

Diseño de una Plataforma Estratégica de Mercadeo que Genere Valor a las Marcas de Cafés Especiales: “Café la María y Café De La Abuela”, en el Departamento de Nariño, años 2017-2018.

Ana Lucía Checa Melo

Sandra Milena Granja Arce

Maestría en Mercadeo

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad de Nariño

San Juan de Pasto

2018

Diseño de una Plataforma Estratégica de Mercadeo que Genere Valor a las Marcas de Cafés
Especiales: “Café la María y Café De La Abuela”, en el Departamento de Nariño, años 2017-
2018.

Ana Lucía Checa Melo

Sandra Milena Granja Arce

Anteproyecto de Investigación Presentado para Optar el título de Magíster en Mercadeo

Asesor

Andrea Lorena Arteaga Flórez

Magíster

Maestría en Mercadeo

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad de Nariño

San Juan de Pasto

2018

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.”

Artículo 1ro del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del asesor

Firma del co-asesor

San Juan de Pasto , 31 de julio de 2018

Resumen

A través de esta investigación se conoce como se encuentra el sector y las empresas de cafés especiales en el departamento de Nariño. Se toma como caso de estudio dos marca regionales: Café La María y Café de la Abuela a quienes se les realizó un plan de marketing que aborda algunos factores de éxito de dos marcas de trayectoria nacional, las cuales le han apostado a situar al consumidor en el centro de la organización como la forma más eficiente de subsistir en este entorno cada vez más competitivo.

El primer capítulo se enfoca en las generalidades de la investigación, como formulación del problema y justificación, donde radica la importancia de la construcción del proyecto, así como también una fundamentación teórica, la cual acerca al lector en el contexto del sector cafetero desde su perspectiva internacional hasta regional. También se explica la metodología realizada para la recolección de la información que se utilizó para el desarrollo del proyecto.

En el segundo capítulo se busca hacer una aproximación a la situación actual del sector de café en Nariño a través del modelo propuesto por Michael Porter, así como también evaluar la posición competitiva de las empresas objeto de estudio frente a otras de iguales características en la región. El capítulo concluye con la perspectiva que tiene un experto en café, sobre el sector, el cual sirve de referente para la evaluación tanto del sector como también del entorno de las empresas.

Abstract

Through this investigation we know how the sector and the companies of special coffees are located in the department of Nariño. Two regional brands are taken as a case study: Café La María and Café de la Abuela, who underwent a marketing plan that addresses some success factors of two national brands, which have opted to place the consumer in the center of the organization as the most efficient way of subsisting in this increasingly competitive environment.

The first chapter focuses on the generalities of the research, as a formulation of the problem and justification, where the importance of the construction of the project lies, as well as a theoretical foundation, which brings the reader closer to the context of the coffee sector from their perspective international to regional. It also explains the methodology used to collect the information that was used to develop the project.

In the second chapter seeks to make an approximation to the current situation of the coffee sector in Nariño through the model proposed by Michael Porter, as well as assess the competitive position of the companies under study compared to others with the same characteristics in the region . The chapter concludes with the perspective that a coffee expert has on the sector, which serves as a reference for the evaluation of both the sector and the environment of the companies.

Tabla de contenido

1. <i>Introducción</i>	16
2. <i>Marco General de la Investigación</i>	19
2.1 <i>Tema</i>	19
2.2 <i>Título</i>	19
2.3 <i>Línea de Investigación</i>	19
2.4 <i>Sub-línea de Investigación</i>	19
2.5 <i>Problema de Investigación</i>	19
2.5.1 <i>Descripción del problema</i>	19
2.5.2 <i>Formulación del Problema</i>	22
2.6 <i>Objetivos</i>	22
2.6.1 <i>Objetivo General</i>	22
2.6.2 <i>Objetivos Específicos</i>	22
2.7 <i>Justificación</i>	23
2.8 <i>Delimitaciones de la Investigación</i>	24
2.8.1 <i>Delimitación Espacial</i>	24
2.8.2 <i>Delimitación Temporal</i>	24
2.9 <i>Fundamentación teórica</i>	25
2.9.1 <i>Antecedentes</i>	25
2.9.2 <i>Marco contextual</i>	27
2.9.3 <i>Marco legal</i>	34
2.9.4 <i>Marco Conceptual</i>	37
2.9.5 <i>Marco teórico</i>	41
2.10 <i>Diseño Metodológico</i>	64
2.10.1 <i>Paradigma y enfoque</i>	64
2.10.2 <i>Tipo y método de estudio</i>	65
2.10.3 <i>Técnicas e instrumentos de recolección de la información</i>	66
2.10.4 <i>Tratamiento de la Información</i>	68
2.10.5 <i>Población y Muestra</i>	68

3. <i>Análisis sectorial del mercado de café</i>	73
3.1 <i>Fuerzas competitivas del sector</i>	73
3.1.1 Rivalidad entre competidores.	73
3.1.2 Amenaza de productos sustitutos.....	80
3.1.3 Poder de negociación de los compradores o clientes.....	82
3.1.4 Poder de negociación de los proveedores.	83
3.1.5 Amenaza de ingreso de nuevos competidores.	85
3.1.6 Consolidado de las fuerzas competitivas.	88
3.2 <i>Matriz de perfil competitivo (MPC)</i>	89
3.3 <i>Análisis de la entrevista al experto en café</i>	93
4. <i>Diagnóstico externo e interno</i>	97
4.1 <i>Análisis de la encuesta a consumidores de café especial origen Nariño en la ciudad de Pasto</i>	97
4.2 <i>Principales hallazgos</i>	124
4.3 <i>Análisis de encuestas a consumidores de café la María y café de la Abuela</i>	127
4.4 <i>Segmentación del mercado</i>	129
4.5 <i>Análisis de factores críticos de éxito de café Cultor y café 18</i>	130
4.6 <i>Diagnóstico externo</i>	135
4.6.1 Análisis de oportunidades y amenazas en el medio (POAM).	136
4.6.2 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para café la María.	144
4.6.3 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para café de la Abuela.....	145
4.7 <i>Diagnóstico interno para Café la María</i>	147
4.7.1 Presentación de la empresa.	147
4.7.2 Perfil de capacidad Interna (PCI).	151
4.7.3 Matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI).	158
4.8 <i>Diagnóstico interno para café de la Abuela</i>	159
4.8.1 Presentación de la empresa.	160
4.8.2 Perfil de capacidad interna (PCI).....	162
4.8.3 Matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI).	168
5. <i>Propuesta Estratégica</i>	170

<i>5.1 Análisis matricial para Café la María</i>	170
5.1.1 Análisis DOFA	170
5.1.2 Matriz Interna- Externa (IE).	172
5.1.3 Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	173
5.1.4 Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	174
<i>5.2 Direccionamiento estratégico para Café la María</i>	176
5.2.1 Misión.....	176
5.2.2 Visión.....	176
5.2.3 Valores.....	176
<i>5.3 Plan Estratégico de Marketing para Café la María</i>	177
5.3.1 Objetivo General del plan de Marketing.....	177
5.3.2 Objetivo Financiero.	178
5.3.2.1 Estructura de costos para Café la María.	179
5.3.3 Objetivos estratégicos.....	184
5.3.4 Posicionamiento.....	189
<i>5.4 Plan Táctico de Marketing para café la María.</i>	189
5.4.1 Estrategia de producto.	190
5.4.2 Estrategia de precio.....	190
5.4.3 Estrategia de distribución.	191
5.4.4 Estrategia de promoción.	192
5.4.5 Mezcla de comunicaciones integradas de marketing.....	192
5.4.6 Presupuesto de gastos de Marketing.....	193
5.4.7 Controles.....	193
5.4.8 Plan de Acción.....	194
<i>5.5 Análisis matricial para Café de la Abuela</i>	199
5.5.1 Análisis DOFA	199
5.5.2 Matriz Interna- Externa (IE)	200
5.5.3 Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	201
5.5.4 Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	203
<i>5.6 Direccionamiento estratégico para Café de la Abuela</i>	205
5.6.1 Misión.....	205

5.6.2 Visión.....	205
5.6.3 Valores.....	205
<i>5.7 Plan Estratégico de Marketing para Café de la Abuela.....</i>	<i>206</i>
5.7.1 Objetivo General del plan de Marketing.....	206
5.7.2 Objetivos Financieros.....	206
5.7.2.1 Estructura de costos para café de la Abuela.....	208
5.7.3 Objetivos estratégicos.....	211
5.7.4 Posicionamiento.....	218
<i>5.8 Plan Táctico de Marketing para café de la Abuela.....</i>	<i>218</i>
5.8.1 Estrategia de producto.....	219
5.8.2 Estrategia de precio.....	220
5.8.3 Estrategia de distribución.....	221
5.8.4 Estrategia de promoción.....	222
5.8.5 Mezcla de comunicaciones integradas de marketing.....	223
5.8.6 Presupuesto de gastos de Marketing.....	224
5.8.7 Controles.....	224
5.8.8 Plan de Acción.....	225
<i>6. Conclusiones.....</i>	<i>229</i>
<i>7. Recomendaciones.....</i>	<i>232</i>
<i>8. Bibliografía.....</i>	<i>235</i>
<i>9. Anexos.....</i>	<i>245</i>

Índice de Tablas

Tabla 1 Exportaciones de café en Colombia	29
Tabla 2 Características sensoriales del café de Nariño	30
Tabla 3 Perfil general del departamento de Nariño.....	32
Tabla 4 Promedio de los resultados de catación por municipio	34
Tabla 5 Formato Matriz POAM	47
Tabla 6 Formato Matriz PCI	50
Tabla 7 Formato Matriz DOFA.....	52
Tabla 8 Segmentos básicos de café	61
Tabla 9 Población estudiada.....	68
Tabla 10 Marcas de café especial en Nariño	70
Tabla 11 Comportamiento del sector cafetero 2013-2017	74
Tabla 12 Rivalidad entre competidores	79
Tabla 13 Amenaza de productos sustitutos	81
Tabla 14 Poder de negociación de los compradores	83
Tabla 15 Poder de negociación de los proveedores.....	85
Tabla 16 Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	88
Tabla 17 Consolidado de las fuerzas competitivas.....	88
Tabla 18 <i>Matriz de perfil competitivo (MPC)</i>	91
Tabla 19 Segmentación del mercado de cafés especiales en Nariño.....	130
Tabla 20 Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)	144
Tabla 21 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para café la María	145
Tabla 22 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para café de la Abuela	146
Tabla 23 Perfil de capacidad interna (PCI)- café la María	158
Tabla 24 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)- café la María	159
Tabla 25 Perfil de capacidad interna (PCI).- Café la Abuela	168
Tabla 26 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)- Café de la Abuela.....	169
Tabla 27 Matriz DOFA- Café la María	171
Tabla 28 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estrategia (MCPE)- Café la María.....	175
Tabla 29 Estado de resultados proyectado a segundo semestre de 2018.....	178
Tabla 30 Costos fijos y variables- Tienda de café la María	179
Tabla 31 Distribución de ventas Café la María Mayo y Junio de 2018	179

Tabla 32 Costo de café empacado 300gr.....	180
Tabla 33 Costo de preparaciones y acompañamientos	181
Tabla 34 Costo de una taza de café	182
Tabla 35 Proyección de ventas y costo del café empacado segundo semestre 2018.....	183
Tabla 36 Proyección de ventas y costos para preparaciones de café- segundo semestre 2018.	183
Tabla 37 Proyección de ventas y costos acompañamientos- segundo semestre 2018.....	183
Tabla 38 Proyección de ventas por canal	186
Tabla 39 Distribución de ventas para Café la María Oct/17- Abr/18.....	187
Tabla 40 Distribución de ventas Café la María My-Jn/18	187
Tabla 41 Proyección de ventas segundo semestre 2018.....	188
Tabla 42 Ventas aproximadas por periodo.....	188
Tabla 43 Matriz DOFA	199
Tabla 44 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	202
Tabla 45 Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)	204
Tabla 46 Propuesta de ventas para café de la Abuela	207
Tabla 47 Estado de resultados proyectado a segundo semestre de 2018- Café de la Abuela.....	208
Tabla 48 Costo de café molido y empacado-Café de la Abuela.....	209
Tabla 49 Costo de preparaciones y acompañamientos en la tienda- Café de la Abuela	209
Tabla 50 Costo de una taza de café-Café de la Abuela	210
Tabla 51 Costo de venta para nuevas presentaciones- café de la Abuela.....	211
Tabla 52 Proyección de costo de ventas de acompañamientos	211
Tabla 53 Portafolio de café empacado- Café de la Abuela	213
Tabla 54 Mezcla rentable de productos-Café de la Abuela.....	215
Tabla 55 Mezcla propuesta para la tienda de café especial-café de la Abuela.....	216
Tabla 56 Portafolio de productos para la tienda Café de la Abuela	218
Tabla 57 Mezcla por canal online-Café de la Abuela	222

Índice de Figuras

Figura 1 Municipios cafeteros de Nariño	31
Figura 2 Cuadrantes de la Matriz de la Gran Estrategia.....	53
Figura 3 Edad de los consumidores.....	99
Figura 4 Género de los consumidores	100
Figura 5 Estrato y nivel educativo.....	101
Figura 6 Ocupación de los consumidores.....	102
Figura 7 Motivación de compra por edades	103
Figura 8 Nivel de interacción con redes sociales por edades	104
Figura 9 Compras por internet según la edad.....	105
Figura 10 Medios de publicidad preferidos.....	106
Figura 11 Perfil del consumidor de café especial por edad.....	107
Figura 12 Marcas más recordadas	108
Figura 13 Frecuencia de consumo.....	109
Figura 14 Consumo diario de café especial.....	109
Figura 15 Motivos para consumir café especial	111
Figura 16 Bebidas de café consumidas habitualmente por género.....	112
Figura 17 Intensidad de sabor preferido por edad	113
Figura 18 Intensidad de sabor preferido por género.....	113
Figura 19 Horario de consumo y acompañamiento.....	114
Figura 20 Lugares en los que le gustaría encontrar café especial	114
Figura 21 Tiendas especializadas de café que conoce.....	115
Figura 22 Tiempo de permanencia en una tienda de café	116
Figura 23 Aspecto físico preferido en una tienda de café	117
Figura 24 Lugares preferidos para comprar café.....	118
Figura 25 Café especial para consumo del hogar	119
Figura 26 Percepción de precio vs beneficios recibidos	120
Figura 27 Motivación para escoger la marca de café de prefererida.....	121
Figura 28 Conocimiento sobre café especial y proceso productivo.	122
Figura 29 Fortalezas percibidas de la marca	122
Figura 30 Debilidades percibidas de la marca de café.	123
Figura 31 Organigrama café la María	148

Figura 32 Empaque café la María	151
Figura 33 Organigrama café de la Abuela.....	161
Figura 34 Matriz interna-externa (IE)- Café la María	172
Figura 35 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)- Café la María.....	173
Figura 36 Matriz Interna- Externa (IE)	201
Figura 37 Empaque café de la Abuela.....	220

Índice de Anexos

Anexo 1 Fuerzas competitivas de Porter.....	245
Anexo 2 Formato entrevista al experto en café especial.....	246
Anexo 3 Encuesta a gerentes de Café Cultor y Café 18.....	249
Anexo 4 Encuesta a consumidores de café especial	254
Anexo 5 Encuesta a gerentes de las marcas regionales.....	259

1. Introducción

Toda organización es capaz de abrirse paso en el mercado de cualquier sector en que se encuentre, incluso a nivel internacional, siempre y cuando logre que la marca ocupe un espacio importante en la mente y el corazón del consumidor. Para esto es fundamental diseñar estrategias que le permitan aprovechar las ventajas competitivas que contribuyan al desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la marca, generando valor tanto para la organización como para el cliente.

Esto conlleva a un proceso de investigación que posibilita la aproximación a la realidad del contexto del mercado; conocer las tendencias del consumidor, principales competidores, productos sustitutos, canales de distribución, gustos y preferencias; son entre otros, los principales factores a evaluar y que aportan a la implementación de estrategias innovadoras y generadoras de diferenciación y de identidad de marca frente al cliente.

A través de esta investigación se conoce como se encuentra el sector y las empresas de cafés especiales en el departamento de Nariño. Se toma como caso de estudio dos marca regionales: Café La María y Café de la Abuela a quienes se les realizó un plan de marketing que aborda algunos factores de éxito de dos marcas de trayectoria nacional, las cuales le han apostado a situar al consumidor en el centro de la organización como la forma más eficiente de subsistir en este entorno cada vez más competitivo.

El primer capítulo se enfoca en las generalidades de la investigación, como formulación del problema y justificación, donde radica la importancia de la construcción del proyecto, así como

también una fundamentación teórica, la cual acerca al lector en el contexto del sector cafetero desde su perspectiva internacional hasta regional. También se explica la metodología realizada para la recolección de la información que se utilizó para el desarrollo del proyecto.

En el segundo capítulo se busca hacer una aproximación a la situación actual del sector de café en Nariño a través del modelo propuesto por Michael Porter, así como también evaluar la posición competitiva de las empresas objeto de estudio frente a otras de iguales características en la región. El capítulo concluye con la perspectiva que tiene un experto en café, sobre el sector, el cual sirve de referente para la evaluación tanto del sector como también del entorno de las empresas.

En el tercer capítulo, se analizan los resultados de la aplicación del instrumento en los consumidores de café especial, del cual se determina el segmento de mercado en la ciudad de Pasto. También se analizan los principales factores críticos de éxito de dos empresas nacionales, con la finalidad de adaptar estrategias exitosas al contexto de cada empresa objeto de estudio. Además, se realiza el diagnóstico externo e interno de las empresas a través de la aplicación de las matrices de la planeación estratégica y de los resultados de las encuestas a los gerentes de las marcas regionales y consumidores de estas.

En el cuarto capítulo, se formulan las estrategias alternativas, direccionamiento estratégico y estrategias y tácticas de marketing, teniendo en cuenta los resultados de las matrices de la planeación estratégica y el análisis e interpretación de la información obtenida en el trabajo de campo; las cuales van orientadas a generar valor a las marcas de cafés especiales en la región

para el año 2018 y que están plasmadas en un plan de acción.

Al finalizar el documento se encontrará las conclusiones del proyecto desarrollado y las recomendaciones que se realizarán para cumplir con los objetivos propuestos.

2. Marco General de la Investigación

2.1 Tema

Pensamiento estratégico.

2.2 Título

Diseño de una plataforma estratégica de mercadeo que genere valor a las marcas de cafés especiales: “Café la María y Café de la Abuela” en el departamento de Nariño, años 2017 y 2018.

2.3 Línea de Investigación

Proceso de cambio en las organizaciones de Nariño, orientados a la competitividad internacional a través de la gestión estratégica de mercadeo.

2.4 Sub-línea de Investigación

Proceso de cambio en la gestión de mercadeo orientado a la competitividad.

2.5 Problema de Investigación

2.5.1 Descripción del problema.

En Colombia, para el año 2016, la producción total de café llegó a los 14,2 millones de sacos de pepa verde, de estos se exportaron 13,1 millones de sacos, de los cuales 2.1 millones de sacos, un (17%) corresponde a cafés especiales y el destino principal fue Norteamérica y Europa. Particularmente de estos 14,2 millones de sacos, 1.7 millones se destinaron al consumo interno, según el Informe del Comportamiento de la Industria (Cafetera 2016. p.7). Desde el año 2015 se

ha evidenciado un aumento en el número de consumidores mayores de 18 años que pasó de 82% en 2012 a 86% en 2015, una mayor frecuencia de consumo que pasa de 2,9 a 3,4 tazas de café por día y un incremento del 20% en el volumen consumido tanto dentro como fuera del hogar, sobresaliendo principalmente el nicho de cafés especiales (Informe del Comportamiento de la Industria Cafetera, 2015b, p.39).

El País tiene aproximadamente 22 regiones cafeteras según el (Informe de economía cafetera de la Federación Nacional de Cafeteros, 2014, p.13) y específicamente el café del departamento de Nariño se diferencia por las características sensoriales de calidad como cuerpo medio, alta acidez, aroma pronunciado, sabor limpio y dulce, las cuales son reconocidas y apreciadas por clientes y distribuidores de todo el mundo en los mercados y segmentos más sofisticados (FNC, 2010) de tal manera que la mayor parte de la cosecha de la región pertenece al segmento de cafés especiales masivos y es comprada en su mayoría por la marca Starbucks, según (Informe de Análisis de la cadena de valor de café de Nariño, 2012 p.38).

Esto lo ratifica el Índice de Competitividad Regional Cafetero, (2010, p.119), donde destaca a Nariño como el único departamento cafetero con un puntaje de 100% en el pilar de calidad y diferenciación, esta característica se convierte en una ventaja competitiva en relación al perfil de taza, que permitirá al caficultor mejorar sus ingresos. Sin embargo, este diferencial no es explotado totalmente por los caficultores comerciantes de la región, ya que existe un limitado conocimiento en temas de planeación estratégica como también en temas de marketing que conlleven al desarrollo de marca.

Adicionalmente, el contexto competitivo en que vive el país y la región, marcado por un entorno económico y político difícil donde las empresas se ven en la necesidad de luchar por subsistir día a día, por tres razones principalmente; en primer lugar porque algunas de ellas fueron concebidas sin una proyección a largo plazo enfocándose en modelos de negocio orientados a ventas, desconociendo estrategias orientadas a darle valor a la marca, en segunda medida están dirigidas sus estrategias a mercados indiferenciados y en tercer lugar porque el empresario cuenta con conocimiento limitado sobre su entorno. Estas causas, llevan a las empresas a un futuro incierto y con posibilidades reducidas de crecer, pues no lograrán contar con las herramientas para sobrevivir y posicionarse en el mercado.

A pesar, que existe un conocimiento básico por parte del caficultor en temas de marketing, surge hoy en día una nueva generación de empresarios con mejor preparación académica y más arriesgados, quienes están dispuestos a participar en investigaciones y lograr sacar ventaja de ellas, como es el caso de “Café la María” y “Café de la Abuela”, quienes mostraron interés en hacer parte del presente proyecto, así se entiende que el sector de cafés especiales actualmente es jalonado por nuevos emprendimientos, apostándole a un futuro creciente para el sector, por ello, es necesario que tanto el gobierno a través de sus políticas públicas y la academia con este tipo de investigaciones los siga apoyando, porque no solamente aportarán al crecimiento en términos económicos para el sector en el departamento sino un futuro prometedor para el caficultor.

Por otro lado, las empresas objeto de este estudio no cuentan con un sistema administrativo definido con una organización estructurada que determine los procesos de planeación los cuales permiten el establecimiento de la misión, visión y objetivos que muestren las verdaderas

expectativas de la organización. Así, teniendo en cuenta lo anterior se considera diseñar una plataforma estratégica de mercadeo que permita al empresario no solamente plasmar metas a largo plazo con un proceso objetivo para aprovechar sus recursos en pro de un mejoramiento continuo, sino también desarrollar su marca orientando sus tácticas a nichos de mercado que genere valor y logrando posicionarse en la mente del consumidor para que perdure en el tiempo.

2.5.2 Formulación del Problema.

¿Cómo diseñar una plataforma estratégica de mercadeo que genere valor a las marcas de cafés especiales: “café la María y café de la Abuela” en el Departamento de Nariño, años 2017-2018?

2.6 Objetivos.

2.6.1 Objetivo General.

Diseñar una plataforma estratégica de mercadeo que genere valor a las marcas de cafés especiales: “café la María y café de la Abuela” en el Departamento de Nariño, años 2017-2018.

2.6.2 Objetivos Específicos.

- Elaborar un análisis del sector del café en el Departamento de Nariño para identificar las fuerzas competitivas del sector
- Realizar un diagnóstico externo e interno de dos marcas de café especial en el plano regional (Café la María y Café de la Abuela).
- Proponer un plan estratégico de mercadeo viable para las marcas “Café la María” y “Café de la Abuela” de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación.

2.7 Justificación

El desarrollo de la marca garantiza proteger, crecer, adquirir reconocimiento y asegurar lealtad por parte de los clientes, por eso, toda empresa sin importar su tamaño o actividad debe contar con una marca reconocida y posicionada para asegurar participación en el mercado.

Una marca debe tener clara su propia identidad, generar credibilidad desde la relación marca-cliente; comunicar beneficios funcionales y emocionales desde la relación marca-producto; de tal manera que el valor percibido sea superior al valor monetario. El valor desde la perspectiva del consumidor, permite identificar la capacidad competitiva y ofrecer experiencias memorables al consumidor, captando siempre la atención de ellos para influir en la opción que elijan. “Cuando la parte racional de la mente ya no es capaz de elegir, las marcas ofrecen una atracción emocional capaz de mitigar los temores en los consumidores” (Colmenares, 2007).

En el mundo existen marcas diferenciadoras fuertes, que le ofrecen al cliente sensaciones placenteras y emocionales. Haciendo énfasis en marcas de cafés especiales, que es el caso de estudio, se encuentran marcas que generan alto impacto en el mercado mundial tales como *Blue Mountain* (de las montañas de Jamaica) y *Kopi Luwak* (Indonesia), las cuales han comunicado de forma clara sus estrategias logrando alta competitividad en el prometedor mercado de los cafés selectos y exóticos.

Nariño es reconocido también a nivel mundial por sus atributos especiales en cuanto a su calidad de taza y denominación de origen, atributos como su alto perfil de taza por encima de 80 puntos en la escala SCAA y características especiales como *fragancia* y *aroma pronunciado*,

acidez media alta, cuerpo medio, dulzor alto y taza limpia, que aportan al empresario un valor agregado para competir con calidad. Es por ello, que existe una gran oportunidad para generar mayor valor a las marcas existentes de cafés especiales locales y de esta manera sobresalir no solo en un mercado regional, sino también nacional e internacional, contribuyendo al desarrollo económico del sector, ya que aporta diversificación al negocio gracias a las nuevas tendencias, innovación y estrategias de mercadeo que pueden ser implementadas para generar negocios competitivos con valor de marca.

2.8 Delimitaciones de la Investigación

2.8.1 Delimitación Espacial.

La presente investigación se llevó a cabo en la ciudad de San Juan de Pasto, capital del departamento de Nariño, es aquí, donde se centra la mayor parte de la comercialización de los productos y/o servicios de los diferentes sectores de la economía de la región.

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Pasto (2017), existen 31 marcas registradas como empresas de cafés molidos especiales y que actualmente comercializan en la región, se analizaron en este proyecto dos marcas de cafés especiales “la María”, “Café de la Abuela” y a sus consumidores respectivamente.

2.8.2 Delimitación Temporal.

En el presente proyecto se formuló una plataforma estratégica de mercadeo con el fin de lograr desarrollo y valor a las marcas de cafés especiales “Café la María” y “Café de la Abuela” y se realizó durante los años 2017 y 2018.

2.9 Fundamentación teórica

2.9.1 Antecedentes.

Los siguientes estudios realizados aportan a este tema de investigación lo siguiente:

Estudio del Sector del Café en Colombia: Realizado por la (Superintendencia de Industria y Comercio, 2012), analiza el comportamiento por el que atraviesan los caficultores en las últimas décadas en términos económicos, aborda aspectos como producción a nivel nacional e internacional, evolución de precios, principales productores y agentes que intervienen en el mercado. *El aporte para la investigación:* los principales indicadores para considerar un café como especial, los tipos de café especial que se encuentran en Colombia y las agencias más relevantes que certifican los cafés especiales.

Informe del Mercado del Café: La organización internacional del Café (OIC, 2015); reúne los desafíos a los que tiene que enfrentarse el sector cafetero a nivel mundial; proporciona información técnica, económica, de mejoramiento de calidad del producto y promueve el consumo mediante actividades de Innovación y Desarrollo. Consumo mundial del café, principales demandantes a nivel mundial y nuevas tendencias de consumo.

Oportunidades de crecimiento para cafés especiales, (2015): Según este artículo publicado por Procolombia, existe una tendencia de crecimiento en el consumo de cafés especiales en Europa y Asia. Los consumidores cada vez son más exigentes y la cultura del café entre los jóvenes, despertó el interés de tiendas especializadas (Coffee Shops) donde se encuentra variedad de productos de calidad a base de café, un servicio ágil y diferenciador con ambientes tranquilos propicios para este segmento del mercado. Esto se convierte en una gran oportunidad

para el gremio cafetero en Colombia al incursionar en mercados extranjeros que prefieran productos de alta calidad certificados con impacto ambiental, social y producciones sostenibles.

Análisis de la cadena de valor de café, departamento de Nariño: (CRS y CIAT, 2012), su importancia se centra en que es un estudio específico de la región, entrega información de calidad sobre la región y sobre cada actor implicado en la cadena de valor. El estudio tomó una muestra de 510 caficultores de 9 municipios cafeteros del departamento (Buesaco, Chachaguí, El Tambo, La Florida, La Unión, Samaniego, Guachaves y Taminango) y se usaron datos relevantes para tener un referente aproximado a la realidad del departamento.

En él, se analizan temas como la región y sus características socioeconómicas, sus habitantes, situación de las fincas en relación a las certificaciones, canales de comercialización, principales cooperativas, trilladoras, tostadoras, compradores locales y principales exportadores de café de la región.

Comportamiento de la industria cafetera Colombiana 2017: Esta investigación aportó a la investigación hechos relevantes del mercado del café durante 2017, las principales acciones y programas desarrollados por la FNC y el Gobierno Nacional para impulsar las exportaciones y producción en las diferentes regiones de Colombia. Cifras importantes en relación al comportamiento del mercado internacional de café, la producción nacional así como exportaciones y consumo interno distribuidor por tipo de café.

Todos estos estudios aportaron significativamente al fortalecimiento de la investigación,

puesto que abordan claramente la situación actual del sector cafetero a nivel global, nacional y regional; tendencias de consumo y características de los consumidores. También permite conocer las diferentes estrategias de mercadeo que se han adelantado e implementado en el sector cafetero para continuar con el desarrollo del sector.

Por otro lado las nuevas tendencias de consumo de esta bebida han permitido identificar oportunidades a lo largo de toda la cadena productiva porque brinda soluciones a las necesidades del consumidor.

2.9.2 Marco contextual.

Café en el mundo. El café es una de las bebidas más populares en el mundo occidental y se considera como un producto básico de gran importancia para la economía de varios países productores que como en Colombia, dependen de él decenas de productores.

En el ámbito internacional se diferencian dos calidades básicas de café: *Coffea arabica* y *Coffea robusta*, estas se diferencian por su forma, condiciones de crecimiento y desarrollo, composición química, gusto, sabor y aroma. Las bebidas preparadas con café Arábico tienen más acidez, cuerpo medio y un aroma afrutado; mientras que la Robusta es más fuerte y amargo y contiene más cafeína. El café Robusta proviene de Brasil, Vietnam, Indonesia y Uganda y el café Arábico es producido por Colombia, Etiopía, México y Centroamérica.

Entre los principales productores de café en el mundo se destacan Brasil, Vietnam, Indonesia, Colombia, Etiopía e India. En Latinoamérica se destacan Brasil, Colombia, Honduras, Perú,

México y Guatemala.

La producción mundial de café disminuyó la producción en el año cafetero 2016/17, según la OIC (2017, p.6) en 1,5% (157 millones de sacos de 60kg) respecto al año anterior (159 millones de sacos). El descenso se dio principalmente por la intensa sequía a comienzos del año que afectó las regiones de café robusta en Brasil y Vietnam. Mientras que Colombia se mantuvo en 14.2 millones de sacos y Honduras que con 7,7 millones de sacos registró un crecimiento de 30% en su producción.

En relación al *consumo mundial*, la FNC. (2017 p.5), informa que creció con respecto al periodo anterior, el cual pasa de 153 millones de sacos a 157 millones de sacos, sin embargo quienes más consumen siguen siendo los países importadores más que los exportadores, el cual crece de 108 a 110 millones de sacos en el período actual. Por otro lado, según la revista web Coffee IQ, el promedio de consumo anual de café por persona en el mundo es de 1,3 kg, siendo Estados Unidos el mayor importador y consumidor de café en el mundo (por volumen), seguido por Brasil y Alemania. Sin embargo, los países europeos como Finlandia y Noruega son quienes encabezan la lista en consumo per cápita. En el contexto latinoamericano, el mayor consumidor de café es República Dominicana con 3.7 kg por año, muy por encima de Colombia que tienen un consumo per cápita de 2,1 kg a 2017.

Café de Colombia. Colombia está ubicada cerca de la línea ecuatorial, lo cual garantiza luminosidad durante todo el año; además su clima tropical y sus características geográficas como la cordillera de los Andes le permite tener cosechas de café con características similares cada año

y con atributos diferenciados tales como suavidad, taza limpia, acidez y cuerpo medio/alto y aroma pronunciado y completo.

El café colombiano es 100% arábico lavado y compite con Kenya y Tanzania y es el café de mejor calidad de este tipo en el mundo. Por la clasificación mundial con relación a la procedencia genética se denominan “suaves colombianos” y de su especie arábica se pueden obtener variedades como Típica, Borbón, Caturra, Castillo o Tabi.

La mayoría de las zonas cafeteras colombianas están ubicadas en los departamentos de Antioquia, Boyacá, Caldas, Cauca, Cesar, Caquetá, Casanare, Cundinamarca, Guajira, Huila, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Quindío, Risaralda, Santander, Tolima y Valle. (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2010)

Exportaciones. Colombia registró un aumento por encima de los 13,1 millones de sacos en 2017, similar a la del año 2016, sin embargo las exportaciones de café especial no superaron a las alcanzadas en el año 2015 y fue el café estándar quien representó un mayor porcentaje en exportación.

Tabla 1
Exportaciones de café en Colombia

	2015	2016	2017
Exportaciones	12,7	12,8	13.1
Café estándar	71%	77%	
Café especial	23,50%	17%	
Industrializado	5,50%	6%	

Nota: Fuente. Las autoras a partir del informe de Comportamiento de la Industria Cafetera (2015/2016/2017)

De esta manera, para fomentar las exportaciones de café especial, la Federación Nacional de Cafeteros, la Presidencia de la República y el Ministerio de Comercio exterior, diseñaron un programa de exportación orientado a los pequeños productores de café, el cual facilita el proceso con unos requisitos sencillos, que pueden ser cumplidos fácilmente por los pequeños productores. (Comportamiento de Economía Cafetera, 2016, p. 28).

Departamento de Nariño. En Nariño, se produce café en 43 municipios localizados en la cordillera de los Andes, las principales zonas cafeteras de esta región, son las que se encuentran alrededor del volcán Galeras, conocida como “la zona occidente de Nariño” o zona dos, como se muestra en la tabla 2.

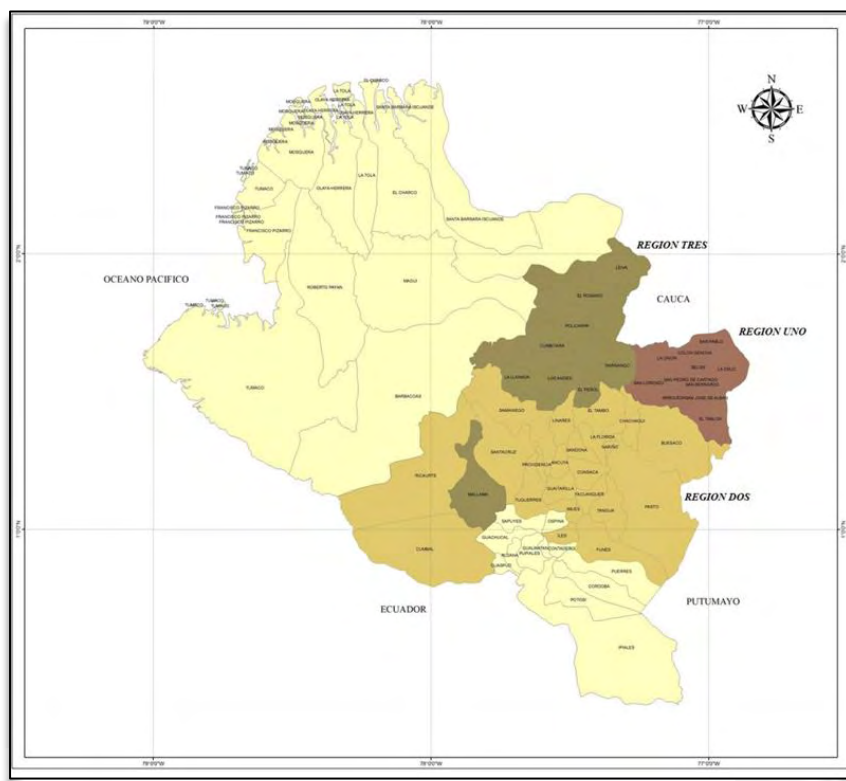
Tabla 2
Características sensoriales del café de Nariño

	Características Organolépticas	Municipios	Hectáreas de café
REGION UNO	<i>Única por su fragancia y aroma:</i> naranja, chocolate. <i>Acidez:</i> Cítrica <i>Cuerpo:</i> Relativamente pesado y cremoso <i>Dulzor:</i> Miel, caramelo.	San Pablo	1.750
		Colón (Génova)	2.405
		La Unión	5.380
		Belén	39
		La Cruz	86
		San Pedro de Cartago	374
		San Bernardo	236
		San Lorenzo	3.122
		El Tablón	820
		Arboleda	1.390
	San José de Albán	2.795	
REGION DOS	<i>Notable por sus cualidades de fragancia y aroma:</i> Manzana verde, cítrica, especias. <i>Sabor y sabor residual:</i> Manzana verde, naranja, chocolate y caramelo. <i>Acidez:</i> Málica y Cítrica. <i>Cuerpo:</i> Medio y aceitoso. <i>Dulzor:</i> Azúcar caramelizado, chocolate, nueces tostadas	Consaca	1.528
		Sandona	1.207
		Samaniego	1.190
		El Tambo	1.090
		Linares	614
		Buesaco	2.100
		Chachaguí	428
		Ancuya	210
		Pasto,	179
		Tangua	42
	Tuquerres	21	
	Imues,	18	

	Iles	8	
	Yacuanquer	101	
	La Florida	1.024	
	Santacruz	127	
	Providencia	57	
	Guaitarilla	76	
	Funes	37	
	Ricaurte	12	
	Cumbal	10	
	Nariño (N)	29	
REGION TRES	<i>Es única sobre las otras dos regiones por su perfil en los ácidos, incluye el ácido tartárico y su sabor a mora, también resaltan en fragancia y aroma: Floral, moras y frutas oscuras.</i>	Los Andes Sotomayor	899
		El Peñol	470
		Leiva	602
		El Rosario	338
	<i>Notable por sus cualidades de fragancia y aroma: Manzana verde, cítrica, especies.</i>	Policarpa	190
	<i>Sabor y sabor residual: Mora, Naranja</i>	Cumbitara	46
	<i>Acidez: Tartárica y Cítrica</i>	La Llanada	110
	<i>Cuerpo: Cremoso</i>	Mallama	56
	<i>Dulzor: Caramelo</i>	Piedrancha	
		Taminango	1.401

Nota: Fuente: Gobernación de Nariño, 2011

Figura 1
Municipios cafeteros de Nariño



Nota: Fuente: Estudio de Mercado de Nariño CIAT. (2012, p.22).

Cada región es identificada con ciertas características organolépticas como se muestra en la tabla 2, sin embargo el café de Nariño es conocido por un cierto perfil generalizado el cual se describe en la siguiente tabla:

Tabla 3
Perfil general del departamento de Nariño

Descriptor	Cualidades
Fragancia/aroma	Pronunciado
Acidez	Media alta
Cuerpo	Medio
Dulzor	Alto
Taza	Limpia

Nota: Fuente. Las autoras a partir de la FNC

Para proteger la especialidad del café de Nariño la Superintendencia de Industria y Comercio le otorga la denominación de origen; esta especialidad se da gracias a varios factores que lo hacen único como: la ubicación en la zona ecuatorial, los suelos de origen volcánico con alto contenido microbiológico, la altura sobre el nivel del mar que alcanza hasta 2.300 metros y la accidentada geografía de la zona. Dichas condiciones generan en los cultivos condiciones agroclimáticas especiales como recibir una radiación solar adecuada, así como un régimen de lluvias y vientos exacto, que hacen que la planta y el fruto de café se desarrollen de una manera particular, ya que admiten la acumulación de ciertos ácidos y azúcares que cambian la bioquímica del café obteniendo un producto diferente a cualquier otro. (Café de Colombia, 2010).

Sumado a esto, existen otras condiciones especiales en la producción como es el tiempo de maduración, el cual toma aproximadamente treinta días más que otros cultivos en el resto del país, su recolección manual, el beneficio húmedo y el secado al sol.

Por otra parte, los propietarios cerca de 34.000 son dueños de pequeñas fincas que no superan las dos hectáreas, llamados micro-fundios, esto permite mantener el control en todo el proceso productivo. Para algunos expertos este es uno de los secretos de su calidad, porque gracias a su tamaño, el manejo (despulpado, fermentación y secado) se hace con mucho cuidado y dedicación.

Una gran parte de los cafés de Nariño se ubican en el segmento de cafés diferenciados por calidad, pero existen también sub-canales que son nichos específicos dentro de los tres nichos generales 1, Cafés corrientes, 2. Cafés diferenciados por calidad y 3. Cafés micro-lotes.

Los cafés diferenciados por calidad son entregados en taza limpia, libre de defectos organolépticos y algunos atributos como alta acidez, cuerpo medio, notas dulces, suave y de aroma muy pronunciado. Además estos cafés se pueden ubicar en un rango de catación entre 80 – 85 puntos de SCAA aproximadamente.

En la tabla 4, se detallan los promedios de los resultados de catación de algunos municipios de Nariño. Esta tabla indica que la calidad del café nariñense está dentro del segmento de los especiales masivos. Para el estudio se tomaron 65 muestras de varias regiones cafeteras de Nariño, las cuáles fueron evaluadas por seis diferentes catadores internacionales y nacionales. (CRS & CIAT, 2012, p.19)

Tabla 4
Promedio de los resultados de catación por municipio

Municipio	Promedio
Chachaguì	82,88
El Tambo	83,27
La Florida	83,20
La Unión	79,74
Linares	79,51
Samaniego	82,43
Taminango	81,27
Total	81,76

Nota: Fuente. CRS y CIAT (2012, 19)

Para el desarrollo de una plataforma estratégica fue necesario un acercamiento al contexto de producción, comercialización y consumo del café en Nariño, este es el punto de partida para conocer las dificultades en el entorno pero también las oportunidades y fortalezas que tiene el producto e identificar sobre todo la gran ventaja competitiva con la que cuenta la región.

2.9.3 Marco legal.

La guía ambiental para el subsector Cafetero 2a Edición, (p.24-34) sostiene que la legislación nacional para el sector cafetero está enmarcada en 3 bloques: La constitución política nacional, las leyes del congreso de la república y los trámites nacionales ante autoridades competentes; además, por tratarse de una institución de carácter gremial, los productores de café son acreditados con la cédula cafetera y se rigen mediante estatutos emanados por la Federación Nacional de Cafeteros; los cuales tienen por objeto fomentar y regular la caficultura colombiana buscando el bienestar social, medioambiental y del caficultor.

Constitución Política Nacional: La cual estableció un conjunto de derechos y deberes del

estado en el área ambiental, regido por los principios de desarrollo sostenible. La expedición de Ley 99 / 93, la cual creó el Sistema Nacional Ambiental y el Ministerio del Medio Ambiente.

Los artículos 8, 79 y 80 de la Constitución, señalan que es deber del estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica, planificar el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar el desarrollo sostenible, conservación, restauración o sustitución.

Las Leyes del Congreso de la República:

Ley 9 de 1991: Normas generales sobre cambios Internacionales y medidas complementarias - contribución cafetera.

Ley 76 de 1927: Refiere sobre la protección y defensa del Café: así como la venta del café en función de unos compromisos gubernamentales, mejorar los sistemas para el cultivo, proteger las plantaciones de enfermedades y plagas, entre otros.

Ley 11 de 1972: Por la cual se deroga el impuesto de exportaciones de Café y se dictan otras disposiciones. Ley 189 de 1995 Aprueba “el acuerdo de Creación de la Asociación de Países Productores de Café”. Ley 430 de 1998, Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referente a los desechos peligrosos.

Resolución 3156 de 1991 del Incomex: Requisitos de los exportadores de Café: Expone los requerimientos, documentación, trámites y control que se tendrán en cuenta para los exportadores

de café en sus diferentes presentaciones. Resolución 2 de 1991 del Comité Nacional de Cafeteros: Medidas para garantizar la calidad del café de Exportación.

Resolución 3 de 1991 Del Comité Nacional de Cafeteros: Se dictan normas de calidad para el café verde en almendra, verde descafeinado, solubles y extracto de café, con el propósito de mejorar la cadena de valor del café y la competitividad para los productores.

Decreto 1408 de 1991 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público: Señala el procedimiento para el cálculo de la contribución cafetera y transferencias.

La Competencia para los trámites Nacionales ante Autoridades Competentes:

Se deben ejecutar 4 tipos de trámites en el proceso productivo del Café:

- Concesión de aguas superficiales
- Concesión de aguas subterráneas
- Permiso de vertimiento
- Permiso forestal.

Las anteriores leyes, decretos y resoluciones, hacen referencia a las alternativas y oportunidades con las que cuenta el sistema productivo del sector cafetero, considerado uno de los principales renglones agrícolas del departamento de Nariño; lo cual contribuye a mejorar el desarrollo rural y la competitividad del sector agropecuario.

2.9.4 Marco Conceptual.

Plataforma Estratégica: “Es una estructura conceptual sobre la cual se rige una empresa u organización, un proceso de toma de decisiones que relaciona la situación actual de una empresa con la proyección a largo plazo, fijando metas” (Domínguez, 2005), objetivos y factores estratégicos que tenga impacto significativo y que logren establecer diferencia competitiva que le permita alcanzar posicionamiento en el mercado al cual está dirigida (Domínguez, 2005).

Café: Se conoce con este nombre a la fruta de la planta Coffea, independientemente de la variedad de la cual provengan; también a todos los productos derivados de esta materia prima en diferentes los grados de transformación y/o presentación (Glosario, FNC).

Café Pergamino: Es aquel que se obtiene después del beneficio del grano; es decir el producto después de quitarle la cáscara y el mucílago (Glosario FNC).

Café Pergamino Seco: Una vez, el café pergamino se somete al proceso de lavado, se continúa con el proceso de secado, en su mayoría se realiza al sol, hasta obtener una humedad final entre el 10 – 12% (Asoexport, 2016).

Café Verde: Se lo obtiene después de la trilla del café pergamino, también se conoce como café oro o almendra (Glosario FNC).

Café Tostado: Es el resultado de someter el café verde a altas temperaturas donde sufre cambios físico – químicos que dan como resultado un grano oscuro y propiedades de olor y aroma bastante pronunciadas (FNC, 2012).

Café Molido: El grano tostado es sometido al proceso de molienda para obtener un polvo fino, medio o grueso que se convierte en la materia prima de la deliciosa bebida. “café” (FNC, 2012).

Denominación de origen: Es el nombre o indicación de un lugar geográfico, con el cual se designa a un producto con características diferenciales resaltadas principalmente por las costumbres de producción o transformación de sus habitantes (SIC, 2013).

Café especial: Según la FNC, en Colombia los caficultores denominan así a los cafés con atributos superiores, verificables y sostenibles, por el cual, están dispuestos a pagar un precio mayor y se refleja en beneficio para los productores (FNC, 2012).

Café de origen: Que proviene de una región o finca con cualidades particulares, el cual se cultiva en condiciones especiales que confieren al producto final atributos de sabor y aroma únicos (FNC, 2012).

Cafés convencionales: café con un puntaje mayor a 80 en la Escala SCAA. Pueden tener o no algún atributo intangibles/simbólicos como certificaciones, marcas registradas, esquemas de verificación, historia, etc. El precio de este café se comporta de acuerdo a la bolsa de Nueva York.

Cafés sostenibles: Cafés que son supervisados en factores sociales, ambientales y económicos, garantizando un mejor bienestar para la comunidad que lo cultiva. Este producto cumple con procesos de certificación y el código de conducta (FNC, 2012).

Cafés orgánicos: Es el resultado del cultivo de cafetales que no utilizan agroquímicos en sus cultivos (fertilizantes, plaguicidas, pesticidas), para abonar sus terrenos utilizan abonos orgánicos con un estricto control de calidad y en armonía con la naturaleza (FNC, 2012).

Calidad del Café: Es el conjunto de características, físicas, químicas y organolépticas que determinan la calidad de un café a lo largo de toda la cadena productiva, partiendo del cuidado y buenas prácticas agrícolas de los caficultores, densidad de cultivo, variedad, proceso de beneficio, tamaño del grano, ausencia de material extraño, color, olor, sabor, calidad de taza, entre otras (FNC, 2012).

Cafés certificados: Son aquellos que cumplen con la reglamentación y estándares definidos por agencias de certificación a nivel internacional con el objetivo de establecer sus propios programas de verificación. (FNC, 2012).

Comercio justo: Iniciativa que tiene por objeto que los pequeños productores de café (y otros productos agrícolas), puedan recibir precios mínimos o superiores a los que paga el mercado con el fin de mejorar sus condiciones de vida, persigue el desarrollo de los pueblos y la lucha contra la pobreza.

Cata de café: Es un proceso realizado por personas con amplia experiencia, que permite diferenciar las virtudes y defectos de un café; teniendo en cuenta atributos como: Acidez, sabor, aroma, fragancia, cuerpo, uniformidad, taza limpia; los cuales son establecidos por la Sociedad Americana de Cafés Especiales SCAA.

Barista: Es un profesional especializado en el café de alta calidad, que trabaja creando nuevas y diferentes bebidas basadas en él, usando varios tipos de herramientas, esencias y licores entre otros. También es el responsable de la presentación de las bebidas.

Perfil de taza: Es una medida de calidad para evaluar cafés especiales con características de: alta acidez, cuerpo medio, notas dulces, suave, taza limpia y aroma muy pronunciado (FNC, 2010).

Características organolépticas: Características sensoriales que tiene un producto y que se pueden percibir con los órganos de los sentidos.

Puntaje SCAA: Su sigla significa “Asociación americana del café especial de América”, es el modelo a través del cual se clasifican los cafés con un puntaje que se le atribuye a la calidad de las características organolépticas que tiene cada taza de café la cual representa la molienda de donde se tomó la muestra. Esta prueba se la hace a través de catación de la taza. Este puntaje contiene toda la información necesaria para describir la calidad de muestra. El modelo de calidad segmenta los cafés en dos grupos: los especiales y los comerciales o estándar y solo aquellos cafés con puntajes superiores a 90 puntos se consideran micro lotes, por encima de 84 son especiales, por debajo de 80 son cafés comerciales.

Café micro lotes: este café tiene un puntaje de catación mayor o igual a 90 (algunos compradores manejan ≥ 92 , ≥ 93 etc.) Los volúmenes son muy pequeños, de 10 á 20 sacos de 70 kilogramos de café verde. Es pagado con una prima más alta.

Marca: Es una promesa, un vínculo, una relación basada en percepciones y experiencias que el cliente experimenta cada vez que se conecta con ella. Es la promesa de la organización en términos funcionales y emocionales (Aaker, 2014).

Marca estratégica: Para Aaker es la marca con mayor importancia, que necesita tener éxito en la organización, por lo tanto tiene importancia estratégica y debe recibir los recursos necesarios para su construcción en todas las áreas del negocio (Aaker, 2014).

Posicionamiento de marca: Kotler y Armstrong (2007), consideran que es el lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor respecto del resto de la competencia.

Estrategias de Mercadeo: Si el marketing para Kotler es el proceso social y administrativo, por el cual la sociedad satisface sus necesidades al intercambiar bienes y/o servicios; entonces las estrategias de mercadeo son acciones precisas que se diseñan en una organización para lograr conquistar un mercado, proporcionando valor a sus stakeholders.

Diferenciación: Cada empresa tiene características únicas y específicas, que le permiten destacar o dotar a su producto o servicio de atributos que lo vuelven diferente a los demás.

2.9.5 Marco teórico.

El estudio abordó conceptos de planeación estratégica como direccionamiento estratégico; en el que se incluyeron elementos para la construcción de la visión de marca, también los elementos del diagnóstico estratégico y formulación estratégica. Enseguida, se trataron definiciones de

desarrollo y valor de marca, planeación estratégica de mercados, planes tácticos, conceptos relacionados como, segmentos de mercado y finalmente la comercialización de los cafés especiales, su contexto a nivel internacional, nacional y regional.

En el actual entorno global de competencia agresiva y de mercados dinámicos, se requiere mantener marcas fuertes y duraderas que conozcan las percepciones y necesidades del nuevo consumidor del siglo, quien es muy diferente del tradicional de años pasados que se limitaba a consumir aquello que ofrecía el mercado; el nuevo consumidor es proactivo, tiene capacidad de liderazgo, es activo en redes y está mucho más informado, por ello, el gran reto para las marcas que buscan posicionarse en la mente y corazón es lograr generar valor para este nuevo consumidor.

Entonces, la marca se convierte en un factor importante para que las empresas logren orientar sus resultados a largo plazo, que el estratega a través de las fortalezas de la marca sea capaz de llevarla a otro nivel y sea recordada por el consumidor en el momento de la decisión de compra porque realmente esta cumpla su promesa de valor.

La identificación y desarrollo de las fortalezas en las organizaciones es el resultado de una cultura de pensamiento estratégico, que se consolida en la implementación y desarrollo del plan estratégico.

Planeación estratégica: Para el proyecto fue importante partir de esta definición, de Kotler (2001), donde argumenta que la planificación estratégica es el proceso de desarrollo y

mantenimiento entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. “El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios” (Kotler, 2001, p.35).

La planeación estratégica se orienta hacia el cómo hacer, de acuerdo a la situaciones del entorno y lo que se tiene en la empresa. La planeación debe realizarse a largo plazo, debe ser un proceso descentralizado donde todos los departamentos respondan a las amenazas del entorno. “La integración de estos factores entre sí y el ambiente específico de la empresa determinan el comportamiento frente a las oportunidades y los desafíos. Este comportamiento se torna más eficaz a medida que la empresa aprende a mejorarlo”. (Chiavenato, 2001, p. 161).

La planificación estratégica, se conformó de los siguientes componentes fundamentales según Humberto Serna (2008). *El direccionamiento, el diagnóstico y la formulación estratégica*.

La primera etapa en la construcción de la planeación estratégica es El *Direccionamiento estratégico* y según lo define Camacho (2002, p. 2) como: “ un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar el rumbo claro y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”.

Para identificar claramente dicho rumbo se inició con la construcción coherente de principios corporativos, visión y misión de la empresa, planteados en el libro *Gerencia Estratégica* de Humberto Serna Gómez:

Valores Corporativos: Son creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Los valores de una corporación son el soporte de la visión y de la misión.

Visión: La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

Misión: Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, mercados, el cliente y el talento humano que soporta para el logro de estos propósitos. La misión por tanto debe ser claramente formulada, definida y conocida por todos los colaboradores.

Se incluyó además la visión de marca dentro del direccionamiento estratégico de la empresa en función de generar valor hacia ella; de esta manera se garantiza una orientación hacia el cliente, porque implica determinar cuál será su razón de ser a los ojos de los clientes y de otros grupos relevantes, como los empleados y socios de la empresa.

Tal como lo afirma Aaker y Álvarez (2014).

“El primer paso para generar valor a una marca consiste en elevarla al nivel estratégico, que no solo sea meramente táctico del plan de marketing sino que sea una estrategia que venga de la dirección de la empresa y vaya de la mano de la estrategia del negocio”.

Toda marca necesita contar con una visión, con una descripción articulada de su imagen aspiracional” (Aaker y Álvarez, 2014, pos.680). Esta visión comenzó con el análisis de la

segmentación de cliente, competencia, tendencias de mercado, fortalezas y debilidades de la marca. En este sentido, Aaker propone que para desarrollarla se debe crear una identidad de marca (personalidad), así se le dará un rumbo y por ende también a los planes de marketing que resulten (pos.561).

La segunda etapa para la construcción de la planeación estratégica fue realizar un *Diagnóstico Estratégico*, el cual incluyó análisis del sector, auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas. Gerencia Estratégica, Serna H., (2008, p. 62).

Es importante que exista una comprensión de la estructura del sector por parte de los directivos, la cual se debe orientar hacia posibilidades provechosas para la acción estratégica, tales como: posicionar la empresa para enfrentar las fuerzas competitivas actuales, conocer sus principales ventajas competitivas con las que cuenta, bien será para construir defensas contra las fuerzas competitivas, o para encontrar una posición en el sector donde las fuerzas sean más débiles.

Entonces, el análisis del sector partió de la comprensión de la *Matriz de las cinco fuerzas de Porter*; la cual analiza las principales fuerzas competitivas del sector donde compiten las empresas y su finalidad es conocer el grado de competencia en la industria y evaluar el impacto que tienen estas sobre cada empresa. Las cinco fuerzas evaluadas son: poder de negociación de los clientes, rivalidad entre las empresas, amenaza de los nuevos competidores entrantes, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos sustitutos.

Por otro lado, también es importante que el gerente conozca muy bien el entorno en el que se desenvuelve la compañía para poder anticiparse y adaptarse a los constantes cambios que puedan afectarla.

Para Serna (2008) “el examen del medio puede subdividirse en seis áreas:

- *Factores económicos*: estos se refieren a variables en relación al comportamiento económico que influye en el sector como crecimiento del sector, tasa de cambio, inflación.
- *Factores políticos*: se refieren a las normas, leyes, decretos, reglamentos, sistemas de gobierno, a nivel nacional, departamental y regional.
- *Factores sociales*: como educación, salud, empleo, seguridad, creencias, culturas, tradiciones.
- *Factores tecnológicos*: son los que tienen que ver con el desarrollo de procesos, materiales, maquinarias, herramientas.
- *Factores competitivos*: son los que tienen que ver con los productos, el mercado, competencia, calidad, servicio, marca, canales de distribución.
- *Factores geográficos*: en relación a clima, recursos naturales, ubicación, vías de acceso (p.123).

De esta manera, estos factores escogidos se listaron para la construcción de la matriz *POAM* (*Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio*). Este método permitió identificar amenazas y oportunidades de las organizaciones. Según Serna la metodología para su elaboración es la siguiente:

- a. Obtención de información primaria y secundaria.
- b. Identificación de las oportunidades y amenazas.
- c. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis y realiza una tormenta de ideas.
- d. Priorización y calificación de los factores externos.
- e. Calificación del impacto.

Tabla 5
Formato Matriz POAM

	Amenazas			Oportunidad			Impacto		
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
Económicos									
Políticos									
Sociales									
Tecnológicos									
Competitivos									
Geográficos									

Nota: Fuente: Serna (2008, p. 124).

Seguidamente se le dio un peso y una calificación a las oportunidades y amenazas listadas para construir la matriz **MEFE**. El peso asignado a cada factor se basa en la industria dentro del rango 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante). Este peso indicó que tan importante es el factor para tener éxito en el sector. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

En cambio la calificación se basa en la efectividad de las estrategias de la empresa y se calificó con un valor de 1 a 4 a cada factor para indicar el grado de amenaza y de oportunidad. Para evaluar la calificación se indicó que tan eficazmente respondieron las estrategias actuales de

la empresa a ese factor, donde 4- es la respuesta superior, 3- la respuesta mayor al promedio, 2- la respuesta es el promedio y 1-la respuesta es deficiente.

Después se multiplicó el peso de cada factor por su calificación y se obtuvo una puntuación, luego se sumaron las puntuaciones de todas las variables y dio como resultado la ponderación total para cada empresa. De este modo una puntuación total de 4.0 significa que la empresa aprovecha eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Otra matriz importante para conocer la posición estratégica de la empresa es la **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**, en la cual se identificaron a los principales competidores de la compañía, así como las fortalezas y debilidades principales de la empresa en relación a la posición estratégica. Se asignó un peso de 0.0 a 1.0 a cada factor de acuerdo a la importancia del factor para el éxito en el sector y un valor para la clasificación de 1 a 4 para las fortalezas y debilidades de todas las empresas que se compararon, donde 4- fortaleza principal, 3-fortaleza menor, 2-debilidad menor y 1- debilidad principal. Se multiplicaron los pesos de cada factor por las clasificaciones de cada empresa y se compararon los resultados ponderados de cada competidor con los de las empresas a estudiar.

Para comprender las condiciones internas de la empresa se construyó el perfil de capacidad interna (PCI), en el que se elaboró una lista de chequeo por empresa y donde se identificaron

fortalezas y debilidades a través de una tormenta de ideas realizada por sus directivos, para lograr integrar un documento de diagnóstico con la información.

Chiavenato (2001), define el análisis ambiental interno, como:

Un proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos, productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y como puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente presenta. (Chiavenato, 2001 p.156)

El *Perfil de Capacidad Interna* toma en cuenta 5 categorías:

- *La capacidad directiva*: En relación a las habilidades y capacidades de sus directivos, como uso de planes estratégicos, Velocidad de respuesta frente al cambio, capacidad de enfrentar la competencia.
- *La capacidad competitiva o de mercadeo*: calidad, diferenciación, portafolio, inversión en I&D para nuevos productos, servicio postventa.
- *La capacidad financiera*: estabilidad de costos.
- *La capacidad tecnológica*: las habilidades y capacidades en innovación, habilidades técnicas y de manufactura.
- *La capacidad de talento humano*: estabilidad, motivación al personal, pertenencia.

Tabla 6
Formato Matriz PCI

Calificación	Debilidades			Fortalezas			
	Capacidad	alto	Medio	bajo	alto	medio	bajo
Directiva							
Competitiva							
Financiera							
Tecnológica							
Talento Humano							

Nota: Fuente. Serna (2008, p. 124).

Una vez se determinaron las fortalezas y debilidades clave se construye la matriz **MEFI** asignándole un peso a cada factor desde 0.0 irrelevante hasta 1.0 muy importante, el mayor valor se le dio según la importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa sin importar si es una fortaleza o debilidad, los factores que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional tienen los mayores pesos y la suma total debe ser igual a 1.0. Después se asignó a cada factor una calificación de 1 a 4 que indica si es una debilidad importante (calificación-1), una debilidad menor (calificación-2), una fortaleza menor (calificación_3) o una fortaleza importante (calificación-4).

Se multiplicó el peso de cada factor por la calificación para determinar un puntaje ponderado. Finalmente estos puntajes ponderados se sumaron y se obtuvo el puntaje ponderado total de la empresa. Para su interpretación se entiende que un puntaje por debajo de 2,5 significa que la empresa es débil internamente, mientras que uno superior indica una posición interna fuerte.

El análisis de las anteriores matrices permitió conocer la posición estratégica actual de las empresas e identificar de primera mano las áreas que necesitan mayor atención. Además, de ser

lineamientos importantes para desarrollar herramientas estratégicas complementarias como las matrices Interna Externa (IE), la matriz DOFA, la matriz de la gran estrategia (MGE) y concluir con la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE).

Para David. F (2008, p. 233) una herramienta útil de evaluación en una organización que permite la construcción de estrategias alternas es la matriz **Interna Externa (IE)**. Esta se basa en dos dimensiones clave: las puntuaciones ponderadas totales MEFI en el eje de las x y las puntuaciones ponderadas totales MEFE en el eje de las y .

La Matriz IE se divide en tres regiones importantes, las cuales tienen implicaciones estratégicas, así:

Crecer y edificar: estrategias intensivas (penetración de mercados, desarrollo de mercado y desarrollo de productos), o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal).
Mantener y conservar: penetración de mercado y desarrollo de productos. *Cosechar o desechar*.

El análisis de oportunidades y amenazas también condujo al análisis **DOFA**, el cual permitió a las empresas definir estrategias donde deberán aprovechar sus fortalezas, estudiar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas (Serna, 2008, p.23).

Como método complementario del perfil de capacidad interna (PCI) y del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito.

En el análisis DOFA deben incluirse factores relacionados con la organización, el recurso humano, el sistema de mercadeo, la distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias sociales, económicas, tecnológicas y variables de competitividad.

Tabla 7

Formato Matriz DOFA

<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
Oportunidades principales	Amenazas principales
<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
Fortalezas principales	Debilidades principales

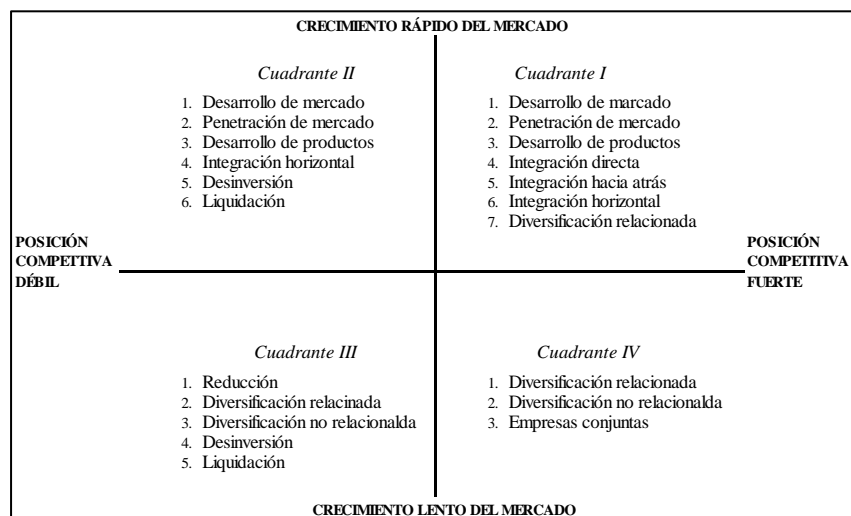
Nota: Fuente. Serna (2003, p. 144)

Después de este paso deben aparecer estrategias FO-FA-DO-DA.

FO: utiliza las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno. DO: superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades. FA: con las fortalezas evitar o reducir el efecto de las amenazas, se debe encarar de frente las amenazas del ambiente externo. DA: tácticas defensivas dirigidas a reducir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Entre más debilidades y amenazas tenga una organización, está más expuesta a correr riesgos.

Matriz de la Gran Estrategia (MGE): para su construcción se situó a cada empresa a estudiar en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz, con relación a la posición competitiva y al crecimiento del mercado. De acuerdo al resultado, cada cuadrante lista las estrategias más adecuadas que debe poner a consideración la organización.

Figura 2
Cuadrantes de la Matriz de la Gran Estrategia



Nota: Fuente. Fred R. David, (2008, p.240)

Para culminar, se construyó la **Matriz la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)**: que es la matriz analítica en la formulación de estrategias. Indica objetivamente que estrategias alternativas son las mejores. Para el análisis se utilizaron los factores críticos de las matrices MEFE y MEFI y se cruzaron con las estrategias que resultaron de las matrices IE, DOFA y la MGE.

Para su construcción se adjudicaron pesos a cada uno de los factores críticos de éxito que son idénticos a los de la matriz MEFE y MEFI. Seguidamente se identificaron las estrategias alternativas y se determinó la calificación del atractivo (CA), con cada uno de los factores críticos de éxito formulando la pregunta ¿afecta este factor a la elección de la estrategia?, si la respuesta es muy atractiva=4, atractiva=3, poco atractiva=2 y no es atractiva=1.

Finalmente se multiplicó el peso por el atractivo, obteniendo el total de la calificación del

atractivo de cada factor (TCA) y se realizó la sumatoria de estos. Las calificaciones más altas significan estrategias más atractivas para la empresa.

El tercer paso de la Planeación estratégica es la *formulación de la estrategia*: las estrategias deberán convertirse en acciones concretas, definiendo responsables. Para esto, se establecieron en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, se definieron los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos y el presupuesto estratégico de mercadeo.

El presupuesto estratégico se debe monitorear y auditar durante su ejecución y este debe hacerse dentro de las normas de la compañía. (Serna, 2000, p.12). Este desempeño será medido a través de unos índices, que se llevarán en forma periódica con el propósito de retroalimentar oportunamente el proceso de planeación estratégica y se prestan para introducir ajustes o modificaciones según lo requiera la situación.

Conexo a esto, es importante conocer sobre desarrollo de marca, según Kotler y Keller, (2016), para lograr que una marca sea valiosa para el cliente, debe tener un efecto diferenciador y dicho efecto se logra si la marca enfoca sus estrategias hacia el consumidor creando asociaciones, conexiones fuertes y únicas con los clientes (p.302). Así, el cliente asociará a la marca con alguna característica que esta previamente logró transmitir adecuadamente al consumidor. Por esto, las marcas poseen un gran desafío para lograr que sean valoradas por el cliente, puesto que según los autores, cuando una marca es valorada por el cliente, el mercado debe reaccionar positivamente ante sus estrategias de mercadeo, de lo contrario los consumidores no responderán a ellas y lo más probable es que la marca esté compitiendo en el mercado solamente por precio (p.303).

Aaker y Álvarez (2014), afirman que para lograr en el tiempo un posicionamiento en el consumidor y por ende un retorno de la inversión, una marca debe tener reconocimiento, asociaciones y fidelidad de su base de datos.

Aaker y Álvarez en su libro *las marcas según Aaker*, definen estos conceptos así:

- Reconocimiento:

Las personas gustan de lo familiar y están preparadas para aceptar toda clase de atributos positivos de los conceptos que consideren familiares. El reconocimiento puede afectar cuando una marca es recordada en momentos clave del proceso de compra e incluida en la lista de consideración. (Aaker y Álvarez, 2014, pos. 237)

- Asociaciones:

Son atributos del producto, diseño, programas sociales, calidad, amplitud de producto, globalización, innovación, sistemas de solución, personalidad de marca y símbolos. Todo aquello que conecte al cliente con la marca. Pueden constituir las bases relacionales con el cliente, decisión de compra, experiencia de uso y fidelidad de clientes. (Aaker y Álvarez, 2014, pos. 256).

Fidelidad: “es el corazón y núcleo de todo valor de marca, ya que una vez obtenida la fidelidad esta es persistente” (Aaker y Álvarez, 2014, pos. 256).

En función de valorar la marca, el autor Keller en su libro *Administración estratégica de marcas*, aborda este tema con un modelo llamado VCMBC, valor capital de la marca basado en el cliente. “El efecto diferencial que el conocimiento de la marca genera en la respuesta del cliente hacia el marketing”. (Keller, 2008, p.48). El cual, recalca que “la verdadera medición de la

fortaleza de una marca depende de la forma en que los consumidores piensen, sientan y actúen con respecto a ella” (Keller, 2008, p.87).

De esta manera, para lograr posicionar a la marca el autor propone cuatro etapas, las cuales coinciden con las propuestas por Aaker y que son una secuencia necesaria para construir una marca fuerte.

- Asegurarse que los clientes identifiquen la marca y la asocien en su mente con una clase específica de producto o necesidad.

- Establecer con firmeza la totalidad del significado de la marca en la mente de los clientes vinculando de manera estratégica una multitud de asociaciones tangibles e intangibles de marca con ciertas propiedades. Crear asociaciones fuertes.

- Generar las respuestas adecuadas en los clientes frente a esta identificación y significado de marca.

- Transformar la respuesta hacia la marca para crear una relación de lealtad intensa entre los clientes y la marca.

En este sentido, los modelos propuestos por los autores aportaron a esta investigación una orientación para la generación de valor de las marcas escogidas de cafés especiales molidos. El diseño de la plataforma estratégica de mercadeo deberá enfocarse primordialmente hacia el

cliente, buscando como propósito fundamental la generación de conexiones únicas que perduren en el tiempo entre la marca y el cliente, sin olvidar que tanto la visión como los demás componentes estratégicos de la plataforma como objetivos y valores de cada empresa deberán estar sintonizados con los de la marca para así garantizar la misma orientación de las estrategias en las dependencias de la compañía.

Para Kotler y Keller, (2016) *el plan de marketing* es el instrumento a través del cual se dirigen y coordinan los objetivos de marketing. El cual consta de dos niveles: estratégico y táctico. *El plan estratégico de marketing* establece los mercados meta y la propuesta de valor en función del análisis de las mejores oportunidades de mercado. *El plan táctico de marketing*, especifica las actividades de mercadeo que incluyen características del producto, como: promoción comercialización, fijación de precios, canales de venta y servicio (p.37).

Después de analizar las mejores oportunidades de mercado en el diagnóstico estratégico, se estableció el mercado meta. El conocimiento del cliente por parte del estratega sirvió para identificar distintos segmentos de compradores al detectar diferencias demográficas, psicográficas y conductuales entre ellos, identificando así el mercado meta.

De tal manera que las empresas que decidan operar en mercados amplios no logran atender a todos los clientes, se verán enfrentándose a grandes empresas, compitiendo por precio e invirtiendo grandes cantidades de dinero en marketing para lograr comunicar su estrategia a todos. Por tanto, para Kotler (2001), la *segmentación de mercado* “es dividir un mercado de acuerdo a unas características homogéneas en grupos o perfiles diferentes de consumidores que

podrían necesitar productos o combinaciones de marketing diferentes” (p.301).

Ahora bien, en lo que concierne al significado de *café especial*. El concepto nació a comienzos de la década de los 60's, “como una respuesta a los consumidores de café de los Estados Unidos, que buscaban una bebida de mayor calidad en un mercado donde el producto se encontraba homogeneizado” Giovannucci., Koekoek (citado en Farfán, 2007, p.234).

Para la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2015) los *café especiales*

Son aquellos valorados por los consumidores por sus atributos consistentes, verificables y sostenibles, por los cuales están dispuestos a pagar precios superiores, que redunden en un mejor ingreso y un mayor bienestar de los productores (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2015).

Por tanto, sus características diferenciadoras son: *Cafés de calidad*: este se reconoce por medio de una evaluación sensorial a través de catación o degustación al café en taza, se evalúan criterios con relación a la percepción de los sentidos como aroma, sabor y textura (Evaluación sensorial del café, 2015, p.24). El resultado está representado en términos organolépticos y se los clasifica en la escala de calidad SCAA, así, los cafés especiales tienen un puntaje alto, entre 80 y 85 puntos y se clasifican como un café libre de defectos (taza limpia).

Los cafés especiales también son cafés de origen, cafés certificados y cafés sostenibles. La FNC, (2015) los define como:

- *Cafés de Origen* a los cafés que provienen de una región o finca, con cualidades únicas los cuales son vendidos al consumidor final sin ser mezclados con otras calidades u orígenes. Esta a

su vez se subdivide en *origen regional*, que son aquellos que provienen de una región específica y que llegan hasta el consumidor puros sin ser mezclados con otros orígenes (FNC, 2010).

- *Cafés sostenibles*, esta categoría habla sobre el compromiso de las comunidades que lo cultivan con la protección del medio ambiente, la conservación de la biodiversidad de sus zonas y promoción del “mercado justo”.

- *Cafés certificados*, que son aquellos que cumplen con una serie de estándares internacionales por agencias certificadoras (FNC, 2010).

Para el 2015 Colombia contaba con 209.081 fincas cafeteras, propiedad de 165.385 cafeteros. Estas fincas están vinculadas al menos a un programa de certificación de calidad o verificación, así: fincas con programa de sostenibilidad: 53.605 (25%) están certificadas, 112.449 (54%) están verificadas y el 21% restante 43.027 fincas están certificadas y verificadas simultáneamente (FNC, 2015 p.32).

Las entidades que apoyan con programas de Certificación más destacadas, son: Código Común para la Comunidad Cafetera (4C), Nespresso AAA, Fairtrade USA y Rainforest Alliance. (FNC, 2015, p.32)

Por consiguiente, la definición de cafés especiales origen Nariño, bajo los cuales se clasificó a la población objeto de este estudio fue: cafés cuyo puntaje de calidad SCAA sea mayor a 80 puntos, que provengan de una región o finca nariñense y cuyo café sea vendido al consumidor final e intermediarios sin ser mezclado con cafés de otros orígenes.

Producción y micro lotes. La producción en Colombia se ha venido incrementado desde 2012 al cierre de 2016 en un 6.5% y uno de los objetivos primordiales para los próximos años es llegar a más mercados exigentes en el exterior, en especial el de cafés especiales.

La FNC creó el programa de microlotes, principalmente con la finalidad de mejorar los ingresos al caficultor por una prima extra que recibe, además: fortalecer la competitividad de los productores, mediante mejoras en productividad, renovación con variedades resistentes y mejoramiento de la calidad obteniendo la verificación 4C (Comportamiento de la Industria Cafetera, 2016, p.30). Con ello aumentaría el reconocimiento del café de Colombia en el mundo por los tostadores y baristas más exigentes y además la participación en concursos de talla mundial, como la Taza de la Excelencia (Cup of Excellence).

En 2016 Colombia exportó más de 88 microlotes en su mayoría provenientes de 250 productores del departamento del Huila a 25 destinos en todo el mundo, concentrada en 96 cliente que hacen parte del nicho de mercado cafetero más especializado y exigente en términos de calidad y que totalizan más de 2.401 sacos de 70 kg.

No obstante, producir café de una calidad organoléptica tan alta requiere un esfuerzo adicional en los eslabones de la cadena, desde la producción, pos cosecha, transformación, transporte, almacenamiento hasta la tosti3n, adem3s que depende de los factores clim3ticos que hacen que sea dif3cil mantener una calidad constante de una cosecha a otra, es por esto que una finca puede una temporada tener microlotes y la siguiente no (Rodr3guez *et al.*, CIAT, 2012, p. 29), a diferencia de los caf3s convencionales, como se describe a continuaci3n.

Tabla 8
Segmentos básicos de café

	Convencional	Cafés diferenciados por características organolépticas	Micro-lote
Catación (SCAA)	Menor a 80	Mayor o igual a 80	Mayor o igual a 90
Precio	Bolsa	Bolsa más un diferencial	Negociación Directa, Subasta privada o taza de la excelencia
Volumen	Más de un contenedor	Medio contenedor	De 10 a 20 sacos
Variedades	Sin preferencia	Preferencia por variedades Bourbon, Típica y Caturra	Preferencia por variedades como Bourbon, Típica y Caturra (válido por Colombia)
Forma de compra	Inspección física	Catación e inspección física	Catación e inspección física. Del productor u organización de productores.
Exportadores	FNC- Empresas de Nariño	FNC	Exportadores especializados en café de alta calidad como Virmax, Banexport etc.
	Volcafé	Empresas de Nariño Exportadores especializados en café de alta calidad como Virmax. Banexport etc.	Taza de la excelencia a través de la FNC
Tipo de relación	En general productor y comprador no se conocen	Los compradores buscan relación a largo plazo	Son compras de una sola vez

Nota: Fuente: CRS y CIAT, (2012, p. 29)

Para el contexto nacional, la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), informó que el consumo interno para 2016 llegó a 1,7 millones de sacos. Este incremento, se debe al aumento de consumidores jóvenes quienes prefieren adquirir esta bebida en sitios especializados. (Comportamiento de la Industria Cafetera, 2016, p.8).

Dentro de la categoría del café, el segmento más dinamizado es el de cafés especiales, pues ha crecido cerca de 10% anual en los últimos cuatro años y ya representa 5% de las ventas de café molido. De cada 100 kilos de café vendidos al detal, en promedio 86 son de café molido y 14 de instantáneo. Por consiguiente el promedio de consumo en Colombia es de 3,4 tazas al día, según la FNC en su informe al grano (2015).

Varios factores llevaron a dicho crecimiento, entre ellos la creación del programa de “Cafés Especiales de Colombia” que lidero la FNC desde 1986 cuyo afán era incrementar el posicionamiento del segmento de los denominados cafés especiales y que tuvo como objetivo la identificación y selección de cafés provenientes de regiones específicas con características particulares; ofreciendo un número de marcas de orígenes diferentes para comercializarse y promocionarlas en ferias y espectáculos internacionales de café.

También, este crecimiento fue jalonado por factores como: el desarrollo de nuevas preparaciones, las mejoras de equipos que facilitan la preparación de la bebida y garantizan su calidad, el progreso del país en sistemas de empaque que preservan la calidad del café por largos períodos y la opción de nuevos canales de distribución como tiendas especializadas, desarrollando marcas de valor cuya promesa es ofrecer una nueva “experiencia de consumo”, las cuales se han convertido en una fuerte generadora de tendencias para atraer a las nuevas generaciones.

Es pertinente mencionar que una tienda especializada que busca ofrecer una experiencia diferente es Juan Valdez, su marca registrada por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia para la distribución del café premium colombiano. La estrategia principal desde el inicio fue abrir tiendas de experiencia en las que los consumidores logran entender y valorar además de la calidad del café, el origen y conocer un poco más de donde proviene el café que se están consumiendo.

La calidad del café Nariñense se puede demostrar con los resultados del último certamen de cafés especiales (*Taza de la Excelencia*) realizado en 2017, en el que se premia a los cafés más especiales en el mundo, este concurso se realiza en nueve países y se califican a través de un prestigioso método de catación internacional. En este certamen se realizaron tres rondas para seleccionar a los 40 finalistas de todo el país de 167 lotes presentados, con puntajes iguales o superiores a 86 puntos para la ronda final. El primer y tercer puesto fueron para productores Nariñenses; Rodrigo Díaz de la finca Mirador El Naranjo de Buesaco (Nariño) como el mejor café de Colombia, con un puntaje promedio de 91,28. Y Abdías Lasso Muñoz, de la finca Costa Rica en San Pedro Cartago (Nariño), con café honey de variedad caturra y un puntaje promedio de 90,63. (La República, 2017).

En contraste, los dos más importantes compradores del café de Nariño son Nespresso (FNC) y Starbucks (CARCAFE), quienes administran la mayor parte de las exportaciones desde el departamento, representando el 98% de todo el café que es exportado, para ello estos compradores pagan a un precio superior al café promedio y además ofrecen origen Nariño en los productos de consumo final, según el informe de “Participatory value chain analysis and upgrading strategy for coffee in the Department of Nariño, Colombia”, (2012, p.7).

La parte más dinámica, ese 2%, del mercado de exportación está compuesto por exportadores especializados más pequeños, como Banexport, Virmax e Inconexus que se centran exclusivamente en los cafés que superan los 85 puntos en la escala SCAA según el informe de “Participatory value chain analysis and upgrading strategy for coffee in the Department of Nariño, Colombia”, (2012, p.8).

Vale la pena nombrar a empresas tan prestigiosas mundialmente como *Starbucks* y su exitoso modelo de negocio. Según Arévalo, (2014), esta cadena internacional de café tiene un modelo original de servicio al cliente, es el pionero de la cultura de café en el mundo. Desde que llegó a Colombia ha posicionado el valor del producto y fue un influenciador para que incrementara el número de personas que optan por una bebida diferente así su precio este por encima de lo tradicional. De la misma manera Starbucks, ha sido la inspiración para que otros formatos similares se hayan constituido con enorme éxito como es el de Oma y Juan Valdez.

Para Starbucks el mejor café que tiene Colombia, es el producido en el departamento de Nariño y es el único de éste tipo servido en diferentes partes del mundo”. (p.4). Según el Informe del Comité de la Federación Nacional de Cafeteros de Nariño (2014), Starbucks le genera a la compra de cafés especiales en Nariño, un valor agregado en bonificaciones por sobrepuestos de \$680 y \$1.100 con un precio promedio por kg/c.p.s de \$ 4.500 y reliquidaciones del orden de los 9 mil millones de pesos, que benefician a 8.800 caficultores. (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2014)

2.10 Diseño Metodológico

2.10.1 Paradigma y enfoque.

Para realizar la presente investigación se tendrá en cuenta un *enfoque cuantitativo*. (Ricoy 2006, p.121), quien señala que bajo la perspectiva cuantitativa, la recolección de datos se puede medir a través de porcentajes o cifras y además permite relacionar o asociar entre variables cuantitativas.

Los estudios de corte cuantitativo pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva. Su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. (Galeano, 2004:24).

2.10.2 Tipo y método de estudio.

El *tipo de estudio* en el cual se inscribe el presente trabajo de grado en función de sus objetivos de investigación es *Descriptivo*, puesto que se busca profundizar sobre la problemática, según Hernández, (2006), los estudios descriptivos buscan a través de la observación y el análisis de la información, establecer la situación actual de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga (p.142).

De este modo, la presente investigación buscó conocer los factores competitivos del entorno empresarial del sector de café, así como también las características específicas de cada empresa y marca que se estudió y las tipologías de los consumidores de cafés especiales en la ciudad de Pasto, para finalmente proponer estrategias de mercadeo y cuya finalidad es darle valor a las marcas.

El método de estudio para el paradigma es *deductivo*, orientado a los resultados, según (Inche *et al*, 2003, p.23). Y según Tapia Sosa (2016) se constituye de varios pasos: la observación del

fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación). (Tapia Sosa, 2016)

2.10.3 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.

La fuente de información, es la persona, organización u objeto de los que se obtuvieron datos para ser analizados; el dato es el valor de una variable o de una constante quien proporcionó información sobre una situación y sirvió de base para el análisis estadístico; los datos pueden ser primarios o secundarios de acuerdo a la información de la que procedan (Santesmases, 2009. p.75).

Los datos primarios son datos originales producidos específicamente para los objetivos de la investigación y del investigador. (Astous, Sanabria y Pierre, 2003. p.56).

En esta investigación se tomó información primaria de la siguiente manera: primero se encuestaron a los gerentes de las empresas objeto de estudio Café La María y Café de la Abuela y así mismo se tomó en cuenta la apreciación de un experto en el tema a través de una entrevista. Por otro lado se identificó una demanda directa con cinco consumidores de cada una de las marcas objeto de estudio y una demanda indirecta con una población de cien personas que visitan tiendas especializadas y consumen café especial y finalmente se encuestaron a dos gerentes de

dos marcas nacionales reconocidas, Café Cultor y Café 18.

Por otro lado también se recolectó información secundaria tales como datos y análisis previos realizados por investigaciones anteriores por personas, gremios o universidades del contexto nacional y regional. Se buscaron en universidades, organizaciones públicas y privadas de investigación y red de internet. Se analizaron planes de mejora, planes de gobierno e inversión, proyectos y programas formulados anteriormente que sirvieron de consulta al desarrollo de la presente investigación.

Se llaman datos secundarios los que han sido recogidos por personas o empresas distintas del investigador, por lo general con fines diferentes a los perseguidos por el investigador pero que se consideran pertinentes para el proyecto de investigación. (Astous, *et al.*, 2003. p.56)

Técnicas e instrumentos. Rojas Soriano (2013, p.197) señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información como las de campo, lo siguiente: Que el volumen y el tipo de información cuantitativa que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.

Así, para la realización del estudio se utilizó como técnica de recolección de información la encuesta que contribuye a la construcción de la realidad, con preguntas cerradas y preguntas abiertas, útiles para determinar los criterios requeridos en este estudio, ya que permite formular preguntas basadas en lineamientos y principales tendencias e iniciativas sobre consumo de café

especial. Como instrumento se aplicaron cuatro cuestionarios a la población objeto de estudio, distribuidos así:

Tabla 9
Población estudiada

Consumidores de café especial en la ciudad de Pasto	100 encuestas
Consumidores de café especial de las marcas objeto de estudio (Café la María y Café de la Abuela)	10 encuestas
Gerentes de las marcas objeto de estudio	2 encuestas
Gerentes de las marcas Nacionales (Café Cultos y Café 18)	2 encuestas
Experto en café	1 entrevista

Nota: Fuente: Las autoras

2.10.4 Tratamiento de la Información.

Gómez (2006, p.121) destaca que una vez que elaboramos el problema de investigación y diseño de investigación, la siguiente etapa es la recolección de los datos pertinentes sobre variables, sucesos, contextos, comunidades u objetos involucrados en la investigación.

Dentro de un proceso de investigación una vez se recolecta la información que se necesita, se determinan los procedimientos necesarios para la codificación, tabulación de la información y finalmente análisis e interpretación de esta con la estadística como herramienta fundamental, con el programa SPSS.

2.10.5 Población y Muestra.

Vargas (1995, p.34), define como población al conjunto de los elementos que van a ser

observados en la realización de un experimento y que tienen características homogéneas. Sin embargo el número de elementos que la compone puede ser suficientemente grande primero para que no puedan ser observados en su totalidad y segundo porque que este proceso puede ser muy costoso, por ello se trabajó con un subconjunto de elementos de esta población al que se denominó muestra.

La población del presente proyecto se define como los consumidores de café especial de la ciudad de Pasto, sin embargo, para lograr identificarla se indagó a través de fuentes secundarias como internet y algunas investigaciones realizadas por CRS y CIAT, con fuentes primarias como: expertos en temas de café especial y gerentes de marcas de café especial de la ciudad y finalmente se encontró como resultado que no existe actualmente ninguna investigación que haya determinado en su totalidad el número de habitantes que consumen café especial en la ciudad de Pasto.

Astous, *et al.*, (2003. p.231), define al muestreo no probabilístico como el método que se basa en el juicio del investigador o en el de otras personas. Por tanto, generalmente se habla de muestreo no probabilístico cuando no se tiene acceso a una lista completa de los individuos que forman la población y por lo tanto no se conoce la probabilidad que cada individuo sea seleccionado para la muestra.

De tal manera que el desarrollo del marco del proyecto se realizó con el método de muestreo *no probabilístico* ya que no se conoce la totalidad de población consumidora de café especial en la ciudad de Pasto. Así, que el trabajo de campo se realizó a través de encuestas a consumidores

de café que visitan las tiendas especializadas de la ciudad de Pasto.

Por consiguiente para identificar las marcas y tiendas especializadas en la ciudad se investigó a través de fuentes secundarias como internet y la Cámara de Comercio de Pasto y se encontraron 31 marcas registradas como empresas en la ciudad.

Tabla 10
Marcas de café especial en Nariño

MARCAS		
Samarey	Almendra de oro	Solcafé Linares
Alterra	Kusni	Doña Juana
Fincafé	Linar	Santa Ana
La Jacoba	Nariño	Cola de Gallo
Carro Negro	Andino	La Catedral
Ventura	Figo	Alto Cima
Wayco	Caffeto	Café AAA
Café de la Erre	Britt	De la Finca
Albanita	Café de oro Colombia	Yapeyú
Dulce café	Mestizo	Nariño supremo de la Mexicana

Nota: Fuente: Cámara de Comercio de Pasto, 2017

Sin embargo, no todas las empresas registradas en la Cámara de Comercio tienen tiendas especializadas de café molido y no todos los gerentes de las tiendas mostraron interés en el proyecto, así que se realizó un *muestreo por conveniencia*, definido por Astous, *et al.*, (2003. p.233) como elementos o individuos que fueron seleccionados porque estaban disponibles, fáciles de contactar o de convencer para participar en la investigación. Por ello, se escogieron tres de las tiendas especializadas de café más importantes de la ciudad donde sus propietarios y administradores mostraron un gran interés por los resultados de la investigación: Cafetto, Figo y Ventura.

En síntesis, en la población objeto de estudio se determinó lo siguiente:

Una demanda indirecta. Quienes son los *consumidores de café especial*, a quienes se considera de gran importancia en esta investigación para poder identificar el perfil del consumidor de café especial en la ciudad, conocer preferencias de consumo, percepciones y nivel de conocimiento sobre el tema.

- *Consumidores de café especial:* Se encuestaron a 100 consumidores de café especial que visitan tres de las tiendas especializadas más reconocidas en la ciudad, Caffeto, Café Ventura y Figo durante 15 días.

Una demanda directa. Identificados como los *consumidores de café de las marcas objeto de estudio*. Con esta información se conoció de primera mano el perfil del consumidor, preferencias, percepciones, nivel de conocimiento, nivel de posicionamiento de la marca en el consumidor y sirvió como herramienta para realizar el diagnóstico interno de las empresas.

Por otro lado para el diagnóstico del sector y de las empresas estudiadas también se encuestaron a *los gerentes de dos marcas regionales* tanto para conocer el nivel de planeación estratégica con el que cuenta actualmente cada empresa como para la construcción de matrices internas. De la misma manera se entrevistó a un *experto en el tema*, para conocer su apreciación sobre el entorno.

- *Gerentes de las marcas objeto de estudio:* Se tomó como estudio de caso a las marcas Café

la María y Café de la Abuela, cuyos gerentes manifestaron su interés en la investigación y la aplicación de las estrategias propuestas al final para lograr valorizar su marca.

- *Experto en café especial:* Se le realizó una pequeña entrevista que sirvió de referente sobre el contexto general del sector, al líder del programa Coffeelands para Latinoamérica y la región del Caribe de la Organización Mundial CRS- Catholic Relief Service, quien hace una labor importante en el país y en el extranjero realizando conexiones comerciales para el café de Nariño.

- *Gerentes de tiendas nacionales de café especial:* que sirvieron para identificar y analizar los factores de éxito que tienen estas empresas cuya ubicación comercial principalmente es en Bogotá, Inconexus con su marca propia “Café Cultor” y Banexport con su marca “Café 18”.

3. Análisis sectorial del mercado de café

Para el análisis del sector se estudiaron los factores relevantes que afectan la competitividad de las empresas, identificando las principales oportunidades y amenazas en el ambiente de las empresas.

3.1 Fuerzas competitivas del sector

El análisis del sector se realizó a través de las cinco fuerzas de Porter, que permitió evaluar el entorno de la industria cafetera y de las empresas que compiten directamente en ella. Éste se efectuó considerando variables o barreras que determinan a cada una de las 5 fuerzas competitivas, para lo cual se dio un peso porcentual, según su nivel de importancia en el sector y también se asignó un valor dependiendo del nivel de impacto de las variables en cada fuerza, así: Muy bajo (1), bajo (2), medio (3) alto (4) o muy alto (5).

Finalmente, se elaboró el consolidado de las fuerzas, asignando un peso porcentual a cada fuerza con relación a la importancia para el sector y un valor por cada fuerza que corresponde a la ponderación total de la matriz inicial en cada fuerza.

3.1.1 Rivalidad entre competidores.

Esta hace referencia a las empresas que compiten en el mismo sector ofreciendo el mismo producto. Se incluyeron las variables que están determinando la rivalidad de la competencia.

Crecimiento del sector. El sector cafetero en su conjunto comprende la producción, exportación y consumo interno. En relación al comportamiento de los últimos cinco años la

producción en promedio fue de 12,2 millones de sacos y para el cierre de 2017 esta fue de 14,2 millones de sacos, según el informe de Comportamiento de la Industria Cafetera de la FNC. (2016-2017 p.7). Adicionalmente como efecto derivado de este crecimiento, la demanda de exportaciones creció para el mismo periodo 35% y para el caso del consumo interno el crecimiento que reporto fue del 7% y un promedio de consumo de 1,6 millones de sacos. Pese a este moderado crecimiento en consumo interno, el comportamiento del segmento de café especial fue el principal impulsador de la categoría en el país, que representó un crecimiento cercano al 10% anual, especialmente en las familias con cabezas de hogar *entre 31 a 50 años, según los Insights sobre consumo de café de Nielsen (2017)*.

Tabla 11
Comportamiento del sector cafetero 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017	Crecimiento 2013 a 2017
Producción*	10,9	12,1	14,2	14,2	14,2	30%
Exportaciones*	9,7	11,1	12,7	12,8	13,1	35%
Consumo*	1,4	1,6	1,5	1,7	1,5	7%

*Cifras en millones de sacos

Nota. Fuente: adaptación de las autoras a partir de informes de industria de la FNC (2016), (2017)

Por otro lado para el cierre de 2018 el balance del sector según proyecciones de la FNC tendrá una ligera disminución debido a la devaluación en la tasa de cambio, que obligará a enfrentarse a un precio más crítico y menos competitivo junto con dificultades climáticas.

Por tanto, si se analiza que actualmente la producción tiene un crecimiento moderado, las exportaciones en alta demanda y un consumo interno con un crecimiento jalonado principalmente por la categoría de especiales; se puede decir que el mercado de café está en crecimiento. Por lo

tanto, la rivalidad entre competidores es media puesto que hay demanda en crecimiento, siempre y cuando tenga la capacidad de producción para cubrirla.

Diversidad de los competidores. En Nariño existen dos tipos de competidores en función de su tamaño: Las asociaciones y las empresas privadas; según el Análisis de la cadena valor del café CIAT-CRS (2012, p.13), el 94% del total de los productores vende el café individualmente y el 1% colectivamente. En primer lugar, están las organizaciones de productores, quienes agrupan a algunos pequeños productores para representar una marca de café tostado como Asprounión (La Jacoba), Dulce Café (Dulce café), Comerciacafé (Café Mestizo), Asociación los Altos de San Pablo (Nariño) y empresas privadas quienes compran el café a varios pequeños productores para venderla bajo su propia marca en supermercados; marcas como Morasurco café puro, cuyos objetivos, visiones y propósitos están orientados a exportar café especial y gourmet hacia diferentes países y que además cuentan con una ventaja competitiva en su estrategia puesto que tienen mayor capacidad instalada y comercial para extenderse en toda la región y proyectarse a todo el país.

En segundo lugar están los microempresarios que comercializan su propia marca, los que en su mayoría son empresas familiares; quienes comercializan su pequeña producción en la región con sus conocidos y familiares.

En este sentido, los dos grupos no se diferencian mucho, a pesar de su tamaño, recursos y capacidad, sus intereses como exportación y ventas locales, son iguales pero en proporciones diferentes, por esto, la rivalidad entre competidores es menor porque todas ellas compiten con

estrategias similares y típicas de la industria y no con estrategias competitivas que las diferencien y que lleguen a enfrentarlas unas con otras.

Número de competidores. Si se habla de cafés especiales en Colombia el mercado está dominado por las grandes marcas como Juan Valdez, Café Oma y Starbucks, entre otras, las cuales son reconocidas y poseen capacidad de producción en escala y comercialización.

En Nariño no existe una entidad que haya censado a todas las marcas de café especial que existen, sin embargo, para el proyecto se investigó en fuentes secundarias como la cámara de Comercio de Pasto y se encontraron 31 marcas registradas como empresas, con posibilidades que existan más. La mayoría de las empresas de café especial que existen en la región son pequeñas y están en igualdad de condiciones ya que compiten con bajos volúmenes de ventas, por ello la rivalidad que existe es baja.

Incremento de capacidad. En términos de volumen de producción y comercialización la competitividad en la región aun es baja en comparación con departamentos como Huila y Antioquia. El proceso de cultivo y cosecha se hace de manera artesanal y con recursos limitados y en su mayoría los productores son pequeños, con un área en promedio de 0,9 hectáreas sembradas por finca. En relación a la comercialización directa de café especial, las pequeñas empresas que existen en la región lo hacen en volúmenes mínimos. Por tanto, se puede decir que debido a la baja capacidad de producción y comercialización no hay rivalidad entre las empresas que conlleven a disminución de precios en el producto.

Diferenciación del producto. El café de Nariño, según expertos se puede considerar como un café especial por sus características en taza diferenciadas, pagado en el mercado con un precio por arriba de la media nacional. Los atributos organolépticos están sujetos a la mezcla entre variedades de café (Caturra, Colombia, Castillo, entre otras) y unos atributos intangibles/simbólicos como esquemas de verificación (Nespresso AAA y C.A.F.E. Practices de Starbucks). Por ello, el precio del café de Nariño es un poco más alto a diferencia de otros en el país y solo los compradores de cafés especiales están dispuestos a pagar este precio, de esta manera la rivalidad entre competidores de café especial aumenta.

Rentabilidad del sector. Esta se la puede evaluar desde la producción y desde la comercialización. Según el análisis de la cadena de valor de café en Nariño realizado por CRS-CIAT (2012, p.12), los pequeños productores invierten un alto costo de producción (siembra y cosecha) y la mayoría de los costos corresponden a mano de obra (aprox. 70%) y el resto (el 30% aprox.) se van para la compra de insumos.

Una de las preocupaciones más grandes de los productores hoy en día es cuando el precio del café baja, porque les queda un margen de ganancia muy reducido. Además, sus ingresos dependen mucho de la cantidad que cosechan ya que esto puede estar influenciado fuertemente por factores climáticos que afectan la planta de café.

Aunado a esto, los productores cuentan con limitados contactos comerciales por falta de información sobre canales de mercado, debido a la escasa visión empresarial que los caracteriza y por esto venden el café en su mayoría en el segmento de cafés especiales masivos a las

Cooperativas y a Empresas de Nariño; quienes a su vez, lo venden a dos actores internacionales (Nespresso y Starbucks). De ahí que, solamente el 1% de la producción es comprada por comercializadores dispuestos a pagar altos diferenciales por la calidad.

Sin embargo, para los productores con iniciativas privadas o las asociaciones que comercializan una marca de café especial, la calidad les ha dado el potencial de buscar canales del mercado (venta local o exportaciones) que estén dispuestos a pagar primas por el café, de esta manera el empresario productor genera la rentabilidad esperada.

En consecuencia, para el pequeño productor la rentabilidad en el sector es baja, pero para los tostadores y comercializadores el negocio es rentable; de esta manera, la rivalidad entre competidores será media, puesto que el sector es atractivo para muchos que deseen entrar a comercializar y las empresas no competirán por precios, porque el cliente está dispuesto a pagar el diferencial por la calidad. En este caso, tendrán más rentabilidad aquel que genere una mejor experiencia de compra para el consumidor, puesto que será el que se logre posicionar.

Barreras de salida. Para el empresario productor quien comercializa una marca, la principal barrera es la emocional, puesto que son negocios familiares que han prevalecido entre generaciones y en su mayoría dependen de este sustento la familia completa, además, la poca formación entre los productores y que sea el oficio que fue aprendido a lo largo de las generaciones hace que sea muy difícil que lo abandonen.

La segunda barrera que tienen que enfrentar especialmente aquellos que comercializan colectivamente como las asociaciones, es el costo de los activos especializados, como tostadoras y trilladoras y el costo del cultivo que requiere una inversión importante en los primeros 3 años de su siembra. Sembrar y mantener un cafetal requiere una alta inversión en recursos. De esta manera aumenta la rivalidad, puesto que existen altas barreras de salida del sector.

Tabla 12
Rivalidad entre competidores

Variables	Peso	Valor	Total
Sector en crecimiento	0,15	3	0,45
Diversidad de competidores	0,15	2	0,30
Número de competidores	0,13	2	0,26
Incremento de capacidad	0,15	1	0,15
Diferenciación del producto.	0,15	4	0,60
Rentabilidad del sector	0,15	3	0,45
Barreras de salida	0,13	4	0,52
Total de la fuerza	1	3	2,73

Nota. Fuente: Las autoras a partir de las cinco fuerzas de Porter

El Nivel de la rivalidad es 2,73, con un impacto medio para la industria de café en la región; esto implica que el café origen Nariño, muestra una diferenciación de producto gracias a su perfil de taza superior, sin embargo los competidores de las empresas comercializadoras en la región enfocan su negocios con metas y objetivos similares y no se diferencian unas de otras con estrategias competitivas que intensifiquen la rivalidad en la industria.

3.1.2 Amenaza de productos sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales con costos bajos para el cliente. Específicamente los sustitutos del café en general incluyen té, jugos, refrescos y bebidas energéticas, por lo tanto se puede considerar lo siguiente:

Diferenciación de producto. Los cafés origen Nariño están diferenciados por su calidad en taza, que los hace diferentes frente a productos masivos que no satisfacen a consumidores que demandan mayor calidad e información, es decir consumidores más exigentes. En este sentido la amenaza de productos sustitutos es baja puesto que es un producto diferenciado que satisface a un segmento específico de mercado.

Precios bajos y ofertas permanentes de los sustitutos. Existe una necesidad real de educar a los consumidores potenciales para que la demanda de café especialmente el diferenciado por calidad pueda aumentar. Los consumidores de café necesitan que alguien les asegure que el café es la bebida ideal para ellos, necesitan información muy básica para reprimir los temores que puedan tener sobre el café y aprender los métodos más adecuados para preparar esta bebida; así, que la mejor manera de conseguirlo es mediante la promoción; ventaja que tienen los sustitutos con intensas e ingeniosas iniciativas.

Tendencia del comprador hacia productos alternativos. Las tendencias en consumo hacia productos saludables y el desconocimiento sobre las propiedades naturales del café hacen que el consumidor busque alternativas diferentes al café, sin embargo las evidencias del incremento de consumo de café fuera del hogar permiten que estas tendencias estén cambiando a favor, puesto

que ya se puede encontrar café en diferentes presentaciones como en helado y como bebida fría, las cuales sustituyen a las gaseosas y energizantes. Con base en esta justificación la amenaza de productos sustitutos es baja.

Acceso a canales de distribución. En el contexto regional los cafés especiales se comercializan principalmente a través de las tiendas especializadas, internet o directamente en las fincas productoras; muy pocos han logrado la distribución a través de superetes de la región como Andino, Abraham Delgado, Máximo, Tigre de la rebaja y Líder y la empresa a nivel regional que distribuye el café de su marca a través de grandes superficies como Éxito, Alkosto y Metro es Morasurco. Por ello, se considera una amenaza alta puesto que los sustitutos tienen mayores canales de distribución ya que cuentan con producción en escala y apalancamiento financiero para negociar con grandes superficies a través de reducción de precios, aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción y comprometerse a esfuerzos promocionales en el punto de venta; que implicarían para el pequeño empresario una reducción de los márgenes que no sería sostenible.

Tabla 13
Amenaza de productos sustitutos

Variables	Peso	Valor	Total
Diferenciación del producto	0,3	2	0,6
Precios bajos y ofertas permanentes de los sustitutos	0,2	4	0,8
Tendencias del comprador hacia productos alternativos	0,3	2	0,6
Acceso a canales de distribución	0,2	4	0,8
Total de la fuerza	1	3	2,8

Nota. Fuente: Las autoras a partir de las cinco fuerzas de Porter

El nivel de amenaza de productos sustitutos es media, puesto que si bien existen sustitutos para el café convencional, no constituyen una amenaza para el sector específicamente de los cafés especiales ya que estos cafés satisfacen otro tipo de segmento, con gustos más exigentes ya que son más conocedores sobre el origen y su preparación.

3.1.3 Poder de negociación de los compradores o clientes.

La competencia en un sector está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes, usuarios o compradores con las empresas que producen el bien o el servicio. En efecto ellos definen en parte el posicionamiento de una empresa en un mercado, de acuerdo a su poder de negociación.

Volumen de compra. El 75% del café de la Región de Nariño es comprado principalmente por la FNC a través de las Cooperativas y el 24% por Empresas de Nariño (ENA), según el Análisis de cadena de valor de café de Nariño CIAT-CRS (2012, p.29). Por consiguiente debido al volumen de compras de estas entidades los productores pierden poder para negociar con ellos.

Clientes o compradores muy bien organizados. El poder de comercialización dentro del departamento se concentra en la Federación ya que esta estima los precios mínimos de compra, además ofrece programas para de apoyo a los caficultores como sistemas de créditos para renovar cafetales, facilidad de adquirir insumos, asistencia técnica y el apoyo en la implementación de la certificación Rain Forest Alliance para las fincas productoras. De modo que disminuye el poder de negociación de los productores a razón de los beneficios que esta les otorga.

Posibilidad de integración hacia atrás. No existen condiciones para la integración hacia atrás de los clientes puesto que se requiere niveles altos de inversión en activos y amplio conocimiento técnico. En este sentido el poder de negociación de los clientes es bajo.

Amplia oferta. La región cuenta con una amplia oferta de cafés especiales a lo largo de su territorio y el poder de los compradores es alto porque el 99% de las ventas están concentradas en dos principalmente: la FNC y ENA, por esto siempre hay garantía de compra para el café de Nariño.

Tabla 14

Poder de negociación de los compradores

Variables	Peso	Valor	Total
Volumen de compra	0,3	4	1,2
Clientes o compradores muy bien organizados	0,4	4	1,6
Posibilidad de integración hacia atrás	0,1	3	0,3
Amplia oferta	0,2	4	0,8
Total de la fuerza	1	4	3,9

Nota. Fuente: Las autoras a partir de las cinco fuerzas de Porter

El poder de negociación de los compradores del café de la región es alto y su impacto dentro del sector es alto también, puesto que existe concentración de los compradores que dominan el mercado como la FNC y Empresas de Nariño.

3.1.4 Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores constituyen una fuerza fundamental en el análisis estructural del comportamiento del sector

Proveedores con fuertes recursos. Los cultivos de la región se caracterizan porque son pequeños, cada finca tiene menos de 0,9 hectáreas sembradas y del sustento de ella dependen familias completas; para apalancar la inversión inicial del cultivo acuden a créditos con entidades financieras a través de la FNC.

Posibilidad de integración hacia adelante. No existe un nivel alto de asociatividad entre los productores de café especial para comercializar una marca en común, según el estudio de análisis de la cadena de valor de café de Nariño CIAT-CRS (2012, p.38) el objetivo de formar y mantener una organización no siempre ha sido muy clara, puesto que en el pasado varias organizaciones nacieron para atraer recursos financieros de proyecto de ONG's y/o cooperación internacional, sin embargo estas organizaciones no tuvieron una visión a largo plazo.

Concentración de proveedores. Existen muchos productores pequeños de café especial en la región pero no tienen un alto poder de negociación, porque la producción se caracteriza por tener un nivel bajo, debido a la falta de conocimiento y estandarización de los procesos de cosecha y de una infraestructura adecuada.

Poder de la marca del proveedor. El café de origen Nariño es valorado principalmente por varios tostadores con prestigio internacional, Starbucks quien identificó al café de Nariño “como un origen único que merecía ser vendido sin ningún tipo de mezcla con otros orígenes” (FNC, Denominación-Nariño, 2012). Adicionalmente Starbucks ha tenido una marca registrada como Nariño Supremo. Otros tostadores como Stumptown (Estados Unidos), Sweet María's (Ventas por internet) e Intelligentsia coffee (Estados Unidos) y exportadores nacionales como Banexport,

Virmax e Inconexus. (CIAT-CRS, 2012, p.28). Pese a esto, mientras exista un duopolio que acapare el 99% de la producción el poder de negociación del productor sigue siendo bajo.

El proveedor entrega una alta rentabilidad para el cliente. La calidad del café de Nariño entrega una alta rentabilidad para los principales comercializadores como la FNC, ENA, los intermediarios (Banexport, Virmax e Inconexus) y para los compradores informales que no garantizan un precio justo al pequeño productor.

Tabla 15

Poder de negociación de los proveedores

Variables	Peso	Valor	Total
Proveedores con fuertes recursos	0,2	1	0,2
Posibilidad de Integración hacia adelante	0,1	1	0,1
Concentración de proveedores	0,1	1	0,1
Poder de la marca del proveedor	0,3	2	0,6
El proveedor entrega una alta rentabilidad para el cliente	0,3	5	1,5
Total de la fuerza	1	2	2,5

Nota. Fuente: Las autoras a partir de las cinco fuerzas de Porter

El poder de negociación de los proveedores es medio, a pesar que en la región existen muchos productores, lo cual debería ser suficiente para tener poder de negociación con los compradores, estos realizan producción en pequeños volúmenes, además carecen de formación empresarial que les permita organizarse y asociarse, para desarrollar economías de escala.

3.1.5 Amenaza de ingreso de nuevos competidores.

El mercado no será atractivo si las barreras de entrada son fáciles, puesto que podrían llegar competidores con estrategias mejor estructuradas y ganar rápidamente participación en el mercado.

Economías de escala. La baja asociatividad que se presenta en el gremio de los productores y de los empresarios caficultores no posibilita una producción en escala para exportar en grandes volúmenes, tampoco reducción en los costos de producción. Por este motivo la amenaza de ingreso de nuevos compradores es alta.

Diferenciación del producto. Esta diferenciación en relación a su alto perfil de taza no es aprovechada; si bien el 99% de la producción es vendida con prima adicional, los productores no ven compensada la calidad del producto, puesto que estos a su vez son negociados en el mercado con rentabilidades mayores para el intermediario. En relación a la comercialización de las marcas que hay en la región, estas no cuentan con un diferencial adicional que pueda destacarlas dentro del sector. Por consiguiente la amenaza de entrada de nuevos competidores que puedan apoderarse de una porción mayor de mercado local es alta.

Requerimiento de capital. Hay una gran necesidad de invertir grandes recursos financieros en todo el proceso productivo y en la tecnificación del café, en función de estandarizar los procesos que permitan una mayor competitividad.

Acceso a canales de distribución. Los canales que usan la mayoría de pequeños empresarios son a través de conocidos y directamente en las fincas productoras, otros con más conocimiento empresarial lo hacen también a través de internet y algunas tiendas especializadas. Solamente marcas que están posicionadas, con muchos años de trayectoria como Morasurco pueden negociar con supermercados y superetes de la región. Debido a las pocas marcas presentes en los grandes canales no hay un impedimento para el acceso a estos por parte de los nuevos competidores.

Curva de aprendizaje. Los productores con años de experiencia en el oficio y además es una labor que pasa entre generaciones, se convierte en una ventaja en costos frente a los nuevos competidores que deseen entrar.

Políticas gubernamentales. El gobierno a través de sus políticas públicas no regula la entrada de nuevos competidores, por el contrario de cierta manera lo promueve a través de una política de regulación de precios y con entrega de subsidios para la producción. La FNC es quien se encarga de regular el precio interno del café en base a tres variables: la cotización del café en la bolsa de Nueva York, la tasa de cambio del día y los costos de comercialización. Gracias a esta política de precios el productor recibe un precio justo y una garantía de compra a través de las cooperativas, lo cual garantiza la oferta del producto; sin embargo, cuando estas tres variables fluctúan hacia abajo, el precio que se le paga al productor es menor y su rentabilidad es baja.

No obstante, en el afán de garantizar un nivel de vida básico a los caficultores más pequeños que se encuentran en condiciones de pobreza el gobierno otorga un subsidio al precio del café para los caficultores, del cual una parte sustancial no responde a la realidad del mercado puesto que está fluyendo hacia los productores grandes, con altos costos para la competitividad de la industria y afectando el sostenimiento a largo plazo de los pequeños caficultores.

Respuesta esperada de los competidores establecidos. Las pequeñas empresas establecidas en la región no cuentan con volúmenes altos en ventas para que tengan una reacción agresiva que pueda interferir para que nuevas empresas entren en el mercado. Por el contrario las asociaciones y empresas privadas de gran tamaño junto con los intermediarios son quienes obtienen más beneficios, por este motivo ellos podrían interferir en el ingreso de nuevos competidores.

Tabla 16
Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Variables	Peso	Valor	Total
Economías de escala	0,18	4	0,72
Diferenciación de producto	0,18	4	0,72
Requerimiento de gran capital para invertir	0,18	4	0,72
Acceso a canales de distribución	0,18	4	0,72
Curva de aprendizaje	0,08	3	0,24
Políticas gubernamentales	0,08	3	0,24
Respuesta esperada de los competidores establecidos	0,08	3	0,24
Total de la fuerza	0,96	3	3,60

Nota. Fuente: Las autoras a partir de las cinco fuerzas de Porter

Indica que la amenaza de ingresos de nuevos competidores en el sector es medianamente alta y corresponde a varias razones; primero porque no existen políticas que regulen el ingreso de competidores productores porque existe una creciente demanda del café de Colombia y de la región, en segundo lugar el bajo acceso a canales de distribución en la región debido al poder de negociación que tienen las grandes superficies y que es el resultado por parte de los pequeños productores de una escasa asociatividad en el gremio que impide que desarrollen un fuerte brazo financiero y economías de escala.

3.1.6 Consolidado de las fuerzas competitivas.

Tabla 17
Consolidado de las fuerzas competitivas

Fuerza competitiva	Peso	Valor	Total
Rivalidad entre competidores	0,15	2,73	0,41
Amenaza de productos sustitutos	0,15	2,80	0,42
Poder de negociación de los compradores o clientes	0,30	3,90	1,17
Poder de negociación de los proveedores	0,15	2,50	0,38
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	0,25	3,60	0,90
Total	1		3,27

Nota. Fuente: Las autoras a partir de las cinco fuerzas de Porter

El mercado de café en la región es mediamente atractivo, esto se debe a que como la mayoría de los productores son pequeños y algunos medianos como es el caso de las dos empresas objeto de estudio, la escasa asociatividad y los limitados mercados que atienden hacen que el impacto en el poder de negociación frente al comprador sea bajo, puesto que el 99% de la producción en Nariño es comprada por la FNC y por ENA, obligando de alguna manera a los productores a comercializar bajo las condiciones principalmente de la federación.

En segundo lugar, porque a pesar de los altos costos que implican ingresar al sector como activos fijos, tecnología y curva de experiencia, no hay asociatividad entre la mayoría de los pequeños y medianos productores comerciantes, impidiendo desarrollar economías de escala que permita al gremio ser competitivo frente a la amenaza de nuevos competidores.

Por otro lado, la amenaza de los productos sustitutos es baja, puesto que si bien el café convencional tienen varios sustitutos como el té, el chocolate, las gaseosas y los energizantes, las nuevas tendencias de consumo como el frapuchino, el helado de café y las bebidas frías a base de café así como también el incremento en la preferencia de los consumidores por los alimentos naturales que aporten nutrientes, hacen que esté creciendo el consumo de café en Colombia y en el mundo. En relación con el café especial, se puede decir que no tiene sustitutos puesto que este producto es para un mercado más exigente y selecto quien conoce de este producto.

3.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La construcción de esta matriz se realizó listando factores que se consideraron después de evaluar el sector, como los que más importancia tienen para generar una posición competitiva en

las empresas de la región que compiten en el sector de café. Se escogieron dos empresas regionales las cuales tienen trayectoria en la ciudad de Pasto, se considera que han realizado una tarea ardua de posicionamiento y desarrollo de marca y se compararon con las dos empresas objeto de este estudio.

Tabla 18
Matriz de perfil competitivo (MPC)

<i>Factores críticos de éxito</i>	<i>CAFÉ LA MARIA</i>			<i>CAFÉ VENTURA</i>		<i>FINCAFÉ</i>		<i>CAFÉ DE LA ABUELA</i>	
	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación ponderada</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación ponderada</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación ponderada</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación ponderada</i>
Imagen corporativa	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32	2	0,16
Desempeño administrativo y Habilidades gerenciales	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Capacidad para crear alianzas estratégicas	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36	3	0,27
Direccionamiento estratégico	0,06	1	0,06	4	0,24	4	0,24	1	0,06
Nivel tecnológico	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	4	0,2
Calidad y diferenciación del producto	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36	3	0,27
Comunicación de estrategias y tácticas de marketing	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06
Capacidad de respuesta para enfrentar a la competencia	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	2	0,12
Servicio, lealtad y satisfacción del cliente	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Crecimiento empresarial	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Investigación de mercados - innovación - nuevas líneas de productos y tendencias	0,09	1	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Estructura de costos	0,09	1	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18
Liquidez	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Proceso productivo y buenas prácticas agrícolas	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
	1		2,34		3,19		3,64		2,77

Nota. Fuente: adaptación a partir de la MPC. David

Factores importantes como Imagen corporativa, direccionamiento estratégico, investigación de mercados, capacidad para enfrentar a la competencia, comunicación de las estrategias de marketing, innovación, nuevas líneas de producto y tendencias constituyen una gran oportunidad para café la María y para café de la Abuela frente a café Ventura y Fincafé Región, quienes han avanzado significativamente en el desarrollo y fortalecimiento de estos factores claves de éxito.

Para el caso de café la María, es urgente realizar acciones inmediatas frente a la construcción de una estructura de costos que le permita estandarizar los procesos de la finca y de la comercialización del café en la tienda.

Los factores nombrados anteriormente resultan puntos estratégicos que deben mejorar las empresas la María y la Abuela si quieren lograr una posición competitiva ventajosa. Por esto, se tendrán en cuenta para la formulación estratégica del proyecto.

Sin embargo, existen factores que se deben resaltar en las marcas La María y la Abuela, por ejemplo el buen desempeño administrativo y las habilidades gerenciales de los gerentes, puesto que en poco tiempo pasan de ser dos fincas productoras con café convencional a ser dos fincas además con producción de café especial e inician la comercialización con clientes diferentes a la FNC y además esto lo logran por las buenas prácticas agrícolas y el control en la trazabilidad del grano, que les han permitido producir los cafés especiales.

Según el diagnóstico realizado en la matriz, café Fincafé se encuentra en primer lugar con una ponderación de 3,64 con mayores fortalezas frente a las demás considerándose una empresa

competitiva en el mercado. Café Ventura ocupa el segundo lugar con una ponderación de 3,19. Café de la Abuela 2,77 ocupando el tercer lugar y café la María el cuarto lugar con 2,34. De acuerdo a estos resultados se hace necesario la intervención y el desarrollo de una plataforma estratégica que soporte el valor y desarrollo de marca.

3.3 Análisis de la entrevista al experto en café.

Se entrevistó a un funcionario de Catholic Relief Services, (Andrés Montenegro), quien actualmente está como encargado del programa de café para Latinoamérica y el Caribe, por esta razón se consideró importante tener en cuenta su punto de vista como factor clave para esta investigación, pues aporta información importante la cual se tuvo en cuenta para profundizar en algunos factores externos que influyen en el sector cafetero.

¿Considera que la fluctuación de la tasa de cambio es hoy en día una fortaleza o debilidad para las exportaciones de café en Colombia y que impacto tiene para su comercialización?

Históricamente el café ha desempeñado un papel esencial en la economía colombiana, sin embargo en este momento atraviesa por una situación preocupante debido a revaluación en la tasa de cambio del 7% aproximadamente, la caída del precio interno y la caída del precio internacional de los cafés suaves, el cual presenta una disminución histórica en los últimos 10 años del 16%; todos estos factores generan disminución en el precio de la carga ocasionando pérdidas para el caficultor quien no alcanza en ocasiones a cubrir los gastos y costos de producción.

¿Considera que el papel de intermediario que tiene la Federación Nacional de Cafeteros entre los productores y los exportadores es una fortaleza o una debilidad? y ¿qué impacto tiene para el productor.

El papel que hace el intermediario agrega valor y genera competitividad, quizá a un costo adicional que lo asume el caficultor pero los agentes intermediarios poseen altas capacidades de difusión, vinculación y generan confianza facilitando el puente entre los productores y consumidores, además, es este quien realiza las conexiones para vender el café y para el caficultor siempre es mejor negociar con uno que con varios clientes. En la comercialización si se le añade más eslabones a la cadena de suministro la intermediación es negativa porque siempre se busca obtener una mayor rentabilidad a menor costo.

¿Considera que el crecimiento que se está experimentando el sector en relación a marcas de cafés especiales es una fortaleza o debilidad? y ¿qué impacto tiene para la región?.

La industria del café presenta una variabilidad económica poco estable, principalmente por los precios internacionales, lo cual afecta de alguna manera el mercado interno, sin embargo el consumo está creciendo más del 2% por encima de la producción mundial y se vislumbra una tendencia a la alza en este comportamiento, por ejemplo con la llegada de Starbucks se dispara el consumo per cápita en el país. Si tenemos en cuenta el café también, es el mejor sustituto de otros productos porque referirse a un café especial es hablar de frescura, de aroma y olor inigualable.

En Nariño, el café es uno de los sectores productivos más importantes, pero el desarrollo

industrial se ve afectado de alguna manera por el estado de las vías de acceso que garanticen la entrada y salida de productos a otras regiones y países, alto costo de los insumos, escasa mano de obra, entre otros, que no permitan aumentar la competitividad y la calidad de vida para los caficultores; sin embargo la participación de algunas fincas en concursos de taza de la excelencia han despertado la necesidad de participación de otros caficultores para ofrecer un mejor producto al mercado. Se considera importante también estimular sentido de pertenencia no sólo de los caficultores, sino de los consumidores locales para que apoyen al empresario nariñense y consuman productos de la región.

¿Considera que la protección de origen y certificaciones Nacionales e Internacionales son una fortaleza que genera una ventaja competitiva?, ¿Por qué.

Las certificaciones son una oportunidad baja porque no se reconocen ni generan impacto en el exterior. Pero sí hay un peso de reconocimiento en el exterior por ser café de Nariño, es decir por el origen, independiente de la certificación que se tenga. Esta certificación agrega poco valor y genera un gasto adicional para el caficultor porque se requiere de tramitología exigente para solicitarla.

¿Considera que los programas del gobierno y demás instituciones son suficientes para el desarrollo de los caficultores?, ¿por qué?

El café siempre es importante para el gobierno porque aporta un porcentaje representativo para la economía del país, hace 4 años el gobierno inyectó 1.6 billones de pesos para subsidiar el

precio del café por el desplome de precios y por la cotización del dólar la cual se devaluó, por otra parte, las cédulas cafeteras sirven como identificación del caficultor quien recibe por medio de ésta, los apoyos del gobierno, de la Federación o el Comité en los programas que ofrecen; con esta identificación también se puede participar en las elecciones cafeteras, recibir el pago de sus cosechas, entre muchos otros servicios; sin embargo con esto no se resuelve el problema real en Colombia.

¿Considera que el proceso de paz, ha beneficiado a los caficultores de Nariño?, ¿Por qué?

Nariño ha sido uno de los departamentos más afectados por el conflicto armado y con el primer lugar en cultivos de uso ilícito, por eso es importante la formulación de programas y proyectos estratégicos a corto y mediano plazo considerando el cultivo de café como uno de los principales cultivos sustitutos, entre otras razones, porque el café tiene mercado asegurado e históricamente familias enteras han dependido del café como medio de sustento.

¿Considera que los cafés especiales han tenido buena aceptación por parte del consumidor Nariñense?

Empezando por el productor el consumo de café es débil ya que su cultura es comercializar el mejor grano y dejar la pasilla o granos defectuosos para el consumo en su hogar y por parte del consumidor surge la pregunta: Si todo el café sabe igual ¿porqué voy a pagar más? somos país cafetero pero no tenemos cultura de consumo de café. Ejemplo, Brasil transformo su política de consumo de café pero se demoró 30 años en su transformación cultural.

Esta entrevista dio un punto de referencia para comprender al sector y el entorno de las empresas objeto de estudio, los aportes que se realizan se tuvieron en cuenta para construir las matrices estratégicas.

4. Diagnóstico externo e interno

El diagnóstico estratégico se construyó a partir de análisis del entorno regional y de los factores internos de cada empresa. Para su desarrollo, se tienen en cuenta las encuestas a los consumidores que sirvieron además para identificar el segmento de mercado y encuestas a los gerentes de las marcas tanto regionales como nacionales. También se usaron matrices estratégicas que facilitaron la comprensión del entorno y la posición competitiva que tiene café La María y café de la Abuela a través de un diagnóstico interno.

4.1 Análisis de la encuesta a consumidores de café especial origen Nariño en la ciudad de Pasto.

La encuesta a consumidores de café especial origen Nariño tuvo en cuenta elementos de caracterización demográfica y socioeconómica de la población, preferencias de consumo y características de producto, precio, distribución y promoción.

Para la caracterización demográfica y socioeconómica se tomaron variables como edad, género, estrato socioeconómico, nivel educativo y ocupación, las cuales se analizaron en conjunto no solo para conocer el perfil del consumidor de cafés especiales en la ciudad, sino porque son punto de partida para formular con acierto las estrategias de marketing.

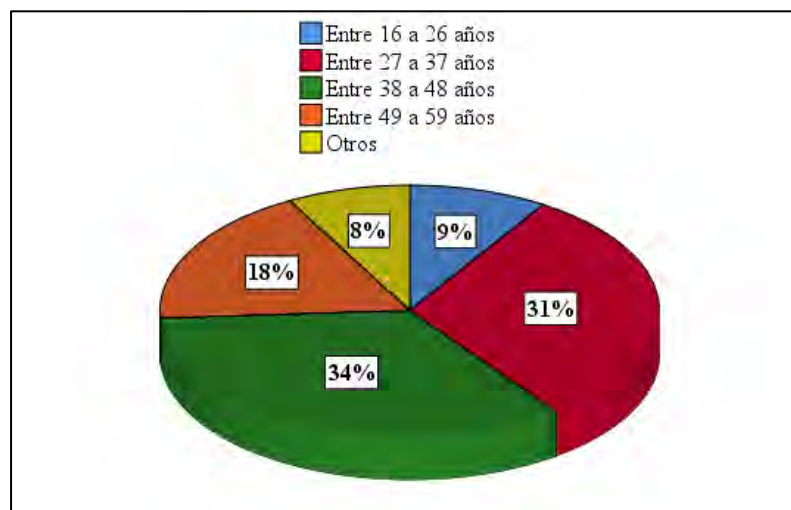
En relación a las preferencias de consumo, se analizaron variables en función a los hábitos por generaciones, preferencias de compra para el hogar y tendencias de consumo en tiendas especializadas.

Finalmente, se analizó variables en relación al producto, precio y distribución como: conocimiento del café de origen, valor percibido, fortalezas y debilidades percibidas de las marcas preferidas de los consumidores.

Para lograr una mejor comprensión y análisis de las preguntas en la encuesta se realizaron cruces de ellas con las variables rango de edad y género.

Edad de los consumidores de café especial origen Nariño. Se pudo determinar que las personas que consumen café especial están entre los rangos de edad de 17 a 74 años. Con respecto a la edad promedio de los encuestados se pudo determinar que este se encuentra en su mayoría en el rango entre 38 y 48 años con un 34% y en segundo lugar las personas entre 27 y 37 años con un 31%.

Figura 3
Edad de los consumidores



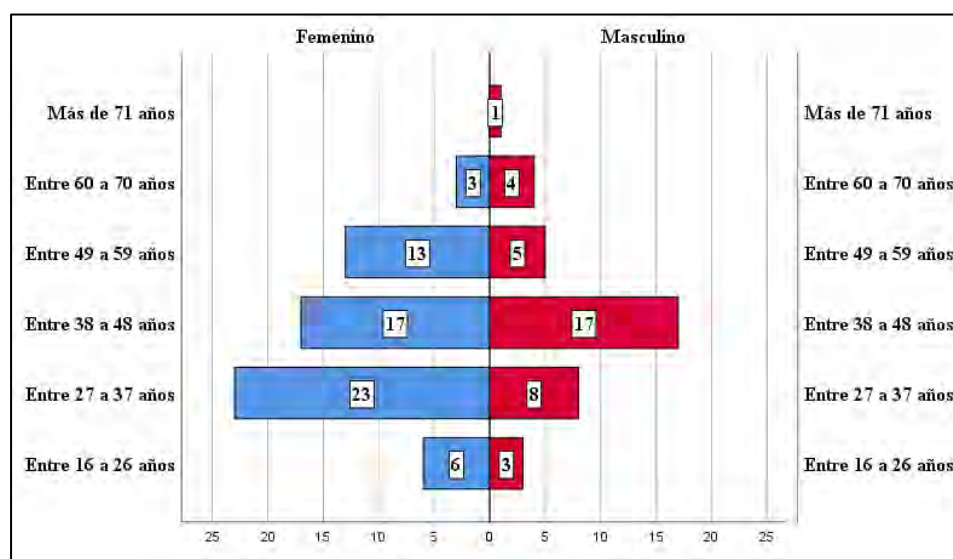
Con base en las evidencias encontradas, se puede concluir que el mercado potencial del proyecto se divide en dos grandes segmentos: en primer lugar los adultos con edades que oscilan entre los 38 a los 48 años, que representan el 34% de los encuestados, llamados la generación X.

En segundo lugar los adultos jóvenes llamados Millennials, con un 31% a quienes define la revista Forbes (diciembre de 2014), como los nacidos entre 1981 y 1995, jóvenes entre 23 a 37 años, que llegaron a la adultez con el cambio del milenio.

El tercer grupo son los consumidores que oscilan entre los 49 y 59 años con un 18%, esta generación se conoce como los Baby Boomers, según la revista de marketing P&M (2016), son quienes invierten más dinero y tiempo en sus compras buscando experiencias con servicio de alta calidad.

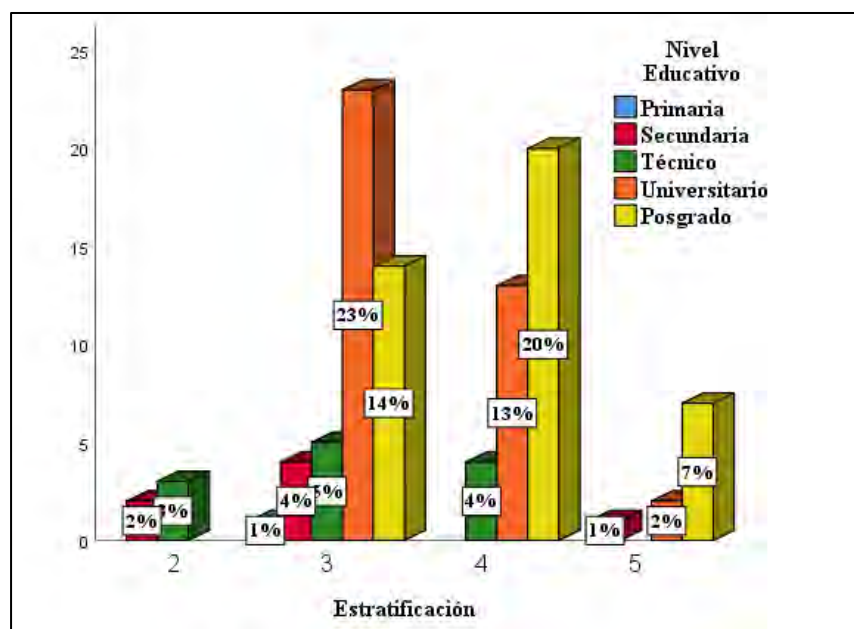
Género de los consumidores de café especial origen Nariño. Del grupo de personas encuestadas el 62% fueron mujeres en su mayoría con edades entre 27 a 37 años y el 38% restante son hombres en su mayoría con edades entre 38 a 48 años. Esta cifra no muestra la preferencia del género femenino por consumir café especial, pero si indica que de todos los encuestados, ellas fueron las que más accedieron a realizar la encuesta. Por ello, el esfuerzo publicitario estará enfocado en ambos géneros.

Figura 4
Género de los consumidores



Estrato y nivel educativo. El estrato al que pertenece el 84% de los encuestados son el estrato 3 con un 47%, el estrato 4 con un 37% y un 10% al estrato 5. De esta manera, se puede determinar que quienes visitan tiendas especializadas de café y consumen se ubican en un nivel socioeconómico medio: estrato 3 (medio bajo) 4 (medio) y un porcentaje menor en el estrato 5 (medio alto). Por ello para el proyecto se tomó en cuenta también al estrato 5, puesto que el resultado no quiere decir que no sean consumidores de café especial, es muy probable que en su mayoría no lo consuman en las tiendas especializadas pero si lo compren para consumo del hogar.

Figura 5
Estrato y nivel educativo



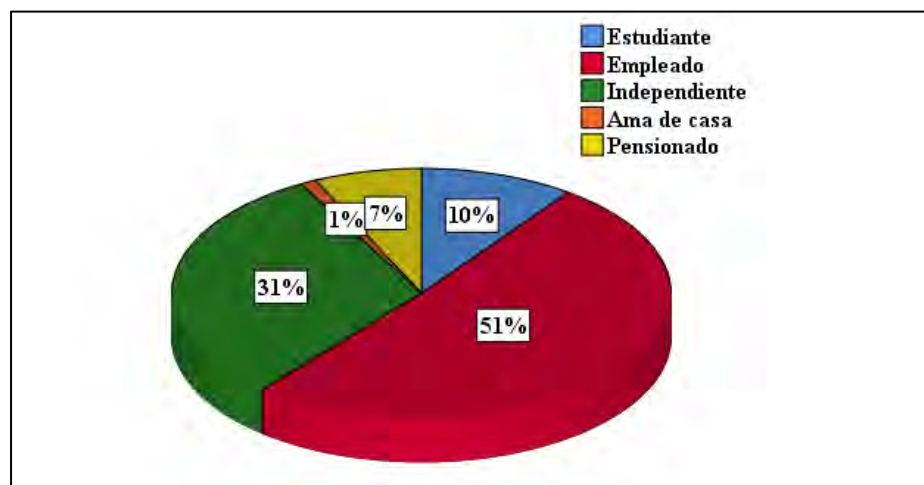
En cuanto al nivel educativo; del total de los encuestados, el 80% tienen una formación universitaria, el 12% técnico y el 8% entre primaria y bachillerato.

La información de la encuesta demuestra que las personas que más consumen café especial son las que tienen un nivel educativo universitario y posgrado. En relación con el estrato social, el 80% de las personas encuestadas con nivel educativo universitario y posgrado que pertenecen a los estratos 3, 4 y 5 son consumidores de café especial origen Nariño, esta información servirá para construir estrategias orientadas hacia este perfil de consumidores.

Ocupación de los consumidores de café especial origen Nariño. El 51% de los encuestados consumidores de café especial son empleados, seguido de los consumidores independientes con

el 31%.

Figura 6
Ocupación de los consumidores

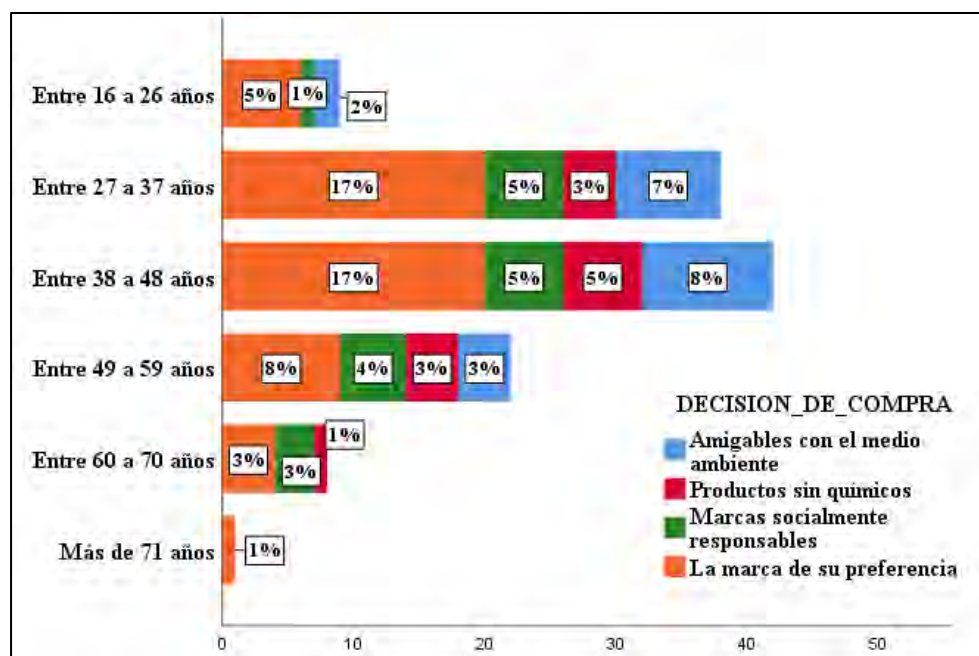


Motivación para comprar de productos de consumo por edades. Los consumidores de edades entre 27 a 48 años tuvieron respuestas muy similares; para el 34% de ellos su elección de compra está influenciada por la marca de su preferencia y en segundo lugar que sean amigables con el medio ambiente y productos sin químicos.

Para los consumidores de edades entre 49 y 59 años quienes representan el 18% de la población encuestada, su decisión de compra está influenciada por la marca preferida y en segundo lugar las marcas que sean socialmente responsables.

Esta información demuestra que los consumidores de café especial en Nariño del proyecto están influenciados en su mayoría por marca que estén posicionadas en su mente y corazón, antes de cualquier otra razón.

Figura 7
 Motivación de compra por edades



Interacción con redes sociales por edades. Se puede evidenciar que de acuerdo con el resultado de la encuesta quienes más interacción tienen con las redes sociales son las personas que están entre el rango de edades de 27 a 37 años (Millennials). Según Forbes (2014), los millennials dominan la tecnología, es parte de su vida cotidiana, prefieren internet a la televisión convencional, son multipantalla y multidispositivo digital para sus actividades y el principal dispositivo que usan es el Smartphone, usan las redes sociales para consultar, compartir y comentar también con las empresas y son mucho más críticos y exigentes que otras generaciones.

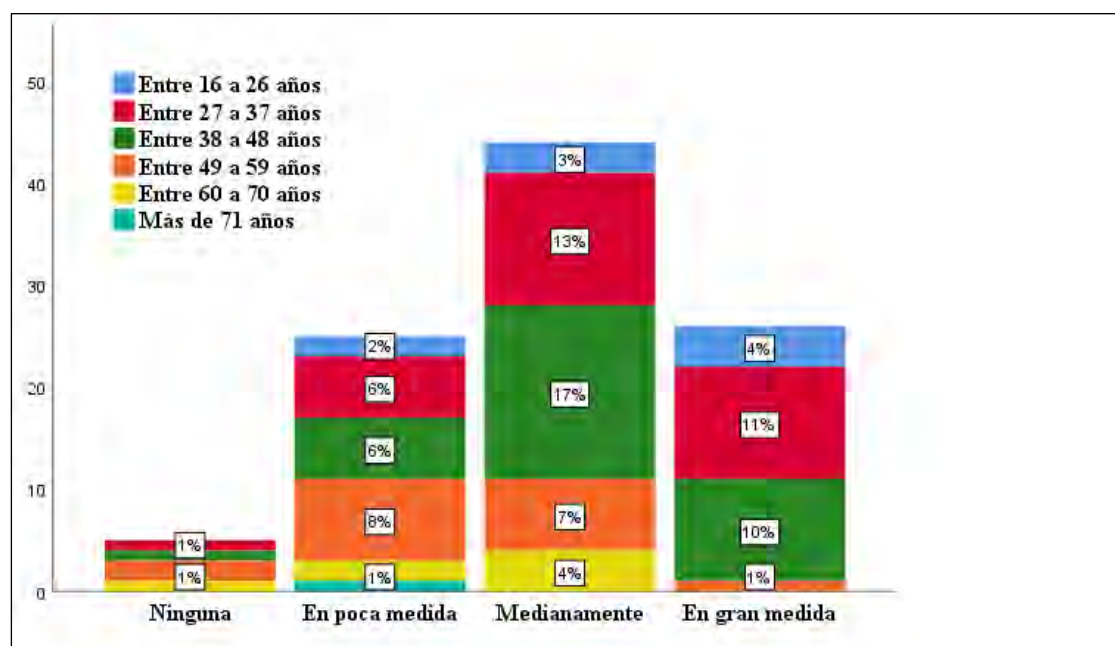
Los consumidores entre el rango de 38 a 48 años (generación X), interactúan medianamente con las redes sociales, según Nielsen (2015), a esta generación le llegó el internet en su temprana adultez, gran parte de esta generación ven televisión para estar informados, sin embargo también

usan internet para este fin y usan las redes sociales para conectarse con las empresas.

Esta información muestra la importancia que tiene el canal internet para el mercado objetivo en función de lograr efectividad de los planes de marketing.

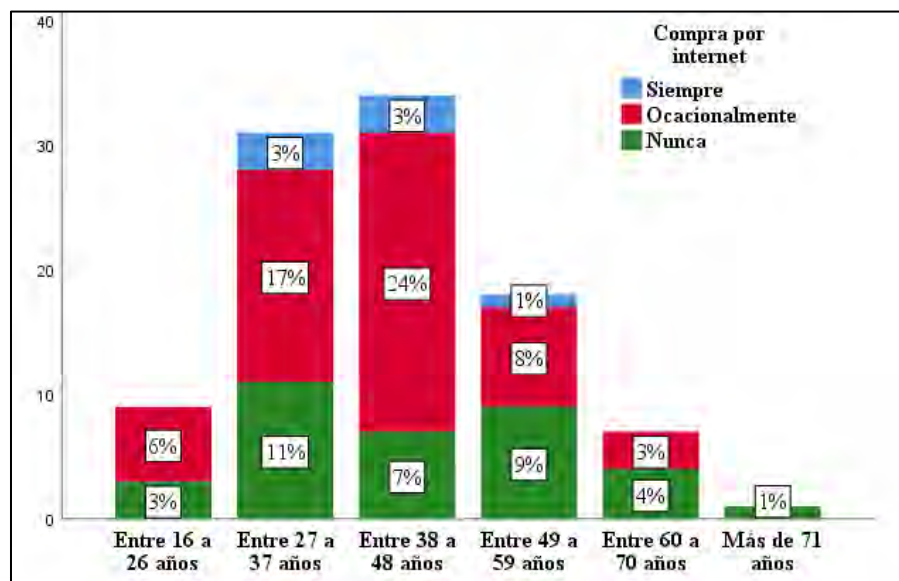
Figura 8

Nivel de interacción con redes sociales por edades



Compras por internet según la edad. La mayoría de las personas encuestadas de todas las edades son reservadas para realizar compras por internet, el 58% prefieren hacerlas ocasionalmente, mientras que el 35% nunca las han realizado. Los encuestados que pertenecen a la generación millennials no son tan arriesgados cuando de comprar por internet se trata, prefieren ser más reservados.

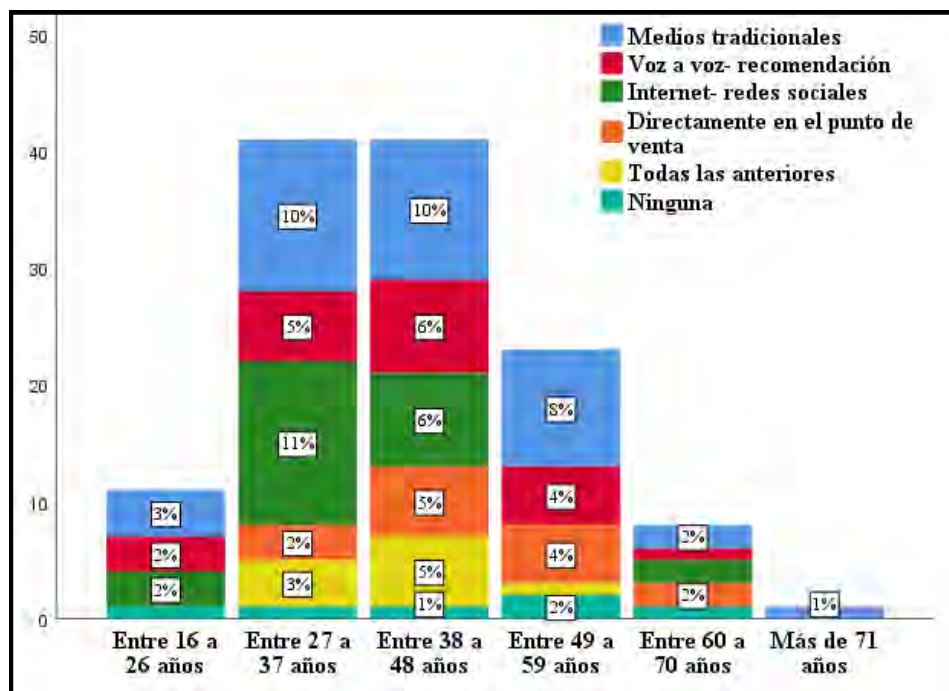
Figura 9
Compras por internet según la edad



Principales medios de publicidad para enterarse sobre promociones por edades. El 34% del total de la población encuestada se entera sobre promociones de los productos que consume a través de los medios convencionales como televisión y radio. Sin embargo, los consumidores con edades entre 27 a 37 prefieren usar internet para enterarse de promociones.

Por ello es importante enfocar las estrategias de comunicación de marketing en los diferentes canales para que el mensaje abarque a la mayor parte del mercado al que se quiere llegar.

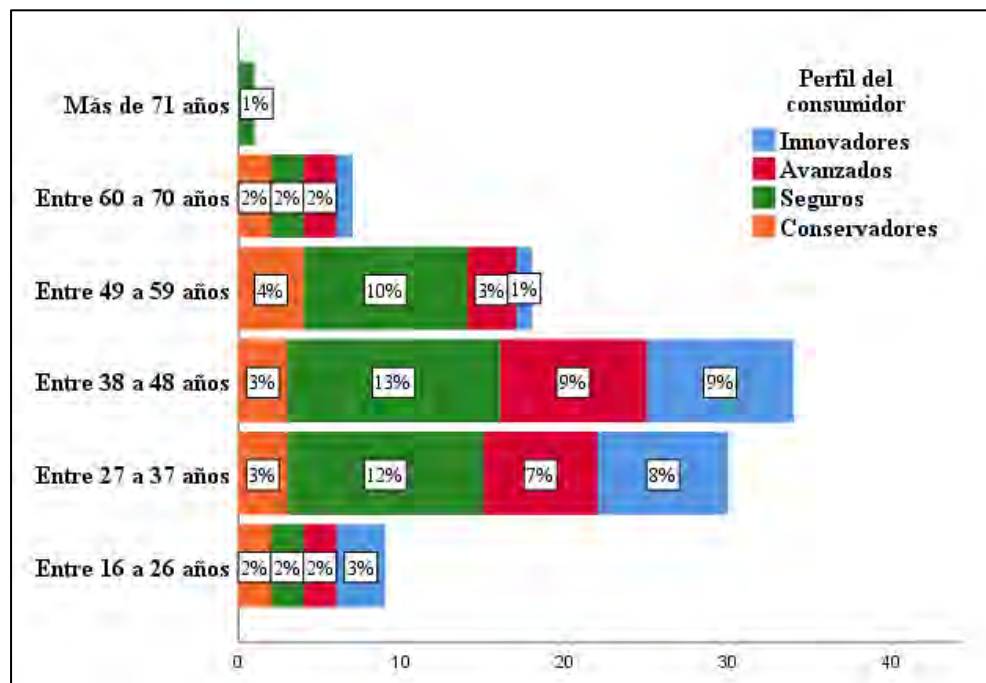
Figura 10
Medios de publicidad preferidos



Perfil del consumidor de café especial. El 40% de las personas encuestadas se consideran compradores seguros, es decir son personas que compran los productos cuando ya han demostrado y garantizado su calidad. Se destacan dentro de esta categoría de compradores los que se encuentran entre el rango de edades de 38 a 48 años y después los de 27 a 37 años. Esta es una característica que encaja con el nivel de exigencia que ofrece el café especial en función de su calidad.

En segundo lugar están los que se consideran compradores avanzados que corresponde al 23% de los encuestados, es decir compran un producto después de un tiempo de su lanzamiento.

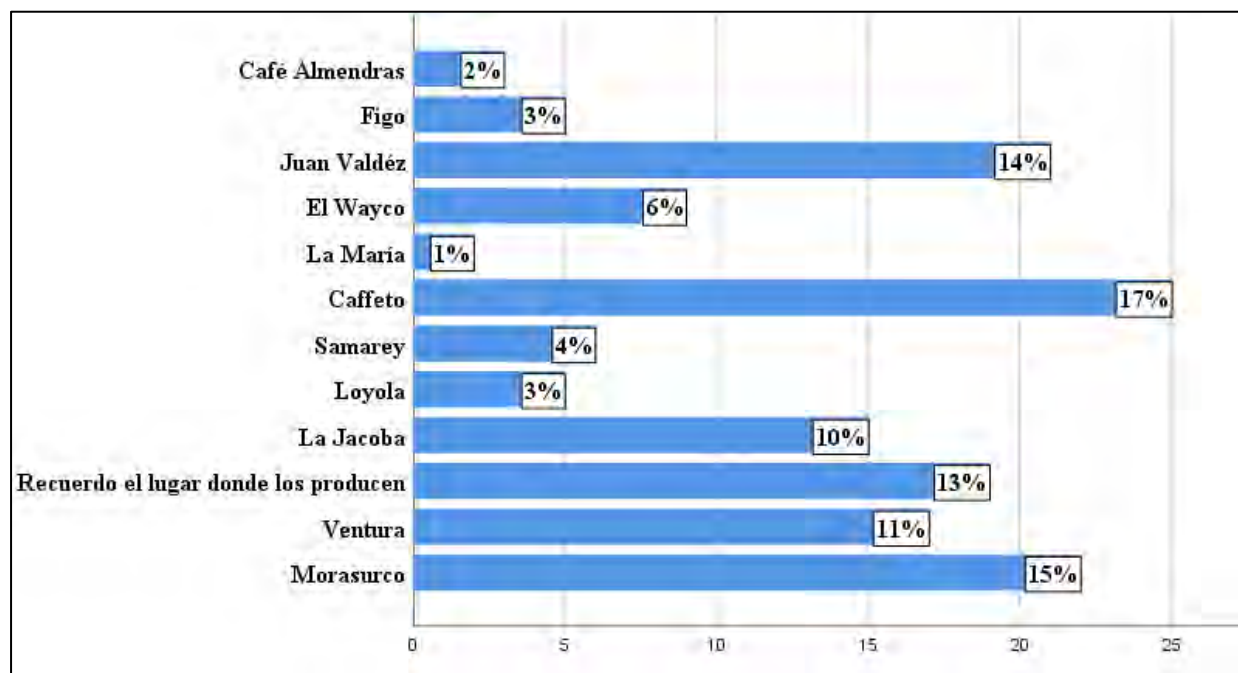
Figura 11
Perfil del consumidor de café especial por edad



Marcas de café especial origen Nariño. Las principales marcas que recuerdan los encuestados en su orden son: Morasurco, Juan Valdéz, La Jacoba, El Wayco y Samarey; para el caso de café Ventura, Caffeto y Figo su recordación estuvo influenciada porque la encuesta se realizó en estas tiendas, por lo tanto es posible medir con la misma objetividad. Por otra parte, 19 personas no recordaron ninguna marca, pero enfatizaron en que sí conocían la procedencia de los cafés especiales.

Por ello las estrategias de marketing deberán estar orientadas a generar confianza y experiencias positivas para el consumidor en función de lograr con el tiempo la preferencia de los consumidores

Figura 12
Marcas más recordadas



Frecuencia de consumo. El 41% de todos los encuestados toman café especial a diario, y toman de 2 a 3 tazas y el 30% toman café especial de 1 a 3 veces en la semana. La generación con edades entre 38 a 48 años son las que consumen más café especial a diario con preferencia de una a tres y a más de 4 tazas al día. Los Millennials prefieren consumir de 1 a 3 tazas en semana y los que consumen a diario, lo hacen con dos tazas en el día.

Figura 13
Frecuencia de consumo

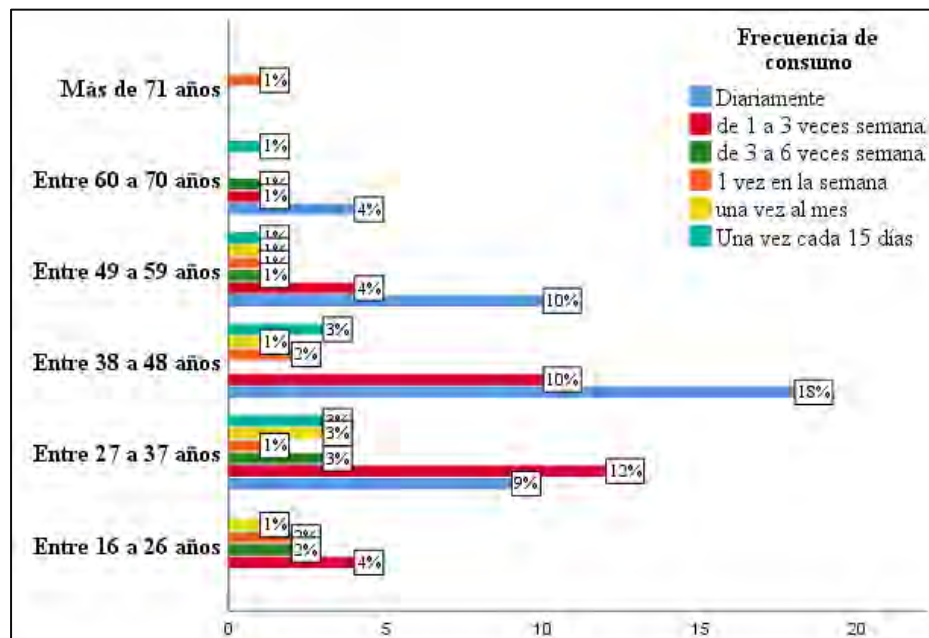
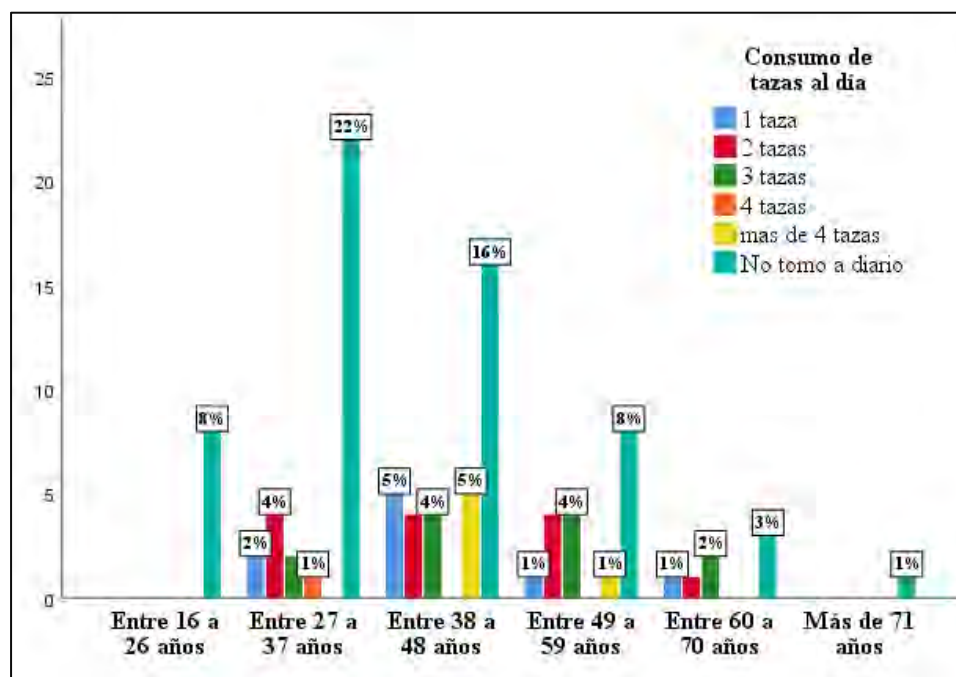
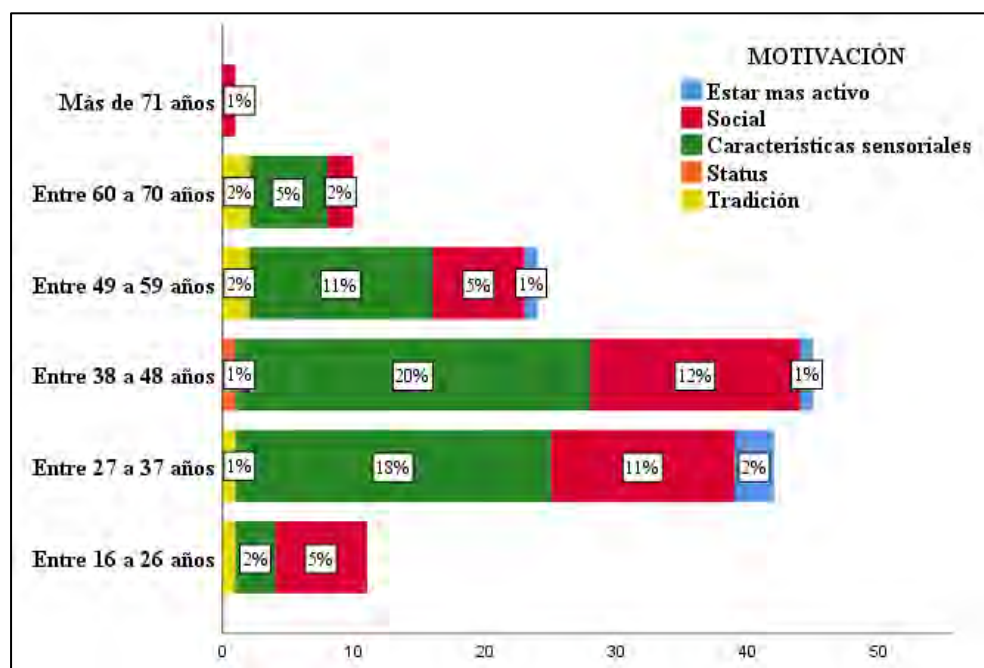


Figura 14
Consumo diario de café especial



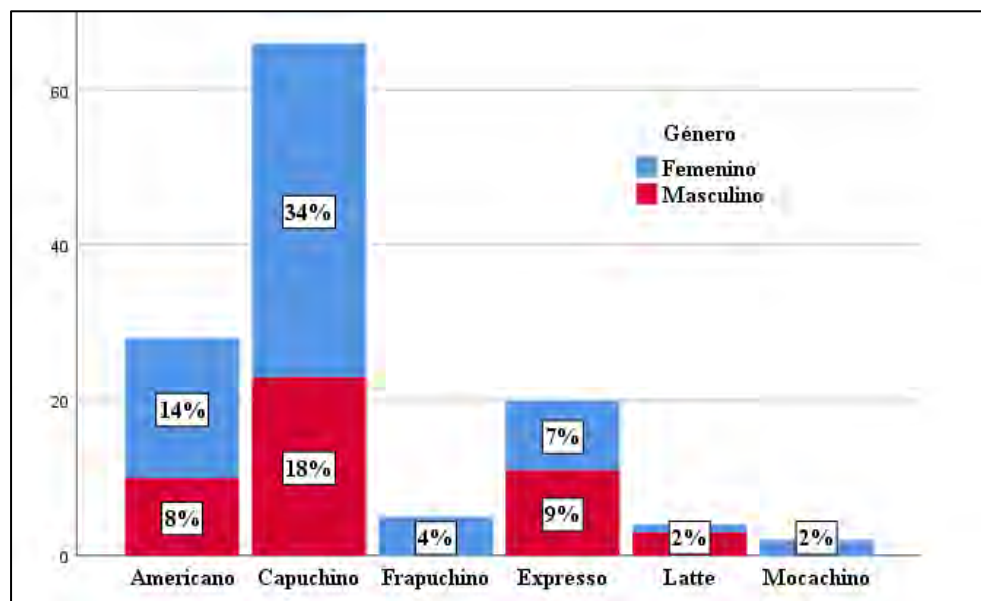
Motivación para consumir café. Para los consumidores entre 27 a 70 años que representan el 90% de las personas encuestadas la principal razón para consumir café especial origen Nariño es por sus características sensoriales de calidad, seguido de una motivación social, un momento para encontrarse con amigos. Sin embargo, para los consumidores con edades entre 16 a 26 años, su principal motivación para consumirlo es un encuentro social.

Figura 15
 Motivos para consumir café especial



Bebidas de café consumidas habitualmente por género. El 52% de los encuestados manifestaron que habitualmente bebían Capuchino, con mayor preferencia del género femenino, seguido del café Americano o tinto negro con un 22%. Por otro lado el género femenino consume más café en la presentación Frapuchino a diferencia del género masculino. Los hombres prefieren más el expresso que las mujeres.

Figura 16
Bebidas de café consumidas habitualmente por género



Intensidad de sabor. El 43% de las personas encuestadas entre 27 y 59 años prefieren un café con una intensidad media y un porcentaje menor, el 24% prefieren tomar un café suave. En relación con el género, tanto hombres como mujeres prefieren tomar un café con intensidad media.

Figura 17
Intensidad de sabor preferido por edad

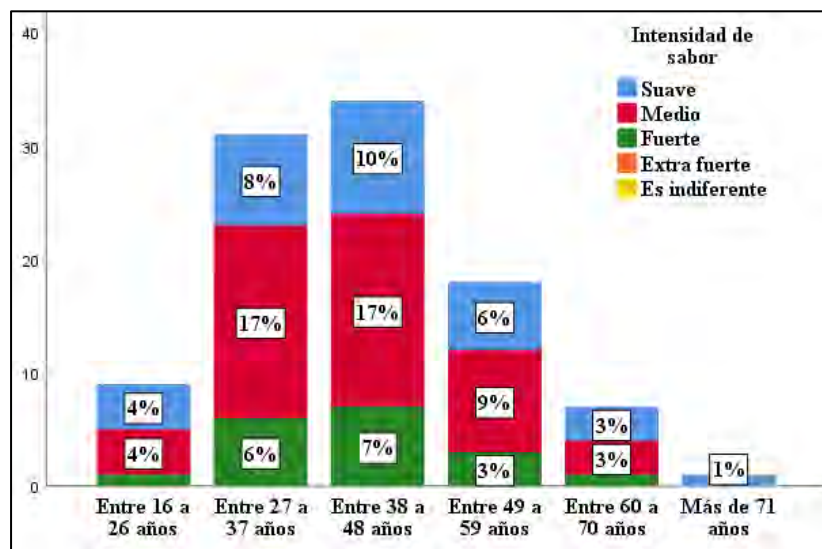
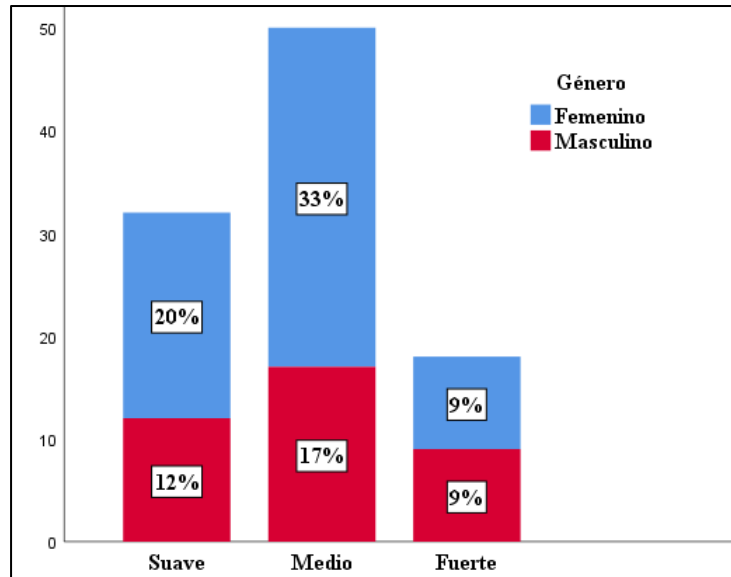


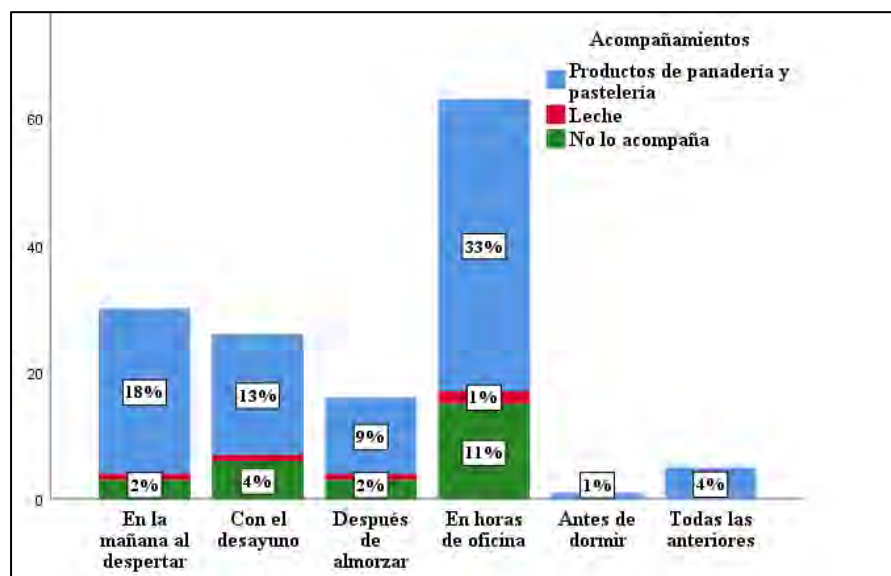
Figura 18
Intensidad de sabor preferido por género



Horario de consumo y Acompañamiento. Para el 45% de los encuestados el horario preferido para tomar café es en horas de oficina y el 20% lo prefiere en la mañana al despertar y

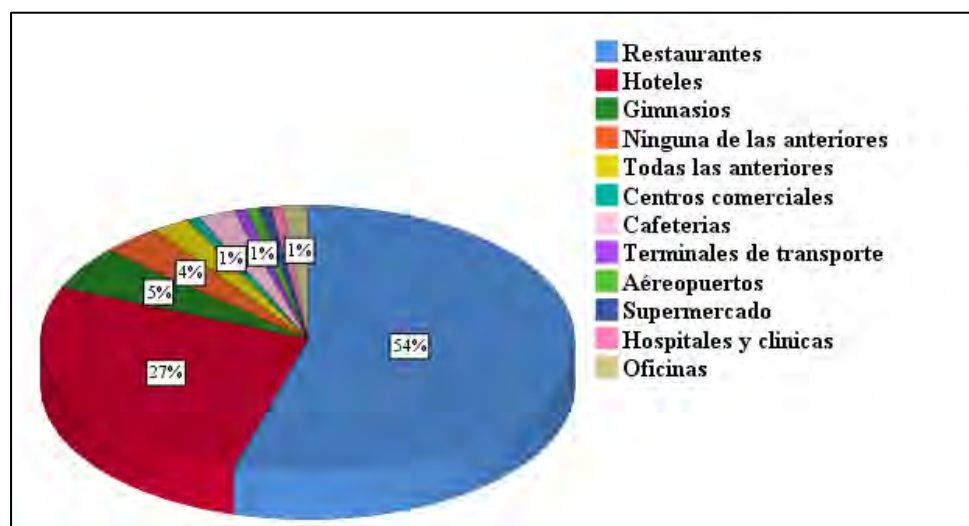
lo acompañan en su mayoría a cualquier hora con productos de pastelería, solo un 19% prefiere tomarlo solo.

Figura 19
Horario de consumo y acompañamiento



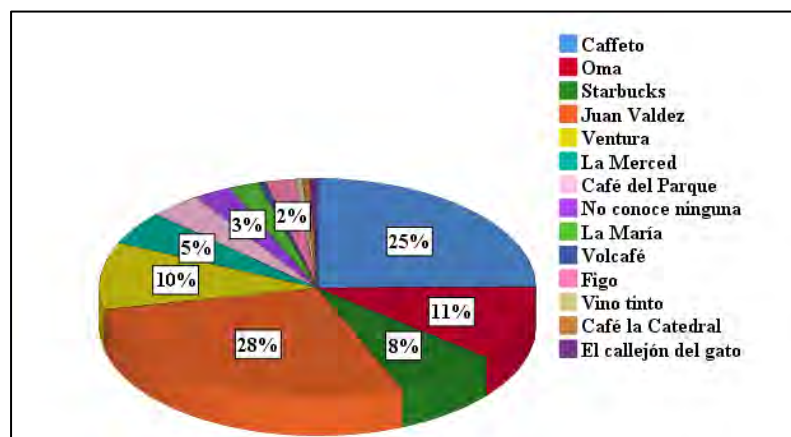
Lugares en los que le gustaría encontrar café especial. Al 54% de los encuestados le gustaría encontrar café especial en restaurantes, un 27% en hoteles un 5% en gimnasios. Esta información es importante en función de lograr estrategias de distribución más efectivas.

Figura 20
Lugares en los que le gustaría encontrar café especial



Tiendas especializadas de café que conoce. La tienda de café que más conocen los consumidores encuestados es Juan Valdés un 28%, seguida de Caffeto con un 25%.

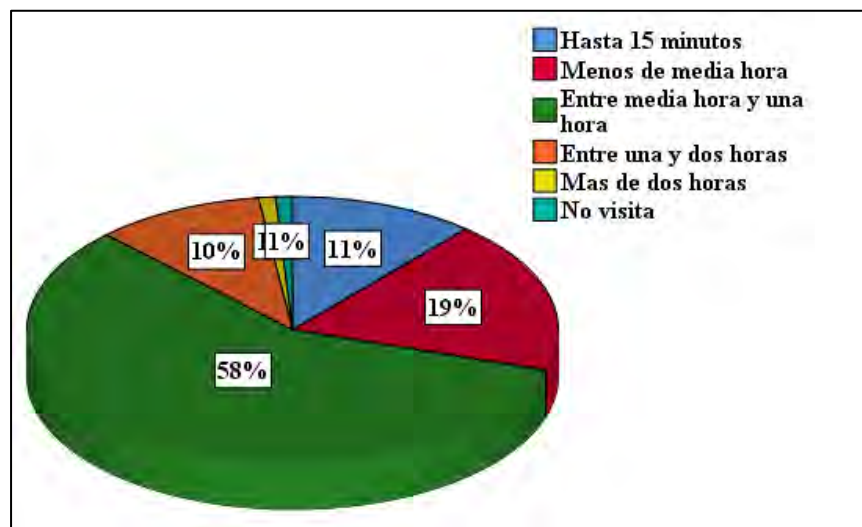
Figura 21
Tiendas especializadas de café que conoce



Tiempo de permanencia en una tienda de café. El 58% de los encuestados permanecen en promedio entre media hora y una hora en una tienda de café. Solo el 10% permanece entre unas y dos horas cuando visitan una tienda de café. Esta información es importante para el desarrollo de las estrategias de mercadeo, en el sentido de generar tácticas para incrementar el consumo

durante el tiempo de permanencia del consumidor y generar experiencias positivas en el lugar y de esta manera lograr una mayor frecuencia de visitas a las tiendas.

Figura 22
Tiempo de permanencia en una tienda de café

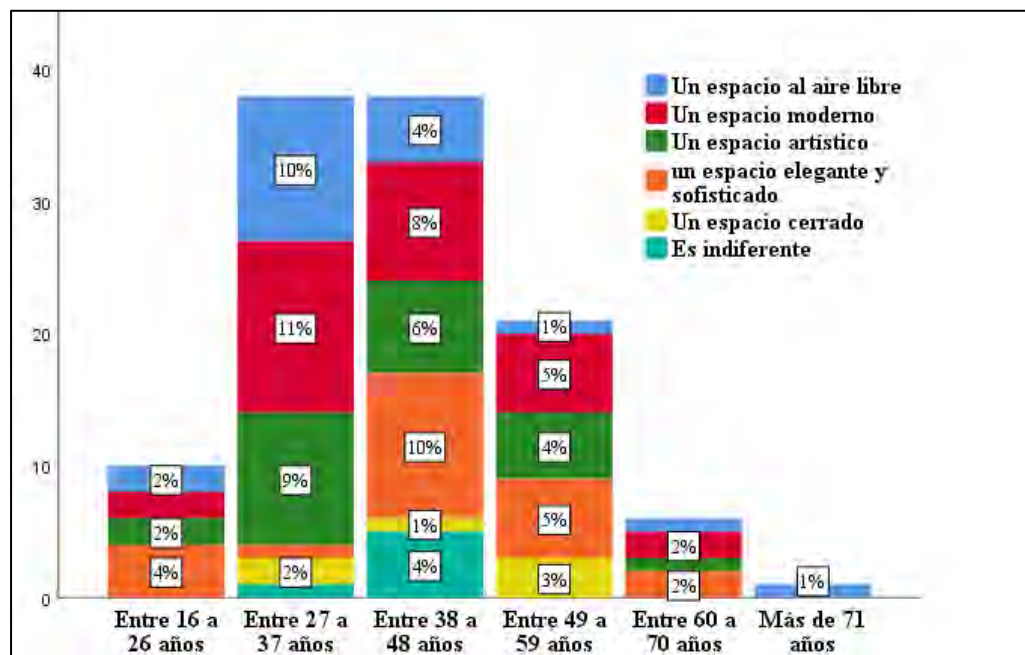


Aspecto físico de las tiendas especializadas de café. Las respuestas para esta variable fueron muy similares, sin embargo el 28% de la población prefiere un espacio moderno para una tienda de café especializada. Los encuestados con edades entre 38 a 48 años prefieren un espacio elegante y sofisticado, seguido de un espacio moderno y para aquellos que están entre 27 y 37 años, optan por un espacio artístico y cultural, seguido de un espacio al aire libre.

Los aspectos físicos en las tiendas son importantes, deben ser acogedores para los consumidores, de esta manera recurrirán frecuentemente y permanecerán más tiempo en ellas.

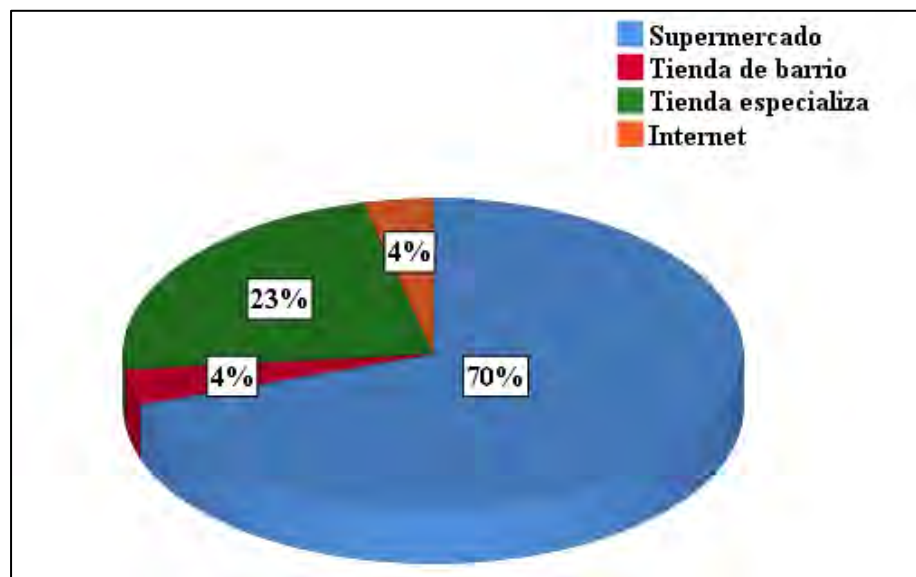
Figura 23

Aspecto físico preferido en una tienda de café



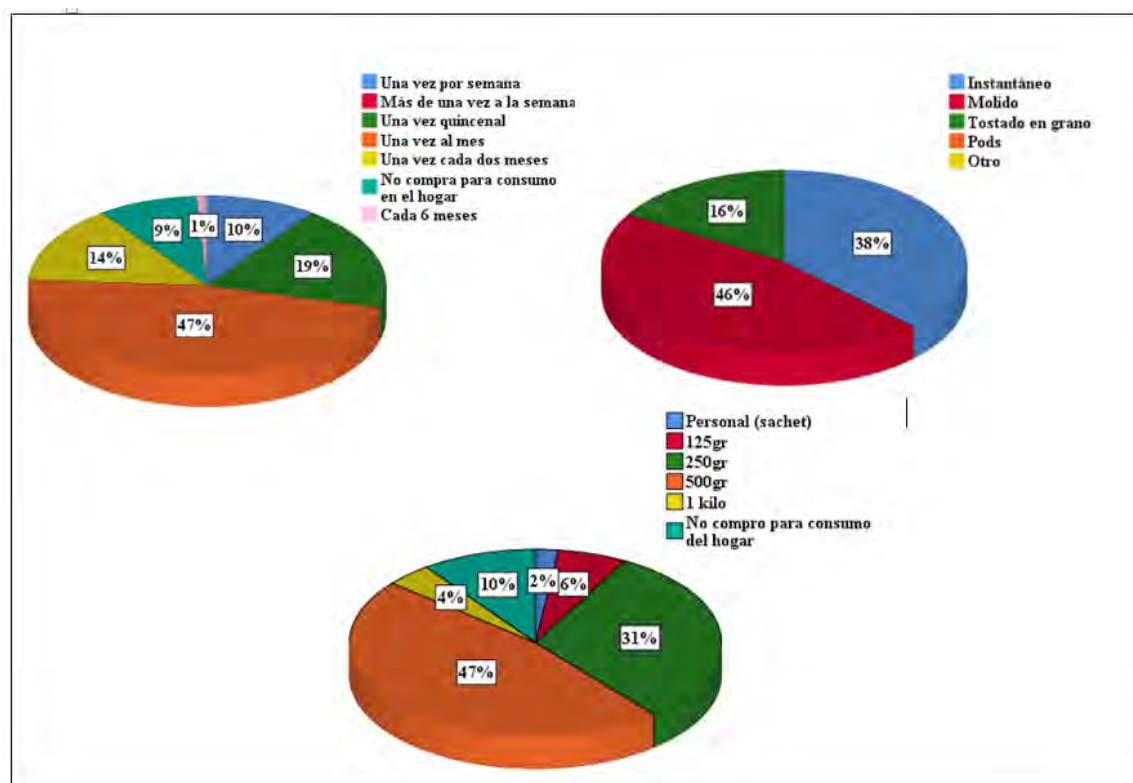
Lugares donde compran café. El lugar donde usualmente compran café la mayoría de los consumidores es en los supermercados, el 70%; le siguen las tiendas especializadas con un 23%. Teniendo en cuenta que las negociaciones con las grandes superficies son demasiado costosas para los pequeños empresarios de café especial de la región, es necesario reforzar negociaciones con superetes regionales con el ánimo de ampliar el canal de distribución.

Figura 24
Lugares preferidos para comprar café



Café especial para consumo del hogar. El 47% de todos los encuestados compra café especial una vez al mes y el 19% consume una vez cada quince días. El 46% de los consumidores encuestados prefieren comprar café molido para consumo del hogar y el 38% prefieren comprar café instantáneo y el gramaje que prefieren los encuestados es de 500gr y en segundo lugar 250 gr.

Figura 25
Café especial para consumo del hogar

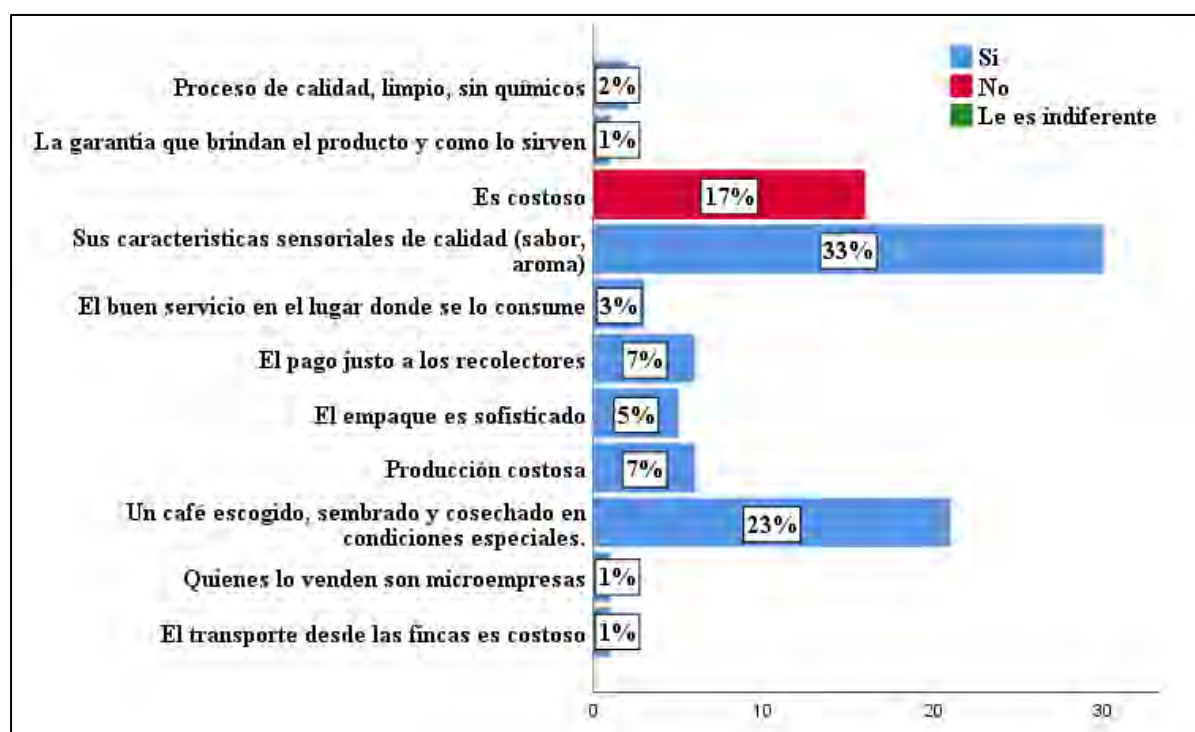


Percepción de precio justo versus beneficios recibidos. El 83% de los encuestados consideran que el precio pagado por el café especial es justo versus los beneficios recibidos por varias razones, las principales son: un 33% de los encuestados considera que está recibiendo a cambio un café de excelente calidad, con características sensoriales como sabor, aroma, acidez, cuerpo.

El 23% también considera que está recibiendo por el precio un café escogido, sembrado y cosechado en condiciones especiales. Sin embargo un 17% piensa que el café especial es costoso versus los beneficios que recibe. Por ello, dentro de las estrategias de comunicación de

marketing de las empresas se debe dar importancia a comunicar todos los beneficios y atributos del producto, como el origen del café, toda la trazabilidad de la taza, certificaciones y puntaje de calidad; para que de esta manera la percepción de los consumidores en función del beneficio que reciben sea más valorada.

Figura 26
Percepción de precio vs beneficios recibidos



Motivación para escoger la marca de su preferencia.

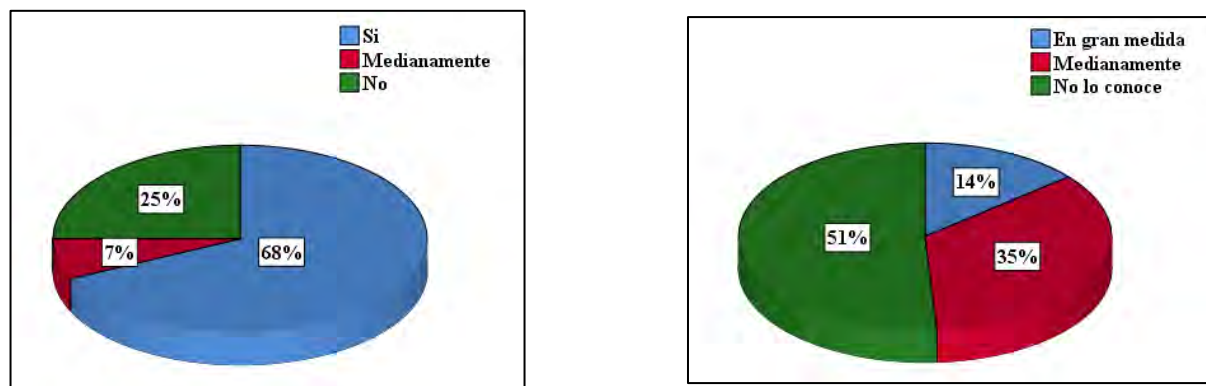
Figura 27

Motivación para escoger la marca de café de preferida



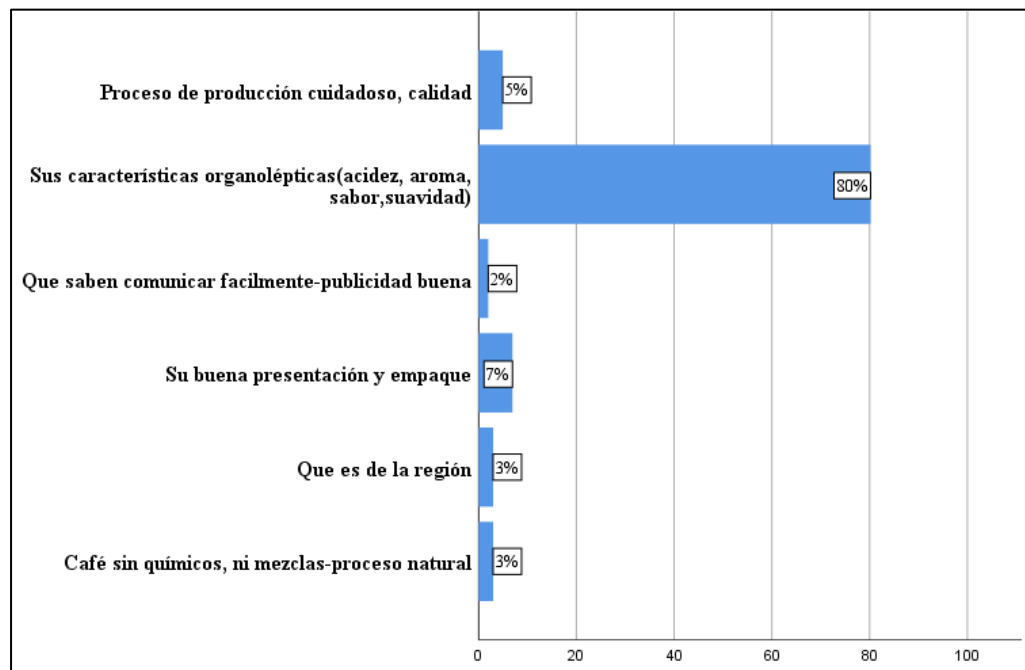
Conocimiento sobre café especial de origen y proceso productivo. Teniendo en cuenta que la encuesta se aplicó en su totalidad a consumidores de café especial el 68% de los encuestados respondieron que sí conocen que es un café especial de origen, el 32% lo conoce medianamente o no lo conoce sin embargo el 51% de los encuestados no conocen el proceso productivo del café especial. Con esto, se evidencia que a pesar que los encuestados son consumidores de café especial no conocen en su mayoría el proceso, por tanto se reiteró la necesidad de desarrollar estrategias de comunicación claras, que den a conocer el proceso productivo y de esta manera lograr que los consumidores valoren aún más el café especial de la región.

Figura 28
Conocimiento sobre café especial y proceso productivo.



Fortalezas percibidas de la marca de café especial que consume. Para el 80% de los encuestados las principales fortalezas de la marca que consumen usualmente son las características en relación al origen del café, el aroma, acidez, sabor, suavidad y cuerpo.

Figura 29
Fortalezas percibidas de la marca



Debilidades percibidas de la marca de café que consume. Es importante tener en cuenta todas las debilidades que se generalizan en las marcas y que fueron percibidas por los consumidores, como: escasa publicidad y mercadeo (22%), el precio (20%), no hay muchas tiendas especializadas (9%), no es fácil de encontrar (7%), no hay información sobre el café que se está tomando y que no se encuentra en supermercados (3%).

Una vez se conoce esta información, es importante que las marcas trabajen de manera consiente en cada uno de los factores anteriores desarrollando estrategias ganadoras para el precio, producto, plaza y promoción.

Figura 30
Debilidades percibidas de la marca de café.



4.2 Principales hallazgos.

De acuerdo a los resultados, se evidenció el potencial del mercado que tiene este sector, enmarcado principalmente por hallazgos en relación a las preferencias de consumo y de compra, percepción sobre posicionamiento y características de producto, promoción, precio y canales de distribución, así como también principales debilidades y fortalezas de las marcas de café que perciben los consumidores.

En relación al consumo se encontró lo siguiente: El café especial es consumido a diario por personas de todas las edades, principalmente los adultos entre 38 y 48 años, llamados generación *x* y en segundo lugar los que están entre 27 y 37 años (generación Millennials), principalmente lo toman movidos por sus características de calidad más que por un momento social; no obstante, los Millennials aún no consumen café especial a diario, lo hacen entre 1 a 3 veces en la semanas. Lo anterior denota que este producto tiene una gran oportunidad de crecimiento en la frecuencia de consumo en esta generación.

Según un análisis de la FNC sobre tendencias de consumo de café en esta generación. (2016) se deben tener en cuenta varios puntos clave a la hora de comunicar los productos que hacen parte de la categoría de cafés especiales a la generación millennials, puesto que para ellos el significado de café especial no es solamente un concepto de calidad en taza, sino que hace parte de toda una experiencia. Esta experiencia se enfoca primordialmente en satisfacer sus necesidades en cuanto a café, como:

- **Necesidades básicas o requisitos mínimos:** Son las características no negociables; si el café (establecimiento o producto) no cumple con ellas, no interesará a un joven del milenio. Los requisitos mínimos incluyen: precio, sabor, mínimo de personalización (tipo de tosti3n), consistencia, limpieza y conveniencia.

- **Necesidades superiores o de valor agregado:** Son las características que hacen que un café sea percibido como mejor por un joven del milenio. El valor agregado lo define la personalización ampliada (3rdenes, sabores, tipos de tosti3n y presentaci3n).

- **Necesidades elevadas o factores que hacen un caf3 especial:** Estas son las características que se alinean con los valores de la generaci3n del milenio y no hacen parte de una lista limitada.

La bebida habitual de los consumidores es el capuchino y el americano, con intensidad en el sabor medio y suave sin importar su edad y género, pero con una leve preferencia de café fuerte entre las edades de 38 a 48 años, por otro lado los consumidores en su mayoría prefieren tomar café en horario de oficina, acompañándolos de productos de panadería y pastelería.

En relación a la compra de caf3 especial, los resultados son los siguientes: El 47% de todos los encuestados compran café especial una vez al mes y prefieren comprar café molido de 1 libra.

Posicionamiento de marcas: Los consumidores de café especial toman las decisiones de compra motivados por la marca de su preferencia, es decir que prefieren consumir café especial

de marcas de tradición, que están ya posicionadas en su mente como Morasurco y Juan Valdez. Sin embargo el 20% de la población encuestada no recuerda ninguna marca de café especial pero si recuerdan las regiones donde se producen estos cafés especiales.

Promoción: Los consumidores de café especial de la generación Millenials son quienes presentan una mayor interacción con redes sociales y quienes más usan este canal para enterarse de las promociones de los productos que consumen. Sin embargo son reservados para comprar por internet y prefieren hacerlo ocasionalmente.

Por otro lado, la generación x interactúa medianamente con redes sociales y los medios de publicidad convencionales siguen siendo los preferidos para enterarse de promociones.

Canales de distribución: A 5 de cada 10 les gustaría encontrar café especial en restaurantes y hoteles, además de tiendas especializadas. Cuando visitan una tienda especializada permanecen entre media hora y una hora, por ello, el espacio debe ser moderno, elegante, sofisticado y con un ambiente artístico.

Principales debilidades encontradas: 1 De cada 5 personas considera que el café es costoso a cambio de los beneficios que recibe; existe un desconocimiento por parte de los consumidores de café especial sobre su significado y de toda la trazabilidad de una taza de café, esto se debe en gran medida a que las marcas no comunican de forma clara a sus consumidores, también consideran que hay escasos canales de distribución y estrategias de mercadeo deficientes para comunicar los beneficios del producto.

Principales fortalezas encontradas: El 80% percibe que las mayores fortalezas son las características relacionadas con su calidad.

Los anteriores hallazgos presentan las oportunidades que el mercado ofrece, las cuales generarían un incremento en los volúmenes de ventas de los cafés especiales y por ende mayor sostenibilidad de las empresas.

4.3 Análisis de encuestas a consumidores de café la María y café de la Abuela

Con el fin de complementar el anterior análisis, en desarrollo del presente estudio se encuestó a cinco consumidores de café especial de café la María y cinco consumidores de café de la Abuela, con la finalidad de conocer sus preferencias de consumo y conocer las fortalezas y debilidades que perciben de la marca, también esta información se tomó para la construcción de las matrices MEFI y DOFA y se obtuvieron los siguientes resultados.

La frecuencia con la que consumen café especial es a diario porque la mayoría compran el producto tostado y molido en libra y disponen del producto en sus hogares, dos de cada 5 encuestados toma dos tazas de café diarias, preferiblemente al despertar y a la hora del desayuno.

La principal razón que motiva a los clientes encuestados a tomar una taza de café especial es por sus características organolépticas, por lo cual están dispuestos a pagar un valor superior al precio de una libra de café tradicional.

En relación al lugar preferido para comprar, el 60% de los encuestados prefieren hacerlo en

una tienda especializada y los demás lo compran por internet o comunicándose con el propietario quien le entrega el producto en la comodidad de su hogar o su oficina.

Consideran que el precio que pagan \$15,000 la media libra los clientes de café la María y \$24,000 por libra los clientes de café de la Abuela es un precio justo comparado con los beneficios y la satisfacción de tomarse un café de excelente calidad. Sin embargo argumentan que el consumidor nariñense prefiere consumir el café tradicional que se consigue en los supermercados o tiendas de barrio en gran medida por el desconocimiento y la falta de información de las marcas de cafés especiales en nuestra región.

Tres de cada cinco encuestados prefieren tomarse un café con intensidad media, el resto lo prefieren suave y todos los encuestados prefieren tomar un americano con algún tipo de acompañante.

Los amantes del café especial consideran que encontrar este producto en centros comerciales, en los stands de algunos supermercados y restaurantes sería para ellos muy agradable porque se les facilita su adquisición.

Los clientes encuestados de café la María prefieren esta marca por familiaridad con ella y cercanía con los propietarios, porque es de excelente calidad y porque es de la región.

Los clientes encuestados de café de la Abuela también tienen mucha afinidad con la marca y parentesco con el gerente por eso la prefieren, además consideran que les genera confianza y

están consumiendo lo de su tierra, son fieles a ella porque los tienen en cuenta y los están llamando para conocer su necesidad.

Dentro de las principales fortalezas que consideran los consumidores de café la María están la calidad del producto en función de las características de olor y aroma que éste presenta.

Las principales fortalezas de café de la Abuela son calidad, buen aroma, suavidad, confianza y la cercanía del propietario del negocio.

Los consumidores perciben tres principales debilidades para café la María: presenta en el menú de la tienda cuatro productos con diferentes nombres que difieren en sus notas, sin embargo esto es irrelevante para los consumidores puesto que no llegan a percibir la diferencia y se presta para confusiones, en segundo lugar la falta de actividades de comunicación hacia los consumidores en función de los atributos y del origen del café y en tercer lugar la atención en la tienda no es personalizada y el Barista no explica ni oferta las diferentes preparaciones de café porque atiende detrás de la barra.

En el caso de café de la Abuela, los clientes también perciben debilidades como la falta de más canales de distribución, que es una marca poco conocida en el mercado, que no haya publicidad y que su empaque es muy básico.

4.4 Segmentación del mercado

Es importante para el proyecto la identificación del mercado meta al cual se pueda atender con

eficacia, puesto que será a donde se direccionen las estrategias de marketing planteadas en el proyecto. Para obtener el segmento de mercado para el café especial en Nariño se analizaron dos grupos de variables las cuales fueron tomadas de los resultados de las encuestas a consumidores.

Las descriptivas, como demográficas y psicográficas y las conductuales como respuestas del consumidor a los beneficios del producto y las ocasiones de uso.

Tabla 19
Segmentación del mercado de cafés especiales en Nariño

Variable	Descripción del mercado
Edad demográfica	38-48; 27-37; 49-59
Género	Hombre- Mujer
Estratos	Medio bajo (3), medio(4), medio alto(5)
Ocupación	Empleados e independientes
Educación	Técnico- universitario-posgrado
Generación	Generación x, Millennials, Baby Boomers
Motivadores de uso	Amigables con el medio ambiente, marcas socialmente responsables
Estatus de lealtad	Media, fuerte, incondicional
Perfil de consumidor	Seguros y avanzados
Beneficios	Calidad, servicio
Frecuencia de uso	usuario medio y frecuente
Estado de disposición	Interesado informado, con intención de compra
Actitud hacia el producto	Positiva

Nota. Fuente: las autoras, adaptación del libro Dirección de marketing Kotler y Keller (2016), p.247

4.5 Análisis de factores críticos de éxito de café Cultor y café 18.

Café Cultor. Es un café de calidad excepcional que hila auténticas historias detrás de su cultivo y proceso productivo, generando un vínculo inquebrantable con los más de 10.000 caficultores pertenecientes al programa que manejan en apoyo al campesino como estabilidad

económica con el pago de sobrepagos, actividades enfocadas a la sostenibilidad y al medio ambiente.

Cuenta historias a sus clientes que los lleva a un viaje a través de los sentidos y que los acerca de primera mano al verdadero significado de los cafés excepcionales colombianos. Son exportadores desde hace 10 años y desde el 2015 abrieron una tienda especializada en la ciudad de Bogotá, donde la diferenciación está en conocer el modelo de negocio y las tendencias internacionales de consumo para ofrecer un producto diferenciador y refinado, sumado a la necesidad de buscar estudios sobre ganadores de taza de la excelencia y convertirlos en sus principales proveedores.

La tienda cuenta con una espectacular terraza donde se puede disfrutar de una tarde soleada, es un espacio pequeño, pero expresa un ambiente agradable para tomarse un café con tranquilidad y sin afanes, también se puede leer o comprar un libro porque tienen una biblioteca para los amantes de la lectura; de igual forma el personal que atiende además de su excelente atención, está dispuesto a enseñarles a los clientes el arte del café.

Misión: la misión de Café Cultor es dar reconocimiento a los productores de café que trabajaron durante años para desarrollar la taza de excelente calidad que está disfrutando.

Los pilares fundamentales: Calidad, Sostenibilidad y Cultura

Valores:

- Experiencia sensorial que involucra todos los sentidos

- Taza de excelentes cualidades con puntajes superiores a 85 puntos en la escala SCAA
- Cafés especiales con prácticas sostenibles, comercio justo y amigable con el medio ambiente.

Certificaciones obtenidas: Fair Trade Certified, UDSA Organic, Bird Friendly, O Bio 151 Colombia Architecture.

Estrategias:

- Tienen un acercamiento cálido con los clientes por parte de los consultores de café.
- Cuentan con tarjeta de “puntos leal” para fidelizar a sus clientes
- Vende cafés de diferentes orígenes, diferentes tipos de grano, especialidad y modos de preparación.
- Cuentan con un club de café cultor donde comparten todas las actividades que se van a realizar para los afiliados.
- Diversas formas de pago como tarjetas de crédito, Baloto, Efecty, Via, Pse, Payu Latam.
- Diversidad de producto porque manejan diferentes presentaciones que están relacionadas con cada departamento donde compran, tales como: Sol Naciente de Sierra Nevada, Bajo Ceiba Santander, Inca Mystique Nariño, Agustino Forest Huila, Volcano Tolima, Casanare, Beneficio natural y Mandarina Queen Geisha.
- Atención especializada por baristas expertos.
- Genera tu propia experiencia: es una estrategias que consiste en asigna un nombre al producto dependiendo del método utilizado en el filtrado, como: Syphon, Dreeper, Aeropress o Chemex.

Estrategias de comunicación a través de Internet como Facebook, Twitter, Instagram, Trip Advisor, Página Web.

Alianzas: Café Cultor con Entrepreneur Café una comunidad mundial que apoya generación de ideas emprendedoras por medio de actividades y reuniones.

Actividades estratégicas:

- Explora tus siete sentidos: es una actividad de maridaje de cafés especiales de Colombia en donde se conoce la diferencia de una taza de café según el método y la temperatura con la que se prepara; invitando a los participantes a vivir una experiencia sensorial sin utilizar el sentido de la vista.

- Realiza eventos con los clientes quienes viven la experiencia de ser baristas, degustaciones y charlas mensuales gratuitas y talleres y eventos culturales mensualmente.

- Sabores del mes: Es una actividad donde se resalta el café de una región específica, características de cultivo, perfil, altura, variedad y nombre del caficultor y se promociona el producto a un precio x 250g de \$20.000, además se destaca productos catalogados como extraordinarios, tales como: beneficio natural y mandarina Queen Geisha a un precio de venta de \$80.000 x libra.

- Publicación de videos de las diferentes actividades que realizan con sus clientes, muestran el negocio y sus instalaciones, realizan preparaciones en vivo.

Café 18. Café 18 es una tienda especializada con dos años en el mercado, ubicada en el barrio Chico norte en Bogotá, ideal para compartir con amigos. El mayor aliado de esta tienda es la empresa Banexport, con 13 años en el mercado, es una reconocida empresa dedicada a la exportación de los mejores cafés especiales de Colombia. Café 18 compra el café pergamino de regiones como Cauca, Huila, Nariño y Antioquia directamente al productor para luego procesarlo y distribuirlo.

Misión: Construir una cultura de café comenzando con la calidad del grano hasta la excelencia en la preparación “Somos parte de todo”.

Portafolio de productos: Café 18 cuenta con un amplio portafolio de productos como: Somos Parte de Todo, Coffetime, Hecho Amano, Coffelover, Coffe Barista, Baristalive, Colombia, Cafédeespecialidad, coffemoment, Moringcoffe, Caffeeart, Coffe Addict, Coffe Shop, Coffeebar, Coffebreak, Coffe cup, Coffe de origen y Colombiancoffeespresso, cafés regionales y además ofrece maquinaria, accesorios, capacitaciones y mantenimiento.

- Compras online desde el sitio web.
- Entrega información de interés como videos, opiniones, imágenes y publicaciones en internet y redes sociales como: Twitter. Instagram, facebook.
- Ofrece un servicio personalizado atendido por expertos baristas.

Estrategias:

Banexport organiza dos subastas anuales destacando los eventos: Cauca Best Cup y Huila Best Cup; en donde se reúnen tostadores de todo el mundo para evaluar y comprar cargas de café a los productores.

Realizan acompañamiento a productores y familiares con asistencia técnica hasta alcanzar el punto ideal en la cosecha y conocer toda la trazabilidad del grano.

Manejan un portafolio en internet llamado “portafolio Biotico.co” con un manual ilustrativo que describe gráficamente los diferentes métodos para que el cliente escoja el método y tipo de preparación de su preferencia y adquiera el producto por este medio. Diferentes formas de pago como efectivo, tarjeta débito y crédito o por consignación bancaria.

Café 18 ofrece café de varietales como Geisha, Honey y natural, cappuccino, mocaccino, tinto y una gran variedad de panadería y pastelería de alta calidad.

4.6 Diagnóstico externo.

El factor externo en las empresas, hoy por hoy juega un papel importante en los cambios permanentes del mercado, de tal manera que se debe estar a la expectativa de las fluctuaciones de las diferentes variables que constantemente están afectando las empresas. Este análisis responde a la situación actual del entorno para café la María y café de la Abuela.

La información que se recolecto a través de las matrices que se desarrollan en este capítulo, resumen la información básica necesaria para formular las estrategias.

4.6.1 Análisis de oportunidades y amenazas en el medio (POAM).

Para su construcción se tuvo en cuenta los factores que tienen relación directa con el entorno cafetero:

Entorno Económico.

Crecimiento del sector del café. El sector cafetero es un motor fundamental en la economía de este país; en el balance cafetero en Colombia 2012–2016, se observa un aumento en la producción de 5.6% en estos 4 años, generando en el último año un margen para el productor del 25% aproximadamente (FNC, Comportamiento de la Industria Cafetera, 2016), debido entre otras cosas a prácticas agronómicas adecuadas y oportunas, así como la transformación en la estructura productiva que redujo la edad promedio de los árboles en un 32%, alcanzando en el 2017 el 83% del parque cafetero más joven, tecnificado y resistente, esto se traduce en pasar de 14 a 18,7 sacos/Ha de café verde, 30% más que en los últimos 10 años (Congreso Nacional de Cafeteros, FNC, 2017, p. 7).

Sin embargo las proyecciones para el 2018, según la Federación Nacional de Cafeteros, el sector tendrá una ligera disminución debido a la devaluación en la tasa de cambio que obligará a enfrentarse a un precio más crítico y menos competitivo junto con las dificultades climáticas. En cuanto al consumo interno el promedio en los últimos 5 años fue de 1,6 millones de sacos por año, siendo el café especial el principal impulsador de la categoría de cafés.

Fluctuación de la tasa de cambio que influye en las exportaciones. El precio internacional se redujo en 15%, pasando de 148 a 126,4 centavos de dólar/lb entre enero y

octubre de 2017 causado por mayores exportaciones de cafés suaves y altos inventarios en países importadores, según el último Congreso Nacional de Cafeteros (FNC, 2017, p. 6). Las expectativas de reducción en la producción de Brasil debido a las lluvias y la decreciente producción de Vietnam, favorecen las cosechas de Colombia, logrando ascender a 12.8 millones de sacos en el 2016, con un crecimiento del 10% (Congreso Nacional de Cafeteros, 2017, p.4); las exportaciones de café alcanzaron 13,1 millones de sacos en 2017, el 94% de este volumen corresponde a café verde y el 6% a cafés industrializados; además la fuerte devaluación del peso Colombiano incentivó tanto a los productores como a los exportadores a negociar mayores volúmenes de café, compensando las pérdidas causadas por la ola invernal en la calidad del grano, según el informe de Comportamiento de la Industria Cafetera, 2016, p.8).

Precio en el mercado del café especial versus el valor percibido: Se percibe una gran debilidad en las marcas de cafés especiales de la región, las cuales no comunican de forma clara los beneficios funcionales y emocionales del producto, además de sus características especiales y diferenciadoras que conlleven a percibir un valor superior al monetario y que permita a los consumidores identificar la capacidad competitiva, tal como lo indican los resultados de las encuestas realizadas a los consumidores de cafés especiales.

Intermediación de la FNC y cooperativas en la comercialización que disminuyen la rentabilidad para el productor. Teniendo en cuenta que la mayoría de productores son propietarios de pequeñas parcelas, con bajo interés de asociatividad, nivel de escolaridad, además de una deficiente infraestructura vial y la presencia de intermediarios y cooperativas en este sector disminuye de alguna manera los riesgos y costos asociados a la comercialización directa

de este producto, el cual es el principal temor de los caficultores campesinos; sin embargo, entre más intermediarios existan en esta cadena productiva, menor rentabilidad obtendrá el productor.

En Colombia existen alrededor de 34 cooperativas y más de 540 puntos de compra distribuidos en todo el territorio, según la revista *Al grano* (FNC, 2012), en donde su precio está determinado por factores como el grado de humedad y el porcentaje de almendra sana, por esta razón los intermediarios locales deben competir con el precio emitido por la Federación.

Entorno social, cultural, demográfico y ambiental

Incremento de nuevos segmentos de consumidores en el mercado. El consumo doméstico creció el 2% en el último año, lo que equivale en términos per cápita a un consumo de 2.1% de café verde por persona al año. Para el año 2016/17 se aumentó el 2,3% en el consumo de los países productores y 2,1% en los países consumidores respecto a los niveles registrados en 2015/16 (FNC, comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana, 2016).

La creciente demanda de cafés especiales o segunda ola, incluidos los sostenibles, por parte de los jóvenes del milenio, cada vez más involucrados con el origen representa un gran motor de la industria, puesto que apoyan un consumo orientado al café colombiano; el consumo fuera de casa es un impulsador de estas generaciones. Este café especial creó nuevas ocasiones de consumo fuera del hogar y el valor de la industria se expandió superando a 200 mil millones de dólares en el 2016 frente a un monto que superaba los 40 mil millones en 1990; este crecimiento también está asociado a la expansión de tiendas especializadas como Juan Valdez y Starbucks y preparaciones personalizadas. (Portafolio, 2017)

Conocimiento sobre cafés de origen por parte del consumidor. Es un reto para las empresas productoras de la región, las cooperativas y la FNC educan al consumidor y comunican la trazabilidad del grano, para saber exactamente de donde proviene: de que región, la finca, la variedad, las características del terreno donde se produce; en decir, dar a conocer que es un solo tipo de café y no una mezcla que lo convierte en un café de alta calidad.

Patrones actuales de consumo de café: La demanda de productos de consumo, está determinado en primera medida a satisfacer las necesidades y gustos del consumidor, limitado a las capacidades económicas e influenciado por factores culturales, sociales, tradiciones locales, dinámicas del mercado de consumo y actividades de mercadeo que inducen a la compra de una marca; también tiene influencia los mitos del café asociados a la salud y patrones de consumo generacionales. El mayor porcentaje de consumo se presenta en el hogar, el café preparado se consigue también en panaderías, cafeterías, barras y tiendas especializadas que han aumentado notoriamente en los últimos años como influenciadores en las relaciones personales, laborales, vivir experiencias memorables y lograr reconocimiento, entre otros.

Débil formación técnica y empresarial de los productores y relevo generacional. Para los productores las técnicas empleadas en la cadena productiva provienen en gran parte de experiencias y conocimiento empírico, careciendo de empresarismo debido a la baja escolaridad, falta de transformación institucional e innovación que estimulen la búsqueda de nuevos mercados por parte del productor y de esta manera abarcar mercados con valor o eslabones más avanzados en la cadena.

La FNC amplía su cobertura de capacitación técnica cada vez más con demostraciones de productividad, método de resultados, foros y cursos cortos, como el programa de gestión empresarial el cual busca fortalecer la capacidad empresarial de los productores y el uso de herramientas como estructuras de costos y gestión de recursos, que permitan tomar mejores decisiones en su unidad empresarial (Campo y Álvarez, 2017, p. 155).

Por otro lado, no hay relevo generacional, los jóvenes consideran la agricultura como un trabajo de esfuerzo, la educación es poco pertinente y lo que aportan las nuevas generaciones en términos de conocimiento no garantiza la permanencia, sin embargo, el gremio ha venido trabajando en programas para incentivar a los jóvenes rurales (El tiempo, 2016).

Cuidado especial en toda la cadena productiva del café. Los propietarios son dueños de pequeñas fincas que no superan las dos Has, lo que permite mantener el control de todo el proceso productivo; además la mano de obra requerida en la cosecha, el despulpado, la fermentación y el secado, son funciones familiares que se realizan con mucho cuidado y dedicación logrando mantener la calidad del grano.

Variación climática que afecta a los cultivos de café. El tema de la ola invernal debido al fenómeno de la niña, ha afectado significativamente el cultivo de café. Por ello la FNC y el gobierno nacional han implementado un plan de emergencia para atenuar el riesgo de infección por roya en variedades susceptibles y recuperar la sanidad vegetal del cultivo y la producción. Sin embargo se requiere contar con variedades y sistemas de producción resistentes a los cambios

climáticos y al control de la polinización de las abejas que afecta a los cultivos.

Entorno político, legal y gubernamental

Leyes de protección ambiental. Tienen por objeto orientar, organizar y fomentar la caficultura colombiana procurando el bienestar de los productores y de toda la cadena productiva ayudando a mitigar el deterioro ambiental; estas leyes deben constituirse en el instrumento técnico para los productores del sector agropecuario que garanticen el desarrollo sostenible; el sector cafetero cuenta con la guía ambiental para el cultivo de café como herramienta para optimizar los procesos productivos y el mejoramiento de la planeación y gestión ambiental, que para el estado le sirve como instrumento de control (FNC, Guía ambiental para el sector cafetero, 2017).

Entorno tecnológico

Sistemas de tecnificación en la producción. La competitividad en un sector está asociada también a la capacidad de adquirir tecnologías más eficientes que aporten al mejoramiento del servicio y calidad de sus productos. Las últimas tendencias de preparación de café son por goteo, en cápsulas, pods, máquinas de Espresso, trilladoras industriales, tostadoras de laboratorio, equipos de medición para laboratorios de calidad, que sin lugar a dudas mejoran la calidad del producto.

Entorno competitivo

Cafés diferenciados por calidad. La ubicación geográfica de la región cafetera nariñense en las faldas del volcán Galeras y factores agroclimáticos permiten que gran parte de los cafés de

la región se ubiquen en el segmento de cafés diferenciados con características de taza limpia, libre de defectos sensoriales y atributos como acidez, cuerpo medio, notas dulces y aroma pronunciado que lo ubican en un rango de catación por encima de los 80 puntos en la escala SCAA. Generando un precio por encima de la media nacional ya que cuenta con la certificación de origen. Nariño es reconocido por la calidad de su producto y considerado como un café único, es por esto que empresas como Starbucks tienen una marca registrada: “Nariño Supremo” que logra un reconocimiento mundial al café de la región.

Protección de origen y certificaciones nacionales e internacionales. Los comités de cafeteros de los diferentes departamentos, orientan a los productores y promueven iniciativas para que participen y se vinculen a diferentes programas que buscan fortalecer las sostenibilidad y acreditación del cultivo tales como: estándares sostenibles, buenas prácticas en el cultivo, buenas prácticas ambientales, así como brindar asesoría técnica para que cumplan con los requisitos de los diferentes sellos de certificación (FNC, Producción de Cafés Especiales, 2015).

En Nariño la mejor certificación es la de Café Practice que es la cadena de suministro de Starbucks que generan un diferencial de 100 pesos por kilo. Las certificaciones desde el punto de vista del productor no son muy relevantes puesto que en el caso de Nariño los productores que tienen la certificación RA pagada por federación no pueden vender su café bajo esta certificación a empresas de Nariño y por otro lado, productores con las certificaciones de RA bajo proyectos de empresas de Nariño, no pueden vender su café bajo esta certificación a la federación. (CRS, Ruiz C. J., 2012, p.42).

Exportaciones directas de pequeñas cantidades abren paso a nuevos exportadores. La FNC en conjunto con la presidencia de la Republica y el Ministerio de comercio Exterior crearon un programa para pequeños exportadores, en el cual incluye procedimientos ágiles y simplificados y según la normatividad de la OIC y el estatuto aduanero la exportación puede ser hasta de 60 kg de café verde, 50,4 kg de café tostado o 23 kg de café soluble o extracto, correspondientes a su equivalente en verde. Gracias a este programa en el 2016 se registraron 500 operaciones de exportación de pequeños productores que buscan aumentar las alternativas de agregación de valor e ingresos mayores para los caficultores (FNC, comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana, 2016).

Participación en Ferias nacionales e internacionales como "Expo Especiales". Esta feria anual es considerada la más importante en América Latina, para el 2017 se recibió más de 16.000 visitas nacionales y extranjeros donde se realizan eventos de gran tradición como campeonatos de baristas, la taza de la excelencia y venta de microlotes por subasta. La finalidad es promover y visibilizar la producción de cafés de alta calidad provenientes de las diferentes regiones del país, convirtiéndose en una gran oportunidad para productores, comercializadores y amantes del café. En este escenario se dan a conocer nuevos modelos de negocio, tendencias de innovación del mercado e intercambio de conocimientos culturales y comerciales (Cafés de Colombia expo 2017).

Tabla 20
Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

	OPO.			AME.			IMP.		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ENTORNO ECONOMICO									
Crecimiento del sector de café		X							X
Fluctuación de la tasa de cambio que afecta a las exportaciones						X			X
Precio en el mercado del café especial versus el valor percibido						X			X
Intermediación de la FNC y cooperativas en la comercialización que disminuyen la rentabilidad para el productor.						X			X
ENTORNO SOCIAL, CULTURAL, DEMOGRAFICO, AMBIENTAL									
Incremento de nuevos segmentos de consumidores en el mercado	X								X
Conocimiento sobre cafés de origen por parte del consumidor						X			X
Patrones actuales de consumo de café						X			X
Débil formación técnica y empresarial de los productores y relevo generacional						X			X
Cuidado especial en toda la cadena productiva de café		X							X
Variación climática que afecta a los cultivos de café						X			X
ENTORNO POLÍTICO, LEGAL Y GUBERNAMENTAL									
Leyes de protección ambiental						X			X
ENTORNO TECNOLOGICO									
Sistemas de tecnificación en la producción		X							X
ENTORNO COMPETITIVO									
Cafés diferenciados por calidad		X							X
Protección de origen y certificaciones nacionales e internacionales						X			X
Exportaciones directas de pequeñas cantidades abren paso a nuevos exportadores.						X			X
Participación en ferias nacionales e internacionales como "Expo especiales"		X							X

Nota. Fuente: Las autoras a partir de David, F. (2008)

4.6.2 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para café la María.

Esta matriz, permite identificar las principales oportunidades y amenazas que experimenta el entorno de la empresa lo que facilita la determinación de estrategias y la formulación de objetivos.

Tabla 21

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para café la María

	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CAL.	TOTAL POND.
O1	Crecimiento del sector de café	0,07	3	0,21
O2	Incremento de nuevos segmentos de consumidores en el mercado	0,07	1	0,07
O3	Cuidado especial en toda la cadena productiva de café	0,05	3	0,15
O4	Sistemas de tecnificación en la producción	0,06	4	0,24
O5	Cafés diferenciados por calidad	0,07	4	0,28
O6	Protección de origen y certificaciones nacionales e internacionales	0,05	2	0,10
O7	Exportaciones directas de pequeñas cantidades abren paso a nuevos exportadores	0,05	1	0,05
O8	Participación en ferias nacionales e internacionales como "Expo especiales"	0,07	1	0,07
A1	Fluctuación de la tasa de cambio que afecta a las exportaciones	0,07	1	0,07
A2	Precio en el mercado del café especial versus el valor percibido	0,07	2	0,14
A3	Intermediación de la FNC y cooperativas en la comercialización que disminuyen la rentabilidad para el productor	0,07	2	0,14
A4	Conocimiento sobre cafés de origen por parte del consumidor	0,06	2	0,12
A5	Patrones actuales de consumo de café	0,06	3	0,18
A6	Débil formación técnica y empresarial de los productores y relevo generacional	0,07	3	0,21
A7	Variación climática que afecta a los cultivos de café	0,07	2	0,14
A8	Leyes de protección ambiental	0,04	3	0,12
TOTAL		1		2,29

Nota. Fuente: Las autoras a partir de David, F. (2008)

El resultado de la aplicación de esta matriz para café la María es (2,29) indica que las estrategias actuales de la empresa no están respondiendo eficazmente para lograr el éxito en la industria. Por esto se requiere evaluar las oportunidades que ofrece el sector y que la empresa no está potenciando, tales como: la búsqueda de nuevos segmento de consumidores en el mercado, la participación en ferias nacionales y la exportación directa a través del programa de pequeños exportadores de la FNC, para reducir el impacto de las amenazas y fortalecerse hacia el futuro.

4.6.3 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para café de la Abuela.

El objetivo es recopilar la información de carácter económico, social, demográfico, ambiental

y competitivo; asimilar esa información y evaluarla para conocer cómo se ubica la organización frente a estos factores externos de tipo cualitativo y cuantitativo.

Tabla 22

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para café de la Abuela

	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIF.	TOTAL POND.
O1	Crecimiento del sector de café	0,07	3	0,21
O2	Incremento de nuevos segmentos de consumidores en el mercado	0,07	3	0,21
O3	Cuidado especial en toda la cadena productiva de café	0,05	2	0,10
O4	Sistemas de tecnificación en la producción	0,06	3	0,18
O5	Cafés diferenciados por calidad	0,07	4	0,28
O6	Protección de origen y certificaciones nacionales e internacionales	0,05	1	0,05
O7	Exportaciones directas de pequeñas cantidades abren paso a nuevos exportadores	0,05	3	0,15
O8	Participación en Ferias nacionales e internacionales como "Expo especiales"	0,07	2	0,14
A1	Fluctuación de la tasa de cambio que afecta a las exportaciones	0,07	3	0,21
A2	Precio en el mercado del café especial versus el valor percibido	0,07	2	0,14
A3	Intermediación de la FNC y cooperativas en la comercialización que disminuyen la rentabilidad para el productor	0,07	3	0,21
A4	Conocimiento sobre cafés de origen por parte del consumidor	0,06	2	0,12
A5	Patrones actuales de consumo de café	0,06	2	0,12
A6	Débil formación técnica y empresarial de los productores y relevo generacional	0,07	3	0,21
A7	Variación climática que afecta a los cultivos de café	0,07	2	0,14
A8	Leyes de protección ambiental	0,04	2	0,08
	TOTAL	1		2,55

Nota. Fuente: Las autoras a partir de David, F. (2008)

El resultado de la aplicación de esta matriz para Café de la Abuela es (2,55), lo que indica que las estrategias actuales de la empresa están respondiendo medianamente para lograr el éxito en la industria, Por consiguiente la empresa debe aprovechar las oportunidades externas como crecimiento del sector, incremento de nuevos segmentos de consumidores, cuidado en toda la cadena productiva, sistemas de tecnificación, entre otros y contrarrestar las amenazas del entorno.

4.7 Diagnóstico interno para Café la María.

4.7.1 Presentación de la empresa.

La empresa comercializa el café de la finca de propiedad familiar. Esta tiene un área total de 374 hectáreas y se divide en tres fincas, así: **El Estoraque** –30 hectáreas - **La María**- 340 hectáreas -**Buena vista**- 4 hectáreas.

Las fincas el Estoraque y la María tienen 10 hectáreas sembradas de café con una producción total por año de 80 mil matas, además tiene dos hectáreas sembrados de yuca, papa y maíz, para solventarse económicamente el resto del año ya que la producción de café se da solamente una vez al año. Estas fincas son de propiedad familiar y el manejo de ella depende de 12 socios.

Por otro lado la finca **Buena vista**, es de propiedad del fundador de Café La María. Sin embargo la producción de café de las tres fincas está bajo la administración de tres personas, familiares, en cabeza del fundador de Café la María.

Figura 31
Organigrama café la María



Son conscientes y les preocupan los compromisos adquiridos con los trabajadores desde que empieza la cosecha y una de sus principales preocupaciones es asegurar un pago justo a ellos a quienes además se debe pagar en cortos periodos de tiempo. Con el ánimo de tener dinero disponible y rápido para solventar el pago a los trabajadores, vendieron hasta el año 2015 toda su producción al a la FNC ya que siempre contaban con una garantía de compra.

En el año 2016 desde que asumió la administración el Fundador de Café la María, dejaron de vender café a la FNC puesto que el precio pactado no les generaba utilidades. Así, que desde este año empezaron a producir café especial y lograron estandarizar el proceso productivo y demás le apostaron a los microlotes. De esta manera, desde este año el 50 % de la producción la venden a compradores regionales como el “El Wayco” y el otro 50% a compradores nacionales como

“Catuai” y “Café 18” quienes pagan una sobre taza por el grano.

En estas tres fincas a su vez hay seis micro lotes, los cuales proveen a la marca de café tostado. En cuanto al control de la producción, iniciaron con fertilización balanceada, elaborada biológicamente a través de microorganismos y sus suelos son especialmente tratados para reducir la acides y tener un ph neutro. Gracias a todos los esfuerzos para controlar la producción llegaron a tener para el año 2016 un café de 90 puntos en la escala de calidad SCAA.

De la producción de 2016, que fueron 14 toneladas se destinaron 2 toneladas para tostar el cual se terminó rápidamente, por esto tomaron la decisión de comprar café de otras fincas, con calidad similar y lanzaron ediciones especiales para poder cubrir el mercado.

El café presenta en promedio una humedad del 11%, esta medición es importante para poder almacenarlo y para que conserve sus cualidades organolépticas.

La producción en 2017 fueron 18 toneladas, de los cuales solo el 2% se vendió a la Federación para solventar gastos inmediatos de la finca y el resto se vendió a compradores nacionales y regionales.

Sus principales compradores son:

- La Federación- quienes les compran café convencional, por debajo de 80 puntos SCAA
- Compradores regionales-pagan una sobretasa sobre la calidad del café por encima de 80 puntos en la escala SCAA, \$2000 hasta \$4000 adicional por kilo en cada lote que se venda.
- Compradores nacionales

- Exportan a través de intermediarios.

Certificaciones.

- Aun no poseen una certificación propia, la certificación REINFOREST pertenece a Volcafé una tostadora turca quienes los han orientado en sus procesos.
- Tienen la certificación Starbucks por las buenas prácticas.

Para sus propietarios el valor agregado que tiene su marca sumado a su excelente calidad es que se pide a domicilio y se envía sin costo adicional.

El perfil del consumidor para sus propietarios es definido como consumidores de café especial de estrato medio alto y alto.

El canal de distribución principal es una tienda especializada la cual está ubicada en la ciudad de Pasto. La cual se abrió con el propósito fundamental de generar una cultura de consumo de cafés especiales en el departamento de Nariño.

Características del café Molido.

- 300gr- precio \$15.000
- Empaque ecológico- elaborado en cartón.

Actualmente comercializan cuatro presentaciones de café molido de 300gr, empacado en la tienda.

- Flor de café, con notas florales, frutos rojos y caramelo

- Miel, con notas a dulce de guayaba, chocolate y naranja
- Fruta, con notas a frutos amarillos, especias y limonaria
- Caramelo, con notas a caramelo, madera fina y limón

Figura 32

Empaque café la María



Nota. Fuente. Facebook. Café la María.

4.7.2 Perfil de capacidad Interna (PCI).

Permite conocer las fortalezas y debilidades que tiene la organización en las áreas funcionales, para conocer el contexto interno de la empresa. Las visitas realizadas al gerente junto con la encuesta que respondió, dieron forma a la construcción de la matriz.

Entorno económico

Capacidad de crear alianzas estratégicas. Las alianzas estratégicas les permite a estas empresas en etapa de introducción fortalecerse y poder llevar a cabo el máximo potencial de su

negocio logrando ventajas competitivas en producto, calidad, servicio, diseño e imagen, para lograr a mediano y a largo plazo diferenciación y competitividad en el sector. Para el gerente de café la María, esta se convierte en una herramienta principal dentro de sus metas a mediano plazo, pero hasta el momento no se ha generado ninguna alianza por eso es una fortaleza baja de alto impacto.

Conocimiento sobre direccionamiento estratégico e implementación. Define la orientación (misión, visión, objetivos y valores) para el desarrollo de la empresa hacia el mercado a través de estrategias basadas en las oportunidades y amenazas del entorno empresarial. Es una herramienta con la que no cuentan los directivos de la empresa Café la María, por eso se considera una debilidad alta de alto impacto; el objetivo es diseñar cada una de estas variables de tal manera que se transmitan de forma clara a toda la organización y crear sinergia entre todos los trabajadores; esta empresa cuenta con lineamientos generales que abarcan los diferentes procesos y están en función del producto que ofrecen.

Capacidad competitiva

Comunicación de valor e identidad de marca. La identidad de marca es importante porque representa la concepción psicológica e identidad visual que el segmento de consumidores y/o clientes perciben en términos de valor de la empresa y la actitud que refleja está conforme a los valores que representa. Están relacionados varios elementos visuales, tales como: nombre de la empresa, logo, slogan, entre otros, que en su conjunto reflejan la personalidad de la marca. Para Café la María es una debilidad media de alto impacto porque cuenta con una marca establecida, con diseño de logo que representa la conexión con el medio ambiente y la particularidad de

conocer que hay detrás de una taza de café, sin embargo no logra identificar los valores que la caracterizan para comunicar a sus clientes y que ellos lo perciban a través de una conexión emocional.

Incipiente investigación de mercados. Las empresas exitosas reflejan cada día los conocimientos, las actitudes y destrezas requeridas para tener un buen desempeño, partiendo de iniciativas innovadoras, creativas y de decisiones asertivas. Para café la María es una debilidad alta de alto impacto porque a pesar de la formación profesional de los directivos y las destrezas y actitudes idóneas que poseen, no se realizan actividades orientadas a desarrollar estrategias de marketing exitosas, tampoco se analiza información sobre el mercado; conocimiento de sus principales competidores como fortalezas y debilidades; estrategias de comunicación que le permitan compararse y analizar tendencias de consumo para generar innovación que es el punto de partida con el cual se puede lograr propuestas diferenciadoras creadoras de valor a largo plazo.

Indicadores para medir las tácticas de mercadeo implementadas. Café la María no genera estrategias basadas en el mix de marketing y enfocadas a comunicar a sus clientes, por lo tanto tampoco maneja indicadores que le permitan conocer el retorno de la inversión en estrategias de mercadeo considerándose una debilidad alta de alto impacto.

Demanda real limitada. Para café la María esta variable es una debilidad media de alto impacto, puesto que conoce a sus clientes y mantiene una buena relación con ellos, porque se trata de sus familiares y amigos cercanos. Sin embargo, para una empresa que se proyecte crecer

en el sector es importante desarrollar estrategias que impacten y activen el consumo ampliando así su mercado y que cuenten con una base de datos que contenga información fundamental para establecer una relación personalizada con el cliente, además de generar recordación y fidelizarlos.

Registro de marca ante la SIC sin tramitar. La marca se ha convertido en el activo intangible más importante de una empresa, de allí que sea fundamental protegerla; gracias al avance de la tecnología, hoy en día es posible interactuar con una gran cantidad de marcas y establecer relaciones comerciales con compañías incluso del exterior. La empresa tiene una debilidad media de mediano impacto porque aún no ha registrado la marca ante la SIC, ya que tuvo en mente la idea de cambiar el nombre, sin embargo el gerente tomó la decisión de proyectar el producto a través de “Café la María”.

Conocimiento básico del perfil del consumidor. Conocer el mercado meta que se decide atender permite conocer sus gustos, deseos, necesidades y cuál es el medio de comunicación adecuado para ser informados. Para Café la María es una debilidad media de alto impacto porque no está claramente establecido cuál es el segmento de mercado que se atiende ni las características que tienen para canalizar todos sus esfuerzos de manera efectiva y lograr que el producto que ofrecen satisfaga las necesidades y supere las expectativas del consumidor.

Apertura de nuevos mercados con valor agregado. Se cuenta con productos de excelente calidad, sistemas de empaque que preservan la calidad por periodos de tiempo prolongados conservando sus propiedades organolépticas; sin embargo hasta el momento café la María no ha

ampliado ni penetrado segmentos que generen valor agregado como los jóvenes que mantienen conectados en redes sociales lo que se convierte en una oportunidad para comunicar los beneficios y atributos. Tampoco ha ampliado su cobertura en el mercado buscando nuevos nichos en el exterior, debido a esto para la empresa se convierte en una debilidad alta de impacto alto.

Diversificación de Unidades Estratégicas de Negocio. Es una fortaleza alta de alto impacto, pues la empresa tiene como propósito principal la comercialización de cafés especiales exóticos pero cuenta con tres unidades de negocio: la comercialización de grano verde de la finca productora, que además le permite mantener materia prima de forma permanente; la comercialización de café tostado y molido y el inicio de una tienda especializada para la venta de la bebida que permite generar ingresos adicionales.

Capacidad financiera

Exportación de café a través de intermediarios que genera baja rentabilidad. Café la María comercializaba el 90% de su cosecha a la FNC para obtener los recursos que cubran los gastos de la cosecha del grano, lo cual se considera como una debilidad media de alto impacto. En el 2016 logro exportar una vez a Estados Unidos a través de intermediarios, también le vende a intermediarios como café el Wayco y café Cultor.

Claridad en la estructura de costos. Tener una estructura de costos efectiva es uno de los objetivos fundamentales de la gestión financiera de las empresas, porque la optimización de ellos redundará en mayores beneficios. Café la María tiene una debilidad alta de alto impacto, ya que no cuenta con un plan de costos estructurado que identifique costos directos e indirectos

como: el valor de la materia prima, mano de obra, insumos, proyección de ventas, gastos fijos y variables; sin embargo la meta de la empresa es alcanzar el punto de equilibrio para que los ingresos soporten los gastos.

Capacidad tecnológica

Buenas prácticas agrícolas y control en el proceso productivo que permite trazabilidad del grano. Cada día se siente más la preocupación de los productores por prevenir daños ambientales, promover la inocuidad, los métodos y prácticas sostenibles, el manejo integrado de plagas y enfermedades, el uso racional de fertilizantes y las prácticas de conservación del suelo entre otras, lo cual se refleja en la eficiencia de la producción, calidad de los productos, seguridad y conservación del medio ambiente.

Café la María considera que es una fortaleza importante de alto impacto, porque cuenta con prácticas de fumigación y fertilización natural, donde se obtienen los nutrientes que el suelo necesita con fermentación de minerales por medio de microorganismos como bases lácteas, cascara de arroz y levaduras, que son mezclados con melaza como base energética, dando como resultado una fertilización orgánica. Estas prácticas son fundamentales para la empresa porque conocen las exigencias del consumidor final, quien cada vez está más interesado en consumir productos amigables con el medio ambiente.

La ventaja de tener toda la cadena productiva desde la cosecha se convierte en un plus de calidad y diferenciación, donde se tiene el control en cada uno de los procesos como producción, cosecha, lavado, secado en paseras durante 15 días (circulación de aire) y estandarizando el

porcentaje de humedad (11% HR) para obtener un producto de excelente calidad que además genera competitividad en el sector.

Recurso humano

Recurso humano especializado. Partiendo de las competencias profesionales y calidad humana con las que cuentan los directivos de café la María, se considera una fortaleza alta de medio impacto; ellos imparten los conocimientos a sus colaboradores, esto se refleja en el servicio que ofrecen a los clientes e incluso para las personas que están de paso por la ciudad y que adquirieren este producto.

Para esta empresa es fundamental transmitir conocimiento y permitir que sus empleados exploren, investiguen y generen ideas en pro del negocio; también involucran trabajadores rurales en la producción de sus fincas quienes disfrutan de esta labor.

Comercio Justo- Pago justo a recolectores. Café la María se preocupa por el pago justo para los recolectores, considerando que son ellos la clave fundamental para obtener una materia prima seleccionada, con el grado de maduración ideal y que le imprimen pasión por lo que hacen. Por eso considera que esta variable es una fortaleza alta de impacto medio.

Tabla 23

Perfil de capacidad interna (PCI)- café la María

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Capacidad de crear alianzas estratégicas			X						X
Conocimiento e implementación sobre direccionamiento estratégico				X					X
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Comunicación de valor e identidad de marca					X				X
Incipiente investigación de mercados				X					X
Indicadores para medir las tácticas de mercadeo implementadas				X					X
Demanda real limitada					X				X
Registro de marca ante la SIC sin tramitar					X				X
Conocimiento básico del perfil del consumidor					X				X
Apertura de nuevos mercados con valor agregado				X					X
Diversificación de unidades estratégicas de negocio	X								X
CAPACIDAD FINANCIERA									
Exportación de café a través de intermediarios que genera baja rentabilidad					X				X
Claridad en la estructura de costos				X					X
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Buenas prácticas agrícolas y control en el proceso productivo que permite trazabilidad del grano	X								X
RECURSO HUMANO									
Recurso humano especializado	X								X
Comercio justo- Pago justo a recolectores	X								X

Nota. Fuente: Las autoras a partir de David, F. (2008)

4.7.3 Matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI).

Después de identificar los aspectos más importantes de Café la María a través del perfil de capacidad interna, se procede a calificar cada una de las posibles debilidades y fortalezas de la empresa, actividad que se lleva a cabo a través de la siguiente matriz.

Tabla 24

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)- café la María

	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIF	POND.
F1	Capacidad de crear alianzas estratégicas	0,08	3	0,24
F2	Diversificación de Unidades Estratégicas de Negocio	0,08	4	0,32
F3	Buenas prácticas agrícolas y control en el proceso productivo que permite trazabilidad del grano	0,08	4	0,32
F4	Recurso humano especializado	0,05	4	0,2
F5	Comercio Justo- Pago justo a recolectores	0,05	4	0,2
D1	Conocimiento sobre direccionamiento estratégico e implementación	0,07	1	0,07
D2	Comunicación de valor e identidad de marca	0,07	2	0,14
D3	Incipiente investigación de mercados	0,08	1	0,08
D4	Indicadores para medir las tácticas de mercadeo implementadas	0,06	1	0,06
D5	Demanda real limitada	0,07	2	0,14
D6	Registro de marca ante la SIC sin tramitar	0,05	2	0,1
D7	Conocimiento básico del perfil del consumidor	0,07	2	0,14
D8	Apertura de nuevos mercados con valor agregado	0,06	1	0,06
D9	Exportación de café a través de intermediarios que genera baja rentabilidad	0,06	2	0,12
D10	Claridad en la estructura de costos	0,07	1	0,07
TOTAL		1		2,26

Nota. Fuente: Las autoras a partir de David, F. (2008)

La posición interna de café la María es débil (2,26) puesto que sus debilidades son el doble de sus fortalezas, variables como: Conocimiento sobre direccionamiento estratégico e implementación, investigación de mercados, indicadores para medir tácticas, apertura de nuevos nichos de mercado y claridad en la estructura de costos, son relevantes para la empresa, sin embargo, esta aún no las adopta de la mejor forma logrando diferenciarse en el sector y de esta manera ocupar un lugar importante en la mente del consumidor.

4.8 Diagnóstico interno para café de la Abuela.

El presente análisis se realizó con base en la visita a la finca cafetera y las encuestas del gerente y de los consumidores de la marca.

4.8.1 Presentación de la empresa.

La finca se llama la Esmeralda, un terreno de 12 Has, ubicado sobre las faldas del Galeras en Bombona (Nariño), a una altura entre 2300 y 2470 msnm, que le brinda condiciones especiales para tener un café diferenciado. La finca cafetera se adquirió en el 2008 e inicialmente estaba cultivada con variedad Arábica, luego se cambió a variedad Colombia por recomendación de la FNC. Cuenta con características especiales en el terreno debido a la inclinación que presenta, la cual favorece a las condiciones de nutrición y fertilización.

Dadas las condiciones de difícil traslado de la materia prima desde la finca hasta la tostadora se crea la necesidad de adoptar maquinaria para industrializar y estandarizar la línea de proceso, adquiriendo la trilladora, secadora, tostadora y empacadora.

Modelo de negocio: se enfoca en la producción y comercialización de café especial tipo exportación en pepa, tostado y molido y servicio de maquila para tostar y empacar.

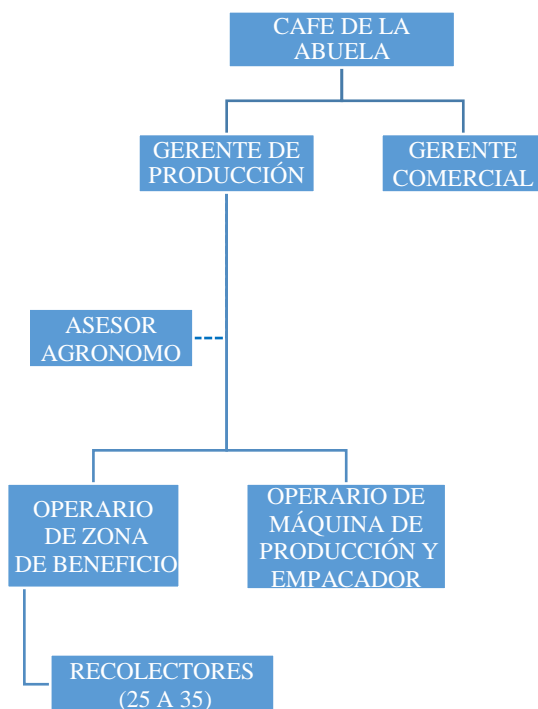
Estrategia de comunicación: se hace por medio de la recomendación debido al pequeño círculo de clientes que posee y las ventas se hacen por medio telefónico (llamadas y whatsapp).

Producto: este se encuentra en etapa de introducción desde el año 2015, puesto que los mayores esfuerzos económicos se han direccionado hacia la producción y tecnificación de la finca.

Valores: Los principales valores que los propietarios desean comunicar son:

- Reconocer el arduo trabajo que realizan los campesinos productores de la región, quienes laboran con alegría, siembran con amor y recolectan con pasión.
- Producir lo mejor para la región, se tiene el concepto que lo mejor se debe exportar o comercializar en otros mercados y se deja el producto de menor calidad conocido como pasilla (presenta defectos) para el cliente regional.
- Recordar que el café es historia, es cultura, no perder las viejas costumbres de las abuelas de hacer un café en fogón con leña y con panela. Un café artesanal elaborado con pasión, amor y paciencia.

Figura 33
Organigrama café de la Abuela



Proyección a mediano plazo: los propietarios tienen planean tener un laboratorio de catación para estandarizar la calidad del producto, un catador de café y abrir una tienda especializada.

Ventajas competitivas:

- La finca tiene dos certificaciones de Reino Unido y en dos ocasiones gana dos certificaciones de taza.
- El cuidado en la preservación del medio ambiente a través del empaque el cual fue cambiado por uno biodegradable ayudando al ecosistema.
- Utilizan abonos y fertilizantes semi orgánicos elaborados con microorganismos, de esta manera contribuyen a la preservación de la calidad del suelo y favorecen a las características del grano.
- Disponibilidad de materia prima debido a la alta capacidad de producción.

4.8.2 Perfil de capacidad interna (PCI)

Permite conocer las fortalezas y debilidades que tiene la organización en las áreas funcionales, para conocer el contexto interno de la empresa. Las visitas realizadas al gerente junto con la encuesta que respondió, dieron forma a la construcción de las diferentes matrices utilizadas en el proyecto.

Capacidad directiva

Actitud de emprendimiento y liderazgo. Es una fortaleza media de alto impacto puesto que el gerente de café de la Abuela es un profesional idóneo y visionario, ha viajado a países como

Australia, Puerto Rico y EE. UU para conocer tendencias y establecer contacto con posibles clientes en estos países e incrementar así la capacidad competitiva de la Empresa.

Alcanzar el punto de equilibrio en corto tiempo: Es una fortaleza alta de alto impacto debido a que rápidamente obtuvieron el retorno de la inversión que realizaron en maquinaria para iniciar la comercialización del café tostado y molido en 2015.

Desde que inicio el proyecto desde 2015, el precio de la libra estaba en \$11.000, valor que fue reevaluado por los altos costos de producción y se establece un precio de venta de \$24000 lb, hasta la fecha. Adicionalmente se generan ingresos por el alquiler de la maquinaria a fincas vecinas.

Curva de aprendizaje en estandarización de procesos. Adquirir experiencia y tomar decisiones acertadas sobre el rumbo de la empresa, genera todo tipo de riesgos. Para los directivos de Café de la Abuela esta variable es una debilidad alta de impacto medio; puesto que se consideró la alternativa de encontrar el punto exacto de tuestión y molienda a través de pruebas de ensayo y error ocasionando además de costos elevados y demanda de tiempo (durante 7 meses), un producto con deficientes características organolépticas, considerado como un café quemado, quizá por falta de experiencia administrativa.

Conocimiento e implementación sobre direccionamiento estratégico. Este planteamiento representa un punto de equilibrio en todos los procesos, porque garantiza que toda la empresa este alineada y que todos sus esfuerzos y expectativas colectivas estén unificados, para realizar

una gestión eficiente. El gerente de café de la Abuela, tiene los conceptos claros y conoce la importancia de éstos en el desarrollo de la marca, pero hasta el momento no los ha plasmado ni enfocado en la dirección de la empresa, por eso se considera una debilidad media de impacto alto.

Registro de marca ante la SIC. La marca permite entre otros beneficios que los consumidores diferencien y recuerden el producto ofrecido; registrarla ante la SIC es un mecanismo de protección y genera confianza para los consumidores, por esto se considera una debilidad media de impacto bajo, ya que el gerente de Café de la Abuela está en proceso de registro de la marca.

Capacidad competitiva

Desarrollo de marca, empaque y comunicación de valor. Construir valores de manera continua y coherente genera desarrollo y personalidad de marca, esta identidad se construye día tras día de forma transparente y veraz con el fin de generar una relación lógica y confianza con el cliente. A Café de la Abuela aún le falta desarrollar, transmitir y expresar a través de la marca el mensaje a sus clientes potenciales y reales, por este motivo es una debilidad alta de alto impacto.

Desarrollo tecnológico apropiado. Para Café de la Abuela es una fortaleza alta de impacto medio, puesto que cuenta con equipos como: Tostadora, trilladora, empacadora y secadora, aunque los clientes prefieren el secado natural al sol.

Exportación sin intermediarios. Es una Fortaleza media, de mediano impacto: En este

momento los principales clientes de café pergamino son Calavera y Jumbol. Sin embargo ha generado algunos contactos en el exterior como Australia llevando muestras a Sídney; Costa Rica y New York. Se está trabajando en las exigencias del empaque y documentación exportar.

Capacidad de reconocimiento y valoración al cliente. Es una fortaleza alta de impacto alto porque Café la María, destaca la fidelidad, obsequiando una libra de café cada vez que obtiene un proceso estandarizado a los clientes más fieles, además se está comunicando frecuentemente con ellos para conocer si tienen alguna necesidad o sugerencia para mejorar.

Demanda real moderada. Debilidad media de impacto alto; La empresa actualmente distribuye en las ciudades de Pasto y Medellín aunque las unidades vendidas son reducidas, este valor asciende a 62,5 kg de café molido mensuales.

Perfil de taza superior a 85 puntos en la escala SCAA. Es una fortaleza alta de impacto alto. La finca tiene dos certificaciones de Reino Unido y ha ganado dos certificaciones de perfil de taza por obtener más de 85 puntos en la escala de SCAA. Además el gerente comercial considera que se perciben beneficios adicionales con la certificación origen Nariño debido al reconocimiento a nivel mundial y que además es orgullo para los productores y comercializadores contar con uno de los mejores cafés del mundo.

Estrategias de comunicación integradas de marketing. Generar estrategias de comunicación diferenciadoras, no solo garantiza una mejor retribución económica sino genera valor para posicionar la marca en la mente de los consumidores; par café de la Abuela, es una debilidad alta de impacto alto, porque está buscando ampliar su mercado objetivo pero no genera

comunicación asertiva con los clientes escogiendo los medios apropiados para dirigirse a ellos, solo cuenta con una página en Instagram.

Investigación de mercados empírica. Se analiza el mercado, la competencia y en ocasiones tendencias de consumo pero no se plasman en un documento que sirva de punto de partida o referencia para identificar oportunidades a lo largo de toda la cadena productiva, de allí que se considere una debilidad media de impacto alto.

Indicadores para medir tácticas de mercadeo. Es una debilidad alta de impacto alto; Café de la Abuela no genera estrategias ni tácticas de mercadeo, por lo tanto no se miden.

Limitado conocimiento del segmento de mercado. Debilidad media de impacto medio; Café de la Abuela conoce a los clientes con los que cuenta, sin embargo esta base es limitada porque está relacionada a familiares y amigos cercanos.

Una sola presentación de producto. Fortaleza media de impacto medio; en el momento solo se tiene la presentación de libra para el café tostado y molido, pero si se ha pensado en diversificar el producto, obteniendo otras presentaciones de gramaje y cafés gourmet. En Taiwán se vende café líquido en lata como una bebida fría, el cual ha generado inquietud para este empresario visionario.

Capacidad financiera

Diversificación de Unidades Estratégicas de Negocio. Fortaleza alta de impacto medio;

Café de la Abuela cuenta con tres unidades estratégicas de negocio: Comercialización de Café verde pergamino, café tostado y molido y el alquiler de la maquinaria a otros productores de fincas vecinas.

Capital propio para inversión. Fortaleza media de impacto medio; la producción en el 2017 fue de 21 toneladas de café pergamino, de las cuales se vendieron 13,5 a la federación, 5 toneladas se procesó para comercializarlo entre los clientes y 2,5 de café terminado se vendió a “Calavera”. Sin embargo café de la Abuela cuenta con capital propio para invertir en los proyectos que tiene a corto y mediano plazo.

Capacidad de tecnológica

Buenas prácticas agrícolas y control en el proceso productivo. Fortaleza media de impacto medio, la fertilización y abono es semi orgánica, algunos de ellos elaborados con presencia de microorganismos; se maneja el concepto de la preservación del medio ambiente recogiendo los residuos inorgánicos de la finca y almacenándolos adecuadamente, sin embargo, las características del terreno muy inclinado han generado costos adicionales en la fertilización sobre todo en épocas de lluvia.

Capacidad de talento humano

Comercio Justo- Pago justo a recolectores. A los obreros recolectores del grano se les paga lo justo por realizar esta labor, además se tiene dispuesto de caminos de herradura para el acceso a toda la finca para que los recolectores transporten el grano con mayor facilidad, por esto se considera una fortaleza alta de impacto medio.

Tabla 25
Perfil de capacidad interna (PCI).- Café la Abuela

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Actitud de emprendimiento y liderazgo.		X						X	
Alcanzar el punto de equilibrio en corto tiempo	X							X	
Curva de aprendizaje en estandarización de procesos				X					X
Conocimiento e implementación sobre direccionamiento estratégico						X	X		
Registro de marca ante la SIC.					X				X
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Desarrollo de marca, empaque y comunicación de valor				X				X	
Desarrollo tecnológico apropiado	X								X
Exportación sin intermediarios		X							X
Capacidad de reconocimiento y valoración al cliente	X							X	
Demanda real moderada						X	X		
Perfil de taza superior a 85 puntos en la escala SCAA	X							X	
Estrategias de comunicación integradas de marketing				X				X	
Investigación de mercados empírica					X			X	
Indicadores para medir las tácticas de mercadeo implementadas					X				X
Conocimiento básico del perfil del consumidor					X			X	
Una sola presentación de producto					X				X
CAPACIDAD FINANCIERA									
Diversificación de Unidades Estratégicas de Negocio	X								X
Capital propio para inversión		X							X
CAPACIDAD DE TECNOLÓGICA									
Buenas prácticas agrícolas y control en el proceso productivo.		X							X
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
Comercio Justo- Pago justo a recolectores	X								X

Nota. Fuente: Las autoras a partir de David, F. (2008)

4.8.3 Matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI).

Después de identificar los aspectos más importantes de Café de la Abuela a través del perfil de capacidad interna, se procede a calificar cada una de las posibles debilidades y fortalezas de la empresa.

Tabla 26

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)- Café de la Abuela

	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIF.	POND.
F1	Actitud de emprendimiento y liderazgo.	0,06	3	0,18
F2	Alcanzar el punto de equilibrio en corto tiempo	0,06	4	0,24
F3	Desarrollo tecnológico apropiado	0,04	4	0,16
F4	Exportación sin intermediarios	0,05	3	0,15
F5	Capacidad de reconocimiento y valoración al cliente	0,06	4	0,24
F6	Perfil de taza superior a 85 puntos en la escala SCAA	0,06	4	0,24
F7	Diversificación de Unidades Estratégicas de Negocio	0,04	4	0,16
F8	Capital propio para inversión	0,04	3	0,12
F9	Buenas prácticas agrícolas y control en el proceso productivo.	0,04	3	0,12
F10	Comercio Justo- Pago justo a recolectores	0,04	4	0,16
D1	Curva de aprendizaje en estandarización de procesos	0,04	1	0,04
D2	Conocimiento e implementación sobre direccionamiento estratégico	0,06	2	0,12
D3	Registro de marca ante la SIC.	0,03	2	0,06
D4	Desarrollo de marca, empaque y comunicación de valor	0,06	1	0,06
D5	Demanda real Moderada	0,06	2	0,12
D6	Estrategias de comunicación integradas de marketing	0,06	1	0,06
D7	Investigación de mercados empírica	0,06	2	0,12
D8	Indicadores para medir las tácticas de mercadeo implementadas	0,04	2	0,08
D9	Conocimiento básico del perfil del consumidor	0,06	2	0,12
D10	Una sola presentación de producto	0,04	2	0,08
	TOTAL	1		2,63

Nota. Fuente: Las autoras a partir de David, F. (2008)

El resultado de la ponderación total es de 2,63, debido a que cuenta con fortalezas de mayor peso (1,77) y debilidades de (0,86). Sin embargo es necesario explotar sus fortalezas como perfil de taza superior a 85 puntos, actitud de emprendimiento, liderazgo, desarrollo tecnológico para crear ventajas competitivas que le permitan mantenerse y diferenciarse en el dinámico mercado de los cafés especiales.

5. Propuesta Estratégica

5.1 Análisis matricial para Café la María

Este capítulo se enfocó en la generación de estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos. En esta etapa se incluyen la matriz de debilidades-oportunidades- fortalezas-amenazas (DOFA), la matriz interna-externa (IE), la matriz de la gran estrategia (MGE) y finalmente la matriz de la planeación estrategia cuantitativa (MPEC).

5.1.1 Análisis DOFA

Para café la María, constituye un punto de partida el llevar a cabo un análisis sobre cómo implementar las estrategias propuestas, así como considerar gastos y beneficios que conducen a lograr ventajas competitivas. Esta matriz se caracteriza por ser dinámica porque en el momento que cambie el entorno, esta se puede alterar. El objetivo es desarrollar un despliegue de estrategias viables para luego seleccionar a las mejores.

Tabla 27

Matriz DOFA- Café la María

		FORTALEZAS -F	DEBILIDADES - D
DOFA	F1	Capacidad de crear alianzas estratégicas	D1 Conocimiento e implementación sobre direccionamiento estratégico
	F2	Diversificación de unidades estratégicas de negocio	D2 Comunicación de valor e identidad de marca
	F3	Buenas prácticas agrícolas y control en el proceso productivo que permite trazabilidad del grano.	D3 Incipiente investigación de mercados D5 Demanda real limitada D7 Claridad en la estructura de costos
OPORTUNDADES -O		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1	Crecimiento del sector de café	F1O3O4 =Establecer alianzas comerciales	D7O1 = Desarrollar una estructura de costos adecuada que genere rentabilidad a largo plazo.
O2	Incremento de nuevos segmentos de consumidores en el mercado		D2O4 Lograr posicionamiento de marca en función de la diferenciación del producto
O3	Sistemas de tecnificación en la producción	O1F2 = Realizar segmentación de mercados enfocada a nuevos nichos.	
O4	Cafés diferenciados por calidad		D3O2 = Desarrollar herramientas de investigación de mercados
AMENAZAS - A		ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
A2	Precio en el mercado del café especial versus el valor percibido		
A3	Intermediación de la FNC y cooperativas en la comercialización que disminuyen la rentabilidad para el productor	F3A2= Comunicar valor al consumidor	D3D5A5 =Diversificación relacionada al producto de acuerdo a las exigencias del mercado.
A4	Conocimiento sobre cafés de origen por parte del consumidor	F1A3 = Aprovechar la capacidad y habilidades gerenciales para cubrir la demanda en nuevas áreas geográficas.	D2A4 Implementar estrategias de marketing para penetrar mercados
A5	Patrones actuales de consumo de café		

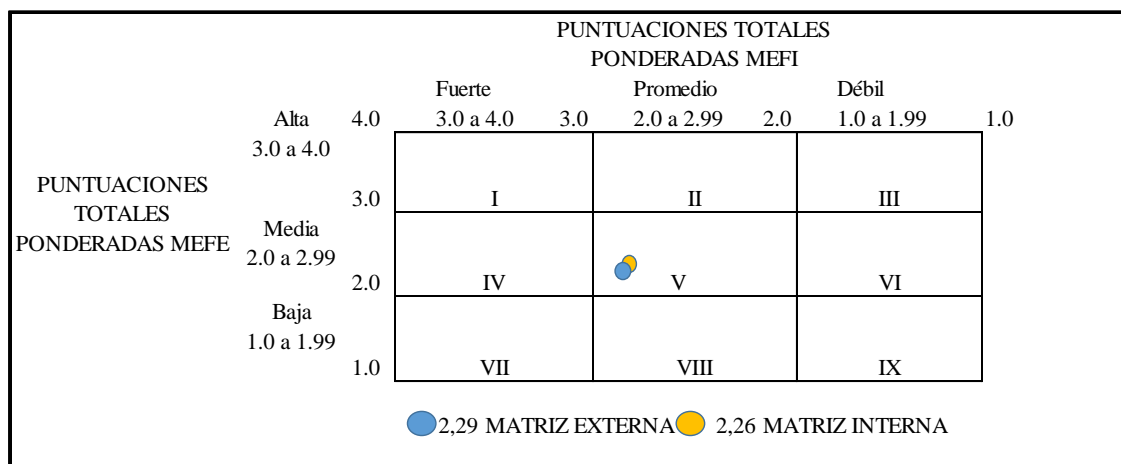
Nota. Fuente: Las autoras a partir de David, F. (2008)

5.1.2 Matriz Interna- Externa (IE).

Esta matriz representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta la ponderación total de los factores internos y externos con el fin analizar los factores claves de éxito de la empresa.

Para Café la María la puntuación de la matriz MEFI está entre 2.0 – 2.99 (2,26) catalogada como promedio y la puntuación ponderada de la matriz MEFE está entre 2.0 – 2.99 (2.29) catalogada como media.

Figura 34
Matriz interna-externa (IE)- Café la María



Nota. Fuente: Las autoras a partir de David, F. (2008)

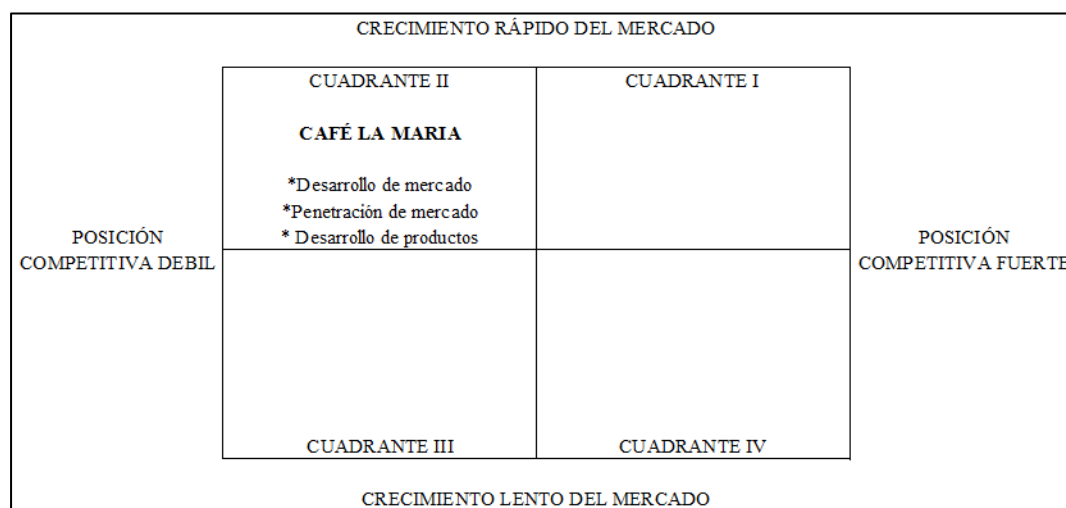
Café la María se encuentra en el cuadrante V, que indica que requiere estrategias para *mantener y conservar*, donde se debe enfocar en actividades de penetración de mercados, puesto que la empresa cuenta con una base de clientes limitada y también en desarrollar nuevos productos, porque cuenta con un portafolio limitado para ofrecer a sus clientes.

5.1.3 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Esta se basa en dos dimensiones de evaluación: posición competitiva y crecimiento del mercado.

Figura 35

Matriz de la Gran Estrategia (MGE)- Café la María



Nota. Fuente: Las autoras a partir de David, F. (2008)

Café la María se encuentra en el cuadrante II, a pesar que el sector está en crecimiento es una empresa que no tiene un enfoque claro del mercado, no está compitiendo con eficacia y se requiere mejorar su competitividad. Por esta razón las estrategias planteadas son intensivas que ayuden a determinar líneas de acción más específicas para alcanzar de mejor manera la misión y los objetivos.

Desarrollo de mercado: Introducir el producto que ofrece café la María en nuevas áreas

geográficas regionales, nacionales e internacionales aprovechando la capacidad administrativa del gerente y el recurso humano especializado con el que cuenta la empresa.

Penetración de mercado: Generar esfuerzos de marketing agresivos y eficientes para aumentar la participación en el mercado de los cafés especiales e incrementar el número de clientes lo que ocasiona mayores gastos en publicidad, fuerza de ventas y promociones.

Desarrollo de productos: Café la María debe enfocarse en desarrollar nuevas presentaciones del producto para los nuevos segmentos de mercado.

5.1.4 Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Esta última matriz utiliza información de entrada de las matrices MEFE y MEFI para evaluar objetivamente las estrategias alternativas posibles identificadas a través de las matrices DOFA-IE y MGE. Esta revela qué tan atractivas son las estrategias alternativas y constituye así la base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Las estrategias que resultaron en las anteriores matrices fueron agrupadas en conjuntos de estrategias llamadas alternativas, de esta manera se escogieron cinco estrategias alternativas consideradas como las más relevantes para la empresa.

Alternativa 1= Desarrollo de mercado

Alternativa 2 = Penetración de mercado

Alternativa 3 = Desarrollo de producto

Alternativa 4 = Desarrollo de estructura de costos

Alternativa 5 = Establecer alianzas estratégicas

Tabla 28

Matriz Cuantitativa de la Planeación Estrategia (MCPE)- Café la María

Factores críticos de éxito	Peso	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3		Alternativa 4		Alternativa 5	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
		Crecimiento del sector de café	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	2	0,14
Incremento de nuevos segmentos de consumidores en el mercado	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14	3	0,21
Cuidado especial en toda la cadena productiva de café	0,05	2	0,10	1	0,05	3	0,15	4	0,20	1	0,05
Sistemas de tecnificación en la producción	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	4	0,24	2	0,12
Cafés diferenciados por calidad	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Protección de origen y certificaciones nacionales e internacionales	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	4	0,20	3	0,15
Exportaciones directas de pequeñas cantidades abren paso a nuevos exportadores	0,05	4	0,20	2	0,1	1	0,05	2	0,10	1	0,05
Participación en Ferias nacionales e internacionales como "Expo especiales"	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	1	0,07	1	0,07
Fluctuación de la tasa de cambio que afecta a las exportaciones	0,07	4	0,28	3	0,21	1	0,07	4	0,28	1	0,07
Precio en el mercado del café especial versus el valor percibido	0,07	2	0,14	4	0,28	1	0,07	3	0,21	1	0,07
Intermediación de la FNC y cooperativas en la comercialización que disminuyen la rentabilidad para el productor	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,28	1	0,07
Conocimiento sobre cafés de origen por parte del consumidor	0,06	3	0,18	3	0,18	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Patrones actuales de consumo de café	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24	1	0,06	2	0,12
Débil formación técnica y empresarial de los productores y relevo generacional	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	3	0,21	3	0,21
Variación climática que afecta a los cultivos de café	0,07	3	0,21	3	0,21	1	0,07	4	0,28	1	0,07
Leyes de protección ambiental	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Capacidad de crear alianzas estratégicas	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Diversificación de Unidades Estratégicas de Negocio	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Buenas prácticas agrícolas y control en el proceso productivo que permite trazabilidad del grano	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	3	0,24	2	0,16
Recurso humano especializado	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Comercio Justo- Pago justo a recolectores	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,20	1	0,05
Conocimiento sobre direccionamiento estratégico e implementación	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Comunicación de valor e identidad de marca	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	1	0,07	4	0,28
Incipiente investigación de mercados	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Indicadores para medir las tácticas de mercadeo implementadas	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	1	0,06	1	0,06
Demanda real limitada	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Registro de marca ante la SIC sin tramitar	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15
Conocimiento básico del perfil del consumidor	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Apertura de nuevos mercados con valor agregado	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12	1	0,06

Exportación de café a través de intermediarios que genera baja rentabilidad	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18	1	0,06
Claridad en la estructura de costos	0,07	4	0,28	2	0,14	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Total			5,37		4,94		4,24		5,12		4,01

Nota. Fuente: Las autoras a partir de David, F. (2008)

De acuerdo al resultado obtenido en la matriz, se determina escoger las estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercado, para incrementar ventas y lograr posicionamiento y desarrollo de estructura de costos, con la finalidad de conseguir objetivos rentables a largo plazo.

5.2 Direccionamiento estratégico para Café la María

La propuesta estratégica que se presenta ayudará a los directivos a plasmar el rumbo que quieren dar a su empresa:

5.2.1 Misión.

Apostarle a la diferenciación desde la selección detallada del grano hasta la taza, que genere experiencias memorables positivas.

5.2.2 Visión.

Ser la marca de café especial origen Nariño preferida por los consumidores locales y extranjeros.

5.2.3 Valores.

- *Calidad:* Garantizar la trazabilidad del grano desde el cultivo hasta la comercialización del producto final para que los clientes obtengan siempre lo mejor.

- *Pasión*: Contando con el compromiso de cada persona por lo que hace reflejándose en la buena atención para el cliente.
- *Responsabilidad*: utilizando tecnología adecuada en todo el proceso productivo con impacto ambiental.
- *Equidad*: implementación de distribución equitativa de los beneficios y comercio justo.

5.3 Plan Estratégico de Marketing para Café la María

Para dar respuesta al tercer objetivo específico se construye un plan estratégico de marketing, que se implementará a partir del segundo semestre de 2018, de la siguiente manera.

5.3.1 Objetivo General del plan de Marketing.

La finalidad del plan de marketing es vender \$ 131.695.000 en el año 2018 a través de una estrategia multicanal, dirigidas principalmente a consumidores de la generación millennials, sin descuidar el mercado que ya se conoce y creando conexiones emocionales con la marca.

Café la María incrementará sus ventas atendiendo a los diferentes segmentos del mercado objetivo; principalmente con la tienda especializada en café, enfocándose principalmente en generar conexiones emocionales con la marca brindando experiencias, donde el café es el autor principal junto las bebidas preparadas a base de espresso, donde comunique la trazabilidad del producto y de sus valores empresariales como: Calidad, Pasión, Responsabilidad y Equidad. Este objetivo se desarrolla partiendo de las alternativas seleccionadas en la matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, como: desarrollo de mercado, penetración de mercado y desarrollo de estructura de costos. El objetivo planteado se logra con un crecimiento en ventas de todo el

portafolio de la empresa logrando generar ingresos totales al finalizar el año 2018 por \$ 131.695.000.

5.3.2 Objetivo Financiero.

El producto se encuentra en etapa de introducción en el mercado y se requiere que la demanda comience a crecer; por esto debido a los altos gastos que implica llegar a nuevos mercados e incrementar ventas, la empresa no espera rentabilidad durante el segundo semestre de 2018.

Sin embargo, para contrarrestar este indicador, la empresa debe direccionar sus mayores esfuerzos comerciales hacia productos que generen mayor rentabilidad como el café empacado.

Así, para financiar un porcentaje de las estrategias que se plantean en el programa, los directivos deben realizar aportes de capital por valor de (\$4.714.477), así como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 29

Estado de resultados proyectado a segundo semestre de 2018.

	Total	%	Café empacado	Preparaciones de café	Acomp.
Ventas esperadas	\$ 83.695.000	100%	\$ 37.455.000	\$ 34.900.000	\$ 11.340.000
Costo de ventas	\$ 48.134.573	58%	\$ 26.061.255	\$ 17.537.318	\$ 4.536.000
UTILIDAD BRUTA	\$ 35.560.427	42%	\$ 11.393.745	\$ 17.362.682	\$ 6.804.000
Inversión y Gastos plan de Marketing (48% ventas)	\$ 40.274.904	48%			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (4.714.477)				
% Rentabilidad Neta	Negativa				

Nota: cifras expresadas en pesos \$

Fuente: Las autoras a partir de los datos del gerente

5.3.2.1 Estructura de costos para Café la María.

Para definir el objetivo financiero de 2018 en función del crecimiento del área comercial, se tuvo en cuenta los costos a partir del café pergamino como materia prima para la elaboración del café tostado. La elaboración parte de los conceptos obtenidos por Rodríguez, A. (2013. p. 67)

Tabla 30
Costos fijos y variables- Tienda de café la María

Costo	Variable	Costo inicial
Costos fijos- mensuales	Arriendo	\$ 1.900.000
	Servicios (luz, agua, internet)	\$ 500.000
	Mano de obra 2 personas (barista y auxiliar)	\$ 2.000.000
Costos variables	Café pergamino	\$ 5.000
	Factor de molienda (20%)	\$ 1.000
	Transporte finca - Tienda (20,000x arroba)	\$ 20.000
	Empaque unitario (300gr)	\$ 1.300
	Etiqueta -und	\$ 500

Fuente: Las autoras a partir de los datos del gerente

Para determinar los costos por categoría de producto, se tuvo en cuenta la participación de cada uno de estos en las ventas promedio que se realizaron en los meses de mayo y junio de 2018, tal como lo muestra la tabla No.31.

Tabla 31

Distribución de ventas Café la María Mayo y Junio de 2018

Portafolio	Unidades mensuales	Valor por unidad	Ventas totales	Part/ total	Crecimiento
Empacado 300gr	220	\$ 15.000	\$ 3.300.000	37%	43%
Preparaciones-filtrados	102	\$ 5.500	\$ 560.000	6%	40%
Bebidas de café tradicionales	875	\$ 3.200	\$ 2.800.000	31%	0%
Otras bebidas de café	88	\$ 5.100	\$ 450.000	5%	50%
Otros (acompañamientos otras bebidas)			\$ 1.890.000	21%	11%
TOTAL			9.000.000		

Fuente: Las autoras a partir de los datos del gerente

De esta manera se define el costo de la categoría de café empacado en presentación de 300gr, con una participación de 37% del total de las ventas del período mayo a junio de 2018, con ventas de 220 unidades, el cual muestra un margen bruto del 32%.

Tabla 32
Costo de café empacado 300gr

Costo	Variable	Costo inicial	Costo/ venta de café molido en tienda (37%participación)	venta en kg mensual de café molido	Costo x kg de café
Costos fijos-mensuales	Arriendo	\$ 1.900.000	703.000	220 paquetes de 300g equivale a 66 kg	10.652
	Servicios (luz, agua, internet)	\$ 500.000	185.000		2.803
	Mano de obra 2 personas (barista y auxiliar)	\$ 2.000.000	740.000		11.212
Costos variables	Café pergamino	\$ 5.000	330.000	66	5.000
	Factor de molienda (20%)	\$ 1.000	66.000		1.000
	Transporte finca - Tienda (20,000x arroba)	\$ 20.000	1.600		1.600
	Empaque unitario (300gr)	\$ 1.300	1.300		1.300
	Etiqueta -Und	\$ 500	500		500
				Por kilogramo	34.067
				Costo presentación x 300 g	10.220
				% margen esperado	32%
				precio de venta	15.000

Fuente: Las autoras a partir de los datos del gerente

También se definió el costo para la taza de café, teniendo en cuenta que la participación en ventas que tuvieron las diferentes preparaciones fue del 63% para los meses de mayo y junio de 2018, con un total de 1.065 tazas vendidas.

Tabla 33
Costo de preparaciones y acompañamientos

1 taza de café contiene aprox 10 g de café molido	Costo inicial	Costo/ venta de preparaciones en tienda (63% participación)
1.065 tazas = 10,65 kg de café		
Arriendo mensual	1.900.000	1.197.000
Servicios	500.000	315.000
Mano de obra 2 personas (barista y auxiliar)	2.000.000	1.260.000
Costo materia prima = 10,65 kg	5.000	53.250
Factor de molienda (20%) x costo kg	1.000	10.650
Transporte finca - Tienda (20,000x arroba)	20.000	1.600
Costo de acompañantes (ventas \$1.890.000)	40%	756.000
Total costos		3.593.500
Margen esperado		37%
Ventas mes 63% tienda	-	5.700.000

Fuente: Las autoras a partir de los datos del gerente

El costo total de vender 1.065 tazas de café con acompañamientos, fue de \$ 3.593.500, con un margen bruto de 58,62%, con lo que se logró ventas de \$ 5.700.000 en el canal tienda.

Tabla 34
Costo de una taza de café

1 taza de café contiene aprox 10 g de café molido	Costo inicial	Costo/ venta de preparaciones en tienda (42% participación)
1.065 tazas = 10,65 kg de café		
Arriendo mensual	1.900.000	798.000
Servicios	500.000	210.000
Mano de obra 2 personas (barista y aux)	2.000.000	840.000
Costo materia prima = 10,65 kg	5.000	53.250
Factor de molienda (20%) x costo kg	1.000	10.650
Transporte finca - Tienda (20,000x arroba)	20.000	1.600
Total costos		1.913.500
Costo por taza de café		1.797
Margen esperado	-	10%
Precio de venta		2.000

Fuente: Las autoras a partir de los datos del gerente

Así, se define el costo de preparar una taza de café estándar por valor de \$ 1.797

Después de identificar los costos principales para la comercialización de café especial, se detalla a continuación el costo de producción y ventas proyectadas para el segundo semestre de 2018 en todas las categorías de café especial.

Tabla 35

Proyección de ventas y costo del café empacado segundo semestre 2018

Portafolio	Ventas paquetes jul - dic	Ventas kg jul - dic	Ventas mensual	Ventas \$ de Jul - Dic
Empacado 300gr (1.870 und)	1.870	561	\$ 4.675.000	\$ 28.050.000
Empacado 600gr (265 und)	265	159	\$ 1.192.500	\$ 7.155.000
Venta por kg (paquetes de 300g)	150	45	\$ 375.000	\$ 2.250.000
Total ventas	2.285	765	\$ 6.242.500	\$ 37.455.000
Costos de producción		34.067	\$ -	\$ 26.061.255
Margen esperado				30%

Fuente: Las autoras a partir de los datos del gerente

Tabla 36

Proyección de ventas y costos para preparaciones de café- segundo semestre 2018.

Portafolio	Ventas por taza jul - dic	Ventas por taza/mes	Ventas totales
Preparaciones-filtrados	1.156	\$ 1.060.000	\$ 6.360.000
Bebidas de café tradicionales	8.075	\$ 4.306.667	\$ 25.840.000
Otras bebidas de café	529	\$ 450.000	\$ 2.700.000
Total ventas	9.761	\$ 5.816.667	\$ 34.900.000
Costos de Producción	\$ 1.797		\$ 17.537.318
Margen esperado			50%

Fuente: Las autoras a partir de los datos del gerente

Tabla 37

Proyección de ventas y costos acompañamientos- segundo semestre 2018

	Ventas mes	Ventas totales
Otros (acompañamientos otras bebidas)	1.890.000	11.340.000
Costos de Producción 40%		4.536.000
Margen esperado 60%		6.804.000

Fuente: Las autoras a partir de los datos del gerente

5.3.3 Objetivos estratégicos.

La presente propuesta se elaboró a partir de los resultados de las encuestas a consumidores, gerentes de las marcas, resultados de las matrices estratégicas y a través de revisión literaria.

1. *Estrategias de desarrollo de mercados.*

Orientadas a un crecimiento empresarial que se visualice en el aumento del nivel de ventas para el cierre del año 2018. Para esto, se propone para el segundo semestre del año crecer un 74% con respecto al primer semestre, a través de estrategias multicanal y con la oferta de productos existentes, que logren impactar a un segmento de mercados en crecimiento como lo son los “Millennials”, sin descuidar los segmentos que ya se atiende.

La consecución se realizará a través de las siguientes estrategias:

- *Desarrollo de mercados en crecimiento:* Los resultados de la encuesta a consumidores arrojan un perfil en edades de consumo de 38 a 48 años (generación x), pero con una demanda creciente para los consumidores que se encuentran entre las edades de 27 a 37 años (generación millennials), quienes son el grupo de consumidores más grande a nivel mundial puesto que representan el 50% del consumo en el mundo, según la revista de Mercadotecnia, Merca 2.0 (2017), de ahí la relevancia que debe tener para las marcas realizar investigación de mercados para conocer las preferencias de consumo en esta generación. Con las estrategias dirigidas a este segmento que fueron planteadas en el plan de acción, se propone crecer un 7% en ventas de todo el portafolio.

- *Nuevos mercados geográficos:* Introducción del producto en el municipio de Ipiales a través de alianzas estratégicas con restaurantes de la región y aprovechar su potencial en cuanto a la calidad única que el producto ofrece y a la capacidad de producción de las tres fincas. El aporte de esta estrategia en el total de ventas significará un incremento del 5% con respecto al total del primer semestre del año.

- *Nuevas dimensiones del producto:* debe realizar un gran esfuerzo en desarrollo de las características del empaque, comunicación asertiva de sus valores, desarrollo de una nueva presentación en libras con más contenido del producto: 600gr.

- *Rediseño de etiqueta:* que le permita al producto comunicar eficientemente los valores, origen, tipo de preparación, tipo de molienda.

- *Nuevos canales de distribución:* Le apostará a una estrategia multicanal, que le permita llegar a más mercados, internacionales a través del canal online y con la participación en ferias nacionales y a nivel regional con la tienda especializada, con ventas directas a través de la fuerza de ventas contratada y por medio de alianzas con cafeterías de las empresas, hoteles y restaurantes de la región.

Tabla 38
Proyección de ventas por canal

Canal	ventas segundo semestre 2018	Participación	Crecimiento
Tienda especializada	\$ 58.000.000	69%	21%
Canal online	\$ 9.705.000	12%	100%
Fuerza de ventas	\$ 7.950.000	9%	100%
Convenios cafeterías	\$ 4.200.000	5%	100%
Convenios restaurantes	\$ 3.840.000	5%	100%
TOTAL	83.695.000		

Fuente: Las autoras a partir de los datos del gerente

2. Estrategia de penetración de mercados.

Orientadas al crecimiento empresarial incrementando las ventas del producto en todos los segmentos. Para ello se requiere en primer lugar invertir en investigación de mercados, para conocer las necesidades de los clientes, conocer la competencia y las nuevas tendencias de consumo. Las estrategias serán:

- *Incrementar el volumen de ventas en el segundo semestre de 2018 en un 74% con respecto al primer semestre del año en todos los segmentos de mercado.*

Desde la apertura de la tienda en octubre de 2017 hasta abril de 2018 se vendieron en promedio cada mes \$7.500.000, tal como se muestra en la tabla y donde se puede evidenciar que el mayor porcentaje de ventas proviene de las bebidas tradicionales, del café empacado en presentación de 300gr y otras bebidas diferentes al café.

Tabla 39
Distribución de ventas para Café la María Oct/17- Abr/18

Portafolio	Unidades mensuales	Precio promedio/und	Ventas totales	Participación sobre el total
Empacado 300gr	153	\$ 15.000	\$ 2.301.000	31%
Preparaciones-filtrados	73	\$ 5.500	\$ 400.000	5%
Bebidas de café tradicionales	875	\$ 3.200	\$ 2.799.000	37%
Otras bebidas de café	59	\$ 5.100	\$ 300.000	4%
Otros (acompañamientos otras bebidas)			\$ 1.700.000	23%
TOTAL			\$ 7.500.000	

Fuente: Las autoras a partir de los datos del gerente

En Mayo y Junio se vendieron en promedio \$ 9.000.000 mensuales entre la tienda y el café empacado y se muestra que el producto que más creció del portafolio con relación al periodo anterior fueron las *otras bebidas a base de café* como: las malteadas y cafés fríos y los *cafés filtrados*; por otro lado, el producto que más se vendió fue el café empacado. La explicación a este crecimiento se debió al incremento en la difusión por redes sociales como Facebook e Instagram y al conocimiento de la existencia de la tienda en el sector. La distribución fue así:

Tabla 40

Distribución de ventas Café la María My-Jn/18

Portafolio	Unidades mensuales	Valor por unidad	Ventas totales	Part/ total	Crecimiento
Empacado 300gr	220	\$ 15.000	\$ 3.300.000	37%	43%
Preparaciones-filtrados	102	\$ 5.500	\$ 560.000	6%	40%
Bebidas de café tradicionales	875	\$ 3.200	\$ 2.800.000	31%	0%
Otras bebidas de café	88	\$ 5.100	\$ 450.000	5%	50%
Otros (acompañamientos otras bebidas)			\$ 1.890.000	21%	11%
TOTAL			9.000.000		

Fuente: Las autoras a partir de los datos del gerente

De esta manera la meta para el cierre del año 2018 será vender \$131.695.000 pesos, los cuales estarán distribuidos en ventas mensuales promedio de \$13.949.167 entre los meses de Julio a Diciembre, para un total del período de \$83.695.000.

Tabla 41
Proyección de ventas segundo semestre 2018

Portafolio	Ventas mensuales	Ventas periodo	Part/total	Crecimiento
Empacado 300gr y 600gr	\$ 6.242.500	\$ 37.455.000	45%	89%
Preparaciones-filtrados	\$ 1.060.000	\$ 6.360.000	8%	89%
Bebidas de café tradicionales	\$ 4.306.667	\$ 25.840.000	31%	54%
Otras bebidas de café	\$ 450.000	\$ 2.700.000	3%	50%
Otros (acompañamientos otras bebidas)	\$ 1.890.000	11.340.000	14%	11%
TOTAL	13.949.167	\$ 83.695.000		

Fuente: Las autoras a partir de los datos del gerente

Tabla 42
Ventas aproximadas por periodo

Periodos	Ventas totales
Enero- Abril	\$ 30.000.000
Mayo-Junio	\$ 18.000.000
Total periodo	\$ 48.000.000
Julio-Dic	\$ 83.695.000
<i>Total año</i>	<i>\$ 131.695.000</i>

Fuente: Las autoras a partir de los datos del gerente

- *Incremento de actividades promocionales:* que permita incrementar el volumen de ventas, a través de la oferta del producto en restaurantes a través de la “hora del café”, otorgar descuentos por volumen de ventas a través del canal online, comunicación de las promociones a través de la página web, redes sociales y medios online pagados, activación de marca con material POP en los punto de venta y degustaciones en universidades.

- *Mejorar la calidad del servicio:* Atención personalizada en la mesa por parte del barista, que le permita mayor cercanía con el consumidor. Un buzón de sugerencias en la tienda especializada que permita conocer las necesidades del cliente. Generar experiencias positivas en la tienda a través de material didáctico y demostración en la mesa que permitan entender las diferentes preparaciones y la trazabilidad que tiene el grano.

3. Desarrollo de una estructura de costos.

Que permita el control de costos en toda la cadena de valor y generar la rentabilidad esperada por sus directivos. Este objetivo es muy importante puesto que con ello podrá estandarizar los procesos desde la producción del café tostado hasta el servicio en la cafetería y lograr un sostenimiento a largo plazo.

5.3.4 Posicionamiento.

Café la María se posicionará como una marca reconocida en la región, que tiene un café especial origen Buesaco, donde el proceso productivo es realizado con especial cuidado para llevar a la taza un café de calidades únicas y entregando experiencias de servicio memorables.

Experiencias de servicio memorables, a través de la atención personalizada por parte del barista quien explicará cada proceso de preparación del café especial, además del ambiente físico de la tienda y el aroma que transportan al consumidor a los cafetales de la finca la María.

5.4 Plan Táctico de Marketing para café la María.

El objetivo del programa de marketing es dar a conocer el producto en el mercado regional principalmente comunicando de manera asertiva las estrategias de marketing y llegar al mercado

meta planteado en el proyecto. De manera específica, el programa de marketing de Café la María se compone de los siguientes enfoques: producto, precio, distribución, promoción y comunicación.

5.4.1 Estrategia de producto.

Está orientada al mejoramiento de las características físicas del producto, tales como: empaque, logo, marca y las características intangibles que generan conexiones emocionales con el consumidor.

Café la María tiene una presentación del café especial empacado de 300gr y una etiqueta con información básica del producto en diferentes presentaciones de acuerdo a sus características organolépticas, llamadas flor de café, Miel, Fruta y Caramelo. Por esto la estrategia estará enfocada en el desarrollo de una nueva presentación con mayor gramaje como edición especial, de 600gr a \$27.000 por unidad; sin embargo de acuerdo al nivel de aceptación se estudiará la posibilidad de dejarla permanentemente.

El segundo enfoque que se le dará a la estrategia será rediseñar la etiqueta, esta debe contener información importante que comunique criterios de café único, especial, como: el origen del grano, procedencia de la finca, quien lo produce, si el caficultor es de primera o segunda generación, altitud de la finca y experiencia como caficultor.

5.4.2 Estrategia de precio.

El producto que ofrece Café la María se encuentra en etapa de introducción, por ello su

estrategia de precio para esta etapa se enfoca en *precios de penetración*: el cual consisten en ofrecer un precio relativamente bajo al de la competencia en la tienda, por varias razones; entre ellas están que no realizó una investigación de mercados para conocer precios de la competencia, tampoco tenía una estructura de costos que le permitiera verificar la rentabilidad y porque la estrategia principal de la gerencia fue en ese entonces penetrar mayor mercado.

Una vez el portafolio entre en la etapa de crecimiento, cuando la demanda se incremente la empresa optará por la estrategia *de precio de ciclo de vida*, en el cual aumentará el precio del café filtrado o de preparación especial y se revisará también los precios de los otros producto en el portafolio, puesto que la competencia los ofrece a un precio mayor.

Café La María tendrá también implementará *precios de descuento temporario*, para impulsar la frecuencia de consumo y compras mayores, así:

- La presentación de 600gr a un precio por edición especial de \$27.000 por introducción del producto.
- Para las ventas en volúmenes mayores a 10 kilos para una sola empresa o persona, indiferentes de la presentación, tendrá un descuento del 10% a través del canal online y la fuerza de ventas.

5.4.3 Estrategia de distribución.

Café la María actualmente cuenta con un solo canal para distribuir su café y es la tienda especializada. La estrategia de distribución que se recomienda es el multicanal, con ella tendrá beneficios como dar a conocer el producto a más clientes objetivos e incrementar la cobertura en

el mercado. Para ello se utilizarán dos o más canales de marketing, algunos de ellos a través de alianzas con empresas, que permitan llegar a segmentos de consumidores en la región, en el país y a nivel internacional. Los canales propuestos son, e-commerce, ventas directas, alianzas con restaurantes y otras empresas privadas.

5.4.4 Estrategia de promoción.

Este se enfocará en una estrategia de empuje en el canal de distribución, que consistirá en utilizar la fuerza de ventas y el material POP dispuesto para ofrecer y promocionar el producto en los canales recomendados en el plan de marketing.

5.4.5 Mezcla de comunicaciones integradas de marketing.

Se definen como los medios que utilizan las empresas para establecer un diálogo y construir relaciones con el consumidor. Café la María comunica a sus consumidores a través de medios virtuales como las redes sociales, Instagram y Facebook, los cuales los utilizan para fines promocionales sin embargo no vende por este medio. Por esto enfocará sus esfuerzos de marketing primordialmente para dar a conocer los valores de su marca como: Calidad (el origen, la especialidad del café); Responsabilidad: en el proceso de producción siempre pensando en el impacto ambiental; Equidad: pago justo a los recolectores. Además también comunicará de donde proviene el café de la marca, en que finca se produce, a que altura, que personas trabajan allí y con qué esfuerzo se produce. De esta manera los mensajes deberán ir creando conexiones emocionales con el consumidor.

5.4.6 Presupuesto de gastos de Marketing.

El presupuesto de gasto de marketing es de \$ 40.274.904 que representa el 48% de las ventas que se esperan para el segundo semestre del año 2018.

5.4.7 Controles.

Se utilizarán los indicadores para medir el desempeño de las siguientes áreas.

- Ventas mensuales y anuales a través de los canales propuestos
- Gastos: mensuales y anuales
- Comercial: desempeño vendedor externo y alianzas estratégicas.
- Desarrollo de nuevas presentaciones
- Nivel de satisfacción de los clientes
- Grado de facilidad para la venta *online*
- Número de conversiones

5.4.8 Plan de Acción

Actividades	Tácticas	MIX	Presupuesto	Tiempo de ejecución Desde	Responsables	Meta	Indicador de Gestión
Invertir en investigación de mercados que permitan conocer al nuevo segmento	1. Actualización constante a través de internet, visitas a tiendas de otras marcas, para conocer nuevas tendencias de consumo nacional y mundial que se puedan adoptar en la región. Semestral		\$ 3.000.000	01/07/18	Gerente	Conocer tendencias	
	2. Implementar herramientas para conocer necesidades de los clientes: buzón de sugerencias en la tienda e incentivar a los clientes que dejen sus comentarios a través de las redes sociales.		\$ 100.000	01/07/18	Community manager y personal de la tienda	Conocimiento del cliente y satisfacción	Sugerencias propuestas / Sugerencias Resueltas X 100
	3. Conocer mensualmente las estrategias que están implementando sus principales competidores.			01/07/18	Gerente	Conocer la competencia	
Impactar al mayor número de personas de la generación millennials	1. Entrega de material POP, que comunique la marca, el origen y la trazabilidad desde el grano a la taza. Se entregará en lugares los cuales frecuentan los Millennialls como las zonas comunes de las universidades más reconocidas de la ciudad, en horarios de posgrado.	PUBLICIDAD	\$ 600.000	01/09/18 30/11/18	Gerente, personal contratado para repartir el material	Incrementar el volumen de ventas totales en un 15% en el primer año.	No. De prospectos impactados por mes

<p>2. Degustación en la sede de posgrados de la U. de Nariño y Mariana con las diferentes preparaciones que tiene, los viernes y sábados durante dos meses en el año.</p>	<p>PRODUCTO</p>	<p>\$ 500.000</p>	<p>01/09/18 31/10/18</p>	<p>Vendedores- Barista</p>	<p>No. De prospectos impactados por mes</p>	
<p>3. Publicitar la marca, en las cafeterías de empresas a través de material POP, donde se comunique el origen y la trazabilidad.</p>	<p>PUB</p>	<p>\$ 600.000</p>	<p>01/09/18 31/10/18</p>	<p>Gerente, personal contratado para repartir el material</p>	<p>No. De prospectos impactados por mes</p>	
<p>1. Realizar convenios con cafeterías de empresas del Estado (alcaldía, gobernación, IDS, Palacio de Justicia) y empresas privadas de la región (Emssanar y bancos de la región) para ofrecer el café de la marca.</p>	<p>DISTRIBUCIÓN</p>		<p>01/08/18 31/12/18</p>	<p>Gerente</p>	<p>Vender 5% del total de ventas del segundo semestre de 2018.</p>	<p>Ventas por este canal /ventas totales</p>
<p>Desarrollar nuevos canales integrados de marketing</p>	<p>COMUNICACIÓN DISTRIBUCIÓN</p>	<p>\$ 4.800.000</p>	<p>01/07/18 31/12/18</p>	<p>Gerente y Community manager</p>	<p>Posicionar la marca y vender por este canal el 12% de las ventas totales del segundo semestre.</p>	<p>1. Alcance de la publicación 2. CRT(Click Through Rate): # de personas que dieron clic a la publicación / alcance total. 3. # de conversiones / número de clics al anuncio</p>

	3. Creación y mantenimiento de la página Web incluyendo varios métodos de pagos. Se enfocará en mostrar principalmente el origen del café, la trazabilidad de todo el proceso, quien lo produce, como se produce, comercio justo las tendencias de consumo, nuevos métodos de preparación e imágenes de la finca y su proceso.	COMUNICACIÓN DISTRIBUCIÓN	\$ 5.000.000	01/08/18 31/12/18		Vender un 12% de las ventas totales del segundo semestre de 2018.	% Ventas a través de la página web
Incrementar la fuerza de ventas	Contratar un vendedor para generar nuevos negocios empresariales y alianzas, asignando cuota de ventas, para las ciudades de Pasto e Ipiiales.	DIST.	\$ 9.374.904	01/08/18 31/12/18	Gerente	Vender 9% del total de ventas del segundo semestre	% crecimiento en ventas mes a mes
Incentivar la compra de otras presentaciones	10% de descuento en volúmenes mayores a 10 kilos para pedidos por internet.	PROMOCIÓN PRODUCTO		01/08/18 31/12/18	Gerente	Vender 45 kilos de café empacado	% Ventas a través de la página web
	Realizar producción de libras de café especial con contenido de 600gr- como edición especial.			01/08/18 31/12/18	Gerente- Encargado de producción	Vender 265 libras	No. De unidades vendidas por mes
Rediseño de etiqueta	Rediseñar el arte de la etiqueta para las presentaciones en grano y molido que se vendan por internet- comunicando de donde viene, quien lo produce, altura, región donde se produce.	PRODUCTO	\$ 200.000	01/08/18 30/09/18	Gerente- Diseñador gráfico	Mejor comunicación del producto	
Comunicar al consumidor de forma didáctica la especialidad del café	Impresión de afiches que contengan mapas y flugogramas de procesos que expliquen el origen- se entregarán en las tiendas.	COMUNICACIÓN	\$ 200.000	01/09/18	Gerente	Conocimiento para el consumidor	Encuesta sobre posicionamiento de marca (Inv. De mercados)

	Impresión de manuales (portafolio ilustrado) sobre los métodos de preparación, para entregar en la tienda.	\$ 600.000	01/09/18	Gerente	Conocimiento para el consumidor	
Entregar experiencias positivas que generen recordación de marca.	Atención personalizada en la mesa por parte del barista, preparando el café que prefiere el cliente a través de los diferentes métodos, con información detallada sobre la preparación.		01/08/18	Barista	Recordación de marca	No de clientes atendidos por mes
	Invitar a pequeños grupos de clientes potenciales para realizar eventos de barismo, tostión y conocimiento del origen. Publicar los eventos por internet.	\$ 200.000	01/09/18 31/09/18	Gerente y Barista	Recordación de marca	Clientes que asisten / ventas realizadas en el evento
Alianzas estratégicas con restaurantes en Nariño.	Promocionar la marca a través de un convenio con el restaurante Picadely- restaurante gourmet en la ciudad de Ipiales. Llamado "la hora del café", de 3 a 6 pm de lunes a viernes. Destinado a empresarios del sector céntrico de la ciudad.		01/08/18 31/12/18	Gerente	Vender un 5% del total de ventas del segundo semestre de 2018	Ventas mensuales en Ipiales / Ventas totales
	Contactar a los gerentes de restaurantes como "Pueblito Viejo" y "San Julián", para realizar convenios con el propósito de ofrecer la bebida de la marca.		01/08/18 31/12/18	Gerente		Ventas a través de este canal / Ventas totales
Exportaciones directas	Visitas a ferias nacionales para realizar contactos comerciales. Expospeciales.	\$ 1.500.000	03/10/18 6/10/18	Gerente	Iniciar contactos comerciales	

	Buscar contactos en el exterior a través de la cercanía con CRS, enviando muestras al exterior inicialmente hacía Estados Unidos.	DIST.	\$ 600.000	01/08/18	Gerente	Mayor rentabilidad	% Ventas por este canal
	Contratar asesoría de un profesional en contabilidad para organizar la empresa		\$ 8.000.000	01/07/18 31/12/18	Gerente	Conocer la realidad financiera de la empresa	
	Comprar licencia de un software contable, de facturación, inventarios y producción.		\$ 3.000.000	01/09/18	Gerente	Llevar un registro de las transacciones de la empresa	
Realizar planificación financiera	Estandarizar procesos y pesos para conocer las cantidades exactas de materia prima e insumos en las preparaciones		\$ 2.000.000	01/07/18	Gerente y encargado de producción y contador		% Rentabilidad esperada
	Reevaluar precio de venta de la taza de café en la tienda para nivelarse con el precio promedio de la competencia y ser rentable.	PRECIO		15/01/19	Gerente y contador	Alcanzar una mejor rentabilidad	
TOTAL PLAN DE MARKETING			\$ 40.274.904				

5.5 Análisis matricial para Café de la Abuela

Este capítulo se enfocó en la generación de estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos. En esta etapa se incluyen la matriz de debilidades-oportunidades- fortalezas-amenazas (DOFA), la matriz interna-externa (IE), la matriz de la gran estrategia (MGE) y finalmente la matriz de la planeación estrategia cuantitativa (MPEC).

5.5.1 Análisis DOFA

Café de la Abuela identificó las principales fortalezas para hacer frente a las debilidades de la organización, de la misma manera debe aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno y anticiparse al efecto de las amenazas.

Tabla 43
Matriz DOFA

		FORTALEZAS -F	DEBILIDADES - D
DOFA	F1	Actitud de emprendimiento y liderazgo.	D1 Curva de aprendizaje en estandarización de procesos
	F4	Exportación sin intermediarios	D4 Desarrollo de marca, empaque y comunicación de valor
	F5	Capacidad de reconocimiento y valoración al cliente	D7 Investigación de mercados empírica
	F6	Perfil de taza superior a 85 puntos en la escala SCAA	D9 Conocimiento básico del perfil del consumidor D10 Una sola presentación de producto
OPORTUNIDADES -O	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO
O1 Crecimiento del sector de café	F5O2 Generar penetración de mercado enfocado en nuevos segmentos de mercado.		D1O4= Buscar cooperación aprovechando las ventajas competitivas de marcas fuertes como Café Cultor.
O2 Incremento de nuevos segmentos de consumidores en el mercado			
O4 Cafés diferenciados por calidad	F6O4 Desarrollar estrategias de mix de marketing en función de la alta calidad del producto.		D7O1 = Realizar investigación de mercado para ganar participación en el creciente sector.
O5 Protección de origen y certificaciones nacionales e			

internacionales

	AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
A2	Precio en el mercado del café especial versus el valor percibido		
	Intermediación de la FNC y cooperativas en la	F1F4A3 = Aumentar la cobertura de la distribución e integrar nuevos canales.	D10A4A5 = Desarrollar nuevas líneas de productos y servicios relacionados con las tendencias de consumo actual.
A3	comercialización que disminuyen la rentabilidad para el productor		
A4	Conocimiento sobre cafés de origen por parte del consumidor	F5A2 = Aprovechar la ventaja competitiva de diferenciación en el servicio y reconocimiento al cliente para fidelizarlo.	D4A4A5 = Crear valor en toda la cadena para lograr desarrollo de marca.
A5	Patrones actuales de consumo de café		

Nota. Fuente: Las autoras a partir de David, F. (2008)

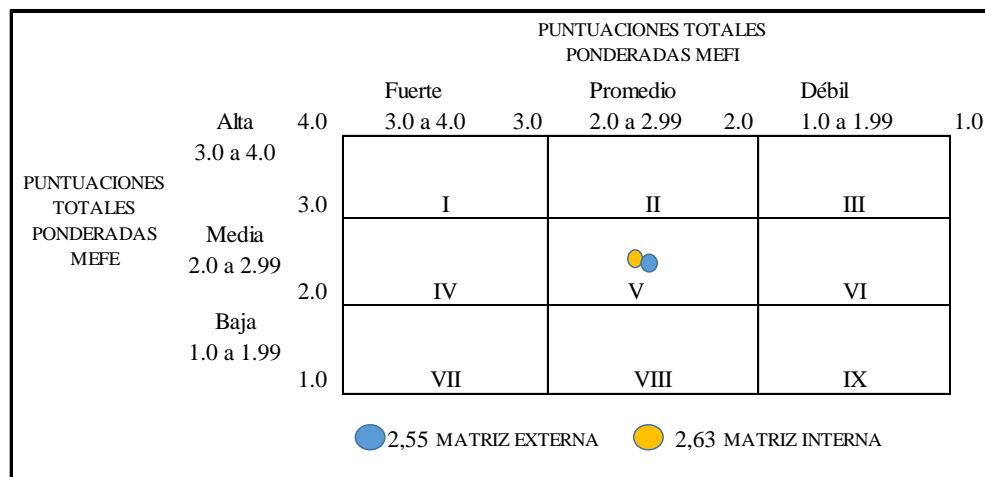
Las estrategias que se evalúan están orientadas a comunicar valor, generar alianzas, conocer el perfil, gustos preferencias y tendencias de los cafés especiales, porque le permiten conocer la realidad del entorno en que se encuentra y tomar medidas de crecimiento.

5.5.2 Matriz Interna- Externa (IE)

Esta matriz representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta la ponderación total de los factores internos y externos con el fin analizar los factores claves de éxito de la empresa.

Para Café de la Abuela, la puntuación de la matriz MEFI está entre 2.0 – 2.99 (2,63) catalogada como promedio y en el eje Y, la puntuación ponderada de la matriz MEFE está entre 2.0 – 2.99 (2.55) catalogada como puntuación media.

Figura 36
Matriz Interna- Externa (IE)



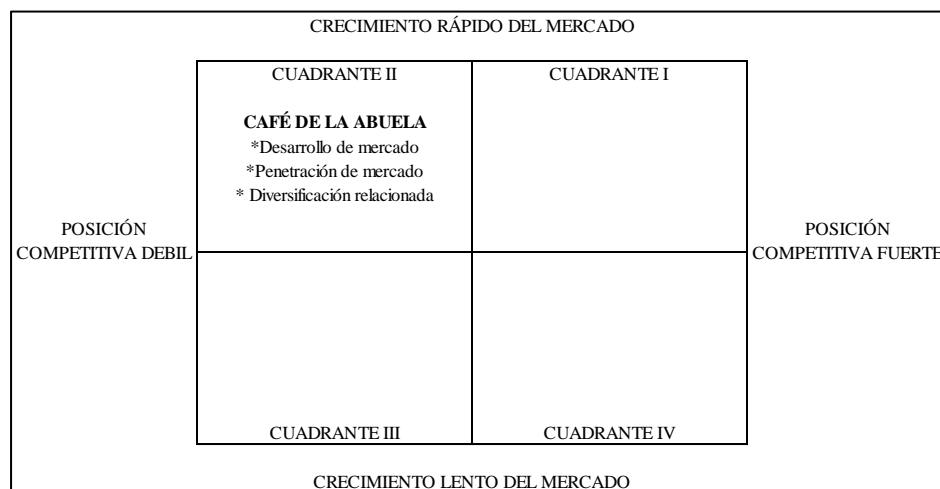
Nota. Fuente: Las autoras a partir de David, F. (2008)

De acuerdo a este resultado, café de la Abuela se encuentra ubicado en el cuadrante V, esto representa un estado intermedio, es necesario adoptar una posición defensiva y preventiva con las debilidades y amenazas y una posición agresiva con las fortalezas y oportunidades con que cuenta. Requiere estrategias para *mantener* y *conservar* orientadas a penetración de mercados y desarrollo de productos.

5.5.3 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Café de la Abuela evaluó su posicionamiento frente a la posición competitiva y al crecimiento del mercado, dando como resultado la siguiente matriz.

Tabla 44
 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)



Nota. Fuente: Las autoras a partir de David, F. (2008)

Café de la Abuela se encuentra en el cuadrante II, porque aún le falta enfocarse en generar estrategias para crecer en el mercado, las estrategias planteadas deben ser intensivas y de integración, tales como:

Desarrollo de mercado: Para café de la Abuela es fundamental cerrar la negociación con Australia, Costa Rica y New York para la exportación y así penetrar en nuevas áreas geográficas, aprovechando los recursos financieros con lo que cuenta la empresa.

Penetración de mercado: Ganar participación en el mercado de cafés especiales por medio de estrategias específicas permite que la empresa café de la Abuela crezca en este mercado poco saturado y aumentar su base de clientes significativamente.

Desarrollo de productos: Para café de la Abuela es importante contar con un empaque y etiqueta que comuniquen asertivamente el valor de la marca, desarrollar nuevas presentaciones analizando previamente las tendencias y preferencias del consumidor exigente.

5.5.4 Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Esta última matriz utiliza información de entrada de las matrices MEFE y MEFI para evaluar objetivamente las estrategias alternativas posibles identificadas a través de las matrices DOFA-IE y MGE. Esta revela qué tan atractivas son las estrategias alternativas y constituye así la base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

De esta manera se escogieron cuatro estrategias alternativas consideradas como las más relevantes para la empresa.

Alternativa 1: Desarrollo de producto

Alternativa 2: Penetración de mercado

Alternativa 3: Diversificación relacionada

Alternativa 4: Aumento de la cobertura de distribución e integración de nuevos canales

Tabla 45
Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

	Factores críticos de éxito	Peso	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3		Alternativa 4	
			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES	Crecimiento del sector de café	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	4	0,28
	Incremento de nuevos segmentos de consumidores en el mercado	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21
	Cuidado especial en toda la cadena productiva de café	0,05	2	0,10	1	0,05	3	0,15	1	0,05
	Sistemas de tecnificación en la producción	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	1	0,06
	Cafés diferenciados por calidad	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	1	0,07
	Protección de origen y certificaciones nacionales e internacionales	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05
	Exportaciones directas de pequeñas cantidades abren paso a nuevos exportadores	0,05	4	0,20	2	0,1	1	0,05	3	0,15
	Participación en Ferias nacionales e internacionales como "Expo especiales"	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	3	0,21
AMENAZAS	Fluctuación de la tasa de cambio que influye en las exportaciones	0,07	4	0,28	3	0,21	1	0,07	2	0,14
	Precio en el mercado del café especial versus el valor percibido	0,07	2	0,14	4	0,28	1	0,07	3	0,21
	Intermediación de la FNC y cooperativas en la comercialización que disminuyen la rentabilidad para el productor	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
	Conocimiento sobre cafés de origen por parte del consumidor	0,06	3	0,18	3	0,18	1	0,06	1	0,06
	Patrones actuales de consumo de café	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18
	Débil formación técnica y empresarial de los productores y relevo generacional	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
	Variación climática que afecta a los cultivos de café	0,07	3	0,21	3	0,21	1	0,07	1	0,07
	Leyes de protección ambiental	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
FORTALEZAS	Actitud de emprendimiento y liderazgo	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24
	Alcanzar el punto de equilibrio en corto tiempo	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24	3	0,18
	Desarrollo tecnológico apropiado	0,04	2	0,08	3	0,12	4	0,16	3	0,12
	Exportación sin intermediarios	0,05	4	0,20	2	0,1	1	0,05	1	0,05
	Capacidad de reconocimiento y valor al cliente	0,06	4	0,24	4	0,24	1	0,06	1	0,06
	Perfil de taza superior a 85 puntos en la escala SCAA	0,06	4	0,24	3	0,18	1	0,06	1	0,06
	Diversificación de Unidades Estratégicas de Negocio	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04
	Capital propio para inversión	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	4	0,16
	Buenas prácticas agrícolas y control en el proceso productivo	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04
Comercio Justo- Pago justo a recolectores	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	
DEBILIDADES	Curva de aprendizaje en estandarización de procesos	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16	2	0,08
	Conocimiento sobre direccionamiento estratégico e implementación	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
	Registro de marca ante la SIC	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	2	0,06
	Desarrollo de marca, empaque y comunicación de valor	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18
	Demanda real moderada	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
	Estrategias de comunicación integradas al marketing	0,06	3	0,18	4	0,24	1	0,06	4	0,24
	Investigación de mercados empírica	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
	Indicadores para medir las tácticas de mercadeo implementadas	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	4	0,16
Conocimiento básico del perfil del consumidor	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	
Una sola presentación de productos	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	
Total			5,46		5,26		4,11		4,09	

Nota. Fuente: Las autoras a partir de David, F. (2008)

De acuerdo al resultado obtenido en la matriz, se determina escoger las estrategias intensivas como desarrollo de producto y penetración de mercado, para incrementar ventas y la estrategia de diversificación relacionada en función del producto, de manera que este se vuelva atractivo para los actuales y nuevos segmentos.

5.6 Direccionamiento estratégico para Café de la Abuela

Para la construcción de la misión, visión y valores se tomó en cuenta la aspiración de la gerencia y se proponen los siguientes enunciados:

5.6.1 Misión.

Desarrollar un café especial origen Nariño, que refleje nuestras costumbres y la cultura de tomarse una taza de café. “Lo que se siembra con amor se recolecta con pasión”.

5.6.2 Visión.

En el año 2023 lograr expandir la marca Café de la Abuela en nuevos segmentos de mercados, respondiendo de forma creativa a las aspiraciones del consumidor.

5.6.3 Valores.

- Pasión: Se siembra con amor y se recolecta con pasión
- Pertenencia: producir lo mejor para la región.
- Excelencia: en toda la cadena de valor
- Responsabilidad: utilizando tecnología adecuada en todo el proceso productivo con impacto ambiental.

5.7 Plan Estratégico de Marketing para Café de la Abuela

5.7.1 Objetivo General del plan de Marketing

El objetivo primordial del plan de marketing para Café de la Abuela es dar a conocer la marca en la región a mercados de consumidores de café especial existentes, desarrollando productos nuevos que satisfagan a las generaciones y que maximicen los ingresos totales por ventas en el año 2018 en \$63.975.000.

La propuesta de valor pretende comunicar la calidad del perfil de taza de un café artesanal, el cual lleva el sello único de su productor, que es el resultado del trabajo con verdadera pasión, amor y dedicación en cada proceso de su producción. Un café cosechado de forma natural, apreciando el esfuerzo y trabajo de los cultivadores. Una taza de café preparada con amor, amor por el planeta y amor por las manos que lo cultivan y recogen.

Este objetivo se enfoca en tres estrategias de carácter intensivo, seleccionadas previamente en la matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa, como: desarrollo de producto, penetración de mercado y diversificación relacionada.

5.7.2 Objetivos Financieros.

Desde que inicio la empresa Café de la Abuela en 2015, los directivos canalizaron sus esfuerzos financieros en mejorar la producción y tecnificación de la finca, con capital propio; por ello, hasta la fecha se comercializa un único producto que aún se encuentra en etapa de introducción, que tiene un promedio de ventas mensuales de \$3.000.000 y hasta el mes de mayo de 2018 no le genera rentabilidad.

Después de la evaluación estratégica que se realiza en el proyecto se ve la necesidad de implementar las estrategias seleccionadas en la matriz final, con la finalidad que el producto pase rápidamente a la etapa de crecimiento. La propuesta, permitirá a los directivos optar por estrategias de mercado eficaces en el corto tiempo y para esto es necesario realizar una inversión de capital de \$ 112.501.899; la cual supera al valor de ventas propuesto para el segundo semestre de 2018, que asciende a \$ 45.975.000, tal como se muestra en el estado de resultados de la tabla 47. De tal manera que no se generará rentabilidad durante el año 2018. A partir del año 2019 la rentabilidad ascenderá paulatinamente, puesto que la inversión de marketing oscilará entre el 15 y 20% de los ingresos que se reciban.

Por otro lado, la financiación del capital para emprender el plan de marketing se obtendrá de dos maneras: el 88,88% a través de préstamos bancarios y que será pagado en 5 años (\$100.000.000) y el 12% a través de capital propio (\$12.501.899), previo acuerdo con los propietarios y que además será recuperado después de 3 años.

Tabla 46
Propuesta de ventas para café de la Abuela

Objetivo Financiero	
Ventas enero - junio	\$ 18.000.000
Ventas julio - diciembre	\$45.975.000
Total año	\$63.975.000
Crecimiento de ventas	155%
Plan de marketing	\$126.950.000
	Ejecución julio a diciembre de 2018

Fuente: Las autoras a partir dl gerente

Tabla 47

Estado de resultados proyectado a segundo semestre de 2018- Café de la Abuela

	Total		Café empacado	Preparaciones de café	Acomp.
		%			
Ventas esperadas	\$ 45.975.000	100%	\$ 38.240.000	\$ 5.035.000	\$ 2.700.000
Costo de ventas	\$ 31.526.899	69%	\$ 17.952.451	\$ 12.494.448	\$ 1.080.000
UTILIDAD BRUTA	\$ 14.448.101	31%	\$ 20.287.549	\$ (7.459.448)	\$ 1.620.000
Inversión y Gastos plan de Marketing (276% ventas)	\$ 126.950.000				
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(112.501.899)				
% Rentabilidad Neta	Negativa				

Fuente: Las autoras a partir dl gerente

5.7.2.1 Estructura de costos para café de la Abuela.

Se definen los costos fijos y variables en conjunto con el gerente de la empresa, a partir de la materia prima (café pergamino), necesarios para plantear el análisis de precios de todas las categorías de productos.

En primer lugar se define la estructura de costos en base a la categoría de café molido y empacado para la presentación actual de 500gr, de los cuales actualmente se venden 125 libras en promedio por mes y del cual se obtiene un margen de ganancia del 51%.

Tabla 48
Costo de café molido y empaçado-Café de la Abuela

Costo	Variable	Costo inicial	Venta promedio mes en kg	Costo Total
Costos Fijos	Servicios (luz, agua)	\$ 80.000	62,5	\$ 80.000
	Mano de obra 1 operario	\$ 781.242		\$ 781.242
Costos Variables	Café verde (trillado)	\$ 7.200		\$ 450.000
	Factor de molienda (10%)	\$ 720		\$ 45.000
	Transporte finca - Tienda (20,000x carga)	\$ 160		\$ 10.000
	Empaque unitario	\$ 1.380		\$ 86.250
	Etiqueta	\$ 75		\$ 4.688
	Total costos de producción			\$ 1.457.180
Costo por lb de café molido y empaçado		\$		11.657
Margen esperado				51%
Precio de venta lb de café molido y empaçado		\$	24.000	

Fuente: Las autoras a partir dl gerente

Nota: 125 libras de café equivale a 62,5 kilogramos de café.

En segundo lugar se definen los costos de las preparaciones de café y acompañamientos que se comercializarán en la tienda; su elaboración parte de las proyecciones de ventas que se realizaron, según tabla No.

Tabla 49
Costo de preparaciones y acompañamientos en la tienda- Café de la Abuela

1 taza de café contiene aprox 7,7 g de café molido	Costo inicial	costo/ venta de preparaciones en tienda
1.250 tazas = 9,62 kg de café		
Arriendo mensual	\$ 1.900.000	\$ 5.700.000
Servicios	\$ 500.000	\$ 1.500.000
Mano de obra 2 personas (barista y aux)	\$ 869.453	\$ 5.216.718
Costo materia prima = 9,62 kg	\$ 7.200	\$ 69.264

Factor de molienda (20%) x costo kg	\$	720	\$	6.926
Transporte finca - Tienda (20,000 x carga)	\$	160	\$	1.539
Otros acompañamientos 40% de la venta			\$	1.080.000
Total costos en la tienda			\$	12.494.448
Margen esperado				-61,53%
Ventas 3 meses tienda			\$	7.735.000

Fuente: Las autoras a partir del gerente

Tabla 50
Costo de una taza de café-Café de la Abuela

1 taza de café contiene aprox 7,7 g de café molido	Costo inicial	costo/ venta de preparaciones en tienda
1.250 tazas = 9,62 kg de café		
Arriendo mensual	\$ 1.900.000	\$ 5.700.000
Servicios	\$ 500.000	\$ 1.500.000
Mano de obra 2 personas (barista y aux)	\$ 869.453	\$ 5.216.718
Costo materia prima = 9,62 kg	\$ 7.200	\$ 69.264
Factor de molienda (20%) x costo kg	\$ 720	\$ 6.926
Transporte finca - Tienda (20,000 x carga)	\$ 160	\$ 1.539
Total costos en la tienda		\$ 12.494.448
Costo de una taza de café		\$ 9.996
Margen esperado		-148,15%
Ventas 3 meses tienda		\$ 5.035.000

Fuente: Las autoras a partir del gerente

En las tablas anteriores se puede evidenciar que el margen esperado es negativo, esto se debe a que la tienda se abrirá en el mes de octubre por tanto las ventas que se proyectan para estos meses no alcanzan a cubrir los costos de producción. Sin embargo este margen se recuperará a partir del año 2019 con el incremento en ventas.

A continuación se define el costo de venta para las nuevas categorías de productos que se comercializarán en la tienda, elaborados con base a las proyecciones de venta para el segundo

semestre de 2018.

Tabla 51

Costo de venta para nuevas presentaciones- café de la Abuela

Portafolio	Venta /Und	Venta en kg	precio de venta x und	Ventas Totales
Café Primavera-250gr	120	30	\$ 14.000	\$ 1.680.000
Café Primavera-125gr	80	10	\$ 8.000	\$ 640.000
Café Artesanal -500gr	110	55	\$ 32.000	\$ 3.520.000
Café de la Abuela-500gr	1.350	675	\$ 24.000	\$ 32.400.000
Total	1.660	770	\$ -	\$ 38.240.000
Margen esperado				53%
Costo Total de Venta		\$ 23.315		\$ 17.952.451

Fuente: Las autoras a partir del gerente

Tabla 52

Proyección de costo de ventas de acompañamientos

	Ventas totales
Otros (acompañamientos otras bebidas)	\$ 2.700.000
Costos de Producción 40%	\$ 1.080.000
Margen esperado 60%	\$ 1.620.000

Fuente: Las autoras a partir del gerente

5.7.3 Objetivos estratégicos.

La presente propuesta se elaboró a partir de los resultados de las encuestas a consumidores, gerentes de las marcas, resultados de las matrices estratégicas y a través de revisión literaria.

1. *Estrategia de desarrollo de producto.* Esta es la estrategia de crecimiento más importante a desarrollar para Café de la Abuela, puesto que con su implementación logra cubrir las exigencias

del mercado objetivo y además amplía las posibilidades comerciales, puesto que actualmente cuenta con un producto en una sola presentación. La estrategia de desarrollo de producto a implementar se enfocará principalmente en modificar o mejorar el producto ofrecido para satisfacer las necesidades del mercado actual y se espera que estos productos nuevos generen ingresos de \$5.035.000 (café estaciones y artesanal) en el período septiembre a diciembre de 2018.

- *Extensión de la mezcla de productos.* Por medio de nuevos sabores, nuevos empaques y tamaños.

Con nuevos sabores, (extensión de línea.) En relación a la época del año, las plantas están sometidas a temperaturas particulares que tienen un claro efecto en el sabor y aroma del café, es decir que las características organolépticas del café pueden variar en sabor y aroma dependiendo de la época del año en la que se coseche. En la región, el 90% del café se cosecha de abril a julio y un rezago a mediados del mes de agosto, pero también se puede iniciar cosecha con los primeros frutos en época de lluvia (enero –marzo), que corresponde a la cosecha llamada mitaca, según el estudio de Mercado de café verde para Nariño. CIAT-CRS. (2012. p. 24).

De tal manera, que la empresa puede tener una oferta adicional en tres presentaciones de café en función de la variación en las características organolépticas del fruto; por ello la propuesta consiste en producir las siguientes presentaciones de café empacado: *café de invierno*, época de lluvias (enero- febrero), que corresponde a la cosecha de mitaca, donde sus frutos presentan notas más ácidas por la falta de luminosidad; *café verano*, época de recolección (abril-julio), las cuales tienen notas más dulces debido a la luminosidad y radicación solar que acelera la

conversión de nutrientes hacia azúcares dentro de los frutos. Estudio de Mercado de café verde para Nariño. CIAT-CRS. (2012. p. 24) y *café primavera* (agosto), que corresponde a las cosecha de las últimas cerezas de los cafetales, las cuales presentan notas más neutras.

En segundo lugar se realizará el lanzamiento de un café Premium, “Café Artesanal” el cual se debe vender como un producto de calidad, puesto que es un café de altísima calidad (86-90) puntos en la escala SCAA, y que además tendrá garantía de frescura. Este café será tratado con condiciones especiales en su proceso como los demás de la marca, pero este es cuidadosamente seleccionado para ser empacado ya que se conserva en pepa para garantizar la frescura y se tuesta y muele en el momento de la venta. Precio al público \$32.000 por 500gr.

Con nuevos empaques, por medio de un rediseño de la etiqueta, que contenga información suficiente para que el comprador conozca su procedencia, su origen.

Con nuevos tamaños (presentaciones). La empresa actualmente cuenta con la presentación de café empacado y molido “café de la Abuela” de 500gr, a un precio de \$24.000. Se propone producir nuevas alternativas dirigidas a aquellos consumidores que deseen conservar un café fresco todo el tiempo y generen mayor rentabilidad para la empresa; los tamaños propuestos son de 250gr a un precio de \$14.000 y 125 gr a un precio de \$8.000 de los sabores invierno, verano y primavera. La distribución se realizará por medio de todos los canales disponibles.

Tabla 53
Portafolio de café empacado- Café de la Abuela

Producto	Tamaño
Café de la Abuela	500 gr

Café Invierno	125 gr	250 gr		
Café Verano	125 gr	250 gr		
Café Primavera	125 gr	250 gr		
Café Artesanal				500gr
Precio público	\$ 8.000	\$ 14.000	\$ 24.000	\$ 32.000

Fuente: Las autoras a partir del gerente

- *Creación de diferentes niveles de calidad, para diferentes segmentos, que satisfagan necesidades no cubiertas del mercado actual usando herramientas como la investigación.*

Creación de competitividad funcional. Establecer un laboratorio de catación donde se realicen pruebas constantes de calidad, de manera que cuando salgan microlotes con características especiales y un puntaje entre 86 a 90 en la escala SCAA, sea clasificado para café Artesanal Premium, también se seleccionará para café tipo exportación.

- *Racionalización de una mezcla de productos para mejorar la rentabilidad.* Concentración de ventas en los productos más rentables, café empacado en todas las presentaciones y café Premium “café artesanal” en pepa, cafés de temporadas y café de la Abuela empacado de 500gr, a través de mayores esfuerzos publicitarios y comerciales; como asignar cuotas mensuales en los dos canales principales: canal online y tienda de café especializada y a través de inversión en publicidad. Cabe aclarar que la venta de estos productos comenzará en septiembre a excepción del café de la Abuela el cual actualmente se comercializa.

Para el cierre de año 2018 no se producirá café de invierno y verano, puesto que ya no están en temporada; sin embargo si se producirá café primavera, artesanal y de la abuela. La siguiente tabla muestra la mezcla propuesta de unidades que se venderán de café empacado en el segundo periodo de 2018.

Tabla 54

Mezcla rentable de productos-Café de la Abuela

Presentación	Und
Café Primavera-250gr	120
Café Primavera-125gr	80
Café Artesanal -500gr	110
Café de la Abuela-500gr	1.350
Total ventas	1.660

Fuente: Las autoras a partir del gerente

2. *Estrategia de penetración de mercado.* Esta estrategia se implementa con la finalidad de incrementar ventas tanto en el producto existente como de los nuevos productos en segmentos de mercados existentes. Actualmente la empresa comercializa el café empacado en una sola presentación a un precio de \$24.000, con un volumen de 125 unidades por mes y a través del canal online (Instagram), watsaap y llamadas telefónicas en Pasto, Medellín y Cali a conocidos y familiares. Las ventas actuales promedio en el mes son \$3.000.000. El objetivo de ventas totales para el segundo semestre del año 2018 es de \$63.975.000, y se lograrán principalmente con la apertura de una tienda de café en la ciudad de Pasto.

- *Investigación de mercados* que les permitan conocer *tendencias de consumo*: a través de los resultados del presente estudio, con un buzón de sugerencias en la tienda, con la retroalimentación de los consumidores en redes sociales, con encuestas a través de google y a través de recomendaciones en Trip Advisor. *Conocimiento de la competencia y del entorno*: con actualizaciones constantes en internet, asistiendo a foros empresariales del sector cafetero y participando en ferias nacionales, de manera que los directivos estén en capacidad de preveer y reaccionar ante los cambios que se presenten.

- *Ascender en el mercado.* Esta estrategia se desarrolla con dos tácticas específicas, la apertura de una tienda especializada en la ciudad de Pasto y las exportaciones en el 2019 a los nuevos contactos comerciales de países como Australia, Puerto Rico y Estados Unidos.

Apertura de una tienda de café tradicional pero que también se venda café especial, ubicada en la ciudad de Pasto, en un lugar céntrico de la ciudad, con un portafolio amplio que satisfaga al mercado objetivo. Un lugar para reunirse a tomar o comer diferentes productos de panadería, a conversar con amigos o vecinos y a realizar también otras actividades como navegar en internet.

El ambiente físico de esta tienda será moderno, cómodo y con espacios culturales donde hayan libros y revistas de interés y música en vivo, permitiendo que los clientes que la visiten permanezcan más tiempo en ella y se convierta en poco tiempo en el lugar de moda para jóvenes y ejecutivos. Por este canal se propone generar ingresos por ventas en el período octubre a diciembre de 2018 de \$ 25.435.000, con la siguiente mezcla.

Tabla 55
Mezcla propuesta para la tienda de café especial-café de la Abuela

Periodo de ejecución	Portafolio	Ventas periodo	Ventas Tienda	Mezcla /Und	Participación /total Tienda
sep-dic	Empacado estaciones	\$ 2.320.000	\$ 1.380.000	120	5%
jul-dic	Empacado de la Abuela	\$ 32.400.000	\$ 14.400.000	600	57%
sep-dic	Empacado Artesanal	\$ 3.520.000	\$ 1.920.000	60	8%
oct-dic	Preparaciones-filtrados	\$ 2.475.000	\$ 2.475.000	150	10%
oct-dic	Bebidas de café tradicionales	\$ 2.560.000	\$ 2.560.000	800	10%
oct-dic	Otros (acompañamientos otras bebidas)	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000		11%
	Totales	\$ 45.975.000	\$ 25.435.000		

Fuente: Las autoras a partir del gerente

El producto que más participación tendrá en el canal tienda será el café de la Abuela debido a la constante de ventas que ya tiene desde hace algún tiempo de \$3.000.000 mensuales y 125 und cada mes. Es decir las ventas del producto a través del canal tienda serán de 600 un de un total en el periodo de 1350 und de café empacado.

Para el caso del café empacado estaciones y artesanal, su participación será menor puesto que la producción se iniciará muy cerca al cierre de año, de septiembre a diciembre; no obstante la producción se estandarizará para el año 2019.

Exportaciones. Se realizaron acercamientos comerciales en países como Australia, Puerto Rico y Estados Unidos, inicialmente con clientes interesados, para empezar a exportar en pequeñas cantidades, sin embargo es necesario iniciar modificaciones en la etiqueta del producto y en la estandarización del proceso de producción.

- *Incremento de la frecuencia de consumo o compra del producto.* Con puntos que se otorgaran a los clientes por consumos de café especial o por compras de café empacado a través del canal online y de la tienda; el cliente que acumule cierta cantidad de puntos se le obsequia una bebida a base de café de origen o café especial empacado para llevar.

3. *Diversificación relacionada con el producto.* Para implementar esta estrategia se optará por la diversificación concéntrica la cual integra nuevos productos relacionados con la actividad principal de la empresa, enfocada principalmente en el desarrollo de productos para la tienda de

café especial que se dividen en diferentes categorías así.

Tabla 56
Portafolio de productos para la tienda Café de la Abuela

Categorías		
Empacados	Tradicionales	Otros (acompañamientos y otras bebidas)
Café de invierno	Tinto	Té Chai
Café primavera	Expresso	Chocolate
Café verano	Cappuccino	Aromática
Café de la Abuela	Latte (Café con leche)	Jugo natural
Café Artesanal	Macchiatto(Expreso con espuma de leche)	Jugo botella
	Mocaccino (Café y Chocolate)	Cerveza
Filtrados	Café campesino	Productos de panadería y pastelería
Chemex	Malteada de café	
Aeroexpress	Granizado de café	
Prensa Francesa		
Kalita Wave		
Siphon		
Dripper Vgo		

Fuente: Las autoras a partir del gerente

5.7.4 Posicionamiento.

Incrementar el nivel de notoriedad de la marca y llegar en un mediano plazo a posicionarse como una marca reconocida que ofrece un producto de excelente calidad, llevando a la mesa lo mejor del campo, creando conciencia con el empaque biodegradable y resaltando al café como mecanismo transformador de familias, comunidades y regiones, de manera que exceda las expectativas que sus clientes esperan de la empresa y marca.

5.8 Plan Táctico de Marketing para café de la Abuela

El objetivo es realizar actividades de marketing en función del desarrollo de productos y

penetración de mercados que satisfagan al público objetivo en el plano regional y nacional principalmente, que se comunique asertivamente las ventajas competitivas de café de la Abuela, teniendo en cuenta el mix de marketing: producto, precio, distribución, promoción y comunicación.

5.8.1 Estrategia de producto.

El café que se comercializa con la marca "café de la Abuela" es variedad Colombia, cultivado entre 2300 y 2470msnm; que presenta características y atributos atractivos para el consumidor, no obstante, es importantes realizar un rediseño de la etiqueta en el empaque, puesto que está junto con el empaque, el logo y la marca son consideradas características intangibles generadoras de conexiones emocionales y serán aspectos que refuercen la estrategia para darle valor a la marca.

La etiqueta debe contener información importante que comunique la procedencia del grano, su origen, el nombre de la finca y ubicación, quien produce el café, experiencia del caficultor y características de altura de la finca.

Figura 37
Empaque café de la Abuela



Nota: Fuente: Instagram/ cafedelaabuela

Cabe resaltar que el mensaje que quiere dar a conocer la empresa es la tradición, lo artesano de su elaboración, por ello su empaque rustico, además que se elabora para que sea reciclable.

Café de la Abuela tiene una presentación de café especial empacado, de 500gr y la finalidad es diversificar el tamaño de los nuevos sabores en 250g y 125g, con la finalidad que el consumidor tenga mayores opciones de compra y generar rentabilidad a la empresa.

5.8.2 Estrategia de precio.

El producto que comercializa Café de la Abuela se vende desde el año 2015, sin embargo aún se conserva en etapa de introducción puesto que la inversión inicial se direccionó hacia la producción y tecnificación de la finca. Por ello, la propuesta está dirigida a que el producto pase rápidamente a la etapa de crecimiento. La estrategia de precios que la empresa implementará contempla dos caminos, el primero apunta al café empacado y el segundo a los productos de consumo en la tienda de café.

Para el café empacado de alta calidad con perfil de taza premium como el “Café artesanal”, se optó por una estrategia de precio alto, puesto que se busca conseguir un margen de ganancias superior en cada producto y porque el perfil económico del comprador de este café es alto. También se adoptó la misma estrategia para los otros cafés empacados, café primavera, verano, invierno y café de la Abuela.

En los productos de la tienda, los precios se definirán en base al análisis de la estructura de costos sobre cada producto y a través de una pequeña investigación de mercados, para conocer los precios que tiene la competencia en los mismos productos que se distribuirán; es decir estos precios son definidos a través de una *estrategia de precios neutral*, puesto que rondan entre los que ha establecido la competencia. En el año 2019 se reevaluarán los precios del portafolio dependiendo de la demanda de los productos y se realizarán los ajustes necesarios, puesto que la finalidad de la compañía es crecer con rentabilidad.

5.8.3 Estrategia de distribución.

La distribución de café de la Abuela está enfocada en la estrategia sobre dos canales por medio de canales confiables frecuentados por el consumidor potencial para alcanzar mayor penetración de mercados. Los canales en los que se participará son:

Apertura de una tienda de café que genere nuevas experiencias con el consumidor, con un portafolio amplio de productos.

Canal online (página Web), creación de una página donde además de encontrar información de interés para el consumidor y el portafolio de productos se puedan realizar pedidos de café empacado, se deben vender por este canal \$ 20.540.000 con la siguiente mezcla sugerida.

Tabla 57
Mezcla por canal online-Café de la Abuela

Periodo de ejecución	Portafolio	Und/ periodo	Ventas periodo	Ventas Online	Und /Online
sep-dic	Empacado estaciones	200	\$ 2.320.000	\$ 940.000	80
jul-dic	Empacado de la Abuela	1350	\$ 32.400.000	\$ 18.000.000	750
sep-dic	Empacado Artesanal	110	\$ 3.520.000	\$ 1.600.000	50
oct-dic	Preparaciones-filtrados	450	\$ 2.475.000		
oct-dic	Bebidas de café tradicionales	800	\$ 2.560.000		
oct-dic	Otros (acompañamientos otras bebidas)		\$ 2.700.000		
	Totales		\$ 45.975.000	\$ 20.540.000	

Fuente: Las autoras a partir del gerente

Ventas personalizadas a través de comunicación directa entre el representante de la empresa y el consumidor final por medio de llamadas y wattssap., estos patrones de compra generan vínculos de confianza con el cliente.

5.8.4 Estrategia de promoción.

Está enfocada en desarrollar técnicas y prácticas publicitarias dirigidas a segmentos específicos de la población, teniendo en cuenta el perfil del consumidor de café especial analizado en este estudio. Las actividades promocionales para el año 2018 se realizarán a través de actividades Btl, principalmente a través de medios virtuales y con activaciones de marca.

Las actividades de publicidad se realizarán a través del canal online con una inversión en

medios pagados y propios como la página web, Google adwords, anuncios en Youtube y redes sociales como Facebook e Instagram.

Actividades de Merchandising con la realización de eventos culturales y talleres en la tienda, donde se entregue información de la procedencia del café, de la finca, incluyendo imágenes, videos y material POP.

Obsequio de muestras de 10gr de café especial empacado en los principales hoteles de la ciudad para dar a conocer el producto, con esta actividad se espera captar más clientes y generar recordación de marca.

5.8.5 Mezcla de comunicaciones integradas de marketing.

Café de la Abuela enfocará sus esfuerzos de marketing en la comunicación de valor dando a conocer sus ventajas competitivas (producir lo mejor para la región con conciencia ambiental y generar cultura cafetera) para lograr posicionarse en la mente y corazón del consumidor; utilizando además, las diferentes herramientas como marketing directo, publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas que integradas de manera efectiva permitan persuadir al cliente y generar conexiones fuertes entre la marca y el consumidor.

También la empresa, rediseñará la marca: logo, color, tipografía y eslogan, puesto que ellos deben comunicar la tradición del café artesanal, el cuidado y el amor con el que se produce y selecciona; comunicar que es un café cosechado de forma natural, apreciando el esfuerzo y trabajo de los cultivadores.

5.8.6 Presupuesto de gastos de Marketing.

Para realizar el plan de acción que se propone, el presupuesto de gastos de marketing es de \$126.950.000, es decir que para realizarlo los directivos lo apalancarán con capital propio y financiación de un banco y se espera un incremento en ventas del 155% (\$ 45.975.000).para el segundo semestre del año, con la apertura de la tienda especializada y demás actividades planteadas en el plan

5.8.7 Controles.

Se utilizarán los indicadores para medir el desempeño de las siguientes áreas.

- Ventas mensuales y anuales a través de los canales propuestos
- Gastos: mensuales y anuales
- Comercial: desempeño de la tienda y análisis de las estratégicas.
- Desarrollo de nuevas presentaciones
- Numero de conversiones

5.8.8 Plan de Acción

Objetivos Estratégicos	Actividades	Tácticas	MIX	Presupuesto	Tiempo de ejecución	Responsables	Meta	Indicador de Gestión	
Desarrollo de producto	Extensión de la mezcla de producto con nuevas presentaciones, nuevos sabores y nuevos empaques (etiquetas)	1. Producción de café empacado por temporada	PRODUCTO		01/01/19				
		Café invierno		250gr 125gr	0 0	30/04/19	Gerente de producción	0 0	% de producción alcanzada
		Café verano		250gr 125gr	0 0	01/05/19 31/08/19		0 0	
		Café primavera		250gr 125gr		01/09/18 31/12/18		Producir 120 und Producir 80 und	
		2. Producción de café Premium "Artesanal"		500gr		01/09/18 30/09/18	Gerente de producción	Producir 80 und	% de producción alcanzada
		3. Rediseño de etiqueta del producto- incluir en la etiqueta el origen y la trazabilidad, lugar de fabricación, fecha de vencimiento, método de preparación, que puedan entregar información del grano.			\$ 150.000	01/08/18 31/08/18	Gerente comercial	Nuevo diseño con información del origen del café	
		1. Realizar el montaje de un laboratorio de catación de café en la finca, para garantizar permanentemente la calidad del café. Café premium y café de exportación			\$ 15.000.000	01/08/18 31/08/18	Gerente de producción	Seleccionar adecuadamente los lotes con mayor calidad	% rentabilidad
		2. Contratar un Catador que este permanentemente en el laboratorio			\$ 4.400.000	01/09/18 31/12/18	Gerente de producción		

			3. Concentración de ventas en los productos más rentables en los canales online y tienda física	-	01/09/18 31/12/18	Gerente comercial	Tienda= 240 und = 4,660,000 Online = 190 und = 3,820,000	% ventas del canal/Ventas totales
	Realizar investigación de mercados		1. Conocer tendencias de consumo: A través de este estudio, implementando el buzón de sugerencias en la tienda, encuestas en Google, recomendaciones en Trip Advisor, comentarios en redes (Facebook e Instagram).	0	01/08/18 31/12/18	Gerente comercial	Conocimiento del consumidor y tendencias del consumo	
Penetración de mercado			2. Conocimiento de la competencia y del entorno: A través de internet, asistencia a foros empresariales y participación en ferias (conexiones comerciales).	\$ 1.500.000	01/08/18 31/12/18		Conocimiento del entorno y competencia	
	Ascender en el mercado		1. Apertura de una tienda de café tradicional en la que se venda también café especial en Pasto, con un ambiente moderno, con wifi, un lugar para ir con amigos. Un cajero, un barista-mesero.	\$ 95.000.000	01/10/18 31/12/18	Gerente comercial	Presupuesto de ventas a alcanzar por este canal \$ 25.435.000	% de cumplimiento del presupuesto
			2. Buscar nuevos contactos en países con los que se han realizado conexiones comerciales como Australia, Puerto Rico y Estados Unidos y enviar muestras del producto.	\$ 600.000	01/07/18 30/11/18	Gerente comercial	Expansión hacia nuevos mercados	#Clientes contactados / # de clientes efectivos

	Incrementar la frecuencia de consumo e implementación de un pequeño CRM	1. Con puntos que se otorgan a los clientes por consumos o compras de café especial a través de todos los canales disponibles. Con la acumulación de estos se obsequia una bebida a base de café de origen o café empacado. La consulta se podrá hacer en la página web.	PROMOCIÓN	\$ 1.500.000	01/10/18 31/12/18	Gerente comercial	Creación de una base de datos de clientes, incremento de la frecuencia de compra, identificación de clientes que más frecuentan la tienda.	% clientes que más frecuentan la tienda % Clientes que más compran
Diversificación relacionada	Integración de nuevos productos para la tienda a base de café, dividido por categorías.	1. Categoría de empacados, tradicionales y filtrados	PRODUCTO	0	01/10/18 31/12/18	Gerente comercial	Cumplimiento de la mezcla propuesta	% presupuesto cumplido
Implementar nuevos canales de distribución - penetración de mercado	Apertura de Canales confiables y usados frecuentemente por el consumidor potencial.	1. Creación de una página web, donde se encuentre información de interés, portafolio y sistema de pago psi. 2. Venta personalizada por watsaap y llamadas telefónicas.	DISTRIBUCIÓN	\$ 3.500.000	01/08/18 31/12/18	Gerente comercial	Vender por este canal \$ 20.540.000	% presupuesto cumplido
Promocionar la marca en segmentos específicos.	Actividades de BTL y ATL	1. Pautar en medios pagados y propios online, como : Google adwords, anuncios en Youtube y redes sociales como Facebook e Instagram.	PROMOCIÓN	\$ 3.000.000	01/08/18 31/12/18	Gerente comercial	Incrementar ventas totales y posicionar la marca	1. Alcance de la publicación. 2. CRT(Click Through Rate): # de personas que dieron clic a la publicación / alcance total. 3. # de conversiones / número de clics al anuncio

		2. Actividades de Merchandising en el punto de venta con eventos culturales y talleres en la tienda, se entregará información sobre el origen y trazabilidad a través de videos, imágenes y material POP.		\$ 300.000	01/11/18 31/12//18	Gerente comercial	Comunicación de atributos del producto	
		3. Obsequio de muestras personales empacadas de café especial de (10gr) a la población objetivo en centros comerciales, Unicentro y Gran Plaza en Ipiales.		\$ 1.000.000	01/11/18 31/12/18	Gerente comercial	Incrementar clientes de la marca y generar recordación	% de incremento en las ventas totales
Desarrollo de comunicación integrada de marketing.	Desarrollar tácticas eficaces de comunicación de ventajas competitivas de la marca y de sus valores.	1. Rediseñar la marca (logo, sicología del color, tipografía, slogan de marca) enfocado más en la cultura y tradición	COMUNICACIÓN	\$ 1.000.000	01/08/18 31/08/18	Gerente comercial	Generar mayor conocimiento de procedencia del café y comunicación de valores	
TOTAL PLAN DE MARKETING				\$ 126.950.000				

6. Conclusiones

El presente proyecto se llevó a cabo de forma práctica gracias a la colaboración y el apoyo de los gerentes de las marcas de café La María y de La Abuela quienes participaron activamente de la investigación; además con la información recolectada en el marco teórico, las diferentes matrices de la planeación estratégica y la información recogida en las encuestas a consumidores de café especial, gerentes de marcas y el especialista, se logró establecer el perfil del consumidor de café especial en la ciudad de Pasto, conocer sus gustos, preferencias y hábitos de consumo de la bebida.

Después de analizar el sector a través de las cinco fuerzas de Porter se identificó que el mercado de la región es medianamente atractivo, porque si bien hay un sector en crecimiento, jalonado por el consumo, las exportaciones, además de un gran número de pequeños productores; el alto poder de negociación de los compradores o clientes hacen que el productor no tenga opciones de negociación y en segundo lugar la amenaza de ingresos de nuevos competidores es alta porque en la región microempresas presentan volúmenes de venta bajos, y poca asociatividad que no permite desarrollar economías de escala para generar mayor competitividad.

El diagnóstico realizado sobre el análisis del macro entorno para el sector cafetero permitió conocer las principales variables que impactan de forma directa el desarrollo de este sector; tales como variables económicas (crecimiento del sector, la fluctuación de la tasa de cambio y la regulación del precio interno del café), socioculturales y ambiental (incremento de nuevos segmentos de consumidores en el mercado y patrones actuales de consumo y cambio climático),

tecnológicas (sistemas de tecnificación en todo el proceso productivo) competitivas (diferenciación por calidad en perfil de taza y conexiones comerciales), algunas de las cuales representan oportunidades que deben ser aprovechadas por las empresas de la región para lograr el éxito en el sector.

El análisis del micro entorno realizado en cada una de las empresas, contextualiza elementos importantes como su capacidad directiva, la forma de responder al mercado, conocimiento de sus clientes, competencia y comercialización, que se convierten en el punto de partida para desarrollar ventajas competitivas que permitan orientar los resultados a largo plazo con visión y pensamiento estratégico.

Somos una región cafetera pero no tenemos cultura de café, de ahí que existe una necesidad inminente de educar a los consumidores potenciales de cafés especiales, ellos necesitan información clara y básica para reprimir los temores que puedan tener sobre el café y aprender los métodos adecuados preparación de esta bebida, forma ideal consumirlo y garantizar la disponibilidad de este producto en lugares que visiten frecuentemente así, que la mejor manera de conseguirlo es mediante actividades estratégicas dirigidas.

Para el consumidor exigente es relevante encontrar en el mercado productos con características de calidad y frescura, aroma y sabor, que se ven reflejadas en un mayor valor percibido por parte del consumidor. Estos atributos se reflejan en las dos empresas objeto de estudio, quienes se han esforzado por implementar buenas prácticas agrícolas y control en todo el proceso productivo que les permite conocer la trazabilidad del grano para brindar a sus clientes

un producto diferenciador.

Es evidente que el éxito de empresas como “Café 18” y “Café Cultor” surge de la capacidad de sus directivos para captar nuevos mercados y nuevos tipos de consumidores, dejando atrás las formas tradicionales para llegar a ellos; por eso las estrategias y actividades propuestas, se plantearon enfocadas en resaltar y comunicar la calidad, perfil de taza, tipos de tuestión y trazabilidad, entre otros atributos que lleguen a generar conexiones emocionales con la marca. Las herramientas y medios de distribución, comunicación y publicidad se enfocaron principalmente en redes sociales, canales online, páginas web, entre otros, donde se pueda interactuar y generar cercanía con el cliente.

7. Recomendaciones

Para toda empresa es indispensable conocer los principales factores que afectan el mercado cambiante y la capacidad de respuesta que tienen para enfrentar oportunamente y acertadamente estos cambios logrando mantenerse en el sector.

Es importante identificar y conocer el mercado meta al cual se va a atender para canalizar los esfuerzos de forma efectiva, generando estrategias de marketing orientadas a crear confianza y experiencias positivas para el consumidor en función de lograr a mediano plazo la preferencia y posicionamiento de la marca en el mercado.

Se recomienda para las dos empresas incursionar en nichos de mercado específicos como: gerentes de importantes empresas cuya tendencia es adquirir maquinaria tipo laboratorio que les permita moler y preparar un café especial al instante y ofrecerles a sus visitantes una deliciosa taza de café fresco.

Se recomienda la puesta en marcha y ejecución de los planes de marketing planteados en este estudio y medir los indicadores de gestión propuestos para las dos empresas, los cuales servirán de punto de partida para evaluar los resultados y lograr mayor competitividad.

Es importante para las dos empresas lograr el registro de sus marcas ante la SIC, ya que es un mecanismo de protección y genera confianza para los consumidores

Para café La María es fundamental organizar la parte financiera y conocer sus costos para proyectar la rentabilidad que espera e ingresos que le permitan optimizar sus recursos para establecer estrategias de precio y promoción de acuerdo al mix de marketing.

Para el año 2019, cuando el producto se encuentre en etapa de crecimiento y se hayan estandarizado los procesos desde la producción hasta la comercialización, la empresa Café la María debe tomar la determinación de iniciar con exportaciones directas que le generaran mayores utilidades; la capacidad directiva que poseen, la experiencia en el sector y el asesoramiento del especialistas en temas internacionales de café, serán fortalezas que deben aprovechar para salir a buscar conexiones comerciales en mercado potenciales como Estados Unidos, con los cuales exportadores colombianos ya vienen desarrollando negociaciones exitosas.

Replantear los nombres de las cuatro presentaciones de café empacado de Café la María, puesto que estos no comunican con claridad los sabores que presentan, ya que una persona que no sea especialista en café no podría diferenciar un sabor de otro, se recomienda por el contrario darle un enfoque en relación a los diferentes tipos de preparación y profundizar en el origen de este.

En cuanto a café de la Abuela, se recomienda propiciar iniciativas en el aprovechamiento de la tecnología que se tiene implementado en la finca y generar alianzas con otros caficultores de la región. Cuando instale el laboratorio que este sirva de centro de desarrollo e investigación para que se vuelva más competitiva la región.

Es indispensable para esta empresa crear la página web, alimentarla con información de interés para el consumidor y ampliar la presencia en redes sociales como Facebook, Instagram y videos en Youtube como estrategia de comunicación y distribución que la potencialicen y generar recordación de marca.

Comunicar sus atributos y ventajas competitivas en los diferentes escenarios, tales como perfil de taza superior a 85 puntos en la escala SCAA, preservación del medio ambiente, producir lo mejor para la región y el origen, le permitirán lograr posicionarse como una marca recordada y querida por los consumidores.

Café resaltar que para que todas estas estrategias sean exitosas es fundamental no solo contar con recursos económicos, humanos y tecnológicos, sino con el compromiso, el liderazgo y resolución de los directivos, de manera que las empresas puedan sobrellevar los cambios en el entorno, a través de innovación y desarrollando constante del portafolio, que les permita perdurar en el tiempo exitosamente y no decaer ante las turbulencias.

8. Bibliografía

Aaker, D., & Álvarez, R. (Primera edición octubre). (2014). *Las marcas según Aaker*. Doi: 978-84-9944-759-9.

Arévalo, F. (21 de Julio de 2014). *Página 10*. Recuperado el 23 de Octubre de 2016, de pagina10.com: http://pagina10.com/index.php/economia/item/6272-narino-produce-el-mejor-cafe-del-mundo-ceo-starbucks?fb_comment_id=821639174522338_822054951147427#.WH-GGLZ97ow

Astous, Sanabria y Pierre. (2003). *Investigación de mercados*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Café de Colombia. FNC. (2010). *La zona de producción de café de Nariño*. Bogotá. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Recuperado de [http:// narino. Cafedecolombia .com / es/ narino/el_departamento/la_ona_de_produccion _del_cafe _de_narino/](http://narino.cafedecolombia.com/es/narino/el_departamento/la_ona_de_produccion_del_cafe_de_narino/)

Café de Colombia. (2017). *Cafés de Colombia expo 2017*. Corferias Bogotá, Colombia: Café de Colombia expo. Recuperador de [https://cafesdecolumbiaexpo. com/](https://cafesdecolumbiaexpo.com/)

Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud* (21), 2.

Campo, Álvarez. (2017). Análisis de estadísticas cafeteras y tendencias en el mercado nacional. *Tendencias de la producción y el consumo del café en Colombia, volumen. 36 No 64. p.155.* doi: <https://doi.org/10.19053/01203053.v36.n64.2017.5419>

Cenicafé., Arcila P., Farfán V., Moreno B., Salazar G., Hincapié G., *Cafés especiales.* Recuperado de <http://www.cenicafe.org/es/documents/LibroSistemasProduccionCapitulo10.pdf>

Chiavenato I, (2001) Administración proceso administrativo, (3ra ed.) Mc Graw Hill, Bogotá.

Coffee IQ. (2015). *Mayores consumidores de café en el mundo (per cápita).Colombia.* Recuperado de <http://www.coffeeiq.co/inforgrafia-mayores-consumidores-de-cafe-en-el-mundo-per-capita/>

Colmenares. (2007). *Valor de marca y sistema de información de marketing.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/valor-de-marca-y-sistema-de-informacion-de-marketing/>.

CRS, CIAT, (2012). *Participatory value chain analysis and upgrading strategy for coffee in the Department of Nariño, Colombia.* (p. 7-8).

David. F. (2008). *Conceptos de administración estratégica.* Decimoprimer edición. Pearson Educación: México.

Duque, L., & Ramirez, J., (2013). *Propuesta teórica-valor de marca Gaira café cumbia house*.

(Tesis de Maestría). Recuperado de [http:// repository .poligran .edu.co/bitstream /handle /10823 /719/ PROPUESTA %20TEORICA %20VALOR% 20DE% 20MARCA % 20 GAIRA %20CAFE .pdf?sequence =1&isAllowed=y](http://repository.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/719/PROPUESTA%20TEORICA%20VALOR%20DE%20MARCA%20GAIRA%20CAFE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Domínguez, J. (2005, marzo, 17). *Planeación estratégica de mercado*. Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-mercado/>

El tiempo. (2016). En Colombia, el café no tiene relevo generacional. *El tiempo*. Recuperado de

<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/problemas-en-sector-cafetero-en-colombia-33295>

Federación Nacional de Cafeteros. FNC. (2010). *La bioquímica del café de Nariño*. Cenicafe.

Recuperado de [http://narino. cafedecolombia.com/es/narino /el_cafe_de_narino/la_ bioquimica _ del_cafe_de_narino/](http://narino.cafedecolombia.com/es/narino/el_cafe_de_narino/la_bioquimica_del_cafe_de_narino/).

Federación Nacional de Cafeteros. FNC. (2010). *Denominaciones de origen del café de*

Colombia. Recuperado de [http://www. cafedecolombia. com/ particulares/es/ indicaciones_ geográficas /Denominacion_de_Origen/](http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/indicaciones_geograficas/Denominacion_de_Origen/)

Federación Nacional de Cafeteros. FNC. (2010). *Nuestros cafés especiales*. Recuperado de [https://](https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/nuestra_propuesta_de_valor/portafolio_de_productos/nuestro_cafe_especial/)

[/www.federaciondecafeteros. org/clientes/es/nuestra_propuesta_de _ valor/ portafoli o_de_productos/nuestro_cafe_especial/](https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/nuestra_propuesta_de_valor/portafolio_de_productos/nuestro_cafe_especial/)

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. FNC. (2010). *Glosario*. Recuperado de <https://www.federaciondecafeteros.org/index.php?fnc/glosario>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. FNC. (2012). Sistema comercial del café, estrategia para brindarle más beneficios al productor. *Al grano, edición (32)*. Recuperado de https://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/sistema_comercial_del_cafe_de_colombia_otra_estrategia_para_brindarle_mas_b

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. FNC. (2014). *La Colombia cafetera del siglo xxi. Ensayos sobre economía cafetera. Volumen (30)*. Recuperado de <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/EEC30.pdf>.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2015). *Cafés de alta calidad en Colombia despiertan gran interés a nivel mundial*. Recuperado de https://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/cafes_de_alta_calidad_de_colombia_despiertan_gran_interes_a_nivel_mundial.

Federación Nacional de Cafeteros. FNC. (2015). *Estructura productiva. Comportamiento de la industria cafetera colombiana 2015*. Recuperado de https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Comportamiento_de_la_Industria_2015.pdf.

Federación Nacional de Cafeteros. FNC. (2015). *Posicionamiento y mercado del café en Colombia. Comportamiento de la industria cafetera colombiana 2015*. Recuperado de https://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/Informe_Comportamiento_de_la_Industria_2015.pdf.

Federación Nacional de Cafeteros. (FNC). (2015). *Comportamiento de la Industria Cafetera*. Recuperado de https://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/Informe_Comportamiento_de_la_Industria_2015.pdf.

Federación Nacional de Cafeteros. (FNC). (2015). *Producción de cafés especiales*. Recuperado de https://www.federaciondefcafeteros.org/clientes/es/programas_para/produccion_de_cafes_especiales-1/

Federación Nacional de Cafeteros. (FNC). (2017). *Guía ambiental para el Sector Cafetero*. Recuperado de https://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/13_Glosario.pdf

Federación Nacional de Cafeteros. FNC. (2016). *Comportamiento de la Industria Cafetera 2016*. Recuperado de https://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/Informe_Industria_2016.pdf

Federación Nacional de Cafeteros. FNC. (2016). *Cafés especiales. ¿Qué son?*. Recuperado de https://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/nuestro_cafe/cafes_especiales/que_son/

Federación Nacional de Cafeteros. (2017). Mercado del café. *Congreso Nacional de Cafeteros*, volumen (85), p. 4. Recuperado de https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Periodico_CNC2017.pdf

Fork Red. (2016, Marzo, 1). Kopi Lowak o café civeta, el cafe más caro del mundo. *Red Fork*. Recuperado de <https://redforkblog.com/2016/03/01/kopi-luwak-o-cafe-civeta-el-cafe-mas-car-del-mundo/>.

Garibay, J. (2017). 4 nuevas tendencias de millenials que el mercadólogo debe conocer. *Revista Merca 2.0*. Recuperado de <https://www.merca20.com/4-nuevas-tendencias-de-millennials-que-el-mercadologo-debe-conocer/>

Gasparotti N. (2017, Junio, 22). El cafe más caro del mundo: el Indonés, Kopi Luwak. *Amantes del café*. Recuperado de <http://www.amantesdelcafe.org/tipos/el-cafe-mas-car-del-mundo-el-indones-kopi-luwak.html>.

Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. 1ra Edición. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación (4ª Ed.). México: McGraw-Hill

International Coffee Organization. (2015). *Informe del mercado de café*. Recuperado de <http://www.ICO.org/es/Market-Report-16-17-c.asp>.

Jiménez N. (2016). *Principales productores de café en el mundo* Noelia Jiménez. Recuperado de <http://www.aromasdecafe.es/blog/principales-productores-de-cafe-del-mundo-2/>.

Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marca, branding*. Ciudad de México: Pearson educación.

Kopi luwak de Indonesia, el secreto del café más caro del mundo. (2009, Agosto, 13). *Informe 21.com*. Recuperado de <http://informe21.com/indonesia/kopi-luwak-indonesia-secreto-del-cafe-mas-car-del-mundo>.

Kotler P. (2001). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México: Prentice Hall.

Kotler, P. & Armstrong G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica. Decimoprimer edición*. Recuperado de <https://uvgcancun.files.wordpress.com/2016/03/kotler-phillip-armstrong-gary-marketing-versic3b3n-para-latinoamc3a9rica.pdf>

Kotler P., & Keller K. (2016). *Dirección de marketing*. Ciudad de México. Pearson Educación.

Lozano, A., Yoshida, P. (2010) *Índice de competitividad regional cafetero*. Recuperado de https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Indice_competitividad_cafetero.pdf

Matías, R. (2015). *Las 5 fuerzas de Porter-Clave para el Éxito de la Empresa*. Santiago de Chile. Recuperado de: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Nielsen Company. (2017). Día internacional del café. *Insights Nielsen Company*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2017/Dia-internacional-del-cafe.html>

Organización Internacional del Café (OIC). (2016). *Informe del mercado de café*. Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cy2016-17/cmr-1216-c.pdf>

Organización Internacional del Café (OIC). (2017). *Comercio Mundial del Café del mes de febrero de 2017*. Recuperado de <http://www.ico.org/>

Organización Internacional del Café (OIC). (2017). *Informe de mercado de Café, enero 2017*. Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cy2016-17/cmr-0117-c.pdf>

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. OMPI. (2004). Los beneficios del negocio del café. *Revista de la OMPI*. Recuperado de http://www.wipo.int/export/sites/www/wipo_magazine/es/pdf/2004/wipo_pub_121_2004_01-02.pdf.

Plataforma Nacional de Café Sostenible–SCAN Guatemala. (2015). *Evaluación sensorial del café*. Recuperado de <http://scanprogram.org/wp-content/uploads/2012/08/20151026-Evaluacion-sensorial-del-cafe.pdf>

Procolombia. (2015). *Oportunidades en crecimiento para cafés especiales colombianos en Japón*. Recuperado de [http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustrial/oportunidades - en- crecimiento- para- cafes- especiales-colombianos -en- japon](http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustrial/oportunidades-en-crecimiento-para-cafes-especiales-colombianos-en-japon).

Ricoy. L. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. Universidad Federal de Santa María. Brasil. 31. Recuperado de: [http:// www. Redalyc .org/ pdf/ 1171 /117117257002.pdf](http://www.Redalyc.org/pdf/1171/117117257002.pdf)

Rodríguez, Adolfo. (2013). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Recuperado de [www. eumed. net/libros-gratis/2014/1364/mercadotecnia-variable.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/mercadotecnia-variable.htm)

Rodríguez, César. (2 de noviembre de 2017). Taza de Excelencia Colombia serán subastados. *La República*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/ocio/los-30-mejores-cafes-del-concurso-taza-de-excelencia-colombia-seran-subastados-2565582>

Rodríguez, Fernando., Pascale Schuit y Mark Lundy. CIAT (Centro internacional de agricultura tropical), CRS (Catholic Relief Services) (2012). *Análisis de la cadena de valor de café, departamento de Nariño*. CIAR-CRS. Comercialización.

Rodríguez, Fernando., Pascale Schuit y Mark Lundy. CIAT (Centro internacional de agricultura tropical), (2012). *Estudio de mercado de café verde para Nariño, Colombia*.

Rojas, R. (2013). Guía para realizar investigaciones sociales. Trigésima edición. México: Editorial Plaza y Valdez.

Samper, Luis. (2017). Análisis café e inequidad. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/cafe-e-inequidad-analisis-506587>

Santesmases, M., Merino M., Sánchez J. & Pintado T. (2009). Fundamentos de Marketing. Madrid: Ediciones Pirámide.

Serna Gómez, H. (2000). Gerencia Estratégica 7a Ed. Colombia. 3R Editores.

Serna Gómez, H. (2008). Gerencia Estratégica 10a Ed. Colombia. 3R Editores.

Superintendencia de Industria y Comercio. (2012). *Estudio sobre el sector del café en Colombia*. Recuperado de http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promoción_competencia/Estudios_Económicos/Estudios_Economicos/Estudios_Mercado/EstudioSectorialCafe.pdf.

Superintendencia de Industria y Comercio. SIC. (2013). *Productos con denominación de origen*. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/productos-con-denominacion-de-origen>

Inche M., Jorge, Andía C., Yolanda, Huamanchumo V., Henry, López O., María, Vizcarra M.,

Jaime C., Gladys. (2003) Paradigma cuantitativo: un enfoque empírico analítico. *Industrial Data*, pp. 23. Recuperado de <[http:// www .redalyc. org/articulo. oa?id=81606104](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81606104)>

Tapia Sosa, E. (2016). *Fundamentos para la investigación formativa*. Esmeraldas, Ecuador: Eumed.

Thompson, A. & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. (13 Ed.). México: McGraw-Hill.

Vargas Sabadías, A. (2003). *Estadística descriptiva e inferencial*. Cuenca, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

9. Anexos

Anexo 1 *Fuerzas competitivas de Porter*

	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES					
Sector en crecimiento		X			
Diversidad de competidores		X			
Número de competidores		X			
Incremento de capacidad	X				
Diferenciación del producto.				X	
Rentabilidad del sector			X		
Barreras de salida				X	
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS					
Diferenciación del producto.		X			
Precios bajos y ofertas permanentes de los sustitutos				X	

Tendencias del comprador hacia productos alternativos	X		
Acceso a canales de distribución			X
PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES O CLIENTES			
Volumen de compra			X
Cientes o compradores muy bien organizados			X
Posibilidad de integración hacia atrás	X		
Amplia oferta			X
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES			
Proveedores con recursos	X		
Posibilidad de Integración hacia adelante	X		
Concentración de proveedores	X		
Poder de la marca del proveedor	X		
El proveedor entrega alta rentabilidad para el cliente			X
AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES			
Economías de escala			X
Diferenciación de producto			X
Requerimiento de gran capital para invertir	X		
Acceso a canales de distribución			X
Curva de aprendizaje			X
Políticas gubernamentales			X
Respuesta esperada de los competidores establecidos			X

Nota. Fuente: Las autoras a partir de David, F. (2008)

Anexo 2

Formato entrevista al experto en café especial.



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
MAESTRÍA EN MERCADEO

ENTREVISTA DIRIGIDA AL ESPECIALISTA EN CAFÉ

Objetivo: Profundizar acerca de los principales factores externos que influyen en el sector de cafés.

1. ¿Considera que la fluctuación de la tasa de cambio es hoy en día una fortaleza o debilidad para las exportaciones de café en Colombia y que impacto tiene para su comercialización?

Fortaleza

Debilidad

Impacto: _____

2. ¿Considera que el papel de intermediario que tiene la Federación Nacional de Cafeteros entre los productores y los exportadores es una fortaleza o una debilidad? y ¿qué impacto tiene para el productor?

Fortaleza

Debilidad

Impacto: _____

3. Considera que el crecimiento que se está experimentando el sector en relación a marcas de cafés especiales en Nariño es una fortaleza o debilidad y que impacto tiene para el sector

Fortaleza

Debilidad

Impacto: _____

4. ¿Considera que la protección de origen y certificaciones Nacionales e Internacionales son una fortaleza que genera una ventaja competitiva?, ¿Por qué?

Si

No

¿Por qué?

5. ¿Considera que los programas del gobierno y demás instituciones son suficientes para el desarrollo de los caficultores?, ¿por qué?

Si

No

¿Por qué? _____

6. ¿Considera que el proceso de paz, ha beneficiado a los caficultores de Nariño?, ¿Por qué?

Si

No

¿Por qué?

7. ¿Considera que los cafés especiales han tenido buena aceptación por parte del consumidor Nariñense?

Si

No

¿Por qué?

Anexo 3

Encuesta a gerentes de Café Cultor y Café 18



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
MAESTRÍA EN MERCADEO

**ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE O REPRESENTANTE LEGAL DE LAS
 COMERCIALIZADORAS DE CAFÉS MOLIDOS ESPECIALES**

Objetivo: Identificar factores de éxito con los que cuenta su marca, perfil de clientes, nuevas tendencias.

1. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa en el mercado?

2. ¿Cuáles de las siguientes variables han sido definidas en la empresa?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Misión Corporativa | <input type="checkbox"/> Valores Corporativos |
| <input type="checkbox"/> Visión Corporativa | <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores |
| <input type="checkbox"/> Objetivos Corporativos | |

3. ¿La estrategia principal que sigue la empresa contempla también a su marca o esta simplemente hace parte del área de mercadeo?

- Si No

¿Por qué? _____

4. ¿En qué ciclo de vida se encuentra su producto?

- Introducción Crecimiento Madurez Decadencia

5. ¿Realiza planes estratégicos de mercadeo?

- Sí No

¿Por qué? _____

6. Si realiza planes estratégicos de mercadeo, ¿con qué frecuencia los hace?

- Mensualmente Trimestralmente Anualmente
 Bimensualmente Semestralmente

7. De los ingresos anuales de su empresa, ¿qué porcentaje destina para actividades de posicionamiento de marca y para actividades de mercadeo?

- 1 al 2% 5 al 10% Ningún porcentaje
 3 al 5% Más del 10%

8. ¿Su empresa mide las estrategias de mercadeo implementadas?

- Si No

Si las mide ¿cómo las mide? _____

9. ¿Con qué periodicidad se evalúan mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias?

- Mensual Semestral No se evalúan
 Trimestral Anual

10. ¿Ha pensado en diversificar el producto?

- Sí No

¿Cómo? _____

11. ¿Cuáles son sus principales competidores?

12. ¿La empresa dispone de información sobre sus competidores?, en cuanto a:

	Sí	No
Posicionamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fuerza de venta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. ¿La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de su producto?

Sí No

14. ¿Existe una comunicación interna asertiva de las estrategias corporativas y/o de mercadeo de la empresa?

Sí No

15. ¿Su empresa tiene alguna alianza estratégica con otra organización para el desarrollo de su producto y marca?, en cuanto a:

Producción del café Distribución del café Ninguna
 Tostión del café Otra, ¿Cuál?

16. ¿Exporta el café especial de su marca o tiene intención de exportarlo?

17. Si exporta a ¿qué país(es)?

18. ¿Cuál es el medio publicitario que más utiliza para comunicar sus estrategias de mercadeo?

BTL (Redes sociales, correo electrónico, páginas web)

ATL (Radio, televisión, prensa y exteriores tradicionales)

19. ¿Tienen algún sistema para estimular el flujo de nuevas ideas en su empresa?

Sí

No

¿Cuál? _____

20. ¿A qué segmento o nicho de mercado están orientadas sus estrategias?

21. ¿Conoce la conexión emocional que existe entre su marca y cliente?

No lo conoce

Medianamente

Indiferente

En gran medida

22. ¿Qué percepción tiene su cliente de su empresa y de la marca?

Fortalezas: _____

Debilidades: _____

23. ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?

Sí

No

24. ¿Las estrategias de mercadeo que utilizó últimamente mejoraron sus ventas?

En gran medida

En poca medida

No mejoraron

25. ¿La empresa cuenta con algún tipo de estrategia diferenciadora?

Sí

No

¿Cuál? _____

26. ¿Cuáles características considera como únicas o diferenciadoras en los cafés especiales producidos en Nariño?

27. ¿Usted comunica a sus clientes el proceso productivo del café especial desde su cultivo, relacionado con buenas prácticas ecológicas y comercio justo?

- Si lo comunica En poca medida No lo comunica

28. ¿Le ha asegurado a su marca algún beneficio adicional tener la certificación de origen Nariño?

- Ningún beneficio Poco beneficio Un gran beneficio

29. ¿Qué tipo de innovaciones considera que tiene su marca?

30. ¿Qué tendencias de consumo del mercado de cafés especiales a nivel nacional e internacional conoce?

31. ¿Considera a su marca como un activo de gran valor?

- En gran medida En poca medida Le es indiferente

32. ¿Entre cuáles rangos de precios se vende una libra de café molido de su marca?

- Entre \$13.000 y \$15.000
 Entre \$15.001 y \$18.000
 Entre \$18.001 y \$21.000
 Entre \$21.001 y \$23.000
 Por encima de \$23.000

Universitario Posgrado

5. ¿Qué ocupación tiene?

Estudiante Independiente
 Empleado Ama de casa

6. ¿Su decisión de compra está influenciada por?

Amigables con el medio ambiente Marcas socialmente responsables
 Productos sin químicos La marca de su preferencia

7. ¿Cuál es su interacción con las redes sociales?

Ninguna Medianamente
 En poca medida En gran medida

8. ¿Realiza compras por internet?

Siempre Ocasionalmente Nunca

9. ¿Por cuál(es) medios publicitarios se entera usted sobre promociones de los productos que consume?

Medios tradicionales Todas las anteriores
 Voz a voz - recomendación Otro ¿Cuál? _____
 Internet (Redes sociales)
 Directamente en el punto de venta

10. ¿Cuál de los siguientes considera que es su perfil de consumidor?

Innovadores o primeros adoptantes.
 Avanzados, adquiere el producto después de un tiempo de su lanzamiento.
 Seguros, compran los productos que ya han demostrado sobradamente su calidad.

Conservadores, compran los productos por tradición de hace años, no les gusta cambiar.

11. ¿Conoce algunas marcas de cafés especiales origen Nariño?

Sí No

Si conoce, ¿Cuáles? _____

12. ¿Con qué frecuencia toma café especial?

A diario 1 vez en semana

1 a 3 veces por semana 1 vez al mes

3 a 6 veces por semana

1 vez cada 15 días

13. ¿Si toma café especial diariamente, cuántas tazas toma al día?

1 taza 2 tazas 3 tazas 4 tazas o más

14. ¿Qué razones lo motivan a tomar una taza de café especial?

Estar más activo Características Status

Social sensoriales Tradición

15. ¿Qué bebida a base de café especial toma usualmente?

Americano Frapuchino Otro, ¿Cuál?

Capuchino Espresso _____

16. ¿Qué intensidad de sabor prefiere en un café especial?

Suave Fuerte Es indiferente

Medio Extra-Fuerte

17. ¿En qué horarios del día prefiere tomar café especial?

En la mañana al despertar Con el desayuno

- Después de almorzar Antes de dormir
- Durante horas de oficina Todas las anteriores

18. ¿Con cuál(es) productos usted acompaña usualmente su café especial?

19. ¿En qué otros lugares le gustaría encontrar café especial?

- Restaurantes Todas las anteriores
- Hoteles Ninguna de las anteriores
- Gimnasios Otra, ¿Cuál? _____

20. Si ha visitado tiendas de café especializadas, ¿cuáles ha visitado?

21. ¿Cuánto tiempo permanece usualmente en una tienda especializada de café?

- Hasta 15 minutos Entre una y dos horas
- Menos de media hora Más de dos horas
- Entre media y una hora No visita

22. ¿Qué aspecto físico o espacio busca en una tienda de café?

- Un espacio al aire libre Un espacio elegante y sofisticado
- Un espacio moderno Un espacio cerrado
- Un espacio artístico Es indiferente

23. ¿Cuál es su lugar preferido para comprar café?

- Supermercado Tienda especializada
- Tienda de barrio Internet

24. ¿Con qué frecuencia compra café especial para consumo del hogar?

- Una vez por semana
 Una vez cada dos meses
 Más de una vez a la semana
 Cada 6 meses
 Una vez quincenal
 No compra para consumo del hogar
 Una vez al mes

25. ¿Cuál es la presentación de café especial que prefiere comprar?

- Instantáneo
 Tostado en grano
 Otro, ¿Cuál?
 Molido
 Pods

26. ¿En qué gramaje prefiere el café especial que compra?

- Personal
 250 gr
 1 kilo
 125 gr
 1 libra
 No compra

27. ¿Usted considera que el precio en el mercado de cafés especiales es justo vs los beneficios percibidos?

- Si
 No
 Le es indiferente

¿Por qué? _____

28. ¿Qué razones lo(a) motivan a comprar la marca café especial de su preferencia?

- Porque es de origen Nariño
 Porque es la que más conoce
 Su presentación (empaquete)
 Por familiaridad con la marca
 Otro, ¿Cuál? _____

29. ¿Sabe que es un café especial de origen?

- Si
 Medianamente
 No

30. ¿Conoce el proceso productivo del café especial de origen?

- En gran medida No lo conoce
- Medianamente

31. ¿Qué fortalezas percibe de la marca de café especial de su preferencia?

32. ¿Qué debilidades percibe de la marca de café especial de su preferencia?

Anexo 5

Encuesta a gerentes de las marcas regionales



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
MAESTRÍA EN MERCADEO

**ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE O REPRESENTANTE LEGAL DE LAS
 COMERCIALIZADORAS DE CAFÉS MOLIDOS ESPECIALES**

Objetivo: Identificar factores de éxito con los que cuenta su marca, perfil de clientes, nuevas tendencias.

1. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa en el mercado?

2. ¿Cuáles de las siguientes variables han sido definidas en la empresa?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Misión Corporativa | <input type="checkbox"/> Valores Corporativos |
| <input type="checkbox"/> Visión Corporativa | <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores |
| <input type="checkbox"/> Objetivos Corporativos | |

3. ¿La estrategia principal que sigue la empresa contempla también a su marca o esta simplemente hace parte del área de mercadeo?

- Si No

¿Por qué? _____

4. ¿En qué ciclo de vida se encuentra su producto?

- Introducción Crecimiento Madurez Decadencia

5. ¿Realiza planes estratégicos de mercadeo?

- Sí No

¿Por qué? _____

6. Si realiza planes estratégicos de mercadeo, ¿con qué frecuencia los hace?

- Mensualmente Trimestralmente Anualmente
 Bimensualmente Semestralmente

7. De los ingresos anuales de su empresa, ¿qué porcentaje destina para actividades de posicionamiento de marca y para actividades de mercadeo?

- 1 al 2% 5 al 10% Ningún porcentaje
 3 al 5% Más del 10%

8. ¿Su empresa mide las estrategias de mercadeo implementadas?

- Si No

Si las mide ¿cómo las mide? _____

9. ¿Con qué periodicidad se evalúan mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias?

- Mensual Semestral No se evalúan
 Trimestral Anual

10. ¿Ha pensado en diversificar el producto?

- Sí No

¿Cómo? _____

11. ¿Cuáles son sus principales competidores?

12. ¿La empresa dispone de información sobre sus competidores?, en cuanto a:

	Sí	No
Posicionamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fuerza de venta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. ¿La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de su producto?

Sí No

14. ¿Existe una comunicación interna asertiva de las estrategias corporativas y/o de mercadeo de la empresa?

Sí No

15. ¿Su empresa tiene alguna alianza estratégica con otra organización para el desarrollo de su producto y marca?, en cuanto a:

Producción del café Distribución del café Ninguna
 Tostión del café Otra, ¿Cuál?

16. ¿Exporta el café especial de su marca o tiene intención de exportarlo?

17. Si exporta a ¿qué país(es)?

18. ¿Cuál es el medio publicitario que más utiliza para comunicar sus estrategias de mercadeo?

BTL (Redes sociales, correo electrónico, páginas web)
 ATL (Radio, televisión, prensa y exteriores tradicionales)

19. ¿Tienen algún sistema para estimular el flujo de nuevas ideas en su empresa?

Sí No

¿Cuál? _____

20. ¿A qué segmento o nicho de mercado están orientadas sus estrategias?

21. ¿Conoce la conexión emocional que existe entre su marca y cliente?

No lo conoce Medianamente
 Indiferente En gran medida

22. ¿Qué percepción tiene su cliente de su empresa y de la marca?

Fortalezas: _____

Debilidades: _____

23. ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?

Sí No

24. ¿Las estrategias de mercadeo que utilizó últimamente mejoraron sus ventas?

En gran medida En poca medida No mejoraron

25. ¿La empresa cuenta con algún tipo de estrategia diferenciadora?

Sí No

¿Cuál? _____

26. ¿Cuáles características considera como únicas o diferenciadoras en los cafés especiales producidos en Nariño?

27. ¿Usted comunica a sus clientes el proceso productivo del café especial desde su cultivo, relacionado con buenas prácticas ecológicas y comercio justo?

- Si lo comunica En poca medida No lo comunica

28. ¿Le ha asegurado a su marca algún beneficio adicional tener la certificación de origen Nariño?

- Ningún beneficio Poco beneficio Un gran beneficio

29. ¿Qué tipo de innovaciones considera que tiene su marca?

30. ¿Qué tendencias de consumo del mercado de cafés especiales a nivel nacional e internacional conoce?

31. ¿Considera a su marca como un activo de gran valor?

- En gran medida En poca medida Le es indiferente

32. ¿Entre cuáles rangos de precios se vende una libra de café molido de su marca?

- Entre \$13.000 y \$15.000 Entre \$21.001 y \$23.000
 Entre \$15.001 y \$18.000 Por encima de \$23.000
 Entre \$18.001 y \$21.000