

DISEÑO DE PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA COFFE RIQ UBICADA
EN EL MUNICIPIO DE CORINTO CAUCA PARA EL PERIODO 2020-2022

LOREN MARCELA POSCUÉ MARTINEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA

CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA

2019

DISEÑO DE PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA COFFE RIQ UBICADA
EN EL MUNICIPIO DE CORINTO CAUCA PARA EL PERIODO 2020-2022

LOREN MARCELA POSCUÉ MARTINEZ

COD: 201463846

Tesis para obtener el título de Administración de Empresas

Director:

Rafael Andrés Guauña Aguilar

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA

CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA

2019

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Santander de Quilichao, Cauca (2019)

DEDICATORIA

Este trabajo está especialmente dedicado a mis hermanas, Hary Castro y Samara Poscué. Aquí quiero manifestarles el tan inmenso amor que siento por ellas, que no permitan que nadie corte sus alas, que sueñe siempre con la convicción de que todo lo que quieran lo lograrán, que la disciplina, esfuerzo y sacrificio hace los sueños alcanzables. Deseo que ellas vean en mí el ejemplo a seguir, que con baches, tropiezos y dificultades pude llegar a la universidad pública y cumplir una de mis tantas metas. A ustedes hermanas las quiero ver convertidas en unas mujeres de lucha, soñadoras, emprendedoras y de valor. Quiero que mantengan viva su esencia, que no falten a los valores ni a la educación que nuestros padres nos inculcaron y que todos los días se levanten con la total convicción de que pueden forjar una mejor sociedad.

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios por darme la vida para lograr mis metas, a mis padres infinitas gracias, por todos los sacrificios que han hecho por mí, por su estricta disciplina, amor y apoyo incondicional.

Quiero darle un agradecimiento muy especial a todos los docentes que hicieron parte de mi proceso formativo como profesional y persona, que los felicito por su entrega total en cada clase, y la vocación por la profesión. Gracias a esos docentes que nos inspiraron a ser como ellos, a los que entregaron tiempo en calidad para formar profesionales íntegros.

Gracias a la empresa Coffe Riq por abrirme las puertas y por toda la disposición que mostraron para hacer este proyecto realidad.

Gracias a mi tutor Rafael Guauña por compartir su conocimiento y ser mi guía en este trabajo de grado, por la paciencia y compromiso que le puso a este proyecto.

Gracias a mis profesores Alba Lucia Cifuentes y Juan Carlos Figueroa, por siempre dejar en alto la profesión de la docencia, quiero expresarles mi más grande admiración, y que son el referente de lo que quiero llegar hacer.

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	18
ABSTRAC	19
INTRODUCCIÓN	20
1.1 RESEÑA HISTÓRICA	23
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	27
1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	30
1.2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	30
1.3 JUSTIFICACIÓN	31
1.4 OBJETIVOS	33
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	33
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	33
2. MARCO DE REFERENCIA	34
2.1 TEÓRICO	34

2.1.1	MARKETING	34
2.1.2	EVOLUCIÓN DEL MARKETING	34
2.1.3	ESCUELAS DE MARKETING	38
2.1.4	PLAN DE MARKETING	39
2.1.5	MODELO DE PLAN DE MARKETING	41
2.1.6	FASES Y ETAPAS EN LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING	42
2.1.6.1	PRIMERA FASE: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	42
2.1.6.2	SEGUNDA FASE: DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING	54
2.1.6.3	TERCERA FASE: DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING	59
2.1.7	<i>MECANISMO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL</i>	61
2.2	MARCO CONCEPTUAL	64
3.	METODOLOGÍA	70
	POBLACIÓN Y MUESTRA.	70
4.	DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA COFFE RIQ.	74
4.1	<i>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA COFFE RIQ</i>	74
4.1.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA	74
4.1.1.1	<i>ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL MERCADO DE COFFE RIQ</i>	94
4.1.1.2	ANÁLISIS DE LA NATURALEZA DEL MERCADO DE COFFE RIQ	105
4.1.2	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA	112

4.2	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA COFFE RIQ	120
4.2.1	APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE ATRACTIVO DE MERCADO Y POSICIÓN COMPETITIVA DE COFFE RIQ	120
4.3	FIJACIÓN DE OBJETIVOS DE MARKETING PARA LA EMPRESA COFFE RIQ	143
4.4	ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING	148
4.5	<i>PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA COFFE RIQ</i>	168
4.6	MECANISMO DE CONTROL	182
5.	CONCLUSIONES	187
5.1	RECOMENDACIONES	189
5.2	GLOSARIO	190
5.3	BIBLIOGRAFÍA	191

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema del plan de marketing estratégico	42
Figura 2. Cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector	46
Figura 3. El proceso del control	62

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Proyección económica de colombia a mediano plazo.....	74
Tabla 2. Producción de café colombiano septiembre-2019	95
Tabla 3. Producción de café colombiano enero-septiembre 2019	95
Tabla 4. Producción de café- últimos 12 meses (sacos 60 kl)	96
Tabla 5. Principales consumidores de café a nivel mundial.....	102
Tabla 6. Consumo per capital de café en países europeos	102
Tabla 7. Definición del negocio de coffe riq. En 2019	113
Tabla 8. Perfil detasa de coffe riq	113
Tabla 9. Evolución de ventas totales de coffe riq.....	114
Tabla 10. Evolución de las ventas en el mercado de corinto cauca.....	115
Tabla 11. Evolución de ventas en el mercado externo	117
Tabla 12. Porcentaje de participación de ventas del mercado externo e interno .	117

Tabla 13. Atractivo del mercado en corinto.....	121
Tabla 14. Posición competitiva en el mercado (corinto).....	126
Tabla 15. Importancia relativa distintos tipos de café en el mercado de corinto cauca.....	128
Tabla 16. Atractivo del mercado externo.....	131
Tabla17. Posición competitiva de coffe riq en el mercado externo	131
Tabla 18. Importancia relativa distintas líneas de producto en el mercado externo	131
Tabla 19. Objetivos de ventas del mercado interno año (2020-2022) en \$......	144
Tabla 20. Objetivos de ventas en el mercado externo año (2020-2022) ventas \$	145
Tabla 21. Objetivos de ventas del mercado interno año (2020-2022) en kl	146
Tabla 22. Ventas esperadas para el 2020-2021-2022	147
Tabla 23. Atractivo de mercado por zona geográfica.....	150
Tabla 24. Adecuación al mercado.....	150

Tabla 25. Mercados estratégicos para coffe riq	152
Tabla 26. Atractivo de mercado (corinto)	154
Tabla 27. Posición competitiva del mercado (corinto).....	154
Tabla 28. Posición competitiva del mercado interno año 2019	156
Tabla 29. Posición competitiva esperada del mercado interno para el año 2022	157
Tabla 30. Atractivo del mercado externo.....	158
Tabla 31. Posición competitiva de coffe riq en el mercado externo	158
Tabla 32. Posición competitiva del mercado externo año 2019	160
Tabla 33. posición competitiva esperada del mercado externo para el año 2022.	161
Tabla 34. Participación en ventas por cada segmento de mercado.....	163
Tabla 35. Participación en ventas por municipio o ciudad	163
Tabla 36. Presupuesto para el plan de marketing de la empresa coffe riq	182
Tabla 37. Estado de resultados	183
Tabla 38 asignación de los gastos naturales a los gastos funcionales	183

Tabla 39 base para la asignación de los gastos funcionales a cada línea de producto	184
Tabla 40 estado de resultados por producto.....	185

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Análisis macroambiente (entorno económico)	77
Cuadro 2. Análisis macroambiente (entorno político-legal).....	83
Cuadro 3. Análisis macroambiente (entorno tecnológico).....	87
Cuadro 4. Análisis macroambiente (entorno ambiental)	91
Cuadro 5. Análisis macroambiente (entorno sociocultural).....	94
Cuadro 6. Oportunidades y amenazas (corinto)	136
Cuadro 7. Puntos fuertes y débiles (corinto)	137
<i>Cuadro 8. Oportunidades y amenazas del mercado externo</i>	<i>141</i>
Cuadro 9. Puntos fuertes y débiles mercado externo	141
<i>Cuadro 10. Objetivos cualitativos.....</i>	<i>143</i>
Cuadro 11. Objetivos cuantitativos	144
Cuadro 12. Líneas de productos estratégicas mercado interno.....	155
Cuadro 13. Líneas de productos estratégicas mercado externo.....	159

Cuadro 14. Mercados y líneas de productos en los que se concentraran los esfuerzos de coffe riq para el periodo 2020-2022	162
Cuadro 15. Estrategia de segmentación para coffe riq	164
Cuadro 16. Plan de acción de productos	168
Cuadro 17. Plan de acción para la mejora de la etiqueta y forma de presentación del producto.....	169
Cuadro 18. Plan de acción de precios	170
Cuadro 19. Plan de acción de distribución y ventas	171
Cuadro 20. Plan de acción de fidelización	172
Cuadro 21. Plan de acción de comunicación	173
Cuadro 22. Acciones sobre el producto	175

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Balance cafetero mundial 2018-2019 producción de café colombiano..	97
Gráfico 2. Balance cafetero mundial 2019-2020 producción de café colombiano..	97
<i>Gráfico 3. Participación de la producción mundial de café 2016-2019</i>	<i>99</i>
Gráfico 4. Perfil de tasa de coffe riq	114
<i>Gráfico 5. Atractivo de mercado (corinto).....</i>	<i>123</i>
Gráfico 6. Posición competitiva de coffe riq (corinto)	127
Gráfico 7. Mpc modelos de negocio de coffe riq) corinto	129
Gráfico 8. Matriz de posición competitiva de coffe riq en el mercado externo	132
Grafico 9 objetivos de ventas.....	147
Gráfico 10. Matriz de priorización de mercados	151
Gráfico 11. Matriz de priorización de líneas de productos de coffe riq para el mercado corinteño.....	155
Gráfico 12. Evolución deseada de las líneas de café coffe riq para corinto 2022	157
Gráfico 13. Matriz de posición competitiva de coffe riq en el mercado externo ...	159

Gráfico 14. Evolución deseada de las líneas de café, coffe riq para el mercado
externo 2022161

RESUMEN

En este trabajo se desarrolla la formulación de un plan de marketing para una empresa productora y comercializadora de café especial. El plan se hizo con el interés de identificar claramente la situación comercial de la empresa y poner en evidencia las debilidades y fortalezas de esta.

La finalidad del plan de marketing es analizar el entorno externo e interno de la empresa, para poder diagnosticar la situación actual de esta y poder formular objetivos, estrategia y acciones que posicionen a la empresa en el mercado regional.

El trabajo cuenta con la siguiente estructura:

- Capítulo 1: reseña histórica de la empresa, problema de investigación, planteamiento de objetivos cumplibles y medibles.
- Capítulo 2: marco de referencia.
- Capítulo 3: desarrollo del modelo de plan de marketing para Coffe Riq.
- Capítulo 4: conclusiones y recomendaciones

ABSTRAC

In this assignment we establish the formulation for a plan of marketing for a company of special coffee.

This plan was made with the interests of identifying with clarity the situation of the company's business and to put in evidence the weaknesses and strengths of this company.

The intention of this plan is to study and find the internal and external strategies of the company to make the formula of the objectives and its strategies to be better and make qualities of this company better.

This assignment counts with the following structure.

- Chapter 1. Re-design the history of the company, problem and investigation, plan of objectives and measurements.
- chapter 2. Reference mark
- chapter 3. Development of the model plan of marketing for Coffee Riq.
- chapter 4. Conclusions and recommendations

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo grado se encuentra un análisis de la empresa productora y comercializadora de café especial Coffe Riq donde se puede evidenciar la necesidad de formular un plan de marketing, la empresa ha tenido un crecimiento progresivo en ventas pero no tiene participación en el mercado, además no se ha hecho un análisis de segmentos que permita identificar los mercados fuertes y débiles, así como el producto potencial en cada mercado donde han llegado, a esto se le suma que los socios no están tomando conciencia de la importancia que tiene el marketing para la empresa y también el desconocimiento en el tema, dedicándole el mayor esfuerzo a la producción de un grano de calidad pero no a la estructuración de un plan que le permita llegar a competir fuertemente en el mercado. Siendo estos los problemas que impulsan a la formulación de un plan de mercado.

Este proyecto empieza con el diagnóstico de la situación actual de la empresa y el análisis externo bajo el modelo de PESTEL (entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) y el análisis interno se realiza a partir de la evolución en ventas, también se realizó un análisis de la competencia bajo una matriz de posición competitiva, con el fin de conocer el potencial competitivo de la empresa, todo lo anterior muestra la visión general de la empresa y sus oportunidades para llegar a los objetivos planteados.

Con la información que se pudo obtener a partir del diagnóstico y análisis, se plantean los objetivos cualitativos y cuantitativos del plan de marketing sobre los cuales se basan las estrategias y el plan de acción para el desarrollo del mismo.

Si la empresa decide llevar a cabo la implementación de este plan de marketing se formuló un mecanismo de seguimiento y control, que permitirá medir y evaluar el

desempeño de las acciones que se están llevando a cabo y si es el caso ajustar las estrategias para que todo se cumpla con éxito.

El trabajo de grado realizado se hizo con el interés de presentar un mapa que guíe a la empresa en la implementación de un plan de marketing y poder identificar los cambios y progresos que se pueden esperar, lo que permitirá tener un control de la situación y tomar las decisiones acertadas para que el plan vuelva a la ruta señalada, y siga avanzando hasta alcanzar el objetivo final.

En el marco teórico metodológico se realizó una entrevista interna con los ocho socios de la empresa. La entrevista no tuvo un número definido de ítems y fueron de preguntas abiertas con el fin de conocer información desde tiempos de creación de la empresa, su desarrollo en los tres años de existencia, que dificultades han tenido que pasar y las demás consideraciones que se crean pertinentes para formular el plan de marketing. También se hicieron tres visitas de campo donde se trató con el gerente temas más comerciales, y se suministró información de ventas, producción, capacidad, clientes, estrategias, etc. Se conoció como estaba estructurada la empresa, el proceso productivo de café, los cultivos que disponen la empresa y las herramientas con las que contaban para hacer el proceso de transformación. Por último, se hizo una entrevista al cliente externo, la cual estaba estructurada con preguntas cerradas de múltiple respuesta para poder aportar al diagnóstico y análisis de la situación interna y plantear los objetivos, estrategias y plan de acción.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera:

- Capítulo 1: una breve historia de la empresa que permitirá conocer la actividad de la empresa, sus inicios, evolución y como está conformada. Un problema de investigación, donde se pone en conocimiento la situación

actual de Coffe Riq, él porque es necesario hacer un plan de mercado y el planteamiento de objetivos.

- Capítulo 2: un marco de referencia, donde se pone en concomimiento la evolución del marketing, la importancia de la planeación comercial, y el modelo que se utilizará para la formulación del plan de marketing para la empresa Coffe Riq
- Capítulo 3: el desarrollo del modelo de plan de marketing para Coffe Riq planteado en el marco teórico.
- Capítulo 4: la conclusión a la que se llegó con el trabajo realizado, que tipos de recomendaciones se dan y todas las fuentes bibliográficas que se utilizaron para el desarrollo del trabajo de grado.

1. CAPÍTULO

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

La empresa Coffe Riq ubicada en el municipio de Corinto Cauca nace con la idea de Don Armando Prado un caficultor de la vereda de Rio Negro, Armando tenía la visión de una empresa familiar, pero como esta idea no se consolidó, decidió dar a conocer su iniciativa a Javier Juaqui otro caficultor de la zona que igualmente llevaba el proceso de transformación del grano de café, y de esta manera conformar hacer una sociedad comercial, algo que tampoco se realizó. Posteriormente en una reunión de caficultores el señor Armando se conoció con don Víctor Cometa un caficultor de la vereda Quebraditas, ambos tenían la visión de consolidar una empresa productora y comercializadora de café; el señor Víctor tenía un grupo con el cual venía trabajando el grano, a don Armando le gusto esto y entonces se concretó una reunión para consolidar una propuesta y asociarse.

En marzo del año 2017 se conformó una asociación, para esa época la organización estaba conformada por diez familias caficultoras de la vereda Rio Negro y quebraditas del municipio de Corinto. Antes de que Coffe Riq naciera como empresa Don Víctor y su grupo hacían todo el proceso productivo del grano sin ningún tipo de transformación, el producto fue exportado en dos ocasiones, pero el ideal era empezar a transformar el grano y comercializarlo. Con la llegada de don Armando esta idea se consolidó y nace la marca Coffe Riq S.A.S.

Los recursos para empezar la producción se consiguieron con un aporte de todos los diez socios, con el capital reunido se compró la maquinaria básica la cual constaba de una trilladora, tostadora y molino. Después de cinco meses de funcionamiento se decide constituir la empresa como una SAS (7/ agosto/ 2017) y

un año después del nacimiento dos de los socios deciden retirarse para llevar a cabo otro proyecto empresarial.

La estructura organizacional de la empresa está conformada por el señor Armando Prado (presidente), Víctor Cometa (vicepresidente), Javier Armando Prado (tesorero), Nancy Patricia Ibito (secretaria). Estos socios son los encargados de dirigir todo el proceso administrativo de la empresa, los cuatro asociados restantes (Donaldo Ibito Cuspian, José Hernando Ibito, Jhon Eider Chapeño, Berta Alicia Dicue), no están involucrados directamente con la junta administrativa de Coffe Riq, pero son parte activa del proceso productivo. Los ocho socios trabajan en la planta de producción ejecutando trabajos de recolección, despulpado, secado, selección, tosti3n, molido y empaque.

La siembra del grano se hace en las fincas de los ocho socios, cada uno de ellos dispone un 3rea de su terreno para la siembra de las matas y as3 entre todos se logra la plantaci3n y cosecha de toda la producci3n que se llevara al mercado.

Coffe Riq es una marca que se comercializa en los municipios de Corinto, Miranda, Florida y Cali; en muchas ocasiones a trav3s de familiares se ha llevado a conocer el caf3 a otras ciudades como Santander de Quilichao, Medell3n y Cartagena, incluso el caf3 ha llegado al mercado de Estados Unidos, Espa3a, Taiw3n y Chile, como muestra de calidad para iniciar comercializaciones con el extranjero.

Los socios consideran que venden un producto de alta calidad, este factor de 3xito se presenta gracias al seguimiento de todo el proceso productivo, desde la siembra del grano hasta la transformaci3n de este, este producto es 100% caf3 puro, el cual asegura al cliente el consumo de un caf3 sin adictivos ni colorantes.





1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Planteamiento del problema

Al año 2019, Coffe Riq S.A.S se encuentra en un crecimiento y cambio constante, ya que su actividad económica está sumida en un mercado altamente competitivo, diversificado e inestable, debido a las tendencias del mismo y la variación de los precios internos del grano de café, en la actualidad se están produciendo cafés de alta calidad, sostenibles con el medio ambiente, 100% café puro sin ningún tipo de colorante ni saborizantes los cuales cuentan con las exigencias de expertos para ser vendidos en tiendas especializadas. Por el lado del precio, en el año 2017 el café pergamino estuvo en un promedio de \$6.500 el kl, en el año 2018 se registró un promedio de \$5.893 kl y el 2019 de \$6.100 kl, es decir que desde el 2017 el precio interno del grano viene cayendo, lo que está afectando fuertemente el bolsillo de los pequeños y medianos productores, así lo evidencia las ventas de la empresa Coffe Riq, que solo llegaron \$40.766.800 en el 2019, una de las principales causas identificadas es la débil formación administrativa y comercial de las personas responsables de la empresa y la ausencia de un experto en el área comercial, lo que da como resultado no tener objetivos y estrategias de marketing de corto y mediano plazo.

La deficiencia en la planeación comercial ha generado que la toma de decisiones se realice sobre la marcha de los acontecimientos sin un previo análisis de las variables internas y externas, haciéndose cada vez más vulnerable a los cambios que se producen en un entorno globalizado. El mayor esfuerzo se está realizando sobre la producción, una evidencia de esto es que desde la inversión inicial todo el dinero se está destinando al proceso productivo y nada a la actividad comercial, cuando se creó la empresa cada socio realizó un aporte de \$2.000.000 de los cuales

\$2.000.000 se destinó a la formalización de la empresa, \$1.000.000 al pago de arriendo, \$650.000 a la creación de una etiqueta la cual se realizó sin ningún tipo de asesoría por parte de un profesional y el dinero restante a la compra de maquinaria de transformación del grano. Después de esta primera inversión los socios han hecho unos aportes de \$300.000, \$500.000 y \$700.000 para poder comprar la maquinaria faltante e insumos de producción. Aunque estos aportes le han permitido a la empresa desarrollar sus procesos productivos, otra causa identificada son los bajos recursos o presupuestos que limitan el número de acciones en materia de marketing.

A pesar del crecimiento en ventas y los esfuerzos colocados en producir un grano de alta calidad, se percibe que Coffe Riq no está presente como la primera opción de café especial para aquellas personas que conocen la existencia de la marca, y tampoco como una opción tentadora para aquellas tiendas y negocios especializados en café, esto porque la empresa tiene una baja gestión de mercado que permita comunicar la propuesta de valor a los segmentos, lo que está causando el deficiente posicionamiento de la marca en el mercado regional.

Coffe Riq está presente en 5 tiendas especializadas de café, de las cuales 3 están en Cali, 1 en Corinto, 1 en Medellín, el resto de producto se vende en grandes cafeterías barista, panaderías y hogares, otras de las causas es la baja demanda de los clientes mencionados, es decir el nicho de mercado seleccionado no representan el mercado objetivo al que se tienen apuntado llegar, dificultando el posicionamiento de la marca y la empresa en el mercado regional.

Participación de las ventas por segmento de mercado

SEGMENTO CLIENTES	VENTAS CORINTO	VENTAS OTROS MUNICIPIOS Y CIUDADES
Hogares	24%	18%
Cafeterías	20%	27%
Panaderías	24%	20%
Cooperativas	30%	
Tiendas especializadas	2%	35%

Fuente: elaboración propia con datos recogidos de la evolución de ventas.

De los tres años que lleva de actividad la empresa unos \$11.719.320 se han vendido en los hogares Corintinos y \$7.477.560 en los hogares externos. En panaderías y cafeterías de Corinto las ventas han llegado a \$21.485.420 y en estas mismas unidades de negocio del mercado externo las ventas son de \$19.524.740 por el lado de las tiendas especializadas las ventas registradas en corinto han sido de \$976.610 y el mercado externo de \$14.539.700. Apuntando estos datos a que las mayores ventas del mercado externo la están registrando las panaderías, cafeterías y tiendas especializadas, desviándose el objetivo de llegar a un segmento especializado y altamente sofisticado en temas de café, ya que se quiere tener una notable participación en tiendas especializadas y en unidades de negocio a las que habitualmente acceden los consumidores que conocen ampliamente las características de un grano de calidad.

Por lo anterior es necesario diseñar un plan de marketing acorde a las necesidades y problemáticas de la empresa con una adecuada participación de todos sus socios, para poder lograr los objetivos de posicionamiento e incremento de ventas y que Coffe Riq S.A.S logre un crecimiento y desarrollo progresivo, que le permitan mantenerse en el mercado y convertirse en una organización altamente competitiva.

1.2.2 Formulación del problema

- ¿Cuál es la propuesta de marketing que se debe implementar en la empresa Coffe Riq para el posicionamiento de la misma en el mercado regional entre los años 2020-2022?

1.2.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los factores positivos y negativos del entorno externo e interno que afectan las actividades de la empresa Coffe Riq en el mercado regional?
- ¿Qué objetivos de marketing se deben fijar para poder posicionar a Coffe Riq en el mercado regional?
- ¿Qué estrategias de cartera, fidelización, segmentación, precio, distribución y comunicación son necesarias para posicionar a la empresa Coffe Riq en el mercado regional?
- ¿Qué acciones en cuanto a producto, precio, distribución, fidelización y comunicación se deben implementar para alcanzar los objetivos planteados en el plan de marketing de la empresa Coffe Riq?

1.3 JUSTIFICACIÓN

En un mercado globalizado que está en constante cambio y nuevas tendencias, donde tanto consumidores y clientes están a la expectativa de productos de alta calidad, con características y atributos que creen experiencias, el plan de marketing es una herramienta que permite identificar los cambios y desarrollos que se pueden esperar, así como reducir los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa (Vicuña, 2004, pág. 53).

La presente investigación surge de la necesidad que tiene la empresa Coffe Riq de tener un plan de marketing que dé solución a su problemática actual y que permita posicionar a la empresa y alcanzar clientes potenciales.

Este proyecto busco definir estrategias de marketing que le ofrecerá a la empresa Coffe Riq tener la posición que desea en el mercado, el 72% de los ingresos proviene de café molido y tostado, un producto de alta calidad el cual pasa por diferentes filtros de selección para llegar a ser un café con 86,75 puntos en perfil de tasa, un grano con estas características esta para ser vendido en tiendas especializadas y cafeterías baristas.

Este plan de marketing es pertinente ya que la empresa Coffe Riq ha ido creciendo en ventas, pero no ha logrado la posición que desean en el mercado regional, en el primer año de operación las ventas fueron de \$21.329.800, para el 2018 estas ventas habían incrementado en un 33% y al término del 2019 se habían vendido \$40.766.800 lo que equivalía a un total de 2.565 kl de café tostado molido, tostado en grano y pergamino, de este producto vendido en Corinto el 24% de las ventas se da en los hogares, el 20% en cafeterías, un 24% en panaderías y el 30% en cooperativas. Para el mercado externo el 18% de las ventas la ocupan los hogares, el 27% cafeterías, un 20% panaderías y el 35% tiendas especializadas. Lo que

busca este proyecto es que la empresa se posicione en los segmentos de tiendas especializadas y cafeterías baristas, es importante resaltar que el mayor potencial en este tipo de segmento lo tiene el mercado externo ya que son más grandes y con una diversidad amplia de clientes y consumidores.

Para cumplir los objetivos de la investigación, se recurre a técnicas como las entrevistas con los socios, las cuales permiten obtener información, identificar los problemas que inquietan a la empresa y conocer el grado de incidencia de estas problemáticas en el funcionamiento de la misma. De igual forma las visitas a la empresa permite evidenciar de forma directamente cómo funciona la organización y cuál es la situación real que atraviesa. Un plan de marketing ayudara en la solución de problemas reales y concretos, con la ayuda de la formulación la empresa contara con un mapa que los guie en la consecución de los objetivos planeados.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

- Diseñar un plan de marketing que mejore el posicionamiento de la empresa Coffe Riq en el mercado regional entre los años 2020- 2022

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar los factores negativos y positivos del ambiente externo e interno que impactan en el posicionamiento y formulación del plan de marketing de la empresa Coffe Riq
- Formular los objetivos y estrategias de ventas, producto, fidelización, segmentación, precio, distribución y comunicación que puedan posicionar a la empresa Coffe Riq en el mercado regional.
- Establecer las acciones y mecanismos de seguimiento y control de marketing para el logro del planeación y ejecución de marketing de la empresa Coffe Riq.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 TEÓRICO

2.1.1 Marketing

El marketing hace parte de las actividades prioritarias de una empresa, ya que permite “identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales” (Kotler, 2012, pág. 5), con esta tesis Kotler llega a la conclusión de que el buen marketing se logra a través de una buena planificación y ejecución, y para conseguir esto se deben encontrar soluciones creativas que permitan ir de la mano de la evolución de los mercados. Stanton, Etzel y Walker definen el marketing como “un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 6).

El marketing se puede entender como una “filosofía de intuición, de respuesta centrada en el cliente. Consiste en encontrar los productos adecuados para los clientes de la empresa y no al revés” (Kotler, 2012, pág. 18). Sin embargo, crear planes de marketing no solo implica beneficios para el consumidor final, el plan debe contener estrategias que puedan compensar todos los grupos de interés de la empresa.

2.1.2 Evolución del marketing

El marketing como disciplina o campo de estudio es producto del siglo XX durante la época llamada Pax Británica comprendida entre 1815-1914, en donde el reino unido era la principal potencia mundial, cuando la hegemonía británica se termina y

Estados Unidos se convierte en la nueva potencia, se asocia el marketing a una política de estado que buscaba promover de manera deliberada que el modelo de producción en masa de los norteamericanos se impusiera en el mundo (Cruz, 2016, pág. 9). Para esta época el marketing no se ve como una iniciativa de empresa o agentes económicos, más bien es vista como una corriente de pensamiento e ideas. “Sería en esta época que el marketing aparte de entenderse como una actividad comercial, asociada al trueque o negocio empieza a concebirse como una nueva línea de pensamiento en torno al intercambio, iniciándose su estudio y desarrollo en profundidad” (Monferrer, 2013, pág. 16), bajo el patrón de producción en masa norteamericano, las empresas estadounidenses formaron un modelo que se enfocaba en estudiar los gustos y necesidades de los países en los que se querían conquistar mercados, por el contrario, el modelo europeo y en especial los empresarios alemanes imponían los gustos en los mercados que querían ingresar. De manera que el modelo americano cumple a lo que se conoce hoy en día como marketing en donde primero se anticipa a lo que necesita y gusta al consumidor y luego se ajusta la oferta de la empresa lo más cercano a los requerimientos del cliente. (Cruz, 2016, pág. 9)

El concepto de marketing ha ido cambiando a grandes rasgos a medida que los mercados se han desarrollado, de hecho, se aprecia que su protagonismo ha ido creciendo durante las últimas décadas debido a la gran variedad de presiones ejercidas por el entorno. Al realizar una revisión histórica sobre las distintas orientaciones organizativas adoptadas por la empresa a lo largo del siglo XX, se observa como la orientación al marketing surge como resultado de un proceso evolutivo. (Monferrer, 2013, pág. 23).

Para la AMA (asociación americana de marketing) la evolución del concepto de marketing está ubicado en una línea de tiempo que data desde 1960 hasta 2007.

Para el año 1960 el marketing se conceptualizaba como el trabajo de actividades que llevaban el producto del fabricante al consumidor final, pero ya para el año 1985 el marketing se estaba convirtiendo en una herramienta básica de gestión, ya que se entendía como un proceso de planificación y ejecución que permitía establecer precios, comunicación, bienes y servicios que crearan intercambios, para poder lograr los objetivos tanto de los individuos como de la organización. Esta misma evolución del concepto es planteada por Monferrer como la evolución histórica de la orientación de la empresa del siglo XX. Lo que para la asociación americana de marketing era el marketing del 1960 y 1985, para Monferrer se consideraba Orientación a la producción, donde las empresas llevaban a cabo sus actividades buscando maximizar la eficiencia productiva, ampliando la distribución y bajando los costos operativos. Según esto porque los consumidores están dispuestos a absorber toda la producción de la empresa con el único requisito de que sean fácilmente accesibles tanto en términos de espacio como de tiempo. Desde el enfoque al producto las empresas llevan a cabo su actividad centrándose en producir buenos productos y en mejorarlos continuamente, todo esto bajo la creencia de que los clientes comprarán los mejores productos, es decir, aquellos que ofrezcan la mayor calidad y den el mejor resultado. Por otro lado, la Orientación a la venta y la producción planteada por el mismo autor, basaba su actividad en la creencia, por una parte, de que los consumidores nunca comprarán suficiente si se deja la compra de su mano, además de que están dispuestos a conformarse con todo. (Monferrer, 2013, págs. 16-24-25).

Para el 2004 la AMA consideraba al marketing como una función organizativa y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y gestionar las relaciones con estos de manera que se beneficie la empresa y sus stakeholders. En el 2007 se denota el marketing como una actividad conjunta de instituciones y procesos que crean, comunican, entregan e intercambian ofertas que

tienen valor para los clientes, agentes y sociedad en general. En esta misma línea Monferrer llama esto orientación al marketing, desde este enfoque las empresas empiezan a interesarse realmente por las necesidades y deseos de los consumidores, por satisfacerlos más eficiente y eficazmente, y con mejores atributos que la competencia. Como última etapa de evolución del concepto está la orientación de marketing social, es aquí donde las empresas se interesan no solo por el consumidor individual, sino por la sociedad en su conjunto. Por tanto, se procede al estudio de las necesidades de todos los agentes del mercado (consumidores, clientes, proveedores, competidores, trabajadores y sociedad en general) buscando la creación, intensificación y mantenimiento de relaciones duraderas con ellos. La idea es determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados seleccionados, para satisfacerlos de mejor manera que la competencia sin perjudicar a la sociedad, es decir, respetándola. (Monferrer, 2013, págs. 16-25-26).

Según Carmen cruz Zubieta el consumo ha sido un factor muy importante en la evolución del marketing, hoy en día se habla en un mercado centrado hacia el individuo lo que ha llevado al surgimiento de las tendencias orientadas a la experiencia del consumo desarrollada mediante el uso de técnicas de marketing sensorial y marketing de experiencia. A partir de este cambio el marketing busco la conexión con sus consumidores mediante las emociones y sentimiento lo que hoy en día se conoce como love marks.

El marketing hace uso de los estímulos sensoriales, es por eso que el uso de aromas, colores, sonidos se ha vuelto parte de la experiencia de marca. A nivel instrumental el nacimiento de la internet ha revolucionado el marketing, a través de esta herramienta las empresas han encontrado nuevas formas de conectarse con sus clientes a partir de sitios web los cuales brindan información al consumidor,

posibilitan la venta de productos, pagos y otros servicios que caben dentro del marketing transaccional. Además, las redes sociales son una fuente de información valiosa para las empresas, ya que los usuarios están en constante contacto con personas a nivel global manifestando sus deseos, gustos y necesidades.

2.1.3 Escuelas de marketing

Dentro de los enfoques del pensamiento de marketing existen una serie de escuelas las cuales tienen diferentes orientaciones del marketing. La primera en aparecer fue llamada la escuela de las funciones, se centró el trabajo en identificar y analizar las actividades el valor añadido que le daban las actividades de marketing a la empresa. Se considera a Arch Shaw como el iniciador de esta escuela de pensamiento, distinguía en la actividad empresarial tres operaciones básicas, producción distribución y administración, concebía el marketing como materia o disciplina en movimiento ya que la producción era movimiento (la forma de producir), la distribución era el cambio de lugar y la administración centraba el movimiento en las finanzas, compras, empleo y contabilidad

Escuela de los productos: Esta línea de pensamiento vino del interés de los autores en analizar las características de los productos que operan en el marketing. Esta consideraba que clasificar las mercancías en grupos definidos facilitarían asuntos tales como: la densidad de distribución requerida, los métodos de distribución preferidos, las relaciones a establecer con los comerciantes, la forma de almacenamiento de los productos, el tipo de publicidad requerida etc.

Escuela de marketing de dirección: Uno de los aportes más relevantes de esta perspectiva de pensamiento, está relacionado con el concepto de Marketing Mix, expuesto por investigadores como Borden (1964) y McCarthy (1960) cuya filosofía

se centró en la necesidad de sistematizar las tareas de Marketing como una mezcla simultánea de distintas funciones. Otros principios fundamentales propuestos y desarrollados por los investigadores en el marco de esta perspectiva, son conceptos relacionados con la Miopía del Marketing, la segmentación de mercado, el posicionamiento del producto, y la relación del Marketing con otras áreas funcionales dentro de la organización.

Escuela del marketing estratégico: Esta escuela se enfatizó en la búsqueda de metodologías de análisis y conocimiento del mercado, con el objetivo de detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma eficiente, que el resto de competidores. El objetivo del marketing estratégico es satisfacer necesidades no cubiertas que supongan oportunidades económicas rentables para la empresa

Escuela del marketing relacional: Esta escuela surgió como respuesta a las necesidades del entorno competitivo, caracterizado por el incremento de la oferta, por la maduración, fragmentación de los mercados, por la intensificación y globalización de la competencia y por el fuerte ritmo de desarrollo tecnológico, el marketing evoluciona hacia el concepto de Marketing Relacional. En este contexto el cliente constituye el elemento más escaso del sistema y la captación, pero sobre todo la conservación de clientes, se convierte en uno de los factores fundamentales del éxito empresarial. (Cruz, 2016, págs. 16-18).

2.1.4 Plan de marketing

Dentro del desarrollo de esta disciplina la planeación juega un papel imprescindible. Se puede definir el plan como lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo. Por esta razón, la planeación es la primera función

administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada. (Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos , 2002, pág. 17). Por otra parte Hausler o Ansoff se refieren a la planificación como una “previsión de los futuros campos de acción, una búsqueda de metas de futuro para la movilización de los recursos, una preparación metódica para la acción que incluye el desarrollo de estrategias, una definición de objetivos y selección de estrategias o una apropiada asignación de los recursos disponibles” (Vicuña, 2004, pág. 50).

De acuerdo a lo anterior el plan de marketing es una guía escrita que orienta las actividades del marketing para una unidad estratégica de negocio o un producto/mercado (Garcillàn & Rivera, 2009, pág. 224). Para Peinador y Zorita el plan de marketing es una herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado en el que quiere ser competitiva, este es un escrito formal en que a partir del objetivo general de la empresa y un escenario futuro previsto, se definen unos objetivos de marketing específicos y se determinan unas vías susceptibles de alcanzar, ordenando las actuaciones comerciales a realizar en el tiempo y asignando responsabilidades (Zorita & Peinador , 2009, pág. 13).

Un plan de marketing sirve de mapa, ya que indica cómo se llega desde el inicio del plan hasta el logro de las metas y los objetivos, este es quizás el propósito principal del plan de marketing (Vicuña, 2004, pág. 55). El plan de marketing es importante porque hace que se vea con claridad las diferencias entre lo que ocurre durante la realización de la estrategia y lo que estaba proyectado que ocurriera. Igualmente lo plantea McDonald, argumentando que mediante este documento se puede Identificar los cambios y desarrollos que se pueden esperar, esto permite controlar la situación y tomar las medidas necesarias para que el proyecto vuelva a la ruta señalada, y siga avanzando hasta alcanzar el objetivo final, es decir que es útil para

el control de la gestión y la puesta en práctica de la estrategia. También sirve para darse cuenta de los problemas, oportunidades y amenazas, documenta sobre lo que ya se ha previsto y ayuda a identificar otros problemas para la advertencia y preparación, permite establecer estrategias y considerar lo que se va a hacer con las oportunidades, amenazas y problemas futuros.

En términos generales teniendo un plan se está en mejor posición para competir ya que antes de llevarlo a la práctica se tiene todo calculado, de principio a fin, y ya se sabe a dónde puede conducir el futuro. Se está mejor preparado que los competidores para los cambios repentinos y se conoce de antemano aquello que sea previsible y la manera de actuar ante ello (Zorita & Peinador , 2009, págs. 14-15).

2.1.5 Modelo de plan de marketing

El proceso de planificación de marketing dependerá del tamaño de la empresa, es por eso que se puede adaptar un plan modelo a cada tamaño o dimensión de empresa. (Vicuña, 2004, pág. 62)

Figura 1. Esquema del plan de marketing estratégico



Fuente: tomado de (Vicuña, 2004, pág. 68)

2.1.6 Fases y etapas en la elaboración de un plan de marketing

2.1.6.1 Primera fase: análisis y diagnóstico de la situación

Etapa 1: análisis de la situación, es un estudio riguroso y exhaustivo tanto de la situación externa de la empresa (política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal) como la interna.

Análisis externo: El primer punto de referencia a la hora de realizar un análisis de situación externa, es el mercado, por aquellos elementos no controlables que determinan el entorno, es necesario contemplarlo porque da una idea bastante buena del marco en el que se va a desenvolver la empresa. En cuanto al mercado sobre el que se está actuando, este análisis ha de tener en cuenta aquellos aspectos

que se relacionan con la: naturaleza del mercado y estructura (Vicuña, 2004). El entorno busca conocer y evaluar el impacto que sobre las empresas generan los cambios que se presentan en este, con el fin de aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que trae los cambios. La exploración del entorno conduce a identificar las variables relevantes que pueden afectar el presente y futuro de la empresa, es necesario identificar las variables, así como conocer el grado de impacto que pueden ejercer sobre la empresa y las posibilidades que se tienen de poder controlarlas.

Según Karl Albrecht el ambiente de la organización debe estudiarse a partir de un radar empresarial, es decir, un análisis de fuerzas que configuran este ambiente y permiten tomar decisiones respecto al futuro de la empresa, las variables del entorno externo que hacen parte de este radar son: el ámbito económico, está compuesto por las dinámicas de los mercados, el capital, los recursos críticos, los costos, los precios, la moneda, la situación de la economía nacional y la situación del comercio internacional. Son factores que pueden afectar las conductas de compra de los consumidores, la conducta de los competidores y las oportunidades para la empresa (Albrecht, 1999). Por otra parte, en el modelo de evaluación externa de Fred R. David la fuerza económica está compuesta por variables como los cambios de ciclo económico, disponibilidad de crédito, propensión a consumir, tasas de interés, tasa de inflación, balanza comercial entre otros (David, 1997).

En el radar empresarial el ámbito tecnológico está compuesto por la gama de acontecimientos, tendencias y soluciones tecnológicas disponibles para mejorar la capacidad de la empresa. David plantea que en el modelo de fuerzas externas los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas, ya que los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes,

procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de la empresa, estos avances pueden generar nuevas ventajas competitivas más poderosas que las existentes.

El entorno social pone en evidencias las pautas y los valores culturales, las creencias y tendencias, los estilos, las preferencias, los héroes, villanos, y los conflictos que forman el sistema de referencia de la conducta de la gente. David agrupa este entorno social en fuerzas culturales, demográficas y ambientales. Estas ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes, las amenazas y oportunidades que surgen de los cambios de estas variables presionan a todo tipo de empresas, ya que los gustos, valores, demografía, creencias etc. constantemente están cambiando en la sociedad, por lo que las empresas tienen que ir innovando continuamente en satisfacer las necesidades de sus clientes. Este entorno puede presentar variables de tamaño de población, tasa de natalidad, tasa de mortalidad, ingreso promedio, esperanza de vida etc.

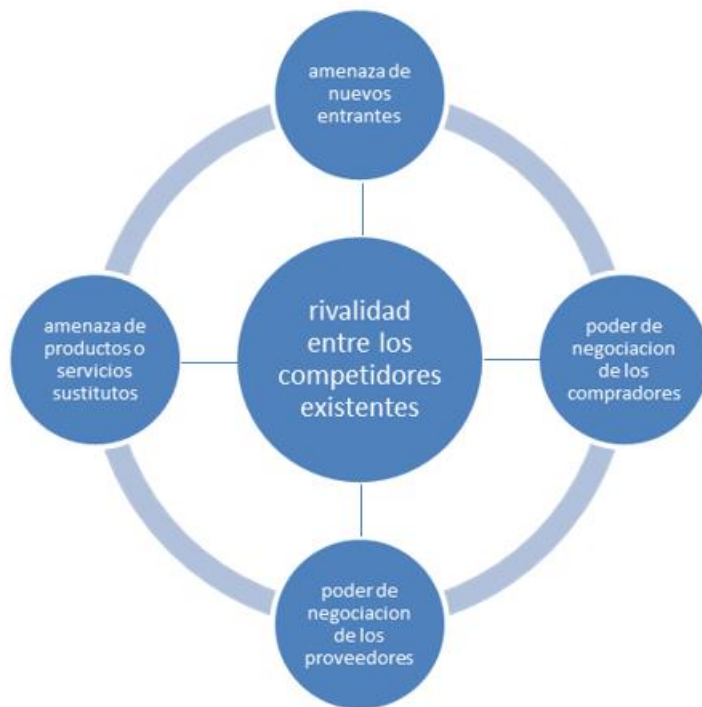
El entorno ambiental también llamado por Karl como geofísico, incluye todos los ecosistemas, recursos naturales, la disponibilidad de materias primas, las opciones de transporte, la proximidad con los principales centros de población, las fuentes de talentos, la susceptibilidad a los desastres ambientales como terremotos, huracanes y los efectos del delito en el entorno. Aquí se tocan las variables de reservas forestales, biodiversidad, energía eléctrica, energías alternativas, consumo de recursos naturales, políticas ambientales, recursos hídricos etc. (Betancourt, 2011).

El ámbito político-legal está compuesto por todos los procesos nacionales, regionales, locales y diferentes grupos de poder que puedan afectar las normas y procedimientos para hacer negocios (Albrecht, 1999). El aumento de la

competencia global acentúa la necesidad de pronósticos políticos, gubernamentales y legales exactos, por ellos muchas estrategias tendrán que familiarizarse con los sistemas políticos del mundo. En cuanto a las fuerzas jurídicas es importante considerar las legislaciones laborales, comercial, civil, aduanera, tributaria y todas las leyes que incidan de manera directa o indirecta en el accionar de las organizaciones (David, 1997). Entre las variables más importantes de este estudio se encuentran las negociaciones, eventos políticos, relaciones bilaterales, multilaterales, tratados comerciales, políticas de seguridad nacional etc.

En el análisis externo es pertinente hacer un estudio del modelo de las fuerzas competitivas de Porter, para poder conocer el grado de competitividad del sector en que se mueve la empresa Coffe Riq, estas fuerzas resultan claves para que la organización pueda definir y seguir una estrategia competitiva (Vicuña, 2004). El modelo de Porter revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda una referencia para anticiparse a la competencia e influir en ella en un largo plazo, también es una herramienta sumamente importante para defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas a favor para elaborar la estrategia.

Figura 2. Cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector



Fuente: tomado de (Porter M., Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008)

Las cinco fuerzas que forman las estrategias del sector son:

Amenaza de entrada: los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación en el mercado, este hecho ejerce presión sobre los precios, costos y la inversión necesaria para competir. Por ejemplo, el mercado de café especial tiene unas barreras de entradas bajas, por lo que es necesario que las empresas inviertan constantemente en la innovación de sus productos para desalentar a los nuevos competidores, la complejidad para entrar a participar en un sector, depende de si las barreras de entrada son grandes, la amenaza será menor, ya que se puede requerir de un capital financiero bastante

elevado o una sofisticada tecnología. Por el contrario, si las barreras no son altas los nuevos competidores que entre a participar en ese mercado serán numerosos. Una barrera de entrada es la ventaja que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos competidores.

El poder de los proveedores: los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos, porque cobran precios más altos, restringiendo la calidad o transfiriendo los costos a los participantes del sector. La empresa depende de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos, un proveedor es poderoso cuando: está más concentrado que el sector al cual le vende, los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos, los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor, los proveedores ofrecen servicios que son especializados, no existe un sustituto para lo que ofrece el proveedor y cuando se puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada

El poder de los compradores: los clientes poderosos son capaces de capturar más valor, obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejor servicio (incrementan los costos) lo que lleva a que los participantes del sector se enfrenten, y todo esto perjudica al sector. Un cliente cuenta con poder de negociación cuando: los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí, los compradores asumen pocos costos al cambiar de proveedor, el cliente puede amenazar con integrarse hacia atrás en el sector y fabricar los productos del sector por sí mismo.

Amenaza de los sustitutos: el sustituto cumple la misma función o similar que el producto de un sector mediante formas distintas, cuando la amenaza del producto sustituto es alta la rentabilidad del sector sufre. La amenaza es alta cuando: se

ofrece un atractivo de precio y desempeño respecto al producto del sector, el costo del comprador por cambiar el sustituto es bajo.

Rivalidad entre competidores existentes: esta rivalidad adopta muchas formas, incluyendo los descuentos de precios, lanzamiento de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento de servicios. La rivalidad es más intensa cuando, los competidores son varios o son aproximadamente igual en tamaño y potencial, el crecimiento del sector es lento, las barreras de salida son altas, los rivales están comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes. Esta rivalidad es altamente destructiva para la rentabilidad que se mueve en torno al precio (Porter M. , 2008).

Para Sainz de Vicuña el elemento más relevante análisis externo es el que se refiere al mercado sobre el cual se está actuando. El análisis del mercado externo abarca:

1. Naturaleza de mercado, en la cual se puede observar la situación y evolución de los segmentos del mercado. Toca aspectos cualitativos y cuantitativos de la demanda: diferentes segmentos que existen, su perfil y características definitorias, su sistema de valores, actitudes, motivaciones, e inhibiciones, comportamientos y procesos de compra, etc.
2. La estructura del mercado, donde se analiza factores relevantes como el tamaño de la oferta, productores, tipos de productos ofertados, marcas, participaciones de mercado, segmentos elegidos, etc. Cuota de mercado de los diferentes competidores: global, por segmentos, canales y marcas.

Este análisis permite hacer un estudio de la evolución del mercado cafetero, como se da a conocer, cuánto se produce de este grano, cuál es su demanda, como se concentra tanto la producción como el consumo y cuáles son los canales de

distribución; es sumamente importante en el análisis del mercado hacer un estudio de la competencia, donde se estudiará la competencia directa de la empresa.

Análisis interno: En el análisis de la situación interna ayuda a detectar debilidades y potencialidades de la empresa, desde el punto de vista comercial, esta etapa trata de profundizar en las estrategias de marketing, así como en la adecuación de los medios y los objetivos fijados, para eso se hace un profundo examen de conciencia empresarial, para detectar lo que se está haciendo y saber si eso que se está haciendo es lo que se debe hacer, es decir si se están tomando las decisiones estrategias de marketing más adecuadas.

El análisis interno incluirá aspectos como: ¿Qué objetivos de marketing nos hemos marcado? ¿Son los que deberían ser o deberíamos habernos marcado otros? ¿Los hemos alcanzado? ¿Qué estrategias de marketing tenemos? ¿A qué mercado nos dirigimos y con qué productos? ¿Hemos elegido bien el segmento estratégico? Etc. (Vicuña, 2004, págs. 121-132).

Kotler manifiesta que una cosa es encontrar oportunidades atractivas, y otra tener la oportunidad de sacar provecho de ellas, las empresas pueden evaluar sus propias fortalezas y debilidades mediante el uso de una lista de verificación de debilidades y fortalezas, es claro que las empresas no tiene que corregir todas las debilidades y tampoco regodearse de todas las fortalezas (kotler, 2012, págs. 49-50). Para evaluar la empresa se puede tener en cuenta los siguientes aspectos: producción (tecnología disponible, materias primas, procesos, costos, calidad etc.) Finanzas (liquidez, financiación, endeudamiento, capital, solvencia, etc.) Histórico de ventas (por segmentos, productos, zonas geográficas, canales de distribución etc.) Cartera de productos (gama, familia, envase y marcas...) Precios (cliente final, intermediarios...) Distribución (canales, cobertura...) Organización (recursos

humanos, estructura, jerarquía, control etc.) Clientes (clasificación, fidelización...). Si es el caso de que nos encontremos ante una empresa de nueva creación, y no se disponga de cierta información, se seguirá el mismo procedimiento, pero utilizando como ejemplo al competidor más directo (Alcaide, y otros, 2013).

El análisis interno inicia con una información de datos generales, donde se pretende dar un informe de quien es la empresa, a que se dedica y cuáles son sus productos o servicios, el segundo punto abarca origen de los ingresos, en donde se evidencia la evolución de las ventas en los últimos años. Seguido de esto, se llevará a cabo el análisis de la estrategia comercial y de marketing, donde se dan a conocer los rasgos por los que la empresa se caracteriza en el mercado, por ejemplo, como se percibe la imagen de la empresa, como son las campañas de comunicación, las políticas de precios, como es la comunicación externa y que se pretende en esta, etc. En la primera etapa del análisis de la situación interna se obtiene información que permita posicionar favorable o desfavorable a la empresa en cuanto al entorno y al mercado al que se dirige (Vicuña, 2004, págs. 135-137).

Etapas 2: diagnóstico de la situación, se debe establecer un inventario de las oportunidades y amenazas (deducidas del análisis externo de la siguiente forma: si el factor al que se refiere es favorable a la empresa para la consecución de sus objetivos este será una oportunidad, en caso contrario será una amenaza), así como de los puntos fuertes y débiles (extraídos del análisis de la situación interna con el siguiente criterio: si el punto en cuestión es favorable a la empresa para la consecución de sus objetivos será un punto fuerte, en caso contrario será un punto débil)..

Una oportunidad de marketing es un área de necesidad e interés del comprador, que una empresa tiene alta probabilidad de satisfacer de manera rentable. Existen

tres principales fuentes de oportunidades de marketing, una es ofrecer algo escaso, la segunda es proveer un producto o servicio existente de una manera nueva o superior y por último está la creación de un producto o servicio totalmente nuevo. Para evaluar las oportunidades del entorno externo, se puede usar un análisis de oportunidades del mercado, el cual debe responder a lo siguiente: ¿se puede expresar los beneficios de manera convincente un mercado meta definido?, ¿se puede llegar a un mercado meta y llegar a él con medios eficientes en cuanto a costos y canales comerciales?, ¿la empresa puede o tiene acceso a capacidades y recursos críticos que son necesarios para entregar los beneficios al cliente?, ¿se puede entregar los beneficios mejor que cualquier competidor real o potencial?, ¿la tasa de rendimiento financiero será igual o mayor al umbral de inversión? (Kotler, 2012).

Una fortaleza de la organización es aquellas funciones que se realizan de manera correcta, como son las ciertas habilidades y capacidades del personal. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda una situación favorable en el entorno. Por otro lado, una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Fayol, 1980). Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, es decir, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.)

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de

crecimiento o mejoría. Las amenazas son lo contrario, representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales (Porter, 1998).

En todo plan de marketing el diagnóstico es, por tanto, consecuencia de un análisis previo, y a la vez una síntesis del mismo a partir del cual será posible identificar las oportunidades y amenazas que se presenta el entorno y con lo que se descubre aquellos puntos en el que el negocio se encuentra fuerte o débil respecto a los competidores. Para establecer el diagnóstico de la situación, el marketing emplea dos instrumentos principales:

El DOFA (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y la matriz de posición competitiva, que refleja la posición competitiva de la empresa a partir de dos variables: el atractivo del mercado (bajo, medio, alto) y la posición del producto ante los competidores (baja, media, alta)

Para la aplicación del diagnóstico de la situación se empezará la elaboración de la matriz de posición competitiva, la metodología sugiere empezar definiendo las líneas de productos que se analizarán, seguidamente de esto se establecerán los criterios que permitirá definir un mercado como atractivo y el peso relativo (ponderación), a cada uno de los criterios.

Antes de realizar la matriz de posición competitiva se ara la del atractivo de mercado, esta contara con las siguientes variables

Mercado: abarca el tamaño del mercado, su estructura, nivel de calidad demandado, velocidad de cambio tecnológico y productos sustitutos.

Crecimiento en ventas: tasa de crecimiento histórica y esperada de cada línea de producto

Competencia: situación de la competencia, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores.

Consumo: tasa de consumo histórico y esperada, tendencias de consumo, gustos preferencias.

Los valores asignados a las variables que incidan positiva como negativamente en el atractivo del negocio serán:

3=alto

2=medio

1=bajo

Es importante resaltar que la puntuación que se asignará a cada variable dependerá del estudio previo que se haya hecho del análisis tanto externo como interno.

De manera similar se procederá a establecer los criterios que permitirán definir la posición competitiva de cada línea de producto y su peso relativo (ponderación) a otorgar a cada criterio, los factores elegidos serán los FCE (factores claves de éxito):

Reconocimiento y prestigio de marca, precio competitivo, atributos y características superiores (calidad), publicidad y marketing, y otros (presentación y empaque).

Hecha la MPC, se realizará la matriz DOFA, esta localiza e identifica las oportunidades, amenazas fortalezas y debilidades de la empresa, valorándolas a partir de su posibilidad y de su importancia, con el fin de utilizar las que resulten

prioritarias, esto se realizara de acuerdo al análisis externo e interno que se hizo previamente (Vicuña, 2004, págs. 181-198)

2.1.6.2 Segunda fase: decisiones estratégicas de marketing

Las decisiones estratégicas de marketing (los objetivos de marketing y las estrategias de marketing, en un plan de marketing estratégico son siempre decisiones de largo alcance) son las más trascendentales en un plan de esta naturaleza, aunque en un corto plazo sean las de menos resultados visibles (Vicuña, 2004, pág. 212)

Etapas 3: formulación de objetivos de marketing a alcanzar. Una vez concluido el diagnóstico de la situación, y antes de formular la estrategia de marketing, se deben formar los objetivos. En caso contrario difícilmente se puede saber si la estrategia que se está adoptando es la correcta: si no se sabe para dónde se va, mal se puede saber si el camino que se está siguiendo es el adecuado. Esta formulación de objetivos según Rivera y Garcillán se puede hacer mediante la elaboración de un pronóstico de venta que permita cumplir con esos objetivos y elegir las operaciones estratégicas que servirán de guía para conseguir estos objetivos (Garcillán & Rivera, 2009, pág. 226).

Para establecer objetivos se debe tener en cuenta: los objetivos de marketing se supeditarán siempre a los objetivos y estrategias corporativas, se deben ser concretos (por tanto, cuantitativos, siempre que sea posible), realistas. La esencia de todo objetivo es solucionar un problema de la empresa o sacar rendimientos de una oportunidad de mercado. Otro aspecto es que los objetivos están sustentados sobre supuestos o hipótesis de partida o escenarios que se habrán contemplado en el análisis de la situación.

Tipos de objetivos: dos aspectos que condicionan claramente el sistema de objetivos de una empresa son su dimensión y las características del mercado en el que actúa.

Objetivos estratégicos diferentes según la dimensión de la empresa: efecto en los objetivos de marketing. La primera reflexión que se debe hacer es que los objetivos estratégicos serán diferentes según la dimensión de la empresa. En mercados cada vez más globalizados las empresas deben crecer y alcanzar la talla crítica de su sector para ser competitiva. Ahora bien, no todas las empresas pueden ser grandes, y hay otras que ni siquiera se lo plantean: mientras puedan, prefieren mantenerse independiente y con un tamaño menor.

De ahí que, los objetivos estratégicos corporativos suelen ser la consolidación en el mercado, el crecimiento de su facturación y la renta a corto, pero dando una importancia muy distinta a cada uno de ellos según la dimensión de la empresa. Es decir que el objetivo principal de las grandes empresas es seguir creciendo en vez de la rentabilidad a corto, ya que, para ellas ser grande es clave para la supervivencia. Más a largo plazo, como consecuencia del asentamiento en el nuevo mercado amplio, los objetivos serán diferentes y tendrán que centrarse en la orientación al mercado y la búsqueda de mayores cuotas de rentabilidad.

Por lo contrario, la empresa pequeña debe buscar primero su consolidación alcanzando un determinado nivel de rentabilidad a corto, haciéndose a la idea de que como no va a alcanzar la masa crítica debe renunciar a cuotas tan altas de crecimiento como la perseguida por las empresas grandes. De ahí a que su sistema de objetivos sea consolidación (supervivencia), rentabilidad a corto, crecimiento (vegetativo).

Un elemento condicionante de los objetivos de marketing suele ser la etapa de ciclo de vida en la que se encuentren los productos de la empresa, así, si la empresa que se encuentra en mercados en expansión, optara por objetivos de crecimiento envés de rentabilidad a corto plazo, porque desea consolidarse en ellos para cuando llegue la etapa de la madurez; saben que si buscan la rentabilidad alta en el corto plazo pueden constituir “pan para hoy, hambre para mañana”, ya que la competencia puede estar invirtiendo para alcanzar mayores cuotas de mercado que, a la larga, le darán mayores tasas de rentabilidad. Pero las empresas no siempre tienen la suerte de encontrarse en mercados en crecimiento, aunque existan mercados lejanos con esas características, quizás su decisión estratégica corporativa haya sido renunciar a ellos por razones diversas. El nulo crecimiento del mercado hace que la única forma de crecer sea a costa de la competencia. O, lo que es lo mismo, quitando clientes a otras (Vicuña, 2004).

Etapa 4: elaboración y elección de las estrategias de marketing a seguir, la estrategia de marketing define las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing fijados, es necesario saber concretar de que tipo serán las estrategias (estrategias de cartera, de segmentación, de posicionamiento, funcional, etc.). En el modelo propuesto por Peinador y Zorita en esta etapa se describe lo que se debe hacer para lograr las metas y los objetivos propuestos, es el camino a seguir, es la planificación que hace de sus acciones sobre el mercado.

La estrategia consiste sencillamente en adecuar los factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva.

Estas estrategias se delimitan en 4 niveles:

Nivel 1: decisiones estratégicas corporativas: suelen definir entre otras cosas, la visión, la misión, el negocio y la estrategia competitiva.

Aunque no se deciden en el plan de marketing sino en el plan estratégico de la empresa, las estrategias competitivas tienen una influencia muy directa en la estrategia de marketing por lo que es conveniente tener en cuenta las siguientes consideraciones:

La estrategia de liderazgo en costes no debe confundirse con la de liderazgo en precio, los bajos costos permitirán a la empresa reducir los precios si decide seguir una estrategia de penetración en el mercado, pero puede utilizarse para aumentar la rentabilidad y destinar los beneficios adicionales a inversiones que posibiliten el dominio de mercado.

La estrategia de diferenciación supone que la empresa decide ofrecer productos y servicios que son únicos o superiores a los de la competencia. No debe por lo tanto confundirse con la necesidad que tiene toda empresa de desmarcarse/ diferenciarse de sus competidores.

La estrategia de consolidación/ focalización supone defender la marca en el nicho de mercados seleccionado. Las empresas pequeñas que normalmente carecen de recursos para competir en costos y el liderazgo/diferenciación, están en buena situación para concentrarse en proporcionar servicios y productos personalizados, adaptados a las necesidades de grupos y clientes muy concretos. La estrategia de éxito para las empresas que no son líderes en el mercado, suele consistir en utilizar una cuidadosa estrategia de segmentación, decidiendo competir solo en aquellas áreas donde la empresa tenga importantes fortalezas y/o aporte alto valor.

Nivel 2: estrategia de cartera: una vez definida las estrategias corporativas, concretamente en la definición del negocio, las actividades de la empresa (también denominadas “unidades de negocio”), la estrategia de cartera debe concretar todas las alternativas producto-mercado que la empresa contempla dentro de esa actividad. Por ello, se puede concluir que en este nivel de la estrategia se fija la marcha a seguir para cada unidad de negocio, detallando las diversas combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa.

Nivel 3: estrategias de segmentación y posicionamiento. Define para cada binomio producto-mercado el segmento estratégico al que se deberá dirigir la empresa y su posicionamiento. Ello supone, en primer lugar, la identificación de los diversos segmentos existentes en el mercado, en segundo lugar, la detención de aquel segmento atractivo para la empresa y finalmente, la determinación del posicionamiento adecuado.

Nivel 4: estrategia funcional, en este nivel se pondrá en combinación los diferentes medios o instrumentos de marketing de los que la empresa dispone para alcanzar os objetivos, estos instrumentos son, producto, distribución ventas, precio y comunicación.

En concordancia con Kotler, las metas indican lo que quiere lograr una unidad de negocios; la estrategia es el plan de juego para lograrlo. Para lograr sus metas cada negocio debe diseñar una estrategia, la cual consiste en una maniobra de marketing y una destreza de tecnología compatible, además de una estrategia de aprovisionamiento (kotler, 2012).

2.1.6.3 Tercera fase: decisiones operativas de marketing

Etapas 5: acciones o planes de acción, se trata de decidir las acciones de marketing que concretan la estrategia de marketing en su nivel más concreto, esto es, el marketing mix. Los planes de acción deben estar enfocados a (producto, precio, plaza y promoción). Peinador y Zorita recalcan que en esta etapa la estrategia de mercadotecnia deberá convertirse en programas específicos de acción que respondan las siguientes preguntas ¿Qué se hará?, ¿Cuándo se hará?, y ¿Quién es responsable para hacerlo?

Una estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en el plazo previsto. En esta etapa se debe concretar lo más detallado, las acciones que habría que poner en marcha para que no se queden en meras directrices. Dentro de un nivel teórico se puede distinguir los siguientes tipos de acción.

Sobre el producto:

Ampliación o modificación de la gama: eliminar algún producto, lanzar alguno nuevo al mercado, sacar nuevas versiones de uno ya existente.

Cambio de envase: rediseño del mismo, sustitución de materiales, envase de mayor capacidad, nuevo formato, etc.

Nuevas marcas: creación de una nueva marca, cambio de marca, registro de una nueva marca, nuevo diseño de una marca anterior que se presentara como nueva, etc.

Mejoras de la calidad o en las características: del producto, su envase, su presentación, etc.

Racionalización de productos: eliminación de referencias con baja rotación o bajo margen, etc.

Sobre precios:

Modificación de las tarifas actuales de precios y de la escala de descuentos.

Modificación de las condiciones de venta y de los términos de la venta

Sobre distribución y fuerza de ventas:

Modificación y/o fijación de las condiciones y funciones de los mayoristas y detallistas

Cambiar de transportista para reducir los costos de transporte

Mejoras en los plazos de entrega

Aumento del número de vendedores

Modificación de las zonas y rutas de venta

Sobre comunicación:

Realizar campañas concretas: de publicidad, de marketing directo, de relaciones públicas, promocionales, de publicidad directa y de patrocinio.

Selección de medios: generales (televisión, prensa, radio, etc.) o sectoriales (revistas especializadas, etc.)

Determinación y asignación de presupuestos (por instrumentos de comunicación, por medios y soportes, etc.)

Incentivación y motivación del personal interno

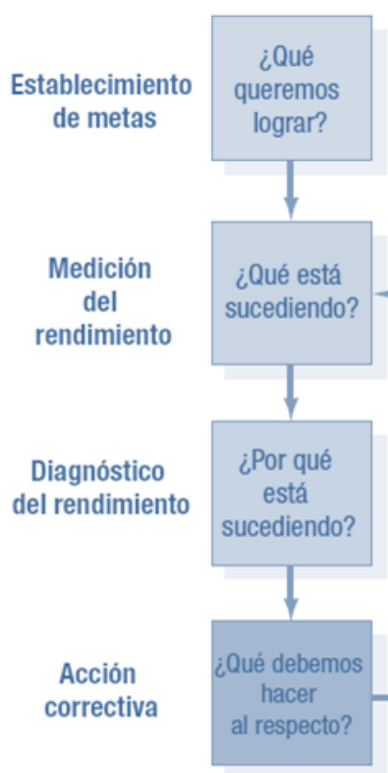
Contacto personalizado con distribuidores y clientes.

Una empresa inteligente crea un alto nivel de satisfacción en sus empleados; esto aumenta los esfuerzos realizado por ellos, lo que a su vez conduce a productos y servicios de mejor calidad y, en consecuencia, a mayor satisfacción del cliente, que lleva a más negocios repetitivos, un incremento del crecimiento y las ganancias, altas tasas de satisfacción de los accionistas, mayor inversión, y así sucesivamente (kotler, 2012).

2.1.7 Mecanismo de seguimiento y control

En el plan de marketing como todo plan debe hacerse un seguimiento y control, porque pasado cierto tiempo las circunstancias que se plantearon en un principio serán distintas a las contempladas como escenario más probable en el análisis de la situación, y se debe establecer un control del cumplimiento del plan para comparar periódicamente lo realizado con los objetivos fijados, analizar las desviaciones y corregirlas mediante la adopción de nuevas acciones. Es decir, se trata de la aplicación de los criterios de control de gestión al uso, para lo que se necesita establecer un cuadro de mando. En definitiva, se debe partir del supuesto, de que una vez se inicia la puesta en práctica del plan las cosas nunca salen exactamente como estaban planificadas. Las razones de esto pueden ser múltiples: cambios de tendencia en el mercado, determinadas acciones de la competencia no previstas en el plan, o simplemente que el plan no era perfecto.

Figura 3. El proceso del control



Fuente: tomado de dirección de marketing (Kotler, 2012)

Mecanismo de control de rentabilidad: tiene como propósito determinar si la empresa registra ganancias y pérdidas, la rentabilidad se mide por producto, territorio, cliente, segmento, canal comercial y tamaño de pedido.

El primer paso para hacer el control de rentabilidad es identificar los gastos funcionales, la primera tarea consiste en calcular en qué cantidad de cada gasto se incurrió para cada actividad.

El segundo paso es Asignar los gastos funcionales a las entidades de marketing, es decir calcular cuánto gasto funcional se asoció con la venta a través de cada tipo de segmento, producto, territorio etc.

El tercer paso sería Preparar un estado de resultados para cada entidad de marketing, lo que significa elaborar un estado de resultado para cada tipo de segmento, producto, territorio etc.

Estos pasos se repiten para cada segmento, producto, territorio etc. Para tener más seguridad de este tipo de control, la empresa deberá contestar las siguientes preguntas:

¿Hasta qué punto los consumidores compran basándose en el tipo de café o en la marca?

¿Qué tendencias influyen en la importancia relativa de los segmentos, producto, territorio etc?

¿Qué tan buenas son las estrategias de marketing de la empresa para los segmentos, productos, territorios etc.? (kotler, 2012)

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Análisis de escenarios: Desarrollo de representaciones plausibles sobre el futuro posible de una empresa, en los que hacen diferentes supuestos sobre las fuerzas que impulsan el mercado y que incluyen diferentes factores de incertidumbre.

Análisis de mercados: es una recaudación de datos sobre clientes, competidores, y el mercado en el que nos queremos desarrollar, en general, que servirá para su posterior estudio. Del análisis de estos datos se sacan otras informaciones como las tendencias del mercado, el posicionamiento de la empresa, del producto, etc.

Análisis de valor del cliente: Informe de las fortalezas y debilidades de la empresa en comparación con varios competidores.

Branding: Dotar a los productos y servicios del poder de una marca.

Cadena de valor: Herramienta para identificar las maneras de crear mayor valor para el cliente.

Canal de distribución: Conjunto de personas y empresas que participan en la transferencia de derechos de propiedad de un producto, conforme este pasa del productor al consumidor final o al usuario de negocios (Kotler, 2008).

Catación: es el análisis sensorial del café, su objetivo es examinar sus propiedades organolépticas mediante los órganos de los sentidos. Es decir, son un conjunto de técnicas que permiten percibir, identificar y apreciar un cierto número de propiedades características del café (FNC, Glosario cafetero parte II: etapas del cultivo, 2012).

Comportamiento del consumidor: Estudio de cómo los individuos, los grupos y las organizaciones eligen, compran, usan y disponen los bienes, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos.

Crecimiento vegetativo: aumentar la capacidad productiva; la implementación de nuevos canales de distribución; la contratación de los recursos humanos necesarios para atender los aumentos de su capacidad de producción y comercialización. Incremento de las ventas, y en los costes: mayor productividad, mejoras en las condiciones de compra de materias y servicios, etc.

Diagnóstico: Análisis realizado para determinar las características de un mercado, el cual permite conocer su situación actual, (demanda, oferta) gustos, tendencias, precios, competencia, distribución etc (Kotler, 2008).

Endomarketing: se consolida como una herramienta para alcanzar la competitividad. Una tendencia que no podría considerarse simplemente como una estrategia de marketing o de comunicaciones, sino como una estrategia de negocios integral que permite construir una imagen corporativa unificada, tanto para los clientes externos como para los internos. Las empresas deben ocuparse no solo de lo que hacen los empleados y cómo lo hacen, sino cómo se sienten con relación al trabajo y el ambiente laboral. Cuando una compañía registra bajos niveles de calidad puede deberse a un clima laboral contaminado en el que se evidencia incoherencia entre los ideales de la compañía y la realidad, falta de comunicación, ambiente generalizado de desconfianza y discordancia interna en los estilos de liderazgo. La razón por la cual las compañías enfocan sus esfuerzos en el desarrollo de buenos ambientes laborales obedecen a diversos beneficios, pero en general a que un empleado que trabaja a gusto es más productivo y contribuye a los objetivos de la compañía. El reconocimiento de los colaboradores como activos de la

compañía es quizá el primer paso que da una compañía hacia un enfoque más humano (Urrego gusman, 2013)

Estructura de mercado: se entiende por tanto como aquellas características de un mercado que influyen en el comportamiento y resultados de las empresas que comprenden el mercado.

Integración vertical: Situación en la que los fabricantes intentan controlar o ser propietarios de sus proveedores, distribuidores u otros intermediarios.

Investigación de mercados: Se puede definir como la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo. Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses (Cruz, 2016).

Love marks: una estrategia de marketing que se utiliza para posicionar un determinado producto o servicio en la mente de los consumidores a través de vínculos que se asocian con el comportamiento de su audiencia (Armstrong & Kotler, 2017).

Masa crítica: una cantidad mínima de personas necesarias para que un fenómeno concreto tenga lugar. Así, el fenómeno adquiere una dinámica propia que le permite sostenerse y crecer.

Mercadotecnia: Es el conjunto de principios enfocados a entender las necesidades de un público con la finalidad de impulsar las ventas. Llega hasta la forma adecuada

de comunicación para crear un vínculo con las personas, que les aporten un valor agregado.

Merchandising: el conjunto de técnicas que se ponen en marcha en el punto de venta con el propósito de motivar al cliente a comprar, Se realiza mediante estudios e implementación de técnicas comerciales que permiten presentar al producto o servicio de la mejor manera a los clientes (Peinador & Zorita, 2009)

Mucilago: es la capa gelatinosa que exhibe el grano de café al ser despulpado (Cenicafé, 2016)

Naturaleza de mercado: la naturaleza del mercado se refiere a una clasificación económica que analiza el tipo o carácter fundamental que tiene un mercado determinado (Kotler, 2008)

Neurociencia: Es una tendencia del marketing que estudia las emociones del consumidor a partir de sus hábitos de consumo y la reacción que tienen ante los distintos estímulos que brinda la publicidad. Muchas de las decisiones de los consumidores se centran en sensaciones netamente subjetivas y estas, a su vez, se encuentran ligadas con estímulos sensoriales que se activan en el momento del consumo (Avendaño, 2013).

Neuromarketing: busca comprender como los sistemas sensoriales del cerebro transforman la información captada del mundo externo y la traducen por medio del sistema nervioso a una cantidad de estímulos a los que está expuesto un individuo al lenguaje del cerebro, es decir la transmisión de la información. El neuromarketing investiga cómo responde el cerebro humano frente a los estímulos en el comportamiento del consumidor, al elegir una marca, al comprar algún producto o al interpretar los mensajes que recibe del exterior (Muños, 2015).

Personal Branding: Entendida como la disciplina que busca identificar, potenciar y comunicar los talentos, aptitudes y habilidades de cualquier profesional para buscar su diferenciación de entre su competencia y maximizar así su rendimiento y eficiencia profesional, y por ende también mejorar su satisfacción y felicidad personal. Entendida como una tendencia que se centra sobre todo en el individuo, más que en la propia empresa u organización, pero es notable la filosofía que hay detrás de dicha disciplina, la cual anima a que los empleados, trabajadores y profesionales, sean estos trabajadores por cuenta propia o por cuenta ajena, se comporten como microempresarios o micro-negocios para buscar, incluso dentro de una organización, oportunidades de mejora continua que les permitan destacarse entre el resto y obtener por tanto, mejores oportunidades de progresión y promoción profesional (Gonzalez, 2017).

Posicionamiento en el mercado: se entiende como la posición que ocupa en la mente de un consumidor frente a la competencia que también actúa en el mismo terreno de juego, ya sea con los mismos productos o con productos sustitutivos.

Segmentación de mercado: es la división del mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente nuestros esfuerzos de marketing (Alcaide, y otros, 2013) (Armstrong & Kotler, 2017).

Segmentación psicográfica: trabaja para identificar un patrón en la personalidad de los consumidores, que pueden ser determinados por características como la auto-confianza, la dominación, la sociabilidad, la autonomía, la defensa, la adaptabilidad y la agresividad, dentro de los criterios de segmentación de mercado se destacan: geográfico, demográfico, de comportamiento y psicográfico. Este (psicográfico) a su

vez se destaca por la composición de tres variables: personalidad, actitud y estilo de vida, que se mezclan con los criterios de la segmentación del comportamiento (Ciribeli & Miquelito, 2014).

3. METODOLOGÍA

Tipo de investigación

Méndez afirma que es un estudio exploratorio y descriptivo, puesto que permitió formular el problema de investigación, porque se obtienen información a partir del acercamiento con el campo donde se va a realizar la investigación, y al hacer una selección de cuestiones conceptos o variables se mide cada una de ellas con el fin de obtener una descripción (Mendez, 2017). Para realizar este plan de marketing se tuvo que describir la situación actual de la empresa y a través de ella se formularon objetivos y estrategias de marketing acordes a las necesidades de la organización para mejorar el posicionamiento de la marca. La investigación tuvo un enfoque de naturaleza cualitativa y cuantitativa, porque se realizó una encuesta para hacer un análisis de las preferencias, tendencias y cualidades de los clientes para poder crear las estrategias de marketing, además a través de tabulación de datos encontrados se llegaron a conclusiones para la toma de decisiones.

Población y muestra.

La formulación del plan de marketing se realizó con la empresa Coffe Riq del municipio de Corinto Cauca, a los ocho socios de la empresa se les realizó una entrevista estructurada, con preguntas abiertas. La población para realizar las encuestas fueron los clientes de la empresa, como se tenía determinada una población finita se sacó una muestra de 211 clientes escogidos de forma aleatoria de los distintos segmentos donde se vende la marca.

La formulación del plan de marketing se llevó a cabo así:

Etapas 1. Análisis de la situación de la empresa Coffe Riq:

Análisis externo: Para la realización de este plan de marketing, se utilizaron las siguientes fuentes secundarias: Plataformas virtuales que suministren información del mundo de café: FNC, Cenicafe, Café de Colombia, Banco de la república, ANIF, Dane, defensoría del pueblo, Fedesarrollo, Grupo Bancolombia entre otras organizaciones.

Para la formulación del plan de marketing, se aplicó a la población objeto de estudio (empresa Coffe Riq y clientes de la empresa) a través de una entrevista a los socios donde se determinaron las fortalezas y debilidades que presenta la organización y a través de una encuesta se determinó la caracterización, comportamiento de consumo, gusto, satisfacción y tendencias de los clientes. Como lo afirma Taylor y Bogan (Taylor & Bogdan, 1984) las entrevistas profundas son “reiterado encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes”. Por otro lado, Sampieri y Mendoza (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2003) definen la entrevista de profundidad como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otra (entrevistado)” (pág.73).

Las fuentes primarias: estas fuentes son todos aquellos datos que se recolectan de manera directa para la investigación (Valderrey, 2008) expresa que los datos primarios se reúnen con la finalidad de abordar un problema específico. Los datos que vienen de una investigación cualitativa, proporcionan conocimientos y permiten comprender el entorno del problema (Vicuña, 2004).

Para la recolección de información primaria se utilizó el método de observación directa, se visitó en varias ocasiones, se realizó una entrevista estructurada a los 8 socios, la entrevista no tenía un número definido de preguntas y eran preguntas abiertas, además la empresa suministro un libro contable donde se registraba todo

el historial de ventas. Con una encuesta a los clientes se determinó el perfil de estos, sus gustos, preferencias, consumo etc. Y de esta forma se logró recoger toda la información pertinente para analizar la situación actual de la empresa mediante una encuesta que se aplicó a los 211 clientes que tiene la empresa Coffe Riq.

La encuesta es un método para recopilar datos, donde se establece contacto con un número limitado de personas por medio de cuestionarios, por tanto, los datos se obtuvieron mediante un cuestionario previamente diseñado.

Para el desarrollo de la presente investigación, en base a los objetivos formulados, se identifican y describen los factores claves de éxito que se tomaran como variables de estudio para la formulación de las preguntas.

FACTORES CLAVE DE EXITO	PREGUNTA
Precios competitivos	¿Considera que los precios de los productos de la marca de café Coffe Riq son?
Calidad del servicio	¿Cómo evalúa la calidad de los productos ofrecidos por la marca Coffe Riq?
Estrategias de marketing	La publicidad empleada por la empresa Coffe Riq, para dar a conocer sus servicios es:
Recordación de la marca	¿Cuál es la percepción que tiene usted de la marca de café Coffe Riq?

Para calcular la muestra, utilizamos la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(e)^2 \times [N-1] + (Z)^2 \cdot P \cdot Q}$$

$N = 468$ $P = 0.5$
 $Z_{(95\%)} = 1.96$ $Q = 0.5$
 $e = 0.05$

$$n = \frac{449.4}{2.13} = 211$$

En la formula se ha utilizado un nivel de confianza del 95%, y un margen de error de 8%. La muestra por lo tanto sería de 211 encuestas.

De acuerdo a la teoría planteada dentro del fundamento metodológico, se realizó una primera prueba piloto con 20 clientes el día 07 de marzo de 2020

Etapas 2. Diagnóstico: Según la información recolectada en el análisis interno y externo, se elaboró una matriz de posición competitiva y una DOFA.

Etapas 3: Definición de objetivos de marketing:

De acuerdo al diagnóstico realizado se determinaron los tipos de objetivos necesarios para mejorar el posicionamiento de la empresa, los objetivos fijados fueron cualitativos y cuantitativos.

Etapas 4: Definición de estrategias de marketing

Una vez establecidos los objetivos que se quieren alcanzar se determinaron las estrategias de marketing que se deberán seguir, ya sean estrategias de cartera, de segmentación y posicionamiento, fidelización, precio, distribución etc.

Etapas 5. Establecer plan de acción de marketing.

Basándose en las estrategias de marketing planteadas para la empresa Coffe Riq, se definieron las acciones, plazo y responsables, para el cumplimiento de cada estrategia y por consiguiente el de cada objetivo de marketing establecido.

4. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA

COFFE RIQ.

Como se plantea en el modelo de Sainz de Vicuña, el primer punto de referencia en el momento de analizar la situación externa, es el mercado en que la empresa se mueve, ya que este contiene elementos no controlables que determinan el entorno, como primera medida se entrará a hacer un repaso de las fuerzas del entorno externo que rodean a la empresa Coffe Riq, en esta etapa se analizara (entorno económico, político-legal, tecnológico, ambiental y sociocultural)

4.1 Análisis de la situación de la empresa Coffe Riq

4.1.1 Análisis de la situación externa

Entorno económico

Tabla 1. Proyección económica de Colombia a mediano plazo

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019py	2020py	2021py	2022py	2023py
Crecimiento del PIB (var. % anual)	4.4%	3.1%	2.0%	1.8%	2.7%	3.2%	3.4%	3.1%	3.3%	3.4%
Balance del Gobierno Nacional (% PIB)	-2.4%	-3.0%	-4.0%	-3.6%	-3.1%	-2.7%	-2.5%	-2.2%	-2.0%	-2.0%
Balance en cuenta corriente (% PIB)	-5.2%	-6.4%	-4.4%	-3.3%	-3.8%	-4.2%	-4.3%	-4.0%	-3.6%	-3.3%
Tasa de desempleo urbano (% PEA, promedio año)	9.9%	9.8%	10.0%	10.6%	10.8%	10.8%	10.6%	10.7%	10.7%	10.6%
Inflación al consumidor (var. % anual, fin de año)	3.66%	6.77%	5.75%	4.09%	3.18%	3.40%	3.20%	3.25%	3.09%	3.00%
Tasa de referencia BanRep (% anual, fin de año)	4.50%	5.75%	7.50%	4.75%	4.25%	4.25%	4.75%	5.00%	4.50%	4.50%
DTF 90 Días (% anual, fin de año)	4.34%	5.25%	6.92%	5.28%	4.54%	4.67%	5.06%	5.38%	5.06%	4.96%
IBR Overnight (% E.A, fin de año)	4.52%	5.79%	7.51%	4.69%	4.24%	4.25%	4.74%	4.99%	4.49%	4.49%
Tasa de cambio USDCOP (promedio de año)	\$ 2,000	\$ 2,741	\$ 3,051	\$ 2,951	\$ 2,956	\$ 3,150	\$ 3,210	\$ 3,310	\$ 3,270	\$ 3,100
Tasa de cambio USDCOP (promedio 4T)	\$ 2,173	\$ 3,058	\$ 3,016	\$ 2,986	\$ 3,166	\$ 3,170	\$ 3,240	\$ 3,350	\$ 3,210	\$ 3,020
Devaluación nominal (% promedio año)	11.3%	37.0%	11.3%	-3.3%	0.2%	6.6%	1.9%	3.1%	-1.2%	-5.2%
Precio promedio del petróleo (Referencia Brent, US\$ por bari)	\$ 99.7	\$ 54.0	\$ 45.2	\$ 55.0	\$ 71.6	\$ 62.8	\$ 61.3	\$ 63.6	\$ 67.1	\$ 69.2

Fuente: tomado de (Bancolombia, Dane, & Ban Republica, 2019)

Las variables macroeconómicas mostradas en la tabla 1, tienen como objetivo exponer las cifras de aquellos elementos no controlables que determinan el entorno, es importante este análisis antes de iniciar con la indagación del mercado en donde se desenvuelve la actividad económica.

En la tabla se evidencia que desde el año 2014 hasta el 2018 el promedio del PIB fue de 2,8 %, se espera que del 2019 al 2023 la economía tenga un promedio de crecimiento del 3,28 % es decir un aumento 0,48% puntos respecto a los 5 años anteriores. Esto se podría dar por dos razones, una por el incremento de la inflación y otra por el alza en la productividad. Si el aumento presentado se da por causas inflacionarias se vería afectada la capacidad de compra del consumidor, por lo que se afectarían las ventas de Coffe Riq, si por el contrario el crecimiento del PIB se debiera a un aumento en la producción esto impactaría positivamente los ingresos de las personas, lo que mejoraría la capacidad de compra para productos de la canasta familiar básica, como son el café.

Por otro lado, la balanza de cuenta corriente va a seguir con la tendencia negativa, el 2018 fue el año donde se registró el mayor déficit, se espera que en el 2020 el déficit este 0,5 punto por encima del resultado registrado en el 2018. Cada vez los gatos de la economía colombiana superan sus ingresos. El país está comprando más producto del exterior de los que se están vendiendo en el exterior. Por ejemplo, en julio del 2018 la producción de café estaba en 14 millones de sacos, de los cuales 13 millones se destinaban para exportaciones y el millón restante era para el consumo nacional, pero los colombianos demandaban un consumo de 1.800.000 sacos, lo que significa que se importaban 800000 sacos. Es decir que el 44.4% del café que se consumía era importado. La empresa Coffe Riq destina toda su producción de café al consumo interno, anteriormente se exportaba el café tipo

pergamino, hasta que se decidió hacer la transformación del grano para llevar el producto al mercado local y regional.

El año 2018 cerró con el IPC más bajo registrado en los últimos cuatro años, se espera que los años siguientes este indicador macroeconómico mantenga su tendencia y no supere el 3,4%. Si se sigue presentando esta tendencia, el costo promedio de la canasta de bienes y servicios será cada vez menos y los hogares colombianos aumenten el consumo de productos básicos de la canasta familiar tales como el café.

El promedio de la tasa de referencia entre el año 2014 y 2018 fue de un 5,35%. Se prevé que para los cuatro años siguientes esta no supere el 5%. Una tasa de interés más baja podría estimular la actividad económica, ya que se promovería el acceso al crédito bancario. Se estima que el promedio de la tasa de referencia para 2019-2023 sea del 4,50%. Esta disminución tentaría a las pequeñas y medianas empresas al acceso al crédito, empresas como Coffe Riq estarían en la posibilidad de hacer un crédito para mejorar su maquinaria de producción o invertir en otros aspectos como publicidad, imagen y marca.

La tasa de interés que en promedio se comprometieron a pagar los bancos a los ahorradores no sobrepasó el 6,92%. El 2018 cerró con una DTF del 4,52% y se espera que para los próximos cinco años el promedio este en 5,03%. Un DTF bajo podría desincentivar el ahorro de la organización Coffe Riq. La expectativa es que la tasa de cambio promedio del año no baje de los \$ 3.000, de seguir la tendencia creciente del dólar, esto favorece aquellos empresarios que exportan sus productos, pero para aquellos que traen sus insumos del extranjero, representaría una gran amenaza a la economía y estabilidad de sus empresas.

De este análisis se elabora una matriz que evalúa el impacto que tiene en la empresa el crecimiento del PIB, el consumo, la balanza de cuenta corriente, el IPC etc., todo esto para determinar cuál de estas variables se convierten en una amenaza u oportunidad para la empresa. El crecimiento del PIB se considera una oportunidad mayor, ya que esta tendencia indica la mejora de la economía colombiana y por ende la de sus habitantes, lo que da la posibilidad de mejora en los ingresos y un mayor consumo, el déficit de la balanza de cuenta corriente se considera una amenaza menor por las altas importaciones que está generando Colombia, cada vez es menos el consumo de productos nacionales y esto pone en riesgo a la pequeñas empresas que no tienen como competir con las grandes industrias extranjeras. La tendencia decreciente del IPC, DTF y tasa de referencia se considera una oportunidad menor, porque el comportamiento del IPC incentivaría el consumo de productos de la canasta familiar, y la tasa de referencia baja impulsa el acceso al crédito de las pequeñas empresas.

Cuadro 1. Análisis Macroambiente (entorno económico)

EMPRESA COFFE RIQ SAS					
VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
Tendencia creciente del PIB	O				X
Incremento del consumo	O				X
Déficit en la balanza de cuenta corriente	A		X		
Baja del IPC	O			X	
Tasa de referencia igual o inferior al 5%				X	
DTF baja	A		X		
Tasa de cambio creciente	O				X

Fuente: Elaboración propia con datos de: Bancolombia; Dane; Ban Republica

- *Entorno político-legal*

La crisis cafetera ha afectado tanto el precio del producto como las áreas sembradas. A comienzos del año 2000 el área sembrada en café se aproximaba al

millón de hectáreas, en 2018 solo se registran 880 mil hectáreas sembradas, lo que evidencia una disminución de aproximadamente 1.200 hectárea, si esta situación ha de seguir así y de no lograr una intervención decidida del gobierno nacional, se pronostica una oleada de remates y embargos de las fincas cafeteras por las deudas que no se podrán pagar. Los socios de Coffe Riq tienen la mayor parte de sus terrenos dispuestas a la siembra del grano, cada socio siembra aproximadamente 2 hectáreas de café, lo que representaría un total de 16 hectáreas. El nivel de siembra no ha podido aumentar debido a que no se cuenta con los terrenos suficientes para sembrar más de 2 hectáreas, además en el proceso de zoca, el cual consiste en cortar las matas de café ya viejas y esperar entre un año o año y medio para que las matas vuelvan a producir, el nivel de productividad disminuye notoriamente.

Otra situación preocupante es la de la entidad financiera estatal de Colombia, donde se concentra el 68% de los créditos cafeteros, el saldo vencido es de \$106.252 millones (a enero de 2019), lo que equivale a un índice de 9,8% cuando el de la banca tradicional es de 4,9%. Todo sin mencionar las deudas adquiridas por fuera del Banco Agrario. Según Finagro, la mayor parte de los deudores, el 66%, son pequeños productores, en el país casi toda la caficultura (96%) está soportada en agricultores que siembran en 1,3 hectáreas, solo un 3 por ciento de la producción está en manos de los medianos productores y un 1 por ciento, en los grandes. Los socios de Coffe Riq hacen parte de esos pequeños agricultores que soportan el 96% de la caficultura colombiana. Gran parte de los recursos para la transformación de grano han provenido de capital propio, más sin embargo los dineros que se destinan para todo el proceso de siembra y cosecha son otorgados por fondos del banco Agrario de Colombia, la mayor parte de este dinero se gasta en insumos de abono, productos de control de plagas y transporte logístico

Otro tema central es el relacionado con la forma y el producto que se comercializa, es decir si el país debe mantener, o no, una política de comercialización donde el café colombiano, considerado de mayor calidad que el resto a escala mundial, debe continuar vendiéndose para que finalmente termine en mezclas con cafés de menor calidad y el país se obligue así a competir en escenarios donde claramente no se tiene opción de definir precios. Parte del reto de la nueva política cafetera consiste en encontrar la ruta para separar con claridad en el mercado mundial el café colombiano, como un café especial de buena calidad, del resto de cafés brasileros, vietnamitas o africanos. El desafío es no permitir que el café colombiano sirva para que aquellos cafés aparezcan ofreciéndose con una calidad que realmente no tienen y que los tostadores consiguen, artificiosamente, con la mezcla. Vender el café como un café especial, sin mezclarlo con los cafés de los tostadores de otros países, debe ser una decisión que adopte, más temprano que tarde, la política cafetera. Esta estrategia está siendo bien adoptada por la empresa Coffe Riq, estos caficultores llevan al mercado un café especial 100% puro, sin ningún tipo de aditivos ni colorantes. Desde el proceso de compra de semilla se hace un control de calidad, el cual permite escoger una semilla certificada que garantice un grano de alto rendimiento, todos los procesos de siembra, cosecha y pos-cosecha están siendo monitoreados constantemente para obtener un café de excelentes atributos en sabor, aroma, acidez y cuerpo.

Es importante que el estado colombiano cree estrategias para aumentar el consumo interno de café, una estrategia planteada es ofrecer el grano en hoteles, restaurantes y cafeterías de categoría. Pero también deben hacerse esfuerzos para ampliar el consumo de cafés especiales en todas las instituciones públicas y académicas. En Coffe Riq el consumo de lo propio es sumamente importante, como estrategia han adoptado que el producto sea consumido por todas las familias de los caficultores, y gran parte de los habitantes de sus veredas.

En el Congreso de la República aprobó en el mes de junio del 2019 la creación del fondo de estabilización de precios de café, este fondo está diseñado para atender esencialmente la crisis de precios, pretende estabilizar los precios y apoyar a los productores nacionales, La propuesta busca pagar una compensación a los productores cuando el precio interno sea inferior a un umbral determinado. Una vez el Fondo sea reglamentado, se buscará establecer el disparador para los precios por encima de los costos de producción estimados por la Federación Nacional de Cafeteros.

El Gobierno, por medio de los Ministerios de Hacienda y de Agricultura y Desarrollo Rural, destinó \$100.000 millones para ejecutar en 2018 y apoyar el precio interno, siempre y cuando este estuviese por debajo de los \$700.000/ carga (Gaviria, 2019).

En el marco del día nacional de café del año 2018, los cafeteros hicieron un reconocimiento al expresidente de la republica Juan Manuel Santos, los representantes de este sector exaltaron la labor del expresidente por las políticas implementadas en pro del beneficio a la rentabilidad y sostenibilidad de la caficultura, así como el desarrollo que se vio en las regiones cafeteras. Las políticas implementadas durante los ocho años del gobierno Santos dio apoyo en los momentos de bajos precios del grano, subsidios para créditos blandos, compra de fertilizantes o renovación cafetera y programas de inversión social que han redundado en el fortalecimiento de la caficultura y el desarrollo de las regiones cafeteras de Colombia. Es importante resaltar que durante este gobierno se destinaron cerca de 4 billones de pesos al sector.

En junio del 2019 se aprobó el programa de renovación de cafetales, se cuenta con recursos poco más de 50.500 millones de pesos, este programa beneficiara a:

- Caficultores que posean hasta cinco hectáreas en café, con un apoyo equivalente a \$220 por cada sitio renovado por siembra o zoca, representados en fertilizantes edáficos, de uso en la caficultura colombiana.
- Caficultores con más de cinco hectáreas en café, para los cuales el apoyo equivaldrá a \$180 por cada sitio renovado por siembra o zoca, representados también en fertilizantes edáficos.

Con este programa se espera incentivar a renovación de aproximadamente 44.300 hectáreas que equivaldrían a unos 244 millones de árboles (FNC, Se pone en marcha programa de renovación de cafetales con recursos por \$50.500 millones, 2019).

Tres de los socios de la empresa Coffe Riq fueron beneficiados del programa huellas de paz, un proyecto con el objetivo de fortalecer el tejido social cafetero en Colombia. Esta iniciativa fue una alianza entre la federación nacional de cafeteros, la agencia española de cooperación internacional para el desarrollo y la fundación humanismo y democracia. El programa buscaba apoyar a más de cuatro mil familias cafeteras colombianas de origen indígena, mestizo y afro-descendientes afectadas por el conflicto armado, con los recursos del convenio se puso en marcha un Sistema Integrado de Gestión Rural (SIGR) para el fortalecimiento social, económico y ambiental de comunidades rurales afectadas por el conflicto armado. Las principales áreas de intervención del Convenio:

- Fortalecimiento del capital social y la gobernabilidad democrática en las comunidades rurales.
- Impulso al empoderamiento y la participación de la mujer en los ámbitos de toma de decisiones.

- Construcción de un sistema de medición económica de Capital Social que permita el análisis de la efectividad de las intervenciones sociales.
- Mejoramiento de las condiciones de salubridad con suministro de agua potable y saneamiento básico.
- Preservación y recuperación de las microcuencas hídricas del río Cauca.
- Fomento para el aumento de la eficiencia y la competitividad de la actividad productiva rural.
- Aumento de las capacidades de las familias campesinas para el acceso a una mayor variedad y calidad nutricional (FNC, 2011).

Dentro de los municipios 22 municipios donde se implementaría el proyecto estaba Corinto Cauca, de los ocho socios de la empresa Coffe Riq fueron beneficiados los Nancy Hibito, Hernando Hibito y Donaldo Hibito. Mediante el proyecto llegó una máquina pequeña despulpadora de dos chorros, un tanque tina para el lavado del café y una batería sanitaria.

De los datos recogidos se realizó la siguiente matriz, cuadro 2, donde se evalúa la incidencia que tiene en la empresa la crisis cafetera, la comercialización del producto, programas, proyectos del FNC y el fondo de estabilización de precios. La crisis cafetera representa una amenaza mayor, ya que la desestabilización del precio del café incide fuertemente en venta de café pergamino de Coffe Riq, esto se refleja en los estados de venta de la empresa, la creciente caída del precio ha disminuido los ingresos por parte de este tipo de grano. Los proyectos de FNC y el fondo de estabilización de precios han incidido en la calidad del café, Coffe Riq ha sido beneficiario de capacitaciones para la mejora de la siembra, cosecha y transformación del grano, lo que ha resultado en la producción de un café de alto rendimiento.

Cuadro 2. Análisis Macroambiente (entorno político-legal)

EMPRESA COFFE RIQ SAS					
VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Crisis cafetera	A	X			
Comercialización del producto	A		X		
Programas y proyectos de la FNC	O		XX		X
Fondo de estabilización de precios	O				X

Fuente: Elaboración propia con datos de: FNC y óscar García

- *Entorno tecnológico*

El proceso de beneficio del café en Colombia ha sido de forma muy artesanal, este consiste en transformar los frutos de café, en café pergamino de alta calidad física y en taza. El beneficio de café lo realizan los caficultores, en su gran mayoría, en las instalaciones que tienen en sus fincas, a las que denominan beneficiaderos, y donde realizan básicamente el recibo, despulpado, remoción de mucílago, lavado, diversas clasificaciones y secado. En Colombia se utiliza el beneficio por vía húmeda, que comprende las siguientes etapas: recibo Despulpado, Remoción del mucílago (baba que recubre el grano despulpado) el cual debe removerse por medio del proceso de fermentación natural o mecánicamente, lavado, diversas clasificaciones y secado (Cenicafé, 2016). Estos procesos en su gran mayoría son hechos de manera artesanal por los pequeños productores, sin embargo Otras opciones tecnológicas para el beneficio del café y ahorro de agua son: Desmucilaginador Deslim, un desmucilaginador mecánico que se encarga adicionalmente del lavado y la limpieza del grano, este instrumento tecnológico utiliza menos de un litro de agua por kilogramo de café pergamino seco, se puede obtener café lavado con 98% de remoción de mucilago , que se lleva inmediatamente al secador (Pabón, Sanz, & Oliveros, 2009). Actualmente todo este proceso se hace se manera artesanal en la empresa Coffe Riq, los caficultores realizan el proceso de beneficio por vía húmeda donde se hace el despulpado, remoción de mucilago, lavado y secado.

Debido a los requerimientos de compra de café en el exterior, Cenicafe desarrollo la tecnología ECOMIL, la cual se creó con el fin de atender las necesidades de caficultores que en Colombia utilizan el proceso de fermentación natural, así como los requerimientos de compradores de café en el exterior que exigen café procesado con fermentación natural, esta tecnología permite el lavado mecánicamente de café con mucílago degradado en el proceso con fermentación natural o con aplicación de enzimas, con reducción notoria en el volumen específico de agua hasta valores entre 0,3 y 0,5 Litros por kilogramo de café pergamino seco producido. Debido al bajo volumen específico de agua, las aguas residuales altamente concentradas pueden mezclarse con la pulpa del café, reteniendo más del 95% del volumen adicionado y controlando hasta el 100% de la contaminación generada en el proceso. Actualmente, se tienen tres modelos con capacidad para 500, 1.500 y 3.000 kg por hora de café lavado (Cenicafé, 2016).

El proceso productivo de la empresa Coffe Riq en su gran mayoría se hace de manera artesanal, se inicia con un control técnico desde el momento de la siembra, la cosecha y pos-cosecha. Posteriormente Se hace una selección del grano totalmente maduro y su respectiva clasificación, después se pasa al proceso de beneficio (despulpado y lavado) cumpliendo con los requisitos técnicos para garantizar una excelente característica del producto final. El secado se hace a baja temperatura bajo sistemas parabólicos con un mínimo de 15 y un máximo de 20 días de secado. Y se hace la respectiva selección del café pergamino que cumpla con los requisitos de calidad. El café seleccionado pasa a ser trillado, y de nuevo se hace una supervisión de selección del grano, para llegar a la tostión, el tostado es a punto medio o media alta, el café tostado se muele, este molido tiene que ser término medio, después de esto se empaca en sus respectivas presentaciones $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{2}$, y lb. El café que no es molido ni tostado se comercializa en café pergamino seco y grano tostado.

La empresa también tiene un control estricto en el proceso productivo del grano, la revisión de calidad empieza desde escoger una semilla seleccionada que cumple una revisión técnica de laboratorio. Se hace el mayor esfuerzo por manejar productos orgánicos en todo el proceso de crecimiento y cosecha, se selecciona el grano seco que no tenga ningún defecto y que posea un buen tamaño, todo esto para garantizar un excelente factor de rendimiento, la humedad debe estar entre 9,5 y 11,5 grados. El grado de tostión tiene que garantizar la conservación de los atributos del fruto, el molido es a término medio.

La federación nacional de cafeteros presento en el año 2018 una máquina que aumenta 50% la eficiencia en recolección de café, esta tecnología fue el resultado de varios años de estudio y unas rigurosas pruebas y ensayos en diferentes zonas cafeteras del país, la Federación Nacional de Cafeteros, por medio de su brazo científico, el Centro Nacional de Investigaciones de Café (Cenicafé), presentó ante un grupo de más de 300 cafeteros de todo el país la derribadora Brudden DSC-18, que optimiza sustancialmente la recolección del grano. Este desarrollo tecnológico, resultado del trabajo de la Federación para reducir costos de recolección por kilogramo de café cereza, requerir menos mano de obra y así mejorar la rentabilidad de los productores. Con la derribadora Brudden DSC-18 el caficultor puede recolectar en promedio 50% más café que por el método tradicional de cocos, lo que significará un menor costo por kilogramo de café cereza recolectado. Otra iniciativa innovadora es la adaptación de lonas en el piso que aumentan la recolección de café entre 23% y 45%. (FNC, Informe del Gerente 86 congreso nacional de cafeteros, 2018). En Coffe Riq el proceso de recolección aún se hace de manual, es decir mediante cocos de plástico, en tiempos de cosecha se contrata un promedio de 7 jornaleros por cada socio, es decir un total de 53 personas para hacer la recolección manual, estas personas trabajan en horarios de 7-12 AM y 1-3 PM.

La empresa Coffe Riq tiene dentro de sus herramientas un beneficiadero en donde para el proceso de secado se utilizan paseras (sistema parabólico), las cuales son estructuras en formas de camas creadas a partir de maderas y mallas, este tipo de secado se llama semisombra y permite optimizar hasta en un 90% el calor emitido por el sol, proteger el grano del sereno y que este no tenga contacto con ningún agente patógeno del suelo, además la empresa cuenta con una máquina trilladora, tostadora y un molido.

Los caficultores de esta empresa también han sido beneficiarios de programas de asistencia técnica, los cuales son brindados por la federación nacional de cafeteros mediante técnicos cafeteros. Los técnicos enseñan cómo hacer un correcto proceso de germinación, trazo de los terrenos para la siembra, fertilización y cosecha. Actualmente algunos técnicos están enseñando hacer un producto terminado, es decir pasar del café pergamino a un café tostado y molido, estas personas están motivando a los caficultores a darle un valor agregado al café.

De los datos recogidos se elaboró la matriz del análisis macroambiental del entorno tecnológico de la empresa Coffe Riq, cuadro 3, el débil musculo financiero que tiene la empresa limita el acceso a la tecnología, la innovación en maquinaria para la recolección y beneficiado es una oportunidad que tiene la empresa para hacer estos procesos en un menor tiempo, con mayor automatización, pero no hay el capital para acceder a este tipo de innovaciones tecnológicas. La asistencia técnica que han recibido los caficultores por parte de la FNC, ha resultado en la mejora del producto, la adecuada selección y el proceso de transformación de manera manual.

Cuadro 3. Análisis Macroambiente (entorno tecnológico)

EMPRESA COFFE RIQ SAS					
VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Débil musculo financiero para acceder a tecnologías	A	X			
Programas de asistencia técnica	O				X
Innovación constante de tecnología para beneficiado y recolección	O			X	

Fuente: elaboración propia con datos de: Paola Pabón, Rodrigo Sanz, Eugenio Oliveros, FNC y Cenicafé

- *Entorno ambiental*

Los Cultivos del café en Colombia capturan 5,2 veces más carbono del que emite, *este resultado se desprende de un riguroso estudio bajo el concepto de Acción Nacional de Mitigación Apropiaada (NAMA) aplicado a la producción de café.* En el caso particular del café de Colombia, se define las medidas y acciones de mitigación al cambio climático en la producción de café, particularmente en los procesos llevados a cabo en las fincas (cultivo y poscosecha) hasta obtener el café pergamino seco. También se identifica y cuantifica los beneficios ambientales, económicos y sociales asociados, que contribuyen a los objetivos de desarrollo sostenible del país.

Para el cálculo de las fijaciones de carbono se utilizaron los datos de la distribución de hectáreas de café según el tipo de sistema productivo: libre exposición, semisombra y sombra, estos dos últimos considerados como sistemas agroforestales. Estos datos se relacionaron con las tasas de fijación de carbono obtenidas para sistemas de monocultivo (libre exposición) y agroforestales (arreglos de café con nogal y caucho), y se compararon con las tasas de emisión producto de la fertilización, beneficio, secado del café y aguas residuales domésticas.

El resultado indica que el cultivo del café en Colombia captura 5,2 veces más carbono que el que emite. Los cultivos de café reciben una alta atención respecto a su relación con el medio ambiente, el hecho de ser un producto que se cultiva en zonas tropicales y subtropicales, y desde el punto de vista del consumo y producción. El café es un producto que genera interés en el impacto del medio ambiente (Cafe de colombia, 2019).

La federación Nacional de Cafeteros también ha invertido \$1.334 millones en programa forestal y de conservación de biodiversidad. En 2018 se ejecutaron \$1.334 millones en el programa forestal y de biodiversidad, que contribuye al cuidado de los ecosistemas y la adaptación de los sistemas productivos a la variabilidad climática mediante el manejo integral de cuencas hidrográficas. Este programa, desarrollado desde 2005 en alianza con los Gobiernos colombiano y alemán, impacta a 59 municipios en 8 departamentos cafeteros. También se han implementado acciones para un adecuado uso de suelo, combinando el cultivo del café con arreglos agroforestales, plantaciones forestales y cercos vivos, acompañado de acciones en conservación y cuidado de los bosques naturales, con un enfoque de gestión y planificación que favorece la conectividad del hábitat de la biodiversidad en la zona cafetera, junto con prácticas de producción sostenibles que usen y contaminen menos agua, racionalicen el uso de agroquímicos, reduzcan los desechos orgánicos e inorgánicos y conserven el suelo.

Así mismo se ha implementado un proyecto llamado Manos al Agua-Gestión Inteligente del Agua (GIA). Este proyecto de la Federación buscó enfrentar los desafíos del desbalance hídrico para el sector cafetero en Colombia, invirtió durante los cinco años de gestión (2013-2018) más de 25 millones de euros mediante una Alianza Público-Privada y logró impactar a más de 11.600 familias cafeteras en 25 microcuencas de Antioquia, Caldas, Cauca, Nariño y Valle del Cauca (FNC, 2018).

La empresa Coffe Riq hace un control ambiental durante la cosecha y el proceso de transformación del grano. La pulpa no apta para la transformación, es utilizada como concentrado para algunos animales que son propiedad de los caficultores, también se utiliza para el abono orgánico y como pesticidas. El mucilago debido a su alto contenido de azúcar es utilizado también como pesticida, también se elabora miel para el consumo de los equinos. Para los socios es muy importante la conservación de las zonas hídricas de sus veredas, por lo que constantemente hacen siembra de árboles alrededor de las cuencas de agua. Los residuos sólidos como el plástico, papel y cartón son seleccionados para ser reciclados.

La federación nacional de cafeteros también ha apoyado a los caficultores de la región con una guía ambiental que ayude en la conservación de la biodiversidad y sostenibilidad ambiental en las regiones cafeteras del país. Dentro de la guía ambiental se hace acompañamiento para la siembra apropiada y mitigación de la contaminación de las fuentes hídricas. (FNC, 2012)

El café se siembra en pendientes que pueden ser muy pronunciadas y vulnerables a fenómenos de erosión, por lo que los técnicos de la FNC enfatizan en hacer un trazado apropiado dependiendo del tipo de pendiente, además de hacer el proceso de ahoyado antes de los tiempos de lluvia, con una anticipación al trasplante de entre 2 a 3 semanas, y establecer coberturas en el suelo. De la misma manera la siembra no es pertinente hacerla en tiempos de lluvia, apretar bien el suelo para un buen anclaje de la planta. (Grupo Bancolombia, 2018).

Para la conservación de los afluentes de agua se enseña a los caficultores a establecer un programa de control de plagas y manejo de las enfermedades, para disminuir el uso de pesticidas de alto impacto ambiental. También se educa en la siembra de árboles, para incentivar el mantenimiento de las barreras naturales que protejan las fuentes de agua. Para la empresa se ha tornado difícil acceder a los

proyectos ambientales que hagan de Coffe Riq un producto 100% sostenible, las medidas ambientales que ellos han implementado son gracias a los técnicos que la FNC envía para las capacitaciones del proceso de siembra, cosecha y secado

En cuanto a las condiciones ambientales para cultivar el grano, la temperatura óptima para obtener un buen grano, están entre los 19 y 21.5 grados centígrados, el café debe sembrarse en lugares con alturas ente 1.200 y 1.800 metros sobre el nivel del mar. No es conveniente la siembra en zonas por encima de 2.100 m.s.n.m. en esta zona el café si se produce, pero no hay las condiciones para que el cultivo sea rentable.

En cuanto a la lluvia el café requiere una cantidad de lluvia entre 1.800 y 2.800 milímetros anuales. Los cuales deben estar distribuidos cada 30 días. El clima de la zona debe ser húmedo con vientos de poca fuerza, para que esto se encargue de transportar el vapor del agua. El brillo solar de una zona cafetera debe encontrarse entre 1.600 y 2.000 horas de sol al año, es decir que los árboles deben estar expuestos entre 4.5 y 5.5 horas del sol al día.

El suelo debe ser oscuro, lo cual indica un buen contenido de material orgánico. La textura debe ser franca, es decir un mezcal en porciones iguales de partículas arenosas, arcillosas y limosas. Esta textura permite que las raíces ingresen hasta 80 cm (Grupo Bancolombia, 2018).

De la información recogida se evaluaron variables como: la sostenibilidad del café, el apoyo de la FNC para aprovechar los residuos en la elaboración de pesticidas y abonos, condiciones ambientales del territorio para la siembra de café, programas ambientales de la FNC, cuadro 4. La marca Coffe Riq se podría considerar como un producto amigable con el medio ambiente, los caficultores de esta empresa emprenden actividades de reforestación alrededor de las cuencas hidrográficas de

los cultivos, ya que consideran que reforestar mantendrá el caudal de los ríos, y así podrán disponer de este recurso para el riego de sus cultivos, hacen el mayor esfuerzo para reutilizar los residuos como abono y pesticidas, pero la mayor ventaja ambiental que tiene la empresa es el territorio, las condiciones ambientales de Corinto permiten sacar un café de alta calidad y alto rendimiento.

Cuadro 4. Análisis Macroambiente (entorno ambiental)

EMPRESA COFFE RIQ SAS					
VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Coffe Riq como un café sostenible	O				X
Apoyo de la FNC para cultivos amigables con el medio ambiente	O				X
Acompañamiento para la fabricación de pesticidas y abonos con los residuos del café	O				X
Condiciones ambientales para el cultivo del café	O				X
Acceso a programas ambientales	A		X		

Fuente: elaboración propia con datos de: café de Colombia, FNC y Bancolombia.

- *Entorno sociocultural*

Coffe Riq está ubicada en el municipio de corinto, en el departamento del norte del cauca. Un departamento que ha sufrido el flagelo del conflicto armado, además de la presencia de la guerrilla y los grupos de delincuencia común, los habitantes de corinto tienen que convivir con el narcotráfico y la pelea de los grupos armados por la posesión de estos territorios.

Lastimosamente el municipio es reconocido por muchos porque en el territorio se cultiva la “mejor marihuana del mundo”. En este territorio conviven comunidades afro, indígenas y mestizas, que en su gran mayoría se dedican al comercio y agricultura, pero no se puede negar que los cultivos de uso ilícito hacen parte de la economía del pueblo, el narcotráfico se ha convertido en el motor que alimenta la

guerra. Corinto es un municipio de 33.000 habitantes donde más de 7000 son víctimas del conflicto armado y el 30% son homicidios (Flores, 2016).

El panorama que se vivía en los municipios del norte del Cauca no ha cambiado mucho después de la firma del proceso de paz con las Farc, hasta el mes de septiembre del año 2019 Corinto se ubicaba en el puesto número cinco de los municipios con mayor homicidio en el año 2019 en Colombia. Lastimosamente en este municipio se produce el 60 % de la marihuana que sale a las ciudades capitales (Defensoria del pueblo, 2018). Por esta problemática social es que Coffe Riq quiere impulsar esta iniciativa empresarial, y poder así incentivar a los campesinos en la sustitución de cultivos de uso ilícito, los socios de esta empresa buscan hacer crecer su empresa, llegar a nuevos mercados para tener la posibilidad de comprar a los campesinos de sus territorios el café a mejor precio y que este producto se convierta en un motor que impulse la economía. El problema del narcotráfico ha desencadenado una oleada de homicidios en lo que va corrido del 2019, en los primeros ocho meses del año se han registrado 51 homicidios según datos de la inspección de policía municipal.

El café más que una bebida es un producto de gran impacto social, ya que miles de personas alrededor del mundo viven de este cultivo, en Colombia hay más 563.000 familias se benefician de este grano, pero este producto no solo impacta al productor, también al consumidor, porque el café es un lazo de comunicación ya que las actividades sociales se hacen alrededor de una taza de café. La mayor parte de los productores de café son propietario de pequeñas fincas, estos pequeños productores se enfrentan a compradores que poseen una mayor liquidez y capacidad de compra, más no un amplio conocimiento de los precios internacionales. Esto hace que los productores no reciban un precio razonable que

evite que los compradores, exportadores y procesadores generen un margen alto a costa de los pequeños caficultores.

En el año 2018 la FNC ejecuto 1.173 proyectos por más de 530 mil millones de pesos, el eje social contaba con una participación del 34% sobre el valor de los proyectos, de estos proyectos sociales el 89% son proyectos infraestructurales, el 7% educativos y el 4% de asociatividad, equidad de género y proyección social (FNC, Informe del Gerente 86 congreso nacional de cafeteros, 2018)

Al ser el café una bebida asociada al consumo de carácter social, este producto ha penetrado en la cultura hasta convertirse en un instrumento que permite relacionarse en diversas sociedades de todo el mundo alrededor de esta bebida (FNC, Impacto social, 2019).

El cuadro número 5 muestra las variables consideradas oportunidades y amenazas, en el caso del conflicto armado, esta problemática social ha sido siempre una amenaza para las empresas del sector, los actores de conflicto no dejan avanzar la economía del sector, mantienen la inversión alejada y estigmatizan el municipio, los cultivos de uso ilícito han desplazado a los cultivos agropecuarios, y el acompañamiento e inversión de parte del estado para incentivar la actividad agrícola ha sido escaso, estos territorios son olvidados y abandonados, cada vez el conflicto armado prolifera más. La desigualdad social es un problema aun mayor, los campesinos son las personas más azotadas por la pobreza, pero no todo es negativo, alrededor de una taza de café se establecen relaciones sociales, el café es por cultura una bebida que genera saberes e interacción social.

Cuadro 5. Análisis Macroambiente (entorno sociocultural)

ANÁLISIS MACROAMBIENTE ENTORNO: SOCIOCULTURAL EMPRESA COFFE RIQ SAS					
VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Conflicto armado en el norte del cauca	A	X			
Inadecuada política de sustitución de cultivos de uso ilícitos	A	X			
Resistencia de los campesinos a la erradicación de cultivos de uso ilícito	A	X			
La cultura que se genera alrededor de una taza de café	O				X
Desigualdad social	A	X			

Fuente: elaboración propia con datos de: Orlean Flores, FNC y defensoría del pueblo.

➤ *Naturaleza de mercado*

Se centra en aspectos como; pautas de consumo, comportamiento de compra, imagen y posicionamiento y segmentación.

➤ *Estructura de mercado*

- está conformada por la situación del mercado relevante, donde se analiza la oferta, productos, productos ofertados, marcas, participación de mercado,
- Competidores; número, perfil, importancia, estrategias.
- Evolución del sector en el que está la empresa
- Canales de distribución existente, importancia y evolución de los canales.

4.1.1.1 *Análisis de la estructura del mercado de Coffe Riq*

- *Contexto del mercado cafetero en Colombia.*

Colombia es el tercer productor de café a nivel mundial, después de Brasil y Vietnam, pero el primer productor de la especie arábigo suave lavado.

Solo en el mes de septiembre la producción creció un 4 % respecto a lo registrado en el mismo periodo de a año 2018, lo que significa 38.000 sacos más que el año pasado. En lo que va corrido del año 2019 se han producido 10.197.000 sacos de café de 60 kl.

Tabla 2. Producción de café colombiano septiembre-2019

(Sacos 60 kg)	
Septiembre 2019	1.088.000
Septiembre 2018	1.050.000
Variación	4%

Fuente: tomado de FNC, producción de café de Colombia, 2019

Tabla 3. Producción de café colombiano enero-septiembre 2019

(Sacos 60 kg)	
Ene-Sep 2019	10.197.000
Ene-Sep 2018	9.888.000
Variación	3%

Fuente: tomado de FNC, producción de café de Colombia, 2019

Tabla 4. Producción de café- últimos 12 meses (sacos 60 kl)

Oct 2018-Sep 2019	13.866.000
Oct 2017-Sep 2018	13.815.000
Variación	0%

Fuentes: tomado de FNC 20019

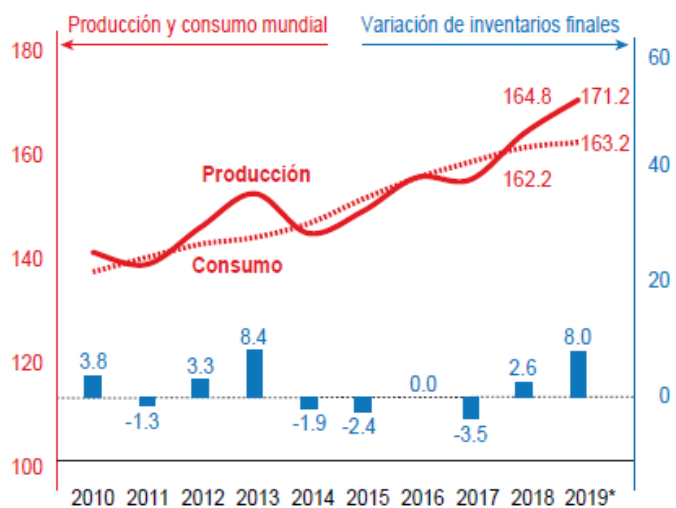
La producción registrada al término del año cafetero se mantuvo casi igual, al finalizar del mes de septiembre del 2018 la producción de café fue de 13.815.000 millones de sacos, la variabilidad registrada en septiembre del 2019 fue de 51.000 (FNC, Producción de café de Colombia aumenta 4 % en septiembre , 2019)

- *Situación del mercado internacional:*

El grafico 2 muestra que la producción mundial estuvo alrededor de los 174.5 millones de sacos, equivalente a una expansión del 10% anual, ya que en el año 2018 la producción mundial estuvo en 164.8 millones de sacos. (ANIF, Panorama cafetero 2019-2020, 2019)

Gráfico 1. Balance cafetero mundial 2018-2019 Producción de café colombiano

Millones de sacos de 60kg



Fuente: tomado de FNC, producción de café de Colombia, 2019

Gráfico 2. Balance cafetero mundial 2019-2020 Producción de café colombiano

Millones de sacos de 60kl



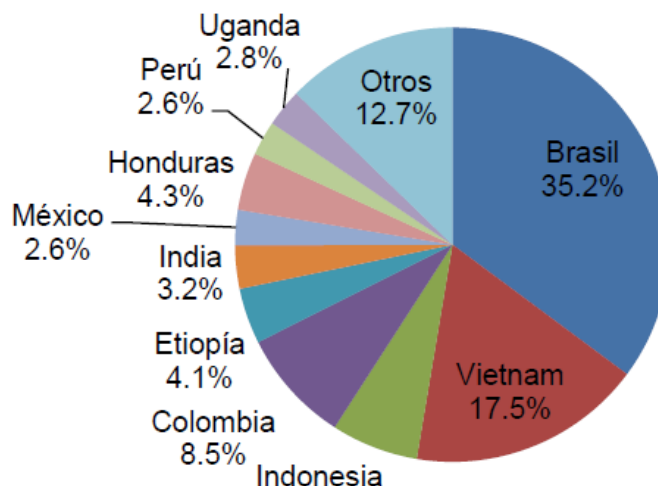
Fuente: tomado de FNC, producción de café de Colombia, 2019

Las gráficas 1 muestran el balance cafetero mundial del año cafetero 2018 (1 octubre 2017- 30 septiembre 2018), el consumo estuvo 2.6 millones de sacos por debajo de la producción mundial, la gráfica también pronostica la producción mundial para el año cafetero 2019, la cual estaría en los 171.2 millones de sacos y el consumo en 163.2. Pero el grafico 2 muestra las cifras reales del balance cafetero mundial del 2019, la producción llego a 174.5 millones de sacos, 3.3 millones de sacos por encima de lo pronosticado, también el consumo estuvo superior al pronosticado, en esta misma grafica se muestra el pronóstico del balance mundial del año 2020, en el cual la producción será mayor a la del 2019 y el consumo incrementará.

El incremento en la producción de café obedeció a un crecimiento en la producción de Brasil, llegando a los 64.8 millones de sacos, una extensión de 7.1 millones de sacos más que el año 2018. Mientras tanto Vietnam registro un leve crecimiento pasando de 28 millones de sacos a 30.4 millones de sacos (Clavijo & Joya, Panorama cafetero 2018-2019, 2018); (Clavijo & Joya, 2019).

En cuanto a la participación en la producción mundial, Brasil tiene una participación del 35.2% de la producción mundial, el segundo lugar esta Vietnam con un 15.5% y en tercer lugar Colombia con un 8.5%.

Gráfico 3. Participación de la producción mundial de café 2016-2019



Fuente: tomado de ASERCA 2018

- *Comportamiento de las exportaciones e importaciones:*

Según datos de ASERCA (agencia de servicio a la comercialización y desarrollo del mercado agropecuario), Brasil además de ser el Mayor productor de café del mundo también es el país que más exporta, de los aproximadamente 136 millones de sacos exportados, Brasil exporta un 26%, seguido de este país se encuentra Vietnam con un 21%, en tercer lugar, esta Colombia con 10%. Por el lado de las importaciones la unión europea importa la mayor cantidad de café, un 36%, seguido esta los Estados Unidos con un 21% y Japón con un 7% (ASERCA, 2018).

Tocando el caso puntual de Colombia, las exportaciones de café para el año cafetero 2018-2019 aumentaron un 6% al alcanzar 13.5 millones de sacos, en el mes de septiembre al cierre del año cafetero las exportaciones cayeron 7% y en lo corrido de este año 2019 las exportaciones crecieron en un 8 %. Los principales

destinos de exportación del café colombiano son Estados Unidos, Japón y Bélgica. (FNC, Producción de café de Colombia aumenta 4 % en septiembre , 2019).

Al 1 de julio del año 2018 en el país había sembradas 887.567,47 hectáreas de café, de las cuales el 10.5% estaban en el Cauca, lo que representa unas 93.325,90 hectáreas. De igual manera este departamento se situaba en el cuarto puesto de mayor participación de la producción nacional 9.93%. Hasta esa fecha el cauca contaba con 89.908 productores de café, de los 42 municipios que tiene el departamento del cauca en 33 se cultiva café. El departamento del Huila ha logrado desplazar a Antioquia en cuanto a la producción de café, ya que en esta zona había 46,76 miles de hectáreas sembradas, solo en el Huila, Cauca y Nariño podría estar concentrada cerca de la mitad de los cafeteros de país.

- *Consumo de café*

Gracias a la labor que hacen las oficinas de la FNC en el exterior, el café de Colombia llega a regiones como Norteamérica, Europa y Asia, incluidos los cafés especiales y de mayor nivel. Norteamérica es el principal destino del café de Colombia, en este país se consume 35 millones de sacos de 60 kl, de los cuales Estados Unidos consume 27 millones, Canadá 5 millones y México 3 millones. Colombia tiene un poder importante en el mercado de EEUU, ya que representa un 22% del café que importa este país.

Por otro lado, Europa es el mercado con mayor consumo per cápita, Europa es el segundo mercado del café colombiano 29 millones de sacos de 60 kl, en los países bajos el consumo de café per cápita es cinco veces mayor al colombiano. Se estima que cada finlandés consume 12 kl de café al año, seguido de noruega con un consumo de 9.9 kl, e Islandia con 9 kl de café al año. En cuanto a Latinoamérica Brasil tiene el mayor consumo per cápita con 6.1 kl, seguido de costa rica con 4.6

kl, el colombiano consume un promedio de 2.2 kl al año. Para el café vendido por la FNC, Europa tiene una participación de 40%. Asia es la segunda región donde el consumo ha crecido (más de 4% en promedio) en los últimos cinco años 2013-2018. Como país Japón es el cuarto consumidor mundial de café y el segundo comprador de café colombiano, los otros mercados de consumo son Filipinas, Indonesia, Vietnam y Corea del Sur (FNC, Informe del Gerente 86 Congreso Nacional de Cafeteros, 2018).

En el 2018 el consumo interno de café fue de 1.79 millones de sacos, lo que significó un aumento de 3.2% (FNC, Informe del Gerente 86 Congreso Nacional de Cafeteros, 2018). El 99% de los hogares colombianos consume café, según un estudio del 2019 de la Kantar Worldpanel, los hogares colombianos gastaron más de \$712.000 en café en el último año (2019), lo que equivale a un consumo de 8.387 millones de tazas. El 99% de los colombianos compra café para consumo en casa, este es un mercado sumamente maduro y estable, en donde cada hogar está gastando en promedio \$95.590 y consumiendo 1.126 tazas de café al año (Jaramillo, El café presente en el 99% de los hogares colombianos, 2020).

Más del 40% de café que consumen los colombianos es importado, tan solo en el mes de enero a mayo del 2018 se compraron en el exterior 212.000 sacos de 69 kl, es decir un aumento de 125.5 % respecto al 2017, al pasar de 94.000 a 212.00 sacos de 60 kl. De la producción de café Colombia exporta más del 90% y de acuerdo con Fedecafe consumimos café de Ecuador, Perú y Honduras.

Tabla 5. Principales consumidores de café a nivel mundial

PAIS	CONSUMO en millones de sacos de 60 kl
Estados unidos	27
Canadá	5
México	3
Unión europea	29

Fuentes: tomado de FNC 86 congreso nacional de cafeteros 2018

Tabla 6. Consumo per capital de café en países europeos

PAIS	CONSUMO PERCAPITAL KL/AÑO
FIDLANDIA	12
NORUEGA	9.9
ISLANDIA	9

Fuentes: tomado de FNC 86 congreso nacional de cafeteros 2018

- *Comercialización y venta del café*

Los cafeteros tienen la opción de vender su café a las cooperativas cercanas a sus fincas o a otros comercializadores, intermediarios o terceros, teniendo en cuenta que el grano se vende sin ningún tipo de transformación (café pergamino). Cuando el café ingresa a las cooperativas se inicia la verificación de su calidad, si este no cumple con los estándares de la cooperativa, se lleva a una bodega de almacén donde se clasifican para segmentarse de acuerdo a diferentes tipos de café para que puedan llegar a diferentes perfiles de clientes. El café pergamino que va a ser exportado pasa por un proceso de limpieza, trillado y clasificación, por lo que queda un café verde tipo exportación (FNC, Sistema Comercial del Café, estrategia para brindarle más beneficios al productor, 2012)

Si se habla de café procesado este se comercializa a través de cafeterías, hipermercados, súper mercados y tiendas especializadas si hablamos de café de alta categoría, café especial, Premium, origen y orgánico. El consumo y comercialización del grano ha evolucionado constantemente, actualmente los consumidores están buscando experiencia, es por esto que las tiendas especializadas están tomando fuerza en la cadena de comercialización del grano, los consumidores actuales son más educados a la hora de tomar café, son más experimentados y críticos.

Las tiendas de barrio y los supermercados se presentan como un canal de comercialización importante, ha de tener en cuenta que los compradores que se dirigen a estos lugares de venta son consumidores tradicionales, es decir que consume un café estándar. Los cafés de alta calidad y sus diversas preparaciones son más preferidos por los jóvenes, según la FNC el consumo de café especial ha crecido en la población joven, el consumo de bebidas como capuchinos, frappès, expresos y cocteles hacen sentir a esta población exclusiva y sofisticada (FNC, Colombianos tomando cafe, 2011).

La tendencia de las tiendas especializadas de café va en expansión, según la firma consultora Euromonitor, estas tiendas presentaron un crecimiento del 61.1 % a lo largo de los años 2013-2018. Se proyecta que este segmento de comercio moverá unos US\$ 407,1 millones en el 2023, actualmente en Colombia hay 3 tiendas líderes, Juan Valdés de la Federación Nacional de Cafeteros, con una participación del 25.3% del mercado nacional, Oma de Restcafé S.A.S con el 13.8% de participación, Starbucks Corp con el 4.6% de participación. Por otro lado, las marcas líderes de comercialización y consumo son, café Sello Rojo del grupo Nutresa S.A, café Aguila Roja de Terrecafé Águila Roja y Cía Ltda y Lukafe de la casa Luker S.A.

la participación de estas marcas en Colombia es del 37.1%, 18.2% y 5.2% respectivamente (Euromonitor International, 2019).

- *Análisis de la competencia*

El departamento del Cauca debido a sus características geográficas y sociales presenta una diversidad de marcas de café, las cuales se han distinguido por sus sabores y aromas. Entre las marcas de las organizaciones productoras de café están:

Kwe'sx Café "100% Natural": es una marca perteneciente al cabildo indígena de Toribio, nace en el 2002 como un proyecto alternativo generador de valor agregado para los caficultores. La empresa cuenta con una capacidad instalada para producir 12 arrobas de café procesado diario, este tiene cuatro tipos de presentaciones (500 gr, 250gr, 150 gr y 50gr), una de las estrategias de esta marca es ofrecer a las cafeterías, restaurantes, comercializadoras y supermercados, el café a granel, es decir la cantidad que el comprador requiera.

Café Asopcarmelo, es un café cultivado por la asociación de pequeños productores agropecuarios del distrito el Carmelo, del municipio de Cajibío Cauca, este café además de su presentación tostado molido tiene diversidad de productos como arequipes a base de café, galletas y lácteos con sabor a café.

En el municipio de Corinto hay alrededor de unas ocho marcas de café tostado y molido, según estudios realizados por la empresa Coffe Riq su producto es el más vendido, seguido de una marca llamada Rokafe, el margen de competitividad que hay entre estas dos empresas es muy mínimo, el dueño de Rokafe fue socio de la empresa Coffe Riq, pero decidió retirarse para empezar su propia empresa. Otra

marca que tiene bastante poder en el mercado es el café que producen los indígenas de la región.

Aunque Coffe Riq tiene un margen de venta un poco mayor a Rokafe, el cual es su principal competidor a nivel municipal, ha innovado fuertemente en la preparación del grano, esta marca hace una presencia más fuerte en las ferias cafeteras, se destaca por llevar a estos eventos muestras de barismo, y productos derivados como galletas de café y lácteos.

4.1.1.2 Análisis de la naturaleza del mercado de Coffe Riq

- *Pautas de consumo de café*

De acuerdo a un informe presentado en 2018 por Kantar Worldpanel, el consumo del café en Colombia y el mundo ha ido aumentando, y en esta tendencia influyen factores como:

- Arraigo de la tradición y costumbres
- Las nuevas tendencias de la preparación del grano
- La cultura y educación acerca del consumo
- Hay más disposición de pagar por la alta calidad de los cafés especiales
- Efectos positivos en la salud y la actividad nerviosa
- La occidentalización del consumo ha abierto nuevas puertas a nichos cada vez más sofisticados y diferenciados.
- Fácil preparación
- hace sentir al consumidor parte de un grupo al interactuar con otras personas alrededor de una taza de café

En una encuesta hecha a 211 clientes de Coffe Riq se les pregunto cuáles eran las razones por las que consumían café, esta pregunta presentaba cinco respuestas posibles de múltiple elección, el 89% de los encuestados respondió que tomaban café por tradición y costumbre además de manifestar que en sus hogares era popular el famoso tinto en las mañanas, otro 78% revelaron que hacer café era algo fácil y que el uso de la cafetera hacia el proceso más rápido y menos complejo, un 65% asociaron el consumo de café a cuestiones de salud, diciendo que tomar una taza de tinto después de almuerzo o en horas laborales los mantenía despiertos y en actividad, el 52% y 58% toman café porque es un producto que se puede preparar de muchas maneras y es el producto anfitrión en todas las reuniones sociales.

En el informe de Kantar Worldpanel también se afirma que el mercado del café colombiano se compone de dos segmentos, el tostado/molido y el instantáneo. La participación en el mercado del café tostado/molido es del 70%, mientras que el otro 30% lo tiene el café instantáneo, el 58% de los colombianos convive con dos tipos de café (tostado molido e instantáneo). En el segmento de café tostado/ molido las familias colombianas gastan un promedio de \$ 69.800 al año, lo que equivale a un mercado de más de \$ 420 mil millones, teniendo en cuenta que el 80 % de los hogares consumen este café, y de este mismo segmento se venden alrededor de 5,8 millones de tazas al año. Con respecto al café instantáneo un hogar se gasta \$49.300 lo que representa un mercado de \$292 mil millones y aproximadamente 2,5 millones de tazas al año, teniendo en cuenta que este tipo de café es consumido por el 78% de los hogares (Jaramillo, El café presente en el 99% de los hogares colombianos, 2020).

La diversificación en preparación y tipos de café ha emergido nichos de mercado que consumen un café más sofisticado y diferenciado, es por eso que desde el 2016

el consumo interno de café especial empezó a tomar fuerza en el país. Según la federación nacional de cafeteros el consumo de café gourmet pasó del 2% al 5% del consumo interno. Una de las principales razones por la que el café especial no es consumido masivamente en Colombia es por el desconocimiento y el precio, el café especial presenta unas características superiores en cuanto a sabor, aroma, acidez, fragancia y cuerpo que un café comercial, estos atributos solo lo reconocerán aquellas personas que tienen un paladar educado en temas de café. En la encuesta realizada a los clientes de Coffe Riq se les planteo la siguiente pregunta: ¿Que tanto conoce de los atributos y características que hacen a un café especial o de alta calidad? De los 211 encuestados el 44% dice tener un conocimiento medio en atributos de sabor, aromas y acidez, es decir porque con frecuencia visitan tiendas especializadas y en estos sitios es que han aprendido el tema, el 29% manifestó que conoce muy bien la diferencia entre un café especial y uno comercial, esta respuesta se encontró en los clientes de tiendas especializadas, en su gran mayoría son personas que se dedican al negocio del café y a catar esta bebida. Un 27% no tiene ningún conocimiento en el tema, esta respuesta fue manifestada por los consumidores de hogar, los cuales dicen tomar el café porque se ha convertido en un hábito y costumbre. También se les pregunto a las personas cuánto pagan por un café tinto que toman fuera de casa, a lo que 33% dijo pagar entre \$1.500 - \$2.500, el 43% 2.600 a \$3.500 y el 24% afirmo que paga más de \$3.600. Es importante resaltar que se encuestaron personas de estratos 1 a 6, de las cuales la mayoría (31%) pertenecían a estrato 3, estas personas se escogieron aleatoriamente de los distintos segmentos en donde se vende Coffe Riq (hogares, panaderías, cafeterías, tiendas especializadas y cafeterías baristas).

- *Comportamiento de compra*

En el consumidor de los estratos 1 y 2, el criterio principal a la hora de consumir un café es el precio, esta afirmación se corrobora al realizarle la siguiente pregunta a los clientes de Coffe Riq ¿Qué factores tienen en cuenta a la hora de comprar café?, a lo cual las personas de estrato 1 y 2 respondieron que para ellos era muy importante el precio y la marca tradicional (Aguila Roja) ya que es una marca afín con la tradición cultural y valores de los consumidores de este tipo, teniendo estos dos criterios una importancia del 32% y 20% respectivamente. Pero para los clientes conocedores del café especial y sus atributos, la autenticidad de los productos, diversificación de sabores y preparaciones, son factores que influyen en la decisión de compra. En la encuesta realizada a los clientes de las cafeterías baristas y las tiendas especializadas manifiestan que la calidad y variedad del grano son relevantes a la hora de escoger un café, que el precio es directamente proporcional a las características diferenciadoras que tengan el producto, es por eso que el 29% de los 211 encuestados distinguió la calidad como un factor decisivo a la hora de comprar café.

De acuerdo a un informe publicado por Unipimes en septiembre del 2019 el café artesanal es sinónimo de pureza y calidad a un bajo costo, ya que es un producto que sigue una trazabilidad en todo el proceso: se conoce la variedad del grano, el origen, la fecha de cosecha, el proceso, la altitud del terreno donde se cultivó, forma de secado y almacenamiento, fecha de tueste y perfil de tasa. Pero se tiene la percepción que para disfrutar de un café de alta calidad se tiene que pagar un alto costo. Para responder si es cierta o no esta información Unipimes presenta una fórmula que mostrara en cuanto sale tomar una tasa de un buen café artesanal: para una taza de café se requiere se requiere 11gr de producto, esta cantidad se divide en los gramos totales que contiene la bolsa a consumir, y por último este resultado se divide en el precio de la bolsa (Unipimes, 2019). Una bolsa de 500 gr

de Coffe Riq se divide en los 11 gr para preparar una taza, el resultado seria 45 tazas que se pueden preparar con una bolsa, esta presentación tiene un valor comercial de \$14.000 el cual se divide entre las 45 tazas, dando como resultado \$311, lo que representa el costo de la taza que está tomando. Para validar esta información se le pregunto a los 211 encuestados si consideraban que tomar una taza de café artesanal especial implicaba un alto costo, a lo que el 61% respondió que sí.

Otro factor importante en el comportamiento de compra es el consumo responsable con el medio ambiente, según un informe presentado por la empresa colombiana Tetra Pak Andina, el consumo responsable se ha ido afianzando, y las personas le están exigiendo a las empresas no solo un mayor cuidado con el medio ambiente, sino que privilegien en sus decisiones de comprar a las empresas que consideres responsables con el planeta, Actualmente el 33% de los consumidores escoge productos que considera que están haciendo algo positivo a nivel social o ambiental. La preocupación del consumidor por tener soluciones más sostenibles para el planeta seguirá creciendo, enfocándose en la reducción de desperdicio de comida y de empaques, generando una presión que los fabricantes y puntos de venta deben saber anticipar (Contreras, 2019).

Otro factor incidente a la hora de comprar café son los sellos de certificación en los productos, estos llevan a considerar al consumidor que el grano es seguro en términos de calidad y procedencia (FNC, ¿Que influye en la decision de compra de los consumidores?, 2015).

Las tiendas especializadas y baristas tienen criterios de compra exigentes, ya que escogen un grano de alta calidad en aroma, acidez, cuerpo y volumen. Cuando se requiere hacer una negociación con estas unidades de negocio el café es sometido

a una evaluación para validar su perfil de taza y se exige que el café a comprar este por encima de 80, los clientes de este segmento tienen un gran atractivo por el origen del producto, al considerar mucho la zona de siembra para poder realizar una negociación, piden que sea un café con fragancia y aroma pronunciado, con una acidez alta, cuerpo medio alto y cremoso, una taza limpia balanceada y uniforme, un sabor residual prolongado, dulce y afrutado.

- *Imagen y posicionamiento*

La marca Coffe Riq, la cual es un café 100% puro, sin ningún tipo de colorantes ni saborizantes artificiales, tiene un alto posicionamiento en las veredas de Quebraditas, Rio Negro, La Secreta y los Andes, este posicionamiento se tiene gracias a la venta y reconocimiento que tienen la marca en el segmento hogar.

Para los consumidores habituales de café esta marca es desconocida en gran parte de la zona urbana del municipio, y en la zona rural se conoce como un café de alta calidad en sabor, aroma, cuerpo y acidez. Este tipo de café es conocido como un grano suave, con un tostado en su punto el cual garantiza su sabor equilibrado. Las personas de la zona urbana del municipio que conocen la marca son porque la han visto en las panaderías más reconocidas del municipio y por la promoción que hace la tienda Corinto, la cual exhibe productos autóctonos del pueblo. Pero los clientes consideran que a la marca le hace falta mucha publicidad y además hacer presencia contundente e innovadora en las ferias cafeteras de la región.

En los establecimientos donde se comercializa el café el sabor del producto es el que más resalta, a los clientes de Coffe Riq se les preguntó qué palabras utilizarían para describir el producto, a lo que el 65% dio una respuesta positiva a su sabor delicioso, 64% a su calidad y 56% a su precio justo. Pero la poca publicidad es un problema que ha afectado en el posicionamiento y reconocimiento del producto en

los distintos segmentos y con mayores consecuencias negativas en las tiendas especializadas y cafeterías baristas. El 64% de los clientes encuestados se enteró de la existencia del producto por parte de un amigo y el 73% nunca ha escuchado o visto publicad de la marca. En cuanto a la etiqueta del producto la primera presentación que se llevó al mercado se caracterizaba por ser simple sin creatividad y poco llamativa, para el mes de enero del 2020 se llevó a cabo la impresión de la etiqueta actual, la cual resalta el origen del producto, a los clientes se les pregunto cómo les parecía la nueva etiqueta y el 31% manifestaron que era ilustrativa y el 25% creativa.

- *Segmentación del mercado de café*

Coffe Riq tiene segmentado su mercado de la siguiente manera:

Consumidor de hogar: son las personas que consumen café en casa, no visitan lugares especializados en tema de café para disfrutar de una taza, en la gran mayoría son amas de casa pertenecientes a los estratos 1 y 2, sus comportamientos de compra están regidos por el precio y la marca tradicional, de la muestra encuestada el 41% toma café en el hogar, estas personas consumen el café entre dos o tres veces al día, y lo toman por hábito, la preparación que más hacen es el tinto, el 41% de los clientes afirmo que hace este tipo de preparación.

Consumidor especializado: es el segmento más exigente a la hora de tomar café, ya que tienen un alto conocimiento en el tema, se encuentran presentes en las tiendas especializadas y las cafeterías baristas y son aquellos que están dispuestos a pagar por una taza de tinto más de \$3.600, según la encuesta realizada el 24% paga más de este valor para disfrutar de un café tradicional. Estos clientes siempre están en busca de experiencias de consumo y conocimiento en la preparación y

diversificación del grano, después del café tinto el capuchino es la preparación que más se consume, representando un 27% de la encuesta realizada a la muestra de 211 clientes. Son clientes que exigen un café de fragancia y aroma pronunciado, con cuerpo alto, una taza limpia y un sabor frutal, siempre están sometiendo el producto a evaluaciones para medir su calidad.

Consumidor ocasional: son aquellos que solo toman el tinto de la mañana y cuando se presenta la ocasión, es decir en una reunión, evento social o una conversación, por lo que su consumo habitual es una vez por día, en la encuesta que se realizó las personas que consumen café una sola vez en el día son 62 de los 211 encuestados es decir el 29%.

4.1.2 Análisis de la situación interna

- *Datos generales*

Coffe Riq es una empresa productora y comercializadora de café especial, nació en el año 2017 y hasta finales de 2019 había facturado \$90.372.500, de los cuales el 72% de sus ingresos los representa la línea de café tostado molido. Es una empresa conformada por ocho caficultores y comercializa su producto en Corinto, Miranda, Florida, Cali y una pequeña cantidad en ciudades como Medellín y Cartagena.

La empresa cuenta con tres líneas de productos (tostado molido, tostado en grano y pergamino), el café tostado molido se destina a los consumidores de hogar, cafeterías, panaderías y tiendas especializadas. Mientras que el café tostado en grano va solo a las tiendas especializadas y cafeterías baristas y el café pergamino a las cooperativas caficultoras del municipio de Corinto.

Tabla 7. Definición del negocio de Coffe Riq. En 2019

LINEAS DE PRODUCTOS	% DE LAS VENTAS	SEGMENTO CLIENTES	VENTAS CORINTO	VENTAS OTROS MUNICIPIOS Y CIUDADES
		Hogares	38%	18%
Café tostado molido	72%	Cafeterias	3%	27%
Café pergamino	18%	Panaderias	27%	20%
Café tostado en grano	10%	Cooperativas	30%	
Total	100%	Tiendas especializadas	2%	35%

Fuente: elaboración propia con datos de ventas de la empresa Coffe Riq

Coffe Riq comercializa dos líneas de producto en el mercado externo, pero hay que tener en cuenta que el 100% del café pergamino el cual no sufre ningún tipo de transformación ni valor agregado se comercializa solo en Corinto.

Tabla 8. Perfil de taza de Coffe Riq

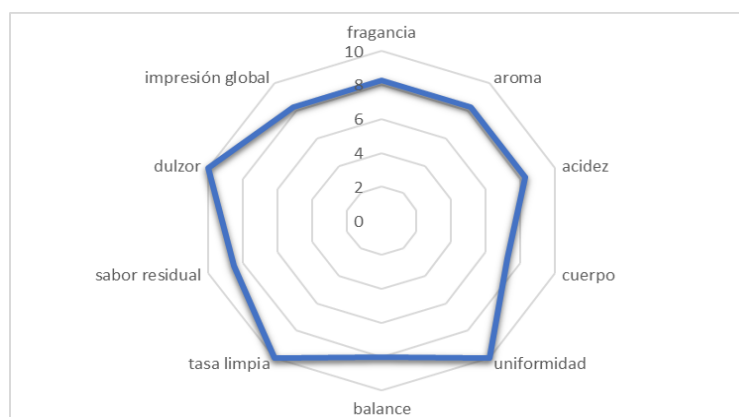
ATRIBUTOS	PUNTAJE
Fragancia	8,25
Aroma	8,25
Acidez	8,25
Cuerpo	7,25
Uniformidad	10
Balance	8
Taza limpia	10
Sabor residual	8,5
Dulzor	10
Impresión global	8,25
TOTAL	86,75

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por Coffe Riq, catación elaborada por Pedro Felipe Giraldo Fajuri y Astrid Licet Bonilla Quilindo. Catador SCAA, Q-GRANDER

La tabla 8 muestra el perfil de taza del producto, el cual describe al producto con una fragancia y aroma pronunciado, dulce, afrutado, floral, manzana y durazno, acidez alta cuerpo medio y cremoso, taza limpia, balanceada y uniforme, sabor prolongado, dulce, afrutado, panela, mora y cítrico (limón). Este perfil de taza superior al 80% sirve como hoja de presentación a la hora de realizar negociaciones

con las tiendas especializadas y tiendas baristas, ya que estos comercios exigen un producto de alta calidad el cual haya sido evaluado por un experto en catación.

Gráfico 4. Perfil de tasa de Coffe Riq



Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa Coffe Riq, catación elaborada por Pedro Felipe Giraldo Fajuri y Astrid Licet Bonilla Quilindo. Catador SCAA, Q-GRANDER

Este perfil de tasa compite fuertemente con los cafés del mercado Corinteo.

- *Origen de los ingresos*

Tabla 9. Evolución de ventas totales de Coffe Riq

LINEAS DE PRODUCTOS	2017	2018	2019	TOTAL
Café tostado molido	\$ 15.096.000	\$ 20.800.000	\$ 28.860.000	\$ 64.756.000
Café pergamino	\$ 5.513.800	\$ 3.250.900	\$ 7.876.800	\$ 16.641.500
Café tostado en grano	\$ 720.000	\$ 4.225.000	\$ 4.030.000	\$ 8.975.000
Total	\$ 21.329.800	\$ 28.275.900	\$ 40.766.800	\$ 90.372.500

Fuente: elaboración propia con datos de ventas de la empresa Coffe Riq

En el año 2018 las ventas tuvieron un incremento % del 33 y 44% para el 2019. La participación de los ingresos del café tostado molido, tostado en grano y pergamino es de 72%, 18% y 10% respectivamente. En tabla 9 también se evidencia crecimiento de ventas que tuvo el café tostado en grano en el 2018, esto se dio

porque este tipo de café solo se empezó a comercializar a finales de septiembre del año 2017, cuando se empezó una negociación con una cafetería barista de Cali, Corinto y la tienda Corinto, y ya para el 2018 con la negociación cerrada se empezó a producir de forma intensiva este café para proveer a estos negocios, la caída del café tostado en grano para el 2019 se debe a la crisis económica que está presentando corinto por problemas de conflicto armado, los negocios que compraban este tipo de grano lo están haciendo en menor cantidad porque está disminuyendo los clientes que acuden a los establecimientos. El café pergamino presento una caída de \$2.262.900 porque las zonas de siembra estaban pasando por el proceso de zoca.

- Evolución de las ventas en el mercado interno

Tabla 10. Evolución de las ventas en el mercado de corinto cauca

LÍNEAS DE PRODUCTOS	2017	2018	2019	TOTAL
Café tostado molido	\$ 6.672.000	\$ 9.175.000	\$ 12.662.000	\$ 28.509.000
Café pergamino	\$ 5.513.800	\$ 3.250.900	\$ 7.876.800	\$ 16.641.500
Café tostado en grano	\$ 216.000	\$ 1.800.000	\$ 1.664.000	\$ 3.680.000
Total	\$ 12.401.800	\$ 14.225.900	\$ 22.202.800	\$ 48.830.500

Fuente: elaboración propia con datos de ventas de la empresa Coffe Riq

Para el caso del mercado de Corinto, la evolución de ventas en café molido ha sido positiva, este café representa el 58% de las ventas registradas en este municipio. En la tabla 10 los altibajos más notorios los presenta el café pergamino, primero por la disminución en la producción debido a la zoca y segundo por los precios bajos del grano. El café tostado en grano en el año 2017 no tuvo venta relevante en el municipio ya que no se tenía un mercado potencial al cual ofrecerle este producto, para el 2018 la venta de este café creció debido a que el municipio saco un proyecto llamado tienda corinto, el cual es un establecimiento que ofrece todos los productos

hechos en la región, y se abrió un negocio de bebidas de café, con el cual se negoció para vender el producto.

- Evolución de las ventas en el mercado externo.

En el mercado fuera del municipio de origen las ventas son positivas, mostrando solo un pequeño descenso en ventas de café tostado en grano en el 2019.

El mercado potencial es la ciudad de Cali, ya que el café se está comercializando en las unidades de negocios baristas y tiendas de café especial, esta marca se comercializa en 3 tiendas especializadas y 3 cafeterías baristas de esta ciudad.

El café tostado en grano ha tenido una evolución menor, esto se debe a que los esfuerzos se están concentrando en el café tostado molido, pero a lo largo de la investigación se pudo apreciar que el café tostado en grano es un producto potencial para ser comercializada en las cafeterías baristas, esto se debe a que las bebidas derivadas del espresso no se pueden elaborar con el café ya molido, porque la molienda la hace el barista según su criterio y conocimiento, los profesionales de este arte cafetero buscan un café tostado en grano de alto nivel, es decir una tostión equilibrada que garantice una taza de espresso con alta concentración de crema.

Como se evidencia en la tabla 11 el café pergamino no se comercializa en el mercado externo, ya que los costos logísticos para llevar el grano a otras ciudades son elevados y porque gracias al proceso de selección que se hace del grano se puede obtener un café de alto rendimiento es decir un grano de gran tamaño. El café común lo compran las cooperativas entre \$73.000 y \$80.000, pero el café pergamino seleccionado se podría estar vendiendo alrededor de \$100.000.

Tabla 11. Evolución de ventas en el mercado externo

LINEAS DE PRODUCTOS	2017	2018	2019	TOTAL
Café tostado molido	\$ 8.424.000	\$ 11.625.000	\$ 16.198.000	\$ 36.247.000
Café pergamino	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Café tostado en grano	\$ 504.000	\$ 2.425.000	\$ 2.366.000	\$ 5.295.000
Total	\$ 8.928.000	\$ 14.050.000	\$ 18.564.000	\$ 41.542.000

Fuente: elaboración propia con datos de ventas de la empresa Coffe Riq

Tabla 12. Porcentaje de participación de ventas del mercado externo e interno

ZONA GEOGRAFICA	% DELAS VENTAS
CORINTO	54%
MIRANDA	4%
CALI	30%
FLORIDA	8%
OTROS	4%

Fuente: elaboración propia con datos de ventas de la empresa Coffe Riq

- Análisis de la estrategia comercial de marketing

La actuación comercial y de marketing de Coffe Riq en Corinto se caracteriza por:

- La imagen como empresa dentro de Corinto es buena, y cabe resaltar que en la zona rural es aún mejor, ya que cuenta con más reconocimiento, esta imagen se ha podido fortalecer gracias a la apuesta social que tienen los socios como el café puede llegar a ser un factor de cambio para mitigar la violencia provocada por la siembra y comercialización de cultivos de uso ilícito, y de dar a conocer a otras regiones la otra cara de corinto un municipio con excelentes cafés especiales y artesanales.

- Las campañas de comunicación son muy limitadas, y están dirigida solo al consumidor de hogar.
- El precio del café es justo, ya que se está vendiendo al mismo precio que la competencia directa del municipio (Rokacafe) y otras marcas de la región, el kl de café Coffe Riq está en \$26.000 y el 53% de los encuestados describe el precio como justo, teniendo en cuenta que es un producto 100% puro sin ningún tipo de colorantes no sabores artificiales.
- La estrategia de comunicación externa no está llegando al consumidor final, los atributos y características que hacen diferenciador al producto no lo conoce la persona que debe una taza de este café, sino que solo es conocimiento de los clientes directos que son los dueños y baristas de los negocios en donde se vende el producto.
- Los canales de distribución no están bien definidos para cada segmento de clientes.
- No se está haciendo fuerte y contundente presencia en las ferias cafeteras.
- De los ocho socios 5 no están de acuerdo en hacer una inversión en el área de marketing al considerar que no es necesario para que la marca se posicione, ya que para ellos la estrategia más efectiva es la voz a voz.
- El café es reconocido por la calidad en sus atributos de sabor y aroma.
- La empresa tiene clara una apuesta social, que implica en dejar la siembra de cultivos ilícitos y sustituirlos por la siembra de café de alta calidad, demostrando a los campesinos que hay otras alternativas de ingreso y que si ellos quieren sembrar café Coffe Riq están dispuestos a comprarles el grano a un mejor precio siempre y cuando saquen un buen café. Esta propuesta ha tenido gran acogida, ya que el consumir actual está a la expectativa de productos con algún contenido social y ambiental.

La actuación comercial y de marketing de Coffe Riq en el mercado externo se caracteriza por:

- El posicionamiento de la marca no es el que se quiere, porque no hay estrategias que mejoren el reconocimiento de Coffe Riq en el mercado externo, los socios reconocen que es muy difícil competir en la ciudad, debido a que a este mercado está lleno de cafés de todas las regiones del país y granos de todo tipo, artesanales, orgánicos, especiales, origen etc. Los cuales se destacan por su alta calidad y su compromiso con el marketing y la publicidad.
- La imagen de marca no es notoria, de los 211 clientes encuestados el 73% manifiesta no haber visto o escuchado publicidad de la marca y se dieron cuenta de la existencia del producto por medio de un amigo. Incluso manifiestan que las demás marcas que conocen de la región es porque las han visto en ferias cafeteras.
- La aceptación del café es buena, en la mayoría de los casos hay una recompra. El 33% de los clientes encuestados llevan tres años comprando el producto.
- Los precios son iguales a los de las marcas Corinteñas, y bajos si se comparan con las marcas que llegan a las ciudades. En una tienda especial de Cali un café artesanal, especial u orgánico se puede estar vendiendo en 18.000 la lb.
- La estrategia de comunicación está hecha para que llegue al cliente directo y no a las personas que se toman la taza de café, porque no saben qué clase de producto están consumiendo y mucho menos su origen.
- No hay un servicio de posventa
- La atención al cliente no es asertiva.
- No hay una estrategia para vender el producto en grandes superficies.

- Cuando se va a las ferias cafeteras se hace sin ningún plan previo para saber que se va a presentar y de qué manera se va a llegar a los asistentes.

4.2 Diagnóstico de la situación de la empresa Coffe Riq

El diagnóstico de la situación es el segundo paso a realizar a lo hora de formular un plan de marketing, es importante hacer un análisis riguroso para poder determinar la mejor estrategia. Para hacer el diagnóstico de la situación se emplean dos herramientas: una matriz DOFA y la matriz de Posición Competitiva.

Para la elaboración de la matriz de posición competitiva, se considerará en el entorno externo, el tamaño del mercado, tasa de crecimiento de ventas, competencia, tendencia de consumo.

En el entorno interno se evaluará la posición competitiva de Coffe Riq: reconocimiento y prestigio de la marca, precio competitivo, atributos y características diferenciadoras, publicidad y marketing, calidad de los productos, servicios y presentación y empaque.

4.2.1 Aplicación de la matriz de atractivo de mercado y posición competitiva de Coffe Riq

Para realizar estas matrices se valorarán las tres líneas de producto de Coffe Riq

1. Café pergamino
2. Café tostado molido
3. Café tostado en grano

Se definieron los siguientes criterios para conocer el atractivo del mercado:

- Tamaño
- Tasa de crecimiento de ventas
- Competencia
- Tendencia de consumo

La valoración que se determinará para cada criterio será basara en que tan importante es este para el crecimiento de la empresa, teniendo en cuenta los datos del análisis externo y la opinión de los socios, la suma de esta valoración debe ser igual a 1.

La ponderación que se le asignará a cada criterio será:

- Se puntuó “1” para el factor que se perciba como un atractivo bajo, es decir como una amenaza
- Se puntuó “2” para el factor que se perciba como un atractivo medio, es decir una oportunidad menor.
- Se puntuó “3” para el factor que se perciba como un atractivo alto, es decir que se considere una oportunidad mayor.

Atractivo de mercado

Tabla 13. Atractivo del mercado en Corinto

FACTORES	VALOR	CAFÉ TOSTADO MOLIDO		CAFÉ PERGAMINO		CAFE TOSTADO EN GRANO	
		Puntuacion	Valor ponderado	Puntuacion	Valor ponderado	Puntuacion	Valor ponderado
1 Tamano	0,25	1,7	0,425	1,5	0,375	1	0,25
2 Crecimiento ventas	0,3	3	0,9	3	0,9	1	0,3
3 Competencia	0,15	2,7	0,405	1	0,15	2	0,3
4 Consumo	0,3	3	0,9	2	0,6	1	0,3
TOTAL	1		2,63		2,025		1,15

Fuente: elaboración propia con datos recogidos del análisis de mercado interno

Se valoró el tamaño del mercado con 0,25, teniendo en cuenta el informe de Kantar Woldpanel el cual afirma que el mercado de café en Colombia ha crecido y según la federación colombiana de cafeteros la tendencia es que el mercado del café especial se afiance, y de acuerdo a los socios de Coffe Riq el mercado externo es robusto pero el de Corinto es pequeño y los pronósticos económicos no son optimistas para afirmar que crecerá el mercado interno, por lo que se considera que se mantendrá igual y las fuerzas del entorno externo no influenciarán mucho a que el mercado crezca.

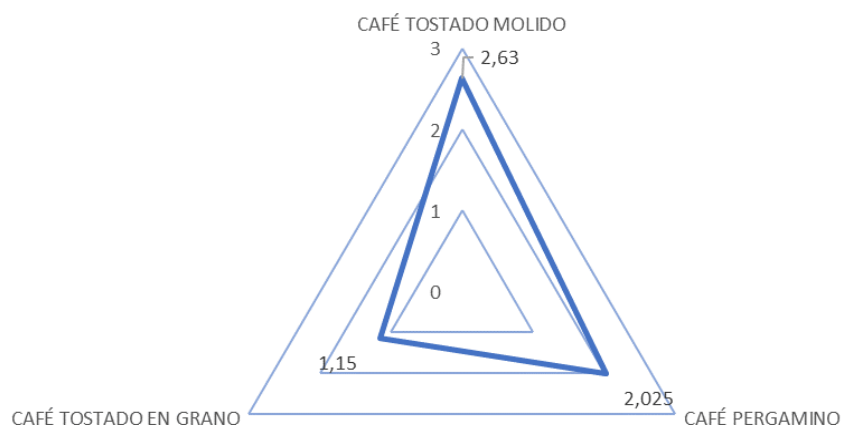
El crecimiento de las ventas se consideró un atractivo con alto peso, ya que las ventas de la empresa en el mercado Corinteo han crecido sustanciosamente, en el año 2018 las ventas incrementaron en un 15% y en el 2019 un 56%, este crecimiento se debe a las altas ventas de café tostado molido y pergamino.

La competencia fue el criterio con menor valoración (0,15), anteriormente se mencionó que en Corinto hay alrededor de 8 marcas de café especial, en una encuesta para identificar la posición competitiva de Coffe Riq, se preguntó cuál de las siguientes marcas del norte del Cauca habían escuchado y cual han consumido (Asopcarmelo, Kwe'sx Café, Rokafe), la marca más reconocida fue Kwe'sx Café un producto originario del cabildo indígena de Toribio y que lleva 17 años en el mercado, y de las 211 personas encuestadas el 32% había consumido por lo menos una vez este producto. En cuanto a Rokafe la otra marca Corintea y mayor competencia de Coffe Riq, el 25% de los encuestados habían escuchado la marca y el 20% la ha probado. La competencia existente en el mercado Corinteo no ha afectado de manera violenta el crecimiento como empresa.

El consumo se valoró con 0,3, en el congreso nacional de cafeteros 2018 el gerente de la FNC mostro que el consumo interno había crecido 3,2% equivalente a 1,79

millones de sacos, el café es la primera bebida del día y esta costumbre se ha mantenido por muchos años. Además, el café es un producto que está presente en el 99% de los hogares colombianos y el gasto promedio de una familia es de \$93.590 al año, por estas razones el consumo representa un gran peso para el crecimiento de la empresa, porque al incrementarse esta la producción tendrá que aumentar y así sus ventas serán positivas.

Gráfico 5. Atractivo de mercado (corinto)



Fuente: elaboración propia con resultados de la tabla 13, atractivo de mercado

En el gráfico 5, se puede observar que mayor atractivo de mercado en el municipio de Corinto lo tiene el café tostado molido estando 0,37 puntos por debajo del máximo. Este café es considerado una amenaza en cuanto al tamaño de su mercado, si bien es cierto que este es el café de mayor consumo en el municipio y que sus ventas son las más grandes, es un mercado poco diversificado y con escasas oportunidades para comercializar el producto fuera de los hogares y las panaderías, el 38% de los ingresos provienen de las ventas de hogar, por esto su puntuación de 1,7. Del mismo modo pasa con el café pergamino, en el municipio hay dos cooperativas de compra y venta de café y unas 4 asociaciones, y Coffe Riq

vende su café a una cooperativa y 1 asociación, no hay muchas opciones que permita hacer una mejor negociación ya que ambas cooperativas tienen los mismos criterio de compra y compran al mismo precio, el 30% de los ingresos vienen de las ventas en las cooperativas. El tamaño de mercado del café tostado en grano es el que tiene una mayor amenaza, la tienda Corinto y café al parque son los únicos compradores de este tipo de grano, y las compras no superan los 70 kl en el año, solo el 5% de los ingresos son de las ventas en estos negocios, y la economía actual del municipio amenaza la supervivencia de negocios como la tienda especializada y la cafetería barista.

Aunque el tamaño del mercado no represente una oportunidad, las ventas registradas en café molido y pergamino han sido positivas, esto porque los hogares y las panaderías han acogido muy bien el café tostado molido y están incrementando su consumo, sobretodo en la zona rural, del total de los ingresos en los 3 años que lleva funcionando la empresa \$31.739.825 se han vendido en los hogares y panaderías, y en cuanto a las cooperativas se está vendiendo el café a un buen precio gracias a los esfuerzos que se hacen para seleccionar un buen grano las ventas registradas de este café suman \$14.464.915. Pero las ventas de café tostado en grano son una amenaza porque la economía del municipio está poniendo en peligro la supervivencia de los negocios que compran este grano.

La competencia presente en el municipio es considerada una oportunidad significativa en el café tostado molido, solo se tiene como competidor directo a Rokafe y hasta el momento esta marca no está amenazando el crecimiento de la empresa y se va a provechar esta oportunidad para fortalecer la imagen, posicionamiento, publicidad y presentación de la marca y cogerle ventaja a Rokafe.

Pero al analizar la competencia del café pergamino en corinto hay muchos caficultores que en su gran mayoría se dedican a vender café pergamino, y la competencia con estos es muy fuerte, los campesinos están colocando grandes esfuerzos para sacar un buen grano y poderlo vender a buen precio, por lo que esta situación se considera amenazante para la empresa.

El consumo en café tostado molido en una oportunidad potencial, durante los 3 años de funcionamiento de la empresa el municipio de corinto ha consumido un total de 1.132 kl de este tipo de café, y las cooperativas han demandado 2.700 kl de café pergamino. Pero esta situación positiva no se refleja en el café tostado en grano, en el 2018 se demandaron 72 kl de este café y para el 2019 64kl y en lo que va corrido del año esta cifra está bajando aceleradamente, lo que representa una amenaza potencial para el café tostado en grano.

Posición competitiva

De forma similar que el atractivo de mercado se establecen los criterios que van a permitir definir la posición competitiva de cada línea de producto y la ponderación a otorgar a cada criterio. Los factores claves de éxito elegidos fueron.

- Reconocimiento y prestigio de la marca
- Precio
- Atributos y características diferenciadoras (calidad)
- Publicidad y marketing
- Otros (empaquete y presentación)

La puntuación a otorgar debe responde al criterio de cuál es la posición relativa de la empresa respecto al mejor competidor del mercado relativo, se fijaron los siguientes criterios

- Se puntuó “1” si somos menos competitivos, estamos por debajo de la competencia
- Se puntuó “2” si somos igual de competitivos que la competencia
- Se puntuó “3” si estamos mejor que la competencia, es decir somos más competitivos.

Tabla 14. Posición competitiva en el mercado (corinto)

FACTORES		VALOR	CAFÉ TOSTADO MOLIDO		CAFÉ PERGAMINO		CAFE TOSTADO EN GRANO	
			Puntuacion	Valor ponderado	Puntuacion	Valor ponderado	Puntuacion	Valor ponderado
1	Reconocimiento y prestigio de la marca	0,3	2	0,6	2	0,6	1	0,3
2	Precio competitivo	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
3	Atributos y características diferenciadoras (calidad)	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
4	Publicidad y marketing	0,2	1	0,2	2	0,4	1	0,2
5	Otros (presentacion y empaque)	0,1	1,8	0,18	2	0,2	1	0,1
TOTAL		1	2,18		2,2		1,4	

Fuente: elaboración propia con datos recogidos del análisis de mercado interno

La valoración que se dio a cada factor de éxito se realizó de acuerdo a la entrevista hecha a los socios y a las encuestas a los clientes. Todos los factores claves de éxito son importantes para poder evaluar la posición competitiva de los productos de Coffe Riq en el mercado interno, pero el reconocimiento y prestigio de la marca es clave para poder posicionarse en el mercado.

En encuesta realizada a los clientes se les pregunto qué factores tenían a la hora de comprar café, a lo cual el 32% respondió que el precio, el 29% la calidad. Considerando el precio del café como un factor importante que permitirá a la empresa posicionarse. Los encuestados también manifestaron que comparando a Coffe Riq con la competencia lo que destacaban del producto era su precio y sabor

(características diferenciadoras). De las 211 personas encuestadas 134 se dieron cuenta de la existencia de la marca por parte de un amigo y solo el 27% había escuchado o visto publicidad del café.

Los socios manifiestan que a publicidad es escasa, no se ha invertido en anuncios por radio o medios de televisión local y ni siquiera por redes sociales, y peor aún, la marca no se está presentando en las ferias cafeteras donde hay oportunidad de hacer contacto con clientes potenciales.

Gráfico 6. Posición competitiva de Coffe Riq (corinto)



Fuente: elaboración propia con los resultados de la tabla 14, posición competitiva del mercado interno

Para evaluar la posición competitiva de Coffe Riq se comparó esta marca con Rokafe, el mejor competidor del mercado relativo.

En el factor de reconocimiento y prestigio, el café tostado molido y pergamino está en igualdad de competencia que Rokafe, ambas empresas son originaria de la

zona rural del municipio y llevan los mismos años en el mercado. Rokafe es una marca que se ha destacado por vender productos lácteos y repostería a base de café, es una empresa que siempre está en las ferias cafeteras con una propuesta llamativa e innovadora, y en la encuesta que se realizó el 25% de los clientes dijo conocer esta marca y el 20% haberla probado

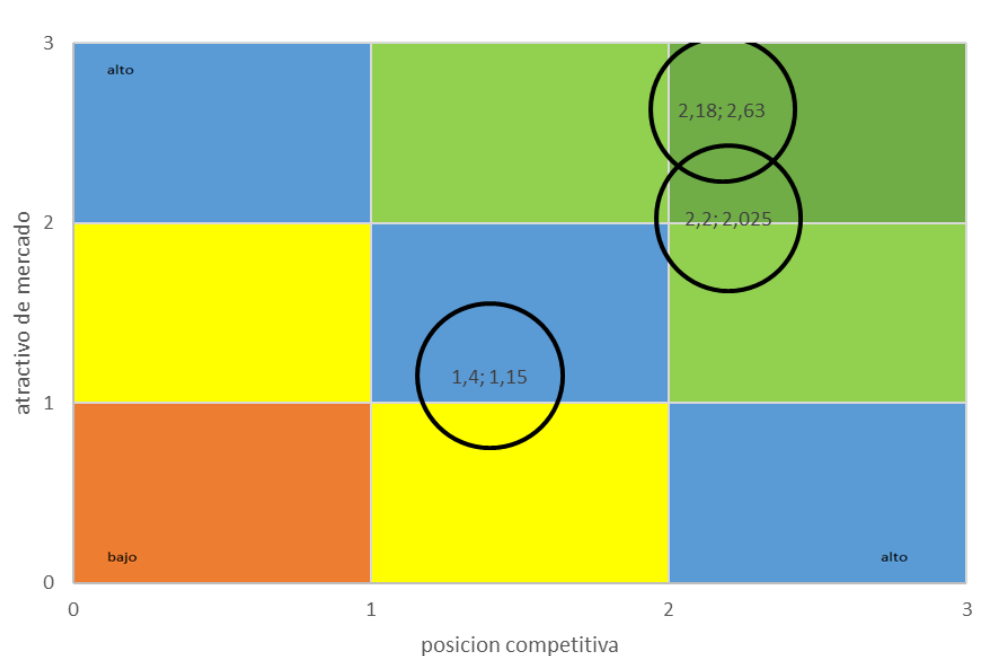
Si se evalúa el precio Coffe Riq se destaca por un precio justo, cuando se le pregunto a los clientes que les parecía el precio del producto en comparación con otros cafés de las mismas características el 53% dijo que el precio era justo. Y los socios consideran que su precio puede ser hasta más competitivo que los de las marcas del municipio de corinto.

Tabla 15. Importancia relativa distintos tipos de café en el mercado de corinto cauca

Aportacion de los diferentes tipos de café a la facturacion de Coffe Riq en el mercado interno		Café tostado molido	Café pergamino	Café tostado en grano
Importancia relativa de cada tipo de café	100%	58%	34%	8%

Fuente: elaboración propia con datos de ventas de la empresa Coffe Riq

Gráfico 7. MPC modelos de negocio de Coffe Riq) Corinto



Fuente: elaboración propia con resultados de la tabla 13 y 14

El gráfico 7 deduce que:

Las líneas de producto que tienen un mayor atractivo en el mercado Corinteo son el café pergamino y el café tostado molido, las dos líneas representan el 92% de las ventas de Coffe Riq. El café tostado molido es mejor que la competencia en cuanto a precio competitivo, atributos y características diferenciadora. Es igual de competitivo que Rokafe en reconocimiento y prestigio de marca. Y es menos competitivo si se habla de presentación, empaque, publicidad y marketing. Esta conclusión se obtiene porque los socios de la empresa consideran que:

Si se hace una comparativa con las otras marcas de corinto y la región del norte del cauca, muchas marcas del municipio y departamento si van a las ferias cafeteras y crean todo un concepto innovador del café, llevando el producto en todas las

presentaciones, mostrando a través de medios tecnológicos las zonas de siembra el proceso productivo, llevando expertos en preparaciones de café para dar a degustar el producto en diferentes preparaciones

La simplicidad de la etiqueta no ha sido la adecuada para lograr tener el prestigio y reconocimiento que se quiere. Además, no se identifica en la presentación que es un café 100% puro. Si se compara la etiqueta de Coffe Riq con la de Rokafe hay una gran diferencia en cuanto a la ilustración, en Rokafe la imagen publicitaria es una caficultora de la región recolectando el grano maduro, aquí se puede ver la importancia que tiene la mujer cafetera para esta región y que esta empresa acertó mostrando en su etiqueta las zonas de cultivo cafetero.

El café tostado en grano. Es el producto con menor atractivo de mercado, que solo representan el 8% de las ventas. Rokafe si le está apostando fuertemente a ser reconocida en este tipo de grano, la empresa siempre lleva a sus muestras empresariales un barista que prepara bebidas con este grano tostado, porque una de las metas es tener una tienda de su propia marca donde se vendan todos los productos que hacen derivados del café. Y la publicidad y marketing que Coffe Riq hace a este producto es nula, porque los socios manifiestan que no van a poner esfuerzos en un grano que tiene poca salida en el mercado Corinteño, al haber solo dos empresas para venderlo.

Para realizar la matriz de atractivo de mercado y posición competitiva del mercado externo se evaluarán los dos tipos de café que se comercializa en estos mercados.

- Café tostado molido
- Café tostado en grano

Tabla 16. Atractivo del mercado externo

FACTORES		VALOR	CAFÉ TOSTADO MOLIDO		CAFE TOSTADO EN GRANO	
			Puntuacion	Valor ponderado	Puntuacion	Valor ponderado
1	Tamano	0,25	3	0,75	3	0,75
2	Crecimiento ventas	0,25	3	0,75	2,5	0,625
3	Competencia	0,25	2	0,5	2,5	0,625
4	Consumo	0,25	3	0,75	2	0,5
TOTAL		1	2,75		2,5	

Fuente: elaboración propia con datos recogidos del análisis del mercado externo

Tabla17. Posición competitiva de Coffe Riq en el mercado externo

FACTORES		VALOR	CAFÉ TOSTADO MOLIDO		CAFE TOSTADO EN GRANO	
			Puntuacion	Valor ponderado	Puntuacion	Valor ponderado
1	Reconocimiento y prestigio de la marca	0,2	1	0,2	1	0,2
2	Precio competitivo	0,2	2	0,4	3	0,6
3	Atributos y características	0,2	3	0,6	1	0,2
4	Publicidad y marketing	0,2	1	0,2	1	0,2
5	Otros (presentacion y	0,2	1,5	0,3	1,5	0,3
TOTAL		1	1,7		1,5	

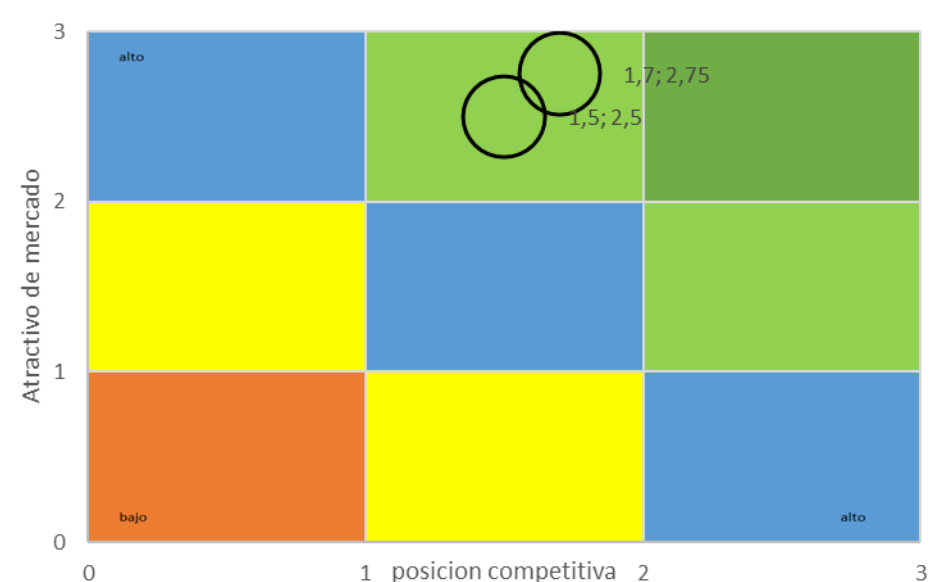
Fuente: elaboración propia con datos recogidos del análisis del mercado externo

Tabla 18. Importancia relativa distintas líneas de producto en el mercado externo

Aportacion de los diferentes tipos de café a la facturacion de Coffe Riq en el mercado de Corinto		Café tostado molido	Café tostado en grano
Importancia relativa de cada tipo de café	100%	87%	13%

Fuente: elaboración propia con datos recogidos de la evolución de ventas.

Gráfico 8. Matriz de posición competitiva de Coffe Riq en el mercado externo



Fuente: elaboración propia con resultados de la tabla 16 y 17

El grafico 8 muestra al café tostado molido como el de mayor atractivo de mercado y mejor posición competitiva. Los valores fueron iguales a la hora evaluar los criterios de tamaño, ventas, competencia, consumo, reconocimiento de marca, precios, atributos, publicidad, marketing y empaque, porque los socios de la empresa consideran que todos tienen en mismo peso en el crecimiento y posicionamiento de la marca, al ser la ciudad un mercado más amplio no se puede dejar de lado ninguno de estos criterios, todos son interdependientes.

El café tostado en grano se muestra con menor atractivo de mercado, sin embargo, los socios quieren fortalecer esta línea de producto, para poder llegar a los consumidores baristas, en términos de precio es un café competitivo ya que se encuentra por encima de marcas regionales, como son los cafés origen y especiales del eje cafetero y Huila.

Los socios de Coffe Riq aseguran que los consumidores de este tipo de mercado son más exigentes, siempre están al detalle de todo lo que compone una marca, es por esta razón que se procura ser el mejor en todos estos factores, hasta el mínimo descuido ya sea en la calidad, publicidad, empaque, puede poner en peligro el prestigio e la empresa.

Si se quiere ser una marca posicionada en el mercado exterior se tienen que poner todos los esfuerzos necesarios para sobresalir en estos cinco aspectos, ninguno es menos importante.

Como empresa se sabe que el prestigio de la marca, la publicidad, presentación y empaque son factores en los que tenemos desventaja, al compararse con un café especial de otra región como Huila o Nariño, estas marcas han tenido un plan de marketing sólido, llegan pisando fuerte y con propuestas claras a la ciudad.

En cuanto a los atributos se considera que el perfil de tasa que tiene el café los ubica como un producto de alta calidad, capaz de competir con otras marcas ya posicionadas.

4.2.2 Aplicación del análisis DOFA a Coffe Riq

Este análisis ayudara a identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, evaluándolas a partir de tan posibles he importantes son para la empresa, para poder utilizar las que resulten más prioritarias.

- *En el mercado interno*

De los datos recogidos en la tabla13 (atractivo del mercado en Corinto) se desglosan las siguientes oportunidades y amenazas para Coffe Riq:

Oportunidades

- Mayor comercialización de café tostado molido, por su crecimiento en ventas y consumo, al aprovechar la acogida que está teniendo esta línea en los hogares y panaderías se considera como una fortaleza mayor.
- Incremento en las ventas de café pergamino, las cooperativas y asociaciones de compra y venta de café están aumentando su demanda, de pasar de consumir 550 kl en el 2018 a 1300 kl hasta septiembre del 2019.

Amenazas

- El mercado pequeño para los tres tipos de café (molido, pergamino y en grano), Corinto es un municipio con más de 33.000 habitantes, en donde a lo largo de los tres años de funcionamiento de Coffe Riq solo se han vendido un poco más de 1.200 kl de café ya transformado, este pueblo está conformado en su mayoría por estratos 1 y 2 y no todos están en condiciones de comprar un café de \$14.000 la libra.
- la poca demanda en café tostado en grano, en los tres años que lleva la empresa se han vendido 145 kl de este tipo de café, y solo hay dos negocios a los cuales ofrecer este grano, el mercado es muy limitado.

Puntos fuertes

De la observación de la tabla 14(posición competitiva Corinto) se puede deducir las siguientes fortalezas y debilidades:

- La buena posición competitiva del café pergamino, este producto registra una puntuación de 2,2, en donde los atributos y la calidad del grano es mejor que la competencia, en factores como reconocimiento de marca, precio

competitivo, publicidad, empaque y presentación son igual de competitivos que las otras empresas.

- El precio competitivo del café tostado molido, es un café que se vende al mayorista en 12.000 y al minorista en 14,000 la libra, considerando que es un café especial y 100% puro, si se compara este precio con un café comercial que la libra oscila entre \$8.000 y \$10.000
- La calidad del café tostado molido y tostado en grano, es un producto sin colorantes artificiales ni adictivos, se le garantiza a la gente que está tomando una taza de café 100% con el mejor grano seleccionado.
- Los excelentes atributos y características del café pergamino, gracias a la selección que se hace, este café tiene alto factor de rendimiento, es decir que se necesita menos café pergamino para obtener 70kl de café excelso.

Puntos débiles

- La mala posición competitiva, reconocimiento y prestigio de la marca en el mercado externo.
- la poca publicidad y marketing que se hace a los tres tipos de café
- la presentación y empaque de los productos no está siendo atractiva para el cliente.

Luego de identificar las amenazas, oportunidades, puntos fuertes y puntos débiles, incorporando otros puntos relevantes del análisis de la situación externa e interna se puede concluir que el análisis DOFA para Coffe Riq en el mercado de Corinto quedaría:

Cuadro 6. Oportunidades y amenazas (corinto)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• El café tostado molido por su crecimiento en ventas y consumo, este producto representa el 70% de los ingresos en el mercado interno. • El café pergamino por su participación en los ingresos, 34% • La importancia y participación que tiene el departamento del cauca y en especial el Norte del cauca en la producción de café nacional, del total de áreas sembradas en Colombia el 10,5% están en el cauca. • La apuesta social que tiene Coffe Riq en generar impacto en una zona azotada por el conflicto armado • Las características climáticas que tienen las montañas caucanas para producir un café de alta calidad, las montañas en donde se siembra el café están entre los 19 y 21.5 grados centígrados, y la altura está en un rango de 1.200-1.800 metros sobre el nivel del mar. • Los beneficios y proyectos agrícolas que llegan a zonas azotadas por el conflicto armado, tres de los socios de la empresa fueron beneficiados con un programa de la federación nacional de cafeteros, la agencia española	• Corinto como un mercado pequeño para los tres tipos de café, a pesar de que el 58% de los ingresos se generan en este mercado, el mercado externo solo con dos líneas de producto representa el 42% de los ingresos. • El bajo consumo del café tostado en grano, en los tres años que lleva la empresa solo se han consumido 145 kl de este tipo de café. • La ausencia de consumidores sofisticados que le apuesten al consumo de café de calidad. • La escasez de tiendas y cafeterías especializadas, en el municipio solo hay una unidad de negocio que se dedica a la comercialización de bebidas especiales de café. • La poca cultura cafetera que existe dentro del municipio y departamento, un consumidor poco educado. • El deterioro de la economía por factores de conflicto armado

de cooperación internacional para el desarrollo y la fundación humanismo y democracia • El proceso artesanal que mantiene Coffe Riq en la elaboración de su café. •	
--	--

Fuente: elaboración propia con análisis de los resultados de la tabla 13

Cuadro 7. Puntos fuertes y débiles (corinto)

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
• La buena posición competitiva del café pergamino, la calidad, atributos y características de este grano están por encima de la competencia, su posición competitiva está en 2,26, mucho mayor que el café tostado molido. • El precio competitivo del café tostado molido y tostado en grano. • La calidad de café tostado molido y tostado en grano, en la matriz de posición competitiva se considera que la calidad y atributos del café tostado molido está por encima de la competencia. • Los excelentes atributos y características del café pergamino, es un café altamente seleccionado, con un excelente factor de rendimiento • En general tanto el café pergamino y café tostado en	• La mala posición competitiva, reconocimiento y prestigio de marca del café tostado en grano, es un producto que está rezagado en publicidad y marketing, las valoraciones de la matriz de posición competitiva están por debajo de la competencia, • Los malos servicios que ofrece la línea de café tostado en grano y tostado molido, no hay un servicio posventa, un seguimiento de clientes para determinar amenazas u oportunidades de mejora. • No hay una presentación y empaque atractivo a la vista del consumidor. • Las campañas no tienen un enfoque específico que impacten al consumidor • No hay una fuerte presencia en las ferias cafeteras municipales y si se hace no se llega con un buen merchandising.

grano están generando alto impacto en Coffe Riq, ambas líneas de producto son competitivas y están generando unas buenas ventas y consumo.	La volatilidad del precio del café, esto afecta fuertemente el café pergamino, ya que este café no presenta ningún tipo de transformación que le agreguen valor. Aunque este café se vende a un precio mayor del café estándar, cuando los precios caen las cooperativas se restringen a pagar un poco más por el grano seleccionado.
--	---

Fuente: elaboración propia con análisis de los resultados de la tabla 14

- *En el mercado externo*

De la tabla número 16 se puede extraer las siguientes oportunidades y amenazas para Coffe Riq:

Oportunidades

- Un buen atractivo de mercado tanto para el café tostado molido y tostado en grano, analizando que se está llevando el café a consumidores más especializados, el 35% de los ingresos que se generan en el mercado externo provienen de las tiendas especializadas.
- Un excelente tamaño del mercado y crecimiento en ventas de los dos tipos de café que se comercializa en el mercado externo, ambas variables son consideradas como una fortaleza mayor.
- Un incremento en el consumo de los dos tipos de café, en el 2019 el mercado externo consumió 204 kl de café tostado en grano, considerando que es el producto con menor atención.

Amenazas:

- La alta competencia que hay en el mercado externo, la región del Quindío es un competidor potencial en mercado e café especial, la cámara de comercio de este departamento está apoyando fuertemente las iniciativas de caficultores para la comercialización de café origen y café especial.
- Más del 80% de las ventas están concentradas en el café tostado molido, aunque las ventas del café tostado en grano han crecido con notoriedad, la participación que tiene este producto en las ventas no sobrepasa el 15%.

De la observación de la tabla 17 se concluyen las siguientes fortalezas y debilidades:

Puntos fuertes:

- Tanto el café molido como tostado en grano están llegando al mercado con un precio competitivo, estas líneas de producto están siendo vendidas alrededor de 26 el kl.
- La calidad del café tostado molido es alta, es un café alto en sabor, acidez y aroma. Su perfil de tasa es de 86, 17 de 100.
- En comparación con la competencia de nuestro mercado estamos compitiendo en los mismos estándares de atributos y características. En la matriz de posición competitiva esta variable esta puntuada con 2, es decir que estamos igual que la competencia.

Puntos débiles:

- La posición competitiva de ambos tipos de café es muy baja, no se han hecho los refuerzos necesarios para impulsar la imagen de los productos, todos los

esfuerzos se están colocando en la producción, pero la gestión de marketing está abandonada.

- No estamos haciendo ningún esfuerzo ni tampoco destinando un presupuesto para la publicidad y marketing de Coffe Riq
- El reconocimiento y prestigio de la marca está muy por debajo de nuestros competidores.
- Los servicios que se ofrecen en ambas líneas de productos son escasos, no hay servicios posventa, ni seguimiento a los clientes para identificar mejoras y fortalecer la marca.
- Se tiene altas fallas en el empaque y presentación del producto, el empaque no identifica a la marca ni al territorio de donde se produce este café

Haciendo relevancia a otros puntos de la situación externa e interna se puede concluir el análisis DOFA de Coffe Riq para el mercado externo así

Cuadro 8. Oportunidades y amenazas del mercado externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Un buen atractivo de mercado para ambas líneas de producto. • Un excelente tamaño y crecimiento de ventas de los dos tipos de café, estas dos variables son consideradas como fortalezas • Incremento en el consumo de los dos tipos de café • Características climáticas del norte del cauca que hacen de Coffe Riq un café de alta calidad • Un mercado más especializado en cultura de café • Es un café seleccionado, que en la mayor parte se hace de manera artesanal	• Alta competencia que hay en el mercado externo • Concentración de las ventas en solo café molido y tostado • Concentración de mercado en unas pocas marcas de café • Tecnificación de las preparaciones de café

Fuente: elaboración propia con análisis de los resultados de la tabla 16

Cuadro 9. Puntos fuertes y débiles mercado externo

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
• Tanto el café molido como tostado en grano están llegando al mercado con un precio competitivo, si se compara con el café comercial y el café especial de otras regiones, por un lado, el café comercial está entre los \$8.000	• La marca tiene un débil reconocimiento y prestigio en el mercado externo, esta variable es considerada como un punto débil, lo que significa que estamos por debajo de la competencia. • No se están haciendo los esfuerzos convenientes para

y \$10.000 y el café especial está entre \$13.000 y \$20.000 • Coffe Riq tiene un café de alta calidad, es un producto 100% puro, no contiene colorantes ni adictivos. • Estamos compitiendo con igualdad de estándares y atributos que la competencia del mercado, los cafés de la región se encuentran en un rango de 80 a 100 en su perfil de tasa, esto se debe a que las tierras del cauca se caracterizan por una excelente condición climática, que permite cultivar un café de alta calidad. • Este café tiene una apuesta social que impacta la región, lo que se busca es sacar del estigma al municipio, apoyar al campesino para que busque otra salida a parte de la siembra de cultivos de uso ilícito. • El café presenta un perfil de tasa cercano a 100 lo que lo categoriza en un producto de excelente sabor, aroma, acides y cuerpo	impulsar la publicidad y marketing, la empresa está enfocada en la producción, pero el área comercial es la más débil. Coffe Riq está en la capacidad de producir café en altas cantidades, pero la comercialización de este es escasa. • La posición competitiva de ambas líneas es baja en aspectos como prestigio, reconocimiento, publicidad, marketing, servicios y empaque estamos por debajo de las empresas de nuestro mercado. • No se está innovando en los servicios que ofrece Coffe Riq a sus clientes, no se educa al consumidor en cultura de café, no se informa de las características del producto, ni tampoco de su procedencia. • En las ferias cafeteras donde se hace presencia no se llega con una propuesta innovadora • El empaque de los productos no tiene un contenido que identifique el producto como de alta calidad y su procedencia • No se tiene con claridad a que mercado en específico queremos llegar • No se tiene planeado con que estrategias se va a llegar al mercado especializado
---	--

Fuente: elaboración propia con análisis de los resultados de la tabla 17

4.3 Fijación de objetivos de marketing para la empresa Coffe Riq

Como Coffe Riq es una pequeña empresa, lo que se busca es la consolidación alcanzando un determinado nivel de rentabilidad a corto, y posicionar la marca en el mercado.

1º consolidación: supervivencia

2º rentabilidad a corto

3º crecimiento (solo vegetativo)

Actualmente Coffe Riq está dejando de centrarse en el crecimiento y se están enfocando en tomar decisiones que le permitan consolidarse, retener clientes, y consumidores actuales. Así como recuperar clientes perdidos o hacer fidelización.

Cuadro 10. Objetivos cualitativos

- Fortalecer la imagen y posicionamiento de la marca del café molido, tanto en el mercado externo como interno y el posicionamiento del café tostado en grano en el mercado externo
- Aumentar la notoriedad de Coffe Riq enfocándose en el consumidor final, sobre todo en el consumidor calificado
- Mantener y mejorar los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes antiguos, para así retenerlos
- Recuperar clientes perdidos
- Reconocer oportunidades de marketing, tendencias, necesidades, deseos para así crear estrategias que brinden a los clientes lo que la competencia no puede ofrecer

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados del diagnóstico de la situación

Cuadro 11. Objetivos cuantitativos

- Incrementar cada año un 18% las ventas.
- Conseguir una distribución de ventas en zonas estratégicas, es decir más acorde al mercado donde queremos llegar
- Incrementar en un 8% las ventas de café tostado en grano en el mercado externo
- Que al término del año 2022 los ingresos por ventas en tiendas especializadas del mercado externo represente el 50% del total de los ingresos, lo que significa aumentar las ventas en más de \$6.000.000 y llegar a vender \$20.000.000 en este segmento.

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados del diagnóstico de la situación

Tabla 19. Objetivos de ventas del mercado interno año (2020-2022) en \$

Mercado interno (Corinto)	Tipo de café	Años	Ventas \$
	Café tostado molido	2017	\$ 6.672.000
		2018	\$ 9.175.000
		2019	\$ 12.662.000
		2020	\$ 15.493.000
		2021	\$ 18.761.333
		2022	\$ 21.738.111
	Café tostado en grano	2018	\$ 1.800.000
		2019	\$ 1.664.000
		2020	\$ 1.820.000
		2021	\$ 2.000.000
		2022	\$ 2.300.000
	Café pergamino	2017	\$ 5.513.800
		2018	\$ 3.250.900
		2019	\$ 7.876.800
		2020	\$ 7.910.167
		2021	\$ 11.005.222
		2022	\$ 12.059.152

Fuente: elaboración propia con los datos de evolución de ventas de la empresa Coffe Riq

Tabla 20. Objetivos de ventas en el mercado externo año (2020-2022) Ventas \$

Mercado externo (Cali, Florida, Miranda, Otros)	Tipo de café	Años	Ventas \$
	Café tostado molido	2017	\$ 8.424.000
		2018	\$ 11.625.000
		2019	\$ 16.198.000
		2020	\$ 19.856.333
		2021	\$ 24.124.444
		2022	\$ 27.986.037
	Café tostado en grano	2018	\$ 2.425.000
		2019	\$ 2.366.000
		2020	\$ 2.500.000
		2021	\$ 2.800.000
		2022	\$ 3.250.000

Fuente: elaboración propia con los datos de evolución de ventas de la empresa Coffe Rig

Con el análisis que se realizó del entorno externo, se concluyó que el mercado exterior tiene un alto potencial para la venta de café tostado molido y tostado en grano, por eso se planteó como objetivo dedicar más esfuerzos a este tipo de producto, teniendo en cuenta que la mayor parte de este café es vendido en tiendas especializadas, donde un alto porcentaje de los consumidores tiene un conocimiento amplio en las características, atributos y calidad que debería tener un café de este tipo.

A nivel general se plantea como objetivo que entre el año 2020- 2022 las ventas se incrementen en un 18% cada año. Es decir, vender alrededor de \$8.500.000 más cada año.

Las tiendas especializadas tienen una participación del 35% en los ingresos en el mercado externo. En los casi tres años que lleva funcionando la empresa se han facturado \$41.542.000 en ese mercado, de ese total \$14.539.700 son de tiendas especializadas, resaltando que en el mercado externo el mayor porcentaje de los

ingresos resulta de estas unidades de negocio. Por esta razón que se quiere seguir manteniendo negociaciones con estas unidades, pero incrementando la venta de un café tostado en grano de alta calidad. Y que las ventas en estas unidades lleguen a representar el 50% de los ingresos al terminar el año 2022.

Tabla 21. Objetivos de ventas del mercado interno año (2020-2022) en kl

Mercado interno (Corinto)	Tipo de café	Años	Ventas kl
	Café tostado molido	2017	\$ 278
		2018	\$ 367
		2019	\$ 487
		2020	\$ 586
		2021	\$ 699
		2022	\$ 803
	Café tostado engrano	2018	\$ 72
		2019	\$ 64
		2020	\$ 56
		2021	\$ 48
		2022	\$ 40
	Café pergamino	2017	\$ 850
		2018	\$ 550
		2019	\$ 1.300
		2020	\$ 1.350
		2021	\$ 1.867
		2022	\$ 2.072

Fuente: elaboración propia con los datos de evolución de ventas por segmento

En la tabla 21 se ve que el crecimiento más ambicioso se espera del café pergamino, esto porque se espera para mitad del año 2020 disponer de 2 hectáreas más de tierra para cultivar café. Y porque ya no se tendrá que renovar los cultivos hasta finales del 2021. Los otros tipos de café se espera que sigan creciendo al mismo ritmo que los años anteriores.

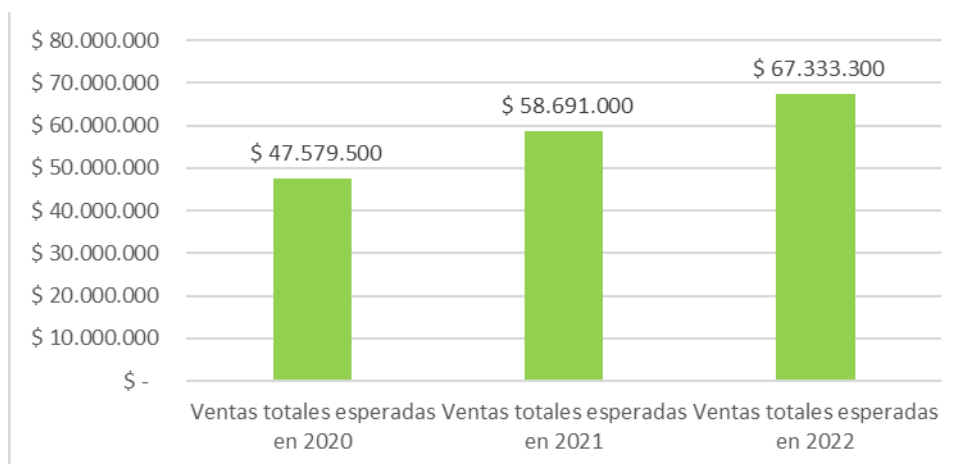
Tabla 22. Ventas esperadas para el 2020-2021-2022

Ventas totales esperadas en 2020	\$ 47.579.500	17%
Ventas totales esperadas en 2021	\$ 58.691.000	23%
Ventas totales esperadas en 2022	\$ 67.333.300	15%
Incremento promedio de las ventas por año		18%

Fuente: elaboración propia con los datos de evolución de ventas totales del mercado interno de la empresa Coffe Riq

Se espera que cada año las ventas aumento un 18%, y el incremento más notorio sé de en el año 2021, porque de ejecutarse el plan de marketing en el 2020 los resultados se podrán evidenciar en el 2021 y durante el 2022 tener un crecimiento que no supere el 15%.

Grafico 9 Objetivos de ventas



Fuente: elaboración propia con los datos de evolución de ventas totales del mercado externo de la empresa Coffe Riq

4.4 Elección de las estrategias de marketing

En esta etapa del plan se partirá desde el nivel 2 de estrategia, ya que en el nivel 1 (decisiones estratégicas corporativas) fue definido el plan estratégico de la empresa, dentro de este se estableció: la visión, misión, el negocio y estrategia competitiva. La estrategia competitiva tiene definido tener concentración en segmentos de mercados más especializados, diferenciación por un producto artesanal y 100% café puro, liderazgo de costes.

Estrategia de cartera

Esta estrategia se centra en especificar aquellos mercados y productos en los que se van a concretar los esfuerzos en la perspectiva del plan.

Priorización de mercados: tiene como enfoque priorizar los mercados externos existentes y potenciales de Coffe Riq en función de:

- Atractivo del mercado: valorado a través de factores del entorno externo que resulten más relevantes, para el caso de Coffe Riq se eligieron los siguientes
 - Tamaño de mercado: variable que permite comprender el potencial que puede tener el café, es decir las oportunidades de venta.
 - Importancia de la competencia: variable que permite que los precios no se regulen por unos pocos, la competencia genera oportunidades de mejorar. Además, da la posibilidad de elegir entre un gran tamaño de proveedores
 - Potencial de crecimiento: es la oportunidad de negocio latente, es decir la oportunidad de crecimiento en ventas y si el mercado necesita de nuestro café

- Consumo: que tanto gastan o utilizan las personas el café, para tender necesidad y deseo de alimentarse.

Se ponderará de la siguiente manera:

- Se puntuó “1” si no es relevante
- Se puntuó “2” si es poco relevante
- Se puntuó “3” si es muy relevante

Y el grado de adecuación de la oferta al mercado. Para esto se evaluará de acuerdo a los siguientes factores.

- Imagen y marca: percepción que tienen los clientes de Coffe Riq
- Competitividad en precios: es decir si el precio al que sale el café al mercado, está siendo tentativo para los clientes, y permite atraerlos.
- Notoriedad de marca: si a través de la publicidad y marketing se está estimulando la demanda de café, y si Coffe Riq está reflejada en la mente del consumidor, que tanto conocen de este producto
- Servicios: que actividades hace la empresa para poder satisfacer las necesidades de los clientes.
- Canales de distribución: por medio de que intermediarios se está llevando el producto al consumidor final

Tabla 23. Atractivo de mercado por zona geográfica

FACTORES		VALOR	CALI		MIRANDA		FLORIDA		OTROS	
			Puntuación	Valor ponderado	Puntuación	Valor ponderado	Puntuación	Valor ponderado	Puntuación	Valor ponderado
1	Tamaño	0,3	3	0,9	3	0,9	2	0,6	3	0,9
3	Potencial de crecimiento	0,2	3	0,6	2	0,4	1	0,2	3	0,6
4	Importancia de la competencia	0,2	2	0,4	1	0,2	2	0,4	2	0,4
5	Consumo	0,3	3	0,9	3	0,9	2	0,6	3	0,9
TOTAL		1	2,8		2,4		1,8		2,8	

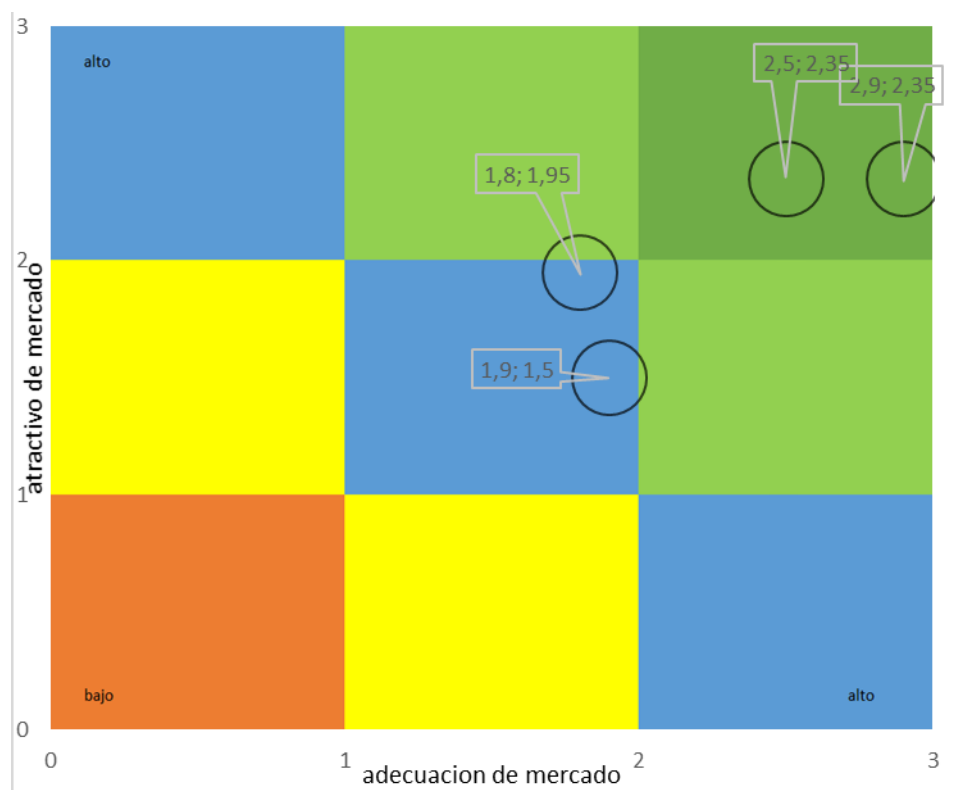
Fuente: elaboración propia con el análisis que se realizó del mercado externo

Tabla 24. Adecuación al mercado

FACTORES		VALOR	CALI		MIRANDA		FLORIDA		OTROS	
			Puntuación	Valor ponderado	Puntuación	Valor ponderado	Puntuación	Valor ponderado	Puntuación	Valor ponderado
1	Imagen y marca	0,15	3	0,45	1	0,15	1	0,15	3	0,45
2	Competitividad en precios	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
3	Canales de distribución	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1	3	0,3
4	Publicidad y marketing	0,1	3	0,3	1	0,1	2	0,2	3	0,3
6	Servicios	0,5	3	1,5	2	1	2	1	2	1
TOTAL		1	2,9		1,8		1,9		2,5	

Fuente: elaboración propia con análisis que se realizó del mercado externo

Gráfico 10. Matriz de priorización de mercados



Fuente: elaboración propia con resultados de la tabla 23 y 24

A partir de la matriz de priorización de mercados, se puede identificar los mercados estratégicos para Coffe Riq. Lo que quiere decir, aquellos mercados en los que la empresa debe centrar sus recursos y esfuerzos. En la tabla 23 se evidencia que Cali y otros (mercados donde el producto llega gracias a contactos familiares) son los que presentan un mayor atractivo, con un puntaje de 2,8. Las variables como tamaño, potencial de crecimiento y consumo son consideradas muy relevantes. Esto porque en el mercado externo Cali tiene la mayor participación en las ventas, con un 30% lo equivalente a \$27.000.

De la misma manera la imagen de marca, la competitividad de precios, publicidad y marketing son considerados factores muy relevantes para que Coffe Riq se pueda adecuar al mercado. Si se hacen los esfuerzos suficientes para que el origen y características del producto puedan ser percibidos por el cliente empezaremos a ser recordados por café que se produce en corinto y donde no solo hay violencia y narcotráfico. Se quiere mostrar a través de la etiqueta los cultivos cafeteros del municipio y que se perciba al primer vistazo de donde proviene el producto.

En cuando a los mercados no priorizados, florida es el de menor atractivo, el potencial de crecimiento en esta zona es considerado un factor no relevante. La imagen y los canales de distribución son factores no estimables, que impiden que Coffe Riq se adecue al mercado

Tabla 25. Mercados estratégicos para Coffe Riq

MERCADOS ESTRATEGICOS		ATRACTIVO DEL MERCADO		
		ALTO (2-2,5)	MEDIO (1,6-1,99)	BAJO (1-1,5)
ADECUACIÓN DE LA OFERTA	ALTA (2,6-3)	Estratégico prioritario: CALI		
	MEDIA (2-2,5)	Estratégico OTROS	Estratégico CORINTO	
	BAJA (1-1,9)		MIRANDA	FLORIDA

Fuente: elaboración propia con resultados del grafico 10

La tabla 25 deduce que, Coffe Riq deberá:

- Colocar todos sus esfuerzos y gran parte de sus recursos en el mercado estratégico prioritario, que en este caso es la ciudad de Cali. Esto se podrá hacer mediante la inversión en publicidad, merchandising, adecuación de los canales de distribución y una mayor promoción del café tostado molido en grano, el cual llegará a las tiendas baristas para la elaboración de distintos tipos de bebidas.
- Apoyar los mercados considerados como estratégicos (Corinto y otros, los otros son ciudades como Medellín, Cartagena y Santander de Quilichao donde llega el producto, pero en muy pequeñas cantidades). Para esto será necesario hacer mejoras en:

Otro: mejorar la adecuación de los canales de distribución, la forma de presentar el producto al consumidor, la notoriedad e imagen, la presentación y empaque de los distintos tipos de café, en donde resalte el emblema de que es un producto 100 café puro, producido en tierra norte caucana.

Corinto: mejorar el sistema de comunicación tanto interna como externa, para que se conozca más el producto, la notoriedad e imagen de la marca específicamente en el café tostado molido.

Priorización de las líneas de productos

Aquí se utilizará la matriz de posición competitiva que se aplicó en el diagnóstico de la situación. Se deberá repetir el planteamiento tanto para el mercado interno como externo.

- *Priorización de las líneas de productos en el mercado Corinteo*

Tabla 26. Atractivo de mercado (corinto)

FACTORES	VALOR	CAFÉ TOSTADO MOLIDO		CAFÉ PERGAMINO		CAFE TOSTADO EN GRANO	
		Puntuacion	Valor ponderado	Puntuacion	Valor ponderado	Puntuacion	Valor ponderado
1 Tamano	0,3	1	0,3	1	0,3	1	0,3
2 Crecimiento ventas	0,2	4	0,8	2	0,4	3	0,6
3 Competencia	0,2	2	0,4	1	0,2	2	0,4
4 Consumo	0,3	4	1,2	4	1,2	1	0,3
TOTAL	1		2,7		2,1		1,6

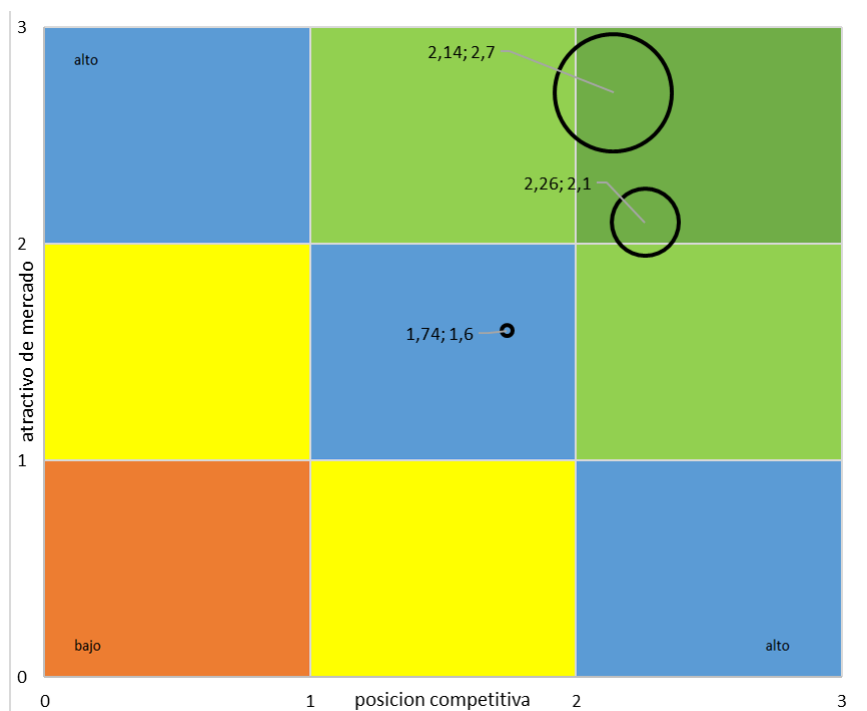
Fuente: elaboración propia con datos recogidos del análisis de mercado interno

Tabla 27. Posición competitiva del mercado (Corinto)

FACTORES	VALOR	CAFÉ TOSTADO MOLIDO		CAFÉ PERGAMINO		CAFE TOSTADO EN GRANO	
		Puntuacion	Valor ponderado	Puntuacion	Valor ponderado	Puntuacion	Valor ponderado
1 Reconocimiento y prestigio de la marca	0,2	2	0,4	2	0,4	1	0,2
2 Precio competitivo	0,13	3	0,39	2	0,26	3	0,39
3 Atributos y características superiores	0,18	2	0,36	3	0,54	2	0,36
4 Publicidad y marketing	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12
5 Calidad de los productos	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
6 Servicios	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07
7 Otros (presentacion y empaque)	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
TOTAL	1		2,14		2,26		1,74

Fuente: elaboración propia con datos recogidos del análisis de mercado interno

Gráfico 11. Matriz de priorización de líneas de productos de Coffe Riq para el mercado Corinteo



Fuente: elaboración propia con resultados de la tabla 26 y 27

Cuadro 12. Líneas de productos estratégicas mercado interno

	LINEAS DE PRODUCTOS
ESTRATEGICA PRIORITARIAS	café tostado molido
ESTRATEGICAS	café pergamino
NO ESTRATEGICAS	café tostado en grano

Fuente: elaboración propia con resultados del grafico 11

El grafico 11 deduce que la línea de producto a potenciar en el mercado Corinteo será el café tostado molido, la cual se ha identificado como estratégica prioritaria.

- El café tostado molido, aumentando la participación sobre la facturación del 58% en el 2019 al 70% en el 2022, se pasará de vender 487 kl a 921 kl en el 2022. Esto aumentara la posición competitiva en los siguientes aspectos: reconocimiento y prestigio de la marca, publicidad, marketing, presentación y empaque.

La línea de café a mantener en el mercado Corinteño será el café pergamino, la cual se definió como estratégica.

- Este café también presentara aumento en la producción. De pasar de producir 1300 kl a 2046, esta producción aumentara 2% cada año. Con esto se impactará el precio competitivo y servicios.

Directrices para mejorar la posición competitiva de Coffe Riq en el mercado interno

Tabla 28. Posición competitiva del mercado interno año 2019

FACTORES			CAFÉ TOSTADO MOLIDO		CAFÉ PERGAMINO		CAFE TOSTADO EN GRANO	
			Puntuacion	Valor ponderado	Puntuacion	Valor ponderado	Puntuacion	Valor ponderado
1	Reconocimiento y prestigio de la marca	0,2	2	0,4	2	0,4	1	0,2
2	Precio competitivo	0,13	3	0,39	2	0,26	3	0,39
3	Atributos y características superiores	0,18	2	0,36	3	0,54	2	0,36
4	Publicidad y marketing	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12
5	Calidad de los productos	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
6	Servicios	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07
7	Otros (presentacion y empaque)	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
TOTAL		1	2,14		2,26		1,74	

Fuente: elaboración propia con datos recogidos del análisis de mercado interno



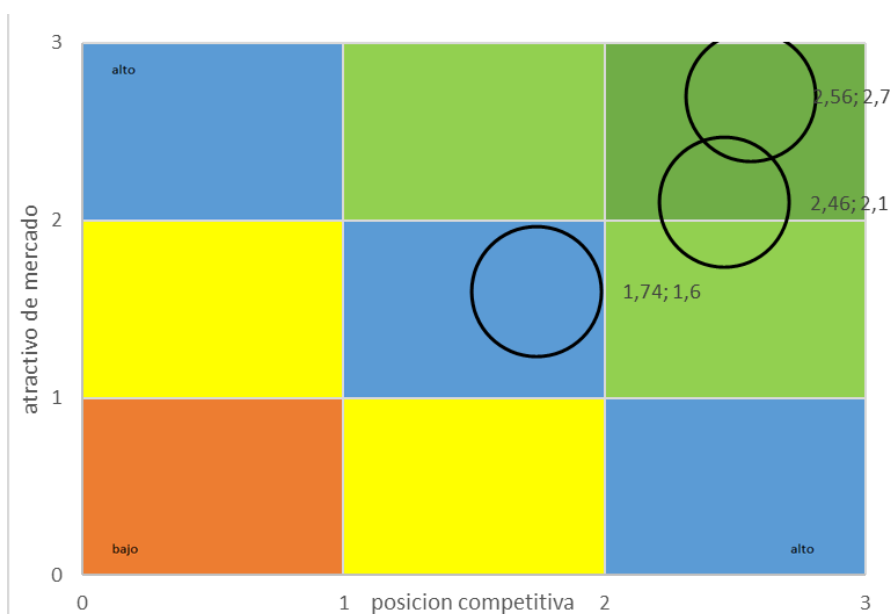
Tabla 29. Posición competitiva esperada del mercado interno para el año 2022

FACTORES			CAFÉ TOSTADO MOLIDO		CAFÉ PERGAMINO		CAFE TOSTADO EN GRANO	
			Puntuacion	Valor ponderado	Puntuacion	Valor ponderado	Puntuacion	Valor ponderado
1	Reconocimiento y prestigio de la marca	0,2	3	0,6	2	0,4	1	0,2
2	Precio competitivo	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39
3	Atributos y características superiores	0,18	2	0,36	3	0,54	2	0,36
4	Publicidad y marketing	0,12	2	0,24	1	0,12	1	0,12
5	Calidad de los productos	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
6	Servicios	0,07	1	0,07	3	0,21	1	0,07
7	Otros (presentacion y empaque)	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
TOTAL		1	2,56		2,46		1,74	

Fuente: elaboración propia a partir de las directrices que se piensan mejorar de la tabla 28

En definitiva, con la estrategia de cartera se persigue en el mercado interno, la evolución del café tostado molido y pergamino, representado esto en el siguiente gráfico.

Gráfico 12. Evolución deseada de las líneas de café Coffe Riq para corinto 2022



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la tabla 27 y 30

- Priorización para el mercado externo

Siguiendo el mismo proceso del mercado interno, se obtendrán los siguientes resultados para el mercado externo

Tabla 30. Atractivo del mercado externo

FACTORES		VALOR	CAFÉ TOSTADO MOLIDO		CAFE TOSTADO EN GRANO	
			Puntuacion	Valor ponderado	Puntuacion	Valor ponderado
1	Tamano	0,3	4	1,2	4	1,2
2	Crecimiento ventas	0,2	4	0,8	4	0,8
3	Competencia	0,2	1	0,2	1	0,2
4	Consumo	0,3	4	1,2	3	0,9
TOTAL		1	3,4		3,1	

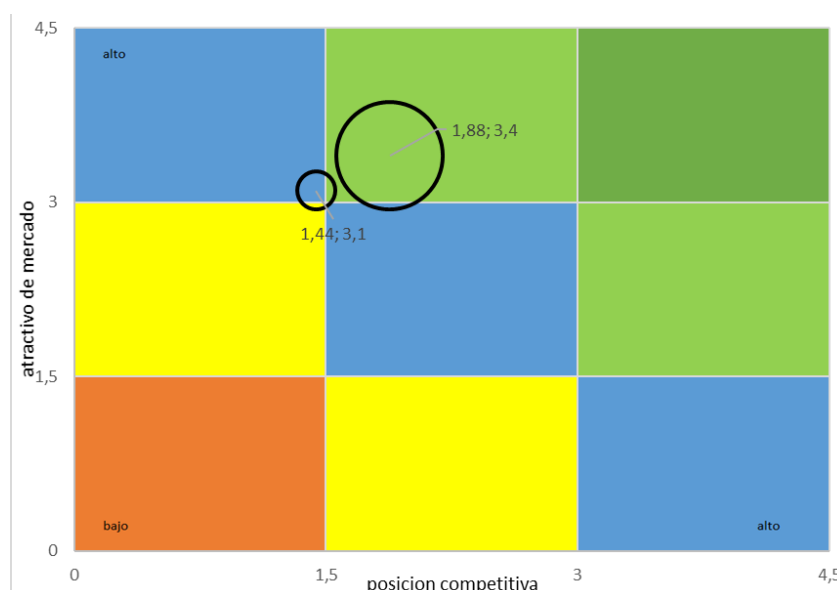
Fuente: elaboración propia con datos recogidos del análisis del mercado externo

Tabla 31. Posición competitiva de Coffe Riq en el mercado externo

FACTORES		VALOR	MOLIDO		GRANO	
			puntuacion	valor ponderado	puntuacion	valor ponderado
1	Reconocimiento y prestigio de la marca	0,2	1	0,2	1	0,2
2	Precio competitivo	0,13	3	0,39	3	0,39
3	Atributos y características superiores	0,18	2	0,36	2	0,36
4	Publicidad y marketing	0,12	1	0,12	1	0,12
5	Calidad de los productos	0,2	3	0,6	1	0,2
6	Servicios	0,07	1	0,07	1	0,07
7	Otros (presentacion y empaque)	0,1	1	0,1	1	0,1
TOTAL		1	1,84		1,44	

Fuente: elaboración propia con datos recogidos del análisis del mercado externo

Gráfico 13. Matriz de posición competitiva de Coffe Riq en el mercado externo



Fuente: elaboración propia con resultados de la tabla 30 y 31

Cuadro 13. Líneas de productos estratégicas mercado externo

	LINEAS DE PRODUCTOS
ESTRATEGICO PRIORITARIAS	café tostado molido
ESTRATEGICAS	café tostado en grano

Fuente: elaboración propia con resultados del grafico 14

De grafico 114e deduce que la línea de producto a potenciar en el mercado externo es el café tostado molido.

- Este tipo de café representa un 87% de la participación de las ventas en el mercado externo, se pasará de producir 623 kl a 1086 kl. Esto mejorara la posición competitiva de esta línea en aspectos como: reconocimiento y prestigio de la marca, publicidad, marketing, servicios, presentación y empaque.

La línea de producto considerada estratégica es el café tostado en grano, de este producto se pasará de producir 91 kl a 478 kl para el 2022. Teniendo en cuenta que se piensa llegar a un segmento más sofisticado, ya que se ha descubierto un gran potencial para este café en el mercado externo, esto debido a la tendencia de la cultura y educación entorno al café. Con esto se espera que las ventas crezcan un 80%. Esta estrategia mejorara el reconocimiento y prestigio de la marca, atributos y características superiores, publicidad y marketing, servicios, presentación y empaque

Directrices para mejorar las líneas de productos de Coffe Riq, en el mercado externo 2022

Tabla 32. Posición competitiva del mercado externo año 2019

FACTORES	VALOR	MOLIDO		GRANO	
		puntuacion	valor ponderado	puntuacion	valor ponderado
1 Reconocimiento y prestigio de la marca	0,2	1	0,2	1	0,2
2 Precio competitivo	0,13	3	0,39	3	0,39
3 Atributos y características superiores	0,18	2	0,36	2	0,36
4 Publicidad y marketing	0,12	1	0,12	1	0,12
5 Calidad de los productos	0,2	3	0,6	1	0,2
6 Servicios	0,07	1	0,07	1	0,07
7 Otros (presentacion y empaque)	0,1	1	0,1	1	0,1
TOTAL	1	1,84		1,44	

Fuente: elaboración propia con datos recogidos del análisis de mercado externo

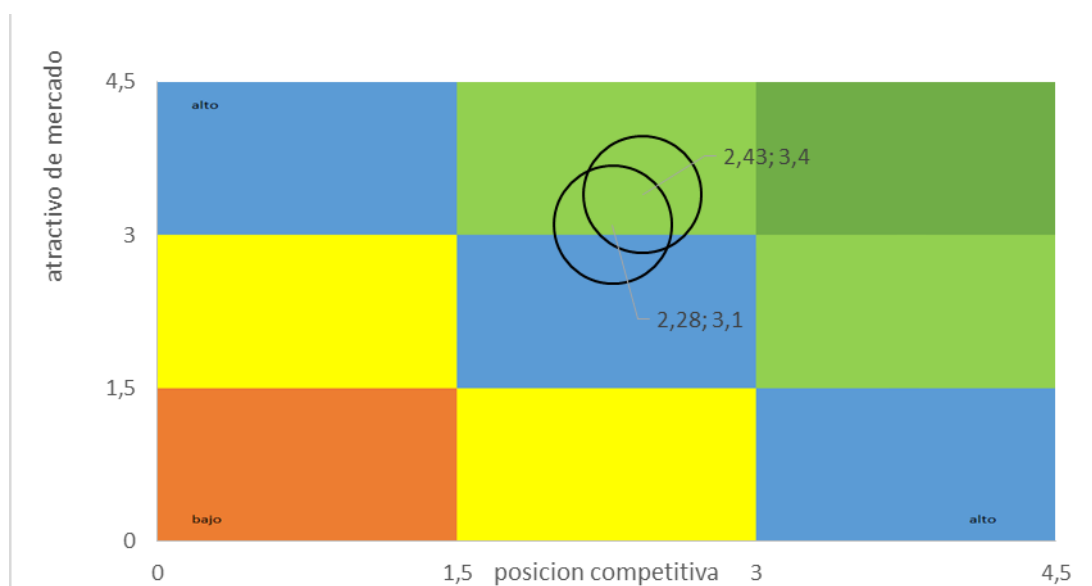


Tabla 33.Posición competitiva esperada del mercado externo para el año 2022

FACTORES		VALOR	CAFÉ TOSTADO		CAFE TOSTADO EN	
			Puntuacion	Valor ponderado	Puntuacion	Valor ponderado
1	Reconocimiento y prestigio de la marca	0,2	2	0,4	2	0,4
2	Precio competitivo	0,13	3	0,39	3	0,39
3	Atributos y características superiores	0,18	2	0,36	3	0,54
4	Publicidad y marketing	0,12	2	0,24	2	0,24
5	Calidad de los productos	0,2	3	0,6	1	0,2
6	Servicios	0,07	2	0,14	3	0,21
7	Otros (presentacion y empaque)	0,1	3	0,3	3	0,3
TOTAL		1	2,43		2,28	

Fuente: elaboración propia a partir de las directrices que se piensan mejorar de la tabla 32

Gráfico 14. Evolución deseada de las líneas de café, Coffe Riq para el mercado externo 2022



Fuente: elaboración propia con resultados de la tabla 31 y 30

A partir de estas conclusiones, se deduce que tanto el café tostado molido como tostado en grano son líneas a potenciar. A partir de este análisis la estrategia de cartera quedaría así:

Cuadro 14. Mercados y líneas de productos en los que se concentraran los esfuerzos de Coffe Riq para el periodo 2020-2022

MERCADOS	LÍNEAS DE PRODUCTOS
ESTRATÉGICA PRIORITARIA • Cali	ESTRATÉGICO PRIORITARIO • café tostado molido
ESTRATÉGICOS • Otros • Corinto	ESTRATÉGICO • café tostado en grano • café pergamino

Fuente: Elaboración propia con los resultados del cuadro 12 y cuadro 13

- *Estrategias de segmentación y de posicionamiento*

Estrategia de segmentación

Esta estrategia consiste en definir en cuales de los segmentos se debe concentrar los esfuerzos, lo que quiere decir priorizar los segmentos, clasificándolos en segmentos prioritarios estratégicos, estratégicos y no estratégicos.

Para esto se debe tener en cuenta la importancia relativa de los segmentos para Coffe Riq, y el porcentaje de participación en ventas en los mercados donde Coffe está presente.

Tabla 34. Participación en ventas por cada segmento de mercado

SEGMENTO CLIENTES	VENTAS CORINTO	VENTAS OTROS MUNICIPIOS Y CIUDADES
Hogares	38%	18%
Cafeterias	3%	27%
Panaderias	27%	20%
Cooperativas	30%	
Tiendas especializadas	2%	35%

Fuente: Elaboración propia con datos de la evolución de ventas suministrado por la empresa Coffe Riq

Tabla 35. Participación en ventas por municipio o ciudad

ZONA GEOGRAFICA	% DELAS VENTAS
CORINTO	54%
MIRANDA	4%
CALI	30%
FLORIDA	8%
OTROS	4%

Fuente: Elaboración propia con datos de la evolución de ventas suministrado por la empresa Coffe Riq

Cuadro 15. Estrategia de segmentación para Coffe Riq

SEGMENTOS	MERCADOS
ESTRATÈGICA PRIORITARIA • hogares, cooperativas • tiendas especializadas	• Interno • externo
ESTRATÈGICOS • panaderías • cafeterías	• internos
• hogares • cafeterías	• externo

Fuente: elaboración propia con resultados de la tabla 34 y 35

La estrategia de segmentación se Coffe Riq consistirá en:

- potenciar para el mercado interno el segmento de los hogares, el cual es el que tienen mayor participación en la compra de café tostado molido
- potenciar el segmento cooperativas en el mercado interno
- en el mercado externo potenciar el segmento tiendas especializadas, ya que este tiene una participación del 35% de los ingresos
- mantener los segmentos estratégicos del mercado interno (panaderías y cafeterías)
- mantener los segmentos de hogares y cafeterías en el mercado externo

Estrategia de posicionamiento

Esta estrategia supone definir como queremos que se perciba el producto en el mercado, lo que quiere decir con que atributos de imagen se quiere que relacione a la empresa, las líneas de productos y marca.

En el diagnóstico de la situación se puede percibir que en el mercado interno el reconocimiento y prestigio de la marca no tiene gran potencial, es decir no se está por encima de la competencia en este aspecto. En cuanto a los atributos y características del producto, solo el café pergamino se encuentra por encima de la competencia. La calidad percibida es un factor que hace que Coffe Riq sea más competitivo.

Estos aspectos llevan a la conclusión:

Para el mercado interno se quiere que Coffe Riq sea percibido:

- Coffe Riq café tostado molido 100% puro, alto en sabor, acidez, cuerpo y aroma. Producto de alta calidad ideal para disfrutar de una excelente taza de café
- Coffe Riq café pergamino, producto seleccionado, con un alto factor de rendimiento, garantizando un grano de alta calidad

Para el mercado externo se quiere que Coffe Riq sea percibido:

- Coffe Riq café tostado molido 100% puro, hecho en Corinto territorio de paz y progreso, café seleccionado. Garantía en sabor, cuerpo, acidez y aroma.
- Coffe Riq café tostado en grano, hecho en Corinto territorio de paz, grano seleccionado y de calidad, tosti3n que garantiza una taza de excelente sabor.

Estrategia de fidelización

Para fidelizar a los clientes, del segmento tiendas especializadas y cafeterías se planteó la siguiente estrategia

- Interés por los deseos, expectativas de estos clientes,
- hacer la tostión del grano de acuerdo a los requerimientos de las tiendas especializadas.
- Hacer un servicio posventa con estos segmentos, donde se reciban las sugerencias y reclamos que tengan estos clientes

Estrategia funcional

Coffe Riq deberá:

- Mantener la producción del café tostado en grano para el mercado interno, pero sin colocar todos sin esfuerzos aquí ya que es el producto menos restable.
- Mejorar la presentación del producto, donde el cliente perciba que esta consumido un producto con apuesta social y 100% puro
- Hacer presencia contundente en las ferias cafeteras de la región, donde se presente el café en diferentes presentaciones (capuchino, macchiato, frappe cocteles etc.)

Estrategia de precios

- Acoger una estrategia de precios diferenciadoras, desarrollando un plan de precios de acuerdo a cada zona y segmento

- De acuerdo al café tostado en grano primar la cantidad sobre el precio, ya que es un producto que se vende solo a tiendas especializadas y unidades de negocios baristas
- Para el café tostado molido, conservar la calidad del producto, mejorar el empaque y presentación sin que esto eleve los precios
- Estructurar la política de tarifas, descuentos, plazos de pago, primando la venta del café más rentable

Estrategia de distribución y venta

- Estructurar un equipo comercial, donde se pagan todos los esfuerzos para poder llegar a negociaciones con compradores de ciudades diferentes de Cali.
- Ampliar la red de distribución en el mercado externo
- Hacer relaciones estrechas con los segmentos de cafeterías y tiendas especializadas, donde el comprador perciba un servicio de apoyo y asesoría acerca de la calidad del grano, su proceso de selección, tuestión y molido.
- Planear un calendario de distribución, para poder establecer los días en que será entregado el grano en cada ciudad y que así los clientes puedan programar sus pedidos con tiempo y cumplir con los plazos establecidos.

Estrategia de comunicación

Esta estrategia se enfocará en la comunicación externa, la cual consistirá en:

- Promocionar el café categorizado como estratégico prioritario (café tostado molido) tanto en el mercado interno como externo.

- Utilizar la herramienta del internet para la comercialización del grano, a través de una página web, donde el cliente pueda conocer la historia del producto su origen, historia del territorio y apuesta social.
- Llegar a un acuerdo con las tiendas especializadas y las unidades de negocio baristas, para que la marca Coffe Riq tenga un espacio representativo en sus negocios, y que el consumidor pueda observar todo el historial del producto y su apuesta social
- Promoción a través de las ferias cafeteras, atraer al consumidor con un stand donde se presenten las diferentes preparaciones que se puede hacer con café tostado molido y café tostado en grano.

4.5 Plan de acción para la empresa Coffe Riq

Cuadro 16. Plan de acción de productos

Decisión	Código	Acciones	Responsable	Plazo
Mantener la producción del café tostado en grano, sin que varíe mucho la cantidad producida para el mercado interno	1	Hacer un control de la producción se tiene ya destinada para la elaboración de esa línea de café, y hacer todos los esfuerzos para no seguir disminuyendo sus ventas	Gerente y subgerente de Coffe Riq	Febrero 2020
	2	Determinar la rentabilidad que dejara la venta si se sigue produciendo la misma cantidad de este café		Marzo 2020
Mantener las ventas en café tostado molido, persiguiendo un	4	Determinar qué cantidad de café tostado molido se destinará tanto para la		Febrero 2020

crecimiento moderado sin descuidar la importancia que tienen las otras líneas de productos		venta externa como interna.	Gerente y subgerente de Coffe Riq	
	5	Poner en marcha las cuatro estrategias de distribución que se plantearon en el numeral 3.4		Marzo 2020
Aumentar los esfuerzos para llevar un café tostado en grano de alta calidad al mercado externo, principalmente a las tiendas especializadas y unidades de negocio barista	6	Seguimiento y control del proceso de transformación, hacer una estricta selección de café pergamino, para tostar un grano de alta calidad	Ocho socios de la empresa	Febrero 2020

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los objetivos y estrategias planteadas para la empresa

Cuadro 17. Plan de acción para la mejora de la etiqueta y forma de presentación del producto

Decisión	Código	Acciones	Responsable	Plazo
Elaboración de una nueva etiqueta.	7	Diseño de la nueva etiqueta	Gerente de Coffe Riq	Diciembre 2019
	8	Impresión de la nueva etiqueta		Febrero 2020
	9	Implantación de las etiquetas en los empaques		Febrero 2020
	10	Agotar la existencia de los empaques con etiquetado antiguo		Abril 2020
	11	Llevar al mercado los empaques con		Mayo 2020

		etiquetado nuevo		
Elaborar una estrategia de merchandising para generar impacto en las ferias y eventos cafeteros	12	Hacer una reunión con los ocho socios para escuchar propuestas creativas e innovadoras	Ocho socios de Coffe Riq	Enero 2020
	13	Concretar una idea y ponerla en marcha		Febrero 2020

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los objetivos y estrategias planteadas para la empresa

Cuadro 18. Plan de acción de precios

Decisión	Código	Acciones	Responsable	Plazo
Acoger una estrategia de precios diferenciadoras, desarrollando un plan de precios de acuerdo a cada zona y segmento	14	Benchmarking de competidores directos	Junta directiva de Coffe Riq	Enero 2020
	15	Estructura una tarifa de precios		
Estructurar la política de tarifas, descuentos, plazos de pago, primando la	16	Hacer una investigación de la tarifa de descuentos y plazos de pagos que hace la competencia directa	Gerente y subgerente de Coffe Riq	Septiembre 2020

venta del café más rentable	17	Identificar con claridad cuál es el café más rentable de Coffe Riq		Noviembre 2020
	18	Fijar las nuevas tarifas de descuentos y plazos de pago		Enero 2021

Fuente: elaboración propia de acuerdo a las estrategias planteadas para la empresa

Cuadro 19. Plan de acción de distribución y ventas

Decisiones	Código	Acciones	Responsable	Plazo
Estructurar un equipo comercial, donde se pongan todos los esfuerzos para poder llegar a negociaciones con compradores de ciudades diferentes de Cali.	19	Determinación de zonas	Gerente y subgerente	2020-2022
	20	Nombrar personal para cada zona		Marzo 2020
	21	Formación del equipo comercial		Mayo 2020
Ampliar la red de distribución en el mercado externo	22	Realizar un estudio de viabilidad para saber a qué mercados se puede llegar y en qué condiciones	Ocho socios de la empresa	2020-2021
	23	Priorizar las zonas a donde se puede llegar en el corto y mediano plazo		Junio 2021
	24	Estudiar la posibilidad de llegar a otras ciudades diferentes de Cali		Diciembre 2021
Hacer relaciones estrechas con los segmentos de	25	Hacer una reunión informativa con estas unidades de negocio	Gerente	Febrero 2020

cafeterías y tiendas especializadas, donde el comprador perciba un servicio de apoyo y asesoría acerca de la calidad del grano, su proceso de selección, tostion y molido		para que se conozca más del producto		
	26	Hacer u proceso de alianza con estas unidades de negocio para que el conocimiento pueda ser transmitido hasta el consumidor final		Febrero 2020
Planear un calendario de distribución, para poder establecer los días en que será entregado el grano en cada ciudad y que así los clientes puedan programar sus pedidos con tiempo y cumplir con los plazos establecidos	27	Informar a los clientes de esta estrategia.	Gerente y subgerente	Enero 2020
	28	Elaborar el cronograma de distribución priorizando las unidades de negocio estratégicas		Enero 2020
	29	Iniciar la distribución de acorde al calendario establecido		Febrero 2020

Fuente: elaboración propia de acuerdo a las estrategias planteadas para la empresa

Cuadro 20. Plan de acción de fidelización

Decisiones	Código	Acciones	Responsable	Plazo
Interés por los deseos, expectativas de estos clientes,	30	Hacer un análisis de los clientes, y preguntar acerca de que les gustaría ver en Coffe Riq, que deseos puede satisfacerle la empresa	Gerente de Coffe Riq	Mayo 2020

Hacer un servicio posventa con estos segmentos, donde se reciban las sugerencias y reclamos que tengan estos clientes	31	Desarrollar un sistema de sugerencias. Para saber las inquietudes de los clientes, sus quejas y reclamos	Subgerente de Coffe Riq	Junio 2020
Hacer la tostion del grano de acuerdo a los requerimientos de las tiendas especializadas	32	Hacer un análisis de los clientes que exigen este tipo de servicio	Gerente y subgerente	Julio 2020
	33	Determinar a qué clientes se les brindara este servicio	Gerente	Agosto 2020
	34	Implementar el servicio personalizado para los clientes que se escogieron como estratégicos prioritarios	Gerente	Octubre 2020

Fuente: elaboración propia de acuerdo a las estrategias planteadas para la empresa

Cuadro 21. Plan de acción de comunicación

Decisiones	Código	Acciones	Responsable	Plazo
Promocionar el café categorizado como estratégico prioritario (café tostado molido) tanto en el mercado interno como externo	35	Diseñar un plan publicitario que cautive al cliente	Subgerente	Marzo 2020
Utilizar la herramienta del internet para la comercialización del grano, a través de una página web, donde el	36	Crear una página web		Enero 2020

cliente pueda conocer la historia del producto su origen, historia del territorio y apuesta social.	37	Designar un responsable que este actualizando la página web	Subgerente	Enero 2020
Llegar a un acuerdo con las tiendas especializadas y las unidades de negocio baristas, para que la marca Coffe Riq tenga un espacio representativo en sus negocios, y que el consumidor pueda observar todo el historial del producto y su apuesta social	38	Diseñar como quedar el espacio donde estará ubicada la marca en las tiendas, y con qué medio se informará al consumidor acerca del producto	Subgerente	Febrero 2020
Promoción a través de las ferias cafeteras, atraer al consumidor con un stand donde se presenten las diferentes preparaciones que se puede hacer con café tostado molido y café tostado en grano.	39	Diseñar el stand con el cual se llegará a todas las ferias	Gerente y subgerente	Enero 2020
	40	Ir a las ferias		Según la oportunidad

Fuente: elaboración propia de acuerdo a las estrategias planteadas para la empresa

- Desarrollo del plan de acción

Acciones sobre productos

- Mantener la producción del café tostado en grano para el mercado interno, pero teniendo en cuenta que al ser este un mercado poco atractivo no requerirá de concentración de esfuerzos

para esto es importante hacer un control de rentabilidad, y liderar estrategias con las unidades de negocio para que no se vea afectado el ingreso de ninguna.

Cuadro 22. Acciones sobre el producto

Acción	Tareas
Mantener la producción del café tostado en grano, sin que varíe mucho la cantidad producida para el mercado interno	• Hacer un plan de producción para cierta cantidad, es decir que se fije cuando se va a producir, en que fechas se llevara a cabo esto y de qué manera • Entablar un canal de comunicación con las unidades de negocio para saber cuánto van a necesitar de este producto y cada cuanto
Mantener las ventas en café tostado molido, persiguiendo un crecimiento moderado sin descuidar la importancia que tienen las otras líneas de productos	• Hacer un seguimiento y control de la producción de café tostado molido • Fortalecer la promoción y venta de las otras líneas de productos.
Aumentar los esfuerzos para llevar un café tostado en grano de alta calidad al mercado externo, principalmente a las tiendas especializadas y unidades de negocio barista	• Hacer un estricto control a todo el proceso productivo del grano. • Establecer una planilla de estar de calidad, para evaluar el grano que saldrá a la venta • Hacer una campaña publicitaria enfocada al segmento de tiendas especializadas y cafeterías baristas.

	• Ofrecer otros servicios como valor agregado a este tipo de grano
--	--

Fuente: elaboración propia de acuerdo a las estrategias planteadas para la empresa

- Mejorar los ingresos por parte del café tostado en grano

Esto supondría poner en marcha una estrategia de comercialización enfocada exclusivamente al segmento de clientes especializados, identificar las fortalezas de las distintas líneas de productos en cada segmento y ejecutar acciones para la comercialización adecuada.

- Aumentar los esfuerzos para llevar un café tostado en grano de alta calidad al mercado externo, principalmente a las tiendas especializadas y unidades de negocio barista

Esto supone hacer una campaña publicitaria exclusivamente enfocada al segmento tiendas especializadas y cafeterías baristas. Esta campaña comunicará a los dueños y especialistas de café de estos negocios la calidad de café, su procedencia, las promociones que se les dará y que tipo de negociaciones se está dispuesto hacer.

Acciones sobre etiqueta y presentación

- Elaboración de una nueva etiqueta.

Realizar el diseño de una nueva etiqueta, es importante aclarar que esta tarea ya se puso en marcha, actualmente se cuenta con una etiqueta que presenta como imagen los cultivos de café, la recolección y otros de sus procesos, en esta también se evidencia la procedencia del grano (Corinto-Cauca). Para finalizar con el proceso de diseño se está haciendo la ficha técnica del grano.

Se tiene pensado que la impresión de las etiquetas esté lista para marzo del 2019, y posteriormente se ajusten éstas al empaque.

Las etiquetas antiguas existentes se tienen que agotar, los empaques no han sido etiquetados, por lo que solo se imprimirán la cantidad exacta de acuerdo a las presentaciones a comercializar hasta que no estén lista para imprimir la nueva etiqueta.

- Elaborar una estrategia de merchandising para generar impacto en las ferias y eventos cafeteros

Hacer la presentación del café en diferentes preparaciones, por ejemplo, se tiene pensado que en las ferias cafeteras se elabore frappe, capuchino, expresos, cocteles con el producto Coffe Riq, también que la socia Nancy Patricia Ibito haga una demostración del proceso de catación y enseñe a los visitantes de las ferias como catar café.

Acciones sobre precios

- Desarrollo de un plan de precios de acuerdo a cada zona y segmento

Los cafés destinados a los segmentos cafeterías baristas y tiendas especializadas tendrán un precio 10% más del precio para las caferías y panaderías.

Se ha observado que las marcas competidoras mantienen unos precios superiores en el café tostado molido que se vende a los hogares, ofreciendo una calidad más baja, es por eso que se estudiara la posibilidad de incrementar el precio un 10%.

- Organizar la política de tarifas, descuentos y plazos de pago

En el caso de café pergamino se está realizando una serie de negociaciones con las cooperativas del municipio para proveer un grano altamente calificado, el cual podrá ser exportado, en esta negociación se está pactando un precio de compra mayor a \$100.000 la arroba, siempre y cuando el café cumpla con los estándares de calidad exigidos en el exterior.

Para la venta en los segmentos especializados se pactará un plazo de pago 50 a 50, es decir que la mitad de la compra se pague en el momento que se entregue el producto al cliente y el otro 50% dos meses después, solo si la compra excede los 150 kl.

Acciones de distribución y venta

- Estructurar un equipo comercial, donde se pongan todos los esfuerzos para poder llegar a negociaciones con compradores de ciudades diferentes de Cali.

Iniciar con una persona que sea la encargada de hacer negociaciones con los clientes de las ciudades, un comercial que diseñe y lidere estrategias para apertura de nuevos mercado y consolidación de los existentes.

Ese comercial será una persona que conozca a profundidad la industria cafetera, conozca muy bien el producto y las zonas a las que se quiere llegar.

- Ampliar la red de distribución en el mercado externo

El comercial deberá estar en la capacidad de hacer un estudio de marketing para saber a qué mercados potenciales se puede llegar, por ejemplo, se pueden utilizar

los históricos de ventas de ciudades como Medellín y Cartagena. Y luego priorizar a que mercado se llegaría en un corto plazo. Este proceso se puede ejecutar haciendo presencia en las diferentes ferias nacionales, para hacer contacto con posibles clientes.

- Establecer lazos de comunicación directa con los segmentos de cafeterías y tiendas especializadas, donde el comprador perciba un servicio de apoyo y asesoría acerca de la calidad del grano, su proceso de selección, tostión y molido
- Planear un calendario de distribución, para poder establecer los días en que será entregado el grano en cada ciudad y que así los clientes puedan programar sus pedidos con tiempo y cumplir con los plazos establecidos

Se definirá un mapa de distribución, primero se recibirá la orden de compra, con 3 días de anticipación, esta orden pasara a producción para que se empiece todo el proceso de transformación, es decir que el cliente estará recibiendo su pedido 3 días después de la orden.

Cuando se presenten órdenes superiores a la capacidad de producción, se pactará con el cliente un tiempo máximo de entrega, el cual no pasara de los 7 días.

Para los clientes minoritarios, se establecerá un día de entrega por ciudad, es decir que se elaborara un cronograma de distribución para cada ciudad, para que los clientes que realicen comprar en cantidades pequeñas sepan que día en específico llegara el producto.

Acciones de fidelización

- Evaluar el nivel de acogida y satisfacción del producto

Se realizará una campaña con las unidades de negocio donde se pregunte al consumidor el nivel de satisfacción del producto. Es decir que las tiendas baristas, cafeterías, tiendas especializadas, etc. Tendrán la posibilidad de evaluar el producto preguntando a los consumidores si gusto, que mejorarían, que les gustaría ver en el producto etc.

- hacer un programa formal de solución de quejas, reclamos y sugerencias

Se tendrá una base de datos exclusivamente para sugerencia y reclamos, es decir que aquí se encontraran las quejas reclamos o sugerencias que se han atendido, cual estará especificado el motivo de la queja a que área involucra y con qué frecuencia se ve.

- Hacer la tostión del grano de acuerdo a los requerimientos de las tiendas especializadas

Se tendrá una relación más estrecha con las unidades de negocio potenciales. Esta tarea se realizará con las tiendas especializadas, se dispondrá de un catálogo de café tostado en grano y molido con diferentes tipos de tosti3n.

Acciones de comunicaci3n

- Promocionar el caf3 categorizado como estrat3gico prioritario (caf3 tostado molido) tanto en el mercado interno como externo

Realizar una campaña publicitaria que cautive al cliente, se piensa utilizar como lema corinto territorio cafetero de paz, a partir de la apuesta social de la empresa se desea capturar la atención del consumidor.

- Utilizar la herramienta del internet para la comercialización del grano, a través de una página web, donde el cliente pueda conocer la historia del producto su origen, historia del territorio y apuesta social.

Crear la página web y redes sociales de la empresa, se designará una persona encargada de darle manejo a los medios tecnológicos, a través de estos se atenderán las solicitudes de los clientes y se publicara todos los eventos que realiza la empresa, en que ferias se está haciendo presencia y como se está participando activamente de los eventos cafeteros.

- Llegar a un acuerdo con las tiendas especializadas y las unidades de negocio baristas, para que la marca Coffe Riq tenga un espacio representativo en sus negocios, y que el consumidor pueda observar todo el historial del producto y su apuesta social

Se negociará con las unidades de negocio un stand especialmente para la marca Coffe Riq, la estrategia consiste en mostrar todo el historial de producto y recalcar su procedencia, este espacio tendrá muestras fotográficas y audiovisuales, además de pequeñas muestras de los diferentes tipos de café.

- Promoción a través de las ferias cafeteras, atraer al consumidor con un stand donde se presenten las diferentes preparaciones que se puede hacer con café tostado molido y café tostado en grano.

Para llegar a las ferias cafeteras con fuerza, se instalará un stand donde haya un registro fotográfico y audiovisual del territorio de donde proviene el café, como es su proceso de transformación y cuál es la apuesta social de la empresa. También se realizarán muestras de catación de café, y con el grano tostado se harán diferentes tipos de bebidas.

Tabla 36. Presupuesto para el plan de marketing de la empresa Coffe Riq

Presupuesto de Marketing				
PLANES DE ACCION	Presupuesto Total	Gastado hasta Hoy	Presupuesto Restante	%Restante
Plan de acción de productos	\$3.000.000	\$600.000	\$2.400.000	80%
Plan de acción para la mejora de la etiqueta y forma de presentación del producto	\$6.000.000	\$2.000.000	\$4.000.000	67%
Plan de acción de precios	\$3.000.000	\$0	\$3.000.000	100%
Plan de acción de distribución y ventas	\$3.000.000	\$300.000	\$2.700.000	90%
Plan de acción de fidelización	\$2.000.000	\$0	\$2.000.000	100%
Plan de acción de comunicación	\$4.000.000	\$600.000	\$3.400.000	85%
Total	\$21.000.000	\$3.500.000	\$17.500.000	83%

Fuentes: Tomado de Ingenious publicidad

4.6 Mecanismo de control

Como se planteó en el marco teórico, para hacer un seguimiento y control del plan de marketing para la empresa Coffe Riq se realizará un plan de control de rentabilidad. Este tipo de control tiene como propósito determinar si la empresa registra ganancias y pérdidas, la rentabilidad se mide por producto, territorio, cliente, segmento, canal comercial y tamaño de pedido.

Se hará el control y medición del plan de marketing a partir de la rentabilidad registrada por producto y territorio:

Lo primero que se debe hacer es elaborar un estado de resultados, que contenga la siguiente información

Tabla 37. Estado de resultados

Ventas		\$ -
Costo de café vendido		\$ -
Margen bruto		\$ -
Salarios	\$ -	
Alquiler	\$ -	
suministros	\$ -	
Gatos		\$ -
Utilidades netas		\$ -

Fuente: tomado de dirección de marketing, Kotler 2012

El primer paso para hacer el control de rentabilidad es identificar los gastos funcionales, La primera tarea consiste en calcular en qué cantidad de cada gasto se incurrió para cada actividad.

Después de hacer el estado de resultados simplificado se realizar un atabla para la asignación de los gastos por salarios de estas cuatro actividades.

Tabla 38 Asignación de los gatos naturales a los gastos funcionales

Cuentas naturales	Total	Ventas	Publicidad	Empaque y distribución	Facturación y cobranza
Salarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Alquiler	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Suministros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: tomado de dirección de marketing, Kotler 2012

Para muestra de ejemplo la tabla 38, evidencia que la cuenta natural salario está conformado por ventas, publicidad, empaque y facturación. Esta lista depende de cada empresa, por ejemplo, para Coffe Riq en los salarios estarían conformados por siembra, cosecha, recolección, proceso de transformación, empaque y distribución.

El segundo paso es Asignar los gastos funcionales a las entidades de marketing, es decir calcular cuánto gasto funcional se asoció con la venta a través de cada tipo de producto.

Tabla 39 Base para la asignación de los gastos funcionales a cada línea de producto

Tipo de producto	Venta	Publicidad	Empaque y distribución	Facturación y cobranza
Café tostado molido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Café pergamino	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Café tostado en grano	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos funcionales/ número de unidades	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Igual a	=C28/C29	=D28/D29	=E28/E29	=F28/F29

Fuente: tomado de dirección de marketing, Kotler 2012

El tercer paso sería Preparar un estado de resultados para cada entidad de marketing, lo que significa elaborar un estado de resultado para cada tipo de producto.

Tabla 40 Estado de resultados por producto

	Café tostado molido	Café tostado en grano	Café pergamino	Total
Vetas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos de los productos vendidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Margen bruto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos				
Venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Empaque	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Facturación y cobranza	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ganacias o pérdidas netas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: tomado de dirección de marketing, Kotler 2012

Este análisis se repite para los otros productos, y de igual manera se hace para las zonas donde se vende Coffe Riq.

Para asegurar las decisiones que se tomaran de acuerdo a los resultados que arrojaron las tablas 38, 39, 40 y 41 la empresa se debe contestar las siguientes preguntas:

¿Hasta qué punto los consumidores compran basándose en el tipo de producto y zona?

¿Qué tendencias influyen en la importancia relativa de estas tres líneas de producto?

¿Qué tan buenas son las estrategias de marketing de la empresa para los tres productos y las diferentes zonas?

Para asegurar esto primero se deben contestar las siguientes preguntas:

¿Hasta qué punto los consumidores compran basándose en el tipo de establecimiento minorista o en la marca?

¿Qué tendencias influyen en la importancia relativa de estos tres canales?

¿Qué tan buenas son las estrategias de marketing de la empresa para los tres canales? (kotler, 2012)

Utilizando las respuestas a estas preguntas, los encargados del área de mercado deberán tomar acciones ya sea preventivas o correctivas para seguir con la consecución de los objetivos planteados.

5. CONCLUSIONES

Lo expuesto a lo largo de este trabajo permite llegar a las siguientes conclusiones:

- El análisis de los factores del entorno permitió detectar las fuerzas que afectaban de manera positiva o negativa a la empresa, con la información obtenida se pudo construir la matriz de posición competitiva y DOFA, también se recolectó información del contexto nacional actual del entorno cafetero, a partir de los datos obtenidos se desarrolló la estructura del mercado sobre el cual se iba a actuar.
- La recolección de información por medio de fuentes secundarias, la encuesta y la entrevista estructurada ofrecieron información para caracterizar al cliente y conocer con claridad la situación interna de la empresa.
- La matriz de posición competitiva y DOFA, sirvieron como guía para saber que objetivos cualitativos y cuantitativos eran necesarios formularse.
- La elección de las estrategias se hizo priorizando los mercados potenciales de la empresa, esto llevo a que los esfuerzos no se desviaran de los segmentos que representan mayor un beneficio para Coffe Riq.
- El plan de acción se estructuro como una ruta a seguir para saber cuáles serán las acciones, responsable y el tiempo de cada estrategia, esto dio como resultado poder hacer una eficiente gestión y control del proyecto
- Es muy importante tener un mecanismo de seguimiento y control, el que se estructuro en este proyecto va a servir para medir los resultados alcanzados y no salirse de la ruta trazada, esto le servirá a la empresa para hacer una comparativa de lo real con lo planeado y si es necesario trazar nuevas estrategias.

- A lo largo de todo el proceso, se identificó con claridad que Coffe Riq es una empresa que actúa sobre la marcha de los acontecimientos, las fuerzas de la empresa están puestas en el proceso productivo, y no se están identificando con claridad las fortalezas que tiene la empresa para competir, no hay una visión de las tácticas ni las estrategias que se debe ejecutar para lograr los resultados que se esperan.

5.1 RECOMENDACIONES

- Estructurar el área de marketing de la empresa Coffe Riq S.A.S, para asignar las funciones comerciales y el personal responsable que llevara a cabo esta labor
- Analizar constantemente el merado en el que se mueve la empresa, para mantenerse al tanto de las situaciones que podrían afectar o beneficiar directa e indirectamente.
- Establecer relaciones de confianza con el cliente.
- Conservar los clientes antiguos a través de la buena comunicación
- Tener un estricto control sobre la evolución de ventas de la empresa, hacer un seguimiento continuo para evaluar si los objetivos que se propusieron serán cumplibles en el plazo pactado
- Mantener una buena comunicación interna, con el objetivo de que eso se vea reflejado ante el cliente.
- Seguir con el control de calidad del producto, esto ha llevado a sacar un grano de excelente calidad al mercado.
- Mantener vivo el compromiso social de la empresa, siempre con la convicción de que su actividad puede aportar a la construcción de un mejor campo.

5.2 GLOSARIO

AMA: Asociación Americana del Marketing

ASERCA: La Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios

CENICAFE: Centro Nacional de Investigaciones de Café

DOFA: matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas

DTF: es la tasa de interés en la que se compromete un banco o cualquier entidad financiera a pagar a sus usuarios o clientes

FEDESARROLLO: Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo

FNC: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

IPC: índice de precios al consumidor

NAMA: Acción Nacional de Mitigación Apropriada

PIB: producto interno bruto

SIGR: sistema integrado de gestión rural.

5.3 Bibliografía

- Albrecht, K. (1999). *El radar empresarial. Descubra las fuerzas que configuran su empresa*. Buenos Aires: Paidós SAICF.
- Alcaide, J. C., Bernues, S., Diaz, E., Espinosa, R., Muñiz, R., & Smith, C. (2013). *Marketing y Pymes*. España: Copyright.
- Alonso-Gonzalez, A. (2017). Nuevas Tendencias del Marketing. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, vol. XIII, núm. 25 .
- ANIF. (2018). *Programa cafetero 2018-2019*. Bogota. Obtenido de <http://www.anif.co/informe-semanal/noviembre-26-panorama-cafetero-2018-2019>
- ANIF. (2019). *Panorama cafetero 2019-2020*. Bogota: Anif.
- Armstrong & Kotler. (2017). *Marketing*. MEXICO: Pearson Educación.
- ASERCA. (2018). *Panorama internacional del Café*. Mexico: ASERCA.
- Avendaño, W. (25 de Abril de 2013). Un caso practico para el analisis del neuromarketing visual en el centro comercial ventura plaza. *Un caso practico para el analisis del neuromarketing visual en el centro comercial ventura plaza*. Cucuta, Medellin: Universidad Santo Tomas.
- Bancolombia, Dane, & Ban Republica. (2019). *Tabla Macroeconomico Proyectadas*. Bogota: Grupo Bancolombia. Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital->

inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados

- Betancourt, B. (2011). *Entorno organizacional analisis y diagnostico*. Cali: Universidad del valle programa editorial.
- Cafe de colombia. (2019). Cultivo del Cafe en Colombia Captura 5,2 Veces el Carbono que Emite. *Cafe de Colombia*.
- Cálculos Anif con base en Fedecafé. (2018). *Balance cafetero mundial* . Bogota: asociación nacional de instituciones financieras.
- Cálculos Anif con base en LLC Internacional , Fedecafe y USDA. (2018). *Balance cafetero mundial*. bogota : asociación nacional de instituciones financieras .
- Caribeli, p., & Miguelito, S. (2015). La segmentación del mercado por el criterio psicográfico: un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento. *Visión de Futuro*, Volumen N°19, N° 1.
- Castro, w. R. (2013). un caso paactico para el analisis del neuromarketing visual en el centro comercial ventura plaza. *cuaderno de administracion/universidad del valle*, vol 29 N° 49.
- Cenicafé. (2016). *Beneficio del café*. Bogota: Cenicafe.
- Céspedes, a. (2005). *principios de mercadeo*. bogota: ecoe ediciones.

- Chiavenato, I. (2002). *Administracion en los nuevos tiempos* . bogota: McGraw-Hill Interamericana .
- Chiavenato, I. (2003). *Proceso Administrativo*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Ciribeli, J., & Miquelito, S. (28 de Febrero de 2014). La segmentacion del mercado por el criterio Psicografico. *La segmentacion del mercado por el criterio Psicografico: un ensayo teorico sobre los principales enfoques psicograficos y su relacion con los criterios de comportamiento*. Brasil, Brasil: Universidad Nacional de Misiones.
- Ciribeli, João Paulo & Miquelito, Samuel. (2015). La segmentación del mercado por el criterio psicográfico: un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento. *Visión de Futuro*”, Volumen N°19, N° 1.
- Clavijo, S., & Joya, J. S. (2018). *Panorama cafetero 2018-2019*. Bogota: Anif.
- Clavijo, S., & Joya, J. S. (2019). *Panorama cafetero 2019-2020*. Bogota: Anif.
- Contreras, M. (2019). *Productos convenientes y responsabilidad ambiental*. Bogota: Portafolio.
- Cruz, C. (2016). *Fundamentos de mercadeo*. Bogota: Eco ediciones.
- DANE. (2019). *Boltetín Técnico Exportaciones* . Bogota .
- David, F. (1997). *Conceptos de administración estrategica*. Mexico D.F: Prentice-Hall hispanoamerica S.A.

- Defensoria del pueblo. (2018). *Situación de los derechos humanos en el departamento del cauca*. Bogota: Defensoria del pueblo.
- Euromonitor International. (2019). *Coffe in Colombia*. EEUU: Euromonitor.
- Fayol, H. (1980). *Valorar las fortalezas y debilidades de una empresa*. Mexico: Managerial Planning.
- Fedesarrollo. (2019). *Prospectiva economica abril 2019*. Bogota : Centro de investigacion y economia social .
- Fedesarrollo, & Internacional Coffee. (2019). *Precio del café Colombiano*. Bogota: Fedesarrollo.
- Flores, o. (22 de noviembre de 2016). Corinto, del gris de su tristeza al verde de su esperanza. (D. Rayo, Entrevistador)
- FNC. (2011). Colombianos tomando cafe. *Al grano*.
- FNC. (2011). *Huellas de paz, una alianza para fortalecer el tejido social cafetero del pais*. Bogota: Prensa FNC.
- FNC. (2012). *Glosario cafetero parte II: etapas del cultivo*. Bogota: FNC.
- FNC. (2012). Sistema Comercial del Café, estrategia para brindarle más beneficios al productor. *Al grano*.
- FNC. (2014). *Moderna plataforma agroclimatica es lanzada por la federación nacional de cafeteros y cenicafe*. Bogota: Prensa FNC.

- FNC. (2015). *¿Que influye en la decision de compra de los consumidores? Cafe de Colombia.*
- FNC. (2016). *Pobreza y Vulnerabilidad de los Hogares Cafeteros Colombianos.* Bogota: FNC.
- FNC. (2017). *Pobreza y vulnerabilidad de los hogares cafeteros en Colombia.* Bogota: prensa FNC.
- FNC. (2018). *Cuestionario camara de comercio.* Bogota.
- FNC. (2018). *Informe de Gestion 2018.* Bogota: FNC.
- FNC. (2018). *Informe del Gerente 86 congreso nacional de cafeteros.* Bogota: Federacion Nacional de Cafeteros.
- FNC. (2019). *Impacto social. Cafe de colombia.*
- FNC. (2019). *Producción de café de Colombia aumenta 4 % en septiembre . Al grano.*
- FNC. (2019). *Se pone en marcha programa de renovación de cafetales con recursos por \$50.500 millones.* Bogota: Prensa FNC.
- Garcillàn, & Rivera. (2009). *Direccìon de marketing.* Madrid: Esic editorial.
- Gaviria, O. (2019). *Algunas coordenadas de la crisis cafetera colombiana. Corporacion Latinoamericana Sur .*

- Gonzalez, A. (2017). Nuevas tendencias del marketing en las ciencias economicas y administrativas. *Univerdiad del bosque. Cuadernos latinoamericanos de administracion* , Vol 18 numero 25.
- Grupo Bancolombia. (2018). *Como cultivar cafe*. Bogora: Negocios Pyme.
- Jaramillo, A. (2020). *El 99% de los hogares colombianos consume café, segun informe de consumo de Kantar* . Kantar Woldpane.
- Jaramillo, A. (2020). El café presente en el 99% de los hogares colombianos. *kantarworldpanel*.
- Kotler, P. (2008). *Los 80 conceptos esenciales del marketing* . España: Pearson Prentice Hall.
- kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- McConkey D. (1988). *Planificacion en un entorno cambiante. Horizonte de negocios*. Horizonte de negocios.
- Mendez, c. (2017). *Metodología*. Mexico: Limusa.
- MHCP, Federación Nacional de Cafeteros, UPME, EIA, FMI, Banco Mundial y Cálculos Fedesarrollo . (2019). *Resumen de principales supuestos* . Bogota : Fedesarrollo.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. España: Publicacions de la Universitat Jaume I.

- Muños, M. (2 de Septiembre de 2015). Conceptualizacion del neuromarketing : su relacion con el mix de marketing y el comportamiento del consumidor . *Conceptualizacion del neuromarketing : su relacion con el mix de marketing y el comportamiento del consumidor* . Chile, Chile: Universidad Santo Tomas.
- Pabón, P., Sanz, R., & Oliveros, E. (2009). *Avances Tecnológicos Cenicafé*. Bogota: CENICAFE Sandra milena Marín.
- Peinador, J., & Zorita, E. (2009). *Plan de Marketing, herramienta clave de gestion* . España: Esic .
- Peña, J. (1991). *Dirección Y Gestion De Proyectos*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Porter. (1998). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la compe-tencia*. mexico: Cecsa.
- Porter, M. (s.f.).
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. EEUU: Harvard Business Review (América Latina).
- Poveda, R. (2008). *Fundamentos de la direccion y gestión de proyectos* . mexico: Limusa.
- Republica, B. d. (2018). *Estadísticas Monetaria y Cambiarias* . Bogota .
- Republica, B. d. (2019). *Estadísticas Monetaria y Cambiarias* . Bogota .

- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. MEXICO: McGraw-Hill Interamericana.
- Tamblay. (2011). → *Un caso práctico para el análisis del neuromarketing visual en el centro comercial ventura plaza (Cúcuta-Colombia)*.
- Unipimes. (2019). Cafe artesanal: sinonimo de pureza y calidad a un bajo costo. *Unipines*, Empresa .
- Urrego gusman, n. (2013). Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas. *revista facultad de publicidad- UPB Medellin*, Vol. 2 No. 1.
- Vicuña, S. (2004). *El plan de marketing en la practica*. Madrid: Esic editorial.
- Villarreal Larrinaga, O. L. (27 de Mayo de 2010). Villarreal el estudio de casos como metodologia de investigacion cientifica en dirccion y economia de la empresa. una aplicacion a la internacionalizacion . *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 16(3), 31-52.
- Zorita, & Peinador . (2009). *Plan de marketing herramienta clave de gestion*. Madrid: Esic editorial.