay análisis de rotación de productos y sobreestocan el cliente.
  - Capacidad instalada ociosa.
  - No hay políticas comerciales claras.
  - Venta directa limita la posibilidad de venta.
  - No hay fsc (frecuencia, secuencia y consistencia)
  - No hay diferenciación de canales ni políticas para c/u.
  - Altos costos de mantenimiento.
  - Deficiente comunicación interna
  - No hay estructura comercial ni de mercadeo sólida y esta acéfala
  - No hay plan de mercadeo o ruta a seguir.
- ✓ **Oportunidades:**
- Penetración a mercados internacionales y nacionales aprovechando nuestra certificación en ISO 9001 e implementación de bpm.

- Aprovechar la oportunidad de desarrollar nuevos productos exclusivos y productos complementarios.
- Penetrar con fuerza en el canal minorista y mayorista para mantener y asegurar nuestro cumplimiento con estos clientes manteniéndolos y desarrollándolos.
- Tenemos una capacidad instalada en planta que cuenta con tecnología de punta y que se esta ampliando para atender la posible demanda creciente.
- Realizar alianzas estratégicas con principales clientes para que manejen productos y maquilas con nombre institucional Ej: café Cafam y los producimos aquí en la planta con exclusividad, siempre y cuando la capacidad de la planta lo permita.
- Establecer un programa de manejo especial con las principales cuentas o clientes principales, identificando nuestros clientes paretto dándoles condiciones y trato preferencial para convertirlos en clientes fieles.
- Posibilidad de envasado para diversificar portafolio
- Distribución de portafolios adicionales y o complementarios.
- Extenciones de línea por canales
- Regionalismo.
- ✓ **Fortalezas:**
  - Certificación BPM e ISO 9001 que son el respaldo de calidad de la empresa, y que son argumentos comerciales que debemos aprovechar en e día a día.
  - Tenemos el portafolio de productos de mayor calidad en el mundo
  - Mayor cobertura de canales minoristas.
  - Productos exclusivos.
  - Mayor rendimiento para mejor imagen
  - Buenos tiempos Lead time de producción gracias a procesos de fabricación optimizados.
  - Disposición al cambio de parte de la empresa y la flexibilidad ante un mercado cambiante.

- La solidez económica de la empresa que le permite adaptarse con facilidad a las exigencias del mercado.
- Infraestructura optima para el desarrollo del negocio
- El cubrimiento alcanzado por la empresa a nivel nacional facilita
- La posibilidad de un crecimiento continuo.

✓ **Amenazas:**

- La guerra de precios que limita la rentabilidad de la compañía
- La situación económica del país que se traduce en un incremento en los días de cartera debido a la pérdida de la capacidad adquisitiva de los clientes.
- Mala imagen por competencia desleal
- La inseguridad a nivel de vías terrestres afecta y demora la entrega de pedidos en algunas regiones del país.
- La ineficiencia de algunas empresas transportadoras que afectan los cumplimientos en la entrega de pedidos afectando la imagen de la compañía a nivel de cumplimiento.
- Alza de precios de materia prima.
- Idiosincrasia.

**5.4.4.2 Objetivos:**

- Incrementar la participación en el mercado a través del reposicionamiento de marca.
- Fortalecer el canal minorista, a través de la implementación de una red de distribución propia de los productos.
- Asegurar a nivel interno la calidad de nuestros productos así como la existencia
- Mejorar imagen.
- Reposicionar la empresa.

- Capacitar a la fuerza de ventas a nivel del desarrollo de habilidades gerenciales y comerciales asegurando una continuidad en el seguimiento de esta labor que se realizara cada dos meses con el 100% de la fuerza de ventas.
- Dar a conocer a tiempo y personalmente los planes de mercadeo, para lograr un manejo eficiente de los planes promocionales esto una semana antes de las reuniones de ciclo.
- Trabajar en equipo mercadeo y ventas aclarando previamente las funciones de la parte comercial.
- Realizar un seguimiento y aplicación al plan de mercadeo y ejecutarlo en las fechas establecidas en los cronogramas y asignar responsables.
- Definir unas políticas de precios claras con montos establecidos para que el cliente sepa los descuentos y premios a que tiene derecho dependiendo del monto de pedido que realice.
- Establecer un programa de desarrollo de la fuerza de ventas para comprometerlos mas con la empresa y estimular una competencia sana que se refleje en buenos resultados a nivel de ventas. Asegurando así la permanencia de la fuerza de ventas.
- Participar activamente a nivel de medios de comunicación, revistas, congresos, y reuniones con el fin de posicionar la línea a nivel nacional y salir del anonimato explotando nuestras ventajas competitivas.
- Realizar un programa de seguimiento a la cobertura de clientes a nivel nacional que incluya la frecuencia secuencia y consistencia y la efectividad de las visitas así como un buen cubrimiento y a un 100% de la fuerza de ventas.
- Lanzar nuevos productos y extensiones de línea
- Sostener y desarrollar los clientes principales dándoles un tratamiento preferencial convirtiéndolos en socios fieles
- Realizar contactos con cadenas como cafam para plantearles la posibilidad de producirles café que ellos pueden manejar con exclusividad en sus puntos de venta con la imagen de su institución ej.: café cafam.
- Comunicar nuestras fortalezas en el mercado fortaleciendo la capacitación de la fuerza de ventas para que sean multiplicadores de la calidad.
- Cumplir con el presupuesto de ventas asignado.

- Incrementar volumen de ventas.
- Incrementar participación en el mercado regional.
- Optimizar la inversión los gastos y minimizar los costos.
- ✓ **Estrategias:**
  - Relanzamiento de marca.
  - (1) presentar negociaciones a clientes ofreciendo además de precios, valor agregado como capacitación a todo nivel para sus empleados a nivel administrativo, de ventas y bodega. Como ejemplo crear el plan confianza que podemos plantearlo para los próximos clientes a abrir.
  - (2) realizar un trabajo especial con los clientes minoristas implementando la frecuencia secuencia y consistencia.
  - (4) Capacitar a la fuerza de ventas, para realizar una labor de visita medica institucional donde se enfatice en la calidad de los productos y en los últimos lanzamientos, manejando como gancho la muestra y el valor agregado con información adicional de tipo científico que sea de interés.
  - (4) Lograr Un acercamiento mayor con la fuerza de ventas trayéndolos a visitar la planta para que conozcan de cerca los procesos de producción y la calidad en cuanto a BPM E ISO 9001. De esta forma lograremos generar en ellos un efecto sinérgico y multiplicador de la calidad.
  - (4) capacitar a los representantes en el desarrollo de habilidades gerenciales que les permitan descubrir las fortalezas de su equipo y trabajar en ellas para aprovecharlas así como detectar sus debilidades para corregirlas.
  - (6) elaborar un cronograma de entrega de planes de mercadeo y de reuniones de ciclo de tal forma que coincidan las reuniones de ciclo con la explicación de los programas de mercadeo para el bimestre siguiente, teniendo en cuenta que los lineamientos generales para el año estarán listos a principios de año en los que se incluye también el material promocional programado para el año todo acompañado con un plan de contingencia.
  - (7) hacer participe a los gerentes de área en la planeación de las estrategias de mercadeo así como al departamento de capacitación para que se enteren a tiempo de los planes a seguir y hablemos todo un mismo idioma y además se adquieran compromisos de seguimiento a todo nivel.

- (9) para definir unas políticas y montos claros de negociación se puede pensar en la siguiente propuesta:

**Cuadro 17. Matriz DOFA**

<p><b>MATRIZ DOFA</b> CAFÉ MORASURCO</p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de Proveedores</li> <li>• Calidad del servicio</li> <li>• Calidad de los productos Efectividad de los programas de promoción de los proveedores</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de la empresa desmotivado</li> <li>• Procesos de Selección de personal inadecuados</li> <li>• Disminución de la rentabilidad</li> <li>• Cansancio de marca</li> <li>• Disminución de ventas del 5%</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta participación en el mercado</li> <li>• Hábitos de consumo de las personas</li> <li>• Propensión al consumo del producto.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del mercado</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>Relanzamiento de marca Renovación de imagen corporativa</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis Económica</li> <li>• Competencia</li> <li>• Mejor administración de ventas de la competencia</li> <li>• Precios Competitivos</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>Desarrollo del producto Manejo de canales de distribución</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetración del Mercado: a través del ofrecimiento de servicios post-venta a los clientes-tenderos</li> <li>• Replanteamiento de procesos de selección de personal y Administración de Ventas.</li> </ul>

Fuente. Este estudio

**5.4.4.3 Análisis de la matriz DOFA.** Para la realización de esta matriz se consideraron las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que se definieron en las matrices anteriormente realizadas.

Como fortalezas se tienen: el reconocimiento de los proveedores, calidad del servicio, calidad de los productos y la efectividad de los programas de promoción que éstos poseen. Las debilidades de la empresa son la baja motivación del personal, los procesos de selección inadecuados, cansancio de marca, disminución de ventas del 5% y la disminución de la rentabilidad. Los factores que representan oportunidades que ofrece el medio son la alta participación en el mercado. Los hábitos de consumo de las personas, quienes buscan comodidad y alimentos cada vez más fáciles de preparar y gracias a esto, también, la propensión al consumo del producto. Las amenazas constituyen la crisis económica, el hecho de que la competencia maneje una mejor administración de ventas y que los precios no sean tan competitivos.

A partir del cruce de estos factores se definieron dos estrategias: DA: penetración del mercado, ya que las condiciones permiten pensar en una estrategia de este tipo; a través de nuevos servicios post-venta para los clientes-tenderos, cuyo beneficio influiría indirectamente en el consumidor final. De igual manera, se plantea una total reestructuración de los procesos de selección de personal y administración de ventas, que permita contrarrestar a la competencia y principalmente la **RENOVACION DE MARCA E IMAGEN DEL PRODUCTO**.

En cuanto a FO, se definió una estrategia de desarrollo de mercados, que le permitiese a la empresa ampliar su base de clientes, que consistiría en buscar nuevos mercados en los cuales se pueda incursionar con todos los productos de la marca morasurco.

**Cuadro 18. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción**

**POSICION ESTRATEGICA INTERNA**

<b>FORTALEZA FINANCIERA (FF)</b>	
Liquidez	+2
Aprovechamiento	+4
Tasa de retorno de la inversión	+3
Capital de Trabajo	+2
Respaldo de la deuda	+2
Flujo de caja	+2
<b>PROMEDIO</b>	<b>+2.5</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>	
Calidad del producto	-1
Ciclo de vida del producto	-6
Participación en el mercado	-1
Lealtad del consumidor	-3
Conocimientos tecnológicos	-2
Control sobre proveedores	-2
Distribuidores (Tenderos)	-2
<b>PROMEDIO</b>	<b>-2</b>

**POSICION ESTRATEGICA EXTERNA**

<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)</b>	
Tasa de inflación	-4
Cambios tecnológicos	-4
Variaciones de la demanda	-6
Presión competitiva	-3
<b>PROMEDIO</b>	<b>-4</b>
<b>FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)</b>	
Utilización de la capacidad productiva	+5
Potencial de crecimiento	+4
Potencial de utilidades	+4
Estabilidad financiera	+3
Conocimientos tecnológicos	+3
Utilización de recursos	+4
Intensidad del capital	+3
Facilidad de entrada en el mercado	+5
<b>PROMEDIO</b>	<b>+4</b>

Fuente. Este estudio

**Donde:**

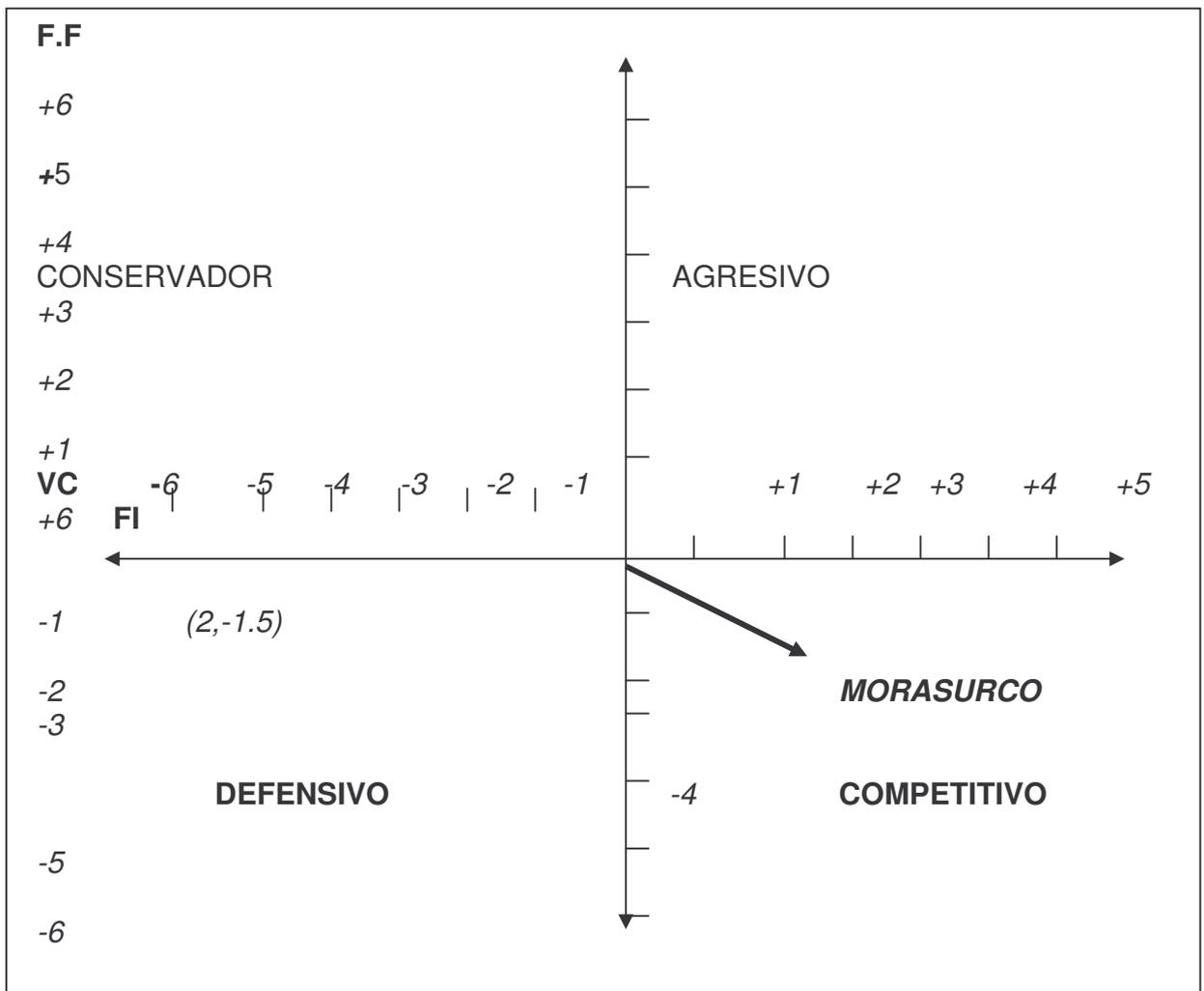
- +1 = peor
- +6 = mejor
- 1 = mejor
- 6 = peor

**EJE X:**  $VC+FI = -2 + (4) = +2$

**EJE Y:**  $FF+EA = +2.5 + (-4) = -1.5$

**PUNTO RESULTANTE (X,Y) = (2,-1.5)**

**Figura 4. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción**



Fuente. Este estudio

**5.4.5 Análisis matriz de posición estratégica y evaluación de acción.** En esta matriz se ha analizado la posición estratégica interna y externa de la empresa “INCAFEN LTDA” teniendo en cuenta que ella produce café morasurco.

En cuanto a la posición estratégica interna, hemos analizado la fortaleza financiera y la ventaja competitiva y en cuanto a la posición estratégica externa se evaluó la estabilidad ambiental y la fortaleza industrial.

Después de un exhaustivo análisis de los factores que conforman los cuatro ejes de la matriz, se procedió a darle una calificación a cada uno de ellos de acuerdo a que si es considerado como una fortaleza o una debilidad para la empresa y una oportunidad o amenaza para el sector. La escala de calificación es de +1 a +6, siendo el +1 el peor y + 6 el mejor y – 1 a –6, siendo el – 1 el mejor y el –6 el peor.

Posteriormente, se realizó el cálculo de los promedios y se obtienen los valores de los cuatro ejes, de ahí resulta el punto  $(X,Y) = (2, -1,5)$ , este punto se lo ubica en la gráfica, el punto obtenido resulta en el cuadrante del PERFIL COMPETITIVO, es decir que es una empresa que compite bien en una industria inestable. El comportamiento del medio externo caracterizado por los problemas de tipo social, político y económico principalmente, representan amenazas que afectan la estabilidad de la empresa, se considera que estas amenazas tienen un impacto inmediato en la empresa, porque están latentes en nuestro entorno y afectan a la empresa y en general a todo el sector del café, por cuanto este producto es de primera necesidad.

Esta posición competitiva que ha alcanzado la empresa dentro del mercado local se debe a la calidad del producto, a su reconocimiento, posicionamiento en la mente del consumidor, servicio al cliente, excelente participación en el mercado, conocimientos tecnológicos, control sobre proveedores, distribuidores (tenderos), manejo de la publicidad por parte de empresa, entre otros; todos estos factores se convierten en una gran fortaleza para la empresa, los cuales puede aprovechar identificando su principal ventaja competitiva (calidad y reconocimiento) y diferenciándose de la competencia (Águila Roja y Sello Rojo). Es claro que Águila Roja tiene muchos puntos fuertes dentro del mercado, pero INCAFEN debe tratar de minimizarlos compitiendo con su principal elemento diferenciador (excelente calidad y reconocimiento), es decir fortaleciendo su ventaja competitiva.

Para empresas que se sitúan en el cuadrante del perfil competitivo, se recomiendan estrategias de penetración y desarrollo del mercado.

**Cuadro 19. Matriz del perfil competitivo**

	PESO	EMPRESAS					
		MORASURCO		AGUILA ROJA		SELLO ROJO.	
FACTORES CLAVE DE EXITO		VALOR	VR. POND.	VALOR	VR. POND.	VALOR	VR. POND.
Calidad del producto – proveedores nariñenses	0,2	4	0,8	3	0,6	1	0,2
Servicio al cliente	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,15
Participación en el mercado	0,13	4	0,52	3	0,39	1	0,13
Lealtad del consumidor	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36
Precios competitivos	0,12	1	0,12	1	0,12	4	0,48
Administración de la fuerza de ventas	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,18
Efectividad de la publicidad y promoción.	0,07	4	0,28	4	0,28	1	0,07
Superioridad tecnológica	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12
Grandes empresas – multinacionales	0,06	1	0,18	3	0,24	4	0,20
<b>TOTAL RESULTADOS</b>	<b>1</b>		<b>2,98</b>		<b>3,01</b>		<b>2,81</b>

<b>ESCALA DE CALIFICACION</b>
<i>Debilidad mayor: 1</i>
<i>Debilidad menor: 2</i>
<i>Fortaleza menor: 3</i>
<i>Fortaleza mayor: 4</i>

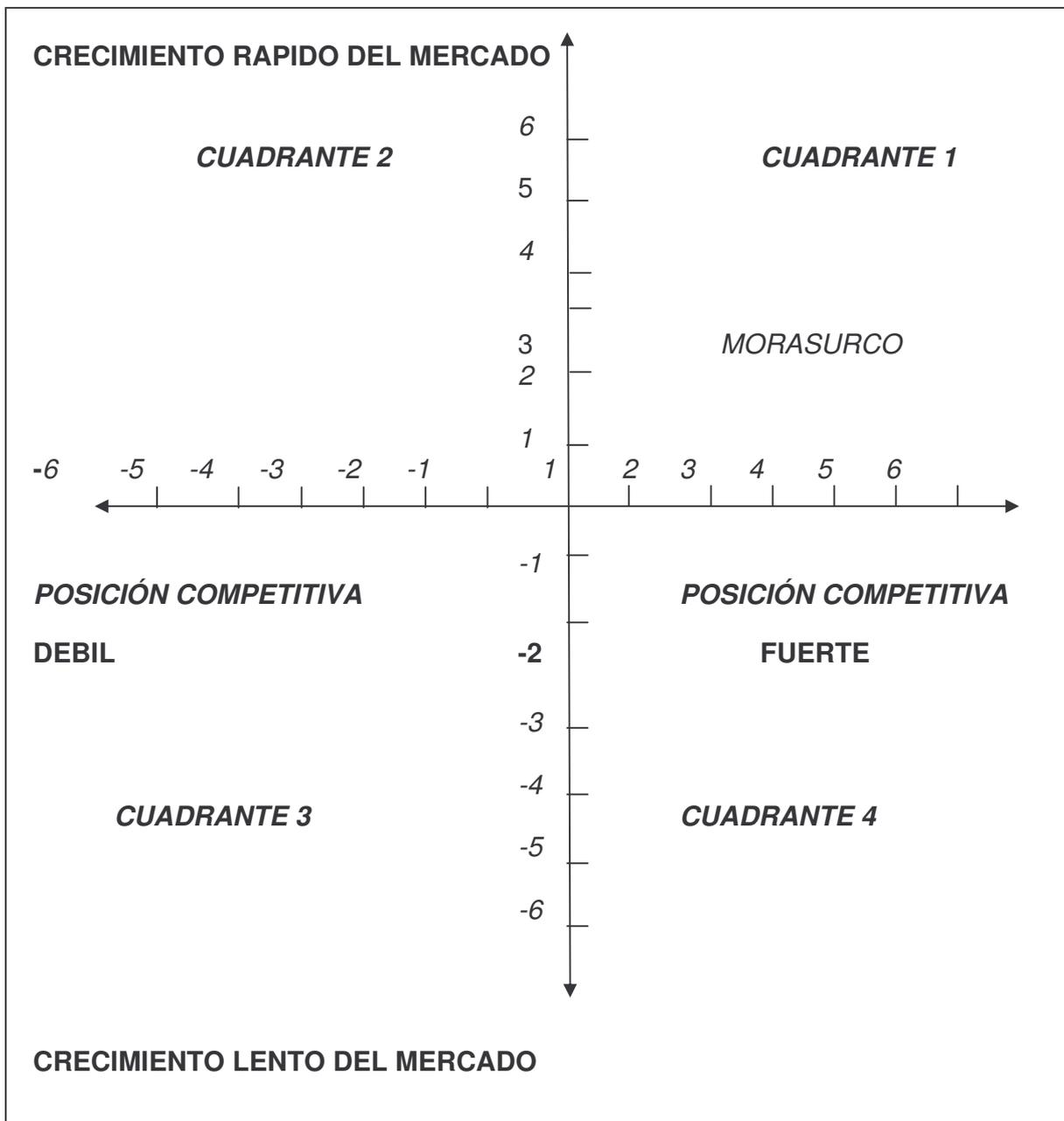
Fuente. Este estudio

**5.4.6 Análisis matriz del perfil competitivo.** Esta matriz busca evaluar la empresa frente a la competencia para determinar los puntos fuertes y débiles que tiene INCAFEN LTDA” frente a su mayor competencia como lo es Sello Rojo y Águila Roja.

Para la realización de la matriz, se procedió en primera medida a identificar los factores claves de éxito ponderando cada factor identificado mediante la importancia relativa que se le asigne (Desde 0 hasta 1.0), posteriormente se clasifico gradualmente las debilidades o fortalezas de cada factor crítico clave, así: Debilidad mayor (1), debilidad menor (2), fortaleza menor (3) y fortaleza mayor (4) y se pondera la clasificación obtenida.

Haciendo un análisis de los resultados totales se puede afirmar que MORASURCO e encuentra en una buena posición competitiva y se destaca como segundo en el sector, esta muy por encima del promedio (2.5) con un 2.98 aunque águila roja lo supera, esto se debe al cansancio de marca que se presenta por tanto se recomienda un **RELANZAMIENTO DE MARCA.** .

Figura 5. Matriz de la gran estrategia



Fuente. Este estudio

**5.4.7 Análisis matriz de la gran estrategia.** Teniendo en cuenta que el crecimiento del mercado es del 52% y la participación del mercado de morasurco en Pasto es aproximadamente del 40% (líder) la empresa se ubica en el cuadrante I ya que su posición competitiva es fuerte, Águila Roja también se ubicaría en el cuadrante I. Mientras que sello rojo se encuentra en el cuadrante 2.

Las estrategias a seguir según la ubicación en la matriz son:

- **Cuadrante I:** en una posición estratégica excelente. Las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración y desarrollo del mercado). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante I se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas.
- **Cuadrante II:** tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria esta creciendo no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar porque el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cual es el mejor camino para que la empresa cambie a efecto de mejorar su competitividad.

**Cuadro 20. Matriz cuantitativa de planeación estratégica**

FACTORES CLAVE	CALIFICACIÓN	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		Desarrollo Del Mercado		Relanzamiento de marca e imagen	
		P. A.	PTA	PA	PTA
<b>INTERNOS</b>					
Buena calidad del pptos y servicio	4	4	16	4	16
Proveedores Reconocidos	4	4	16	4	16
Personal seleccionado y motivado de forma inadecuada	1	2	2	2	2
Disminución de la Rentabilidad	1	3	3	4	4
<b>EXTERNOS</b>					
Crisis Económica profunda	1	3	3	4	4
Hábitos de consumo positivos hacia los productos.	4	4	16	4	16
Competencia organizada	1	4	4	4	4
Gran propensión al consumo	4	4	16	4	16
<b>SUMA TOTAL DE ATRACCIÓN</b>			<b>76</b>		<b>78</b>

Fuente. Este estudio

**Análisis:** para realizar esta matriz fue necesario basarse en los factores fundamentales o más relevantes dentro de la empresa. Se tomaron aquellos que se denotaron en las matrices MEFI y MEFE, donde se evaluaron previamente.

Después de evaluar cada factor relevante, interno y externo, los resultados de la matriz cuantitativa de planeación estratégica indican que la estrategia más adecuada para a seguir INCAFEN LTDA será la de RELANZAMIENTO DE MARCA E IMAGEN, la cual se desarrollará en el siguiente capítulo.

## 6. PLAN DE MERCADEO

### 6.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Figura 6. Portafolio de productos:



# Café

## PORTAFOLIO

De productos



*De los mejores surcos nace el más rico café: morasuro café puro, fresco, delicioso con todo el sabor de nuestro mejor café colombiano. Nuestro café, morasuro, es ilusión y esperanza, es energía revolucionaria, es placida incitación a la confianza y a la amistad, es disparador de inquietudes, es emblema de sosiego, es pícoma consoladora y fuente de restauraciones insospechadas, es nivelador de diferencias sociales, es germen de filosofía, es impulso inspirador de artistas, el excelente café de morasuro cálido y vibrante, ofrece su tentación y convoca a las personas a diluir sus pesares en la tibia efervescencia de una taza del exquisito morasuro café puro.*



500 GRS. GOURMET PEPA



500 GRS. GOURMET MOLIDO



500 GRS. PEPA



500 GRS.



250 GRS.



125 GRS.



50 GRS.



2.500 GRS. MOLIDO



INSTANTANEO X 50 Y 85 GRS.



DISPLAY X 50 GRS.

CAFE TOSTADO Y MOLIDO				
PRESENTACION	CODIGO PRODUCTO	UNIDAD	CANTIDAD	EMBALAJE
2.500 grs. Molido	770 304500 001 3	arroba	5	1 770 304500 001 0
500 grs. Pepa	770 304500 008 2	arroba	25	1 770 304500 008 9
500 grs. Molido	770 304500 002 0	arroba	25	1 770 304500 002 7
250 grs. Molido	770 304500 003 7	arroba	50	1 770 304500 003 4
125 grs. Molido	770 304500 004 4	paquete	40	1 770 304500 004 1
50 grs. Papeleta	770 304500 005 1	paquete	100	1 770 304500 005 8
50 grs. Display	770 304500 007 5	paquete	25	1 770 304500 007 2
CAFE GOURMET				
500 grs. Pepa	770 304500 011 2	ND	ND	NA
500 grs. Molido	770 304500 012 9	ND	ND	NA
CAFE SOLUBLE				
50 grs. Instantánea	770 304500 013 6	bandeja	24	1 770 304500 013 3
85 grs. Instantánea	770 304500 022 8	bandeja	24	1 770 304500 022 5

Fuente. Este estudio

**Cuadro 21. Información general de la línea**

**INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO LTDA**

**Café Morasurco**

Presentación	Unidad	Cantidad	Credito		Contado	
			V/Unitario	V/Total	V/Unitario	V/Total

**Café Tostado y Molido**

2.500 grs Molido	Arroba	5	28.402	\$142.010	27.834	\$139.170
500 grs Pepa	Arroba	25	5.742	\$143.550	5.628	\$140.700
500 grs Pepa Consumo	Arroba	25	6.281	\$157.025	6.156	\$153.900
500 gramos	Arroba	25	5.742	\$143.550	5.628	\$140.700
250 gramos	Arroba	50	2.937	\$146.850	2.879	\$143.950
125 gramos	Paquete	40	1.540	\$61.600	1.509	\$60.360
1/2 de 125 gramos	Paquete	20	1.540	\$30.800	1.509	\$30.180
Papeleta 50 gramos	Paquete	100	627	\$62.700	615	\$61.500
Display 50 gramos	Paquete	10	627	\$6.270	615	\$6.150
Papeleta 20 gramos	Arroba	625	289	\$180.813	284	\$177.500

**Café Gourmet**

Gourmet Pepa 500 gr	Arroba	25	9.075	\$226.875	8.894	\$222.350,00
Gourmet Molido 500 gr	Arroba	25	9.075	\$226.875	8.894	\$222.350,00

**Café Instantáneo**

Clásico 50 gr.	Bandeja	24	\$2.083	\$49.992	\$2.042	\$49.008
Clásico 85 gr.	Bandeja	24	\$3.467	\$83.208	\$3.398	\$81.552

Fuente. Este estudio

**Cuadro 22. Características del producto**

<b>Producto</b>		<b>CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS CUANTITATIVAS</b>			
<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>VALOR ADMISIBLE</b>	<b>NORMA APLICADA</b>
<i>Humedad</i>	%	1.0 – 2.5	NTC 2558
<i>Densidad Aparente</i>	g/lt	Menos de 500	NTC 4084
<i>Sólidos Solubles</i>	%	1.15 – 1.65	NTC 4602 – 1
<i>Rendimiento</i>	%	18 – 22	NTC 4602 – 2
<i>Grado de Tostación</i>	--	Media 221 – 270	NTC 2442
<i>Grado de Molienda</i>	--	Media	NTC 2441
<b>CARACTERÍSTICAS MICROBIOLÓGICAS</b>			
<b>ANÁLISIS</b>		<b>VALOR ADMISIBLE</b>	
<i>Recuento Aerobios Mesofilos/gr.</i>		Menor a 1000	
<i>NMP Coliformes Totales/gr.</i>		Menor de 3	
<i>NMP Coliformes Fecales/gr.</i>		0	
<i>Recuento Mohos y Levaduras</i>		Menor a 10	

<b>CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS</b>			
<b>CARACTERISTICA</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>ESPECIFICACION</b>	<b>METODO</b>
<i>Prueba de Taza</i>	--	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La taza no presenta sabores ni olores extraños.</i></li> <li>• Presenta buena fragancia, aroma, amargo medio, acidez media, sabor residual y cuerpo medio</li> </ul>	Análisis Sensorial

<b>ESPECIFICACIONES DE EMPAQUE Y EMBALAJE</b>	
<b>TIPO EMPAQUE</b>	<b>ESPECIFICACIONES</b>
Metalizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protege y contiene el producto hasta su consumo final</li> <li>• En el rotulo del empaque contiene la forma de preparar nuestro café, código de producción y fecha de vencimiento</li> </ul>

<b>CONDICIONES DE MANEJO Y ALMACENAMIENTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El producto debe estar alejado de la humedad, el calor y olores extraños que pueden afectar las características físicas del producto</li> <li>▪ Una vez abierto el empaque debe almacenarse en recipientes herméticos, en lugares secos y preferiblemente en el refrigerador.</li> <li>▪ Cada vez que se utilice el café se debe cerrar y guardar inmediatamente el empaque para que no se pierda las características sensoriales ni se contamine con otras sustancias.</li> <li>▪ El tiempo de vida útil del café es de seis meses</li> </ul>

Fuente. Este estudio

**Cuadro 23. Características del producto**

<b>PRODUCTO</b>		<b>CAFÉ GOURMET</b>	
<b>CARACTERISTICAS CUANTITATIVAS</b>			
<b>CARACTERISTICA</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>VALOR ADMISIBLE</b>	<b>NORMA APLICADA</b>
<i>Humedad</i>	%	1.0 – 2.5	NTC 2558
<i>Densidad Aparente</i>	g/lt	Menos de 500	NTC 4084
<i>Sólidos Solubles</i>	%	1.0 – 1.65	NTC 4602 – 1
<i>Rendimiento</i>	%	16 – 19	NTC 4602 – 2
<i>Grado de Tostacion</i>	--	Medio 221 – 270	NTC 2442
<i>Grado de Molienda</i>	--	Media	NTC 2441
<b>CARACTERISTICAS MICROBIOLÓGICAS</b>			
<b>ANALISIS</b>		<b>VALOR ADMISIBLE</b>	
<i>Recuento Aerobios Mesofilos/gr.</i>		Menor a 1000	
<i>NMP Coliformes Totales/gr.</i>		Menor de 3	
<i>NMP Coliformes Fecales/gr.</i>		0	
<i>Recuento Mohos y Levaduras</i>		Menor a 10	

<b>CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS</b>			
<b>CARACTERISTICA</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>ESPECIFICACION</b>	<b>METODO</b>
<i>Prueba de Taza</i>	--	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La taza no presenta sabores ni olores extraños.</i></li> <li>• Presenta buena fragancia, buen aroma, amargo medio, acidez alta, característica del café suave, sabor residual y cuerpo alto</li> </ul>	Análisis Sensorial

<b>ESPECIFICACIONES DE EMPAQUE Y EMBALAJE</b>	
<b>TIPO EMPAQUE</b>	<b>ESPECIFICACIONES</b>
Bolsa Stand – Up Metalizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protege y contiene el producto hasta su consumo final</li> <li>• El empaque presenta una válvula desgasificadora la cual evita el ingreso del aire conservando mejor y por mas tiempo las propiedades del producto</li> <li>• El empaque posee doble selle hermético, el superior que es desprendible, el segundo selle “zipper” permite que el consumidor cierre en forma manual y hermética la bolsa</li> </ul>

<b>CONDICIONES DE MANEJO Y ALMACENAMIENTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El producto debe estar alejado de la humedad, el calor y olores extraños que pueden afectar las características físicas del producto</li> <li>▪ Se recomienda mantener el producto en refrigeración, teniendo en cuenta de cerrar el empaque herméticamente y aislarlo de olores fuertes.</li> <li>▪ El tiempo de vida útil del café es de seis meses.</li> </ul>

Fuente. Este estudio

## 6.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

Es evidente que INCAFEN Ltda. ha experimentado una disminución de ventas de un 5% debido al cansancio de marca ya que su imagen ha sido muy tradicional y

ha causado cierta desequilibrio perdiendo participación en el mercado y por tanto rentabilidad en la empresa.

INCAFEN Ltda. A partir de su nacimiento había experimentado un crecimiento acelerado en el consumo de Café, ganando imagen en el mercado regional y participación en el mercado nacional. A partir del año 2000 se ha presentado una **disminución progresiva en el porcentaje de ventas** de Café lo que con llevo aplicar un movimiento estratégico basado en la productividad lo cual con llevo al cierre de algunos Departamentos como Valle, Antioquia y el Eje Cafetero, centrando esfuerzos en un nicho de mercado específico el cual nos genere mayor utilidades.

El problema esta enfocado a. La tendencia del mercado a consumir productos saludables, la incursión agresiva de empresas de gran capital, el aumento en los precios Competencia desleal demeritando la calidad, la disminución de consumo de Café a nivel nacional y básicamente el **CANSANCIO DE MARCA** que experimenta el consumidor.

Según estudios, concursos e investigaciones actualmente en Nariño se produce el mejor café del mundo. Nuestra empresa cuenta con una ventaja competitiva frente a sus mayores rivales por contar con una producción en línea desde el acopio de materias primas directamente al caficultor Nariñense, seguido de la trilla, control de calidad, tosti6n y molienda. Basados en estos puntos de diferenciación generaremos una campaña de comunicaci6n, anunciando la calidad y beneficios de nuestro producto.

Realizar una campaña institucional dirigida directamente al consumidor final donde se promueva los beneficios nuestra bebida nacional y de esta forma contrarrestar la tendencia a la disminuci6n de consumo de caf6, lo cual se puede lograr mediante un **RELANZAMIENTO DE MARCA**.

Capacitar a la fuerza de ventas, para realizar una labor de visita medica institucional donde se enfatice en la calidad de los productos y en los 6ltimos lanzamientos, manejando como gancho la muestra y el valor agregado con informaci6n adicional de tipo cient6fico que sea de inter6s

Con la capacidad instalada de torrefacci6n y comercializaci6n definir un nicho de mercado espec6fico que me genere la mayor productividad para de esta forma prestar un adecuado servicio satisfaciendo de esta forma las necesidades de nuestros clientes consumidores

### **6.3 BONDADES DEL CAF6 MORASURCO**

A continuaci6n se relaciona algunas bondades de nuestro caf6 para ser impulsadas en la venta:

- ✓ Nuestro café libera la mejor fragancia de un café recién tostado, debido a la calidad de las materias primas y a su procesamiento.
- ✓ Nuestro café presenta una molienda media que es la adecuada para obtener un delicioso café **MORASURCO**.
- ✓ El café **MORASURCO** presenta un amargo delicioso, buen cuerpo y un sabor exquisito al paladar.
- ✓ Nuestro café presenta una excelente calidad y unas características distinguibles en su sabor y rendimiento.
- ✓ Presenta una buena calidad de proceso que se traduce en una tostión, molienda y empaque adecuado para obtener un exquisito café.
- ✓ Nuestro café **MORASURCO** presenta un color media y una molienda media ideal para la preparación de un café con un delicioso sabor.
- ✓ MORASURCO presenta un buen rendimiento durante la preparación de la bebida, por lo cual hace que su bebida quede oscura con un sabor agradable al paladar.
- ✓ Nuestra empresa cuenta con un laboratorio en donde se realizan todas las pruebas y controles para obtener un producto de muy buena calidad.
- ✓ Consuma lo nuestro, apoye la industria Nariñense.

Como se menciono anteriormente el café es un alimento perecedero, razón por la cual presenta una fecha de vencimiento impresa en la bolsa metalizada y la que se debe tener en cuenta para el buen manejo de la rotación del producto.

El código impreso menciona el lote de producción, el código de la empaedora, la palabra VEN y la fecha con el día, el mes y el año de vencimiento.

Además se recomienda cambiar el producto que presenta una fecha cercana de vencimiento o que se encuentra vencido ya que nuestro producto después de su fecha de vencimiento pierde todas las características sensoriales y de rendimiento que lo distinguen de otras marcas.

**Cuadro 24. Generalidades de canales - Información externa e interna.**

<b>CANALES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>%</b>
Institucionales	218	5,5%
Tiendas	2865	72,5%
Graneros	477	12,1%
Supermercados	144	3,6%
Autoservicios	101	2,6%
Almacenes de Cadena	10	0,3%
Mayoristas	125	3,2%
Distribuidores	10	0,3%
<b>TOTAL</b>	<b>3950</b>	

Fuente. Este estudio

INSTITUCIONAL: Compuesto por instituciones como colegios, empresas, mercado objetivo San Juan de Pasto para el año 2009

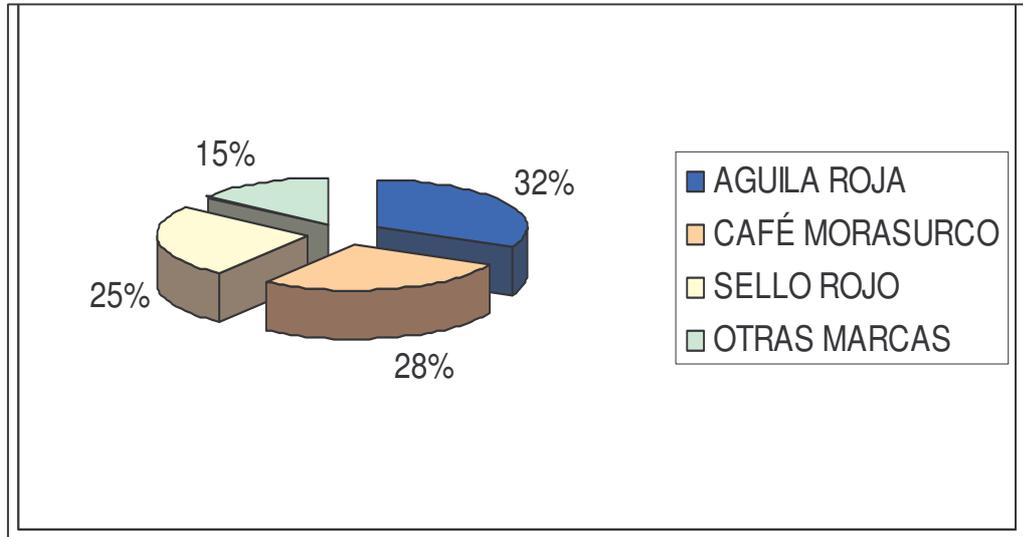
Para esto se consulto información en EMPOPASTO y se cuenta con un potencial de 51.153 familias de estratos.

**Cuadro 25. Estratificación por familias**

<b>ESTRATO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TOTAL SUSCRIPTORES</b>
1	Bajo bajo	6.876
2	Bajo	21.046
3	Medio bajo	15.926
4	Medio	5.723
5	Medio alto	1.567
6	Alto	15
<b>TOTAL</b>		<b>51.153</b>

Fuente: Empopasto

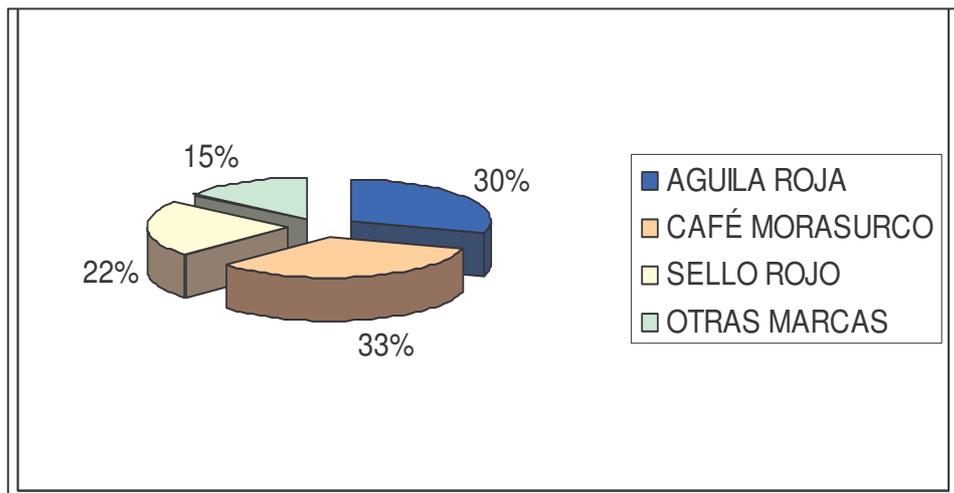
**Gráfica 12. Participación en el mercado actual**



Fuente. Este estudio

La participación en el mercado se midió a través de sondeos a los canales de distribución como supermercados, mayoristas, almacenes de cadenas y se extrajo con los % de pedidos que realizan a cada empresa. Con la implementación de este proyecto se espera incrementar el % en un 5% en participación en ventas.

**Gráfica 13. Participación del mercado esperado con el relanzamiento de marca.**



Fuente. Este estudio

## 6.4 ENTORNO COMPETITIVO

### 6.4.1 Análisis DOFA.

#### ✓ **Debilidades:**

- Mala imagen en algunos mayoristas del país que aun no han querido codificarnos.
- Descuido del canal minorista y poca penetración de la línea en este canal.
- No somos competitivos en el canal minorista, nuestros propios distribuidores nos ganan el mercado por que llegan con precios más bajos.
- Debilidad en el manejo comercial de parte de la fuerza de ventas por una deficiencia en capacitación a nivel comercial y su respectivo seguimiento por parte de los jefes, mercadeo y capacitación.
- Se ve un ineficiente manejo a las cuentas o clientes principales de parte de la fuerza de ventas y descuido de la importancia de estas cuentas de parte de las gerencias comerciales y de mercadeo.
- No contamos con las herramientas adecuadas para el desarrollo de las actividades diarias como material pop.
- Debilidad en el manejo logístico y una baja velocidad de respuesta y adaptación a los cambios que el mercado exige en cuanto a las variables claves de negocio y oportunidad de venta como son velocidad y prioridad en los despachos, entregas inoportunas, demoras administrativas que hacen lento el proceso de venta. La demora en el lanzamiento de productos nuevos
- Un manejo deficiente de los planes promocionales de parte de la fuerza de ventas.
- Un seguimiento inadecuado de parte de las gerencias comerciales y de mercadeo a los compromisos adquiridos con la fuerza de ventas , con el debido apoyo que ellos deben recibir.
- Falta de claridad en las funciones de la parte comercial, a todo nivel.
- No hay políticas de precios definidas con montos establecidos que indiquen el tipo de descuento a realizar. Para que el cliente tenga una guía sobre que pedir y que descuentos va a obtener.

- Alta rotación de personal administrativo que desestabiliza el normal desempeño de las actividades comerciales y afecta los cumplimientos de las cuotas de ventas.
- Falta de posicionamiento de la línea y un uso limitado de los medios de comunicación para lograr este fin y explotar las ventajas competitivas que tenemos frente a otros.
- Cartera morosa que limita las ventas y afecta la rentabilidad.
- No hay claros programas de desarrollo de la fuerza de ventas ni capacitaciones que les ayuden a desarrollarse.
- Somos débiles en la publicidad de la línea lo que a hecho lento el posicionamiento en los clientes y la percepción que tienen de la empresa.
- Fallas en la comunicación interna que conducen a un seguimiento limitado de las operaciones comerciales y programas de mercadeo.
- No hay análisis de rotación de productos y sobreestocan el cliente.
- Capacidad instalada ociosa.
- No hay políticas comerciales claras.
- Venta directa limita la posibilidad de venta.
- No hay fsc (frecuencia, secuencia y consistencia)
- No hay diferenciación de canales ni políticas para c/u.
- Altos costos de mantenimiento.
- Deficiente comunicación interna
- No hay estructura comercial ni de mercadeo sólida y esta acéfala
- No hay plan de mercadeo o ruta a seguir.
- ✓ **Oportunidades:**
  - Penetración a mercados internacionales y nacionales aprovechando nuestra certificación en ISO 9001 e implementación de bpm .

- Aprovechar la oportunidad de desarrollar nuevos productos exclusivos y productos complementarios.
- Penetrar con fuerza en el canal minorista y mayorista para mantener y asegurar nuestro cumplimiento con estos clientes manteniéndolos y desarrollándolos.
- Tenemos una capacidad instalada en planta que cuenta con tecnología de punta y que se esta ampliando para atender la posible demanda creciente.
- Realizar alianzas estratégicas con principales clientes para que manejen productos y maquilas con nombre institucional ej: cafe Cafam y los producimos aquí en la planta con exclusividad, siempre y cuando la capacidad de la planta lo permita.
- Establecer un programa de manejo especial con las principales cuentas o clientes principales, identificando nuestros clientes paretto dándoles condiciones y trato preferencial para convertirlos en clientes fieles.
- Posibilidad de envasado para diversificar portafolio
- Distribución de portafolios adicionales y o complementarios.
- Extenciones de línea por canales
- Regionalismo.

✓ **Fortalezas:**

- Certificación bpm e iso 9001 que son el respaldo de calidad de la empresa, y que son argumentos comerciales que debemos aprovechar en e día a día.
- Tenemos el portafolio de productos de mayor calidad en el mundo
- Mayor cobertura de canales minoristas.
- Productos exclusivos.
- Mayor rendimiento para mejor imagen
- Buenos tiempos lead time de producción gracias a procesos de fabricación optimizados.

- Disposición al cambio de parte de la empresa y la flexibilidad ante un mercado cambiante.
- La solidez económica de la empresa que le permite adaptarse con facilidad a las exigencias del mercado.
- Infraestructura optima para el desarrollo del negocio
- El cubrimiento alcanzado por la empresa a nivel nacional facilita
- La posibilidad de un crecimiento continuo.

✓ **Amenazas:**

- La guerra de precios que limita la rentabilidad de la compañía
- La situación económica del país que se traduce en un incremento en los días de cartera debido a la pérdida de la capacidad adquisitiva de los clientes.
- Mala imagen por competencia desleal
- La inseguridad a nivel de vías terrestres afecta y demora la entrega de pedidos en algunas regiones del país.
- La ineficiencia de algunas empresas transportadoras que afectan los cumplimientos en la entrega de pedidos afectando la imagen de la compañía a nivel de cumplimiento.
- Alza de precios de materia prima.
- Idiosincrasia.

Esta posición competitiva que ha alcanzado la empresa dentro del mercado local se debe a la calidad del producto,, a su reconocimiento, posicionamiento en la mente del consumidor, servicio al cliente, excelente participación en el mercado, conocimientos tecnológicos, control sobre proveedores, distribuidores (tenderos), manejo de la publicidad por parte de empresa, entre otros; todos estos factores se convierten en una gran fortaleza para la empresa, los cuales puede aprovechar identificando su principal ventaja competitiva (calidad y reconocimiento) y diferenciándose de la competencia (Águila Roja y Sello Rojo). Es claro que Águila Roja tiene muchos puntos fuertes dentro del mercado, pero INCAFEN debe tratar de minimizarlos compitiendo con su principal elemento diferenciador (excelente calidad y reconocimiento), es decir fortaleciendo su ventaja competitiva.

Para empresas que se sitúan en el cuadrante del perfil competitivo, se recomiendan estrategias de penetración y desarrollo del mercado.

**Cuadro 26. Matriz del perfil competitivo**

	PESO	EMPRESAS					
		MORASURCO		AGUILA ROJA		SELLO ROJO.	
<b>FACTORES CLAVE DE EXITO</b>		VALOR	VR. POND.	VALOR	VR. POND.	VALOR	VR. POND.
Calidad del producto – proveedores nariñenses	0,2	4	0,8	3	0,6	1	0,2
Servicio al cliente	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,15
Participación en el mercado	0,13	4	0,52	3	0,39	1	0,13
Lealtad del consumidor	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36
Precios competitivos	0,12	1	0,12	1	0,12	4	0,48
Administración de la fuerza de ventas	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,18
Efectividad de la publicidad y promoción.	0,07	4	0,28	4	0,28	1	0,07
Superioridad tecnológica	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12
Grandes empresas – multinacionales	0,06	1	0,18	3	0,24	4	0,20
<b>TOTAL RESULTADOS</b>	<b>1</b>		<b>2,98</b>		<b>3,01</b>		<b>2,81</b>

<b>ESCALA DE CALIFICACION</b>
<i>Debilidad mayor: 1</i>
<i>Debilidad menor: 2</i>
<i>Fortaleza menor: 3</i>
<i>Fortaleza mayor: 4</i>

Fuente. Este estudio

## **6.4.2 Los competidores:**

**6.4.2.1 Aguila roja.** Iniciamos en 1930 con la apertura de un local situado en la Carrera 4 con Calle 11, frente a la Plaza de Caicedo de la ciudad de Cali, en 1939 de acuerdo a nuestro crecimiento y participación en el mercado se hace necesario el traslado de la organización a las nuevas instalaciones ubicadas en la Carrera 5 Nro. 21-48 del Barrio San Nicolás en Cali, caracterizándonos desde el inicio por la renovación tecnológica constante y el mejoramiento permanente de nuestros procesos productivos bajo los más altos estándares de calidad. En 1974, se inaugura la primera gran planta para la producción de café tostado y/o molido en el municipio de Candelaria (Valle), seguida 1994 con la construcción de una nueva planta en el municipio de MADRID en Cundinamarca y una tercera durante el año 2000 en el municipio de SANTANDER DE QUILICHAO en el Departamento del Cauca, bajo la razón social INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DEL CAUCA S.A. "IPAC S. A."

Inspirados en fieles principios de función social, crecimiento personal y bienestar comunitario, abastecer el mercado nacional y/o internacional de café verde y/o procesado (tostado y molido y/o soluble y/o liofilizado) y/o derivados del café y/o afines y/o demás productos alimenticios, al amparo de los mas altos estándares de calidad y control, para satisfacer las expectativas del consumidor final y la cadena comercial. Generando agregados de valor que permitan la viabilidad y estabilidad económica y laboral presente y futura de la Gran Familia Torrefe Aguila Roja.

En la actualidad y hacia el futuro hacer segura y viable la opción industrial y comercial de la Gran Familia Torrefe Aguila Roja, creciendo vertical y horizontalmente en la participación de la categoría café, nacional e internacionalmente. Atendiendo el desarrollo de nuevos productos que permitan una opción comercial cada vez más eficiente y amplia para beneficio común.

TORRECAFE AGUILA ROJA & CIA. S.A. busca satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes con productos de calidad, amparadas en tecnología de punta, el desarrollo continuo del talento humano y el trabajo conjunto con los proveedores y basándose en el compromiso de mejorar continuamente la eficacia de su Sistema de Gestión de Calidad, que contribuya al fortalecimiento de los procesos y asegure la permanencia de una organización competitiva.

✓ **Descripción Café Aguila Roja:**

**CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO**

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO TRADICIONAL
TOSTIÓN	MEDIA OSCURA
MOLIENDA	MEDIA FINA
TIPO DE EMPAQUE	AUTOMÁTICO
MATERIAL DE EMPAQUE	LAMINADO METALIZADO
VIDA ÚTIL	7 MESES

**CAFÉ TOSTADO EN GRANO**



DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CAFÉ TOSTADO EN GRANO TRADICIONAL
TOSTIÓN	MEDIA OSCURA
MOLIENDA	NO APLICA
TIPO DE EMPAQUE	SEMI-AUTOMÁTICO CON SELLADO AL CALOR
MATERIAL DE EMPAQUE	BOLSA PRE-FORMADA EN POLIPROPILENO(REF 1000GR) BOLSA PRE-FORMADA EN LAMINADO METALIZADO CON VENTANA(500GR)
VIDA ÚTIL	7 MESES

**CAFÉ TOSTADO**



DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CAFÉ TOSTADO Y MOLINO TRADICIONAL LÍNEA INSTITUCIONAL
TOSTIÓN	MEDIA OSCURA
MOLIENDA	MEDIA FINA
TIPO DE EMPAQUE	SEMI-AUTOMÁTICO CON SELLADO AL CALOR

MATERIAL DE EMPAQUE	(2500GR) BOLSA PRE-ARMADA EN LAMINADO METALIZADO CON ZIPPER PARA CIERRE HERMETICO.
VIDA ÚTIL	7 MESES A PARTIR DE LA FECHA DE PRODUCCIÓN

#### CAFÉ SOLUBLE INSTANTÁNEO



DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	SOLUBLE INSTANTÁNEO
TOSTIÓN	CLARA
MOLIENDA	NO APLICA
TIPO DE EMPAQUE	AUTOMÁTICO
MATERIAL DE EMPAQUE	ENVASE DE VIDRIO SELLADO CON LINNER Y TAPA DE POLIPROPILENO
VIDA ÚTIL	18 MESES

#### CAFÉ SOLUBLE GRANULADO



DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CAFÉ SOLUBLE GRANULADO
TOSTIÓN	FUERTE
MOLIENDA	NO APLICA
TIPO DE EMPAQUE	AUTOMÁTICO
MATERIAL DE EMPAQUE	ENVASE DE VIDRIO SELLADO CON LINNER Y TAPA DE POLIPROPILENO
VIDA ÚTIL	18 MESES

## CAFÉ SOLUBLE DESCAFEINADO



DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CAFÉ SOLUBLE DESCAFEINADO
TOSTIÓN	OSCURA
MOLIENDA	NO APLICA
TIPO DE EMPAQUE	AUTOMÁTICA
MATERIAL DE EMPAQUE	ENVASE DE VIDRIO SELLADO CON LINER Y TAPA DE POLIPROPILENO
VIDA ÚTIL	18 MESES

## CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO



DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO DESCAFEINADO
TOSTIÓN	MEDIA OSCURA
MOLIENDA	MEDIA FINA
TIPO DE EMPAQUE	AUTOMÁTICO
MATERIAL DE EMPAQUE	LAMINADO BIOPOLIPROPILENO METALIZADO DE ALTA BARRERA
VIDA ÚTIL	12 MESES

## CAFÉ EXCELSO



DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CAFÉ EXCELSO PREMIUM TOSTATO Y/O MOLIDO
TOSTIÓN	FUERTE
MOLIENDA	MEDIA FUERTE
TIPO DE EMPAQUE	AUTOMÁTICO CON INYECCIÓN DE NITRÓGENO GASEOSO, AUTOMÁTICO BAJO ATMÓSFERA MODIFICADA
MATERIAL DE EMPAQUE	FOIL DE ALUMINIO CON VÁLVULA DESGASIFICADORA
VIDA ÚTIL	18 MESES

## CAFÉ EXCELSO SUPREMO



DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CAFÉ EXCELSO SUPREMO TOSTATO EN GRANO Y/O MOLIDO
TOSTIÓN	SEMI-AUTOMÁTICO
MOLIENDA	MEDIA
TIPO DE EMPAQUE	MEDIA FINA
MATERIAL DE EMPAQUE	BOLSA PRE-FORMADA EN LAMINADO METALIZADO CON ZIPPER Y VÁLVULA DESGASIFICADORA
VIDA ÚTIL	17 MESES

## CAFÉ GOURMET



DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CAFÉ GOURMET TOSTATO EN GRANO
TOSTIÓN	MEDIA OSCURA
MOLIENDA	NO APLICA
TIPO DE EMPAQUE	SEMI-AUTOMÁTICO CON SELLADO AL CALOR
MATERIAL DE EMPAQUE	BOLSA PRE-FORMADA EN LAMINADO METALIZADO DORADO / TRANSPARENTE CON VALVULA DESGASIFICADORA
VIDA ÚTIL	7 MESES

## CONFITES DE CAFÉ



DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CONFITES DE CAFÉ GRANINOS
TOSTIÓN	NO APLICA
MOLIENDA	NO APLICA
TIPO DE EMPAQUE	AUTOMÁTICO
MATERIAL DE EMPAQUE	BOLSA POLIPROPILENO SEMITRANSARENTE
VIDA ÚTIL	12 MESES

**6.4.2.2 Colcafe – Sello Rojo.** Colcafé S.A. es una empresa colombiana filial de Grupo Nacional de Chocolates, se especializa en el procesamiento industrial del café, sus derivados y afines.

Fue constituida el 1 de junio de 1950. Sus fábricas están localizadas en Medellín y en Bogotá.

Cuenta con un personal altamente comprometido con los Objetivos Estratégicos de la Empresa y con su proyección personal y familiar.

✓ **Misión:** somos una empresa especializada en la industrialización y comercialización de café y productos relacionados, que:

Busca la creciente creación de valor y el crecimiento rentable, con el posicionamiento de nuestras marcas líderes, destacado servicio, eficiencia operacional y una excelente distribución nacional e internacional.

Garantiza a los clientes y consumidores nacionales e internacionales, la satisfacción de sus necesidades, con un amplio portafolio de productos de alta calidad y sobresaliente innovación.

Desarrolla sus actividades con el mejor talento humano, un comportamiento empresarial ejemplar, buscando siempre el bienestar de nuestros colaboradores y la comunidad.

✓ **Valores:**

- Actuamos en forma ética
- Trabajamos en equipo con participación y espíritu colaborativo
- Tenemos vocación de servicio
- Somos innovadores y gestionamos el conocimiento
- Vivimos la calidad integral
- Garantizamos la seguridad de los alimentos
- Trabajamos con entusiasmo y amor al trabajo
- Actuamos con respeto y responsabilidad social
- Estamos comprometidos con el desarrollo sostenible
- Buscamos el desarrollo y formación de nuestra gente
- Aplicamos el buen gobierno corporativo
- Trabajamos por la competitividad

Figura 7. Productos Colcafé



Fuente. Este estudio

## 6.5 DESARROLLO DE ESTRATÉGIAS

### 6.5.1 Relanzamiento de marca e imagen:

**6.5.1.1 Objetivo corporativos a largo plazo.** Conseguir posicionarse en el mercado, de modo que capte un 5% del mercado total de consumidores de café.

- Incrementar el volumen de ventas de la compañía.
- Captar un segmento del mercado actualmente ignorado por la competencia
- Ajustar el producto a la demanda del mercado en cuanto a sabor, calidad, empaque, entre otros.
- Diseñar campañas publicitarias que den a conocer nuestro producto y nuestras ofertas.
- Aumentar el margen de ganancias de la empresa en un 20%

### **6.5.1.2 Objetivos de mercadeo:**

- Incrementar la participación en el mercado a través del REPOSICIONAMIENTO DE MARCA.
- Fortalecer el canal minorista, a través de la implementación de una red de distribución propia de los productos.
- Asegurar a nivel interno la calidad de nuestros productos así como la existencia
- Mejorar imagen.
- Reposicionar la empresa.
- Capacitar a la fuerza de ventas a nivel del desarrollo de habilidades gerenciales y comerciales asegurando una continuidad en el seguimiento de esta labor que se realizara cada dos meses con el 100% de la fuerza de ventas.
- Dar a conocer a tiempo y personalmente los planes de mercadeo, para lograr un manejo eficiente de los planes promocionales esto una semana antes de las reuniones de ciclo.
- Trabajar en equipo mercadeo y ventas aclarando previamente las funciones de la parte comercial.
- Realizar un seguimiento y aplicación al plan de mercadeo y ejecutarlo en las fechas establecidas en los cronogramas y asignar responsables.
- Definir unas políticas de precios claras con montos establecidos para que el cliente sepa los descuentos y premios a que tiene derecho dependiendo del monto de pedido que realice.
- Establecer un programa de desarrollo de la fuerza de ventas para comprometerlos mas con la empresa y estimular una competencia sana que se refleje en buenos resultados a nivel de ventas. Asegurando así la permanencia de la fuerza de ventas.
- Participar activamente a nivel de medios de comunicación, revistas, congresos, y reuniones con el fin de posicionar la línea a nivel nacional y salir del anonimato explotando nuestras ventajas competitivas.

- Realizar un programa de seguimiento a la cobertura de clientes a nivel nacional que incluya la frecuencia secuencia y consistencia y la efectividad de las visitas así como un buen cubrimiento y a un 100% de la fuerza de ventas.
- Lanzar nuevos productos y extensiones de línea
- Sostener y desarrollar los clientes principales dándoles un tratamiento preferencial convirtiéndolos en socios fieles
- Realizar contactos con cadenas como cafam para plantearles la posibilidad de producirles café que ellos pueden manejar con exclusividad en sus puntos de venta con la imagen de su institución ej.: café cafam.
- Comunicar nuestras fortalezas en el mercado fortaleciendo la capacitación de la fuerza de ventas para que sean multiplicadores de la calidad.
- Cumplir con el presupuesto de ventas asignado.
- Incrementar volumen de ventas
- Incrementar participación en el mercado regional
- Optimizar la inversión los gastos y minimizar los costos.

**6.5.2 Estrategias globales de mercadeo.** Las estrategias que implementará la empresa con el fin de alcanzar objetivos estarán basadas en la diferenciación, valiéndonos para ello de la diversificación de la oferta de nuestro producto.

A fin de sustentar las estrategias, es necesario incrementar el presupuesto destinado a la producción, promoción y venta del producto.

- Realizar una inversión cuantiosa para el diseño de un producto distinto al actualmente ofrecido por la competencia: La estrategia consiste en introducir al mercado el producto con una imagen renovada.
- Rediseñar la etiqueta, innovando con un logo más llamativo, un empaque distinto, en distintos tamaños.
- Realizar inversiones en promoción para dar a conocer el producto persuasivamente por medios preferentemente masivos como la televisión y la radio, apoyada con acciones de merchandising en los puntos de venta y eventos en lugares de concurrencia del mercado meta.

### **6.5.2.1 Actividades:**

- Realización de eventos para el relanzamiento de marca.
- Presentar negociaciones a clientes ofreciendo además de precios, valor agregado como capacitación a todo nivel para sus empleados a nivel administrativo, de ventas y bodega. Como ejemplo crear el plan confianza que podemos plantearlo para los próximos clientes a abrir.
- Realizar un trabajo especial con los clientes minoristas implementando la frecuencia secuencia y consistencia.
- Capacitar a la fuerza de ventas, para realizar una labor de visita medica institucional donde se enfatice en la calidad de los productos y en los últimos lanzamientos, manejando como gancho la muestra y el valor agregado con información adicional de tipo científico que sea de interés.
- Lograr un acercamiento mayor con la fuerza de ventas trayéndolos a visitar la planta para que conozcan de cerca los procesos de producción y la calidad en cuanto a bpm e iso 9001. De esta forma lograremos generar en ellos un efecto sinérgico y multiplicador de la calidad.
- Capacitar a los representantes en el desarrollo de habilidades gerenciales que les permitan descubrir las fortalezas de su equipo y trabajar en ellas para aprovecharlas así como detectar sus debilidades para corregirlas.
- Elaborar un cronograma de entrega de planes de mercadeo y de reuniones de ciclo de tal forma que coincidan las reuniones de ciclo con la explicación de los programas de mercadeo para el bimestre siguiente, teniendo en cuenta que los lineamientos generales para el año estarán listos a principios de año en los que se incluye también el material promocional programado para el año todo acompañado con un plan de contingencia.
- Hacer participe a los gerentes de área en la planeación de las estrategias de mercadeo así como al departamento de capacitación para que se enteren a tiempo de los planes a seguir y hablemos todos unos mismos idiomas y además se adquieran compromisos de seguimiento a todo nivel.

**6.5.2.2 Implementación y control.** Para implementar el presente Plan Estratégico de Mercadeo debe realizarse un previo análisis y evaluación de las estrategias, así:

**6.5.2.3 Compatibilidad interna.** Las estrategias diseñadas anteriormente son totalmente compatibles con la misión, objetivos y visión de la empresa. Por tanto

teniendo en cuenta la compatibilidad interna las estrategias de marketing enfocadas hacia la penetración del mercado son completamente viables.

**6.5.2.4 Compatibilidad externa.** Las estrategias fueron diseñadas teniendo en cuenta los cambios del sector y el ambiente externo por tanto se considera compatible.

**6.5.2.5 Disponibilidad de recursos.** Este factor se convierte en un obstáculo para la puesta en práctica del Plan Estratégico, por cuanto la empresa necesita realizar una gran inversión para el desarrollo de la estrategia.

**6.5.2.6 Tiempo.** Realizando un análisis se puede establecer que la implementación de las estrategias son compatibles con el tiempo.

Posteriormente al análisis y evaluación de estrategias se procede a delinear unas actividades necesarias para la implementación de las estrategias, ellas se citan a continuación:

- Definición de qué puntos de ventas deberán incorporarse en la cadena de distribución.
- Promoción de ventas intensiva con objetivos y estrategias adecuados definiendo si es para los minoristas o para el consumidor final.
- Merchandising con acciones adecuadas para lograr los mejores lugares, exhibiciones y actividades en los puntos de ventas.
- Programación de reuniones o convenciones de presentación del producto, donde Morasurco explique a los tenderos y a los propietarios de supermercados y autoservicios los beneficios y ventajas de vender productos morasurco.
- Difusión y marketing directo a distribuidores y consumidores finales.
- Inicio de la campaña publicitaria.
- Actividades orientadas a generar la construcción del concepto e imagen corporativa.
- Ajustes inmediatos de brechas entre lo planificado y lo concretado.
- Respuesta inmediata a las estrategias competitivas, de acuerdo con lo planificado o sus planes de contingencia.
- Monitoreo de la evolución de la estrategia.

## 6.6 MARKETING MIX

### 6.6.1 Producto:

**6.6.1.1 ¿Qué vendo?** Con respecto al empaque se piensa realizar un relanzamiento de marca lo cual implica un cambio en el empaque del producto. Morasurco café puro tiene la posibilidad de adquirir uno de los mejores materias primas del mundo, el beneficio que se le da ha este por parte de los caficultores es de gran valor, ya que es cultivado en minifundios y la tierra Nariñense cuenta con características especiales por estar ubicada en una zona volcánica lo que le aporta al café un sabor único.

El café puede ayudar a prevenir algunas enfermedades y contribuir a mantener en forma la memoria y acrecentar el rendimiento físico y mental.

Por otra parte, el café contiene cuatro veces más componentes beneficiosos para la salud que otras bebidas de origen natural, por la gran cantidad de antioxidantes que pueden influir en el retraso del proceso de envejecimiento. Además, un par de tazas de café al día ayudan a mantener la concentración y agilidad mental.

**6.6.2 plaza.** El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que harán llegar los productos producidas por la empresa a los consumidores y usuarios finales. Se utilizará intermediarios ya que estos conocen mejor el mercado, tienen mayores contactos y su experiencia puede reportarle a la empresa una mejor labor, llegando a los consumidores de café en el momento y lugar que ellos lo necesiten. Es importante también aclarar que con un intermediario se ahorran gastos de distribución ya que la empresa no tendría que contactar a todos sus clientes directamente, sino que lo hace por medio del canal.

Los canales de distribución promocionan los productos, desarrollando y difundiendo información sobre el producto, contactan a los posibles compradores y establecen comunicación con ellos. De otro lado, también adaptan la oferta a las necesidades propias de cada comprador y permiten de igual forma conocer las opiniones de los consumidores y los cambios en sus gustos y preferencias. Para la comercialización de las nuevas productos se utilizará el canal de nivel 0, 1 y 2 el canal de nivel 0, de comercialización directa, en el que se ofrecerán los productos en la misma empresa para las personas que tengan la posibilidad de adquirirlo en dónde esta se localice, este canal no será muy desarrollado y promocionado por la empresa ya que se busca llegar al cliente. El canal de nivel 1 que posee un intermediario, se desarrollará a través de tiendas, supermercados, hipermercados, etc., mediante una fuerza de ventas de la empresa, la tienda compra a la empresa y esta a su vez, vende al consumidor final. Por último el canal de nivel 2 utilizará dos intermediarios, la empresa vende sus productos a un mayorista, este a su vez lo vende a tiendas, supermercados o instituciones y

finalmente este lo vende al consumidor final, el canal 3 se utilizará para llevar los productos a otros mercados distintos de la ciudad de Pasto, como otros municipios e incluso otros departamentos.

**Gráfico 14. Canales de distribución**



Fuente. Este estudio

La comercialización · Productores – mayoristas – minoristas consumidores, es el canal más visible para el consumidor final y gran numero de las compras que efectúa él publico en general se realiza a través de este sistema; se empleará para las tiendas, supermercados, colegios, etc., para este proceso la empresa debe contar con una fuerza de ventas que se encargara de hacer contacto con los minoristas que venden los productos al publico y hacen los pedidos después de lo cual los venden al consumidor final. El canal mas largo es Productores – intermediarios – mayoristas – consumidores, se utilizará para distribuir los productos en otros mercados, proporcionando una amplia red de contactos.

Se emplearán estos canales de distribución para ofrecer beneficios del lugar y beneficios de tiempo al consumidor. El beneficio de lugar se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que este no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad, es decir que el producto esté a su alcance. El beneficio de tiempo es consecuencia del anterior se trata de llevar un producto al consumidor en el momento mas adecuado, como en los colegios y universidades.

En el canal de nivel uno se empleará una estrategia de distribución intensiva llegando a numerosos puntos de venta en la ciudad de Pasto para llegar al mercado potencial. Para el canal de nivel dos se empleará una estrategia de

distribución exclusiva, limitando el número de intermediarios que trabajen con la empresa, de acuerdo con las zonas geográficas en las que con los desarrollan sus actividades, mediante acuerdos de distribución.

La distribución física es una etapa en la que se pueden realizar ahorros considerables, debido a que el intercambio se facilita por medio de las actividades que ayuden a almacenar, transportar, manipular y procesar pedidos de productos. La distribución física implica la planeación, la instrumentación y el control del flujo físico de los materiales y los bienes terminados desde el lugar de producción hasta los lugares de su utilización, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Entre las actividades de distribución física de la empresa de café se destacan el transporte, el control de inventario, el almacenaje y la entrega de pedidos con servicios al cliente. La distribución física es una poderosa herramienta de creación de demanda. La empresa puede atraer más clientes otorgándoles mejor servicio o precios más bajos por medio de una mejor distribución física.

Los principales mayoristas en Pasto son:

- EL TIGRE DE LA REBAJA
- MACROECONOMICO
- ALKOSTO
- COMFAMILIAR
- LIDER
- AUTOSERVICIO ABRAHAM DELGADO
- DEPOSITO SAN GABRIEL
- DONDE PATTY
- EXTRABARATO LA 16
- MERCAFELIZ
- DEPOSITO DON JESUS
- DISTRIDAM
- HERLUX
- DEPOSITO HORIZONTE
- DEPOSITO SAN MARTIN
- GRANERO MONTOYA
- GRANERO UNIVERSAL
- SUPER VIVERES Y ABARROTOS
- DEPOSITO EL REY
- SERVIABASTOS
- GRANERO DIMARCO
- GRANERO ORTIZ
- DEPOSITO PROGRESO
- GRANERO GUERRERO
- AMOREL
- SURTI MAXIMO

**6.6.3 Promoción.** Mediante la promoción se buscará estimular la tarea de los intermediarios, como impulsar la compra del consumidor y constituirá a la vez un apoyo para la venta y comercialización de los productos, de igual forma apoyará también la publicidad que se emplee. Los objetivos principales para la promoción serán posicionar la marca en el mercado mediante la aceptación de este nuevo producto y ser un apoyo promocional mediante anuncios locales, estimulando a las personas a que prueben el producto y lo sigan comprando. Como incentivos promocionales se ofrecerán muestras gratis y se ofrecerá el producto con un programa de pague uno lleve dos en la etapa de introducción al mercado durante un mes.

Con el propósito de apoyar la publicidad y las promociones para consumidores finales se emplearan promociones para intermediarios en especial dirigidas hacia los tenderos con el objetivo de obtener de ellos asistencia promocional, la cual será coordinada con el apoyo de la fuerza de ventas, quienes buscarán un esfuerzo adicional en ventas o publicidad de las nuevos productos. Inicialmente se empleará un descuento por compras y concursos de venta con premios por brindar espacios especiales, también se ofrecerá mercancía extra sin costo adicional con determinadas cantidades compradas para inducir a un aumento en los inventarios. Esto impulsará el producto a través del canal haciendo que los intermediarios comercialicen el producto agresivamente.

De esta forma se buscará acercar el producto hacia el consumidor final, estimulando sus respuestas de compra, dando a conocer los nuevos productos en el mercado, y progresivamente conseguir la fidelidad de los clientes hacia la marca por la satisfacción de sus deseos y necesidades.

**6.6.3.1 Plan de promoción para el consumidor.** Adicionar productos como azúcar o más producto a las presentaciones de café.

**Cuadro 27. Plan de promoción para el intermediario**

Tipo-de cliente	Descuento otorgado	Pronto pago	Rango-de pedido	Plazo días
Minorista	3%		\$0 - \$1´	30
Mayorista	5-7%		\$1´ - \$10´	30
Distribuidor	5-7%		\$10´ - \$20´	30
Negocio especial	10 -12%		\$20 - .....	30

Fuente. Este estudio

✓ **Condición:**

- No se aceptan devoluciones.
- Se darían descuentos de pp, para recuperar cartera más rápido y para aumentar el consumo promedio o la compra promedio.
- Recordemos que la idea es reeducar al cliente.

Iniciar el proceso de venta por el modelo de preventa tomando el pedido y entregando posteriormente, se puede realizar un piloto en zonas para medir la estrategia.

**6.6.3.2 Plan de premios “MORA PLUS”.** Que consiste en entregar a cada cliente un número de puntos determinado por trimestre premiando al cliente fiel, en la medida en que el promedio mensual suba y los pedidos aumenten además de ganar por cada compra adicional al promedio. Obtendrán puntos adicionales por mantener ese promedio nuevo de compras el numero de puntos y el plan de premios se explica a continuación en la siguiente tabla que contiene: los puntos que gana un cliente, los puntos que lleva acumulado, el tipo de cliente y la posibilidad de alcanzar mejores premios y descuentos.

**Cuadro 28. Plan de premios**

CLIENTE	PUNTOS	ACUMULADO	PREMIO	Condición
MINORISTA	10 por cada % ventas.* Determinar los valores	Puede no reclamar premio	Se define un porcentaje de ventas y mercadeo.	Mantener el promedio de compra y el incremento de compra
mayorista	5 por cada millón	Puede acumular. A partir del 5 millón aumenta en un punto el % del premio.		Mantener la recompra y el promedio en el trimestre.
distribuidor	5 por cada millón aumentando un punto desde el segundo millón.	Puede acumular.		Mantenerse en el promedio.

Fuente. Este estudio

NOTA: los premios se entregan cuando la cartera este al día.

**6.6.3.3 Estrategias de comunicación o plan de medios.** La publicidad, para generar una comunicación masiva se buscará que los mensajes que se desea llevar lleguen al público de forma rápida y generalizada, se emplea una comunicación indirecta y se hace para un gran número de personas para estimular la compra del producto en gran cantidad, haciendo énfasis en los motivos y razones por las cuales se debe adquirir el nuevo producto.

Inicialmente se empleará una publicidad promocional, buscando un resultado a corto plazo incitando al consumidor a la compra, lo cuál se podrá medir por el volumen de ventas, el objetivo que tendrá la publicidad será buscar una respuesta del receptor que le permita conocer las características del producto para generar la compra, para ello es necesario que el producto sea atractiva y tengan ventajas únicas que deben ser resaltadas con relación a las otros productos de la competencia, por otra parte el producto debe ser de fácil acceso para los posibles compradores y debe tener un buen precio.

Se pretenderá por medio de la publicidad generar interés en los atributos del producto para generar el ensayo y la compra del producto a través de un mensaje de recordación que lleve a una evaluación favorable de los productos, generando y posteriormente aumentando el conocimiento del nombre del producto. Los medios que se emplearán para alcanzar estos objetivos son la radio y la publicidad exterior, teniendo en cuenta el mercado al que van dirigidos, teniendo en cuenta el costo y la audiencia de cada medio.

Con relación a la radio es el medio más empleado en la ciudad de Pasto, para ello se emplearán emisoras que lleguen a todos los estratos sociales en espacios con mayor audiencia. En cuanto a la publicidad exterior está debe llamar la atención y tener un impacto visual, se emplearán afiches ubicados en las tiendas, e instituciones en las que se ofrecerá el producto.

**6.6.3.4 Estrategias de servicio.** Es necesario citar las siguientes características de los servicios que pretende ofrecer la empresa, para entender las estrategias de servicio.

- Excelente atención al cliente.
- Créditos semanales o quincenales de acuerdo a la necesidad.
- Obtención de descuentos por pagos de contados.

## 7. PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la participación en el mercado a través del REPOSICIONAMIENTO DE MARCA.</li> <li>• Incrementar ventas</li> <li>• Aumentar el margen de ganancias de la empresa en un 20%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una inversión cuantiosa para el diseño de un producto distinto al actualmente ofrecido por la competencia: La estrategia consiste en introducir al mercado el producto con una imagen renovada.</li> <li>• Rediseñar la etiqueta, innovando con un logo más llamativo, un empaque distinto, en distintos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el número de clientes actuales</li> <li>• Incrementar el reconocimiento en el mercado</li> <li>• Incrementar las ventas en un 10%</li> <li>•</li> </ul>	<p><b>1. PRODUCTO</b> Cambio de empaque del producto Capacitación para el manejo adecuado del producto</p> <p><b>2. PLAZA</b> Fuerza de ventas capacitada para atraer clientes(Tend.) Pruebas gratis Ampliar base de tiendas y autoservicios</p> <p><b>3. PROMOCION</b></p>	<p>administrativa, mercadeo y ventas.</p>	<p>6 meses</p>	<p>\$44.800.000</p>	<p>Número de nuevos clientes</p> <p>Valor en ventas Consumidor</p> <p>Café morasurco/ Consumidor</p> <p>Otras marcas % participac Mdo.</p> <p>No. Consumidores de café morasurco / número de consumidores</p>

	<p>tamaños.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar inversiones en promoción para dar a conocer el producto persuasivamente por medios preferentemente masivos como la televisión y la radio, apoyada con acciones de merchandising en los puntos de venta y eventos en lugares de concurrencia del mercado meta.</li></ul>		<p>Publicidad corporativa</p> <p>Incentivos al canal de distribución (Tenderos)</p> <p>Programas en puntos de venta</p>				
--	--	--	---	--	--	--	--

## 7.1 ESTRATEGIA RELANZAMIENTO DE MARCA - CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTOS	TIEMPO
<b>1. PRODUCTO</b>			
Diseño del nuevo empaque del producto	Área administrativa	\$ 7.000.000	1 MES
Impresión del nuevo empaque del producto	Litografía	\$6.000.000	1 MES
<b>2. PLAZA</b>			
Fuerza de ventas capacitada para atraer clientes(Tend.)	Área de mercadeo y ventas	\$ 2.000.000	1 MES
Pruebas gratis	Área de mercadeo y ventas	\$ 4.000.000	1 MES
Ampliar base de tiendas y autoservicios	Area de ventas	\$ 2.000.000	1 MES
<b>3. PROMOCION</b>			
Publicidad corporativa	Área de mercadeo y ventas	\$ 6.000.000	1 MES
Incentivos al canal de distribución (Tenderos)	Área de mercadeo y ventas	\$ 4.500.000	5 MESES
Programas en puntos de venta	Área de mercadeo y ventas	\$ 6.500.000	5 MESES
Ofrecer capacitación a los tenderos	Área de mercadeo y ventas	\$ 1.800.000	1 MES
Técnicas promocionales al consumidor Final	Área de mercadeo y ventas	\$ 5.000.000	5 MESES
<b>TOTAL</b>		<b>\$44.800.000</b>	

Fuente. Este estudio

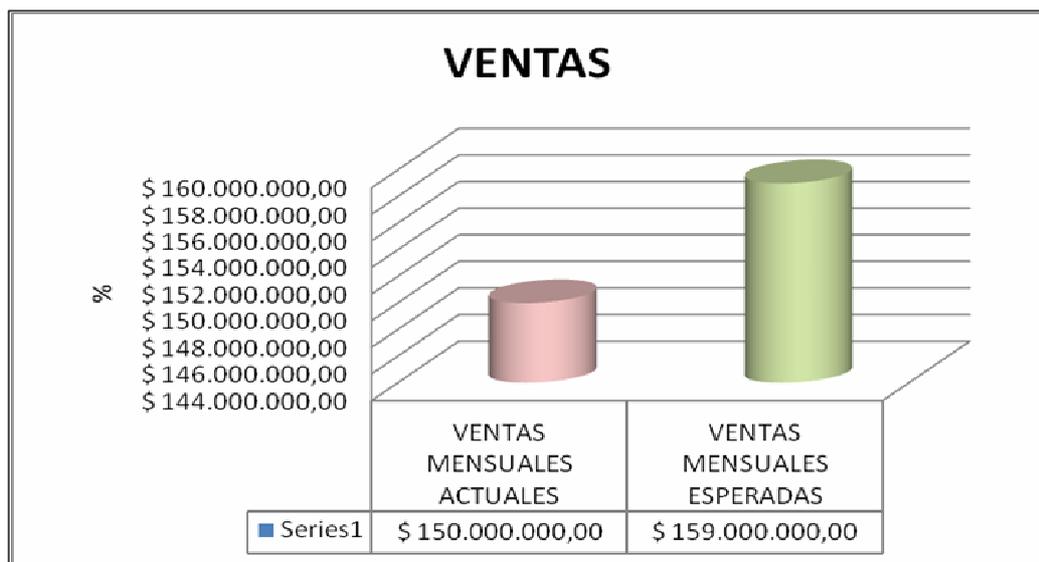
## 8. ESTUDIO DE IMPACTO FINANCIERO DEL PLAN DE MERCADEO

### 8.1 BENEFICIOS ECONOMICOS DEL PLAN DE MERCADEO

#### 8.1.1 En ventas. Incremento en ventas del 6%

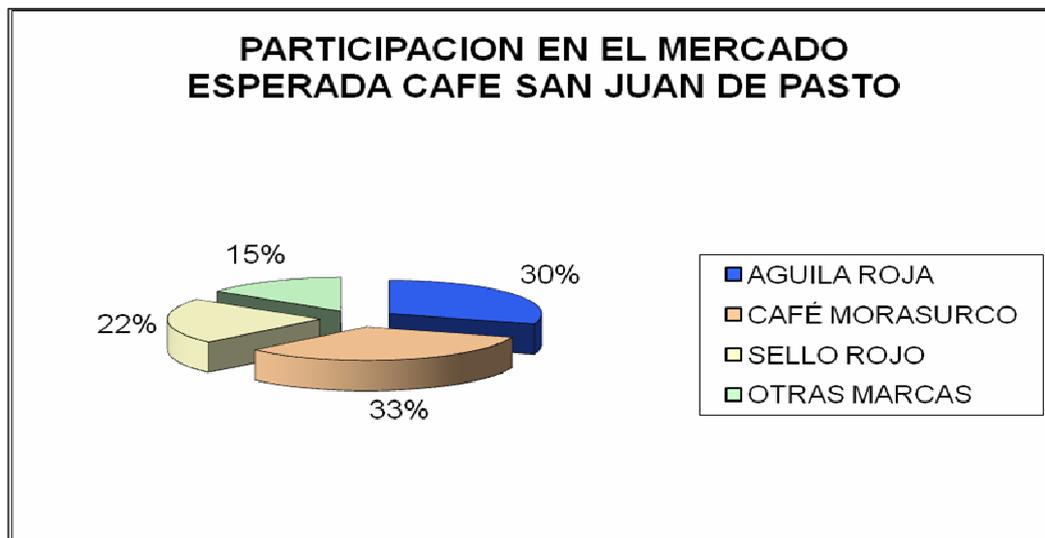
- Ventas aproximadas mensuales \$150.000.000
- Incremento en ventas mensuales \$9.000.000
- Total incremento mensuales \$108.000.000
- Utilidad esperada mensual (20%) \$21.600.000
- Tiempo para recuperar la inversión 6 meses

Gráfica 15. Beneficio en ventas ciudad de pasto



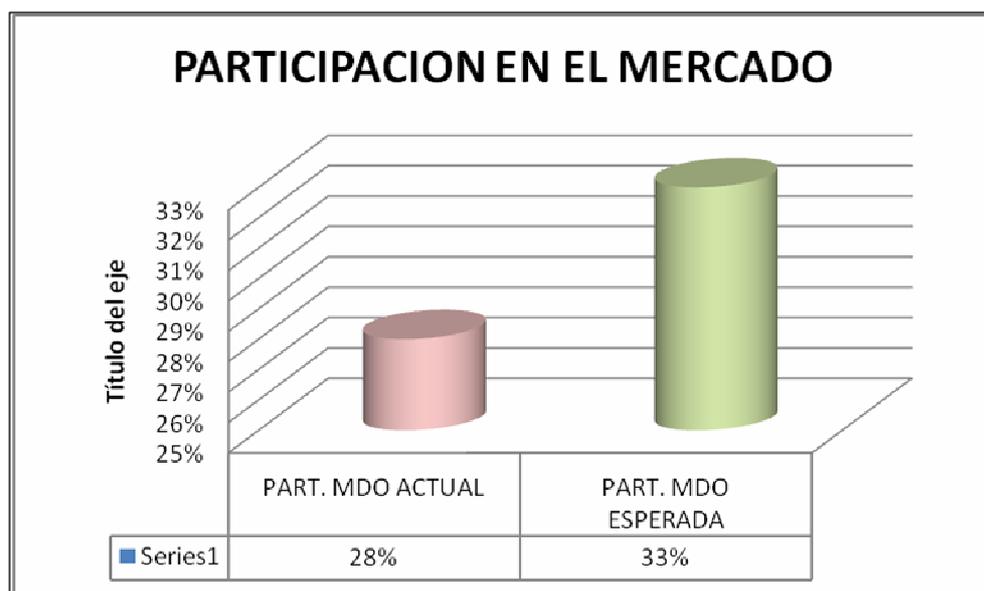
Fuente. Este estudio

Gráfica 16. Beneficios en participación en el mercado



Fuente. Este estudio

Gráfica 17. Beneficios en participación en el mercado



Fuente. Este estudio

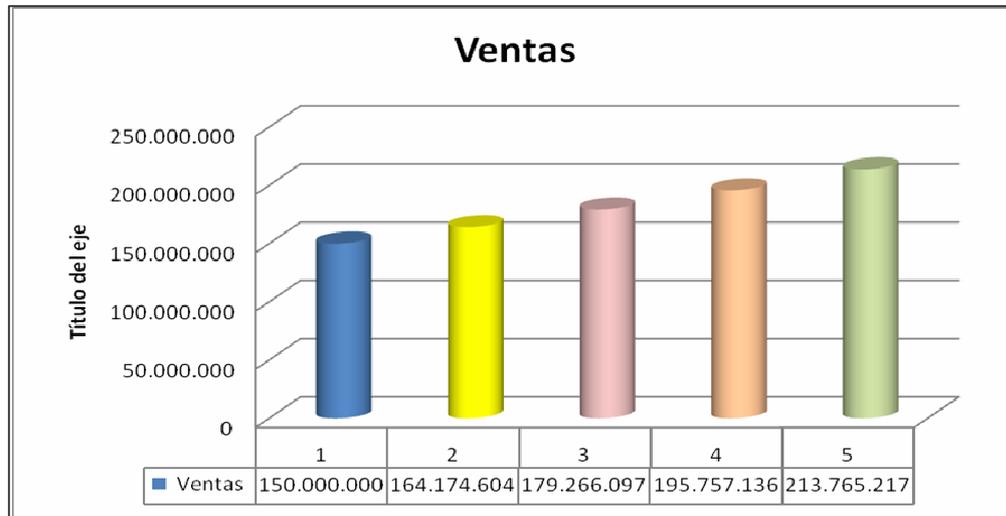
## 9. PROYECCIÓN DE VENTAS

Según la proyección realizada se proyecta un incremento en ventas con la implementación de este proyecto lo cual se traduce en un incremento en utilidad en la empresa.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas	150.000.000	164.174.604	179.266.097	195.757.136	213.765.217
Materia Prima, Mano de Obra	90.000.000	98.504.762	107.559.658	117.454.281	128.259.130
Otros Costos	15.000.000	15.488.170	15.954.619	16.436.147	16.932.207
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>45.000.000</b>	<b>50.181.671</b>	<b>55.751.820</b>	<b>61.866.708</b>	<b>68.573.879</b>
Gasto de Ventas	8.000.000	8.260.357	8.509.130	8.765.945	9.030.511
Gastos de Administracion	9.000.000	9.450.000	9.922.500	10.418.625	10.939.556
Amortización Gastos	8.960.000	8.960.000	8.960.000	8.960.000	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>19.040.000</b>	<b>23.511.314</b>	<b>28.360.190</b>	<b>33.722.138</b>	<b>48.603.812</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>19.040.000</b>	<b>23.511.314</b>	<b>28.360.190</b>	<b>33.722.138</b>	<b>48.603.812</b>
Impuestos (35%)	6.283.200	7.758.734	9.358.863	11.128.305	16.039.258
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>12.756.800</b>	<b>15.752.580</b>	<b>19.001.327</b>	<b>22.593.832</b>	<b>32.564.554</b>

Fuente. Este estudio

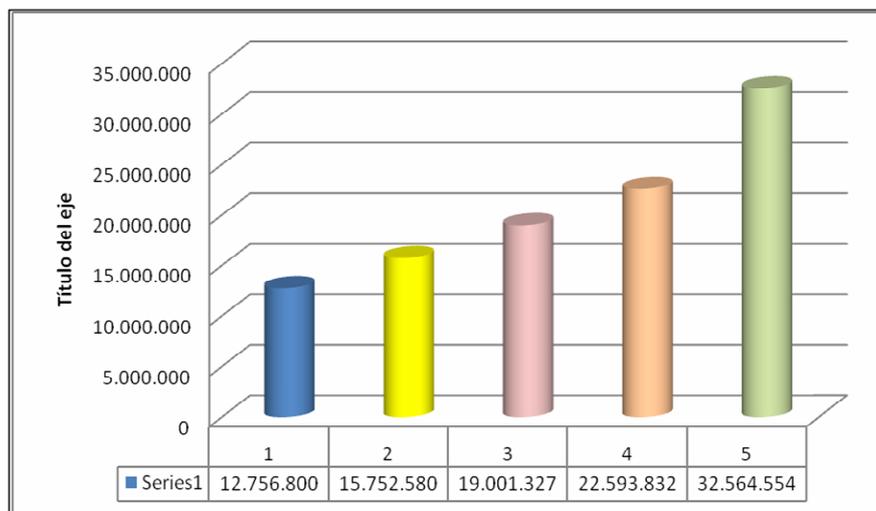
**Gráfica 18. Incremento en ventas en \$**



Fuente. Este estudio

Como se observa la implementación del proyecto trae consigo un incremento en ventas del 6% lo cual ocasiona unos ingresos por ventas de \$164 millones el segundo año comparado con el año anterior de \$150 millones, con esto se puede observar que en 6 meses se puede recuperar la inversión de la inversión en el plan de mercadeo propuesto para el relanzamiento de marca; el cual permitirá re posicionarse a CAFÉ MORASURCO.

**Gráfica 19. Incremento en utilidad en \$**



Fuente. Este estudio

## Cuadro 29. Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS	
TIO	15%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	58,09%
VAN (Valor actual neto)	56.471.581
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,45

Fuente. Este estudio

Con la implementación del proyecto se espera una tasa interna de retorno del 58.09% y un VPN de \$56.471.581 proyectado a 5 años; lo cual evidencia la factibilidad de ejecución del plan de mercadeo para la empresa INCAFEN Ltda.

### 9.1 CRITERIOS

Si  $VPN > 0$ : viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy los ingresos superan a los egresos, esa diferencia a favor del proyecto conocida como excedentes monetarios favorables ratifican la viabilidad financiera del proyecto.

Si  $VPN < 0$ : el proyecto no es viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy, los egresos superan a los ingresos.

Si  $VPN = 0$ : la decisión es de indiferencia.

**9.1.1 Tasa interna de retorno.** Es una tasa de interés que hace que el VPN sea igual a cero, por lo tanto surte un efecto neutro, igualando el valor presente de los ingresos con el de los egresos, por lo tanto se dice que la TIR es la verdadera tasa de rendimiento del proyecto.

$$\text{Si } VPN_{(0)}(i) = \sum VPI_{(0)}(i) - \sum VPE_{(0)}(i)$$

$$\text{Si } i = \text{TIR}$$

$$0 = \sum VPI_{(0)}(\text{TIR}) - \sum VPE_{(0)}(\text{TIR})$$

$$\sum VPE_{(0)}(\text{TIR}) = \sum VPI_{(0)}(\text{TIR})$$

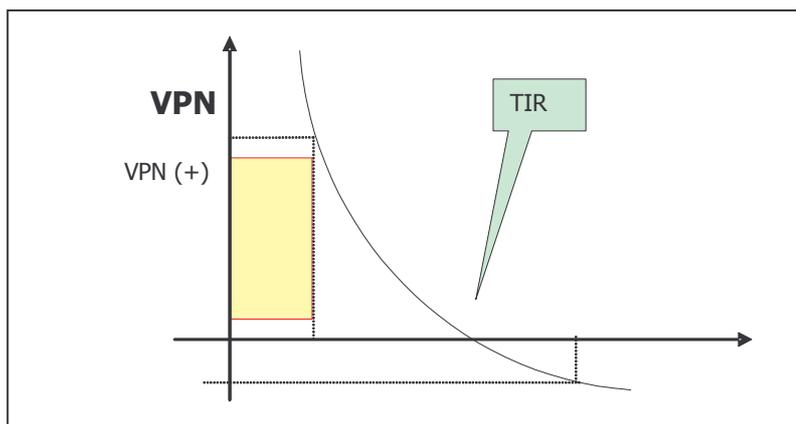
Este método utiliza los siguientes criterios de decisión:

Si la  $\text{TIR} > \text{TIO}$ : el proyecto es viable financieramente, pues a esta tasa de interés se compensa el costo de oportunidad del dinero del inversionista dado por la TIO.

Si la  $TIR < TIO$ : el proyecto debe ser rechazado, por cuanto no compensa el costo de oportunidad.

Si la  $TIR = TIO$ : la decisión es de indiferencia pues solo alcanza a igualar el costo de oportunidad.

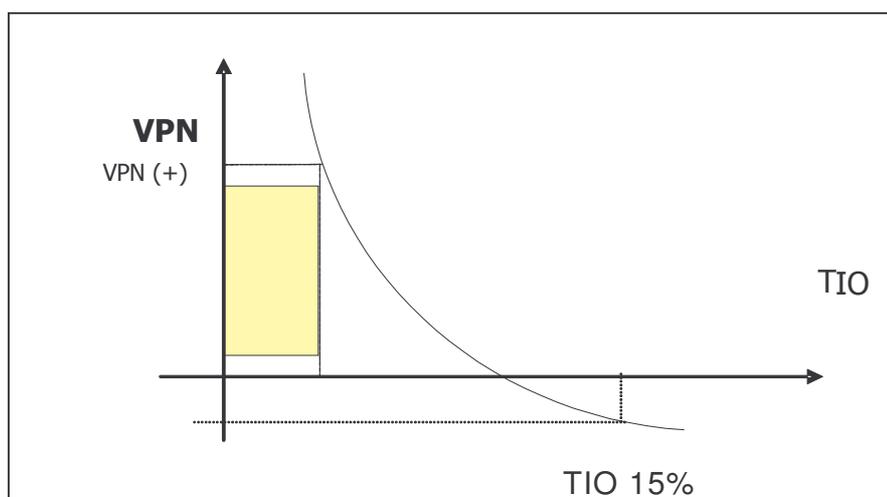
**Figura 8. Tasa Interna de retorno -TIR**



Fuente. Este estudio

VPN \$56.471.581: el Proyecto se considera viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy los ingresos superan a los egresos, esa diferencia en favor del proyecto conocida como excedentes monetarios favorables ratifican la viabilidad financiera del proyecto.

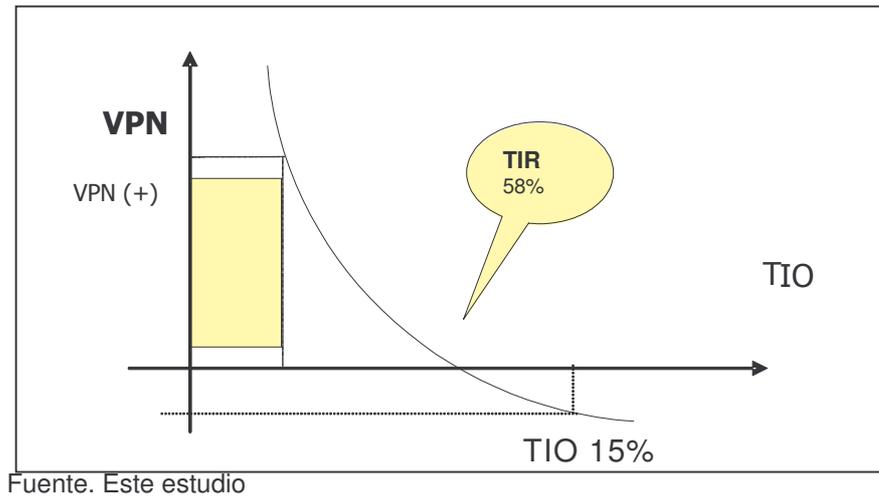
**Figura 9. Valor presente neto – Escenario optimista**



Fuente. Este estudio

TIR 58.09% > TIO del 18%: el proyecto es viable financieramente, pues a esta tasa de interés se compensa el costo de oportunidad del dinero de los inversionistas – INCAFEN LTDA dado por la TIO del 15%.

**Figura 10. Tasa interna de retorno –Escenario OPTIMISTA**



El TRI (Tiempo de Recuperación de la Inversión) tiene como objetivo determinar el **número de años** en que se recupera la inversión, mediante la resta sucesiva de los flujos netos anuales descontados del monto de la inversión, hasta el punto en que se iguala o sobrepasa dicha inversión es de 1.5 años.

## 10. CONCLUSIONES

Al elaborar un análisis situacional y del entorno de la marca CAFÉ MORASURCO en la ciudad de Pasto se pudo establecer la reducción de ventas de la empresa y por tanto es necesario un relanzamiento de marca.

Con la investigación de mercado tendiente a conocer las fortalezas y debilidades de la marca café morasurco y las expectativas del consumidor con respecto al producto se pudo conocer que el empaque es importante a la hora de tomar decisiones para comprar el producto.

Para una mayor cobertura de consumidores con los productos de marca morasurco en San Juan de Pasto es posible gracias a un relanzamiento de marca.

Es posible incrementar ventas en un 6% con la implementación de la estrategia. Con la fijación de la estrategia se pretende incrementar la participación en el mercado en un 5%.

Implementar procesos de selección y entrenamiento adecuados para el personal que permita expandir la base de clientes.

Instaurar un programa de capacitación en mercadeo para vendedores.

Propiciar una relación más cercana con los clientes tenderos ya que él es la ventana al consumidor final.

Generar beneficios que satisfagan las necesidades del cliente-tendero

## **11. RECOMENDACIONES**

Es importante que la empresa INCAFEN LTDA invierta en el relanzamiento de marca a través del cambio de imagen y empaque para lograr un mayor posicionamiento en la ciudad de Pasto.

Se recomienda establecer una estrategia dirigida al consumidor tendiente a la promoción y al intermediario mediante descuentos y plan de premios

Se recomienda a la empresa facilitar mayor información a los investigadores para facilitar los procesos de mejoramiento.

## **BIBLIOGRAFÍA**

KOTLER, Amstrong. Fundamentos de mercadotecnia. México: Editorial Prentice Hall. Cuarta Edición, 2008. 300 p.

SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Ram editores, 1994. 132 p.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá: Norma S.A, 1985. 283 p.

## NETGRAFÍA

### Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/el-plan-de-negocios.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml>

<http://www.valoryempresa.com/archives/tutoriales/indicadores.htm>.