

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Plan Estratégico de Marketing para la
Comercialización del Café Orgánico**

Marca Wong

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
DIRECCIÓN DE MARKETING**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Christopher Chaparro Araujo

Jorge Mardini Maldini

Wilder Medina Medina

Asesor: Jorge Zavala Vincés

Surco, abril de 2017

Agradecimientos

Queremos agradecer, en primera instancia, a nuestras familias por el constante apoyo brindado en esta etapa; a nuestros profesores, por sus consejos y enseñanzas: al Comando Conjunto de la Fuerzas Armadas del Perú, por el transporte aéreo que nos brindaron para visitar la Municipalidad de Mazamari y la cooperativa de cafetaleros y de esta forma poder conocer más a fondo sus necesidades; y por último, a Cencosud Retail S.A., por las facilidades prestadas, las cuales fueron vitales para desarrollar el presente trabajo de investigación.



Dedicatoria

A nuestras familias, profesores y amigos, por el permanente apoyo brindado en esta etapa académica, tan importante, de maestría. Y por último, a todas aquellas personas que por su constante dedicación harán posible que el Café Orgánico Wong sea reconocido por su calidad y su impacto social.



Resumen Ejecutivo

El café orgánico peruano es altamente considerado en el mundo por su calidad y riqueza; a pesar de ello, el consumo per cápita nacional es muy bajo, por lo que existe una oportunidad para posicionarlo como uno de los productos bandera del portafolio de la Corporación Cencosud.

Esto va acorde con los objetivos corporativos de responsabilidad social y ecológica que tiene Supermercados Wong, trabajando coordinadamente con la Comunidad de Mazamari, ubicada en la Región Junín.

El presente plan de marketing tiene como objetivo demostrar que la comercialización del café orgánico con marca propia es un negocio financieramente viable para la Corporación, enmarcada en la responsabilidad social y ecológica que esta propugna, para lo que se ha estructurado un mix de marketing que considera siete factores: producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y propósito. Esto fue corroborado mediante una investigación de mercado con el consumidor objetivo, alcanzando una aceptación promedio de 85% del concepto y 70% para la propuesta de valor.

Asimismo, dado que el producto es nuevo en el mercado, es importante la implementación de la mezcla de marketing en fases, así como la participación activa de los stakeholders para integrarlos en los beneficios de este plan.

Por último, a nivel financiero el proyecto es viable, pues genera un VAN de 569,682 soles para el período 2017-2022 y un ROI social de 444% beneficiando directamente e indirectamente a 500 familias productoras de café orgánico de Mazamari, gracias a la generación de empleo y a la implementación de un programa de responsabilidad social y ecológica en la zona.

Abstract

Peruvian organic coffee is highly known in the world for its quality and richness; despite this, the national per capita consumption is very low; this makes a great opportunity to position it as one of the flagship products of the Cencosud Corporation portfolio.

This is within the corporate objectives of social and ecological responsibility that Supermercados Wong has working in coordination with the Mazamari Community located in the Junín Region.

The present marketing aims to demonstrate that the commercialization of organic coffee with its own brand is a financially viable business for the Corporation. Moreover, this has been framed in the Social and Ecological responsibility that advocates the same, for which a marketing mix has been structured which considers seven factors: product, price, place, promotion, people, processes and, purpose. Furthermore, this was corroborated through a market research with the target consumer, reaching an average acceptance of 85% of the concept and 70% for the value proposition.

Also, since the product is new in the market, it is important to implement the marketing mix in phases, as well as the active participation of stakeholders to integrate them into the benefits of this plan.

Lastly, at the financial level, the project is viable since it generates a NPV of 569,682 soles for the period 2017-2022 and ROI of 444%, directly and indirectly benefiting 500 families organic coffee Mazamari's producer upon the generation of employment and the implementation of a Social and Ecological Responsibility Program in the zone.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras	xi
Plan Estratégico de Marketing: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación Actual del Café Orgánico	1
1.1 Definición de Café Orgánico	1
1.2 Mercado del Café Orgánico en el Perú.....	4
1.3 Tamaño de Mercado	9
1.4 Estacionalidad.....	9
1.5 Tendencias del Sector	10
1.6 Crecimiento Potencial de la Industria de café orgánico	11
1.7 Conclusiones.....	12
Capítulo II: Definición de la Misión, Visión, Valores y Código de Ética.....	14
2.1 Antecedentes	14
2.2 Misión	15
2.3 Visión	16
2.4 Valores	17
2.5 Código de Ética	18
2.6 Conclusiones	20
Capítulo III: Diagnóstico Situacional.....	22
3.1 Análisis Externo.....	22
3.1.1 Análisis del entorno PESTE.....	22
3.1.2 Análisis del consumidor.....	29

3.1.3	Análisis de la industria.....	35
3.1.4	Análisis de las fuerzas competitivas	39
3.1.5	Análisis de la competencia	49
3.1.6	Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	51
3.1.7	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	54
3.2	Análisis Interno	55
3.2.1	Análisis AMOFHIT	55
3.2.2	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	68
3.3	Conclusiones	69
Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing.....		72
4.1	Análisis Estratégico de Marketing	72
4.1.1	Matriz FODA (MFODA)	72
4.1.2	Matriz Interna y Externa (MIE).....	75
4.2	Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM).....	77
4.2.1	Objetivo general	77
4.2.2	Objetivos de marketing específicos.....	77
4.3	Decisiones Estratégicas de Marketing	81
4.3.1	Ventaja competitiva.....	81
4.3.2	Estrategias genéricas	82
4.3.3	Propuesta estratégica de valor	82
4.3.4	Matriz estratégica OLPM	83
4.4	Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM).....	84
4.5	Estrategias Operacionales de Marketing	85

4.5.1 Estrategia de segmentación	90
4.5.2 Estrategia de posicionamiento	91
4.5.3 Matriz estratégica OCPM	94
4.6 Conclusiones	96
Capítulo V: Mezcla de Marketing	98
5.1 Producto	100
5.1.1 Estrategias de la variable producto	100
5.1.2 Plan de acción (PDA) de la variable producto	105
5.2 Precio.....	107
5.2.1 Estrategia de la variable precio.....	107
5.2.2 Determinación de precios.....	108
5.3 Promoción	110
5.3.1 Estrategia y PDA de la promoción	110
5.3.2 Estrategia y PDA de publicidad	115
5.3.3 Indicadores Clave de Desempeño	118
5.4 Distribución.....	120
5.4.1 Estrategias de la variable distribución	120
5.4.2 PDA de la variable distribución	121
5.5 Personas.....	124
5.5.1 Estrategia de la variable personas.....	124
5.5.2 PDA de la variable personas.....	125
5.6 Procesos.....	126
5.6.1 Estrategia de la variable procesos.....	126

5.6.2 PDA de la variable procesos.....	128
5.7 Propósito	130
5.8 Conclusiones	143
Capítulo VI: Control y Presupuesto.....	144
6.1 Presupuesto	145
6.2 Supuestos Económicos.....	147
6.3 Análisis del ROI Social.....	147
6.4 Cronograma de Implementación	150
6.5 Mecanismos de Control.....	152
6.6 Conclusiones:	153
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	155
7.1 Conclusiones	155
7.2 Recomendaciones.....	159
Referencias.....	161
Apéndices	167

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Tipos de Especies Comerciales de Café</i>	1
Tabla 2	<i>Precios Internacionales de Café Orgánico por Tipo de Producto</i>	2
Tabla 3	<i>Comparativo de Certificaciones Orgánicas</i>	4
Tabla 4	<i>Característica del Sector Cafetalero en el Perú</i>	5
Tabla 5	<i>Hectáreas Sembradas de Café Orgánico a Nivel Nacional (2015)</i>	5
Tabla 6	<i>Producción de Café Orgánico para Exportación y Consumo Nacional</i>	6
Tabla 7	<i>Canales de Venta de Café Orgánico en el Perú</i>	6
Tabla 8	<i>Consumo por Canales de Café Orgánico a Nivel Nacional</i>	7
Tabla 9	<i>Producción Nacional de Café Orgánico y Ventas en Retail</i>	8
Tabla 10	<i>Market Share Retail Moderno Perú</i>	8
Tabla 11	<i>Incremento de Ventas de Café Orgánico en el Invierno</i>	9
Tabla 12	<i>Leyes que Promueven el Consumo Orgánico</i>	23
Tabla 13	<i>Indicadores Región Junín</i>	26
Tabla 14	<i>Perfil del Consumidor de Café Orgánico</i>	33
Tabla 15	<i>Industria de Café Orgánico en el Perú</i>	37
Tabla 16	<i>Rendimiento por Hectárea en el Perú</i>	37
Tabla 17	<i>Producción y Distribución Café Orgánico Nacional en Mercado Nacional 2016</i>	38
Tabla 18	<i>Oferta Nacional de Café Orgánico</i>	39
Tabla 19	<i>Ponderación Participantes Nuevos</i>	41
Tabla 20	<i>Ponderación Factor Proveedores</i>	43
Tabla 21	<i>Ponderación de Sustitutos</i>	44
Tabla 22	<i>Ponderación de Compradores</i>	45

Tabla 23 <i>Ponderación Competidores</i>	47
Tabla 24 <i>Resumen del Atractivo Global del Sector Café Orgánico</i>	47
Tabla 25 <i>Participación de la Competencia en el Mercado Nacional</i>	49
Tabla 26 <i>Participación de Ventas Café Orgánico Supermercados Wong</i>	50
Tabla 27 <i>Ventas y Participación de Mercado (2016)</i>	50
Tabla 28 <i>Porcentajes de Venta en Otros Canales de Distribución Retail</i>	51
Tabla 29 <i>Comparación de Marcas Competidoras Café Orgánico</i>	52
Tabla 30 <i>Matriz de Perfil Competitivo de Café Orgánico Wong</i>	53
Tabla 31 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Café Orgánico Wong</i>	54
Tabla 32 <i>Marcas Propias Wong</i>	59
Tabla 33 <i>Operaciones de Manejo de Café Orgánico en la Cadena</i>	60
Tabla 34 <i>Operaciones de Manejo de Café Orgánico en la Cadena de Producción</i>	61
Tabla 35 <i>Margen Bruto Perú 2016</i>	61
Tabla 36 <i>Balance Abreviado 2015- 2016</i>	62
Tabla 37 <i>Supermercados Wong en el Perú</i>	64
Tabla 38 <i>Porcentaje de Usuarios de Mazamari con Servicios Básicos</i>	65
Tabla 39 <i>Activos de la Cooperativa</i>	66
Tabla 40 <i>Caminos y Carreteras Satipo y Mazamari</i>	67
Tabla 41 <i>Conexiones Telefónicas e Internet Provincia de Satipo (2007)</i>	68
Tabla 42 <i>Medio de Radio y Televisión en Satipo (2010)</i>	68
Tabla 43 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Café Orgánico</i> <i>Cencosud Retail Perú S.A.</i>	69
Tabla 44 <i>Matriz FODA</i>	73

Tabla 45 <i>Resumen de Valores de Matrices de Fortalezas Externas e Internas</i>	75
Tabla 46 <i>Matriz Estratégica OLPM</i>	83
Tabla 47 <i>Ventas y Producción de Café Orgánico (Proyectado 2016 - 2019)</i>	86
Tabla 48 <i>Características de Consumidor Objetivo</i>	90
Tabla 49 <i>Desarrollo Identidad de Marca</i>	94
Tabla 50 <i>Matriz Estrategias Operacionales</i>	95
Tabla 51 <i>Características del Café Orgánico Wong</i>	103
Tabla 52 <i>Características del Empaque del Café Orgánico Wong</i>	104
Tabla 53 <i>Estrategia de Productos según Etapa de Implementación en el PDA</i>	106
Tabla 54 <i>Inversión Mix del Producto</i>	107
Tabla 55 <i>Estrategia de Precios según Etapa de Implementación</i>	107
Tabla 56 <i>Inversión Mix Precio</i>	108
Tabla 57 <i>Costos del Café Orgánico, Incluyen los Costos de Corporación</i>	108
Tabla 58 <i>Precio de Venta de la Competencia en Supermercados Wong</i>	109
Tabla 59 <i>Estrategia de Promoción según Etapa de Implementación en el PDA</i>	113
Tabla 60 <i>Inversión Mix Promoción</i>	115
Tabla 61 <i>Radios Seleccionadas</i>	116
Tabla 62 <i>Medio Televisivo Seleccionado</i>	117
Tabla 63 <i>Medios Escritos</i>	117
Tabla 64 <i>Resumen Inversión Primer Año</i>	118
Tabla 65 <i>Indicadores Claves de Desempeño (KPI)</i>	118
Tabla 66 <i>Primer Año Distribución</i>	121
Tabla 67 <i>Segundo Año de Distribución</i>	121

Tabla 68 <i>Tercer Año de Distribución</i>	122
Tabla 69 <i>Cuarto Año de Distribución</i>	122
Tabla 70 <i>Quinto Año de Distribución</i>	122
Tabla 71 <i>Estrategia de Plaza Según Etapa de Implementación en el PDA</i>	123
Tabla 72 <i>Inversión Mix Plaza</i>	124
Tabla 73 <i>Estrategia de la Variable Personas según Etapa de Implementación en el PDA</i>	125
Tabla 74 <i>Inversión Mix Personas</i>	126
Tabla 75 <i>Actividades y Tareas para la Obtención del Café Wong en Mazamari</i>	127
Tabla 76 <i>Costos de Producción para 900 kgs de Café Orgánico Mazamari</i>	127
Tabla 77 <i>Estrategia de la Variable Procesos según Etapa de Implementación en el PDA</i>	129
Tabla 78 <i>Inversión Mix Procesos</i>	129
Tabla 79 <i>Factores de Medición de Impactos Comunidad</i>	131
Tabla 80 <i>Factores de Medición de Impactos Gobierno</i>	132
Tabla 81 <i>Factores de Medición de Impactos Medio Ambiente</i>	133
Tabla 82 <i>Factores de Medición de Impactos Medio Proveedores</i>	133
Tabla 83 <i>Factores de Medición de Impactos Colaboradores</i>	134
Tabla 84 <i>Indicadores Línea Base</i>	137
Tabla 85 <i>Relación de Colegios de Mazamari</i>	137
Tabla 86 <i>Temas para Desarrollo de Programa Escolar Mazamari</i>	138
Tabla 87 <i>Presupuesto de Actividades</i>	138
Tabla 88 <i>Médicos Tratantes para Campañas Gratuitas de Salud</i>	139
Tabla 89 <i>Presupuesto de Actividades</i>	139
Tabla 90 <i>Tipos de Cultivos a Forestar en la Zona</i>	140

Tabla 91 <i>Presupuesto de Actividades</i>	141
Tabla 92 <i>Presupuesto de Actividades para Programa de Cultivos y Crianzas Sostenibles</i>	141
Tabla 93 <i>Presupuesto de Actividades para Centro Ambiental</i>	142
Tabla 94 <i>Resumen de Presupuesto Plan de Responsabilidad Social Mazamari</i>	142
Tabla 95 <i>Cronograma de Trabajo Plan de Responsabilidad Social</i>	143
Tabla 96 <i>Presupuesto Inversión Mix de Marketing</i>	145
Tabla 97 <i>Inversión por Etapa del Mix de Marketing</i>	146
Tabla 98 <i>Inversión por Año del Mix de Marketing</i>	147
Tabla 99 <i>Flujo de Ingresos versus Egresos Café Orgánico Wong</i>	148
Tabla 100 <i>Comparativo Ingresos Incrementales del Mix de Marketing</i>	149
Tabla 101 <i>Cronograma de Actividades del Mix de Marketing</i>	151



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Atributos de la oferta cafetera orgánica en el Perú.....	36
<i>Figura 2.</i> Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	40
<i>Figura 3.</i> Organigrama Supermercados E Wong	55
<i>Figura 4.</i> Organigrama Café Orgánico Supermercados E. Wong.....	56
<i>Figura 5.</i> Organización de Cooperativa Mazamari	57
<i>Figura 6.</i> Participación de Mercado por Tiendas 2017 Mercado A.....	57
<i>Figura 7.</i> Participación de Mercado por Tiendas 2017 Mercado B-C	58
<i>Figura 8.</i> Distribución de Colaboradores de Supermercados Wong	62
<i>Figura 9.</i> Matriz de Evaluación Interna y Externa (MIE)	76
<i>Figura 10.</i> Mapa conceptual mercado Café Orgánico en Lima Metropolitana.....	91
<i>Figura 11.</i> Modelo Brand Key del posicionamiento del Café Orgánico Wong.....	92
<i>Figura 12.</i> Mezcla de marketing Café Orgánico Wong	99
<i>Figura 13.</i> Sello Fairtrade.....	103
<i>Figura 14.</i> Empaque del Café Orgánico Wong Mazamari.....	105
<i>Figura 15.</i> Esquema de precios de venta Supermercados Wong.....	109
<i>Figura 16.</i> Ejemplo de merchandising Café Orgánico Wong	113
<i>Figura 17.</i> Cadena de Personas que participan en la producción del Café Orgánico.....	125
<i>Figura 18.</i> Diagrama de Procesos Café Orgánico Wong	128
<i>Figura 19</i> Panorama del Diagnóstico de los Grupos de Interés del Plan de Responsabilidad Social Mazamari	135
<i>Figura 20.</i> VAN y TIR social Café Orgánico Wong.....	149
<i>Figura 21.</i> VAN sociales en diferentes escenarios de retorno.....	149
<i>Figura 22.</i> ROI Social Café Orgánico Wong.....	150

Plan Estratégico de Marketing: Una Visión General

La presente tesis se desarrollará en base al Plan Estratégico de Marketing (PEM) adaptado del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico de D'Alessio (2013). Este modelo está compuesto de una serie de actividades ordenadas sistémicamente con el fin de articular una propuesta integral que logre alcanzar los objetivos futuros planteados y plasme, de manera concreta, la visión que se desea alcanzar, cuyo detalle se aprecia en la Figura 0.

El Plan Estratégico de Marketing está integrado por tres etapas: (a) la formulación, donde se planea el proceso, se definen los Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM) y se detallan las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación deseada; (b) la implementación, en la que se ejecutan las estrategias de la primera etapa, estableciendo las decisiones estratégicas del plan de marketing; se desarrolla el proceso del marketing operativo, que incluye los Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM); y se ejecuta el presupuesto y (c) las conclusiones y recomendaciones.

El modelo en sus primeras dos etapas es secuencial. La etapa final de conclusiones presenta el estado de acercamiento a la situación futura esperada y las recomendaciones para hacerlo anteriormente indicado más eficiente y posible.

El modelo inicia con un análisis general de la situación actual, luego se definen la visión y la misión. La visión debe ser alentadoramente positiva y posible de alcanzar en el largo plazo. Asimismo, la misión describe de manera clara cuál es el negocio que satisfaga a los stakeholders alineado a los objetivos de la organización. Los valores centrales constituyen los principios generales clave por los que la organización debe conducirse y que debe estar en concordancia con

el código de ética que se establezca, ya que esta norma las acciones que las personas de la organización deben seguir.

En la formulación se describe la situación actual de los aspectos más relevantes que impactan de manera directa a la organización, tanto un análisis externo, en el que se analiza el entorno a partir del análisis PESTE; el análisis del consumidor, en el que se determinan las necesidades, comportamiento, influencias de compra, satisfacción y situaciones del mismo; el análisis de la industria, en el que se analiza el mercado; el análisis de las fuerzas competitivas, en el que se analiza el sector; y el análisis de la competencia, en el que se analiza la competencia. Así como un análisis interno, en el que se analiza los factores internos de la Corporación Cencosud, como la administración, el marketing, las operaciones, las finanzas, los recursos humanos, la informática y comunicaciones y la tecnología. Estos permitirán conocer la situación actual en la cual se encuentra la empresa y cuantificarla por medio de las Matrices de Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

A continuación se elaboran las estrategias mediante la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), que servirán para establecer los Objetivos de Largo Plazo (OLP), que representan los resultados esperados por la organización y que conducen a la visión definida, permitiendo tomar las decisiones estratégicas de marketing que son las ventajas competitivas, las estrategias genéricas y la propuesta estratégica de valor para el Café Orgánico Wong. Cabe mencionar que el cumplimiento de los OLPM se sustenta con un presupuesto asignado a la organización y con el control para estimar el grado de cumplimiento del plan, a partir de lo cual se toman las acciones correctivas correspondientes.

La segunda etapa que corresponde a la implementación, cuyo fin es transformar los lineamientos estratégicos en resultados, requiere de tres elementos claves: Objetivos de Corto Plazo (OCP), las estrategias operacionales de marketing y la mezcla de marketing. Los OCP son los hitos sobre los cuales se desarrollan las estrategias y el cumplimiento de los mismos permiten alcanzar los objetivos de largo plazo. Estos deben ser medibles y verificables, permitiendo el uso de los recursos de manera eficiente y eficaz; las estrategias operacionales de marketing señalan las estrategias de segmentación y posicionamiento que serán las directrices que permitirán estructurar la mezcla de marketing correspondiente, describiéndose además los recursos asignados a dicha mezcla y los sistemas de control para garantizar el cumplimiento del plan.

Finalmente, se exponen las conclusiones y las recomendaciones necesarias para lograr la situación deseada para la organización. Las conclusiones finales de un plan estratégico de marketing permiten, por medio de afirmaciones, indicar y/o ratificar todo lo elaborado y encontrado en el proceso estratégico. Las recomendaciones son las pautas que se brindan para que el plan se lleve a cabo con éxito.

Cabe precisar que la presente tesis está añadiendo una Matriz de Decisión Estratégica (MDE) con el fin de definir las estrategias más adecuadas para el desarrollo del café orgánico y un análisis económico completo para cuantificar exactamente la inversión requerida por Corporación Cencosud para la implementación del presente plan.

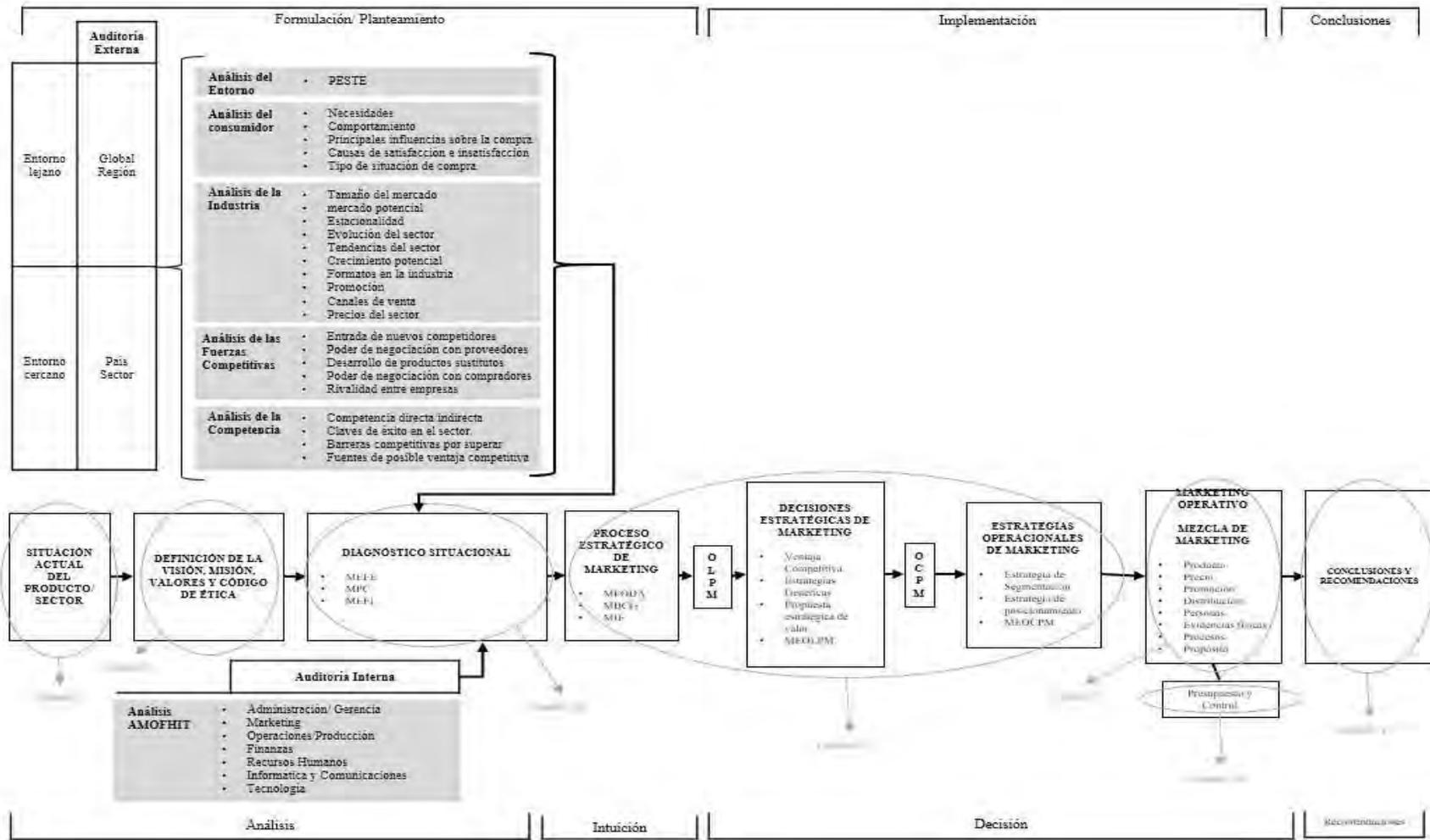


Figura 0. El Modelo Secuencial del Plan Estratégico de Marketing.

Adaptado de "Plan Estratégico de Marketing de Turismo Rural Comunitario Peruano" (p. xiv), por: Alcalde, N., Izquierdo, C., Jaimes, S. & Pacora, R. (2016) CENTRUM Católica, Lima, Perú & EADA Business School, Barcelona, España.



Capítulo I: Situación Actual del Café Orgánico

El presente capítulo brinda la definición de café, señala sus tipos y pone especial énfasis en el café orgánico, analizando su representatividad en el mercado nacional e internacional y mostrando las oportunidades que tiene el café orgánico de ser explotado y comercializado.

1.1 Definición de Café Orgánico

El café es un cultivo permanente producido por el árbol del cafeto. La primera cosecha de un árbol de café se produce aproximadamente a los dos años, pero es a los tres años adicionales que el árbol alcanza su nivel óptimo de producción. Los árboles producen frutos de calidad hasta 20 años, luego la calidad del fruto disminuye. Las formas de presentación del café son: (a) grano verde, (b) tostado, (c) tostado molido y (d) descafeinado (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016a). En la Tabla 1 se aprecian las especies comerciales de café.

Tabla 1

Tipos de Especies Comerciales de Café

Especies	Descripción
Especie Arábica	Es la especie de café más cultivada, su contenido de cafeína es menor al de la robusta. Sus variedades más importantes son: Típica, caturra, catimores, y borbón. Es cultivada sobre todo en Perú, Colombia, Centroamérica, y Brasil.
Especie Robusta	Esta especie tiene un mayor contenido de cafeína, es más resistente a plagas y necesita menos cuidados. Es cultivada sobre todo en África e Indonesia, es la segunda especie más cultivada.
Otras especies	Existen especies no tan difundidas como: <i>Coffea liberica</i> , <i>coffea dewevrei</i> , <i>coffea congensis</i> , <i>coffea abeokutae</i> , <i>coffea klainii</i> , <i>coffea zanguebariae</i> , y <i>coffea racemosa</i> .

Nota. Adaptado de “Café Perú: Un campo fértil para sus inversiones y el desarrollo de sus exportaciones” por MINAGRI, 2016, pág. 1. Recuperado de <http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/09/cafe10.pdf>

Se define al café orgánico como un tipo de café, el cual se cultiva con un estricto control de calidad y de forma natural; es decir, libre de químicos y pesticidas. Este cultivo es realizado a

partir de normas internacionales a lo largo de todo el proceso de producción e industrialización, debido a la rigurosa vigilancia de las diversas certificadoras que garantizaran posteriormente un producto de calidad (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016a).

El proceso de cultivo de dicho café consiste en cultivar las matas del cafeto con otros árboles, como el naranjo, el limón, el plátano y el palto. Estos cafetales también brindan beneficios económicos y ecológicos, pues protegen la biodiversidad, los suelos, regulan las lluvias, las heladas, los vientos; además protegen a las cuencas hidrológicas, captan carbono, son una fuente de generación de alimentos y sirven para aumentar la diversidad productiva (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016a).

Entre los principales países consumidores de café orgánico están los Estados Unidos (24%), Alemania (15%), Francia 8%, Japón 7% e Italia 6% (Palomares, Gonzales & Mireles, 2012). Los precios internacionales del café en el mercado de Nueva York se aprecian en la Tabla 2.

Tabla 2

Precios Internacionales de Café Orgánico por Tipo de Producto

Tipo de café	Precio/Quintal
Cafés convencionales	140.07
Café orgánico	150.07
Café orgánico comercio justo	190.07
Café orgánico comercio justo más otros sellos	195.07
Cafés de especialidad +84 a 92 puntos en tasa	140.00+ \$100-\$500

Nota. Tomado de “Café orgánico Historia, Contexto y Perspectivas” por J. Cahuapaza, 2016, Lima, Perú: Junta Nacional del Café 2016.

En dicha tabla se aprecia la diferencia de precio que hay entre un café convencional y un café orgánico, llegando este último a superar en un 25% al café convencional.

En el Perú, la producción de café orgánico tuvo sus inicios entre los años 1988 y 1990, es un producto cultivado, manejado y procesado bajo los principios y normas de producción orgánica; es decir, cuidando el medioambiente (suelo, flora, fauna, agua y aire), sin uso de agroquímicos. Además, se siembra bajo sombra de árboles de mayor altura, lo cual proporciona humedad y fertilidad al suelo (Cahuapaza, 2016).

Debido a la creciente demanda de café orgánico, diversas instituciones se han instalado en Brasil, Colombia y Perú, como alternativa para garantizar a los consumidores que el café que adquieren ha sido producido en un marco de cumplimiento de estándares durante los procesos de producción. A su vez, contar con certificaciones permite no solo garantizar la confianza del consumidor sino también que el productor pueda asignar un sobreprecio a su producto por la diferencia que este tiene con respecto al resto (Schroth, 2011).

La certificación orgánica es una fase que da valor agregado al producto certificado, logrando diferenciarse del producto convencional, obteniendo de esta manera ventajas tanto en precio como en calidad. La certificación proporciona seguridad a los consumidores respecto a la naturaleza orgánica del producto. Los criterios para la certificación de café orgánico son: (a) cada agricultor debe ser inspeccionado por lo menos una vez al año, (b) el procesamiento, transporte, manipuleo y almacenamiento son también sujetos a inspección, (c) agricultores y procesadores deben cumplir con las respectivas normas de producción y mantener documentación actualizada que lo pruebe, (d) el grupo tiene formalmente un Sistema Interno de Control (SIC) y (e) la certificación debe ser otorgada para el grupo y no por agricultor (Cahuapaza, 2016).

En la Tabla 3 se muestran las certificaciones orgánicas con las que cuentan Perú, Brasil y Colombia.

Tabla 3

Comparativo de Certificaciones Orgánicas

Perú	Colombia	Brasil
- OCIA (Estados Unidos)	- UTZ (Guatemala – Holanda)	- World Wildlife Fund (Estados Unidos)
- Naturland (Europa)	- Rainforest Alliance (Estados Unidos)	- Forest Stewardship Council (Estados Unidos)
- Eco-OK (Europa)	- Smithsonian Migratory Bird (SMBC)	- AAOCERT (Brasil)
- Jas (Japón)	- Coffee and Farmer Equity Practices (Estados Unidos)	- IBD (Brasil)
- Smithsonian Migratory Bird (SMBC)	- Nespresso (Estados Unidos)	- Fundacao Mokiti Okada (Brasil)
- Rainforest Alliance (Estados Unidos)		- APA (Brasil)
		- BCS (Alemania)
		- ECOCERT (Francia)
		- FVO (Estados Unidos)
		- IMO (Suiza)
		- SKAL (Holanda)
		- IFOAM (Alemania)

Nota. Tomado de *Análisis Comparativo de las políticas públicas para promocionar internacionalmente en los países sudamericanos (Colombia y Brasil)*, por L. Scroth, 2011, Lima, Perú. Recuperado de: http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/312/1/schroth_1.pdf

1.2 Mercado del Café Orgánico en el Perú

En el Perú, el esfuerzo de varios años de pequeños productores cafetaleros, organizados en cooperativas y asociaciones, ha permitido tener una presencia expectante en el escenario internacional del café orgánico. El año 1994 se embarcaron 1,200 quintales, mientras que en el año 2000 se vendieron más de 85,000 quintales de café con certificación orgánica; en dicho año el Perú tenía la posición de segundo mayor productor mundial de café orgánico certificado, además de una gran proporción de sus chacras cafetaleras con cafetales bajo sombra (Tudela, 2006).

La industria del café orgánico en el Perú está incipientemente tecnificada y es elaborada en su mayor parte de manera manual. A pesar de que el Perú exporta hace más de 50 años, los niveles de valor agregado del producto son bajos y funcionan gracias a la alta calidad del producto. Se aprecia en la Tabla 4 el porcentaje de los tipos de café y características del sector.

Tabla 4

Característica del Sector Cafetalero en el Perú

Tipo de Café	Hectáreas Sembradas (%)	Características
Café Inorgánico	84	Agricultura intensiva Compete como commodity Orientada a mercado local
Café Orgánico	16	Agricultura extensiva Alto precio de venta Orientada a nichos y Mercado internacional Requiere certificación

Nota. Tomado de *Café Orgánico Historia, Contexto y Perspectivas*, por J. Cahuapaza, 2016, Lima, Perú, Junta Nacional del Café.

El café orgánico es producido en 13 regiones, destacando las áreas cafetaleras de Junín, Cajamarca, Cuzco, San Martín y Amazonas. Esta producción cuenta con 17 mil hectáreas certificadas de café orgánico, a cargo de 5 mil productores empadronados, según las normas técnicas vigentes (Cahuapaza, 2016). En la Tabla 5 se aprecia la siembra de café orgánico por hectáreas a nivel nacional durante el año 2015.

Tabla 5

Hectáreas Sembradas de Café Orgánico a Nivel Nacional (2015)

Región	Producción (Has)	Porcentaje (%)
Junín	4,250	25
San Martín	3,740	22
Cajamarca	2,890	17
Cusco	2,210	13
Amazonas	1,700	10
Otros	2,210	13
Total	17,000	100

Nota. Adaptado de *"Café Orgánico Historia, Contexto y Perspectivas"* por J. Cahuapaza, 2016, Lima, Perú: Junta Nacional del Café.

Es de considerar que esta superficie está orientada para la producción del café orgánico de exportación quedando una pequeña parte de dicha producción para consumo nacional.

En la Tabla 6 se aprecia la comparación de producción de café orgánico para exportación y para consumo nacional expresado en toneladas y en millones de dólares

Tabla 6

Producción de Café Orgánico para Exportación y Consumo Nacional, años 2014 y 2015

Producto	Año 2014		Año 2015	
	Producción (Tn)	Valorización (Millones \$)	Producción (Tn)	Valorización (Millones \$)
Café Orgánico Exportación	17,150	65	9,438	35.8
Café Orgánico Consumo Nacional	26.25	1	29.45	1

Nota. SUNAT (2016). Tomado de www.AgrodataPeru.com/2016/09.

El café orgánico que se consume el mercado nacional representa una muy pequeña parte de la venta debido a que no existía un mercado desarrollado nacional, lo que obligaba al productor a desarrollar un café para la exportación.

El rendimiento de café orgánico resulta inferior en un 14% aproximadamente al de café convencional por tratarse de un café que requiere un mayor espacio para la siembra y un mayor cuidado para la producción.

En la Tabla 7 se aprecia los canales de venta de café orgánico en el país

Tabla 7

Canales de Venta de Café Orgánico en el Perú

Canal de Venta	Ventas (Miles de Soles)
Retail	2,145
Cafeterías	580
Tiendas Naturistas orgánicas	350
Negocios Propios (sin marca)	225
Total	3,300

Se aprecia que el 65% de la venta de café orgánico se distribuye a través de retail Moderno (Supermercados Wong, Supermercados Peruanos y Tottus), mientras que la diferencia se comercializa en cafeterías, tiendas naturistas orgánicas y negocios propios sin marca. En la Tabla 8 se aprecia el consumo de café orgánico a nivel nacional.

Tabla 8

Consumo por Canales de Café Orgánico a Nivel Nacional

Región	Ventas (Miles de Soles)	Ventas por Canales
Lima	2,970	Retail: 2145 Cafeterías, tiendas naturistas orgánicas y negocios propios: 825
Otras regiones	330	Cafeterías: 140 Tiendas naturistas orgánicas: 120 Negocios propios: 70
Total	3,300	

Se aprecia que el 90% del mercado está concentrado en Lima, lo que justifica la concentración del desarrollo del café orgánico en esta ciudad a partir del retail Moderno.

Se resalta que la venta en Lima, en cafeterías y tiendas naturales orgánicas, es mayor que en el resto del país, donde no existe venta retail de café orgánico por dos razones:

- Escasa penetración de productos orgánicos en retail de provincias
- Poca costumbre de consumo en dichos canales, prefiriendo la compra por tiendas y/o negocios propios.

La Tabla 9 muestra las marcas de café orgánico que se venden actualmente en el mercado nacional. Estas marcas producen en total para el mercado local 29.5 toneladas de café orgánico nacional, de las cuales el 70% se consumen en el retail moderno y el resto en cafeterías y tiendas

naturistas orgánicas. También se aprecia los porcentajes y volúmenes de cada marca orientados al retail moderno.

Tabla 9

Producción Nacional de Café Orgánico y Ventas en Retail (expresado en % y kg) 2016

Café	Producción (kg)	Ventas retail (%)	Volumen (Kg)
Cocla	11,000	68	7,480.00
Villa rica	5,500	80	4,400.00
Britt	3,555	65	2,310.75
Inkafe	2,600	69	1,794.00
Café 338	1,800	90	1620.00
Apu	1,200	70	840.00
Puma	900	90	810.00
Blue llama	800	90	720.00
Gilded	500	90	450.00
Amaz	400	80	320.00
Sin marca	1,200	0	0
Total	29,455		20,744.75

La investigación de mercado realizada por Ipsos Perú define el tamaño de mercado de café orgánico para los retail en 20.7 toneladas. Considerando el precio promedio del paquete de 250 g de café orgánico en 28 soles, se obtiene un precio de 112 soles para el kilogramo de café. De esto se infiere que el mercado de café orgánico en el retail moderno está valorizado en 2'323,000 soles, aproximadamente La participación de mercado de café orgánico en el retail moderno se aprecia en la Tabla 10.

Tabla 10

Market Share Retail Moderno Perú

Retail Moderno	Market Share (expresado en %)
Supermercados Wong	65%
Supermercados Peruanos	30%
Tottus	5%

Por ello, se deduce que Supermercados Wong vende aproximadamente 1'510,000 soles, Supermercados Peruanos 697,000 soles y Tottus, 116,000 soles al año.

1.3 Tamaño del Mercado

El mercado nacional de café orgánico representa el 2% del mercado total de la venta de café en el Perú (Castro et al., 2004). Ello representa un mercado aproximado de tres millones trescientos mil soles (S/.3'300,000.00).

Los canales de venta del mercado de café orgánico a nivel nacional se reflejan en la Tabla 7.

1.4 Estacionalidad

El café orgánico es consumido en cualquier época del año; sin embargo, la temporada de invierno (junio a setiembre) es donde más café se consume. Es un efecto que no solo se da en el retail moderno, sino también en las cafeterías. Estos resultados se reflejan en la Tabla 11.

Tabla 11

Incremento de Ventas de Café Orgánico en el Invierno

Incremento de Compra de Café Orgánico en el retail Moderno	Invierno
Supermercados Wong	25%
Supermercados Peruanos	30%
Tottus	20%

1.5 Tendencias del Sector

El consumo de productos orgánicos crece entre los peruanos. En 10 años el consumo de estos productos creció en 70%, por lo cual las ventas en bioferias y las tiendas especializadas han aumentado, Diario El Comercio (2015).

Los peruanos consumen más productos orgánicos porque cada vez tienen mayor preocupación por la salud, lo cual es un fenómeno propio de los países desarrollados y es más visible en las clases con mayor poder adquisitivo; otro factor es el cáncer y el hecho de que la tasa de mortalidad ha aumentado en el país, y las personas quieren llegar sanas a la vejez. De acuerdo con Carlos Aramburu, la tendencia es que lo saludable se está convirtiendo en norma cultural. Un ejemplo de ello es que fumar pasó de ser un hábito a algo reprobable, (Diario El Comercio, 2015).

Los peruanos van tomando conciencia de la importancia de saber alimentarse. A pesar de que su porcentaje en ventas aún es menor, el ingreso de productos orgánicos a la cadena de Supermercados Wong genera expectativas. La propuesta de Wong ofrece a sus clientes una opción adicional a sus compras de perecibles. En una realidad que el consumo de productos orgánicos es tendencia creciente en el mundo, cimentada por estudios que confirman los beneficios que brindan al organismo humano. El hecho de no utilizar químicos como plaguicidas, herbicidas, fertilizantes o aditivos sintéticos en su producción hace que sea una estimulante alternativa al momento de elegir nuestros comestibles. Por ejemplo, estudios con seres humanos y animales alimentados con comida orgánica han demostrado efectos positivos sobre la salud. Comercialmente, es también un hecho comprobado que esta tendencia se extiende a nivel mundial, al igual que otras políticas a favor del medioambiente. Todo esto va muy de la mano con la propuesta que ofrece Wong, que ha recibido una reacción muy positiva de sus clientes. Supermercados Wong tiene claro que el consumo de productos

orgánicos aún es bajo, pero como empresa mantiene su política frente a los consumidores de plasmar opciones con la misma línea de otorgar alta calidad a un valor conveniente. También indicó que si bien los alimentos orgánicos son exentos del uso de químicos y por consiguiente se adaptan a muchas de las personas que siguen rigurosamente una dieta orgánica, se debe tener en cuenta que, a nivel nutricional, los estudios publicados demuestran que no existe una diferencia significativa en el contenido de nutrientes. Por lo tanto, ambos tipos de alimentos se adaptan perfectamente a la dieta de todas las personas (Campodónico, 2017).

Dicha tendencia permite concluir que existen posibilidades de desarrollo para el café orgánico con marca propia Wong, por tres razones:

- Crecimiento en el consumo de productos orgánicos en el Perú.
- Escaso consumo per cápita de café en el Perú. Si se educa al consumidor, crea una oportunidad de negocio.
- Alta especialización del café orgánico, lo que lo hace un producto deseable para un público innovador.

1.6 Crecimiento Potencial de la Industria de café orgánico

Según la Organización Internacional del Café (OIC), entre el 10% y el 15% del café producido en el mundo se comercializa en el mercado de la especialidad, en tanto que el Centro de Inteligencia de Mercados Sostenibles (CIMS) establece que este porcentaje es de 6%, del cual 5% sería café gourmet o de alta calidad (Castro, Contreras, Laca & Nakamatsu, 2004).

En la actualidad, el mercado de café de la especialidad crecerá a mayor ritmo que el café convencional. Esto porque el precio del café convencional sigue una tendencia a la baja, ocasionando un deterioro progresivo de su calidad. Luego, existe una demanda insatisfecha que exige mayor calidad y está dispuesta a pagar por ella precios más altos (Castro et al., 2004).

Asimismo, el crecimiento del sector retail ha impulsado el incremento de productos gourmet, como el café orgánico, en el mercado nacional. La proyección que Scotiabank realizó al sector de supermercados fue al alza, pues sus ventas bordearían los 11'500,000 soles. Esta evolución positiva estaría sustentada, en parte, por estrategias de ventas de las cadenas de supermercados, las cuales continuarán impulsando la venta de productos vía promociones, enfocadas en determinados segmentos y tomando en cuenta al consumidor objetivo. A ello se sumaría el aporte de las tiendas inauguradas durante el año 2014, las que se implementaron en el 2015, tanto en Lima –tomando en cuenta el número de supermercados en futuras zonas de expansión– como en provincias, especialmente en zonas con baja penetración retail, la mayoría de las cuales se instalarían como tiendas ancla en futuros centros comerciales (Sección Económica, Diario Gestión, 2015).

1.7 Conclusiones

Casi todo el café orgánico producido en el Perú se vende en el mercado externo quedando un pequeño saldo de producción para consumo nacional.

En el Perú se producen diversas variedades de café orgánico que se venden en todo el país, pero Lima concentra el 90% del mercado.

Los canales de venta de este café es el retail moderno, que concentra el 65% del mercado, mientras que el 35% restante se vende en cafeterías, tiendas naturistas orgánicas y negocios sin marca propia.

En el Perú, la tendencia a consumir sano es cada vez más fuerte; sin embargo, aún no se puede afirmar que es una tendencia marcada. El público que está comenzando a adoptar esta tendencia se ubica, sobre todo, en los niveles socioeconómicos A y B+.

Este público, en el retail moderno, es atendido por los Supermercados Wong, Supermercados Peruanos y Tottus. Este retail moderno consume 20.7 toneladas de café orgánico, es decir, el 70.4% de mercado.

Con una cuota de mercado de 65% y una venta anual de aproximadamente 1'510,000 soles, Supermercados Wong es el líder de mercado de café orgánico en el Perú.



Capítulo II: Definición de la Misión, Visión, Valores y Código de Ética

2.1 Antecedentes

En este capítulo se planteará la visión, misión, valores y código de ética de Supermercados Wong, que están reflejadas en el Reporte de Sostenibilidad (Cencosud Retail S.A., 2016) elaborado por la Corporación como documento de referencia.

En un horizonte amplio de tiempo, el enunciado propuesto de la visión responde a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?, lo que implica un enfoque de largo plazo y con características propias de los deseos de los accionistas en lo que se puede convertir la Corporación. La respuesta a la interrogante de ¿cuál es nuestro negocio? corresponde a la misión, es decir, lo que la empresa debe hacer para tener éxito. Sin embargo, ello no se logra solo, siendo necesario identificar los valores relevantes, que se convertirán en las directrices que normen y guíen la actuación de sus integrantes (D'Alessio, 2013).

Además, para asegurar la convivencia de los participantes, se define un código de ética que regirá las conductas, bajo dichos valores establecidos.

Por ello, es necesario asegurar que la comercialización de café orgánico está alineada y diseñada para alcanzar cada uno de estos propósitos y principios como dirección constante de la organización, y que existe la oportunidad del mercado para lanzar el café con marca propia.

El café es el principal producto de agroexportación en el Perú y desempeña un papel muy importante para la economía de nuestro país, generando la mayor cantidad de divisas en el sector. Además, existe un significativo social, pues constituye el sustento económico de 165 mil familias productoras (Capahuaza, 2016), mejorando los niveles de productividad por hectárea y optimizando la calidad de este producto, satisfaciendo los objetivos institucionales, cumpliendo

las exigencias del mercado nacional, y promoviendo el desarrollo personal y técnico de los colaboradores.

2.2 Misión

La misión de Supermercados Wong está definida como:

Ser líder en la comercialización de productos de consumo, satisfaciendo las necesidades de sus clientes por encima de sus expectativas, brindándoles productos de calidad y con excelencia en el servicio. Asimismo, el Grupo de Supermercados Wong tiene como objetivo el crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo profesional de sus colaboradores (Wong Cencosud, s.f.).

Para el sector café orgánico, el objetivo de Supermercados Wong es llegar a ser líder en la comercialización de dicho café. Para ello, debe satisfacer las necesidades de sus clientes buscando superar las expectativas, ofreciéndole un producto que no solo satisfaga su gusto sino también su estándar de calidad, atención y servicio diferenciado.

El café orgánico brinda la oportunidad a la Corporación para seguir creciendo de manera sostenida, así como desarrollar otra unidad de negocios. Se puede colegir que el nuevo producto está alineado a la misión de la Corporación, aunado a la comercialización sostenible ecoambiental y social del producto.

En efecto, la misión que adquiere Supermercados Wong para la categoría café orgánico es: “Brindar al mercado nacional un café orgánico de calidad, considerando como socios estratégicos a los productores del café. Por ello, dichos productores deben cumplir, en cada momento, la práctica del comercio justo y la responsabilidad social, preservando el medioambiente y generando valor a la cadena de café orgánico”.

2.3 Visión

La visión definida para Supermercados Wong es la siguiente: “Ser una organización líder, con nivel de competencia mundial” (Wong Cencosud, s.f.).

Ello permite un amplio nivel de compromiso, con énfasis en la comercialización cafetalera orgánica y orientándola como motor de desarrollo con responsabilidad, respeto por el patrimonio natural y cultural, promoviendo que el café orgánico de marca Wong sea líder del sector en el país. Así como, garantizando y comercializando un producto que puede competir en el mundo a partir de una comercialización con procedimientos transparentes, para lograr un beneficio sustentable, promoviendo el uso equilibrado de los recursos naturales.

Implica trabajar de la mano con la producción cafetalera de la zona de Mazamari con el fin que, con una oferta cafetalera orgánica sostenible social y ecológicamente, se satisfaga a los consumidores más exigentes del mundo.

Con dicho compromiso, en el año 2019, Supermercados Wong mantendrá una posición de liderazgo en el mercado nacional en la categoría café orgánico, contando con un sólido marco institucional que integrará a todos los miembros de la cadena cafetalera orgánica, impactando de manera positiva en el beneficio de la sociedad, en un marco de respeto y cuidado con el medioambiente.

Con la finalidad de aprovechar las ventajas de la biodiversidad e impulsar su crecimiento, creando una oferta variada en el producto café orgánico que posicione la marca cumpliendo con los más altos estándares de calidad, normativas nacionales e internacionales, Supermercados Wong priorizará el desarrollo de la categoría cafetalera orgánica, mediante la creación de un marco institucional integrador, que permita generar sinergias entre todos sus miembros, generando rentabilidad, una mayor productividad y un crecimiento sostenido para todos los agentes de la

cadena productiva, promoviendo el uso de tecnologías que permitan ser competitivos y propicien propuestas innovadoras en el sector.

En efecto, la visión que adquiere Supermercados Wong para la categoría café orgánico es: Ser reconocido por el consumidor peruano como el supermercado comercializador de café orgánico de origen nacional más importante del país, ofreciendo un café orgánico con características de alto sabor y aroma, satisfaciendo los estándares internacionales de producción socialmente y ecológicamente responsable.

2.4 Valores

Los valores sobre los cuales basa su filosofía comercial Supermercado Wong son:

- Equipo. Trabajamos en equipo, con un objetivo común y de forma coordinada. Fomentamos una relación positiva para aprovechar el talento de los colaboradores, lo que nos permite mejores resultados.
- Respeto. Respetamos nuestro compromiso con el consumidor. Generamos un ambiente de confianza y aceptamos la diversidad y las diferentes necesidades de nuestro consumidor.
- Iniciativa. Estamos atentos a los cambios que se producen en el mercado en el cual nos desarrollamos, entregando productos frescos y con estándares de calidad óptimos, para que nuestro consumidor pueda disfrutar de la variedad que ofrecemos en Supermercados Wong.
- Compromiso. El cliente es la razón de ser de la Corporación. El objetivo es exceder las expectativas de los clientes, ofreciendo productos dedicados a la satisfacción de los gustos y preferencias del exigente consumidor.
- Calidad. Supermercados Wong ofrece productos a la medida del consumidor. Para ello, se cuenta con una distribución integral y personal capacitado para brindar una experiencia única al cliente en nuestra cadena (Cencosud, 2016).

Los valores sobre los cuales basa su filosofía comercial Supermercado Wong con respecto a café orgánico son:

- **Calidad.** Esforzarse por ofrecer al público un café orgánico de excelente calidad y fresca. Para ello, se cuenta con un producto seleccionado, una distribución integral y personal capacitado en todos los niveles de la cadena en las tiendas, centrales de distribución y oficinas para brindar una experiencia única al cliente.
- **Liderazgo.** Supermercados Wong debe ser líder y gestor del cambio a favor del desarrollo del café orgánico. En ese sentido, debe establecer pautas ordenadas de desarrollo bajo una organizada visión estratégica y un mismo norte para impulsar su marca en la categoría café orgánico.
- **Responsabilidad ambiental.** El esfuerzo está orientado a prevenir, controlar y reducir los riesgos de impacto ecológico desde la producción hasta la comercialización del Café Orgánico Wong. Esta implica respetar los certificados y los estándares de calidad del producto ofrecido.
- **Responsabilidad social:** Considerar a los productores de café orgánico como colaboradores con los mismos derechos y deberes de cualquier colaborador de Supermercados Wong, tomando interés en las posibles debilidades que estos tengan con el máximo apoyo posible.
- **Atención al cliente.** Es la pieza más importante de los valores de la Corporación y brinda el valor adicional que esta requiere para hacer la diferencia en el mercado: atención, calidez y buen trato.
- **Innovación.** Se busca incentivar la creatividad e innovación de todos los agentes involucrados en las cadenas productivas del producto café orgánico, para lograr mejoras en los procesos.

2.5 Código de Ética

Los códigos de ética sobre los cuales se basa Supermercado Wong son:

- Trabajamos con una gestión responsable, para el desarrollo de todos los compromisos voluntarios que asume Supermercados Wong.
- Contribuimos a la preservación, protección y mejoramiento del medioambiente como parte fundamental del desarrollo de la sociedad.
- Supermercados Wong cumple los requisitos legales y voluntarios que permiten atender requerimientos de la sociedad en aspectos de calidad, medioambiente, responsabilidad social, seguridad y salud ocupacional.
- Compromiso de generar marcas sostenibles y en sintonía con la sociedad. Por eso, hemos alineado nuestra estrategia con el mismo grupo de interés que nuestro corporativo, que son el enfoque de nuestro trabajo.
- La capacitación es un proceso continuo que entrega herramientas para el desarrollo de habilidades a nuestros colaboradores en el ámbito conductual y técnico. Debe alinearse a nuestra cultura organizacional y valores, y responder a la estrategia del negocio y a la normativa nacional (Cencosud, 2016).

Con respecto al café orgánico, los códigos de ética sobre los cuales se basa Supermercado Wong son:

- La capacitación, como un proceso continuo que entrega herramientas para el desarrollo de habilidades a sus colaboradores en el ámbito conductual y técnico. Debe estar alineada a la cultura organizacional y valores respondiendo a la estrategia del negocio y a la normativa nacional.
- Respetar y hacer cumplir la política de calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional y responsabilidad social. La responsabilidad social es uno de los mayores compromisos de la Corporación. Se valora a los proveedores, clientes, colaboradores y la sociedad en general. Por

ello, se establecen medidas de contribución activa y voluntaria que mejoren la calidad de vida de la comunidad.

- La estrategia de sostenibilidad garantiza la sostenibilidad de las operaciones y de nuestro negocio a partir de una adecuada gestión de los riesgos e impactos económicos, sociales y ambientales. Para ello, se cumple de manera transversal, a lo largo de todas las instalaciones, la política integrada que está alineada a los requisitos de las normas ISO 9001 (Sistema de Gestión de la Calidad), ISO 14001 (Sistema de Gestión Ambiental) y OHSAS 18001 (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional).
- Promover la participación de todos los colaboradores y participantes de la cadena de la gestión en la Corporación.

2.6 Conclusiones

En este capítulo se plantea la visión, misión, valores y código de ética de Supermercados Wong, y es necesario asegurar que la comercialización del café orgánico está alineada y diseñada para alcanzar cada uno de estos propósitos y principios como dirección constante de la organización.

La misión en su categoría café orgánico se define como “Brindar al mercado nacional un café orgánico de calidad, siendo nuestros socios estratégicos los productores de café. Debiendo cumplir, en cada momento, nuestro compromiso la práctica del comercio justo, la práctica de la responsabilidad social, preservar el medioambiente, generando valor a nuestro producto café orgánico. El Grupo de Supermercados Wong tiene como objetivo el crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo profesional de sus colaboradores”.

La visión en su categoría café orgánico se define como: “Ser reconocido por el consumidor peruano como el supermercado comercializador de café orgánico de origen nacional más importante del país”.

Los valores de Supermercados Wong son: la calidad, el compromiso, la responsabilidad ambiental, la atención al cliente, la responsabilidad y la honestidad.

El Código de ética de Supermercados Wong se basa en la capacitación, la política de calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional y responsabilidad social, la estrategia de sostenibilidad y promover la participación de todos los colaboradores y participantes de la cadena de la gestión en la Corporación Cencosud con calidad y responsabilidad laboral.



Capítulo III: Diagnóstico Situacional

3.1 Análisis Externo

En esta sección se evaluarán las oportunidades y las amenazas que afectan al proyecto, luego de realizar el análisis PESTE, análisis de la industria, análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, análisis de la competencia y análisis del consumidor. Sus resultados permitirán estructurar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

3.1.1 Análisis del entorno PESTE

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P). El nuevo Gobierno, elegido en julio de 2016, ingresó después de una segunda vuelta donde superó a Fuerza Popular por dos puntos porcentuales. En la actualidad, a pesar de su mejora en las encuestas, la baja aprobación del Presidente y la existencia de una débil bancada oficialista constituyen una amenaza en el mercado, porque estas condiciones inciden en la confianza que las empresas nacionales y transnacionales tienen para invertir en el país y, por lo tanto, en el desarrollo de cualquier industria.

La incorporación como beneficiarias en la ley de Amazonía a todas las zonas cafetaleras, en 1998, representa una oportunidad en el mercado, en vista de que el origen del café orgánico es la provincia de Mazamari, distrito de Satipo, Región Junín, siendo esta beneficiaria de dicha ley. Por lo tanto, el café goza de un precio especial por no pagar impuesto general a las ventas (IGV).

Asimismo, el reconocimiento por parte del Gobierno central de la importancia económica y social del sector cafetalero, declarando al café como producto bandera mediante R.M. N° 105-2008-MINCETUR/DM en el año 2008 y del Día del Café peruano a cada último viernes de agosto

mediante R.M. N° 0732-2008-AG, favorece al sector, pues al ser considerado como producto bandera, el café peruano goza de beneficios y tasas tributarias.

En cuanto a la producción orgánica, en la tabla siguiente se presentan los decretos y las leyes la promueven y protegen.

Tabla 12

Leyes que Promueven el Consumo Orgánico

<i>Ley</i>	<i>Nombre</i>	<i>Finalidad</i>
25902	Creación Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)	Encargado de desarrollar y promover la participación de la actividad privada para la ejecución de los planes y programas de prevención, control y erradicación de plagas y enfermedades que inciden con mayor intensidad socioeconómica en la actividad agraria. Es decir, es el ente encargado de velar por la seguridad sanitaria del agro nacional.
29196	Ley de la Promoción de la producción orgánica o ecológica	Promover el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica o ecológica en el Perú.
DS 061-2006-AG	Reglamenta Ley marco de Sanidad Agraria	Designación de SENASA como autoridad competente en materia de sanidad agraria.
DS 044-2006-AG	Reglamento Técnico de Productos Orgánicos	La certificación orgánica debe ser realizada por organismos de certificación autorizados y registrados ante la autoridad competente en materia de producción orgánica.
DS 008-2005-AG	Reglamento de organización y funciones del SENASA	Creación de la Subdirección de producción orgánica

Nota. Tomado de *Café Orgánico Historia, Contexto y Perspectivas*, por J. Cahuapaza, 2016, Lima, Perú: Junta Nacional del Café.

Existe una institución que congrega y representa a los productores cafetaleros frente al Estado, denominada Junta Nacional del Café (JNC), cuyo principal objetivo es contribuir con el crecimiento del sector cafetalero, tanto nacional como internacionalmente.

Sus logros fueron los siguientes:

- Anulación del IGV de 19% al acopio y exportación de café, logrando un ahorro de 34 millones de dólares para todos los productores cafetaleros del país en el año 2002.
- Modificación de la resolución SUNAT 234-2005, que establecía un tributo de 1.5% por valor de venta del café y otros productos agrarios en el 2006.
- Reconocimiento por parte del Gobierno central de la importancia económica y social del sector cafetalero, declarando al café como producto bandera mediante R.M. N° 105-2008-MINCETUR/DM en el año 2008 y del Día del Café peruano a cada último viernes de agosto mediante R.M. N° 0732-2008-AG.
- Aprobación de la ley N° 29972, que promueve la inclusión de productores agrarios mediante las cooperativas en el año 2012.

Fuerzas económicas y financieras (E). Al 31 de diciembre de 2014, el sistema financiero peruano está conformado por un total de 66 empresas, entre bancos, financieras, microfinancieras y sistemas no bancarios. El mayor dinamismo de la economía ha logrado un crecimiento del 148% en las colocaciones de créditos entre los años 2007 y 2013. El nivel de morosidad del sector financiero peruano se ha mantenido en niveles bajos en los últimos seis años, con un indicador promedio de 1.89%. Si bien el nivel de bancarización pasó de 22 a 32% a septiembre de 2014, el nivel de penetración de la banca es aún inferior al promedio de la región (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015).

Sin embargo, los huaicos y desastres naturales acaecidos en el país durante el verano de 2017, además de la paralización de las obras a raíz del escándalo Odebrecht, hacen que el pronóstico de crecimiento para el presente año sea menor que el planteado (2.4 frente a 4.5

proyectado). Ello implica un menor crecimiento y que se opte por consumir alimentos más económicos.

Según estudios realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015), acerca del gasto corriente en alimentos consumidos dentro del hogar, los productos que registraron un mayor incremento en el gasto fueron: el café, té y cacao con 20.5%. Además, en el cuarto trimestre de 2016, el valor agregado bruto de la actividad agrícola aumentó en 1.9%, lo cual es explicado en un 25.7% por los mayores volúmenes obtenidos de los productos de café y uva. Dichas estadísticas permiten inferir un mayor consumo de café y, por ende, posibilidades de crecimiento para el consumo del mismo.

Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S). Las condiciones de vida de los peruanos han mejorado en términos de indicadores del acceso a bienes y servicios básicos. Estos incluyen los accesos a servicios desde salud, educación hasta infraestructura sanitaria (PNUD, 2014). Entre dichos logros se aprecia que la pobreza extrema se redujo al 6% en 2007; la pobreza se redujo del 54.4% al 25.8% al 2012 y la desnutrición crónica urbana descendió a 10.1% para el 2011. Ello es positivo para el sector, pues al mejorar el nivel de vida del consumidor aumenta la posibilidad de usar productos de mayor valor intrínseco, como el café orgánico.

De acuerdo con el reporte mensual de conflictos sociales, editado por la Defensoría del Pueblo (2017), entre febrero del 2015 y del 2016 se registraron en promedio 211 casos de conflictos en todo el Perú, de los cuales, casi el 70% son socioambientales; 10%, asuntos de Gobierno local; 6%, de demarcación territorial y entre otros, temas comunales, de Gobierno regional, laboral. Dichos conflictos están distribuidos cerca de las zonas de producción, por lo que existe un peligro para la distribución del café orgánico en los mercados nacionales e internacionales.

La Región Junín, de donde es originario el café orgánico a comercializar, presenta los indicadores que se muestran en la Tabla 13.

Tabla 13

Indicadores Región Junín

Factor	Región Junín
Extensión (km ²)	44,197
Población	1'272,890
Densidad poblacional (hab/Km ²)	28.8
Población menor a 15 años	36.0%
PBI estimado respecto al PBI nacional	3.3%
PEA comparativo nacional	4.4%
Viviendas que disponen de alumbrado	74.1%
Viviendas con servicio de agua	63.7%
Viviendas con servicio de desagüe	54.1%
Red vial regional (km)	11,892
Red vial asfaltada (km)	10.1%
Densidad telefónica (teléfonos/100 habitantes)	3.1

Nota. Tomado de Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Huancayo (2016). *Caracterización del Departamento de Junín*. Lima, Perú: BCRP.

Se aprecia que los indicadores de la Región Junín son sólidos y representan, potencialmente, una oportunidad de desarrollo del sector de café orgánico a nivel nacional, pues esta región es la principal productora de café orgánico del país.

Fuerzas tecnológicas y científicas (T). El Perú solo invierte el 0.20% del producto bruto interno (PBI) en investigación y desarrollo, por debajo de otros países como Japón (3.39%), Estados Unidos (2.60%), Canadá (1.94%), China (1.42%), Brasil (1.20%) y Chile (0.67%). El porcentaje de inversión en investigación y desarrollo debería incrementarse al menos al 1% del PBI, no solo auspiciado por el sector público sino por el privado, de acuerdo con el Rector de la Universidad Nacional de Ingeniería, Jorge Alva (Diario El Comercio, enero 2016).

Según el documento editado por Concytec (2016), denominado *Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica– CTI 2016*, hay pleno consenso que la ciencia, tecnología e innovación (CTI) tiene un impacto positivo en las tasas de crecimiento económico. Además, el beneficio que brinda a la sociedad, al desarrollar e impulsar la CTI, es mayor que el beneficio privado que se obtiene de ella. Dicha inversión representa una oportunidad de desarrollo para el sector, pues al existir mejores condiciones en el país para la conexión de fibra óptica y redes tecnológicas de comunicación, estas permitirán una mayor potencia y seguridad en el desarrollo de medios electrónicos de comercialización.

En la actualidad, los programas de formación, centros de investigación y la protección de la propiedad intelectual no se encuentran alineados o se encuentran atrasados respecto de las necesidades sociales, económicas y ambientales del Perú. Si bien se proponen iniciativas para incentivar la investigación, no llega a generar la fuerza suficiente como política de Estado y, por tanto, no crece (Concytec, 2016).

Por ello, el Perú se mantiene en el puesto 90 del ranking del Informe Global de Tecnología de la Información de 2015, informe que analiza el impacto de las tecnologías de la información y comunicación en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo (Sociedad Nacional de Industrias, 2015).

En el Perú, para desarrollar el sector se requiere un centro de investigación, desarrollo de análisis de suelos y control de plagas, fortalecimiento de procesos gremiales, además de estrategia publicitaria mediante páginas web, redes sociales, eventos y medios de comunicación. Se trata de transferir tecnología a los pequeños productores de café para recuperar la fertilidad de los suelos, incrementar los rendimientos por hectárea de café, elevar la calidad del producto y mejorar los ingresos para el bienestar de la familia cafetalera (Cahuapaza, 2016).

Fuerzas ecológicas y ambientales (E). Con la creación del Ministerio del Ambiente en el año 2011, se ha puesto sobre la agenda del país, el interés por mejorar la calidad del aire y suelos, gestión de los residuos sólidos, prevención y mitigación del cambio climático.

Ello ha permitido la generación de sistemas de regulación para la emisión de contaminantes al aire, los que incluyen regulación de emisiones de vehículos, plantas de fabricación que usen combustibles fósiles, sistemas de regulación para la gestión de los residuos sólidos y gestión de áreas naturales protegidas, lo cual incentivará la desarticulación de minas informales y la reducción de tala de árboles silvestres.

Se estima que, a nivel mundial, 11 millones de hectáreas de la tierra cultivada están dedicadas al café, lo cual está asociado a serios costos sociales y ambientales que no se reflejan en su precio de venta al por menor. La producción intensiva de café es causa de la deforestación, la contaminación con pesticidas y la pérdida de la biodiversidad (Cahuapaza, 2016).

El Perú produce café en 32 microclimas de 12 regiones, 47 provincias, 210 distritos y se cosecha alrededor de 400 mil hectáreas entre los 800 y 2000 metros sobre el nivel del mar. El 80% del área productiva la conducen pequeños caficultores. En el año 2011, la producción fue de 7.1 millones de quintales y existían 165,000 familias cafetaleras (Cahuapaza, 2016).

La contaminación ocasionada por la industria cafetalera en el proceso de beneficio del café constituye también un serio problema en los países productores. El procesado del fruto se realiza, por lo general, mediante el llamado “Beneficio Húmedo del Café”, en donde se consume grandes cantidades de agua y el 80 % del fruto aproximadamente se considera de poco o nulo valor económico y es designado como desecho. Es usual que este se vierta en los ríos y, por consiguiente, generar malos olores, contaminar dichos ríos, además de los propios problemas sociales que esta

situación trae aparejada, sobre todo limitaciones con sus usos con fines recreativo y de sustento familiar por la contaminación de los ríos en épocas cafetaleras (PNUD, 2014).

Uno de los problemas más graves que enfrentan los pequeños productores de café son los bajos rendimientos por hectárea, deterioro de la calidad del producto, la degradación permanente de los suelos, la baja producción de biomasa y disminución de cobertura del suelo, la erosión de la superficie del suelo y la reducción de la cantidad de insumos orgánicos. El productor hace muy poco o nada por invertir en saneamiento ambiental, ocasionando la destrucción de la biodiversidad. A pesar de que el café orgánico representa el 16% de la producción total de café en el Perú, también presenta los mismos problemas ecoambientales del café inorgánico, presentándose una amenaza riesgo para las empresas que deseen invertir en el sector, pues se requerirá un plan de responsabilidad ambiental que reduzca el riesgo con productos ecoambientales limpios (Capahuaza, 2016).

3.1.2 Análisis del consumidor

El análisis permitirá identificar las necesidades, deseos y tendencias de compra del mercado objetivo de compradores de café orgánico en el Perú.

El consumo per cápita de café en el país es de 650 gramos, frente a los 6.5 kilos de Brasil, los 2 kilos per cápita de Colombia o los 1.2 kilogramos de México (OIC, 2015). A pesar de ello, una de las tendencias más importantes es la orientada a los alimentos orgánicos. Un estudio que realizó en Lima la consultora internacional Nielsen comprobó que el 90% de personas entrevistadas desea comer saludable, pero no encuentran un lugar accesible cerca de sus casas u oficinas. Ante esta demanda, varias empresas han empezado a ofrecer productos saludables en general y el café orgánico en particular, lo que representa una oportunidad para Supermercados Wong de colocar un producto propio y explotar una marca propia (Diario El Comercio, 2017).

De acuerdo con la Universidad Nacional Autónoma de México (2012), se han definido las características y aspectos considerados por los consumidores para definir su preferencia de café orgánico, su decisión de compra y posibles prejuicios que afectan a los consumidores.

Dichos factores son:

- Factores socioculturales: el café es un producto de consumo masivo, pero con una costumbre poco arraigada en la mayoría de la población. El consumo, por lo general, lo hace en forma de café soluble y limitadamente como café para pasar, a pesar de que la calidad es mucho mejor cuando el café está pasado porque mantiene las cualidades organolépticas originales del grano. Sin embargo, implica un costo adicional para poder obtener o disfrutar dicho grano.
- Factores personales: de forma consciente, el consumidor de café reconoce los contenidos del café, pero hace de su consumo un hábito matutino, aun cuando suele ser consumido en reuniones y comidas. La influencia de comentarios relacionados con las características del café y sus posibles contraindicaciones afecta la decisión individual de consumo.
- Ocupación y situación económica: el consumidor de café suele pertenecer a un segmento de personas que laboran en actividades similares. Por lo general, el segmento de mayor consumo de café pasado es aquel que pertenece a un segmento socioeconómico superior, como los segmentos A, B y C, que tienen el mayor consumo.
- Personalidad y autoconcepto: el consumidor de café considera este hábito de consumo como una necesidad secundaria, la que le brinda una satisfacción social o de diferenciación. Son los locales u ambientes donde se disfruta el café, los que definen el estatus. Una suerte de herencia o costumbre prevalece de generación a generación, como factor que define la personalidad del consumidor.

- Motivaciones: la mayor motivación para consumir café es que proporciona mayor energía. En menor número, lo hacen para disfrutar de su sabor, aroma y demás características.
- Percepción: es definitivamente un aspecto muy difícil de entender, sendos estudios dan como resultado que el café en exceso resulta dañino, provocando que los consumidores enfrenten con temor el consumo de esta bebida
- Aprendizaje: el consumo, por lo general, es reflejo de una conducta recibida o heredada de los padres.
- Memoria: la referencia más saltante para los consumidores son las marcas de cafés solubles, debido a la mayor publicidad que se realiza para estos productos.

La Universidad Nacional Autónoma de México (2012) define el perfil del consumidor de café orgánico como parte de un nicho específico del mercado del café de especialidad; un segmento que, a diferencia de la mayor parte de la industria del café, ha experimentado un notable crecimiento en años recientes. Se señala que los consumidores realmente están interesados en cuando menos uno de los tres tipos de café sustentable y dispuestos a pagar un sobreprecio modesto.

El perfil de consumidor del bebedor de café sustentable —próspero, educado, comprometido con la causa del medioambiente— se ha vuelto un excelente objetivo de mercado. Sin embargo, estos destinatarios naturales aún no han adoptado del todo el café sustentable. Este y otros estudios han demostrado que la calidad (sabor) es el principal factor en las decisiones de compra de café.

Muchas de las personas que tienen preferencia por la compra de café orgánico lo hacen por dos motivos:

- Salud: el café orgánico tiene la característica de contener menor cantidad de ácidos y una mayor concentración de nutrientes, aspectos que en general las personas los ven como beneficiosos para su salud. Un gran beneficio del café orgánico es que contiene mayores niveles de minerales (comparado con el café convencional), además de contener una mayor concentración de antioxidantes, que ayudan a combatir los efectos del envejecimiento. No se puede dejar a un lado la cafeína. Esta sustancia es muy favorecedora, si se consume en cantidades normales de café regular (2 o 3 tazas al día).
- Conciencia ambiental: las personas que deciden comprar café orgánico por esta razón, lo hacen porque saben que estos productos llegan al mercado luego de una serie de procedimientos que garantizan un origen natural y en sintonía con el cuidado del medioambiente. Este producto orgánico combina tradiciones, innovaciones y ciencia para beneficiar el entorno y promover una equilibrada relación y un buen nivel de vida para todos los involucrados.

De acuerdo con dichos análisis, se realizó un estudio para definir el perfil del consumidor de café orgánico peruano a pedido de Supermercados Wong (Ipsos Perú, 2016). El estudio se ejecutó siguiendo la metodología diseñada por la consultora.

Se realizaron un total de 381 encuestas a una muestra de la población consumidora de café, con un margen de error de $\pm 5\%$ y una confianza de 95%, los días 31 de marzo y 1 de abril del año 2016 en la ciudad de Lima.

Las preguntas realizadas se presentan en los apéndices A, B y C y los resultados se aprecian en la Tabla 14.

Tabla 14

Perfil del Consumidor de Café Orgánico

	Conservadores indiferentes	Jóvenes emprendedores
Tamaño	28%	17%
Edades	45 – 60 años	22 – 35 años
Conducta de compra.	No se interesan en las novedades. No siguen las promociones. Medianamente sensibles al precio.	Interesados en las novedades. Sensibles a las promociones. Medianamente sensibles a los precios. Medianamente orientados a productos de calidad. Interesados en productos de marca. Medianamente leales a ciertas marcas.
Gustos e intereses.	No frecuentan lugares de moda. Mediano interés en salir fuera de casa.	Seguidores de modas. Frecuentan lugares de moda. Gustan de salir fuera de casa.
Personalidad.	Conservador, reflexivo, analítico.	Buscan mejorar su posición social.
Beneficio.	Mejor rendimiento laboral.	Seguidor, responsable. Emocional y racional
Preferencia de compra.	Cierta preferencia a comprar en retail moderno. Busca comprar buen café. Servicio es importante.	Mejor rendimiento estudio/responsable con el medioambiente. Prefiere comprar en retail moderno. Busca comprar buen café Servicio es medianamente importante

Nota. Tomado de Estudio de segmentación Psicográfica elaborado (por Ipsos Perú) especialmente para Wong, 2016.

Tabla 14

Perfil del Consumidor de Café Orgánico (continuación)

	Jóvenes tecnológicos	Adultos ahorrativos
Tamaño	28%	27%
Edades	25 – 45 años	30 – 60 años
Conducta de compra.	Muy interesados en las novedades. Sensibles a las promociones. Pocos sensibles al precio. Muy orientados a productos de calidad. Buscadores de productos de marca. Muy seguidores de modas.	No se interesan en las novedades. Muy sensibles a las promociones. Muy sensibles al precio. Medianamente orientados a productos de calidad. Desinteresados en productos de marca.
Gustos e intereses.	Frecuentan lugares de moda. Les gusta salir fuera de casa. Consumen productos orgánicos	No siguen las modas. No frecuentan lugares de moda. No les gusta salir fuera de casa.
Personalidad.	Cosmopolita Innovador	Conservador preocupado Conformista
Beneficio.	Consciente con el cuidado del medioambiente/socialmente responsable. Prefiere comprar en retail moderno.	Que dure y sea limpio
Compra en retails	Busca comprar el mejor café Servicio es muy importante	Es diferente, compra cualquier marca. Busca un café barato. Servicio no es indispensable.

Nota. Tomado de Investigación de Mercado Café Orgánico Wong por Ipsos Perú, 2016.

Del análisis psicográfico del consumidor, la Corporación eligió como objetivo primario al segmento jóvenes tecnológicos, quienes representan el 28% del mercado de consumidores de café, que presentan características deseables que los atributos del café orgánico deben cubrir.

Estas son:

- Preocupado por el medioambiente y con responsabilidad social.
- Prefieren comprar en los retails modernos.
- No están preocupados por el precio.
- Son cosmopolitas.

El objetivo secundario elegido fue el segmento de jóvenes emprendedores, quienes comparten algunas características comunes, además de ser fieles a comprar productos de marca. Dicho segmento constituye el 17% del mercado total de consumidores de café orgánico.

3.1.3 Análisis de la industria

El análisis de la industria de café orgánico permitirá determinar el tamaño del mercado y su potencial, identificando la estacionalidad, la evolución y la tendencia del sector, las promociones, los canales de venta y los precios del mismo.

El Ministerio de Agricultura y Riego tiene como objetivo la obtención de variedades de café muy buena calidad y resistente a plagas. El 16% de dichas hectáreas sembradas son de café orgánico (Capahuaza, 2016).

En la Figura 1 se aprecia los lugares y características de la industria cafetera orgánica en el Perú.

En dicho nicho se cuenta con productores que tienen muchos años y experiencia en el mercado, experiencia exportando y vendiendo café. Ello se refleja en la Tabla 15.

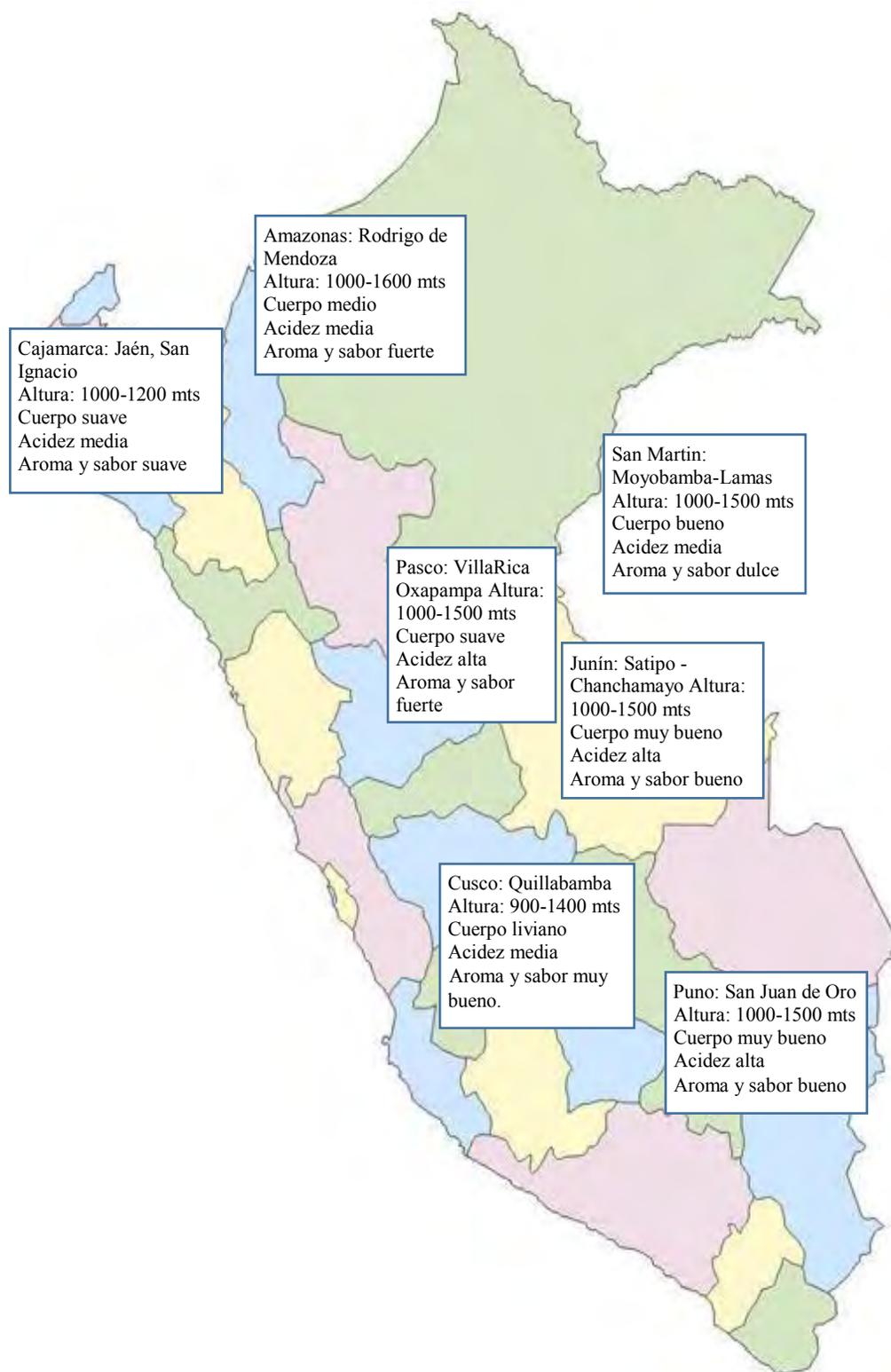


Figura 1. Atributos de la oferta cafetera orgánica en el Perú.

Tomado de Aponte, Augusto *Desarrollo del Sector Cafetalero*, MINAGRI, 2013.

Tabla 15

Industria de Café Orgánico en el Perú

Productor	Zona de Recolección	Producto Estrella	Precio Aproximado (soles)	Presentación
AICASA	Selva Central Quillabamba	INKA GOLD	28	250 g
CAFÉ BRITT	Quillabamba	Pachamama	42	250 g
COCLA	Cusco	TUNKI	35	250 g
CECOVASA	Puno Tambopata	Café Orgánico	32	250 g
CENFROCAFE	Jaén San Ignacio	Apu Gourmet	26.77	250 g
COINCA	Jaén Chanchamayo Chachapoyas	Tres Cumbres	27	250 g
COOPARM	Cajamarca	Vaiacho	70	500 g

Nota. Adaptado de *Mapa exportador de café orgánico*, por PromPerú, 2008.

La industria del café orgánico en el Perú está incipientemente tecnificada y es elaborada en su mayor parte de manera manual. A pesar de que el Perú exporta hace más de 50 años, los niveles de valor agregado del producto son bajos y funcionan gracias a su alta calidad. El rendimiento por hectárea en el Perú se aprecia en la Tabla 16.

Tabla 16

Rendimiento por Hectárea en el Perú (2014)

Región	Rendimiento (Kg/ha)
Cajamarca	824
Junín	553
San Martín	565
Cusco	684
Amazonas	672
Promedio Nacional	640

Nota. Adaptado de *Informe estadístico producción 2011-2015*, por Ministerio de Agricultura y Riego, 2016b, Lima, Perú: Área de Información Estadística.

Dichos resultados reflejan una baja productividad en las regiones de Junín y San Martín, que son las mayores productoras de café sembrado por hectárea, constituyendo una amenaza en el sector por los bajos niveles de retorno para el productor y una oportunidad para incrementar dicho rendimiento a partir del desarrollo tecnológico de los sembríos de la zona productora.

La producción de café orgánico en el país fue de 9,467.45 toneladas en el año 2015, de las que solo el 0.31% es para consumo nacional. Por lo tanto, la producción representa 29.45 toneladas y significa un mercado de café orgánico valorizado en 3.3 Millones de Soles.

Dicha producción se distribuye entre 10 empresas productoras de café orgánico en el país y muchas cooperativas que ofrecen su café en la zona de producción. Ello se aprecia en la Tabla 17.

Tabla 17

Producción y Distribución Café Orgánico Nacional en Mercado Nacional 2015 (expresado en %)

Café	Producción (kg)
Cocla	11,000
Villa rica	5,500
Britt	3,555
Inkafe	2,600
Café 338	1,800
Apu	1,200
Puma	900
Blue llama	800
Gilded	500
Amaz	400
Sin marca	1,200
Total	29,455

Este café se vende en el retail moderno, cafeterías y locales propios donde también se vende Café Juan Valdez, de origen colombiano. La importación de café representa un mercado de 0.6 millones de soles, que se vende en retail y tiendas propias (SUNAT, 2016).

En la Tabla 18 se aprecia la oferta completa nacional de café orgánico, incluyendo la importación de café orgánico colombiano, que se comercia exclusivamente en Supermercados Wong y en locales propios ubicados en centros comerciales de la ciudad de Lima.

Tabla 18

Oferta Nacional de Café Orgánico (incluyendo importaciones)

Región	Ventas (Expresadas en Miles de soles)
Lima	3,450
Cuzco	110
Arequipa	90
Pasco	80
Junín	70
Cajamarca	60
Otras Regiones	40
Total Mercado	3,900

3.1.4 Análisis de las fuerzas competitivas

Se usará el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que permitirá conocer el atractivo del sector de café orgánico en la actualidad y a futuro.

El análisis comprende el estudio de los siguientes factores:

- La fuerza relativa de los proveedores
- El riesgo del ingreso de nuevos participantes
- La fuerza de los competidores
- La amenaza de los productos sustitutos
- La fuerza relativa de los clientes.

En la Figura 2 se aprecia el diagrama de análisis de fuerzas competitivas.

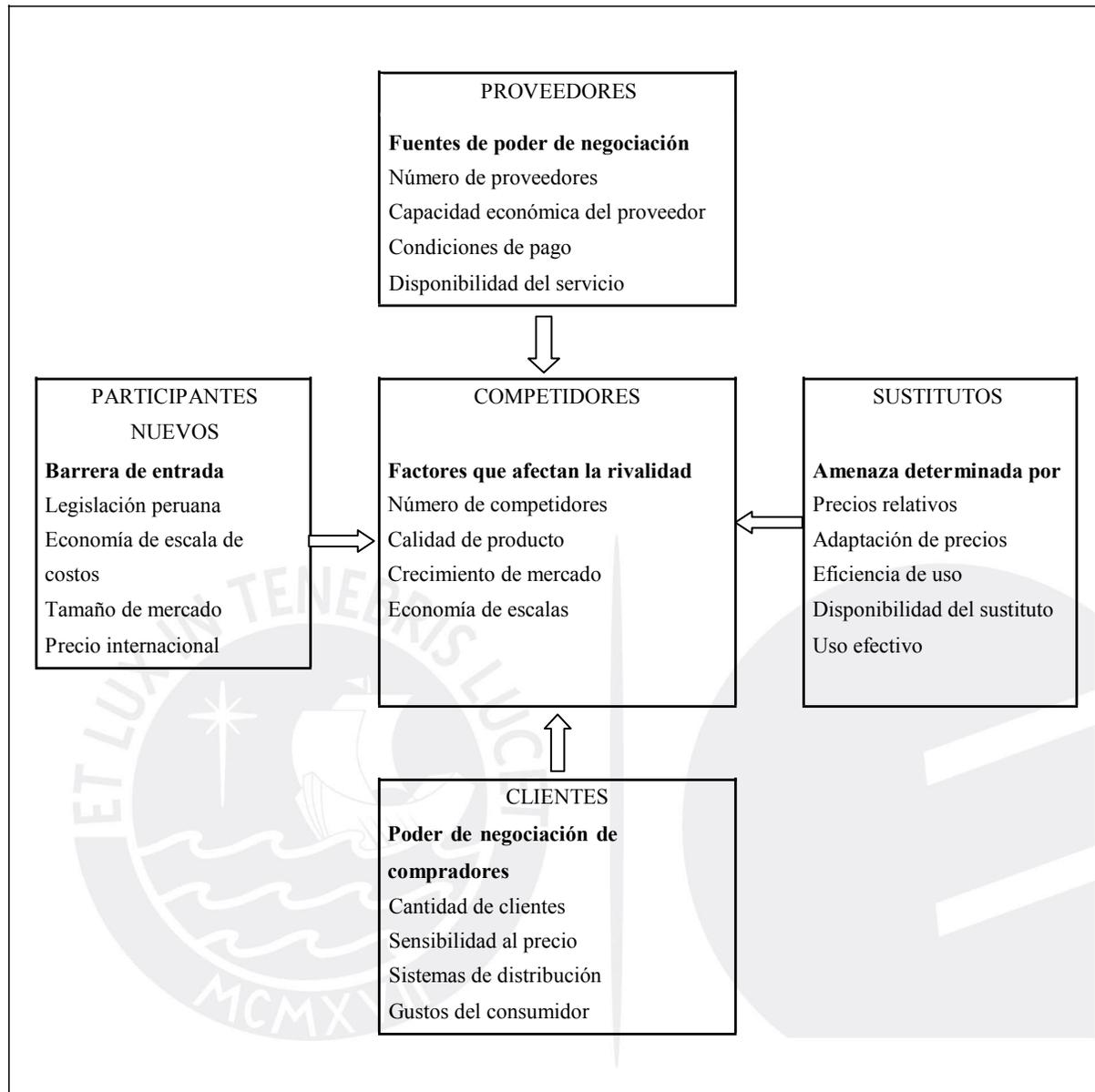


Figura 2. Cinco Fuerzas Competitivas de Porter
Adaptado de *El Proceso Estratégico: un enfoque de Gerencia: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter*, por F. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

Los factores de cada fuerza son ponderados de acuerdo con la importancia que se le asigna a cada uno de ellos dentro de cada fuerza, considerando el momento actual y un momento futuro en función de cómo se espera evolucione la industria.

Participantes nuevos. Las barreras de ingreso al mercado son:

- Legislación peruana. Comprende las leyes y normas que se emiten en el mercado relacionadas con el sector cafetero. Estas pueden ser altamente restrictivas, lo que haría muy poco atractivo el sector o totalmente abiertas y permisivas, lo que derribaría una barrera de ingreso al mercado.
- Economía de escala de costos. Se relaciona con los volúmenes de ventas comparados con el capital requerido para producir dicho producto.
- Tamaño de mercado. Está relacionado con lo atractiva que resulta ser la demanda de café orgánico en el sector.
- Precio internacional. Referido al precio del café orgánico, el cual resulta muy atractivo si el producto es certificado.

En la Tabla 19 se pondera el valor actual contra el valor futuro que tendrá el sector cafetero orgánico.

Tabla 19

Ponderación Participantes Nuevos

Factor	Ponderación	Muy Poco atractivo	Muy Atractivo					
			1	2	3	4	5	
Legislación Peruana	0.30	Restrictiva			0	X		Abierta
Economía de Escala de Costos	0.35	Sin Valor		X	0			Altamente Valorada
Tamaño de Mercado	0.25	Mínimo		X	0			Muy grande
Precio Internacional	0.10	Libre			X	0		Commodity

Nota. X: Situación actual O: Situación futura. Adaptado de *El Proceso Estratégico: un enfoque de Gerencia: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter*, por F. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

Los valores ponderados son los siguientes:

X: Situación actual 2.7

O: Situación futura 2.9

Proveedores. Los proveedores que intervienen en la cadena son: productores de café orgánico, transportistas, empaquetadores, canales de distribución y comercializadores.

Las fuentes de poder de negociación de los proveedores son las siguientes:

- Número de proveedores. A mayor número de proveedores menos atractivo será el sector porque existirán muchos ofertantes debiendo competir por precio o diferenciación.
- Capacidad económica del proveedor. A menor capital de trabajo del proveedor menos atractivo será el sector, pues no dispondría de recursos inmediatos para aprovechar las condiciones de crédito para atender los requerimientos de los productores del sector.
- Condiciones de pago. A mayores condiciones de crédito del comprador menos atractivo será el sector, ya que los créditos condicionan el flujo de caja del proveedor.
- Disponibilidad del servicio: La inmediatez de la disponibilidad para atender el servicio definirá la atractividad del sector para esta fuerza; mientras más arduo y difícil sea, menos atractivo será el sector.

La ponderación de la fuerza a valor presente y valor futuro se aprecia en la Tabla 20.

Los valores ponderados son los siguientes:

X: Situación actual 2.7

O: Situación futura 2.5

Tabla 20

Ponderación Factor Proveedores

Factor	Ponderación	Muy poco					Muy atractivo
		Atractivo	1	2	3	4	
Número de proveedores	0.3	Muchos		0	X		Ninguno
Capacidad económica del proveedor	0.3	Sin capital		X	0		Grandes capitales
Condiciones de pago	0.3	Crédito a 120 días		0	X		Contado
Disponibilidad del servicio	0.1	Largo tiempo			X	0	Inmediato

Nota. X: Situación actual O: Situación futura. Adaptado de *El Proceso Estratégico: un enfoque de Gerencia: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter*, por F. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

Sustitutos. Los productos que funcionan como sustitutos del café orgánico son: el café convencional, el anís, el té, el chocolate y las bebidas energizantes.

Las amenazas están determinadas por:

- Precios relativos. Mientras mayor diferencia exista entre los precios relativos del café orgánico y sus sustitutos, estos pierden fuerza porque el cliente preferirá comprar el producto de mayor calidad al mismo precio.
- Costo de procesos. A mayor costo de procesos, el sustituto pierde fuerza porque el margen de venta es menor respecto al café orgánico.
- Eficiencia productiva. Mayor eficiencia se traduce en menores costos, mientras más eficiencia exista en la producción de los sustitutos, el sector se vuelve menos atractivo para estos porque el producto se vuelve más diferenciado.
- Disponibilidad de sustitutos. Mientras la disponibilidad del producto sea más rápida, el sector se vuelve más atractivo, pues el consumidor podrá sustituir fácilmente el café orgánico en caso de algún desabastecimiento.

- Uso efectivo. Relacionado con el uso del sustituto en el mercado. Mientras más usual sea este, el sector se vuelve atractivo para ellos porque el consumidor está familiarizado con el producto.

En la Tabla 21 se pondera el valor actual contra el valor futuro que tendrá esta fuerza en el sector cafetero orgánico.

Tabla 21

Ponderación de Sustitutos

Factor	Ponderación	Muy Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo
Precios Relativos	0.25	Ninguna diferencia		X	0			Mucha diferencia
Costo de Procesos	0.20	Altos			X	0		Baratos
Eficiencia Productiva	0.15	Alta		0	X			Nula
Disponibilidad de Sustitutos	0.25	Difícil				X	0	Inmediata
Uso en el mercado	0.15	Raro				X	0	Común

Nota. X: Situación actual O: Situación futura. Adaptado de *El Proceso Estratégico: un enfoque de Gerencia: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter*, por F. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

Los valores ponderados son los siguientes:

X: Situación actual 3.25

O: Situación futura 3.5

Cientes. Los actuales compradores o clientes del sector cafetero orgánico son: cafeterías, empresas exportadoras de café y público preocupado por su salud, que no le importa pagar un precio superior.

El poder de negociación de los compradores está determinado por:

- Cantidad de clientes. Una mayor cantidad de compradores hace que la fuerza sea menos poderosa, ya que al existir mayor demanda pierden poder de decisión para la compra, por lo que el sector se vuelve menos atractivo para el cliente.

Sensibilidad al precio. A menor sensibilidad de precio, el sector pierde fuerza porque la decisión de compra del cliente se vuelve racional. Si existe mayor sensibilidad de precio, la decisión de compra se vuelve emocional y los clientes adquieren mayor fuerza.

- Sistemas de distribución. A mayores sistemas de distribución mayor poder del cliente, ya que puede elegir el lugar de comprar; sistemas limitados de distribución disminuyen dicho poder.
- Gustos del consumidor. Gustos monótonos disminuyen el poder del cliente, ya que establecen un mecanismo de monopolio de venta; gustos variables hacen que el poder del cliente aumente, ya que estos pueden elegir entre diversas variedades del café.

En la Tabla 22 se pondera el valor actual contra el valor futuro que tendrá esta fuerza en el sector cafetero orgánico.

Tabla 22

Ponderación de Compradores

Factor	Ponderación	Muy Poco atractivo					Muy Atractivo	
		1	2	3	4	5		
Cantidad de clientes	0.25	Muchos			0	X		Único
Sensibilidad al precio	0.3	Baja			0	X		Alta
Sistemas de distribución	0.3	Único			X	0		Muchos
Gustos del consumidor	0.15	Monótono			X	0		Variable

Nota. X: Situación actual O: Situación futura. Adaptado de *El Proceso Estratégico: un enfoque de Gerencia*: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, por F. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

Los valores ponderados son los siguientes:

X: Situación actual 3.55

O: Situación futura 3.45

Competidores. Los competidores que compiten en este mercado son nacionales e internacionales.

Los factores que afectan la rivalidad son:

- Número de competidores. A mayor número de competidores menor fuerza en el sector, ya que existe mayor variabilidad de precios y, por tanto, mayor competencia.
- Calidad de producto. A menor calidad del café orgánico, el sector se vuelve menos atractivo porque la demanda se derivaría a comprar un producto de menor precio.
- Crecimiento de mercado. A menor crecimiento de mercado menos atractivo se vuelve el sector, ya que los márgenes se tienden a reducir para poder competir e intervenir en el mercado.
- Economía de escalas. A mejores economías de escala, el sector se vuelve atractivo para la competencia porque los márgenes y la rentabilidad del producto mejoran.

En la Tabla 23 se pondera el valor actual contra el valor futuro que tendrá esta fuerza en el sector cafetero orgánico.

Los valores ponderados son los siguientes:

X: Situación actual 3.15

O: Situación futura 3.90

La tabla 23 permite ponderar cada una de las fuerzas dependiendo del sector, porque no todas tienen la misma importancia relativa. Dicha ponderación permite una aproximación más cercana al atractivo del sector presente y futuro. En la Tabla 24 se aprecian los resultados.

Tabla 23

Ponderación Competidores

Factor	Ponderación	Muy Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo
Número de Competidores	0.35	Muchos			X	0		Ninguno
Calidad de producto	0.25	Mala				X	0	Excelente
Crecimiento de mercado	0.30	Nulo			X	0		Positivo
Economía de escalas	0.10	Bajas		X	0			Altas

Nota. X: Situación actual O: Situación futura. Adaptado de *El Proceso Estratégico: un enfoque de Gerencia: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter*, por F. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 24

Resumen del Atractivo Global del Sector Café Orgánico

Fuerza	Importancia Relativa	Puntaje actual	Puntaje futuro
Proveedores	0.15	2.70	2.50
Clientes	0.25	3.55	3.45
Nuevos competidores	0.10	2.70	2.90
Competidores actuales	0.25	3.15	3.90
Sustitutos	0.25	3.25	3.50
Total	1.00	3.16	3.38

Nota. Adaptado de *Estrategias Competitivas: Técnicas para el Análisis de la empresa y sus competidores*, por M. Porter, 2009, 85(11), 69-95.

Para el sector se considera que mayor importancia relativa tienen los clientes, ya que ellos deciden la compra; los competidores actuales, ya que están atomizados y la producción orgánica es pequeña; y los sustitutos, pues el café orgánico es un producto relativamente nuevo y de mayor precio.

Del análisis se puede concluir que existe una amenaza potencial por el ingreso de nuevos competidores al mercado; sin embargo, el tamaño de este segmento es poco interesante para las grandes empresas que buscan un mayor volumen de ventas. Las marcas propias que desarrollan

los supermercados son una amenaza para los productos de marca propia de los productores cafeteros. Estas pueden convertirse en una oportunidad para empresas pequeñas o medianas con excedentes de producción, que realicen alianzas estratégicas con los supermercados.

Dentro de las amenazas de productos sustitutos se encuentra que los nuevos consumidores peruanos tienden a probar, constantemente, nuevos productos y esto también sucede en la categoría de café tostado y molido. El consumidor de café busca características básicas en el producto como: olor, sabor, permanencia, acidez y cuerpo; sin embargo, los consumidores de los segmentos altos son más exigentes y buscan atributos adicionales diferentes a las características organolépticas del producto, cubriendo así otras necesidades por satisfacer. Al tratarse de segmentos diferentes, podemos concluir que la amenaza es débil.

El poder de negociación de los compradores es fuerte, pero dicho poder se ve minimizado si se cuenta con alianzas para comercializar el café orgánico mediante el retail, lo cual trae como consecuencias ingresar rápidamente al mercado utilizando la red de tiendas y contar con una rápida exposición de la marca. Vale destacar que ingresar a los supermercados genera mayores costos en comparación con los canales tradicionales.

En lo que respecta a la amenaza o poder de negociación de los proveedores, existe un riesgo potencial de abastecimiento de insumos o productos por parte de los productores de la zona. Es importante considerarla, ya que puede detener las ventas hacia las cadenas y deteriorar la relación con los clientes.

Actualmente, el sector del café orgánico resulta atractivo para cualquier empresa que desee incursionar en él, con valores arriba del promedio siendo los valores futuros mejores para el mismo.

3.1.5 Análisis de la competencia

La participación de los principales competidores que ofrecen café orgánico en el mercado nacional se aprecia en la Tabla 25. Vale destacar que en esta participación se incluye el café importado de Colombia por lo que el volumen de la producción de café orgánico aumenta a 35.5 toneladas

Tabla 25

Participación de la Competencia en el Mercado Nacional (expresado en kg)

Producto	Lima	Cuzco	Arequipa	Junín	Cajamarca	San Martín	Total
Cocla	9,900	600	300	200	0	0	11,000
Villa rica	5,115	300	85	0	0	0	5,500
Britt	3,341.7	173.13	40	0	0	0	3,555
Inkafe	2,314	0	0	0	286	0	2,600
Café 338	1,764	0	0	0	0	36	1,800
Apu	1,140	0	0	60	0	0	1,200
Puma	882	0	0	0	0	18	900
Blue llama	760	0	40	0	0	0	800
Gilded	490	0	0	0	10	0	500
Amaz	396	0	0	4	0	0	400
Otros	600	150	0	250	100	100	1,200
Producción Nacional	26,707	1,223.13	465	514	396	154	29,455
Juan Valdez	6,100	0	0	0	0	0	6,100
Total	32,802.7	1,223.13	465	514	396	154	35,555

En Supermercados Wong se aprecia la siguiente participación de ventas en la Tabla 26.

Se aprecia que en Wong se vende café importado Juan Valdez que participa con una importación de 6,122 kilogramos de los cuales 3,500 kilogramos se venden en el supermercado Wong y la diferencia (2,500) se distribuyen en tienda propia.

Tabla 26

Participación de Ventas Café Orgánico Supermercados Wong

Marca	Precio (S/.)	Participación ventas (expresado en %)
Café Cocla Gourmet x 250 g	25.20	18
Café Villa Rica x kg	96.00	14
Café Gilded x 250 g	25.99	9
Café Apu x 250 g	26.90	8
Inkafe Orgánico x 250 g	26.40	7
Café 338 x 250 g	23.90	8
Café Orgánico Juan Valdez x 500 g	46.00	18
Café orgánico Britt x 250 g	31.50	14
Blue Llama	31.00	4

Dicha venta asciende a 343,000 soles que sumados a 1'510,000 soles representan 1'843,000 soles el total de venta del mercado de Supermercados Wong para el año 2016. Ni Supermercados Peruanos ni Tottus venden café importado por lo que existe una oportunidad de sustitución para el producto importado con el café de marca propia.

En la Tabla 27 se aprecia la venta y porcentajes del total de café vendidos por canal de venta retail (incluyendo la importación).

Tabla 27

Ventas y Participación de Mercado (2016)

Canal de Venta	Ventas (en Miles de Soles)	% Participación
Supermercados Wong	1,843	69
Vivanda	697	26
Tottus	116	5
Total retail	2,656	100

Es de considerar que las ventas retail representan el 70% de las ventas totales de café orgánico en el Perú de las cuales Wong tiene un 69% de participación en dicho mercado.

En la Tabla 28 se aprecia los porcentajes de venta en cada uno de los otros canales de distribución retail.

Tabla 28

Porcentajes de Venta en Otros Canales de Distribución Retail (expresado en %)

Café	Supermercados peruanos	Tottus
Café Orgánico Juan Valdez x 500	NE	NE
Café Cocla Gourmet x 250 g	0	10
Café orgánico Britt x 250 g	0	10
Café Villar Rica x kg	NE	NE
Inkafe orgánico x 250 g	50	20
Café Casqui x 250 g	0	0
Café Apu x 250 g	0	0
Amaz	0	45
Puma Coffee	50	15
Café 338	0	0
Total	100	100

Nota. NE: No se encuentra.

En dicha tabla se aprecia el porcentaje de ventas por marca en los otros canales de venta. Por ejemplo se observa que en los Supermercados Tottus solo se encuentra el café Cocla, café Inkafe orgánico, café orgánico Britt, café Puma y café Amaz en los porcentajes expresados.

3.1.6 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Para la evaluación de esta matriz se tomará en cuenta las principales marcas que comercializan café orgánico en el país y compiten contra el producto, eligiendo además el café orgánico de Colombia como referente internacional. Las variables a medir han sido definidas por el grupo tomando en cuenta el desarrollo de la industria del café. En la Tabla 29 se observa las

marcas que se están comparando para este análisis y los factores de producción de las zonas de las cuales provienen.

Tabla 29

Comparación de Marcas Competidoras Café Orgánico

Factor	Wong	Britt	Inkafe	Cocla	Juan Valdez
Región	Junín (Mazamari)	Cusco (Quillabamba)	Cajamarca (Jaén)	San Martín (Lamas)	Quindío (Colombia)
Área Sembrada	532	1,929	1,799	2,270	3,700
N° Productores	250	992	692	896	2,127
N° Operadores	5	15	21	18	12
Calidad de Taza	<u>82.5</u>	<u>82.0</u>	<u>84.0</u>	<u>88.0</u>	<u>85.0</u>

Para determinar los factores de éxito del sector cafetero se debe considerar la calidad intrínseca del producto que se mide en tazas y es determinado por consumidores sofisticados de café que evalúan los atributos sensoriales de la bebida. Estos pueden variar de acuerdo con el origen, los procesos de producción y de cosecha o post cosecha.

Las principales cualidades organolépticas o sensoriales que se evalúan en la bebida de café son: aroma, sabor, cuerpo, acidez e impresión global (Café de Colombia, 2015), la existencia de una estructura societaria con conocimientos especializados claves, socios que aporten valor al negocio y una red de contactos, que existan conocimientos y experiencia para la implementación, comercialización y manejo de canales de distribución de café, que la estructura organizacional sea altamente productiva, permitiendo una rápida toma de decisiones administrativas y comerciales, definir si existe tercerización en las áreas que no sean partes del giro del negocio, consideradas altamente especializadas, consciencia social por parte de los socios, transmitida mediante: página web, empaque y actividades de promoción a los consumidores y un adecuado control de gastos buscando alta rentabilidad del producto para una adecuada redistribución. (“*Desarrollo del Sector Cafetalero*”, Dirección de Competitividad Agraria, Ministerio de Agricultura y Riego Aponte, 2013).

Es así que, las acciones que la empresa desarrollará son: comercio justo, generando mayor valor agregado al productor mediante la compra de café orgánico al productor, quien tendrá cuidado con el medio ambiente y labor social en la zona de producción.

Los factores de éxito del sector frente a sus potenciales competidores son los siguientes:

- Calidad de Café Orgánico (Medido mediante tazas)
- Organización Productiva
- Disponibilidad de los canales de distribución
- Herramientas de Marketing del Producto
- Capacidad Económica de la Empresa
- Posicionamiento de Mercado

La matriz de perfil competitivo (MPC) permitirá cuantificar cómo se encuentra el Café Orgánico Wong frente a los posibles competidores en la venta de café orgánico e inferir posibles estrategias de acuerdo a la posición de cada participante. Ello se aprecia en la Tabla 30.

Tabla 30

Matriz de Perfil Competitivo de Café Orgánico Wong

Zonas	Wong		Britt		Inkafe		Cocla		Juan Valdez		
	Peso	Pond	Val								
Factores de Éxito											
Calidad de café orgánico (Medido mediante tazas)	0.25	2	0.50	3	0.75	3	0.75	3	0.75	4	1.00
Organización productiva	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	4	0.60
Disponibilidad de los canales de distribución	0.20	2	0.40	2	0.40	2	0.40	2	0.40	3	0.60
Herramientas de marketing del producto	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Capacidad económica de la organización	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Posicionamiento actual del producto	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45
Total	1.00		2.25		2.55		2.50		2.25		3.55

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter” (p.147), por F. D’Alessio, 2013.

Se aprecia que los cafés peruanos incluyendo el Café Orgánico Wong son comparables entre si mientras que el café Juan Valdez se encuentra en una mejor posición por tratarse de un café que compite en el mercado internacional con más años de experiencia y una organización cimentada en la Federación de Cafeteros de Colombia.

3.1.7 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 31 se puede apreciar la Matriz, con la cual se obtiene un valor dentro de una escala comprendida entre 1 y 4, que representa el grado de respuesta que tiene el sector analizando el entorno de la industria. (D'Alessio, 2013).

El peso ponderado más alto que puede obtener una organización significa que ésta aprovecha al máximo las oportunidades y neutralizan las amenazas del entorno existente en la industria. Un peso ponderado total de 1.0 indica que las estrategias de la organización no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla 31

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Café Orgánico Wong

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Incremento de la tendencia mundial de consumo de productos orgánicos	0.10	3	0.30
Incentivo a nivel institucional de la producción del producto peruano orgánico	0.05	4	0.20
Mejoras en Tecnología de Conexión digital a nivel país	0.05	3	0.15
Sector café orgánico resulta atractivo para la inversión con tendencia positiva al futuro	0.10	3	0.30
Incremento de potencial de crecimiento de mercado	0.10	4	0.40
Preferencia de canales modernos de clientes segmento premium para uso de productos diferenciados	0.10	3	0.30
Subtotal	0.50		1.65
Amenazas			
Oferta similar de café orgánico nacional	0.10	1	0.10
Menor crecimiento de mercado por desastres naturales y ruido político	0.10	2	0.20
Baja gobernabilidad del país que pone en riesgo inversiones futuras	0.15	1	0.15
Conflictos diversos que ponen en riesgo la sostenibilidad de la distribución en el país	0.10	2	0.20
Problemas ecoambientales del café orgánico	0.05	2	0.10
Subtotal	0.50		0.75
Total	1.00		2.40

Nota. Valor del grado de eficacia: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. D'Alessio, 2013.

Los resultados que se reflejan en la Tabla 31 sobre el Análisis MEFE otorgan una calificación de 2.40 la cual indica que la respuesta del sector ante los cambios del entorno es eficiente y puede ser capitalizada por una empresa que quiera desarrollarse en el sector.

3.2 Análisis Interno

Para realizar el análisis interno se evaluarán los recursos con los que cuenta la organización Cencosud Retail Perú S.A. a la que pertenece Supermercados E Wong y la estructura productiva con la que cuenta la Comunidad de Mazamari con el fin de aumentar la eficiencia de la organización, generar mayor renta económica, y mejorar la posición competitiva (D'Alessio, 2013).

3.2.1 Análisis AMOFHIT

Administración y Gerencia(A). Cencosud Retail Perú S.A. formada en el año 2015 producto de la fusión de Supermercados Wong y Cencosud cuenta con una estructura matricial independiente de Cencosud Perú S.A. La organización de Supermercados Wong se aprecia en la Figura 3.

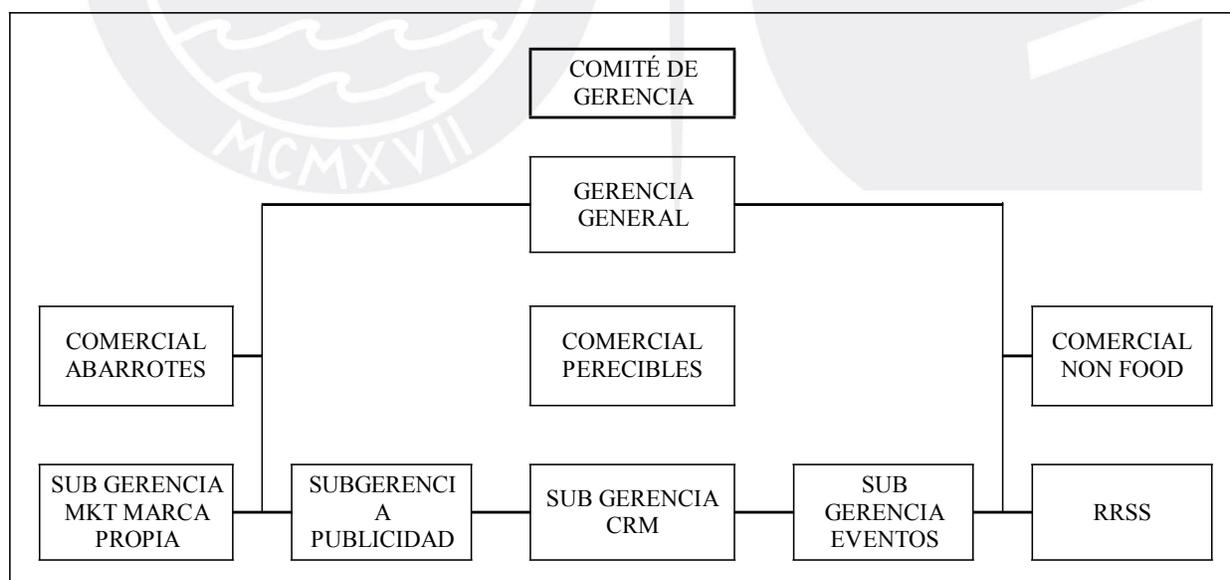


Figura 3. Organigrama Supermercados E Wong.
Tomado de Cencosud Retail Perú S.A., 2017.

En cuanto a la administración y desarrollo de la Categoría Café Orgánico cuentan con un área especializada de Marca Propia dependiente de la Sección Abarrotes la que se aprecia en la Figura 4.

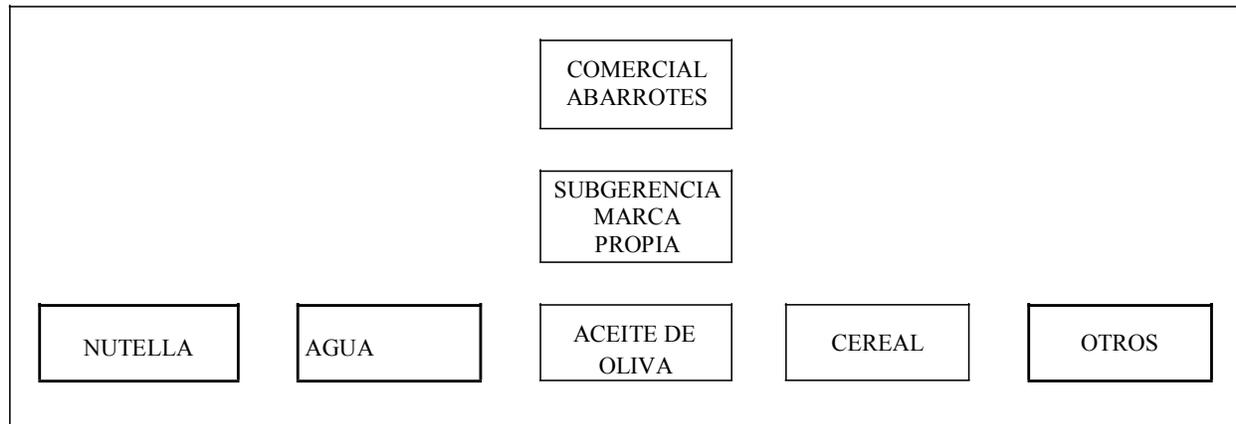


Figura 4. Organigrama Café Orgánico Supermercados E. Wong.
Tomado de Cencosud Retail Perú S.A., 2017.

El café Orgánico debe estar bajo el paraguas de la Sub Gerencia de Marca Propia lo que representa una fortaleza más aún si se encuentra dentro del paraguas de la marca Wong.

Dicha organización permite que personal capacitado pueda desarrollar marcas nuevas sin comprometer el desarrollo normal del negocio.

Los Gerentes actuales de Wong son:

- Mario Campodónico Gerente General
- Alberto Alarcón Gerente Comercial de Abarrotes
- Enrique Ameghino Gerente Comercial de Perecibles

La organización Cooperativa Productores Cafetaleros de Mazamari funciona como una Cooperativa definida por estatutos y está formada por 120 productores. La organización se puede apreciar en la Figura 5.

Marketing y Ventas (M). Cencosud Retail Perú S.A. compite en el sector retail contra Supermercados Peruanos e Hipermercados Tottus pertenecientes a los grupos:

Interbank (Perú) y Falabella (Chile), sin embargo dicha competencia esta segmentada por mercados.

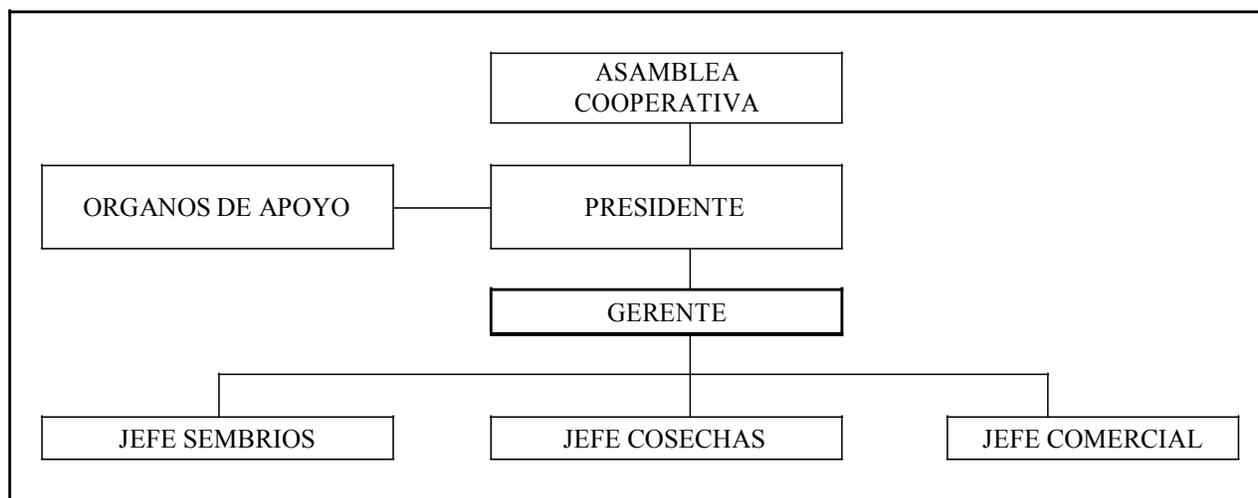


Figura 5. Organización de Cooperativa Mazamari.
Tomado de Cooperativa Mazamari, 2016.

La participación en el mercado A se aprecia en la Figura 6.



Figura 6. Participación de Mercado por Tiendas 2017 Mercado A.
Adaptado de Vivanda-Wong, 2017.

Sin embargo las ventas de Supermercados Wong representan por volumen de facturación del total de facturación de todos los Supermercados el 15% del total por lo que ellos no consideran como competencia a Supermercados Vivanda sino a Plaza Vea. La participación en el mercado B-C se aprecia en la Figura 7.

Considerar el mercado B-C donde trabaja Tottus es importante porque este Supermercado vende café orgánico en pequeños volúmenes por lo que es necesario considerarlo. En este mercado la competencia es mayor y se trata en Lima y provincias para las tres cadenas a través de cada formato, mientras que en el sector D compiten Supermercados Peruanos y Cencosud Retail Perú S.A. a través de sus formatos Mass y Éxito con ventas marginales y por volumen para dicho mercado

22.5%	52.5%	
MERCADO TIPO B-C		
PLAZA VEA	TOTTUS	METRO
38 TIENDAS	42 TIENDAS	88 TIENDAS
25%		

Figura 7. Participación de Mercado por Tiendas 2017 Mercado B-C. Adaptado de Vivanda-Wong, 2017.

Cencosud Retail Perú S.A. cuenta con la marca paraguas Wong en el Perú, gracias a su conocimiento del mercado y una historia de una tienda que inició operaciones en la calle Dos de Mayo en San Isidro.

Los rubros que vende en los Supermercados son:

- Productos Perecibles
- Productos Abarrotes
- Productos Non Food

El mayor margen de ventas se presenta en la categoría perecibles donde el margen llega a ser de 28%.

En la actualidad Supermercados Wong cuenta con 1057 marcas propias que se pueden apreciar en la Tabla 32.

Tabla 32

Marcas Propias Wong

Marca	% Participación Marcas
Wong Artesanal	10
Wong Ready	15
Wong Family Care	15
Cuisine & Co	10
Home Care	15
Dulce Pasión	35

Nota. Tomado de Cencosud Retail Perú S.A., 2017.

Dichas marcas propias representaron el 7.2% de la venta total de los supermercados.

En cuanto a café Orgánico el grupo reporta ventas de 1.0 MM de soles para el año 2015 resultando una fortaleza para el proyecto del café orgánico de pertenecer a una corporación internacional como Cencosud con ventas aseguradas en cada uno de sus mercados. La Cooperativa de Mazamari inició operaciones el año 2016 y están todavía en proceso de cuantificación de café orgánico certificado.

Operaciones (O). Cencosud Retail Perú S.A., a través de Supermercados Wong se dedica a la compra, venta, almacenaje, comercialización, representación, importación y exportación de todo tipo de productos al por mayor y menor, susceptibles de ser comercializados en establecimientos comerciales de la marca Wong. Las operaciones referidas a la comercialización del Café Orgánico serían las siguientes y se pueden apreciar en la Tabla 33.

Tabla 33

Operaciones de Manejo de Café Orgánico en la Cadena

Actividad	Tareas	Tiempo Dedicado (%)
Almacenamiento	Clasificar el producto	10
	Almacenar y guardar el café en un lugar seco	
Distribución	Embarcar y colocar el café	15
	Trasladar el café del almacén central a las tiendas	
	Colocar el producto en góndolas	
Venta	Colocar precios	15
	Estrategia de pull	
Merchandising	Promoción del café orgánico	20
Control	Movimiento del café	20
	Saldos	
	Reposición	
Compra	Pedidos	20
	Atención de reclamos	

El café cuenta con certificación orgánica y ha sido medido con una calidad de 82.5 puntos en taza. Se identifica la debilidad de no poder controlar toda la operación, ya que la producción depende del trabajo realizado en la zona de producción, por lo que se debe establecer mecanismos de control en el campo para asegurar la trazabilidad del producto.

En este sentido, se cuenta con apoyo técnico de personal capacitado que visita las plantaciones a fin de hacer seguimiento debido que también se cuenta con la certificación Fairtrade en donde se registra paso a paso los costos. Las operaciones de Mazamari son las siguientes y se aprecian en la Tabla 34.

Tabla 34

Operaciones de Manejo de Café Orgánico en la Cadena de Producción

Actividad	Tareas	Tiempo Dedicado
Siembra	Elección lugar	30%
	Elección semilla	
	Elección germinador	
	Trabajo vivero	
Manejo de Cafeto	Instalación de café	40%
	Manejo de plagas	
	Poda de cafetales	
	Abonamiento	
Cosecha	Cosecha	10%
Lavado	Lavado y limpieza de grano	5%
Secado	Secado de grano de manera manual	5%
Comercialización	Molienda	10%
	Envasado	
	Distribución	

Nota. Tomado de Cooperativa de Productores de Mazamari, 2017.

Finanzas (F). La estructura financiera de Cencosud Retail Perú S.A. en el Perú se aprecia en la Tabla 35.

Tabla 35

Margen Bruto Perú 2016 (expresado en miles \$)

Rubro	Supermercados	Servicios financieros
Ingresos ordinarios	\$312,929	\$20,502
Egresos ordinarios	\$240,434	\$9,111
Margen bruto	\$72,495	\$11,391

Nota. Tomado de “Estados Financieros no Auditados” por Cencosud Retail Perú S.A., 2016.

En la Tabla 36 se aprecia el Balance comparado de Cencosud Retail Perú S.A. Así mismo los flujos de Caja de la empresa reflejan la liquidez de la misma y permiten determinar la venta de

crédito de su producto. Ello constituye una fortaleza de la corporación al contar con el flujo asegurando la espalda financiera para nuevos proyectos.

Tabla 36

Balance Abreviado 2015- 2016 (expresado en miles \$)

Rubro	Al 31/03/2016	Al 31/03/2015
Activos	\$1775,699	\$2037,156
Pasivos	\$528,776	\$633,475
Patrimonio	\$1044,894	\$1144,866
Ajuste	\$202,029	\$258,977
Inversión neta	\$1246,923	\$1403,681

Nota. Tomado de “Estados Financieros no Auditados” por Cencosud Retail Perú S.A., 2016.

Recursos Humanos (H). Cencosud Retail Perú S.A. cuenta con 6,163 colaboradores divididos en los 29 centros de abasto del grupo en Lima y Trujillo. Ello se aprecia en la Figura 8.

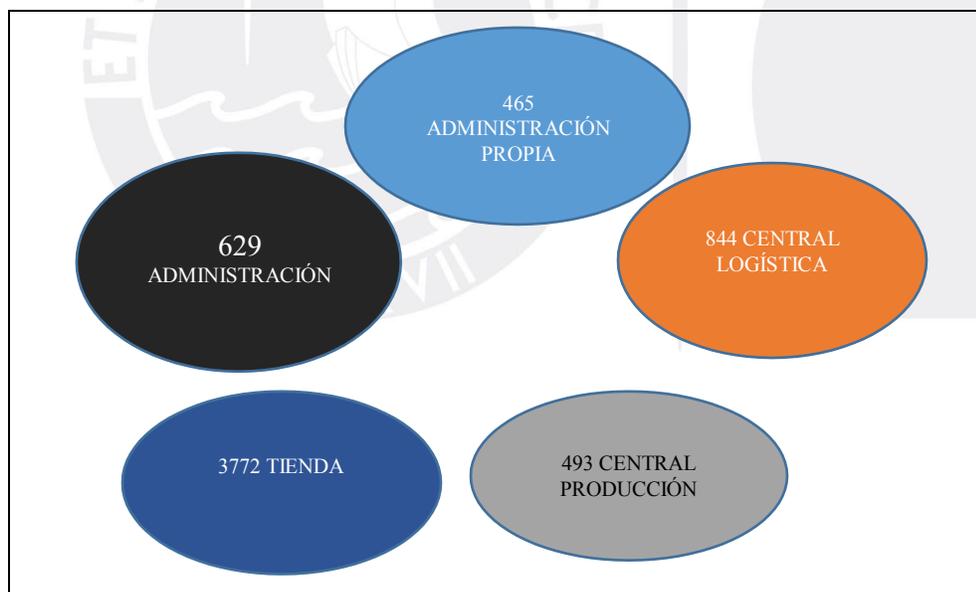


Figura 8. Distribución de Colaboradores de Supermercados Wong.

Tomado de “Informe de Responsabilidad Social Wong” por Supermercados Wong, 2015.

Supermercados Wong cuentan con un equipo humano entrenado y capacitado como promedio 20 horas lo que constituye una fortaleza para la cadena. Así mismo existen Cuatro

Comités que son: el Comité Comercial, Comité de Operaciones, Comité de Responsabilidad Social y el Comité de Marketing formados por el mismo personal de la empresa.

La unidad de producción cuenta con 120 personas que está iniciando los procesos de capacitación por lo que es así mismo una debilidad y un reto para que Cencosud Retail Perú S.A. finalice la Integración Vertical.

La cooperativa cuenta con una administración conformada por un gerente comercial, una Ingeniera Agrónoma y una secretaria. Además respeta las siguientes directivas sobre los trabajadores:

- Los niños en edad escolar asisten a la escuela y no trabajan durante el horario de clases.
- Prohibida la contratación de menores de 15 años de edad.
- Los niños al colaborar en el trabajo no perjudican su salud.
- No hay evidencia de trabajo forzoso o involuntario.
- Trato justo y buenas condiciones para el trabajador.
- Los trabajadores no exceden las horas de trabajo por semana a las permitidas por la ley local.
- Salario mínimo, remuneración y pago de tiempo improductivo.
- Cuentan con un comité de salud y seguridad ocupacional.
- Cuentan con equipos (botiquín) para las emergencias.

Infraestructura (I). Cencosud Retail Perú S.A. cuenta con 16 tiendas Wong: 15 en Lima y una en Trujillo. Dichas tiendas se encuentran identificadas en la Tabla 37.

Además de ello cuentan con un Almacén Central, encargado de recibir y almacenar el café, 2 oficinas administrativas y 2 centrales de producción referidas a carnes y verduras.

Tabla 37

Supermercados Wong en el Perú

Tienda	Zona ubicada	Tienda	Zona ubicada
Dos De Mayo	San Isidro	Musa	La Molina
Ovalo Gutiérrez	San Isidro	Camacho	Surco
La Planicie	La Molina	Raul Ferrero	La Molina
Chacarilla	Surco	Plaza San Miguel	San Miguel
Benavides	Miraflores	Aurora	Miraflores
Velasco Astete	Surco	Uccello	San Borja
Gardenias	Surco	Las Viñas	La Molina
Bajada Balta	Miraflores	Tomas Marsano	Surco

Nota. Tomado de Cencosud Retail Perú S.A., 2017.

El año 2015 Cencosud Retail Perú S.A. presentó su Reporte de Responsabilidad Social donde contempla siete puntos desarrollados en 68 páginas. Estos son:

- Descripción de la empresa
- Gobierno corporativo
- Gestión de sostenibilidad
- Colaboradores
- Clientes y comunidad
- Proveedores y contratistas
- Impacto ambiental de operaciones

La zona de Mazamari donde se desarrolla la producción de Café Orgánico cuenta con los parámetros de servicios básicos que se indican en la Tabla 38.

Tabla 38

Porcentaje de Usuarios de Mazamari con Servicios Básicos

Servicios básicos	Nº instalaciones	%
Abastecimiento de Agua.		
Red pública dentro de la vivienda.	1,826	32.45
Pilón de uso público.	1,260	22.45
Río, acequia, manantial o similar.	2,531	45.10
Agua sin tratar	3,277	58.39
Servicio higiénico		
Red pública dentro de la vivienda	777	13.85
No tiene.	4,835	86.15
Energía eléctrica		
Familias con servicio	2,343	41.75
Familias sin servicio	3,269	58.25

Nota. Tomado de “Mejoramiento y Ampliación de la Gestión Integral Residuos Sólidos”, de Cooperativa de Productores de Mazamari, 2010.

El 45.10% de los pobladores de Mazamari carecen de servicio de agua potable, el 86 % carece de servicio de eliminación de excretas y el 58 % carece de servicio de energía eléctrica lo que constituye un riesgo para el funcionamiento de la cooperativa por falta de los servicios básicos.

En la ciudad de Mazamari funciona el aeródromo regional Manuel Prado que cuenta con una pista asfaltada de 1,760 metros en las que pueden ingresar avionetas y aviones de poco tamaño.

Existe un laboratorio de control de Calidad dependiente de la Municipalidad de Mazamari y permiten hacer análisis químicos simples para determinar parámetros de la producción. Los equipos con los que cuenta la Cooperativa se aprecian en la Tabla 39.

Tabla 39

Activos de la Cooperativa

Equipos	Cantidad
Camioneta	01
Carretillas	65
Motocicletas	08
Secadores	50

Nota. Tomado de Cooperativa de Productores Cafetaleros de Mazamari, 2016.

La generación de energía se genera en el ámbito distrital a través de Electronorte S.A. y tiene un impacto social y económico en el ámbito regional por el canon y sobre canon que se distribuye; esta hidroeléctrica hace uso de las aguas del Río Chalhuanayo generando 3.2 MW de energía, siendo el consumo provincial de 1.7 MW y el excedente utilizado para otras provincias del ámbito departamental.

En la actualidad existe la posibilidad de ampliar a 6.4 MW de generación de energía y poder cubrir este servicio en otros distritos vecinos.

En los distritos de las provincias de Junín, Chanchamayo y Satipo se distingue un bajo nivel de accesibilidad por la limitada longitud de su red vial, que no alcanza para integrar las áreas con potencial productivo haciendo limitado el intercambio con Huancayo y con el resto de la Región, dándose el caso de que las relaciones de mercado de estas áreas se ven truncadas por la dificultad del transporte.

En Jauja se inicia la carretera que se dirige vía Lomo Largo a la ciudad de Tarma, de ahí en adelante se denomina la carretera Marginal de La Selva la misma que conduce por los distritos de Tarma, Acobamba y Palca en la provincia de Tarma, en adelante ingresa a la selva

central en la provincia de Chanchamayo por donde pasa por los distritos de San Ramón, Chanchamayo (ciudad de La Merced) y cruzando el puente Reither sobre el río Chanchamayo ingresa a Perené y cruzando el puente sobre el río Pichanaqui ingresa a Bajo Pichanaqui, hasta el puente Ipoki, de ahí en adelante se ingresa a la provincia de Satipo en los distritos de Río Negro y Satipo, en el ovalo a la entrada de la ciudad de Satipo la vía continua hasta llegar al distrito de Mazamari, es hasta este distrito que la vía antes descrita se encuentra debidamente asfaltada. Los caminos y carreteras de Satipo y Mazamari se aprecian en la Tabla 40.

Tabla 40

Caminos y Carreteras Satipo y Mazamari

Vía	Destino	Longitud	Tipo vía (km)	
PE-24A	Concepción Satipo	189.67	Asfaltada	6
			Afirmada	105
			Trocha	78.67
PE-28C	Natividad Mazamari	147.29	Afirmada	147.29

Nota. Tomado de “Proyecto de Preinversión a Nivel Perfil Mejoramiento Integral de los Residuos Sólidos Municipales en el distrito de Mazamari, Provincia de Satipo Región Junín” por C. Caisahuana Sanabria, 2010

Así mismo en la provincia de Satipo existen 50 caminos o rutas rurales que ocupan una longitud de 420.24 km los cuales permiten unir una extensión de 19,221 km² de toda la provincia.

Tecnología (T). La plataforma de Cencosud Retail Perú S.A. se encuentra desarrollada y lista para implementar el uso y desarrollo de plataformas digitales y tecnológicas para comercializar productos orgánicos como e-commerce, aplicaciones móviles, Smartphone entre otros. Ello es una fortaleza de la Corporación a fin de implementar y promocionar la venta del producto.

Es importante consolidar una red de clientes digital que permita integrarse a una red mayor en caso de conseguir una alianza estratégica como cliente desarrollando una marca

propia es factible utilizar la red de dichos supermercados a fin de posicionar el producto lo que en este momento representa una debilidad para la corporación para la venta del café orgánico.

Se puede apreciar en las Tablas 41 y 42 las conexiones telefónicas y de Internet en Satipo, así como los medios de radio y televisión en Mazamari. Ello permite inferir que se requiere un mayor desarrollo de medios digitales a fin de cubrir la expectativa de la zona.

Tabla 41

Conexiones Telefónicas e Internet Provincia de Satipo (2007)

Lugar	Viviendas	Teléfonos	Móviles	Internet	Cable
Provincia de Satipo	42,437	2,339	5,193	191	1,531

Nota. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de vivienda”, por INEI, 2007.

Tabla 42

Medio de Radio y Televisión en Satipo (2010)

Lugar	Estaciones de Radio	Estaciones de Televisión	Total
Provincia de Satipo	19	05	24

Nota. Tomado de “Proyecto de Preinversión a Nivel Perfil Mejoramiento Integral de los Residuos Sólidos Municipales en el distrito de Mazamari, Provincia de Satipo Región Junín” por C. Caisahuana Sanabria, 2010

3.2.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Finalizado el análisis interno de la estructura Cencosud Retail Perú S.A., en la Tabla 43 se evalúa los factores determinantes de éxito. Los resultados del Análisis MEFI otorgan una calificación de 3.00 la cual indica que la respuesta interna de la corporación es muy adecuada para plantear y fijar estrategias de posicionamiento del producto en el mercado.

Tabla 43

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Café Orgánico Cencosud Retail Perú S.A.

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Producto de alta calidad y de alto margen	0.10	3	0.30
Alto empoderamiento y espaldas financieras	0.05	4	0.20
Amplios canales de distribución orientados al mercado objetivo	0.05	3	0.15
Política Social Ambiental Responsable	0.15	4	0.60
Desarrollo y uso de plataformas digitales y tecnologías para promocionar y comercializar productos orgánicos	0.10	3	0.30
Equipo humano entrenado y capacitado permanentemente	0.05	3	0.15
Subtotal	0.50		1.70
Debilidades			
Marca adicional al portafolio compartiendo recursos	0.10	3	0.30
No controlar toda la cadena de producción	0.10	4	0.40
Personal de producción sin capacitación permanente	0.15	2	0.30
Desarrollo incipiente de la red digital Wong para ventas	0.10	2	0.20
Lejanía del centro de producción	0.05	2	0.10
Subtotal	0.50		1.30
Total	1.00		3.00

Nota. Valor del grado de eficacia 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.

3.3 Conclusiones

Del análisis externo, en específico del análisis PESTE, se concluye que existen oportunidades y amenazas para la industria cafetera orgánica en el Perú.

El consumo de café per cápita en el Perú es muy bajo y se prevé un aumento de éste.

Existe una tendencia económica menor a la esperada en el Perú debido a los desastres naturales acaecidos en el país, lo que representa una amenaza de recesión y un menor crecimiento al esperado.

A pesar que las condiciones socio demográficas en el Perú están mejorando existen conflictos y un pobre desarrollo de vías y caminos rurales, lo que puede ocasionar problemas en el transporte del café a los mercados.

Se requiere un mayor desarrollo de redes tecnológicas en las zonas de producción de café orgánico aunado a una mayor inversión en I&D en el sector.

De acuerdo al perfil del consumidor de café orgánico se ha identificado una segmentación psicográfica que permitirá definir estrategias de marketing

Del análisis de la industria del café orgánico se concluye que el tamaño aproximado de mercado en el Perú es de 3'300,000 soles sin considerar las importaciones. El Perú está incipientemente tecnificado y el café es elaborado en su mayor parte manualmente. Los niveles de valor agregado del producto son bajos y funcionan gracias a la alta calidad del producto, el cual representa el 16% de la producción total de café.

Del análisis de las fuerzas competitivas se puede concluir que el sector resulta medianamente atractivo y que en el futuro dicho atractivo aumentará debido a que las barreras de ingreso al mercado están restringidas, los consumidores de los segmentos altos son más exigentes y buscan atributos adicionales diferentes a las características organolépticas del café y los compradores cuentan con canales limitados para la adquisición del producto existiendo un riesgo potencial de abastecimiento de insumos o productos para los productores por temas logísticos.

Del análisis de la competencia se concluye que existen al menos diez marcas de café orgánico en el portafolio de negocios de la cadena, representando una venta de 1'843,000 soles en el 2016. Además de ello dicha competencia también abastece otros mercados para colocar sus productos. Supermercados Wong abastece el 69% del mercado incluyendo las importaciones de Café Orgánico.

Del análisis de Perfil competitivo se concluye que no existe diferencia significativa entre los cafés orgánicos producidos en el Perú, lo que constituye una amenaza por el riesgo de no poder diferenciar el café de otros.

Los resultados del Análisis MEFE otorgan una calificación de 2.40 la cual indica que el sector Café Orgánico es medianamente atractivo para su entorno de la industria.

En el análisis interno se aprecian las fortalezas y debilidades de Cencosud Retail Perú S.A. concluyendo que la distribuidora posee una marca de prestigio, apalancada financieramente, con operaciones claramente definidas y siendo líder del sector retail mientras que el Café Orgánico Wong cuenta con una calidad reconocida de 82.5 tazas, sano y certificado.

Los resultados del Análisis MEFI otorgan una calificación de 3.0 la cual indica que la respuesta interna de la corporación es muy rápida y permite plantear estrategias de posicionamiento del producto en el mercado.



Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing

En este capítulo se desarrollarán las cinco fases del proceso estratégico orientado al Marketing: (a) análisis estratégico: matrices MFODA y MIE; (b) objetivos de largo plazo de marketing (OLPM); (c) decisiones estratégicas; (d) objetivos de corto plazo de marketing (OCPM); y (e) estrategias operacionales.

4.1 Análisis Estratégico de Marketing

Las matrices MEFI, MEFE y el perfil competitivo desarrollados en el Capítulo III, permitirán hacer un análisis estratégico de marketing que se complementará con otras matrices esenciales: MFODA y MIE

4.1.1 Matriz FODA (MFODA)

Para desarrollar esta matriz se utilizan como insumos la matriz de evaluación de factores externos y la matriz de fortalezas y debilidades presentadas en el tercer capítulo del documento.

Para la elaboración de la matriz FODA se emparejan las fortalezas con las oportunidades en la que se desarrollan estrategias de explotación y aprovechamiento, las fortalezas con las amenazas externas en la que se desarrollan estrategias de control, las debilidades internas confrontadas con las oportunidades externas en las que se desarrollan estrategias de fortalecimiento y finalmente las debilidades con las amenazas en el que se desarrollan estrategias de minimización. (D'Alessio, 2013). Las estrategias desarrolladas se aprecian en la Tabla 44.

Tabla 44

Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
		F1. Producto de alta calidad y de alto margen	D1. Marca adicional al portafolio compartiendo recursos
		F2. Alto empoderamiento y espaldas financieras	D2. No controlar toda la cadena de producción
		F3. Amplios canales de distribución orientados al mercado objetivo	D3. Personal de producción sin capacitación permanente
		F4. Política social ambiental responsable	D4. Desarrollo incipiente de la red digital Wong para ventas
		F5. Desarrollo y uso de plataformas digitales y tecnologías para promocionar y comercializar productos orgánicos	
		F6. Equipo humano entrenado y capacitado permanentemente	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
O1. Incremento de la tendencia mundial de consumo de productos orgánicos	FO1. Lanzamiento de Café Orgánico Wong utilizando el posicionamiento de la marca (F2,O4)	DO1. Desarrollar un museo y centro de entrenamiento Wong Café para el personal utilizando la tecnología digital (D3,O3)	
O2. Incentivo a nivel institucional de la producción del producto peruano orgánico	FO2. Participación en programas nacionales de producción como producto bandera (F1,O2)	DO2. Posicionar la marca dentro de las tiendas como producto orgánico (D1,O1)	
O3. Mejoras en Tecnologías de Conexión digital a nivel país	FO3. Distribución del Café Orgánico Wong en tiendas top como producto orgánico sano (F3,O1)	DO3. Preparar un programa de concientización orgánica utilizando al café orgánico como base (D2, O1)	
O4. Sector café orgánico resulta atractivo para la inversión con tendencia positiva al futuro	FO4. Incidir en la naturaleza del café y los principios de Wong dentro de los canales diferenciados de la corporación (F4,O6)	DO4. Inversión en desarrollo digital para los recursos de venta de Café Orgánico Wong (D4,O4)	
O5. Incrementos de potencial de crecimiento de mercado	FO5. Desarrollo de página web comercial dentro de la plataforma Wong para el público objetivo (F5,O6)	DO5. Incidir en la naturaleza del café orgánico posicionándolo dentro del sector como café Wong (D2,O4,O5)	
O6. Preferencia de canales modernos de clientes segmento premium para uso de productos diferenciados	FO6. Desarrollo de personal Cafetraining Wong para la promoción del café en sus tiendas (F6,O1)		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
A1. Oferta similar de café orgánico nacional	FA1. Posicionar el producto Wong utilizando el paraguas de la marca frente a otros (F1,A1)	DA1. Posicionamiento del producto como café premium de la producción seleccionada (D1,A1)	
A2. Menor crecimiento de mercado por desastres naturales y ruido político	FA2. Asegurar el empoderamiento del Café Orgánico Wong contando con el stock respectivo en los almacenes (F2, A2, A4)	DA2. Desarrollar un programa de desarrollo de centro de producción utilizándolo como Centro de Marketing y RRSS (D2,A5)	
A3. Baja gobernabilidad del país que pone en riesgo inversiones futuras	FA3. Posicionar el café como marca única utilizando estrategia de diferenciación (F1,F4,A3)		
A4. Conflictos diversos que ponen en riesgo la sostenibilidad de la distribución en el país	FA4. Desarrollar un programa digital de Café sano dentro de la plataforma Wong en el que se incida el manejo responsable social y ambiental (F5,A5)		
A5. Problemas ecoambientales del café orgánico	FA5. Establecer un programa de recompensa social ambiental con el café orgánico (F4,A4,A5)		

Nota. Adaptado de "El proceso Estratégico un enfoque de gerencia" por F. D'Alessio, 2013.

Las 18 estrategias propuestas son las siguientes:

- F01 Lanzamiento de Café Orgánico Wong utilizando el posicionamiento de la marca (F2,04).
- F02 Participación en programas nacionales de producción como producto bandera (F1,02).
- F03 Distribución del Café Orgánico Wong en tiendas top como producto orgánico sano (F3,01).
- F04 Incidir en la naturaleza del café y los principios de Wong dentro de los canales diferenciados de la corporación (F4,06).
- F05 Desarrollo de una página Web comercial dentro de la plataforma Wong orientada al público objetivo (F5,06).
- F06 Desarrollo de personal Café training Wong para la promoción del café en las tiendas (F6,01).
- FA1 Posicionar el producto Wong utilizando el paraguas de la marca frente a otros Cafés (F1,A1).
- FA2 Asegurar el empoderamiento del Café Orgánico Wong contando con el stock respectivo en los almacenes (F2,A2,A4).
- FA3 Posicionar el café como marca única utilizando estrategia de diferenciación (F1,F4,A3).
- FA4 Desarrollar un programa digital de Café sano dentro de la plataforma Wong en el que se incida en el manejo responsable social y ambiental (F5,A5).
- FA5 Establecer un programa de recompensa social ambiental del Café Orgánico (F4,A4, A5).

- D01 Desarrollar un museo y centro de entrenamiento Wong Café para el personal utilizando tecnología digital (D3,03).
- D02 Posicionar la marca dentro de las tiendas como producto orgánico (D1,01).
- D03 Preparar un programa de Concientización Orgánica utilizando al café Orgánico como Base (D2,01).
- D04 Inversión en desarrollo digital para los recursos de venta de Café Orgánico Wong (D4,04).
- D05 Incidir en la naturaleza del café orgánico posicionándolo dentro del sector como café Wong (D2,04,05).
- DA1 Posicionamiento del producto como café Premium de producción seleccionada (D1,A1).
- DA2 Desarrollar un programa de desarrollo de centro de producción utilizándolo como Centro de marketing y relaciones sociales-ecológicas (D2,A5).

4.1.2 Matriz Interna y Externa (MIE)

En la Tabla 45 se aprecia los valores obtenidos en las Tablas 31 y la Tabla 43 de las matrices de fortalezas externas (MEFE) y fortalezas internas (MEFI) definidas en el Capítulo III.

Tabla 45

Resumen de Valores de Matrices de Fortalezas Externas e Internas

	Factores Externos	Factores Internos
Matriz	(MEFE)	(MEFI)
Valores	2.4	3

Esta matriz es llamada Matriz de Portafolios y se aprecian dos dimensiones; en el eje “x” figuran los factores ponderados internos y en el eje “y” los factores ponderados externos. De acuerdo a los valores obtenidos, estos se resumen en la Figura 9.

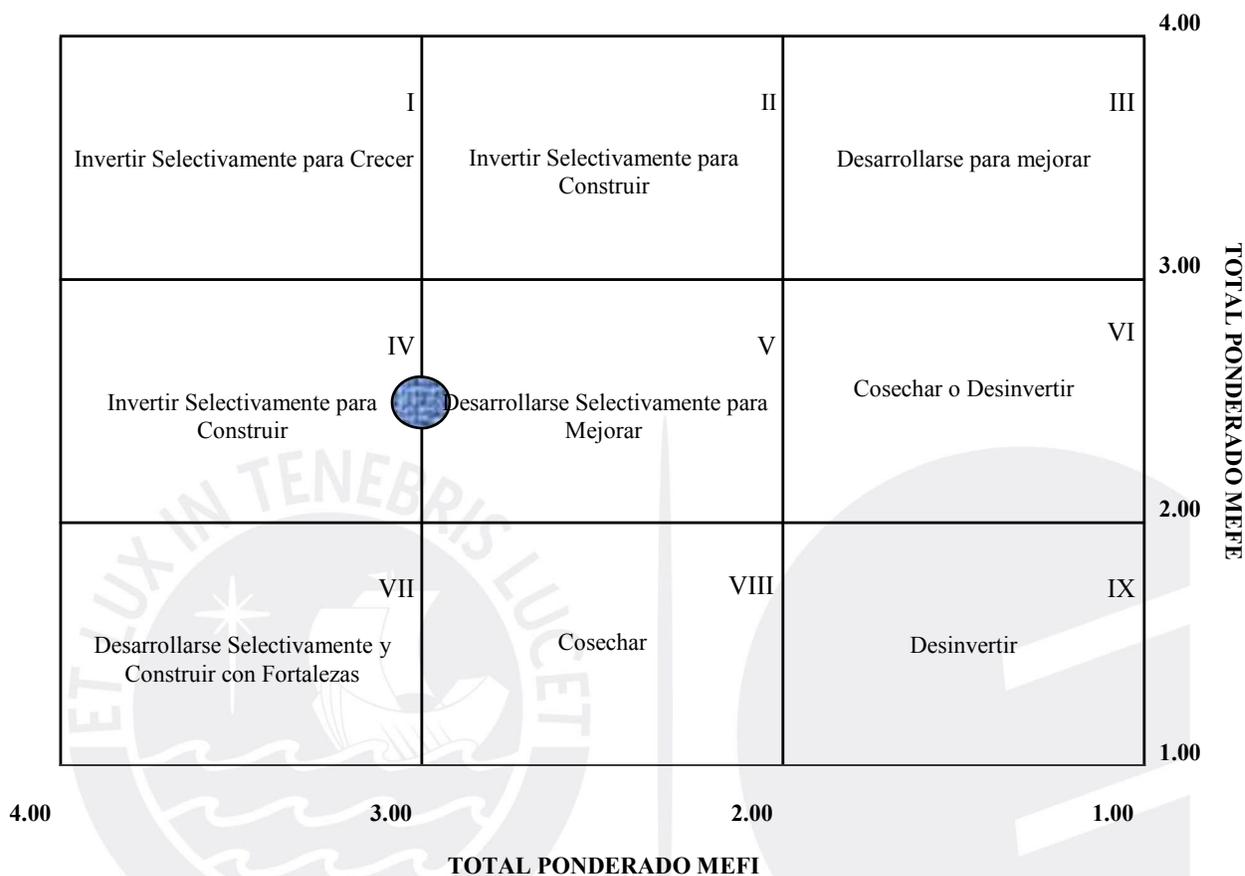


Figura 9. Matriz de Evaluación Interna y Externa (MIE).

Adaptado de “El proceso Estratégico un enfoque de gerencia” por F. D’Alessio, 2013, Elaboración propia, 2017.

Ello permite concluir que el producto Café Orgánico Wong se ubica entre los cuadrantes IV y V por lo que las estrategias que se deben seleccionar deben permitir el desarrollo y posicionamiento del producto considerando la inversión requerida para potenciar la marca del café y la penetración en el mercado seleccionados.

4.2 Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM)

Están referidos a los objetivos que Wong alcanzará en un plazo de cinco años con el producto café orgánico con marca propia. Se basan en los intereses y potencial de la corporación para aprovechar las oportunidades y fortalezas de la misma.

4.2.1 Objetivo general

Al 2022 el Café Orgánico Wong será líder del sector nacional de café orgánico con una participación mínima de mercado de 25%.

Está basado en el interés de la corporación de ser líder en cada uno de los negocios que implemente como parte de su misión y visión. Ello se refleja en su participación de mercado aprovechando las oportunidades del incremento de la tendencia mundial de consumo de productos orgánicos, la atractividad para la inversión en el sector de café orgánico y el incremento del potencial de crecimiento de mercado utilizando las fortalezas de poseer un producto de alta calidad, amplios canales de distribución y una política social ambiental responsable.

4.2.2 Objetivos de marketing específicos

La oferta, fundamentada en el punto 1.2 (mercado de café orgánico en el Perú), tablas 6, 7, 8 y 9, permiten concluir que la actual oferta de café orgánico nacional es de 29.45 toneladas y si se incluye la importación de café orgánico Juan Valdez, como se aprecia en la tabla 25, sumaría 35.56 toneladas.

La demanda, fundamentada en el punto 1.3 (tamaño de mercado) permite concluir que las ventas de café orgánico suman 3,3 millones de soles que representan el 2% de la venta de café en el mercado nacional, que representa 165 millones de soles.

La oferta proyectada, considerando como supuestos que todas las marcas de café orgánico que participan en el mercado nacional, mantendrán sus volúmenes de ventas en los próximos 5

años, que la proporción de venta retail del mercado nacional se mantendrá, variando únicamente por la participación de café orgánico Wong Mazamari, permite concluir que esta oferta será la suma de las 35.55 toneladas más lo que produce Mazamari, lo cual se aprecia en la tabla 99 para los próximos cinco años.

La demanda proyectada, está fundamentada en el estudio de mercado, realizado el año 2016 por Ipsos para la Corporación Cencosud que es de carácter confidencial, el cual indica de acuerdo al filtro F1 presentado en el apéndice B que el 23% de la muestra consumirían café orgánico lo que representa una demanda potencial de 37.95 millones para el quinto año.

La participación de mercado de café orgánico Wong Mazamari en el mercado nacional sería igual a 8 toneladas producidas por Mazamari al quinto año dividido entre las 43.55 toneladas que se comercializarían a nivel nacional, alcanzando así el 18.37% en volumen. Ello permite determinar los objetivos de largo plazo uno y dos.

- OLP1 Al 2022 el Café Orgánico Wong obtendrá una participación de 25% en el mercado nacional.

Este objetivo coadyuva a la obtención del objetivo general basado en comercializar un producto de alta calidad y altos márgenes de comercialización que permitan a éste encontrar su nicho en el mercado. Ello se condice con la misión de la corporación que busca el crecimiento sostenido de la empresa y sus productos posicionándolos en base al público elegido y a las características del producto.

La participación de mercado la obtenemos dividiendo la venta total proyectada al quinto año de 1'120,211 soles de café orgánico Wong entre la venta total nacional que es 4'420,211 soles. Lo cual representa el 25.34 % de participación de mercado total nacional de café orgánico.

- OLP2 Al 2022 el Café Orgánico Wong conseguirá ventas por 350,000 dólares.

Este objetivo específico coadyuva a la obtención del objetivo general basado en comercializar un producto de alta calidad, poseer una espalda financiera que permita las inversiones iniciales para el lanzamiento del producto y amplios canales de distribución orientados al mercado objetivo en un mercado que tiende al consumo de productos orgánicos, en desarrollo y con un potencial moderado de crecimiento.

El volumen de ventas está determinado por la producción justificada en la tabla 99, en la cual al quinto año se alcanza los 350,000 dólares (1'120,211 soles) con un tipo de cambio de 3.2, el cual consideramos constante como supuesto.

- OLP3 Al 2022 el 30% de la venta de Café Orgánico Wong se realizará a través de E-Commerce en las plataformas de la Corporación.

Este objetivo coadyuva al objetivo general basado en la misión de la corporación de ser pionero y líder en todos los sectores en los cuales intervenga, aprovechando la oportunidad de las mejoras en la tecnología de conexión digital en el país y la preferencia de canales modernos de clientes del segmento Premium para diferenciación utilizando y desarrollando las plataformas digitales y tecnológicas con las que cuenta la corporación para venta y comercialización del café orgánico.

El desarrollo de la misma permitirá reducir costos a un mediano plazo y permitirá mejorar la rentabilidad del producto.

En el análisis del consumidor punto 3.1.2, tabla 14 se define el perfil de consumidor de café orgánico, obtenido del estudio realizado por Ipsos Perú para definir el perfil de consumidor de café orgánico peruano a solicitud de supermercados Wong. Dicho estudio ha permitido elegir como objetivo primario al segmento jóvenes tecnológicos, quienes representan el 28% de los

consumidores de café orgánico del mercado nacional. Estos, de acuerdo a su perfil psicográfico utilizan medios digitales para realizar sus compras, por lo que el objetivo para el quinto año es que el 30% de las ventas se realice a través de medios digitales, permitiendo una mayor eficiencia en la compra.

- OLP4 Al 2022 la pobreza en Mazamari se habrá reducido en tres puntos porcentuales en base a un agresivo programa de responsabilidad social implementado por la corporación.

Este objetivo coadyuva al objetivo general basado en los valores implementados por la corporación que fijan indicadores de responsabilidad social y empresarial para la misma. La pobreza en el Perú se mide por indicadores por lo que los objetivos de corto plazo deben incidir en reducir estos como la tasa de mortalidad infantil, la tasa de desnutrición infantil, la tasa de analfabetismo y la tasa de deforestación de la zona de Mazamari. Ello se conseguirá desarrollando un agresivo programa de responsabilidad social autofinanciado que permitirán cumplir el objetivo de la corporación trayendo bienestar a la zona de influencia.

La población de Mazamari es de 28,269 habitantes (INEI, 2009), de los cuales 29.2 % son pobres según la tabla 84, resultando 8,254 habitantes pobres. Mediante la implementación del programa de responsabilidad social se busca sacar de la pobreza a 846 habitantes al término del quinto año. La cooperativa Mazamari cuenta con 120 productores que representan a igual número de familias y serán los primeros beneficiarios del programa de responsabilidad social. Indirectamente se beneficiará a 246 habitantes de la zona que serán participantes directos de los programas de educación, de salud y de producción agrícola y maderable.

4.3 Decisiones Estratégicas de Marketing

Las decisiones estratégicas de este plan estarán orientadas a posicionar el Café Orgánico Wong como un producto sano orgánico y certificado elaborado con granos de alta calidad por gente luchadora, que reemplazó el cultivo de coca de la zona por un producto de alta calidad en una zona en que la Corporación Cencosud desarrolla un programa de Responsabilidad social beneficiando a cerca de 500 familias de Mazamari cumpliendo las exigencias del mercado internacional y que es ejemplo integral de calidad desde la siembra hasta la compra por parte del Cliente de la Corporación.

4.3.1 Ventaja competitiva

El producto Café Orgánico Wong es un producto de origen Mazamari, que por su sabor, acidez y aroma se constituye en un producto premium certificado con el sello Fairtrade de comercio justo de buena calidad, que cuenta con los atributos para convertirse en el café orgánico preferido del público objetivo peruano, distribuido por la empresa líder del mercado retail en el Perú y amparado por una corporación internacional que tiene representación en nueve países. El producto proviene de una zona que ha estado bajo el influjo del terrorismo habiendo los productores reemplazado los cultivos de la Coca, a pesar de los riesgos dando trabajo a cerca de 120 campesinos desplazados a dicha zona y beneficiando a cerca de 500 familias que, directa e indirectamente, están involucrados en el programa de responsabilidad social que la Corporación Cencosud está desarrollando en la región y que el cliente de la cadena, mediante su compra, ayudará a fortalecer.

Aprovecha la cadena de distribución exclusiva e integral que coloca al Café Orgánico Wong en una posición de privilegio ante otras marcas por la garantía de la marca paraguas Wong garantizando el producto con la calidad de la Corporación.

4.3.2 Estrategias genéricas

Estrategia de Desarrollo de Producto. Desarrollar un producto Café Orgánico con un empaque y unas características que permitan visualizar las fortalezas y las dificultades que los productores han tenido que padecer para obtener un producto de alta calidad representando los valores que la Corporación Cencosud quiere promover en el país además de tangibilizar las acciones y resultados que el plan de responsabilidad social desarrollado por la Corporación en Mazamari obtiene, permitiendo al cliente visibilizar el apoyo que éste brinda por su compra.

Estrategia de Penetración de Mercado. El producto está orientado a competir en el mercado de café orgánico nacional con el valor diferencial de ser un producto peruano, de excelentes características gustativas, elaborado por compatriotas luchadores que soñaron e hicieron realidad un producto líder para un consumidor exigente y preocupado por el cuidado del medio ambiente ofreciendo además la oportunidad a sus clientes de participar, mediante su compra, brindando un apoyo real en el programa de relaciones sociales que la Corporación Cencosud desarrolla en Mazamari.

4.3.3 Propuesta estratégica de valor

Producto ecológico, certificado internacionalmente con el sello Fairtrade de comercio justo y que puede ser adquirido con la confianza de pertenecer a la cadena Cencosud brindando al cliente la posibilidad de apoyar directamente, a través de su compra, la reducción de los índices de pobreza en Mazamari y la reforestación de la zona, a través del desarrollo sostenible de un programa de responsabilidad social que éste puede visualizar y seguir a través de los medios digitales que brinda la corporación garantizando la calidad integral del producto y el cuidado sostenible de la comunidad y el medio ambiente.

4.3.4 Matriz estratégica OLPM

La matriz estratégica de objetivos de largo plazo de Marketing representa el resumen de los objetivos de largo plazo enlazados y relacionados con la misión y visión de la corporación de Cencosud. En la Tabla 46 se presenta la matriz estratégica de objetivos de largo plazo de Marketing.

Tabla 46

Matriz Estratégica OLPM

Misión	Ser líder en la comercialización de productos de consumo, satisfaciendo las necesidades de sus clientes por encima de sus expectativas, brindándoles productos de calidad y con excelencia en el servicio.					
Visión	Ser una organización líder, con nivel de competencia mundial.					
Objetivo General	Al 2022 ser la marca de café orgánico líder en el sector café orgánico nacional con un mínimo de 25% de participación en el mercado nacional.					
Objetivo de Largo Plazo	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4		
	Al 2022 el Café Orgánico Wong obtendrá una participación del 25% en el mercado nacional	Al 2022 el Café Orgánico Wong obtendrá ventas por 350,000 dólares	Al 2022 el 30% de la venta de Café Orgánico Wong se realizará a través de E-Commerce de las plataformas y de la corporación.	Al 2022 la pobreza en Mazamari se reducirá en tres puntos porcentuales con un agresivo programa de Responsabilidad Social.		
Decisiones Estratégicas del Marketing	Ventaja competitiva	Producto de alta calidad	X	X	X	X
	Estrategias genéricas	Zona de producción sensible	X	X	X	X
		Desarrollo de producto	X	X	X	X
	Propuesta estratégica de valor	Penetración de mercado	X	X	X	X
		Producto ecológico certificado internacionalmente con el sello Fairtrade de comercio justo y garantizado por una empresa líder del sector y que permite a sus clientes contribuir en la reducción de los índices de pobreza de la zona productiva.	X	X	X	X

Nota. Adaptado de “El proceso Estratégico un enfoque de gerencia” por F. D’Alessio, 2013, Elaboración propia, 2017.

4.4 Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM)

Los objetivos de Corto plazo están referidos a los objetivos de largo plazo de Marketing y tendrán una duración de dos años entre cada uno de ellos. Estos son:

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1): Al 2022 el Café Orgánico Wong conseguirá una participación de 25% en el mercado nacional.

- OCP1 Al 2019 el Café Orgánico Wong conseguirá una participación de 15% en el mercado nacional.
- OCP2 el Café Orgánico Wong conseguirá una participación de 20% en el mercado nacional.

Objetivo de Largo plazo 2 (OLP2): Al 2022 el Café Orgánico Wong obtendrá ventas por 350,000 dólares.

- OCP3 En el 2019 se obtendrán ventas por 180,000 dólares anuales.
- OCP4 En el 2021 se obtendrán ventas por 250, 000 dólares anuales.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3): al 2022 el 30% de la venta de Café Orgánico Wong se realizará a través de E-Commerce de las plataformas de la Corporación.

- OCP5 En el 2019 la venta del Café Orgánico por E Commerce será de 10%.
- OCP6 En el 2021 la venta del Café Orgánico por E Commerce será de 25%.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4): al 2022 la pobreza en Mazamari se habrá reducido en tres puntos porcentuales implementando un agresivo programa de responsabilidad social en la zona.

- OCP7 En el 2019 el programa de responsabilidad social implementado por la Corporación Wong reducirá en un punto porcentual la pobreza en la zona de la Mazamari
- OCP8 En el 2021 el programa de responsabilidad social implementado por la Corporación Wong reducirá en dos puntos porcentuales la pobreza en la zona de la Mazamari

4.5 Estrategias Operacionales de Marketing

Las estrategias operacionales de marketing encauzaran el proceso operativo del plan presentando una segmentación y posicionamiento alineada con los objetivos de largo y corto plazo del presente plan, utilizando las decisiones estratégicas delineadas con anterioridad. Para ello se desarrollarán las estrategias generales de marketing estructurando el proceso de marketing operativo, las cuales se basan en la investigación de mercado, realizada por Ipsos Perú por encargo de Cencosud Retail Perú S.A., durante los meses de marzo y abril del año 2016.

Objetivos de la investigación

La investigación de mercados tiene como propósito fundamental evaluar la introducción al mercado de retail moderno de un nuevo producto denominado Café Orgánico Wong.

Los objetivos específicos se refieren a la determinación del tamaño de la demanda del mercado objetivo, el perfil del Consumidor Objetivo y los atributos valorados por el mercado potencial en el mercado nacional.

Fuentes de información secundaria

- ✓ Estadísticas del Ministerio de Agricultura y Riego 2011-2015.
- ✓ Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2007-2015.
- ✓ Marco Macroeconómico Multianual 2014-2016 actualizado a agosto 2015.
- ✓ Información estadística proporcionada por la Junta Nacional de Cafeteros del Perú.

De las fuentes citadas se llegan a las siguientes conclusiones:

- 1.1 Existe una correlación directa entre el incremento del PBI y la compra de café orgánico.
- 1.2 Se prevé un crecimiento sostenido de producción y ventas del consumo de café orgánico (ver Tabla 47).

Tabla 47

Ventas y Producción de Café Orgánico (Proyectado 2016 - 2019)

Producción/Ventas	2016	2017	2018	2019
Producción (expresado en Kilogramos)	29,700	30,200	31,000	32,000
Venta (Expresada en miles de soles)	3,600	3,800	3,900	4,000

Nota. Adaptado de acuerdo a las estadísticas del MINAGRI, 2014.

1.3 La demanda de café orgánico continuará incrementándose en los próximos años.

Entrevistas en profundidad**Objetivos****Objetivo General**

Evaluar el lanzamiento de un nuevo producto denominado Café Orgánico Wong dentro de la cadena Cencosud.

Objetivos Específicos

- ✓ Evaluar el conocimiento y consumo de Café
- ✓ Identificar los atributos valorados en el café orgánico
- ✓ Medir la asociación el producto con la marca Wong
- ✓ Especificar las condiciones de compra/venta de café
- ✓ Sugerir nombre del nuevo producto

Metodología

- ✓ Tipo de estudio: exploratoria de carácter cualitativo
- ✓ Técnica: entrevistas en profundidad
- ✓ Universo y ámbito: usuarios que comercializan café. La muestra estuvo conformada por los siguientes sub-segmentos: Personal que labora en Supermercados Wong,

Supermercados Peruanos, Tottus, gerentes de cafeterías y tiendas naturistas, dueños de empresas cafeteras, comercializadores de café orgánico, transportistas, expertos y miembros de la Junta Nacional del Café.

- ✓ Número de dinámicas: se realizaron trece entrevistas en total.
- ✓ Instrumentos: se utilizó un guion para entrevistas en profundidad (desarrollado en el apéndice B).

Resultados:

- ✓ Todos los entrevistados estuvieron de acuerdo que existe una marcada tendencia a que el consumidor final tiende a surtirse de café orgánico en retail por comodidad y cercanía en la ciudad de Lima.
- ✓ Entre las marcas consideradas de calidad figuran en primera instancia Britt, Juan Valdez y Villa Rica. También merecen confianza Cocla y marcas expedidas por Cafeterías.
- ✓ Así mismo coinciden con el perfil del consumidor de café orgánico: joven, de nivel económico alto, con estudios, tecnológico, innovador y deseoso de probar nuevas marcas.
- ✓ También es de importancia el espacio de exhibición y la comodidad y el servicio.
- ✓ En general, se piensa que la calidad es la misma o parecida en todos los cafés de la misma marca.
- ✓ El atributo más valorado sería el sabor y gusto del producto. La calidad es una cualidad subjetiva y la certificación puede ser un factor diferenciador que requiere publicidad.
- ✓ Para este producto el precio es un atributo de menor importancia que la calidad y la responsabilidad social ambiental, aunque podría ser decisivo una vez que los consumidores se hayan asegurado, mediante los diversos signos de garantía, de la calidad del producto. Todo dependerá de los beneficios reales que perciban.

- ✓ Para los usuarios es de especial importancia la calidad del servicio, sobre todo en lo referente al trato amable y personalizado.
- ✓ Si bien el público usuario muestra un nivel de satisfacción adecuada con su canal habitual de venta, no existiría en el mercado una marca que enajara con el ideal de marca, producto, infraestructura y servicio acabado de exponer. En ese sentido, sería muy bien recibida una opción nueva y diferente que tuviera en cuenta y pudiera hacer realidad el ideal.
- ✓ Existe una intención favorable a la prueba del producto. Los entrevistados, pensarían que un café orgánico mejor necesariamente debería ser acompañado también por un precio algo más elevado.
- ✓ En todo caso la adopción definitiva del nuevo producto aparecería condicionada a la efectiva comprobación de sus beneficios en el desempeño del consumidor. Una vez verificada la superioridad, la diferencia de precio no debería superar el 10% del precio más elevado de combustible. Esta cifra consideraría justa ya que el precio del café orgánico en general es bastante alta en el mercado peruano.

Encuestas:

Objetivos:

Objetivo general:

Determinar el consumo de café orgánico, conocer el nivel de recordación de marca de café orgánico y evaluar el lanzamiento de una nueva marca.

Objetivos específicos:

- ✓ Conocer el nivel de recordación espontánea y sugerida de marcas
- ✓ Conocer el nivel de asistencia habitual que tiene cada Canal de distribución de café orgánico.

- ✓ Estimar el nivel de aceptación de un nuevo café orgánico
- ✓ Conocer los atributos más valorados del producto.

Metodología

- ✓ Tipo de estudio: Cuantitativo de carácter concluyente
- ✓ Técnica: Encuestas personales
- ✓ Universo: Consumidores de café orgánico entre 25 a 45 años, de los niveles socioeconómicos alto y medio, residentes en Lima Metropolitana.
- ✓ Muestra: 381 entrevistados
- ✓ Selección Muestral: Muestreo no probabilística, por criterio.

Resultados

- ✓ Para la muestra representativa, se observa que Juan Valdez es el líder actual en el mercado de retail moderno con el 18%, seguido por café orgánico Villa Rica con el 16%.
- ✓ Por otro lado, existen tres atributos que los entrevistados valoran en gran medida en un café orgánico: el sabor, el respeto al medio ambiente y la certificación del mismo
- ✓ En el nivel de recordación, si bien Juan Valdez y Villa Rica llevan la delantera respectivamente, un hecho curioso aparece con Café Cocla que con 14% y sin mucha publicidad ocupa el top of mind del consumidor.
- ✓ Respecto a la aceptación, un 51% de nuestros entrevistados estarían dispuestos a pagar un precio relativamente mayor pero a cambio de un producto que le brinde un beneficio superior.
- ✓ La ubicación estratégica del Supermercado Wong, la percepción de la marca y el ofrecer siempre productos de calidad constituyen las principales fortalezas de Supermercados Wong para el lanzamiento de este nuevo producto.

4.5.1 Estrategia de segmentación

De acuerdo a la segmentación psicográfica desarrollada en el capítulo 3, el segmento de jóvenes tecnológicos corresponde al perfil de consumidores de productos nuevos y diferenciados, por lo tanto los esfuerzos de marketing estarán orientados primordialmente a satisfacer las necesidades de este grupo de usuarios. Dicho segmento está siendo atendido por café orgánico de la competencia por lo que es necesaria una campaña de culturización para que estos consumidores se fidelicen con el Café Orgánico Wong. Las características del objetivo primario se resumen en la Tabla 48.

Tabla 48

Características de Consumidor Objetivo

Tamaño del Sector	28%
Rango de Edades	25 – 45 años
Conducta de compra.	Muy interesados en las novedades. Sensibles a las promociones. Pocos sensibles al precio. Muy orientados a productos de calidad. Buscadores de productos de marca. Muy seguidores de modas.
Gustos e intereses.	Frecuentan lugares de moda. Les gusta salir fuera de casa. Consumen Productos Orgánicos
Personalidad.	Cosmopolita Innovador
Beneficio.	Consciente con el cuidado del medio ambiente/Socialmente Responsable.
Compra en retails	Prefiere comprar en retails modernos Busca comprar el mejor café Servicio es muy importante

Del estudio de segmentación psicográfica y de los resultados del estudio de mercado realizado, se desprende entonces, que los segmentos donde se orientarán los esfuerzos para el Café Orgánico Wong son:

- Segmento Objetivo: Consumidores de Café Orgánico.
- Segmento Primario: Consumidores decisores de compra de Café Orgánico de calidad certificada que consideran muy importante la responsabilidad social y ecológica del producto.
- Segmento Secundario: Conductores decisores de compra de café Orgánico que posea la marca de calidad de la Corporación.

4.5.2 Estrategia de posicionamiento

La Figura 10 que es el mapa conceptual muestra el posicionamiento de cada marca de café orgánico en la ciudad de Lima así como el posicionamiento esperado del Café Orgánico Wong.

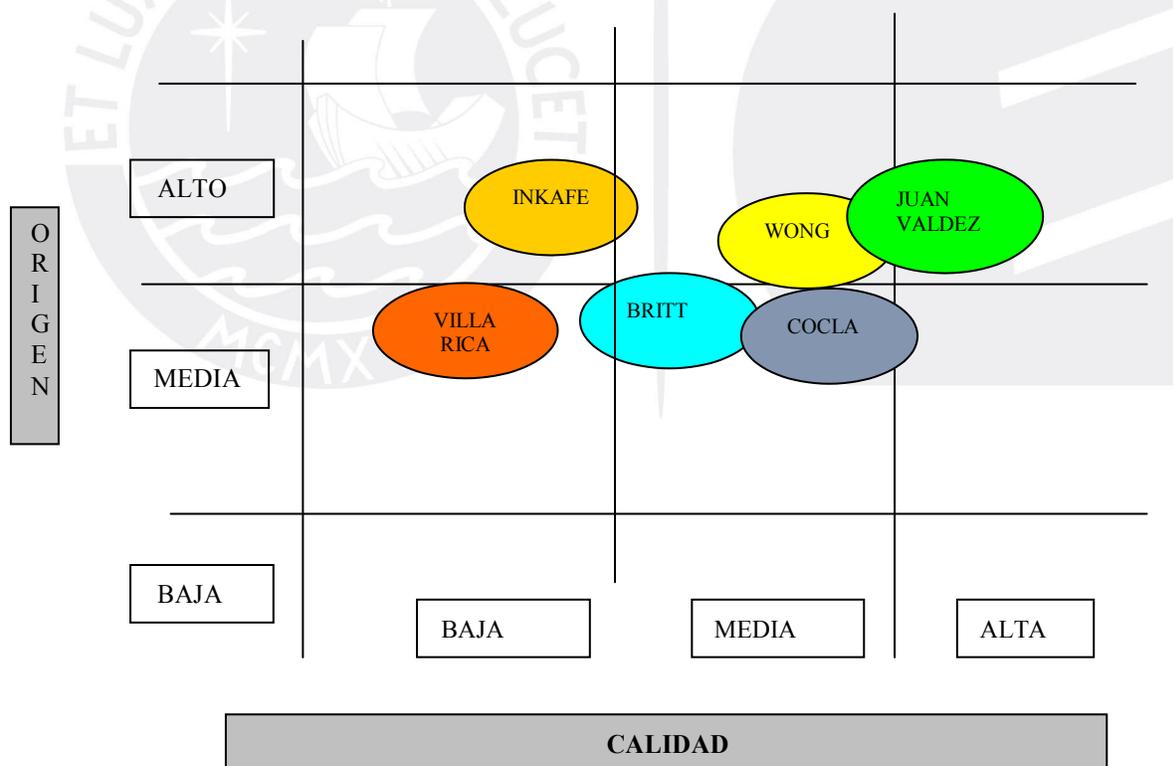


Figura 10. Mapa conceptual mercado Café Orgánico en Lima Metropolitana. En base al estudio cualitativo, 2016.

El posicionamiento se basará en factores de diferenciación que definirá las características del Café Orgánico Wong siendo parte de los productos bandera que consolidan la Marca Perú.

En la Figura 11 se observa el Brand key de posicionamiento de Café Orgánico Wong.

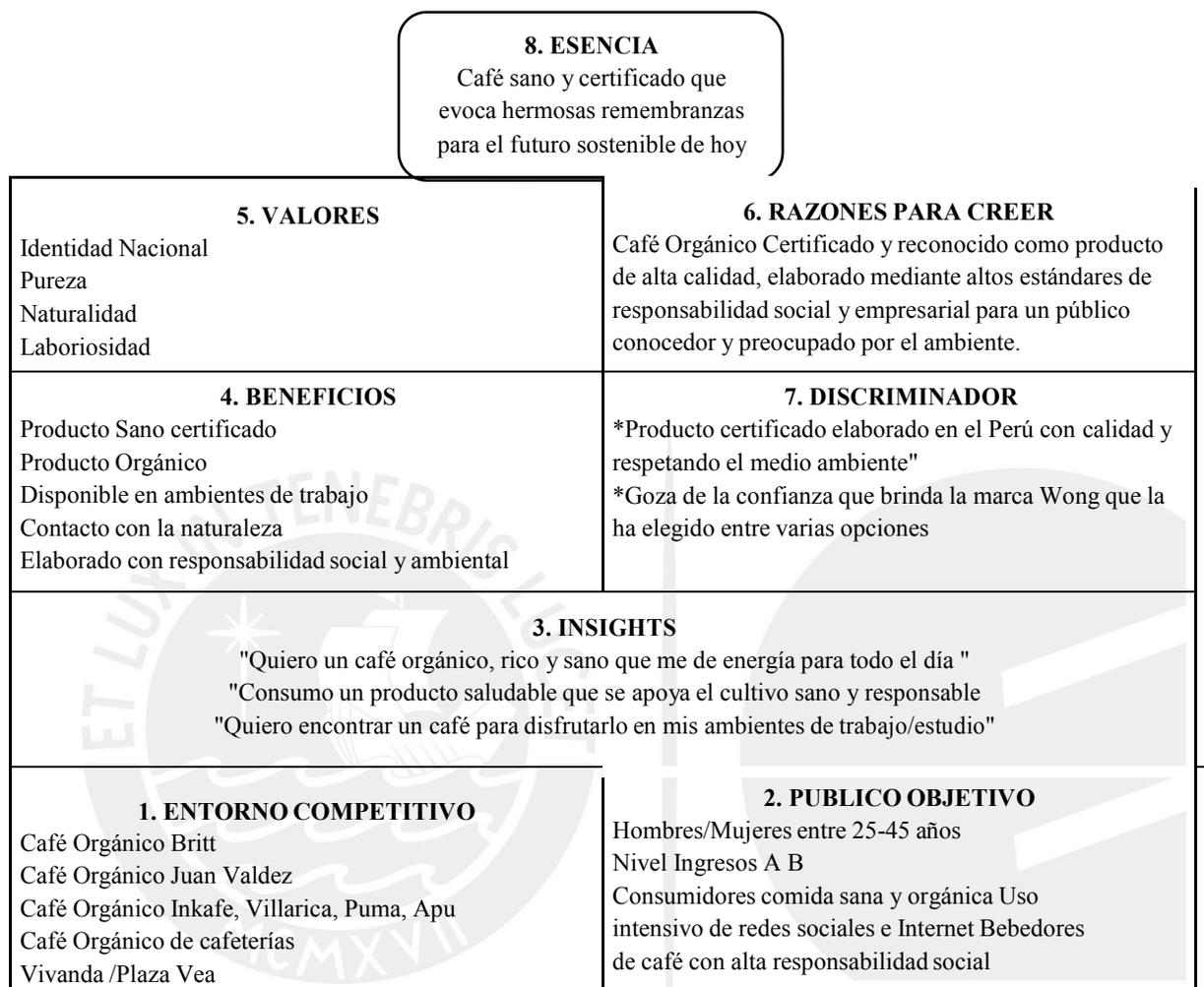


Figura 11. Modelo Brand Key del posicionamiento del Café Orgánico Wong.

Adaptado de "Brand Key" por Europe Institute for Brand Management. Recuperado de: <http://www.eurib.org/fileadmin/>

La esencia del posicionamiento está definida tomando en cuenta los factores que permiten posicionar al Café Orgánico Wong. Estos son:

- El entorno competitivo. Donde se definen los lugares donde produce y vende la competencia y se puede apreciar que es muy intenso a pesar que el mercado no es muy grande.

- Público Objetivo. Definido en la estrategia de segmentación.
- Insights. Definidos en base a las encuestas y entrevistas tomadas al público objetivo y se refieren sobre todo a características tangibles del Café.
- Beneficios. Definidos en base a lo que busca el público usuario como resultado del consumo del café orgánico.
- Valores. Son aquellas razones intangibles que transmite el producto como sentimiento positivo hacia el usuario y la comunidad.
- Razones para Creer. Son las fortalezas tangibles e intangibles del producto que permiten visualizar las Ventajas del mismo
- Discriminador. Permite diferenciar el Café Orgánico Wong de los demás cafés.

Por ello la esencia del Café Orgánico Wong es que es un Café sano, orgánico y certificado que permite reducir la pobreza y la deforestación, gracias al apoyo de los clientes de Supermercados Wong que, con su compra, contribuyen a llevar a cabo el plan de responsabilidad social evocando hermosas memorias para el futuro de hoy; en el cual las memorias destacan la tradición, calidad y fuerza del café y el futuro de hoy evoca la responsabilidad social y ambiental del producto.

Desarrollo de Identidad de Marca. En este caso el café orgánico será marca Wong, que ya tiene un desarrollo de marca propia para distinguirlo. Para la elaboración de un tag line se consideran los siguientes criterios: (a) Beneficios buscados para el consumidor, (b) las ventajas competitivas que presenta el producto, (c) la Estrategia utilizada para competir (d) la propuesta de valor y (e) el posicionamiento del café orgánico. Ello se aprecia en la Tabla 49.

El tag line permite identificar una frase que puede ser el logo del producto. Ella será validada en el focus group realizado para poner a prueba el Mix de Marketing propuesto.

Tabla 49

Desarrollo Identidad de Marca

Beneficio Buscado	Ventaja Competitiva	Estrategia Competitiva	Propuesta de Valor	Posicionamiento
Producto sano certificado	Producto de Alta Calidad	Diferenciación	Producto ecológico, certificado internacionalmente con el sello fair trade de comercio justo, perteneciente a la cadena Cencosud permitiendo apoyar la reducción de los índices de pobreza en Mazamari y la reforestación de la zona, a través del desarrollo sostenible de un programa de	Café sano y certificado que permite reducir la pobreza y la deforestación, gracias al apoyo generoso, evocando hermosas reminiscencias para el futuro sostenible de hoy
Producto Orgánico	Zona de producción sensible en la que se desarrolla un programa de responsabilidad social participativo en la que el cliente contribuye activamente.	Diferenciación	responsabilidad social garantizando la calidad integral del producto y el cuidado sostenible de la comunidad y el medio ambiente.	
Permite el apoyo real y directo para la reducción de la pobreza en la zona productiva.				
Permite la reducción de la tasa de deforestación en la selva peruana	Distribución garantizada a través de cadena líder del sector	Penetración		
Elaborado con Responsabilidad Social y Ambiental				

TAG LINE: CAFÉ ORGANICO WONG: TU APOYO CON SABOR PARA UN MAZAMARI MEJOR

Nota. Adaptado de “El proceso Estratégico un enfoque de gerencia” por F. D’Alessio, 2013.

4.5.3 Matriz estratégica OCPM

La Tabla 45 relaciona las estrategias operacionales con los objetivos de Largo Plazo de Marketing, y los objetivos a corto plazo se pueden apreciar en la Tabla 50.

Tabla 50

Matriz Estrategias Operacionales

		Objetivos a corto plazo			
		OCP1	OCP3	OCP5	OCP7
		En el 2019 el Café Orgánico Wong contará con un 15% de participación en el mercado nacional.	En el 2019 se obtendrán ventas de 180,000 dólares anuales.	En el 2019 la venta del café orgánico por el E-commerce será del 10%	En el 2019 el programa de responsabilidad social implementado por la Corporación Wong reducirá 1% la pobreza en la zona de la Mazamari
		OCP2	OCP4	OCP6	OCP8
		En el 2021 el Café Orgánico Wong contará con un 20% de participación en el mercado nacional	En el 2021 se obtendrán ventas de 250,000 dólares anuales	En el 2021 la venta de café orgánico por el E-commerce será del 25%	En el 2021 el programa de responsabilidad social implementado por la Corporación Wong reducirá 2% la pobreza en la zona de Mazamari
Estrategias operacionales de Marketing	Desarrollo del producto	X	X	X	X
	Penetración de mercado	X	X	X	X
	Segmentación	X	X	X	X
	Posicionamiento	X	X	X	X

Nota. Adaptado de “El proceso Estratégico un enfoque de gerencia” por F. D’Alessio, 2013.

4.6 Conclusiones

En el presente capítulo se realizó un análisis a través de matrices para la generación de estrategias relacionadas al plan de Marketing del Producto Café Orgánico Wong.

A través de la Matriz FODA para el producto Café Orgánico Wong se han podido delinear 18 estrategias: seis de explotación, cinco de control, cinco de fortalecimiento y dos de minimización.

Del análisis de la Matriz MIE se concluye que el producto Café Orgánico Wong se ubica en el cuadrante II, por lo que las estrategias que se deben seleccionar deben permitir el desarrollo y posicionamiento del producto considerando la inversión requerida para potenciar la marca del café y la penetración en el mercado seleccionados.

El Objetivo general está referido al posicionamiento del Café Orgánico Wong como líder del sector nacional de Cafés Orgánicos obteniendo un 25% de la cuota de mercado.

Los objetivos específicos que permitirán alcanzar el objetivo general están referidos a obtener un posicionamiento de 25% en el mercado nacional, lograr ventas por 350,000 dólares en dicho mercado, el 30% de la venta se realice a través de plataformas digitales y que los índices de pobreza se reduzcan en tres puntos porcentuales implementando un agresivo programa de responsabilidad social en la zona.

Las decisiones estratégicas de este plan estarán orientadas a posicionar el Café Orgánico Wong como un producto orgánico y certificado, cuya compra permitirá apoyar la reducción de los índices de pobreza de aproximadamente 500 familias cumpliendo las exigencias del mercado.

Se definen tres ventajas competitivas al tratarse de un producto orgánico, de alta calidad, que participa activamente en la reducción de los índices de pobreza y la tasa de deforestación en Mazamari contando con un sistema de distribución desarrollado, dos estrategias genéricas

referidas al desarrollo de producto y penetración de mercado, orientando la propuesta de valor a que se trata de un producto orgánico, ecológico, certificado internacionalmente con el sello Fairtrade de comercio justo, que puede ser adquirido con la confianza de pertenecer a la cadena Cencosud brindando al cliente la posibilidad de apoyar directamente, a través de su compra, la reducción de los índices de pobreza en Mazamari y la reforestación de la zona, a través del desarrollo sostenible de un programa de responsabilidad social que éste puede visualizar y seguir a través de los medios digitales que brinda la corporación garantizando la calidad integral del producto y el cuidado sostenible de la comunidad y el medio ambiente.

Los objetivos de corto plazo están referidos a los objetivos de largo plazo de Marketing y tendrán una duración de dos años entre cada uno de ellos.

La estrategia de segmentación permite definir a un consumidor joven, de nivel socio económico AB, viajero, interesado en conocer nuevas y diversas experiencias, culto y altamente conectado a redes sociales, que busca productos sanos de empresas interesadas en preservar su responsabilidad social y ambiental.

La estrategia de posicionamiento se basará en factores de diferenciación que definen las características del café orgánico, siendo parte de los productos bandera que consolidan la Marca Perú.

La marca del café orgánico es Wong como marca propia de la cadena. El desarrollo de la marca permite definir una esencia y un tag line para el Café Orgánico Wong: “Café sano, orgánico y certificado que permite reducir la pobreza y la deforestación, gracias al apoyo generoso, evocando hermosas memorias para el futuro de hoy” y “Café Orgánico Wong: Tu apoyo con sabor para un Mazamari mejor”.

Capítulo V: Mezcla de Marketing

El presente plan de Marketing está dirigido a Cencosud Retail S.A., pues es la responsable de articular diversas estrategias para promover y garantizar el éxito de la comercialización del producto café orgánico.

Asimismo, será el promotor principal de todas las iniciativas que se plantearán para el desarrollo del producto, su distribución y comercialización dentro del paraguas de marcas Wong.

Para ello, la estrategia de marketing deberá implementarse en fases con la finalidad de involucrar, de manera progresiva, a los diversos stakeholders para generar la demanda necesaria y lograr, así, el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En tal sentido, las fases por considerar son las siguientes:

- *Fase 0*: Diseño y lanzamiento del producto (año 0). En esta fase se preparará el producto aprobado por la Corporación, implementando la evidencia física para tangibilizar las señales externas del producto: empaque, presentación y producto terminado. Así también, se deberá desarrollar la plataforma tecnológica que soportará la promoción y venta del producto.

- *Fase 1*: Generación de demanda (año 1-2). En esta fase se generará la demanda necesaria para que el consumidor conozca y valore el producto. Esto se logrará a partir de diversas actividades de promoción, como realizar una serie de degustaciones en los supermercados de la cadena resaltando las ventajas del producto y corroborando el potencial del café, y ofertas en la plataforma web que permitan a los clientes potenciales ponerse en contacto con el producto

- *Fase 2*: Crecimiento y desarrollo del mercado (año 3 al 5). Una vez consolidada la oferta del Café Orgánico Wong y establecida la demanda necesaria, se involucrará al consumidor

objetivo. Para ello, se promocionará el producto por los canales tradicionales y no tradicionales de publicidad, mediante el lanzamiento ecológico del producto y, dado el incremento de la demanda, se continuará con el desarrollo de las promesas de venta elaboradas para posicionar el producto a fin de garantizar los niveles de calidad de servicio. Se trata de maximizar las ventas rentabilizando el margen del café orgánico.

En la Figura 12 se observa el marketing mix elegido.

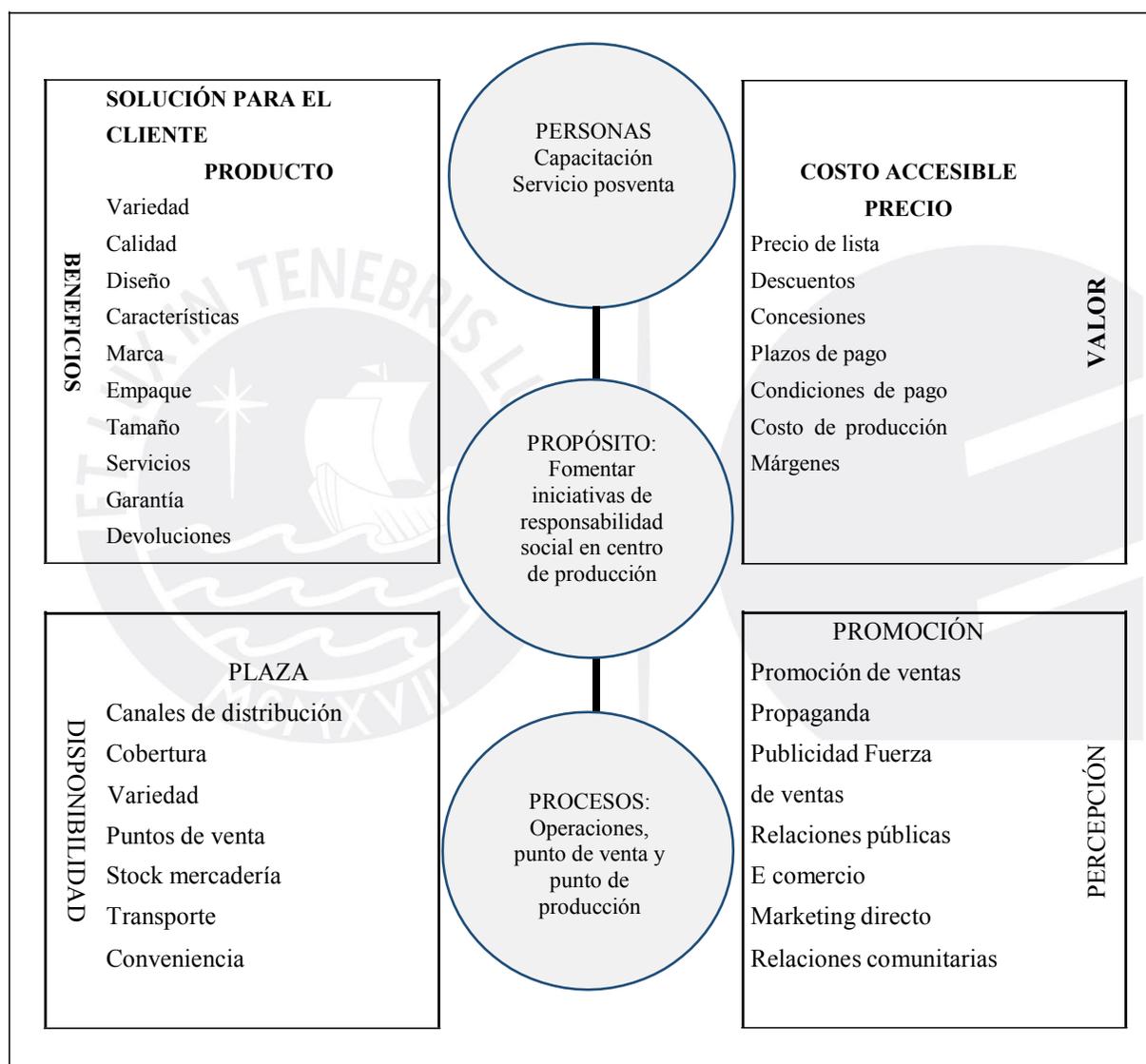


Figura 12. Mezcla de marketing Café Orgánico Wong.

Adaptado de *Fundamentos de Marketing* (6th ed.), por P. Kotler y G. Armstrong, 2003, México: Pearson Educación. 2003.

5.1 Producto

El desarrollo integral del producto comprende desde la cosecha del café hasta la presentación del Café Orgánico Wong. La producción se realiza en la zona alta de Mazamari, ubicada entre los 1,200 a 1,600 metros de altura, expuesta a una gran cantidad de microclimas, lo que asegura el desarrollo de un café orgánico especial, de tipo arábigo.

5.1.1 Estrategias de la variable producto

Las estrategias están referidas a:

- Variedad. La variedad del Café Orgánico Wong es **Bourbon rojo**.
- Calidad. La calidad del café se mide por tazas. El café orgánico presenta una clasificación de 82,5 por catación, realizada por un catador Q Grader, avalado por la organización SCAA (Specialty Coffee Association of América), en sabor: ciruela, pasas rubias, chocolate bitter, caña de azúcar.
- Sello de calidad: El Café Orgánico Wong cuenta con el sello de certificación Fairtrade, que es el sello internacional de Comercio Justo. Se trata de una certificación de producto que avala los productos procedentes de los países en vía de desarrollo, dando prioridad y poniendo en el centro a las personas. Fairtrade brinda a los agricultores y trabajadores de los países en vías de desarrollo la oportunidad de mejorar su nivel de vida y de planificar mejor el futuro. Del otro extremo ofrece a los consumidores un instrumento eficaz para combatir la pobreza y promover el cambio social mediante sus compras diarias. Fairtrade es la certificación social y de desarrollo con mayor reputación y reconocimiento en el mundo. El Sello de Certificación de Comercio Justo Fairtrade aparece en miles de productos procedentes de 63 países en vías de desarrollo. Se anima a los traders, a los propietarios de marcas, minoristas y distribuidores así como

responsables de Responsabilidad Social Empresarial a unirse y conocer los beneficios de Fairtrade.

El sistema Fairtrade audita a todas las entidades a lo largo de la cadena de suministro: desde el productor, pasando por el trader hasta el producto final. El Sello Fairtrade garantiza a los consumidores que el producto que están adquiriendo cumple con los estándares sociales, económicos y medioambientales de Comercio Justo. El sistema Fairtrade es internacional. Cuenta con 24 organizaciones miembros en Europa, Estados Unidos, Japón, Australia y Nueva Zelanda que fomentan en sus países la información sobre Comercio Justo y el uso de la certificación Fairtrade por parte de las empresas, garantizando la integridad y seriedad del sistema. Fairtrade. España es una de ellas y asume estas funciones en España. La organización Fairtrade International con sede en Alemania asume las funciones internacionales como desarrollar y revisar los estándares de Comercio Justo de cada producto para productores, exportadores e importadores. El personal de Fairtrade International y las tres Redes de Productores en los países del Sur ayudan a los productores a obtener la certificación Fairtrade y a desarrollar oportunidades de mercado. Todos los grupos productores que trabajan con Fairtrade tienen su representación en las decisiones de la organización internacional a través de sus redes de productores en Latinoamérica, África y Asia. El cumplimiento de los estándares Fairtrade se audita de forma regular a lo largo de toda la cadena de suministro. FLO-Cert, la empresa independiente de certificación que realiza las auditorías es la única auditora para una certificación ética que cuenta con la acreditación ISO 65. (Fairtrade, 2013).

El Sello Fairtrade es un sello de garantía registrado internacionalmente y propiedad de Fairtrade International. Su uso está sujeto a ciertas normas y pautas. El Sello representa

el sistema de certificación en su totalidad y permite a los consumidores identificar fácilmente los productos de Comercio Justo. El Sello Fairtrade garantiza que se han cumplido los estándares Fairtrade y no hace valoración alguna sobre las empresas u organizaciones que venden los productos. Los siguientes grupos pueden utilizar el Sello Fairtrade.

- ✓ Los licenciarios, es decir, las empresas que han firmado un contrato de licencia con Fairtrade, pueden usarlo en sus productos finales una vez obtengan el contrato de licencia y la aprobación para el empaquetado y para la promoción mediante material gráfico.
- ✓ Empresas de Distribución y HORECA pueden utilizar el Sello Fairtrade para promocionar los productos Fairtrade que venden después de obtener la aprobación escrita de los materiales.
- ✓ Empresas que optan por usar productos Fairtrade en sus procesos internos pueden comunicar este uso vía sus memorias de RSE y en otros soportes de comunicación de la empresa, una vez obtenida la aprobación.
- ✓ Terceras partes: se puede utilizar el Sello Fairtrade para promocionar los productos con certificación Fairtrade, así como el sistema Fairtrade en publicaciones, campañas o en colegios. Los que se decanten por esta opción, deben respetar las pautas de uso y obtener una aprobación por escrito de la organización Fairtrade España o de Fairtrade International.

En la Figura 13 se aprecia el sello Fairtrade.

- Diseño. Se aplica para la marca, envase y empaque del producto, pues el Café Orgánico Wong se presenta tostado y molido.
- Características. Las características del producto se presentan en la Tabla 51.



Figura 13 Sello Fairtrade de Comercio Justo

Tomado de <http://www.sellocomerciojusto.org/es/empresas/queesfairtrade.html>

Tabla 51

Características del Café Orgánico Wong

Generalidad	Característica	Generalidad	Característica
Variedad	Bourbon rojo	Aroma	Dulce
Humedad	12%	Acidez	Marcada
Granulometría	Mínimo 50%, encima de malla número 15	Sabor	Chocolate Bitter
Cuerpo	Balanceado, libre de fermentos o sabores	Certificación	Fairtrade Rainforest Alliance

Nota. Tomado de Cooperativa de Cafeteros de Mazamari, 2017.

- Marca. La marca del producto se deriva del socio estratégico del negocio, sobre la base de sus características, y se denomina **Café Orgánico Wong**.
- Empaque. Las características del empaque se desarrollaron en función de los atributos que, según Supermercados Wong, debe contener su producto. Este empaque contará con

la historia de la comunidad, estará ubicada en la parte inferior del mismo y el sello de certificación Fairtrade .Estos se detallan en la Tabla 52.

Tabla 52

Características del Empaque del Café Orgánico Wong

Características	Descripción
Forma	Pouch preformado de dos sellos con fuelles laterales más válvula gasificadora para la contención de 250 g de café molido orgánico. Material trilaminado PET metálico
Tamaño	100 mm ancho,300 largo y 120 g/m ² espesor
Volumen	250 mg
Colores	Negro con madera beteada; logo Café Orgánico Wong en la parte delantera, y en la parte trasera el insight del producto, sellos de certificaciones, clasificación alimentaria y procedencia
Historia	Producto peruano, de excelentes características gustativas, elaborado por compatriotas que lucharon contra el narcotráfico y el terrorismo, soñaron e hicieron realidad un producto líder para un consumidor exigente y preocupado por el cuidado del medio ambiente
Certificación	Fair trade (Sello de certificación)
Nivel de pedido y frecuencia de compra	4,000 unidades cada tres meses
Devolución	Plazo, cada 4 meses
Proveedores	Peruplast (envase) y Papelera del Sur (empaque)

En la Figura 14 se aprecia el empaque del producto.

- Tamaño. El producto se presenta en empaques de 250 mg.
- Servicios. Relacionados con los adicionales que se brindarán para la producción del café.



Figura 14. Empaque del Café Orgánico Wong Mazamari.

5.1.2 Plan de acción (PDA) de la variable producto

Las estrategias elegidas para esta variable y la implementación en el plan de acción se enumeran en la Tabla 53.

Dichas estrategias se desarrollan de la siguiente manera:

F01 - Se efectuará el lanzamiento del producto en la tienda ubicada en Dos de Mayo (San Isidro).

Entre los invitados se encontrarán autoridades relacionadas con el sector cafetalero, tanto del Estado (Ministro de Agricultura) como del sector privado (Presidente de la Junta Nacional de Cafeteros), a fin de que dicho lanzamiento sea transmitido por los medios de comunicación.

Tabla 53

Estrategia de Productos según Etapa de Implementación en el PDA

Estrategia	Fase cero	Fase uno	Fase dos
F01 Lanzamiento de Café Orgánico Wong utilizando el posicionamiento de la marca (F2,04)	X		
D05 Incidir en la naturaleza del café orgánico, posicionándolo dentro del sector como café Wong (D2,04,05)		X	
FA1 Posicionar el producto Wong utilizando el paraguas de la marca frente a otros cafés (F1,A1)	X	X	
DA1 Posicionamiento del producto como café premium de producción seleccionada (D1,A1)	X	X	X

D05 - Desarrollar un simposio internacional del café para difundir la naturaleza y ventajas del producto. Este podría realizarse en la Expo Alimentaria.

- Dentro del encarte Wong desarrollar una sumilla con las ventajas de consumir café Wong y su naturaleza sana.
- Desarrollar un publisreportaje que mencione las ventajas del Café Orgánico Wong, que sería publicado y difundido en las redes sociales, Youtube y Facebook.

FA1 - Colocar el Café Orgánico Wong en cabecera de góndola, frente al de su competencia; y en un lugar preferencial en la página del encarte Wong y en el medio digital.

DA1 - Difundir la certificación del Café Orgánico Wong en lugares visibles de las páginas sociales y dentro de los supermercados.

- En el desarrollo de la página de Facebook, incidir en la calidad del grano de café.
- Desarrollar un video donde se hable del proceso del café y el por qué este lo hace un café premium, viralizándolo por medio de las redes.

En la Tabla 54 se aprecia la inversión global por actividad.

Tabla 54

Inversión Mix del Producto (expresada en soles)

Actividades	Fase cero	Fase uno		Fase dos	Total
	Año 0	Año 1	Año 2	Años 3-5	
Lanzamiento del producto	5,000	0	0	0	5,000
Simposio café	0	25,000	0	0	25,000
Participación en el encarte	0	300	0	0	300
Publirreportaje	0	1,500	0	0	1,500
Colocación del café en góndola*	0	0	0	0	0
Incidir en la calidad en FaceBook	0	0	0	0	0
Video viral	3,500	0	0	0	3,500
Total	8,500	26,800	0	0	35,300

Nota. * No representan costo, pues están incluidos en otras actividades.

5.2 Precio

5.2.1 Estrategia de la variable precio

Por política de Wong para productos propios, su precio no debe ser inferior en 10% del precio del producto con mayor valor en el portafolio de venta. Dicho precio se fijará de acuerdo con las políticas de la corporación. Las estrategias elegidas para esta variable se definen en la Tabla 55.

Tabla 55

Estrategia de Precios según Etapa de Implementación

Estrategia	Fase cero	Fase uno	Fase dos
FA3 Posicionar el café como marca única, utilizando estrategia de diferenciación (F1,F4,A3)	X		

Esta estrategia cuenta con las siguientes actividades: FA3 - Diferenciar el precio como oferta para el lanzamiento, con un descuento del 30% sobre el precio de lista durante el primer mes. Esta oferta se anunciará en el encarte de Wong y en los medios para que el público objetivo visibilice la marca y esta se posicione como producto Wong gourmet. Ello significa una inversión que se presenta en la Tabla 56.

Tabla 56

Inversión Mix Precio

Actividades	Inversión x unidad	Unidades vendidas	Inversión total Fase 1
Descuento del precio del café por lanzamiento de producto	8.64	300	2,592
Promoción del lanzamiento en revista	0.30	1,000	300
TOTAL			2,892

5.2.2 Determinación de precios. Para determinar el costo por paquete de 250 g se incluyen los costos de la Corporación Cencosud, así como los márgenes de producción de la cadena, los que se aprecian en la Tabla 57.

Tabla 57

Costos del Café Orgánico, Incluyen los Costos de Corporación

Rubro	Valor (en soles)
Costo producción x 250 g	7.00
Costo empaque	1.25
Costo administrativo	1.75
Royalty y publicidad	2.50
Costo total	12.49
Margen productor	2.50
Margen tienda producción	3.75
Costo total	18.74

Nota. Tomado de Cencosud Retail S.A., 2017.

En la Tabla 58 se aprecia el precio de venta de la competencia.

Tabla 58

Precio de Venta de la Competencia en Supermercados Wong

Marca	Precio (en soles)
Café Cocla Gourmet x 250 g	25.20
Café Villa Rica x 250 g	22.40
Café Gilded x 250 g	25.99
Café Apu x 250 g	26.90
Inkafé Gourmet x 250 g	26.40
Café Casqui x 250 g	23.90
Café 338 x 250 g	23.90
Café Blue Llama	31.00
Café Orgánico Juan Valdez x 500 g	46.00
Café orgánico Britt x 250 g	31.50

Nota. Investigación de Mercado Grupo de Tesis, 2017.

Dichos precios se encuentran esquematizados en la Figura 15.

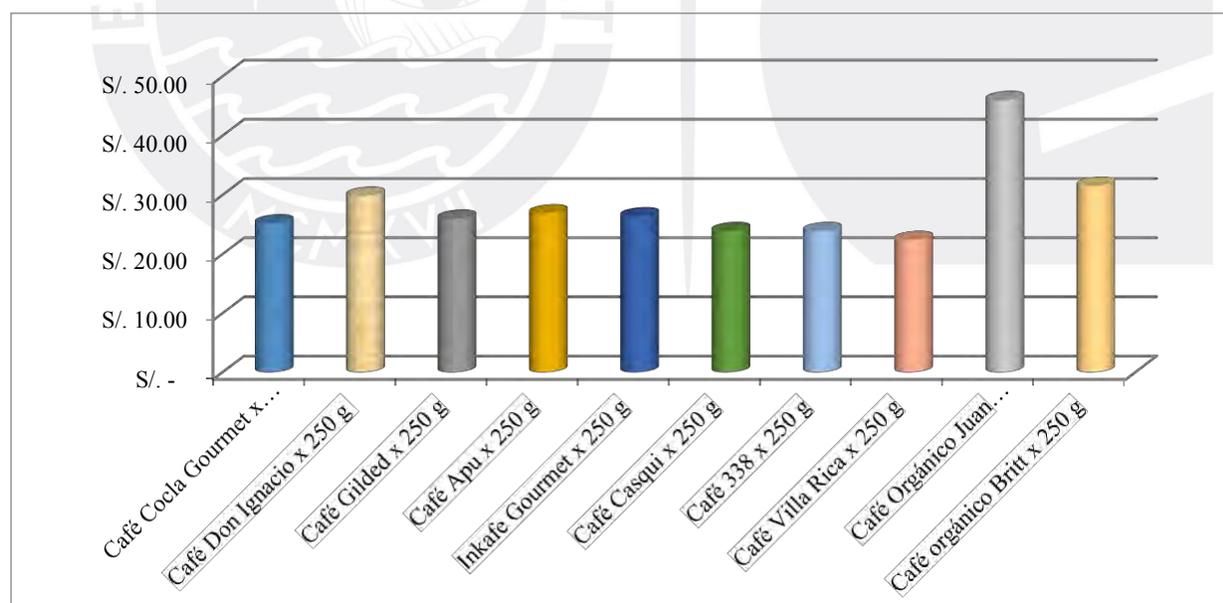


Figura 15. Esquema de precios de venta Supermercados Wong. En base a la Investigación de Mercado Grupo de Tesis., 2017.

Como se ha mencionado líneas arriba, por política de Wong, en el caso de los productos propios, su precio no debe ser inferior en 10% al producto de mayor precio del portafolio de venta. En vista de ello, el precio de venta del Café Orgánico Wong se determina de la siguiente manera:

Precio más caro competencia x 0.90 = Precio Café Orgánico Wong

Precio Café Orgánico Wong Mazamari = 28.8 soles.

Dicha política ha sido validada por el grupo focal realizado el año 2017 por los integrantes del grupo. Las respuestas de la aplicación de esta técnica se encuentran en el Apéndice D.

5.3 Promoción

5.3.1 Estrategia y PDA de la promoción

La e-Comunicación electrónica es en la actualidad uno de los escenarios fundamentales donde se centra cualquier ejercicio comunicativo. Transformar la información en conocimiento, gestionar el conocimiento y responder, de un modo más efectivo, a un público que ha comprendido la facilidad de navegar en la información.

Desde una perspectiva complementaria, hoy, Internet es la plataforma por excelencia para hacer negocios. Así, cuando un usuario entra en una página web con un contenido editorial específico, se le muestran los anuncios publicitarios de la empresa, adaptados al perfil del usuario. Al vincular el tema de las tecnologías y el café, se puede afirmar que además de la importancia de la cohesión social del gremio cafetalero nacional, para la estandarización y unificación de propuestas en la promoción, es importante entender el aporte y protagonismo que las nuevas tecnologías de comunicación le puede proporcionar en la actualidad.

En ese sentido, la creación de la página web del café Wong y su difusión en las redes (Facebook, Twitter, entre los principales); así como de una sección para blogueros, encajan para que el espacio virtual se convierta en el punto de encuentro de todos los actores de la cadena. De hecho, existen otros usos tecnológicos para diferentes partes de la cadena; por ejemplo, para la trazabilidad del café, que también incluye un fuerte tema de promoción del agricultor como gestor de la chacra, lo cual le da un valor agregado a la venta final.

La estrategia de promoción implica desarrollar estrategias de push y pull.

Estrategias de push.

- Degustación en los principales puntos de venta de los Supermercados Wong.
- Concursos de café orgánico. El café se promocionará por medio de impulsadoras, quienes luego de que los clientes den respuesta a una serie de preguntas, lo premiarán con un artículo promocional del café orgánico.
- Distribución gratuita en los medios de prensa de encartes que contienen paquetes pequeños, de 20 g de café orgánico.
- Realización de grupos focales y degustaciones en los puntos de venta y en los lugares donde se localice el público objetivo, como universidades, clubes, entre otros.
- Auspicios y artículos publicitarios orientados al público objetivo.
- Participación en los jueves orgánicos, en los cuales se identificarán a los gondoleros con un pin y un polo con el logo del Café Orgánico Wong.
- Participación en simposios sobre café orgánico en el país para la difusión del café Wong.
- Identificación de bolsas biodegradables de café orgánico en las cajas de las tiendas.

Estrategias de pull.

- Cupones de descuento de Café Orgánico Wong en todas las cajas de Wong.
- Obsequio de puntos Bonus extras por la compra de café orgánico.
- Remisión de e-mailing a los clientes que compran café, informando los beneficios del café, y un 15% de descuento sobre el producto.
- Cupones virtuales de descuento o regalo de puntos Bonus extras a clientes que cuenten con la aplicación Bonus o a los clientes que al ingresar a la tienda activen el Becons. Este es un aparato electrónico que, mediante radio frecuencia, emite la señal al celular y envía la promoción en un mensaje de texto.
- Enviar promociones al teléfono móvil del cliente para que compre café orgánico Wong en el momento que realiza la compra de una taza de café en los grifos PRIMAX.
- Cross Selling. Por la compra de un producto relacionado con el café (cafetera, calentador), el cliente se lleva un 30% de descuento en la compra de café orgánico por tres meses.
- UP Selling. Al comprar dos paquetes de café orgánico, el segundo lo adquiere a mitad de precio.
- Promociones. Por la compra de dos paquetes de Café Orgánico Wong, el cliente se lleva un producto promocional.
- Participación en el Corso de Wong, con la figura de Cafecito en el carro de productos orgánicos.

La promoción del café se realizará por medio de tres canales: BTL, virtual y merchandising.

En la Figura 16 se observa una taza mug promocional



Figura 16. Ejemplo de merchandising Café Orgánico Wong.

Las estrategias elegidas para esta variable y la implementación en el plan de acción se definen en la Tabla 59.

Tabla 59

Estrategia de Promoción según Etapa de Implementación en el PDA

Estrategia	Fase cero	Fase uno	Fase dos
F02 Participación en programas nacionales de producción, como producto bandera (F1,02)	X	X	X
F05 Desarrollo de página web comercial dentro de la plataforma de Wong para el público objetivo (F5,06)	X	X	X
D02 Posicionar la marca en las tiendas como producto orgánico (D1,01)		X	X
D04 Inversión en desarrollo digital para los recursos de venta de café orgánico (D4,04)	X	X	X

Dichas estrategias cuentan con las siguientes actividades:

F02 Participación del Café Orgánico Wong en actividades nacionales e internacionales de difusión de la marca Perú, en coordinación con PromPerú.

- Activación de campañas de degustación en lugares emblemáticos de nuestro país, como en Machupicchu, Puno o Kuelap. Ello se realizaría con el apoyo de PromPerú y se filmaría para difundirlo en las redes sociales.
- Firmar un convenio con el Ministerio de Relaciones Exteriores para que se sirva e invite Café Orgánico Wong al público visitante en las embajadas, como producto bandera.
- Activación de Cafecito, imagen del Café Orgánico Wong, y participación en el Corso de Wong con un carro alegórico y en todos los eventos orgánicos de la Corporación.

F05 Desarrollo de página web especial para el producto. Esta página tendría promociones y concursos orientados al perfil del consumidor, con premios como un viaje para dos a una zona cafetera de nuestro país con todos los gastos pagados. Para ello, se ingresará el código de compra del Café Orgánico Wong y se realizará la difusión del concurso mediante las redes sociales.

D02 Utilizar medios convencionales y no convencionales para difundir la calidad orgánica del producto, como artículos publicitarios: mugs, lapiceros, agendas, bolsas degradables, que incidan en la naturaleza del café Wong, además de la inversión planteada mediante el programa de medios.

DO4 Desarrollar el medio digital seguro que permita hacer el pedido y la compra del café.

El presupuesto se presenta en la Tabla 60.

Tabla 60

Inversión Mix Promoción (expresado en soles)

Actividades	Fase cero	Fase uno		Fase dos	Total
	Año 0	Año1	Año2	Año3 al 5	
Degustación, sitios emblemáticos (PromPerú)	15,000	2,500	2,500	7,500	27,500
Video viral experiencia café	3,500	3,500	0	7,000	14,000
Embajadas y consulados	0	1,500	1,500	4,000	7,000
Curso de Wong	0	21,000	0	0	21,000
Desarrollo página web y promociones	3,500	0	12,000	3,500	19,000
Artículos publicitarios/Publicidad	0	39,000	15,000	15,000	69,000
Mecanismo de seguridad página web	3,500	350	0	350	4,200
Total	25,500	67,850	31,000	37,350	161,700

5.3.2 Estrategia y PDA de publicidad

Las estrategias y el plan de acción de publicidad para el Café Orgánico Wong están basados en los siguientes aspectos:

- Fortalezas del producto
- Mercado objetivo.

Determinación de los objetivos de comunicación. Para poder resolver el problema principal que afronta la propuesta de comunicación del Café Orgánico Wong, el objetivo específico de la publicidad será: “Informar de una manera atractiva y sugerente que el Café Orgánico Wong presenta una serie de ventajas comparativas respecto a otros cafés, proporcionando seguridad y responsabilidad ecológica a los usuarios”.

Promesa de venta.

- El Café Orgánico Wong es un producto 100% peruano, sano, orgánico y certificado.

- El Café Orgánico Wong es un producto amparado por la fiabilidad y calidad de los productos Wong.

El Café Orgánico Wong puede encontrarse en las cadenas exclusivas Wong y adquirirse en la página web de la Corporación.

Publicidad. El objetivo del mix de publicidad es llegar al mercado objetivo seleccionado. En ese sentido, se utilizan medios exclusivos de comunicación. Los medios elegidos son:

- Radio. En Lima, el medio de difusión más extendido es la radio. Con el fin de consolidar la imagen del café orgánico es necesario utilizar este medio para llegar al mercado objetivo, pues el público objetivo escucha radio durante sus horas de trabajo y en la casa.

Para ello se utilizará de manera directa una serie de pautas, definidas en el programa de publicidad, usando los medios seleccionados de acuerdo con: mix de comunicación y encuesta de sintonía al mercado objetivo. Los medios seleccionados se aprecian en la Tabla 61.

Tabla 61

Radios Seleccionadas

Radio	Pauteo mensual	Costo por pauta unitaria (en soles)	Costo paquete más bonificación* (en soles)
Radio RPP	60	15	800
Radio A	60	12	700
Total			1,500

*La bonificación es variable de acuerdo al tipo de medio.

- Televisión. El mercado objetivo utiliza el medio televisivo para informarse y entretenerse, por lo que es importante invertir en él mediante el auspicio de un programa, pues el presupuesto para publicidad es muy limitado. De esa manera, se contará con presencia de marca durante cuatro meses. El medio seleccionado se presenta en la Tabla 62.

Tabla 62

Medio Televisivo Seleccionado

Medio	Pauteo mensual	Costo auspicio por programa (en soles)	Inversión mensual (en soles)
Auspicio de programa	01	2,500	2,500
Total			2,500

- Periódicos y revistas. La prensa escrita servirá para realzar e informar acerca de las actividades que se realicen de acuerdo con el cronograma presentado, posicionando la imagen que se desea proyectar. Por eso, se utilizan diarios y revistas especializadas orientadas al público objetivo seleccionado.

Opción 1.

Publirreportajes en uno o dos medios escritos seleccionados, donde se informe sobre las bondades del Café Orgánico Wong. Se ha elegido el lunes por ser el día en que el público objetivo se informa respecto a lo acontecido el fin de semana.

Opción 2.

Encarte de Periódico del Grupo Wong distribuido gratuitamente a través del medio.

Tabla 63

Medios Escritos

Medio	Publicación	Tiraje	Valor (soles)
Regatas	Bimensual	16,000	4,000
Diario El Comercio	Diaria	60,000	3,500
Total			7,500

En la tabla 64 se aprecia la Inversión para el año 1.

Tabla 64

Resumen Inversión Primer Año (Expresado en soles)

Medio	Inversión	Meses	Total (soles)
Radio	1,500	06	9,000
Televisión	2,500	06	15,000
Medios Escritos	7,500	02	15,000
Total			39,000

En los siguientes años la publicidad se reducirá a 15,000 soles midiendo los resultados del mix de publicidad utilizado el primer año.

- Internet y medios digitales: Dicho medios contemplan el desarrollo de plataformas virtuales y el uso de redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram además del desarrollo de una página web que se pueda añadir a la página web de Cencosud Retail Perú S.A.

5.3.3 Indicadores Clave de Desempeño

Para medir el cumplimiento y performance de los medios utilizados en la estrategia de promoción se han fijado los Indicadores Claves de desempeño (KPI) relevantes asociados a cada tipo de medio, así como las metas lo que se detalla en la Tabla 65.

Su correcta medición será esencial para implementar cualquier optimización de la pauta. Así mismo al inicio del desarrollo del Mix se procederá a realizar un focus group a los usuarios del Café Orgánico Wong en el que se evaluará:

- Atractivo del empaque y logos del Café Orgánico Wong
- Atractivo de la propuesta de valor presentada.

- Validación del posicionamiento
- Validación de la segmentación
- Atractivo del precio
- Atractivo de la presentación
- Atractivo de la campaña de Relaciones Comunitarias.

Tabla 65

Indicadores Claves de Desempeño (KPI)

Acción	Qué busca	KPI	Meta	Herramienta de medición
Radio	Recordación del café	Top of Mind	50% recordación fase 0	Reporte radio
Televisión	Recordación del café	Top of Mind	50% recordación fase 0	Reporte TV
Medios escritos	Recordación del café	Top of Mind	50% recordación fase 0	Encuesta propia
Internet medios digitales	Consolidación de la marca	Número fans	1000 fans fase 1	Reporte Facebook Insight
		Número compartidos	600 compartidos mes	Reporte Facebook Insight
		Número visitas	5000 visitas por mes	Reporte Facebook Insight
		Número comentarios	100 comentarios fase 0	Reporte Facebook Insight
Tradicional/BTL	Recordación del café	% Ventas	100% meta de venta fase 1	Reporte propio

Esta encuesta está desarrollada en el apéndice B y servirá para validar el Mix de Marketing propuesto. Los resultados se aprecian en el Apéndice D.

5.4 Distribución

5.4.1 Estrategias de la variable distribución

Existen nuevos y complejos canales de distribución. Antiguamente, los canales de distribución fueron los supermercados, las cafeterías tradicionales y los restaurantes. A partir de 1980 los sitios de venta de café aumentaron. Ahora se vende café en hipermercados, gasolineras y sitios de comida rápida. Igualmente crecieron los canales Premium como los supermercados gourmet y las tiendas de café. La evolución de los hipermercados implica, a comienzos del siglo XXI, riesgos para el sector cafetalero peruano ya que las estrategias que aplican las empresas de comercio minorista crean presiones de precios y costos a toda la cadena y, en consecuencia, afectan la competitividad de las marcas.

Por ello se utilizarán todos los medios con los que cuenta la corporación para colocar el producto: Medios Físicos, a través de las góndolas de los Supermercados; Medios digitales, a través del portal Web de Supermercados Wong, para lo que tiene que desarrollarse la plataforma respectiva.

La estrategia de distribución para Supermercados Wong es la siguiente:

- Llegada del café a los almacenes de Supermercados Wong en Huachipa
- Recepción y revisión del lote
- Control de Calidad del lote
- Ingreso del lote al inventario de Supermercados Wong
- Repartición del café a los supermercados Wong
- Ingreso a los almacenes de cada Supermercado
- Colocación en las góndolas

5.4.2 PDA de la variable distribución

El plan de acción de distribución contempla entregas graduales que se observan en la Tabla 66.

La producción estimada para el Café Orgánico Wong es de 2,500 kg para el primer año, el segundo año serán 3,750 kg, el tercer año 5,000 kg, el cuarto año 6,250 kg y en el quinto año 8,000 kg.

Tabla 66

Primer Año Distribución

Año 1					
		Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
10,000 Paquetes					
9,000	Venta	1,350	2,025	2,475	3,150
550	Degustación	100	150	150	150
450	Almacén	450	450	450	450

Para los siguientes años se aprecia la distribución que figura en las Tablas 67, 68, 69 y 70.

Tabla 67

Segundo Año de Distribución

Año 2					
15,000 Paquetes (14,550 producción + 450 almacén)		Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
13,700	Venta	3,425	3,425	3,425	3,425
800	Degustación	200	200	200	200
500	Almacén	500	500	500	500

Tabla 68

Tercer Año de Distribución

Año 3					
20,000 Paquetes (19,500 producción + 500 almacén)		Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
19,000	Venta	4,750	4,750	4,750	4,750
500	Degustación	125	125	125	125
500	Almacén	500	500	500	500

Tabla 69

Cuarto Año de Distribución

Año 4					
25,000 Paquetes (24,500 producción + 500 almacén)		Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
24,000	Venta	6,000	6,000	6,000	6,000
500	Degustación	125	125	125	125
500	Almacén	500	500	500	500

Tabla 70

Quinto Año de Distribución

Año 5					
31,000 Paquetes (30,500 producción + 500 almacén)		Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
31,000	Venta	7,750	7,750	7,750	7,750
500	Degustación	125	125	125	125
500	Almacén	500	500	500	500

Se observa que los volúmenes de distribución en los almacenes son constantes por cada trimestre y el lanzamiento se realizará en los 16 supermercados de la corporación en Lima.

Las estrategias elegidas para esta variable y la implementación en el plan de acción se definen en la Tabla 71.

Tabla 71

Estrategia de Plaza Según Etapa de Implementación en el PDA

Estrategia	Fase Cero	Fase Uno	Fase Dos
F03 Distribución de Café Orgánico Wong en tiendas top como producto orgánico sano (F3,01)	X	X	
F04 Incidir en la naturaleza del café y los principios Wong dentro de los canales diferenciados de la Corporación (F4,06)		X	X
FA2 Asegurar el empoderamiento del Café Orgánico Wong contando con el stock respectivo en los almacenes (F2,A2,A4)	X	X	X

Las actividades que sustentan dichas estrategias son:

F03 Utilizando a Cafecito se llenarán las góndolas de las tiendas seleccionadas repartiendo volantes promocionando el café a través de impulsión con anfitrionas top.

F04 Utilizar todos los canales de promoción de Supermercados Wong para diferenciar el producto enlazándolo a uno de los valores que promociona Wong. Los mensajes serán:

“Responsabilidad con el café orgánico, damos trabajo a más de 120 familias peruanas” o “Somos honestos como el grano de Café Orgánico Wong que nace en la selva peruana”

FA2 Contar con una cadena completa de distribución que permita contar con producto, en caso este se termine. Para ello se le colocará un afiche del café orgánico a los carros que transportan el café. La inversión requerida se aprecia en la Tabla 72.

Tabla 72

Inversión Mix Plaza

Actividades	Fase Cero	Fase Uno		Fase Dos	Total
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3 al 5	
Llenado de Góndolas con promoción	1,000	3,500	0	0	4,500
Impresión de Mensajes POP	0	3,500	3,500	0	7,000
Impresión de afiches y colocación en camiones	3,500	3,500	3,500	0	10,500
Total	4,500	10.500	7,000	0	22,000

5.5 Personas**5.5.1 Estrategia de la variable personas**

Esta estrategia contempla la cadena de personas que intervienen en el proceso desde la selección de semilla hasta la comercialización del mismo. Dicha cadena se puede apreciar en la Figura 17.

Al contar con grupos diferenciados de personas se debe desarrollar estrategias diferenciadas para cada grupo en:

- Capacitación
- Certificación del producto
- Catación y explicación del proceso de café
- Entrenamiento del personal

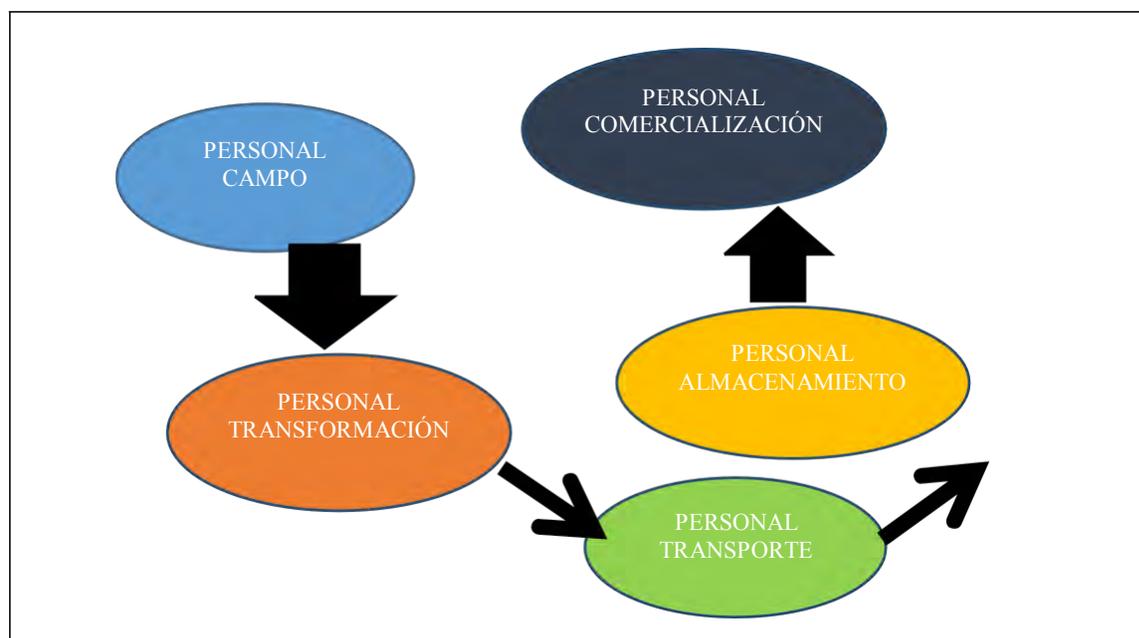


Figura 17. Cadena de Personas que participan en la producción del Café Orgánico.

5.5.2 PDA de la variable personas

Tabla 73

Estrategia de la Variable Personas según Etapa de Implementación en el PDA

Estrategia	Fase Cero	Fase Uno	Fase Dos
F06 Desarrollo del personal Cafetraining Wong para la promoción del Café en las tiendas	X	X	X
D01 Desarrollar un museo y un centro de entrenamiento Wong Café para el personal utilizando tecnología digital (D3,03)		X	

Estas estrategias cuentan con las siguientes actividades:

F06 Desarrollo de un programa de Capacitaciones diferenciado para el personal que trabaja en la Corporación: almaceneros, personal de góndolas, merchandising, cajeros consistente en:

- Desarrollo de Política Corporativa Wong
- Café Orgánico Wong: Origen Características y Ventajas Comparativas

- Certificación de Producto

D01 Ejecución de Curso para todo el personal de Cata y degustación de café Orgánico para luego hacerlo extensivo al público

- Viabilizar un proyecto de museo y centro de capacitación al personal utilizando tecnología digital en el proceso.

La inversión requerida se aprecia en la Tabla 74.

Tabla 74

Inversión Mix Personas (expresado en soles)

Actividades	Fase Cero	Fase Uno		Fase Dos	Total
	Año 0	Año1	Año2	Año3 al 5	
Capacitaciones	10,000	5,000	5,000	5,000	25,000
Cata y degustación Café Orgánico	4,000	4,000	4,000	6,000	18,000
Museo Digital	0	17,500	0	0	17,500
Total	14,000	16,500	9,000	11,000	50,500

Dicha inversión debe ser capitalizada en una capacitación que permita al colaborador de Supermercados Wong reaccionar rápidamente a las necesidades del cliente.

5.6 Procesos

5.6.1 Estrategia de la variable procesos. Se define los procesos de obtención del café como las actividades orientadas a la obtención de un café de alta calidad destinado para la comercialización en los Supermercados Wong. Dichas actividades se pueden apreciar en la Tabla 75.

Tabla 75

Actividades y Tareas para la Obtención del Café Wong en Mazamari

Actividad	Tareas
Siembra	Elección lugar Elección semilla Elección germinador Trabajo vivero
Manejo de Cafeto	Instalación de café Manejo de plagas Poda de cafetales Abonamiento
Cosecha	Cosecha
Lavado	Lavado y limpieza de grano
Secado	Secado de grano de manera manual
Comercialización	Molienda Envasado Distribución

Nota. Tomado de Cooperativa de Cafetaleros de Mazamari, 2017.

Los costos para la producción de un kilogramo de café orgánico se aprecian en la Tabla 76.

Tabla 76

Costos de Producción para 900 kgs de Café Orgánico Mazamari

Rubro	Inversión (en soles)	%
Mano de obra	13,125	52.10
Insumos, herramientas	5,688	22.60
Fletes/transporte	1,200	4.80
Gastos certificación	985	3.90
Gastos fijos	2,530	10.00
Costo financiero	1,658	6.60
Costo total	25,186	
Costo por kg café orgánico Mazamari	27.98	

Nota. Tomado de Cooperativa de Cafetaleros de Mazamari, 2017.

Finalizada la obtención del producto en la Figura 18 se observan los procesos que participan en la producción del Café orgánico Wong.

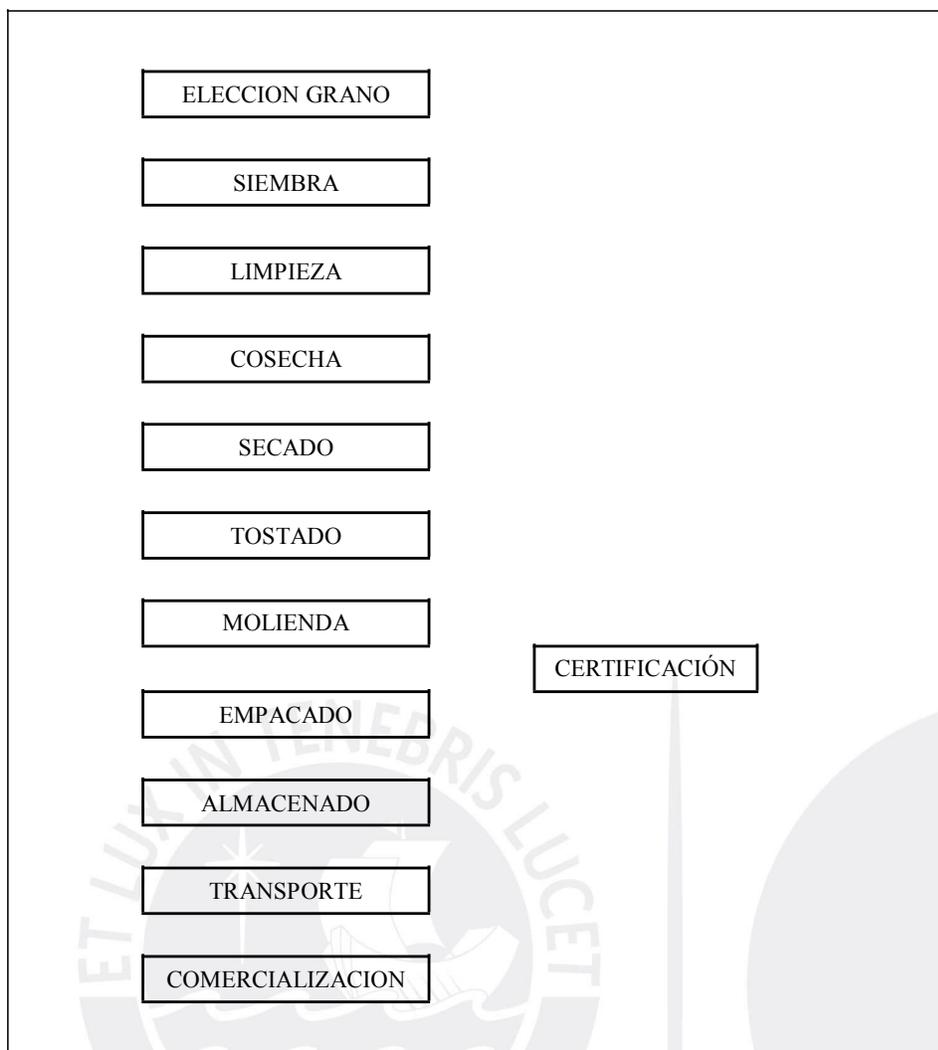


Figura 18. Diagrama de Procesos Café Orgánico Wong.

5.6.2 PDA de la variable procesos

En la Tabla 77 se aprecia el plan de acción de la variable procesos del Café Orgánico Wong.

Las actividades desarrolladas para dichas estrategias son las siguientes:

FA4 Implementación del Manual de Procesos y Comunicaciones a ser repartido a todo el personal en el que se desarrolle todo el proceso de desarrollo de marca: empaque, características, merchandising, colores, etc. Dicho manual será digitalizado para compartir a través de la página Web de la corporación y la página de FB del café orgánico.

Tabla 77

Estrategia de la Variable Procesos según Etapa de Implementación en el PDA

Estrategia	Fase Cero	Fase Uno	Fase Dos
FA4 Desarrollar un programa digital de café sano dentro de la plataforma Wong en el que se incida sobre manejo responsable social y ambiental (F5,A5)	X	X	
D03 Preparar un programa de concientización orgánica utilizando el café orgánico como base (D2,01)	X	X	

D03 Desarrollar un manual de actividades orientadas a los pequeños para pintado, llenado y rompecabezas a fin de iniciar la concientización de la población desde los niños. Esta será entregada gratuitamente a menores de seis años en las cajas registradoras y dicho manual colocarlo en la página web para que los pequeños puedan realizarlo también digitalmente. La inversión requerida se aprecia en la Tabla 78.

Tabla 78

Inversión Mix Procesos (expresado en soles)

Actividades	Fase Cero	Fase Uno		Fase Dos	Total
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3 al 5	
Desarrollo del manual de identidad	7,500	2,500	0	0	10,000
Digitalización del manual y mantenimiento	700	350	350	0	1,400
Desarrollo de juegos para repartir	2,500	2,500	0	0	5,000
Digitalización del juego y mantenimiento	700	350	350	1,050	2,450
TOTAL	11,400	5,700	700	1,050	18,850

5.7 Propósito

El proyecto de Café Orgánico Wong se inicia en una reunión con la madre Hermilia Duarez, directora del colegio “Aldea del niño beato Juninpero Serra” de Mazamari, ubicada en la provincia de Satipo en la Región Junín. Este es un centro educativo con 15 años de funcionamiento en la zona, inicialmente orientado a la crianza de niños abandonados y desplazados de la zona del conflicto del VRAEM. Ella contacta al grupo de tesis con el señor Gerónimo Rivera, director de la Cooperativa de cafeteros de Mazamari que, a su vez, es regidor de la Municipalidad de dicho distrito.

En el mes de noviembre de 2016 se visita la zona apoyados por el comando conjunto observándose que la municipalidad ha brindado el apoyo con el laboratorio para el control de la calidad del producto y contratado, a través de la Gerencia de Desarrollo Económico, a la ingeniero agrónoma Elizabeth Castaño que inició un programa de concientización a los productores de café orgánico de la zona a fin de asegurar que el sembrío y cosecha del café sea completamente orgánico.

En base a dicha información y coordinaciones con la corporación Cencosud surge el interés para promover el café orgánico de la zona y con las utilidades provenientes de éste producto orientarlos a desarrollar un plan de responsabilidad social que beneficie a los grupos de interés que habitan en Mazamari.

✓ Objetivo General

Disminuir los indicadores de pobreza extrema de la zona de Mazamari mediante un plan integral que beneficie al público objetivo de la zona.

✓ Objetivos Específicos

— Disminuir tres puntos porcentuales la pobreza en la región mediante la aplicación de programas productivos sostenibles en Mazamari y Pangoa.

- Disminuir en 30% la tasa de deforestación de la zona de Mazamari y Pangoa mediante el sembrío de especies nativas de alto valor económico.
 - Reducir en 30% la tasa de mortalidad infantil mediante la aplicación de campañas preventivas de salud.
 - Reducir en diez puntos la tasa de desnutrición infantil mediante el apoyo al programa Qali Warma mediante alimentos sostenibles.
 - Reducir en tres por ciento la tasa de analfabetismo de la zona de Pangoa y Mazamari.
- ✓ Grupos de Interés

Dentro del marco de grupos de interés se evaluará aquellos grupos que intervienen directamente en la zona de Mazamari. Estos son:

1. Comunidad: Definido por los habitantes de la zona de influencia de producción de Mazamari. Se concentrará principalmente en los menores de 15 años a fin de cumplir los objetivos específicos del plan.

Los criterios de evaluación utilizados para medir los impactos en el diagnóstico fueron los siguientes:

Tabla 79

Factores de Medición de Impactos Comunidad

Factor	Indicadores	Puntaje	Promedio (1-5)
Impacto de la empresa en la comunidad	14	62	4.42
Relaciones con las organizaciones comunitarias	10	40	4.00
Apoyo a proyectos y programas sociales	13	58	4.46
Participación de Cencosud en la acción social	17	60	3.52
Total promedio			4.10

Se aprecia que el grupo de interés está muy bien calificado por la presencia y garantía que impone la presencia de Cencosud en la comunidad amparando las actividades en la comunidad de Mazamari.

2. Gobierno: Municipalidad de Mazamari, Direcciones Regionales de Salud, educación, medio ambiente y la mujer de la Región Junín, Instituciones Gubernamentales de apoyo internacional.

Los criterios de evaluación utilizados para medir los impactos en el diagnóstico fueron los siguientes:

Tabla 80

Factores de Medición de Impactos Gobierno

Factor	Indicadores	Puntaje	Promedio (1-5)
Legalidad y Transparencia	10	41	4.10
Transparencia Política	12	49	4.08
Participación en Proyectos Gubernamentales	07	21	3.00
Liderazgo e Influencia en la sociedad	08	30	3.75
Total Promedio			3.73

Se aprecia que el factor de la participación en proyectos todavía no está muy considerada al no existir convenios vigentes entre Cencosud con alguna entidad del gobierno o alguna entidad internacional. Sin embargo la calificación del factor está por encima del promedio.

3. Medio Ambiente: Zona forestal de Mazamari y zona de sembrío de café de Mazamari

Los criterios de evaluación utilizados para medir los impactos en el diagnóstico fueron los siguientes:

Tabla 81

Factores de Medición de Impactos Medio Ambiente

Factor	Indicadores	Puntaje	Promedio (1-5)
Impacto en el Medio Ambiente	11	32	2.91
Responsabilidad Ambiental a través del ciclo productivo	06	21	3.50
Cuidados en la incorporación de insumos	09	30	3.33
Educación Ambiental y compromiso de la empresa	09	39	4.33
Total Promedio			3.52

Se aprecia que el impacto en el medio ambiente representa una dificultad debido a que el cultivo de café orgánico no es completamente limpio. El plan de responsabilidad social debe propugnar la mejora respectiva.

4. Proveedores: Pequeños productores de café orgánico de la zona, mano de obra para sembrío y cosecha de café.

Los criterios de evaluación utilizados para medir los impactos en el diagnóstico fueron los siguientes:

Tabla 82

Factores de Medición de Impactos Medio Proveedores

Factor	Indicadores	Puntaje	Promedio (1-5)
Evaluación Selección Proveedor	11	32	2.91
Valores en la cadena productiva	09	29	3.22
Apoyo en el desarrollo del proveedor	09	24	2.67
Total Promedio			2.93

Se aprecia que el actor de negocios peor calificado en la evaluación debido a que el paraguas Wong no los alcanza todavía. Se debe notar que el apoyo al desarrollo del proveedor es crítico para mejorar el diagnóstico.

5. Colaboradores: Miembros de la cooperativa de cafeteros de Mazamari.

Los criterios de evaluación utilizados para medir los impactos en el diagnóstico fueron los siguientes:

Tabla 83

Factores de Medición de Impactos Colaboradores

Factor	Indicadores	Puntaje	Promedio (1-5)
Valoración y Respeto a la diversidad	20	75	3.50
Gestión Participativa	09	36	4.00
Relación con grupo de trabajadores	07	25	3.57
Política de Remuneraciones y beneficios	18	60	3.33
Desarrollo Profesional y empleabilidad	14	51	3.64
Condiciones de Salud, seguridad y condiciones de trabajo	18	57	3.16
Desarrollo Personal y Familiar	06	20	3.33
Jubilación y dimisiones	15	38	2.53
Personal Sub Contratado	09	29	3.22
Total Promedio			3.37

Otro de los factores relativamente bajos. En este caso los colaboradores son prácticamente terceros en el negocio por lo que es importante la concientización.

En la Figura 19 se aprecia el Panorama del resumen de los resultados que indican el efecto de los impactos del diagnóstico en los factores considerados del presente plan social en Mazamari.

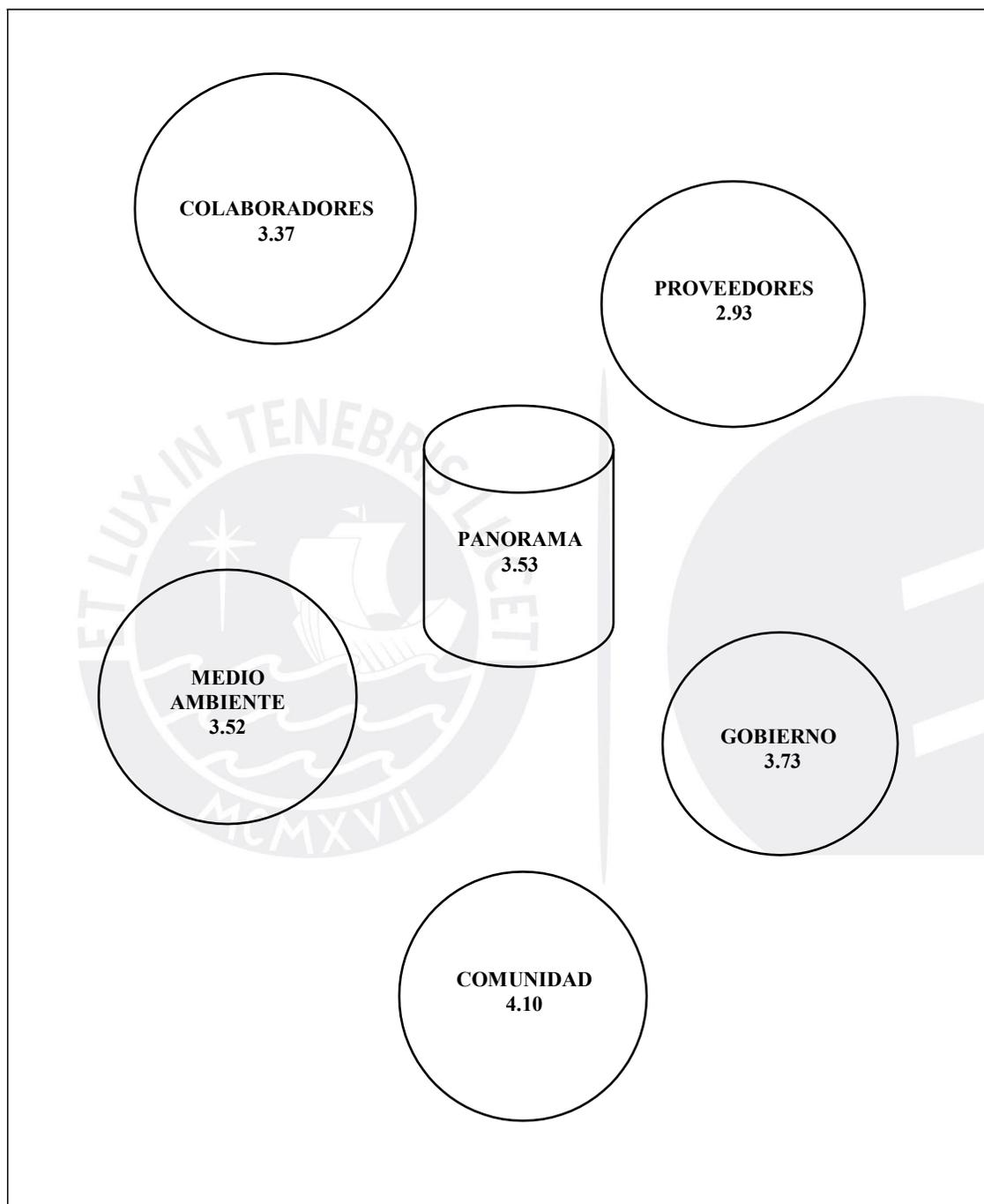


Figura 19. Panorama del Diagnóstico de los Grupos de Interés del Plan de Responsabilidad Social Mazamari.

Se observa que el resultado está por encima de la media por lo que los factores a mejorar son los proveedores y colaboradores que todavía no están bajo el paraguas de Supermercados Wong, por lo que el trabajo del plan debe coadyuvar a mejorar dichos Grupos de interés.

Los otros grupos de interés están directamente afectados por el Plan de Responsabilidad Social de la Corporación Cencosud en Lima. Estos son: Clientes y accionistas

✓ Público Objetivo

Mazamari cuenta con un 29.2% de pobres de su población total de los cuales el 7.6% pertenece al grupo de pobreza extrema (INEI, 2009) por lo que el presente plan desarrollado por la corporación Cencosud Retail Perú S.A. está orientado a disminuir la brecha de dicha pobreza.

✓ Indicadores de Línea Base

Los indicadores mediante los cuales se medirán el resultado del plan de Responsabilidad Social son los siguientes:

- Línea de Pobreza
- Tasa de desnutrición Infantil niño 0-5 años
- Tasa de mortalidad de niño
- Tasa de Analfabetismo
- Tasa de deforestación Zona Mazamari

Los actuales indicadores base se encuentran reflejados en la Tabla 84.

Estrategias y Metodología

- Programa Escolar Niños Mazamari

En Mazamari existen 10 colegios entre primarios y secundarios. La relación se puede apreciar en la Tabla 85.

Tabla 84

Indicadores Línea Base

Indicador Línea Base	Valor
Pobreza	29.2
Desnutrición Infantil	0.52
Mortalidad	107x100,000 RNV
Analfabetismo	11.8
Tasa Deforestación	12,521 ha/Año

Nota. Tomado de Mapa de Pobreza Provincial y Departamental 2009 INE, Programa Mundial de Alimentos 2007, Comisión Ambiental Municipal Satipo 2014.

Tabla 85

Relación de Colegios de Mazamari

Colegio	Colegio
CEBA José Carlos Mariátegui	Manuel Odría
Nuestra Señora de las Mercedes (Primaria)	San José
San Juan	Virgen de Guadalupe
Sixto Contreras Villa	Nuestra Señora de las Mercedes
Aldea del Niño Beato Juniper Serra	Niño Jesús

Nota. Tomado de <http://pe.tiching.com/colegios/mazamari/9862>.

En el marco del programa de alfabetización se coordinará con la dirección regional de educación de Junín a fin de organizar en los colegios primarios y secundarios de Mazamari un concurso de pintura con el tema: “Cultivo orgánico en mi región”. Previamente se pondrá en disposición de los colegios material de lectura que permita a los alumnos informarse sobre la importancia de los cultivos orgánicos.

En la segunda etapa se organizará una reunión entre delegados de los colegios para promover el cultivo limpio y la forestación como modelo de desarrollo de la región para finalizar

el año con un concurso de pintura entre todos los colegios, premiando a los centros educativos con colecciones educativas y a los ganadores con juegos de pintura.

Los mejores trabajos serán utilizados por la Corporación para confeccionar tarjetas de navidad y ofrecerlas en venta en los supermercados Wong de Lima y Trujillo resaltando la importancia y la dedicación de los niños de Mazamari. En la Tabla 86 se colocan los temas a desarrollarse en los cinco años de duración de este programa.

Tabla 86

Temas para Desarrollo de Programa Escolar Mazamari

Año	Tema
Uno	Cultivo orgánico en mi región
Dos	Forestación en mi región
Tres	Comida sana en mi región
Cuatro	Caza y pesca sostenible en mi región
Cinco	Desarrollo Sostenible en mi región

El presupuesto requerido para desarrolla las actividades de esta estrategia es el siguiente

Tabla 87

Presupuesto de Actividades

Actividad	Año 1	Año2	Año3	Año4	Año5
Libros para Colegios	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Premios Colegios	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Material Pintura	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Impresión y tarjeteras	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Premios Alumnos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Realización de eventos	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Total	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000

- Campañas Médicas Gratuitas

En el marco del programa médico se coordinará con la dirección regional de Salud para llevar campañas médicas gratuitas a la zona de Mazamari y Pangoa donde están localizadas las zonas de producción más deprimidas de la provincia.

Dichas campañas contarán con un pediatra, un médico general y un odontólogo además de dos enfermeras en la primera etapa de la campaña además de medicinas gratuitas para el tratamiento de males comunes.

Cada campaña está programada para atender un promedio de 250 pacientes y se realizarán cada seis meses con la presencia de los especialistas detallados en la Tabla 88.

Tabla 88

Médicos Tratantes para Campañas Gratuitas de Salud

<i>Año</i>	<i>Médicos Campaña 1</i>	<i>Médicos Campaña 2</i>
Uno	General, Pediatra y Odontólogo	General, Pediatra y Oculista
Dos	Ginecólogo, Pediatra y Odontólogo	Ginecólogo, Pediatra y Oculista
Tres	General, Pediatra y Especialista	General, Pediatra y Especialista
Cuatro	General, Pediatra y Odontólogo	Ginecólogo, Pediatra y Oculista
Cinco	General, Pediatra y Especialista	General, Pediatra y Odontólogo

El presupuesto requerido para desarrollar las actividades de esta estrategia es el siguiente

Tabla 89

Presupuesto de Actividades

<i>Actividad</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Viáticos Médicos	500	500	500	500	500
Viáticos Enfermeras	300	300	300	300	300
Movilidad/Evento/Refrigerios	600	600	600	600	600
Medicinas	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Total	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400

- Programa de Reforestación distrito de Mazamari

La tasa de deforestación calculada en la provincia de Satipo es de 12,521 ha/año por lo que se requiere una política agresiva de sembríos forestales que permita compensar dicha forestación. Para ello se coordinará con la dirección ambiental del gobierno Regional de Junín para iniciar la forestación en la zona con: Cultivos frutales y/o especies maderables de alto valor comercial.

En la tabla siguiente se aprecia los tipos de cultivos a forestar en la zona

Tabla 90

Tipos de Cultivos a Forestar en la Zona

Año	Tipo de Cultivo
Uno	Bosques y matorrales remanentes en parches Plantaciones de cultivos permanentes Cultivos de periodo vegetativo largo (frutales) Complejos sucesionales o de regeneración (purmas)
Dos	Bosque transicional (II) Comunidades boscosas en colinas de piedemonte andino/subandino)
Tres	Bosque seco tropical y bosque húmedo premontano tropical (bosque caducifolio estacional)
Cuatro	Bosques y matorrales remanentes en parches Plantaciones de cultivos permanentes Cultivos de periodo vegetativo corto y largo Complejos sucesionales o de regeneración (purmas)
Cinco	Bosque seco subtropical y bosque seco premontano tropical (matorral xeromárfico interandino)

Nota. Comisión Ambiental Municipal Satipo *Diagnóstico Ambiental local de la provincia de Satipo 2014 p. 68.*
Recuperado de <http://siar.regionjunin.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/1162.pdf>

El presupuesto requerido para desarrollar las actividades de esta estrategia es el siguiente:

Tabla 91

Presupuesto de Actividades

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago de jornales	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Pago de plantones	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Mantenimiento	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Transporte/Administración	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Total	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000

- Programa de Cultivos/Crianzas Sostenibles

Se evaluará el apoyo para que en las zonas más deprimidas se eleve el proyecto de crianza y/o cultivo sostenible de preferencia con apoyo técnico internacional a través de un convenio con la Región Junín y la Municipalidad de Mazamari para reducir los costos de pago de sueldo , alojamiento y alimentación del experto.

Se propone el cultivo de cuyes o gallinas de chacra cuyo costo de implementación es menor por dos años y en base a la experiencia inicial inaugurar una segunda etapa del proyecto con costos autofinanciados.

El presupuesto requerido para desarrollar las actividades de esta estrategia es el siguiente

Tabla 92

Presupuesto de Actividades para Programa de Cultivos y Crianzas Sostenibles

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Animales	2,000	2,000	0	0	0
Instalaciones	12,000	12,000	0	0	0
Alimentos /Logística	12,000	12,000	0	0	0
Total	26,000	26,000	0	0	0

- Centro Ambiental

El centro ambiental funcionará como un centro de experimentación con el apoyo del Gobierno Regional de Junín, la Municipalidad de Mazamari y alguna institución internacional que solviente los gastos y el proyecto en sí.

La corporación asumiría los gastos iniciales y gastos de funcionamiento hasta que el centro de ambiental sea autosostenible apoyado por fondos internacionales.

El presupuesto requerido para desarrollar las actividades de esta estrategia es el siguiente:

Tabla 93

Presupuesto de Actividades para Centro Ambiental

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lanzamiento Centro Ambiental	30,000	0	0	0	0
Funcionamiento	10,000	10,000	6,000	0	0
Total	40,000	10,000	6,000	0	0

✓ Presupuesto

Se cuenta con S/. 315,000 los cuales serán distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 94

Resumen de Presupuesto Plan de Responsabilidad Social Mazamari

Actividad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3 al 5	Total
Programa de Responsabilidad Social Ambiental	0	25,000	25,000	75,000	125,000
Centro Ambiental	30,000	30,000	30,000	100,000	190,000
Total	30,000	55,000	55,000	175,000	315,000

✓ Cronograma

El cronograma se plantea en la siguiente tabla

Tabla 95

Cronograma de Trabajo Plan de Responsabilidad Social

Actividad	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	I	II								
Programa Escolar Niños	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Campañas Médicas Gratuitas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Programa de Reforestación	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0
Programa de Cultivos/Crianzas Sostenibles	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Centro Ambiental	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Total Actividades	3	5	4	4	4	3	3	3	3	3

5.8 Conclusiones

El plan de Marketing está dirigido a la Cencosud Retail Perú S.A.

La estrategia de marketing deberá implementarse en fases que comprenden desde la *Fase 0 (Diseño y prueba de producto)* hasta la *fase 2 (Rentabilidad del café)*.

El mix de marketing contempla siete variables: producto, precio, promoción, plaza, personas, procesos y propósito.

El nombre del producto es Café Orgánico Wong, envasado en empaque color rojo con negro de 250 gramos y es originario de la zona de Mazamari, provincia de Satipo Región Junín. Se aplicarán cuatro estrategias en el plan de acción correspondiente.

El precio de costo del Café Orgánico Wong es 18.74 soles y su precio de venta de acuerdo a una política corporativa es de 28,8 soles. Se aplicará una estrategia en el plan de acción correspondiente.

Para promocionar el producto se utilizarán estrategias de push y pull; tres canales de promoción: BTL, virtual y Merchandising. En publicidad se utilizarán cuatro vías: radio, televisión, medios escritos y redes sociales monitoreados bajo indicadores definidos. Se aplicarán cuatro estrategias en el plan de acción correspondiente.

El primer año se colocarán 10,000 paquetes en todos los supermercados de la corporación y un canal virtual. Se aplicarán tres estrategias en el plan de acción correspondiente.

Se debe capacitar al personal mediante un plan global de acuerdo al tipo de trabajo a desarrollar. Se aplicarán dos estrategias en el plan de acción correspondiente.

Se ha cuantificado doce procesos que se desarrollarán independientemente y dependen de la Corporación Cencosud. Se aplicarán dos estrategias en el plan de acción correspondiente.

Se valorará el propósito orientado a promover y desarrollar la zona de producción del café orgánico y los conceptos de comercio justo. Se aplicarán dos estrategias en el plan de acción correspondiente.

Capítulo VI: Control y Presupuesto

6.1 Presupuesto

La inversión requerida para poner en marcha el mix de Marketing del Café Orgánico Wong es de 616,242 soles cuyo detalle se aprecia en la Tabla 96.

Tabla 96

Presupuesto Inversión Mix de Marketing (expresado en soles)

Mix	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Producto							
Lanzamiento de producto	5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,000.00
Simposium café	0.00	25,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25,000.00
Participación en encarte	0.00	300.00	0.00	0.00	0.00	0.00	300.00
Publireportaje	0.00	1,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,500.00
Colocación café en góndola	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Incidir calidad en FB	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<u>Vídeo viral</u>	<u>3,500.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>3,500.00</u>
Precio							
Descuento de café por lanzamiento de producto	0.00	2,592.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,592.00
<u>Promoción por lanzamiento de revista</u>	<u>0.00</u>	<u>300.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>300.00</u>
Promoción							
Degustación sitios emblemáticos	15,000.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	27,500.00
Vídeo viral experiencia café	3,500.00	3,500.00	0.00	3,500.00	3,500.00	0.00	14,000.00
Embajadas y consulados	0.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,000.00	7,000.00
Curso de Wong	0.00	21,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	21,000.00
Desarrollo página web y promociones	3,500.00	0.00	12,000.00	3,500.00	0.00	0.00	19,000.00
Merchandising/Publicidad	0.00	39,000.00	15,000.00	15,000.00	0.00	0.00	69,000.00
<u>Mecanismo de Seguridad</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
<u>Página Web</u>	<u>3,500.00</u>	<u>350.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>350.00</u>	<u>0.00</u>	<u>4,200.00</u>
Plaza							
Llenado de góndolas con promoción	1,000.00	3,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,500.00
Impresión de mensajes en material POP	0.00	3,500.00	3,500.00	0.00	0.00	0.00	7,000.00
Impresión de afiches y colocación en camiones	3,500.00	3,500.00	3,500.00	0.00	0.00	0.00	10,500.00

Tabla 98

Inversión por Año del Mix de Marketing (en soles)

Mix	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total	%
Producto	8,500.00	26,800.00	-	-	-	-	35,300.00	6%
Precio	-	2,892.00	-	-	-	-	2,892.00	0%
Promoción	25,500.00	67,850.00	31,000.00	26,000.00	7,850.00	3,500.00	161,700.00	26%
Plaza	4,500.00	10,500.00	7,000.00	-	-	-	22,000.00	4%
Personas	14,000.00	26,500.00	9,000.00	5,500.00	4,500.00	1,000.00	60,500.00	10%
Procesos	11,400.00	5,700.00	700.00	350.00	350.00	350.00	18,850.00	3%
Propósito	30,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	60,000.00	60,000.00	315,000.00	51%
Total	93,900.00	195,242.00	102,700.00	86,850.00	72,700.00	64,850.00	616,242.00	

6.2 Supuestos Económicos

- Se prevé un incremento de precio del café orgánico 5% respecto al año anterior.
- Se prevé un incremento del precio de costo del Café Orgánico de 3.5% respecto al año anterior.
- Se trabaja bajo el supuesto que las condiciones económicas se mantienen estables en el mercado nacional.
- Se considera un incremento en la demanda de café orgánico de 25% para los cinco años.
- Se considera que el Café Orgánico Wong es una oferta adicional, por lo que incrementará ésta a nivel nacional.

6.3 Análisis del ROI Social

Para analizar la rentabilidad social se considerarán dos aspectos: (a) la utilidad recibida por la venta del Café Orgánico Wong y (b) las ganancias incrementales que obtienen los productores de la zona con la venta del café orgánico a Cencosud Retail Perú S.A.

beneficiando indirectamente a los proveedores de servicio de la región. El Análisis Económico se aprecia en la Tabla 99.

Tabla 99

Flujo de Ingresos versus Egresos Café Orgánico Wong (expresado en soles)

	Año 1			Año 2		
	Unidades	Precio	Total	Unidades	Precio	Total
Ventas	10,000	28.80	288,000	15,000	30.20	453,600
Costos	10,000	18.70	187,400	15,000	19.40	290,939
Muestras	550	18.70	10,307	800	19.40	15,517
Total			197,307			306,455
Margen			90,293.00			147,145

	Año 3			Año 4		
	Unidades	Precio	Total	Unidades	Precio	Total
Ventas	20,000	31.75	635,040	25,000	33.30	833,490
Costos	20,000	20.07	401,495	25,000	20.80	519,434
Muestras	500	20.07	10,037	500	20.80	10,389
Total			411,533			529,823
Margen			223,507			303,667

	Año 5			
	Unidades	Precio	Total	Total
Ventas	32,000	35.00	1'120,211	3'330,341
Costos	32,000	21.50	688,147	
Muestras	500	21.50	10,752	
Total			698,899	2'144,417
Margen			421,312	1'185,924

Los resultados comparativos de los ingresos incrementales contra el Mix de Marketing se aprecian en la Tabla 100.

Tabla 100

Comparativo Ingresos Incrementales del Mix de Marketing (en soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos (Utilidad incremental)	-	90,293	147,145	223,507	303,667	421,312
Egresos	93,900	195,242	102,700	86,850	72,700	64,850
Total	-93,900	-104,949	44,445	136,657	230,967	356,462

El punto de equilibrio se dará a finales del año tres donde se empezará a obtener excedentes.

El VAN social y el TIR social para estos resultados se aprecian en la Figura 20.

VAN	S/. 569,682.00
TIR	47%

Figura 20. VAN y TIR social Café Orgánico Wong.

En diferentes escenarios se aprecia que los VAN disminuyen a mayores tasas de retorno de interés como se aprecia en la Figura 21.

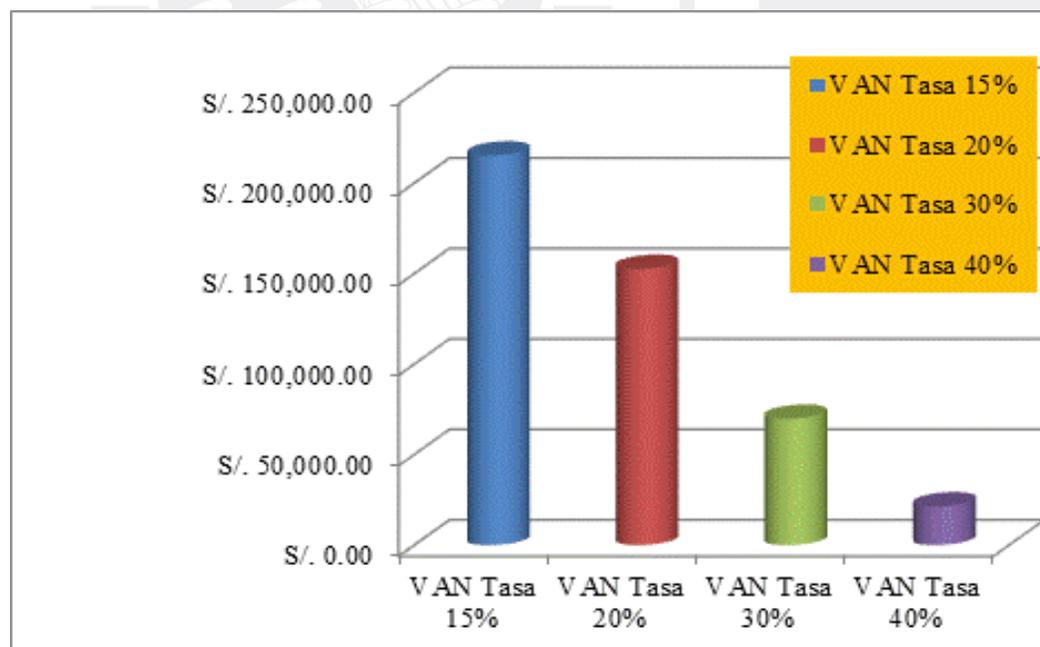


Figura 21. VAN sociales en diferentes escenarios de retorno.

El ROI social se aprecia en la Figura 22.

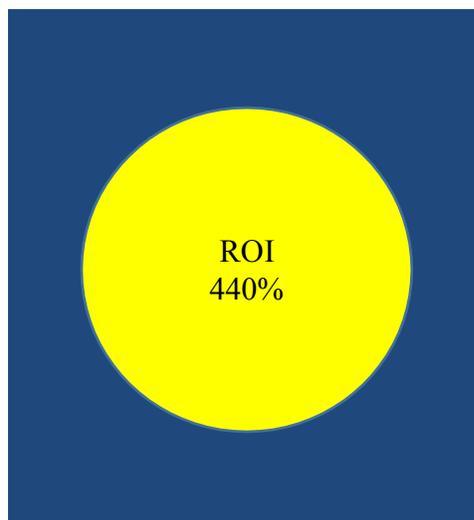


Figura 22. ROI Social Café Orgánico Wong.

Si bien los resultados económicos son ajustados es necesario tomar en cuenta que esta operación tiene un fin social, que se apreciará en el análisis correspondiente.

Análisis Social: Considera las ganancias incrementales de los Productores y el beneficio para las familias de la zona de producción estimadas por las ventas del café a la Corporación. Los cálculos arrojan un VAN de 691,455 y un TIR de 61% por lo que el proyecto es viable y beneficia directamente a los habitantes de la zona.

6.4 Cronograma de Implementación

El cronograma de implementación comprende las actividades en todas las fases del producto, considerando las 7 P's: Producto, Precio Plaza, Promoción, Personas, Procesos y Propósito, y se aprecian en la Tabla 101.

Este cronograma fija actividades bimestrales para los próximos cinco años del proyecto y será desarrollado de acuerdo a las metas y objetivos esperados.

Tabla 101

Cronograma de Actividades del Mix de Marketing

ACTIVIDADES <i>PRODUCTO</i>	AÑO 1						AÑO 2						AÑO 3						AÑO 4						AÑO 5					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Lanzamiento de producto	x	x	x																											
Simposium Café										x																				
Participación en encarte				x				x			x																			
Publireportaje								x																						
Colocación Café en Góndola				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Incidir Calidad en FB				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Vídeo Viral		x	x																											
PRECIO																														
Descuento de Café por lanzamiento de producto				x	x	x	x	x	x	x	x																			
Promoción Lanzamiento revista			x																											
PROMOCION																														
Degustación Sitios Emblemáticos		x								x											x								x	
Vídeo Viral experiencia café			x							x																				
Embajadas y consulados				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Curso de Wong				x																										
Desarrollo Página Web y promociones		x	x					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x							
Merchandising/ Publicidad				x	x	x				x	x	x						x	x	x										
Mecanismo de Seguridad Página Web				x	x	x																								
PLAZA																														
Llenado de Góndolas con promoción				x	x	x	x																							
Impresión de Mensajes en Material POP				x	x					x	x										x	x								
Impresión de afiches y colocación en camiones				x	x						x	x															x	x		

Tabla 101

Cronograma de Actividades del Mix de Marketing (continuación)

ACTIVIDADES	AÑO 1						AÑO 2						AÑO 3						AÑO 4						AÑO 5					
PRODUCTO	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
PERSONAS																														
Capacitaciones	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Cata y degustación Café Orgánico	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Museo Digital				x	x	x	x	x																						
PROCESOS																														
Desarrollo del Manual de Identidad	x	x	x																											
Digitalización del Manual y mantenimiento															x															
Desarrollo de Juegos para repartir	x	x	x	x	x																									
Digitalización del juego y mantenimiento				x																										
PROPOSITO																														
Centro Ambiental del Café				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x										x	x	x	x	x	x
Programa de Responsabilidad Ambiental	x	x	x	x	x																				x	x	x	x		

6.5 Mecanismos de Control

Los mecanismos de control serán los mecanismos que permitirán evaluar los alcances de los objetivos de corto y largo plazo: si se está cumpliendo lo proyectado en el momento adecuado permitiendo corregir acciones oportunamente:

Para ello se realizarán las siguientes acciones:

- Emisión del Reporte anual de cumplimiento de los objetivos de Corto Plazo de Marketing cuyos indicadores son los siguientes:

- Volumen de facturación
- Rentabilidad del Café Orgánico
- Porcentaje de Ventas por Plataforma Electrónica
- Porcentaje de Funcionamiento del Centro de Entrenamiento Wong
- Reportes de ventas mensuales del Café Orgánico Wong cuyos indicadores son los siguientes:
 - Porcentaje de cumplimiento de ventas mensuales, trimestrales y anuales
 - Margen Unitario por Venta de Producto
- Revisión del cumplimiento del cronograma cuyos indicadores son los siguientes:
 - Estado de avance de acciones de mezcla de marketing
 - Retraso de días promedio en cada Plan de Acción.
- Reporte de cumplimiento de la mezcla de marketing cuyos indicadores son:
 - % Cumplimiento de Objetivos anuales del Mix
 - Eficiencia en la inversión por cada Mix
 - Posicionamiento anual del producto

6.6 Conclusiones

La inversión requerida para poner en marcha el Mix de Marketing es de 616,292 soles a ser invertidos en cinco años siendo el porcentaje más alto de inversión la etapa de lanzamiento y posicionamiento con el 65% de la misma.

El TIR del proyecto de Café Orgánico Wong es de 47%, el VAN es de 569,682 soles y el ROI es de 440% lo que reafirma el compromiso social de Corporación Cencosud hacia la comunidad de productores de Mazamari.

El cronograma de trabajo está planteado para actividades desde el lanzamiento de producto hasta los cinco años.

Si se evalúa socialmente se obtiene un TIR de 69% y un VAN de 691,455 soles lo que lo hace viable beneficiando directamente a los productores de zona de Mazamari.

Se requiere que las mediciones y evaluaciones se hagan permanentemente para asegurar un control oportuno debido a que estamos trabajando con sectores dinámicos, para comercializar el Café Orgánico Wong y una acción tomada podrá redundar en el futuro de la Corporación. Para ello se miden y controlan con las siguientes acciones: Emisión del reporte de Objetivos de Corto plazo de Marketing, reportes de ventas trimestrales, revisión del cumplimiento de cronograma del mix y el reporte de cumplimiento de la mezcla de marketing.



Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

En el Perú se produce diversas variedades de café orgánico que se vende casi exclusivamente como producto de exportación quedando un pequeño saldo que se consume en todo el país siendo esta producción de café orgánico en el Perú para consumo nacional de 29,5 toneladas para el año 2016. El retail moderno peruano consume 20.7 toneladas de café orgánico lo que representa el 70.4% de dicho mercado.

La tendencia a consumir sano en el Perú es cada vez más fuerte; sin embargo, aún no se puede afirmar que es una tendencia marcada. Este público, en el retail moderno, es atendido por los supermercados Wong, Supermercados Peruanos y Tottus.

Con una cuota de mercado nacional de 48% y una venta anual de aproximadamente S/.1'843, 000 soles, Supermercados Wong es el líder de mercado de café orgánico en el retail moderno.

La misión Wong en su categoría café orgánico se define como “Brindar al mercado nacional, un café orgánico de calidad, siendo nuestros socios estratégicos los productores de café debiendo cumplir en cada momento nuestro compromiso el practicar el comercio justo, practicar la responsabilidad social, preservar el medio ambiente, generando valor a nuestro producto café orgánico. El Grupo de Supermercados Wong tiene como objetivo el crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo profesional de sus colaboradores” mientras que la visión Wong en su categoría café orgánico se define como “Ser reconocido por el consumidor peruano como el supermercado comercializador de café orgánico de origen nacional más importante del país.” Los valores y el código de ética WONG son los mismos que ofrecen a sus otros productos

Del análisis externo se concluye que existen oportunidades y amenazas para la industria cafetera orgánica en el Perú que deben ser aprovechados y minimizados para el desarrollo del sector.

Una adecuada investigación de mercado ha permitido definir un público objetivo primario que permiten establecer estrategias de marketing orientadas a dicho público.

El tamaño aproximado del mercado en el Perú es de 3'600,000 soles representando el 2% de las ventas totales de café en el país. Existen al menos diez marcas de café orgánico que son Juan Valdez, Cocla, Britt, Villa Rica, Gilded, Waka, Puma, Blue Llama, 338 , Apu y Amaz además de empresas cooperativas regionales que compiten por un mercado nacional pequeño con alta tasa de crecimiento.

El sector de café orgánico resulta medianamente atractivo y en el futuro dicho atractivo aumentará debido a que las barreras de ingreso al mercado están restringidas, los consumidores de los segmentos altos son más exigentes y buscan atributos adicionales diferentes a las características organolépticas del café mientras que los compradores cuentan con canales limitados para la adquisición del producto.

Se ha determinado que no existe diferencia significativa entre los cafés orgánicos producidos en el Perú, lo que constituye una amenaza por el riesgo de no poder diferenciar el café de otros.

Los resultados del Análisis MEFE otorgan una calificación de 2.40 la cual indica que el sector Café Orgánico es medianamente atractivo para su entorno de la industria.

En el análisis interno se aprecian las fortalezas y debilidades de Cencosud Retail Perú S.A. concluyendo que la distribuidora posee una marca de prestigio, apalancada financieramente, con operaciones claramente definidas y siendo líder del sector retail mientras

que el Café Orgánico Wong cuenta con una calidad reconocida de 82.5 tazas, sano y certificado.

Los resultados del Análisis MEFI otorgan una calificación de 3.0 la cual indica que la respuesta interna de la corporación es muy rápida y permite plantear estrategias de posicionamiento del producto en el mercado.

Se han podido delinear 18 estrategias: seis de explotación, cinco de control, cinco de fortalecimiento y dos de minimización.

El Café Orgánico Wong se ubica en dentro de la matriz de portafolio en el cuadrante II, por lo que las estrategias que se deben seleccionar deben permitir el desarrollo y posicionamiento del producto considerando la inversión requerida para potenciar la marca del café y la penetración en el mercado seleccionados.

El Objetivo general está referido al posicionamiento del Café Orgánico Wong como líder del sector nacional de Cafés Orgánicos obteniendo un 25% de la cuota de mercado contando con cuatro objetivos específicos que permitirán alcanzar dicho objetivo: Posicionamiento de 25% en el mercado, ventas por 350,000 dólares anuales, 30% de la venta se realice a través de plataformas digitales y que el Programa de Responsabilidad Social esté operativo al 100% a fin de reducir la pobreza en tres puntos porcentuales en el año 2022.

Las decisiones estratégicas de este plan estarán orientadas a posicionar el Café Orgánico Wong como un producto de alta calidad, sano, orgánico y certificado, cumpliendo las exigencias del mercado y siendo ejemplo integral de responsabilidad social y ambiental en el medio.

La estrategia de segmentación permite definir a un consumidor joven, de nivel socio económico AB, viajero, interesado en conocer nuevas y diversas experiencias, culto y altamente

conectado a redes sociales, que busca productos sanos de empresas interesadas en preservar su responsabilidad social y ambiental.

La estrategia de posicionamiento se basa en criterios de origen y calidad donde se espera ubicar el Café Orgánico Wong mediante factores de diferenciación que definen las características de dicho café Orgánico, siendo parte de los productos bandera que consolidan la Marca Perú. La esencia y el tag line del Café Orgánico Wong son: “Café sano, orgánico y certificado que permite reducir la pobreza y la deforestación, gracias al apoyo generoso, evocando hermosas remembranzas para el futuro de hoy” y “Café Orgánico Wong: Tu apoyo con sabor para un Mazamari mejor”.

El mix de marketing para el Café Orgánico Wong contempla siete variables: producto, precio, promoción, plaza, personas, procesos y propósito.

El nombre del producto es Café Orgánico Wong, envasado en empaque color rojo con negro de 250 gramos y es originario de la zona de Mazamari, provincia de Satipo Región Junín

El precio de costo del Café Orgánico Wong es 18.74 soles y su precio de venta de acuerdo a una política corporativa es de 28,8 soles.

Para promocionar el producto se utilizarán tres canales de promoción: BTL, Virtual y Merchandising utilizándose cuatro vías: radio, televisión, medios escritos y Redes Sociales medidos bajo indicadores definidos desarrollándose estrategias de pull y push.

El primer año se colocarán 10,000 paquetes en todos los supermercados y el canal virtual de la corporación para colocar 32,000 paquetes en todos los canales de venta de la cadena en el quinto año.

Se debe capacitar al personal mediante un plan global de acuerdo al tipo de trabajo a desarrollar.

Se ha cuantificado doce procesos que se desarrollarán independientemente y dependen de la Corporación Cencosud. Se aplicarán dos estrategias en el plan de acción correspondiente. Se valorará el propósito orientado a promover y desarrollar la zona de producción del café orgánico y los conceptos de comercio justo.

La inversión requerida para poner en marcha el Mix de Marketing es de 616,292 soles a ser invertidos en cinco años siendo el porcentaje más alto de inversión la etapa de lanzamiento y posicionamiento con el 65% de la misma.

El TIR del proyecto de Café Orgánico Wong es de 47%, el VAN es de 569,682 soles y el ROI es de 440% por lo que el proyecto es económicamente viable orientándose el 17% de la inversión del mismo a la responsabilidad Social.

La evaluación social arroja un TIR de 61% y un VAN de 691,455 soles beneficiando directamente a los productores de zona de Mazamari.

Las acciones de control requieren las siguientes acciones: Emisión del reporte de Objetivos de Corto plazo de Marketing, reportes de ventas trimestrales, revisión del cumplimiento de cronograma del mix y el reporte de cumplimiento de las metas del mix.

7.2 Recomendaciones

- Implementar el presente plan estratégico de marketing.
- Firmar un convenio con la Municipalidad de Mazamari y la Cooperativa Productora de Cafeteros orgánicos de Mazamari, estableciendo responsabilidades para el cumplimiento del Programa de Responsabilidad Social en un plazo de cinco años.
- Definir en coordinación con la cooperativa de Mazamari el programa de producción de café orgánico en Mazamari que permita cumplir las metas de venta con el mismo café

- Establecer el programa de entrenamiento y capacitación para el personal en la zona de producción del café para que estos conozcan el proceso día a día de obtención del producto.
- Establecer un bono pro desarrollo de café producto de la venta del producto para desarrollar programas de becas y/o apoyo social a los centros deprimidos de Mazamari.
- Utilizar la parte posterior de los empaques para promover el programa de responsabilidad social de Wong en Mazamari.
- Realizar el lanzamiento del café orgánico haciéndolo coincidir con el Corso de Wong para economizar la inversión haciendo conocer a la imagen del café orgánico.
- Promover el crecimiento del mercado de consumo de café orgánico realizando seminarios y concilios donde se promueva el consumo de productos orgánicos.
- Firmar un convenio con el Ministerio de Comercio Exterior a fin que el café orgánico se consuma en consulados y embajadas del Perú en otros países consolidando al Café Orgánico Wong como marca Perú.
- Realizar degustaciones en clubes, universidades y/u organizaciones donde asistan jóvenes que promuevan el consumo de Café Orgánico Wong.
- Desarrollar prioritariamente el canal digital para venta y promoción de Café Orgánico Wong.
- Prestar apoyo a los productores de la Cooperativa de Mazamari para obtener subvenciones del estado para mejorar y hacer más eficiente la producción de café orgánico de la zona.
- Crear una conciencia social de consumo de café en la población objetivo desarrollándolo en los mensajes de posicionamiento del producto.

Referencias

- Agrodata (2016) *Producción de café orgánico para exportación*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2016/09/cafes-grano-peru-exportacion-2016-2.html>
- Aponte, A. (2013). *Desarrollo del sector cafetalero*. Presentación. Lima: Dirección de Competitividad Agraria, Ministerio de Agricultura y Riego.
- Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Huancayo (2016). *Caracterización del Departamento de Junín*. Lima, Perú: BCRP.
- Cahuapaza, J. (2016). *Café orgánico, historia, contexto y perspectivas*. Presentación. Lima, Perú: Junta Nacional del Café.
- Caisahuana, C. (2010). *Proyecto de preinversión a nivel perfil. Mejoramiento integral de los residuos sólidos municipales en el distrito de Mazamari, Provincia de Satipo, Región Junín*. Lima, Perú: Ministerio del Ambiente, Ministerio de Economía y Finanzas.
- Campodónico, M. (2017, 9 de enero). Perspectivas y ámbito estratégico de Cencosud –Wong. Entrevista en Cencosud Retail Perú S.A. Lima, Perú.
- Castaño, E. (2016, 14 de diciembre). Proceso del cultivo, cosecha y calidad de la variedad de café. Mazamari. Entrevista en Cooperativa Mazamari, Junín, Perú.
- Castro, P., Contreras, M., Laca, C. & Nakamatsu, K. (2004). *Café de especialidad: alternativas para el sector cafetalero* (Cuadernos de Difusión ESAN). Lima, Perú: ESAN.
- Cavero, F. (2017, 17 de febrero). Mercado del café orgánico en canal moderno. Entrevista en Cencosud Retail Perú S.A. Lima, Perú.
- Cencosud Retail Perú SA Wong (2016). *Reporte de Sostenibilidad 2015*

Concytec (2016). *Política nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica – CTI 2016*. Lima, Perú: Concytec.

Cooperativa de Cafeteros de Mazamari (2017, 20-25 enero) Visita de Campo Mazamari por grupo de tesis entrevista a dirigentes de Cooperativa

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México DF, México: Pearson.

Defensoría del Pueblo (2017). *Conflictos Sociales Informe 2017*. Recuperado de <http://onds.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/Boletin0117.pdf>

Diario El Comercio. (2015, 19 de marzo). *El consumo de productos orgánicos crece entre los peruanos*. Recuperado de http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2015/03/elcomercio_2015-03-19_p12.pdf

Diario El Comercio. (2015, 19 de marzo). Entrevista a Carlos Aramburu. *Lo saludable como norma cultural*. Recuperado de http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2015/03/elcomercio_2015-03-19_p12.pdf

Diario el comercio. (2017, 26 de enero). *Pickadeli, primer 'fast food' peruano de comida saludable*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/nutricion/pickadeli-primer-fast-food-peruano-comida-saludable-noticia-1963542>

Diario Gestión. (2015, 7 de setiembre). *Ventas de Supermercados sumarian S/. 11,500 millones de soles creciendo 6% en el 2015*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ventas-supermercados-sumarian-s-11500-millones-y-crecerian-6-2015-2142119>

- Duarez, H. (2016, 11 de octubre). Realidad de la Comunidad de Mazamari. Entrevista en Colegio Beato Junípero Serra, Mazamari, Junín, Perú
- Escalante, N. (2014). *Cambios en la demanda mundial de alimentos y la exportación de café orgánico (2005-2012)* (Tesis de maestría), Universidad San Martín de Porras, Lima, Perú.
- Europe Institute for Brand Management (2013). *Brand Key 2013*. Recuperado de <http://www.eurib.org/fileadmin/>
- Fachín, M (2016) *Plan de Responsabilidad Social Multimpex (Trabajo para el curso de Responsabilidad Social CENTRUM)*.
- Fairtrade (2013). *¿Qué es Fairtrade?* Recuperado de <http://www.sellocomerciojusto.org/es/empresas/queesfairtrade.html>
- Future Brand (2015). *Country Brand Report América Latina 2015-2016*. Recuperado de <http://starterdaily.com/wp-content/uploads/2015/11>
- Gonzales, G. & Villegas, J. (2010). *Proyecto del café colombiano*. Bogotá, Colombia: Corporación Unificada Nacional.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI) (1982). *Censos nacionales 1981 - VIII de población y III de vivienda*. Lima, Perú: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI) (1994). *Censos nacionales 1993: IX de población y IV de vivienda*. Lima, Perú: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI) (2008). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Lima, Perú: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI) (2009). *Estimaciones y proyecciones de población por departamento, sexo y grupos quinquenales de edad 1995-2025* (Boletín de Análisis Demográfico 37). Lima, Perú: Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales del INEI.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI). (2015a). *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI). (2015b). *Mapa de pobreza provincial y distrital 2013*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI). (2015c). *Producto bruto interno por departamentos 2014, Año Base 2007*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>.
- Ipsos Perú (2016). *Investigación de mercado Café Orgánico Wong*. Trabajo realizado para la Cencosud Retail S.A.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (6th ed.). México: Pearson Educación.
- Luttinger, N. & Dicum, G. (2006). *The Coffee Book: Anatomy of an Industry from Crop to the Last Drop*. New York: The New Press.
- Martinez, P. Gonzales, A & Daza, L (2008). *Producción de café orgánico* Universidad del Tolima Facultad de Ingeniería Agronómica, Ibague Colombia 2008
- Merino, J. (2017, 3 de febrero). Plan Estratégico de Marketing de marca Wong. Entrevista en Cencosud Retail Perú S.A. Lima, Perú.
- Ministerio de Agricultura y Riego (2016a). *Café. Perú. Un campo fértil para sus inversiones y el desarrollo de sus exportaciones*. Recuperado de <http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/09/cafe10.pdf>

- Ministerio de Agricultura y Riego (2016b). *Informe estadístico producción 2011-2015*. Lima, Perú: Ministerio de Agricultura y Riego, Área de Información Estadística.
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2013). *Mapa de la población en proceso de desarrollo e inclusión social*. Lima, Perú: Dirección General de Seguimiento y Evaluación.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2016). *Marco macroeconómico multianual 2017-2019 revisado*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores (2015). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2015/2016*. Lima, Perú: EY.
- Organización Internacional del Café (2015) *Informe del mercado del café marzo 2015*.
- Palomares, J., Gonzales, P. & Mireles, C. (). *Investigación: café orgánico en México 2012*. México DF, México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de <https://investigacion-2257-2012-2.wikispaces.com/file/view>
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), pp. 69-95.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2014). *Informe sobre desarrollo humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: desafíos y respuestas para un futuro sostenible*. Lima, Perú: PNUD.
- PromPerú (2008). *Perú: mapa exportador de café orgánico 2007*. Recuperado de <http://www.infocafes.com/descargas/biblioteca/188.pdf>
- Rivera, G. (2016, 13 de diciembre). Realidad de la Cooperativa Cafetalera de Mazamari. Entrevista en Cooperativa Mazamari, Junín, Perú.

- Sociedad Nacional de Industrias (2015). *Perú mantiene posición 90 en ranking global de tecnología 2015*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/?p=3100>
- Sunat (2016). *Estadísticas de importación y exportación de café orgánico 2015*.
- Schroth, L. (2011). *Análisis comparativo de las políticas públicas para promocionar internacionalmente el café en los países sudamericanos (Colombia y Brasil)* (Tesis de pregrado), Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/312/1/schroth_1.pdf
- Tudela, Juan (2006) *Informe Técnico Final PBC-26 Determinantes de la Producción Orgánica Caso de Café orgánico en los valles de San Juan de Oro*. Recuperado de http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/02/PBC26_2005_Final.pdf
- Universidad Nacional Autónoma de México (2012). *Estudio del café y sus consumidores (2012)*.
- Wong Cencosud (s.f.). Bienvenidos a Wong. Recuperado de <https://www.wong.com.pe/pe/supermercado/bienvenidos.html>
- Zonificación Ecológica y Económica de la Región Junín (2015). *Memoria descriptiva del estudio económico del departamento de Junín*. Junín: Gobierno Regional de Junín.

Apéndices

Apéndice A: Guiones para Entrevistas en Profundidad

Entrevistas realizadas en profundidad durante los meses de marzo y abril del año 2016 a 13 personas involucradas en el negocio de café orgánico para Ipsos Perú por encargo Cencosud Retail Perú S.A.

A) Guión para entrevista en profundidad a funcionarios/trabajadores retail moderno

1. Introducción.
2. Indagar por tipo de café orgánico que le compran en su retail. ¿Cómo se divide por producto? ¿Cómo se divide por tipo de cliente? ¿Alguna otra división?
3. Dentro de un grupo de compradores de café orgánico, ¿cómo lo segmentaría?
4. ¿A quién le compra? ¿Qué opina de la empresa que le vende? ¿Qué margen aproximadamente ganan? ¿Qué cantidad compra? ¿Qué tiendas atiende? ¿Cómo se le paga al proveedor?
5. Qué tan importante son los siguientes atributos del café orgánico ¿calidad del café? ¿empaqué? ¿promoción/publicidad? ¿prestigio? ¿origen? ¿responsabilidad social/ecológica de producción?
6. De los atributos mencionados ¿cuál le parece el más importante para el cliente? ¿por qué? ¿existe algún otro importante? ¿por qué?
7. ¿Qué opina de una marca propia de café orgánico? ¿Cuál es el procedimiento que se debe seguir?
8. ¿Cree usted que existe un mercado que estaría dispuesto a pagar un poco más por un café orgánico que le brinde el beneficio deseado? ¿Cuánto más? ¿Por qué?
9. ¿Cómo funciona su organización respecto a los procedimientos de compra de café orgánico? ¿Existe alguna característica especial? ¿Ubicación en góndolas? ¿Estructura funcional? ¿Promoción / merchandising?
10. ¿Estaría de acuerdo con vender su propio producto y la competencia en el mismo lugar? ¿Por qué?

11. ¿Cómo lanzaría al mercado su nuevo café orgánico qué le gustaría que contenga este lanzamiento: publicidad, promociones, etc.?
12. ¿Cuál avizora es el futuro del negocio de café orgánico en el Perú? Expectativas de venta.

B) Guión para entrevistas en profundidad a gerentes de cafetería/tiendas naturales/negocios

1. Introducción.
2. Indagar por tipo de café orgánico que venden en su negocio ¿Presentan exclusividad? ¿por qué? Si no es así ¿cómo dividen el producto? ¿Cómo se divide por tipo de cliente? ¿Alguna otra división?
3. Dentro de un grupo de compradores de café orgánico, ¿cómo lo segmentarían?
4. ¿A quién le compra? ¿Qué opina de la empresa que le vende? ¿Qué margen aproximadamente ganan? ¿Qué cantidad compra? ¿Funcionan a nivel nacional? ¿Cómo le pagan al proveedor?
5. ¿Qué tan importante son los siguientes atributos del café orgánico? ¿Calidad del café? ¿Empaque? ¿Promoción/publicidad? ¿Prestigio? ¿Origen? ¿Responsabilidad Social/Ecológica de producción?
6. De los atributos mencionados ¿cuál le parece el más importante para el cliente? ¿por qué?; ¿existe algún otro importante? ¿por qué?
7. ¿Cómo definen a su competencia en la venta de café orgánico? ¿Cómo se diferencian de ella?
8. ¿Cree usted que existe un mercado que estaría dispuesto a pagar un poco más por un café orgánico que le brinde el beneficio deseado? ¿Cuánto más? ¿Por qué?
9. ¿Cómo funciona su organización respecto a los procedimientos de compra de café orgánico? ¿Existe alguna característica especial? ¿Ubicación? ¿Estructura funcional? ¿Promoción /merchandising?
10. ¿Cuál avizora es el futuro del negocio de café orgánico en el Perú? ¿Expectativas de venta?

C) Guión para las entrevistas en profundidad a expertos y representantes de junta de usuarios de Café

1. Introducción.
2. Indagar por producción de café orgánico ¿Características? ¿Marcas? ¿Origen? ¿Ventajas y desventajas del producto?
3. ¿Qué problemas se presentan en el proceso de compra de café orgánico? ¿Por qué?
4. ¿Cómo es la calidad del café: es el mismo en todos los puntos de venta o hay diferencias? ¿Cómo distinguen la calidad?
5. ¿Existe café orgánico adulterado? ¿Qué es un café adulterado? ¿Se puede comprobar? ¿Qué elementos tomarían en cuenta para evaluar la pureza del producto?
6. Cómo calificaría el café orgánico que está recibiendo en función de los siguientes atributos: sabor y aroma, ¿por qué?, cuidado del medio ambiente en la producción ¿por qué? Energía suministrada ¿por qué?
7. De los tres atributos mencionados ¿cuál le parece el más importante? ¿por qué? ¿Existe algún otro importante para usted? ¿por qué?
8. ¿Estaría dispuesto a pagar un poco más por café orgánico que le brinde el beneficio que usted espera? ¿Cuánto más? ¿Por qué?
9. ¿Cómo compara el café normal con el café orgánico? ¿Cree que existe una diferencia apreciable en algún atributo que justifique la diferencia de precio? ¿Por qué?
10. ¿Dónde prefieren comprar café orgánico? ¿por qué? Última compra de café orgánico: ¿cómo se realizó? ¿cuándo? ¿lugar?
11. ¿En qué otros lugares han comprado café orgánico? ¿Por qué compraron en esos lugares? ¿Cómo les fue en esas ocasiones? Indagar por variables como: servicio, precios, otros.
12. ¿Cómo caracterizan a los retail modernos en la venta de café orgánico? ¿Por qué? ¿Cuáles son sus atributos? ¿Cuáles son sus debilidades? ¿Por qué?
13. ¿Cómo es la atención en general y por cada marca en los puntos de venta y como sería la esperada? ¿Cuál es el nivel de precios: diferencias entre canales de venta?
14. ¿Cuál avizora es el futuro del negocio de café orgánico en el Perú? Expectativas de venta.

D) Guión para entrevistas en profundidad a los productores de café orgánico

1. Introducción.
2. Indagar por producción de café orgánico ¿características? ¿marcas? ¿origen?
3. ¿Cuál es el proceso de producción del café orgánico? ¿Cantidad de producción? ¿Costos? ¿Personal involucrado? ¿Márgenes? ¿Origen del café? ¿Canales de distribución? ¿Ventas? ¿Diferencias con el café convencional?
4. ¿Cuáles son las fortalezas de su café orgánico?
5. Cómo calificaría el café orgánico que vende en función de los siguientes atributos: sabor y aroma, ¿por qué?; cuidado del medio ambiente en la producción, ¿por qué?; energía suministrada, ¿por qué?
6. De los tres atributos mencionados ¿cuál le parece el más importante? ¿por qué? ¿Existe algún otro importante para usted? ¿por qué?
7. ¿Qué problemas se presentan en el proceso de venta de café orgánico? ¿Por qué?
8. ¿Cómo caracteriza el trato que recibe de su comprador? ¿Por qué? ¿Cuáles son sus atributos? ¿Cuáles son sus debilidades? ¿Por qué?
9. ¿Cómo percibe a las marcas de sus competidores? Diferencias competitivas con ellos.
10. ¿Qué opina del café orgánico importado?
11. ¿Cuál avizora es el futuro del negocio de café orgánico en el Perú? ¿Expectativas de venta?

E) Guión para entrevistas en profundidad a los intermediarios/transportistas

1. Introducción.
2. Indagar por proceso en el que interviene dentro de la cadena de café orgánico ¿Características? ¿Marcas? ¿Origen? ¿Precios? ¿Márgenes? ¿Canales de distribución? ¿Ventas? ¿Diferencias con el café convencional? ¿Funcionamiento del negocio?
3. ¿Qué problemas se presentan en el proceso de la cadena de café orgánico donde interviene? ¿Por qué?
4. ¿Cómo caracteriza el trato que recibe de su cliente? ¿Por qué?
5. ¿Qué opina del café orgánico importado? ¿Es una oportunidad para usted?
6. ¿Cuál avizora es el futuro del negocio de café orgánico en el Perú?

Apéndice B: Formato de Encuesta para Determinar el Tamaño de Mercado

Metodología

Se realizaron un total de 381 encuestas a una muestra de la población consumidora de café con un margen de error de $\pm 5\%$ y un nivel de confianza de 95%, los días 31 de marzo y 1 de abril del año 2016 en la ciudad de Lima.

Encuesta y resultados

FILTRO

F1. ¿Qué tipo de café consume?

Cafés convencionales	1 (Terminar)
Cafés Premium	2 (Continuar)
Cafés especiales	3 (Continuar)
No consumo café	4 (Terminar)

F2. ¿En qué rango ubicaría el ingreso mensual neto que percibe? **(leer opciones / sola una respuesta)**

Más de 10,000	1 (Continuar)
5,000 a 10,000	2 (Continuar)
Otros	3 (Terminar)

F3. ¿Sería tan amable de decirme su edad? Edad exacta _____ **(si es menor de 25 o mayor de 45 terminar)**

F4. ¿Es usted quien decide que café comprar?

Sí	1 (Continuar)	No	2 (Terminar)
----	---------------	----	--------------

CARACTERÍSTICAS DEL CAFÉ

V1. ¿Cuáles son sus preferencias a la hora de comprar café?

Características del café	V2
Sabor	1
Aroma	2
Acidez	3
No precisa	99

HÁBITOS DE COMPRA Y CONSUMO DE CAFÉ

H1. Aproximadamente ¿Cuánto gasta en café al mes en soles? (solo una respuesta)

Menos de 30 soles	1
De 30 soles a menos de 50 soles	2
De 50 soles a menos de 100 soles	3
De 100 soles a más	4
NP	99

PREFERENCIAS Y CARACTERÍSTICAS DEL CAFÉ

P1. ¿Qué marcas de café conoce o recuerda? ¿Alguna otra? (**anotar**)

P2. En el último mes, ¿Cuál ha sido la marca de café que ha consumido con mayor frecuencia? (si menciona más de una marca de café anotarlas. Cod 96: no tiene marca habitual)

P3. (**Sólo si tiene una marca habitual en P2**) Imagine que no encuentra la marca o las marcas de café de su preferencia, que otra marca de café escogería (**una sola respuesta**)

Marcas de café	P1		P2	P3	P4
	1	Otras			
Cocla Gourmet	1	1	1	1	1
Villa Rica	2	2	2	2	2
Gilded	3	3	3	3	3
Apu	4	4	4	4	4
Inkafe Gourmet	5	5	5	5	5
Casqui	6	6	6	6	6
338	7	7	7	7	7
Blue Llama	8	8	8	8	8
Juan Valdez	9	9	9	9	9
Britt	10	10	10	10	10
No precisa	99	99	99	99	99

P4. A continuación le voy ir leyendo algunas características que se pueden tomar en cuenta o no al momento de elegir una marca de café para que usted me diga que tan importante o no es cada una de ellas, según las siguientes alternativas.

¿Qué tan importante o no es que las marcas de café orgánico..?

NI: Nada importante

AI: Absolutamente importante

MI: Medianamente importante

NP: No precisa

I: Importante

	NI	MI	I	AI	NP
() Tengan precios justos	1	2	3	4	99
() Tengan agradable sabor, aroma y acidez	1	2	3	4	99
() Tengan empaques que cuiden el medio ambiente	1	2	3	4	99
() Tengan certificaciones de calidad	1	2	3	4	99
() Tengan un fin social	1	2	3	4	99
() Ofrezcan beneficios para la salud	1	2	3	4	99
() Disponibilidad de inventario en canales de venta	1	2	3	4	99
() Tenga respaldo por una marca de prestigio	1	2	3	4	99
() Mantengan un estándar de calidad en todas sus presentaciones	1	2	3	4	99
() Sea de origen peruano	1	2	3	4	99
() Otros (anotar)	1	2	3	4	99

P5. A continuación le voy a leer una serie de frases relacionadas a los Supermercados Wong. Según las siguientes opciones. ¿Podría decirme que tan de acuerdo se encuentra con..?

TD: Totalmente en desacuerdo

PA: Parcialmente de acuerdo

PD: Parcialmente en desacuerdo

TA: Totalmente de acuerdo

I: Indiferente

NP: No precisa

	TD	PD	I	PA	TA	NP
() Las marcas de café que vende Wong son tan buenas como otras cadenas						
() Los precios de Wong son más baratos que las otras cadenas						
() Siempre encuentras un Supermercado Wong cerca de tu ruta						
() Wong es una cadena de supermercados que ha crecido en los últimos años						
() Wong ofrece promociones atractivas para el publico						
() Wong se caracteriza por dar una buena atención al publico						

EVALUACIÓN DEL CAFÉ

E1. En una escala del 1 al 4, donde 1 significa nada importante y 4 muy importante, dígame ¿Qué tan importante es para usted cada uno de los siguientes aspectos?

	1	2	3	4
Socialmente responsable				
Certificado				
Eco amigable				

E2. Preguntar en el caso que elija dos o más atributos con la misma importancia: entre _____(primer atributo) y _____(segundo atributo) ¿Cuál cree que es más importante?

E3. ¿Qué tan dispuesto estaría Usted a pagar más por un café orgánico que le ofrezca _____? **(mencionar aspecto que tuvo mayor puntuación de los tres anteriores).**

LEER:	Muy dispuesto	1
	Dispuesto	2
	Poco dispuesto	3
	Nada dispuesto	4

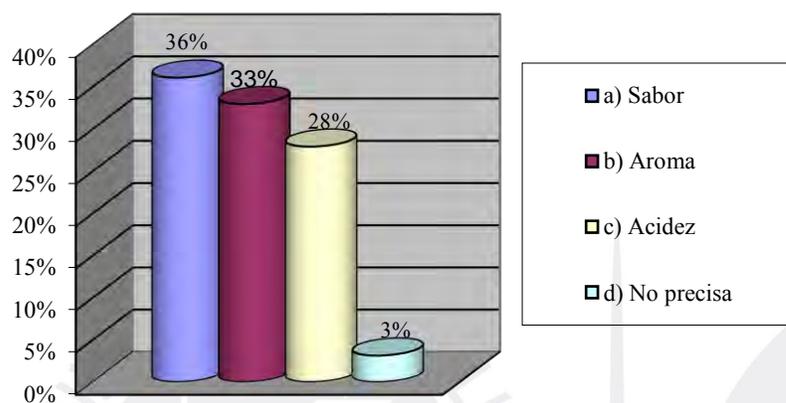
E4. ¿Estaría dispuesto a comprar en Wong un café orgánico que sea certificado y socialmente responsable a un precio mayor que el café estándar?

Sí	1
No	2

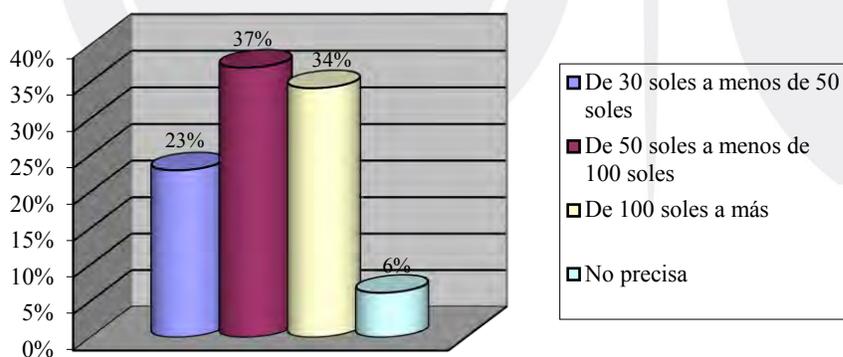
E5. (Solo si la respuesta E4 es afirmativa) ¿Por qué compraría en Wong un café orgánico a un precio superior al café estándar?

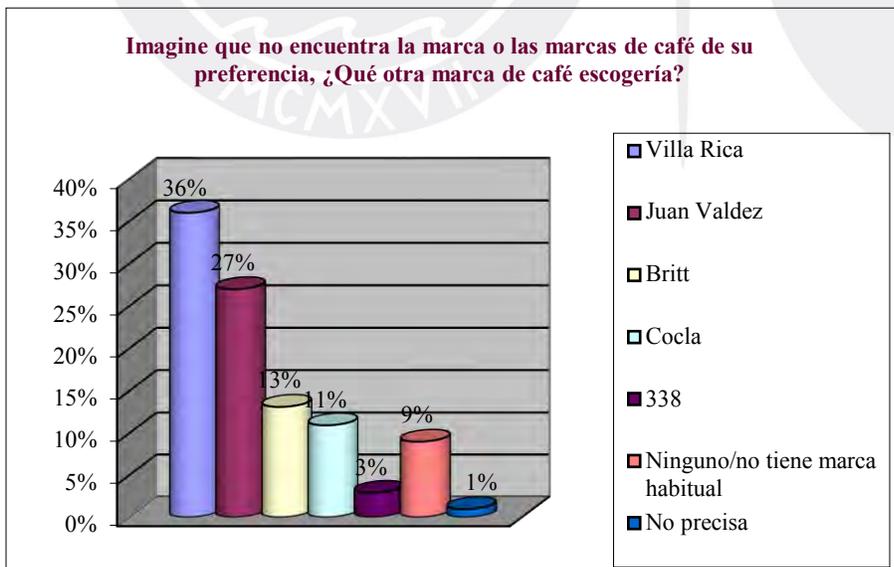
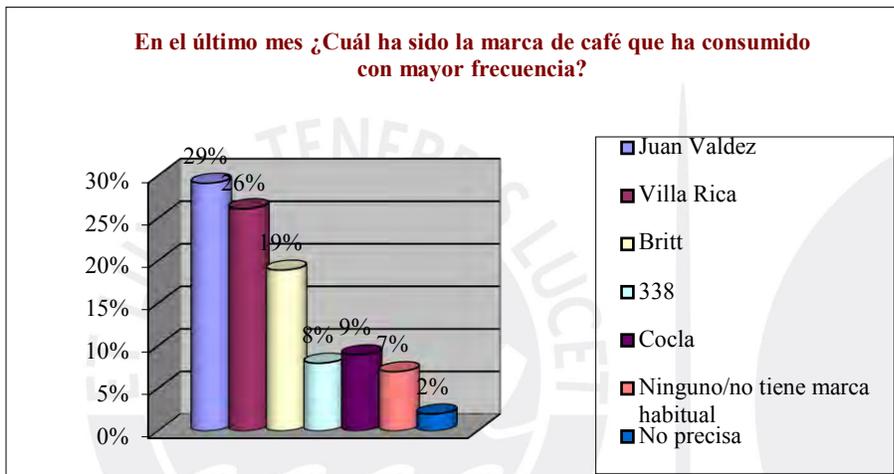
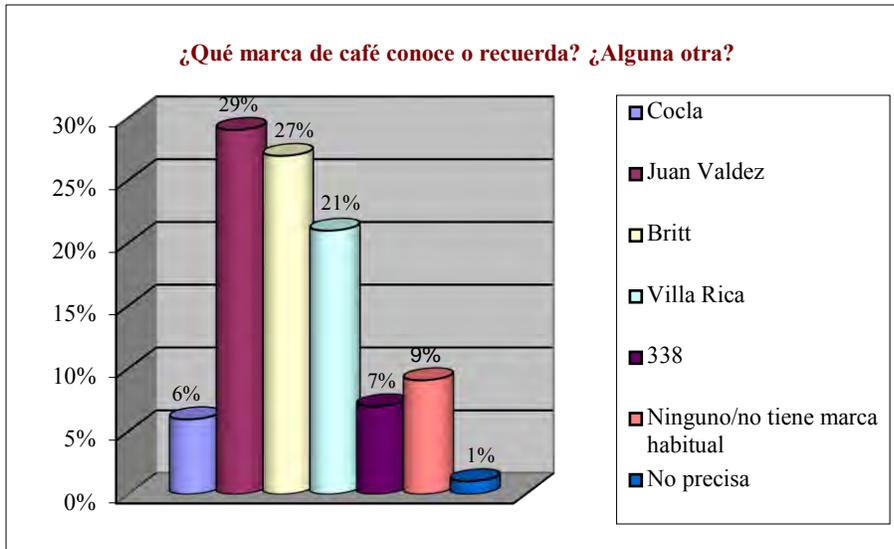
() Tengan precios justos	1
() Venden café con la cantidad adecuada (250 gr)	2
() Ofrecen promociones	3
() Mantienen un estándar de calidad	4
() Están bien ubicados	5
() Tienen prestigio	6

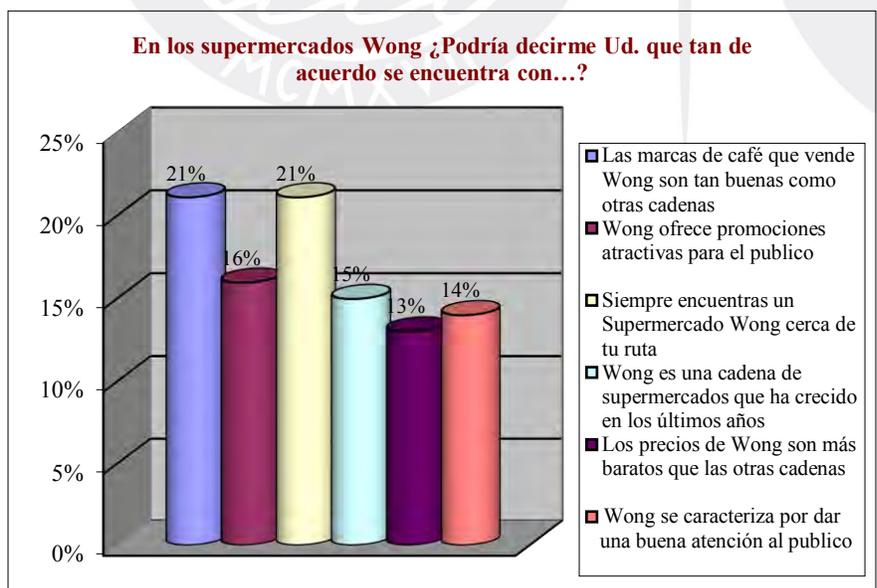
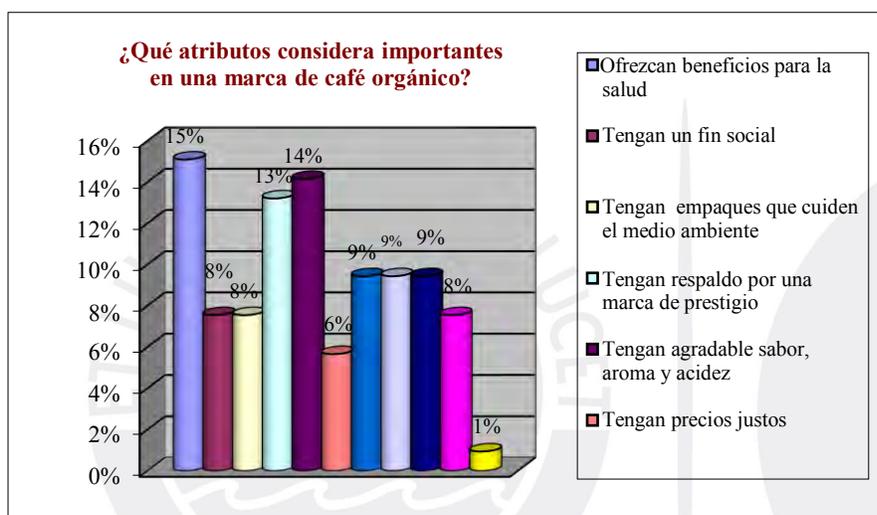
¿Cuáles son sus preferencias a la hora de comprar café?



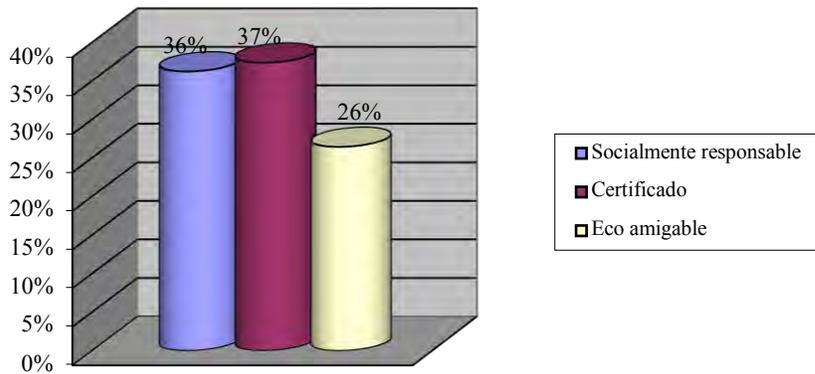
Aproximadamente ¿Cuánto gasta en café al mes en soles?



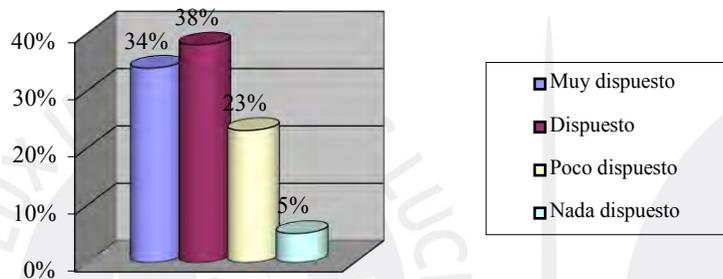




¿Qué tan importante es para Usted cada uno de los siguientes aspectos?

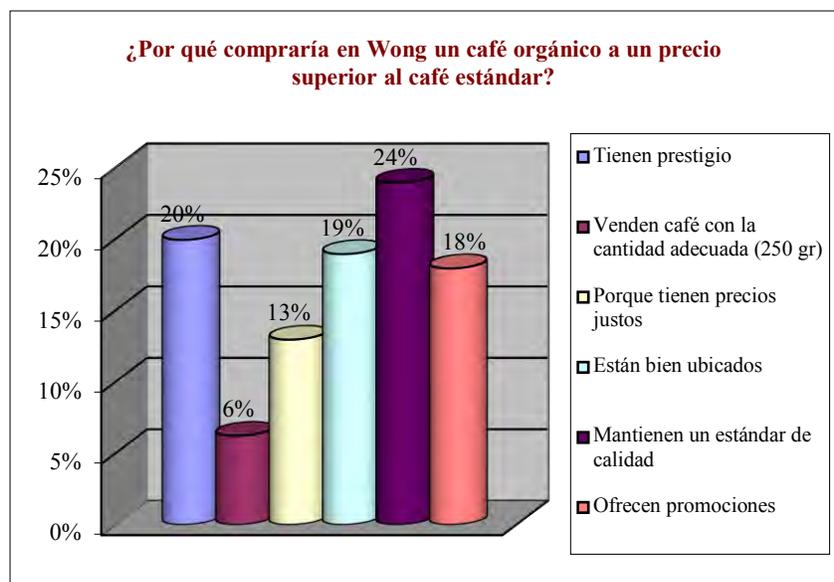


¿Qué tan dispuesto está usted a pagar más por un café orgánico que le ofrezca ...? (Mencionar aspecto que tuvo mayor puntuación)



¿Estaría dispuesto a comprar en Wong un café orgánico que sea Certificado y socialmente responsable a un precio mayor que el café estándar?





Apéndice C: Formato de Focus Group para validar el Mix de Marketing Propuesto

Metodología

Se realizó un focus group a una muestra de 30 personas consumidora de café orgánico los días 17 y 18 de abril del año 2017 en la ciudad de Lima.

1. ¿Qué café orgánico consume?
 - a. Juan Valdez b. Britt c. Villa Rica d. Cocla e. Waka f. Otros
2. ¿Qué lo motiva a consumir este café?
 - a) Moda b) Salud c) Publicidad d) Conciencia ambiental
 - e) Cultura f) Sabor g) Otro: _____.
3. ¿En dónde lo compra usualmente?
 - a. Wong b. Supermercados Peruanos c. Tottus d. Cafeterías e. Tiendas naturales f. Otros
4. ¿Con qué frecuencia consume café orgánico?
 - a. Más de una vez por día b. Una vez por día c. Dos o tres veces por semana
 - d. Semanalmente e. Mensualmente
5. ¿En dónde lo consume?
 - a. Casa b. Trabajo c. Cafeterías d. Otra: _____

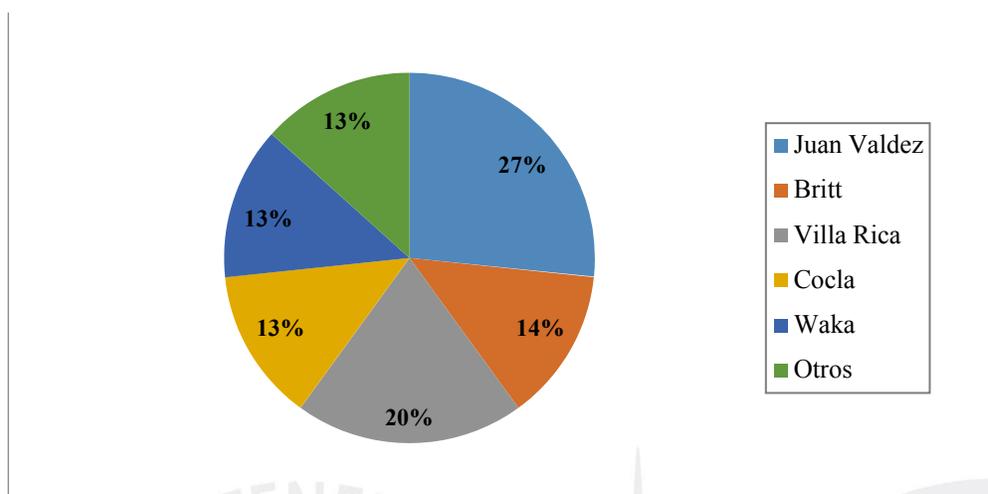
Después de mostrar el empaque, degustar el café orgánico y explicar el origen del café se pregunta lo siguiente

- 6.Cuál es la primera asociación que te viene a la cabeza de la marca Wong?
7. ¿Qué te evoca el sabor del café?
8. ¿Qué te parece el empaque del producto?
9. ¿Qué opinas del slogan del café y de su historia?

10. ¿Comparado con tu café preferido, que te parece?
Mejor () Peor () Igual ()
11. Te gustaría que te invitaran al lanzamiento del producto? Qué opinas de estas actividades de lanzamiento? (Aquí se detalla las actividades promocionales)
12. ¿Qué te evocan estas piezas de merchandising del café? (Se muestran imágenes de cafecito y las piezas promocionales)
13. ¿Qué opinas del apoyo social y ecológico ofrecido por la Corporación Wong a la zona de Mazamari (Se le cuentan los proyectos en la zona: el museo, el centro ambiental y el plan de Responsabilidad Social emprendido por la Corporación)
14. ¿Qué te evoca esta propuesta de valor “Café Orgánico de Calidad : desde el Perú profundo hasta tu yo interior”
15. ¿De qué dependería consumieras este café a futuro?
a. Publicidad b. Accesibilidad c. Sabor d Precio
16. ¿Qué precio crees debe tener el café Wong respecto al café más caro que ofrece Wong?
a. 10% más caro que la competencia b. Mismo precio c.10% más barato
d. Debería ser el más barato de la vitrina.

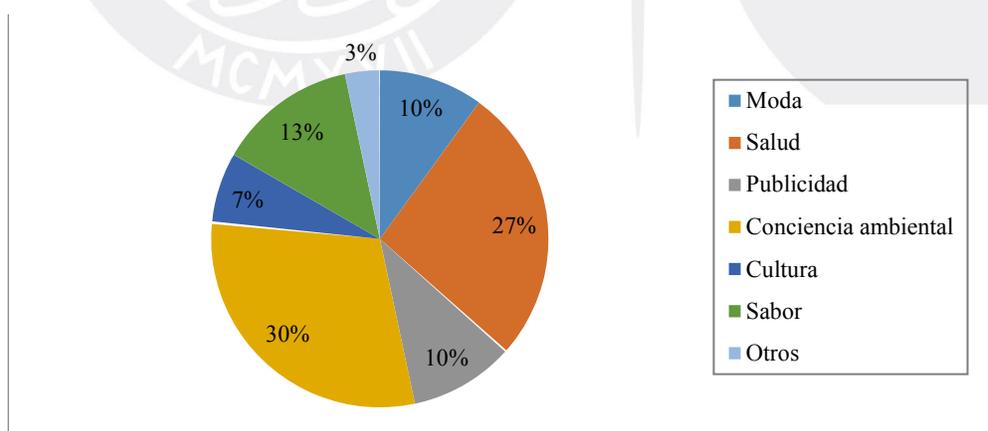
Apéndice D: Resultados del Grupo Focal para validar el Mix de Marketing Propuesto

1. ¿Qué café orgánico consume?



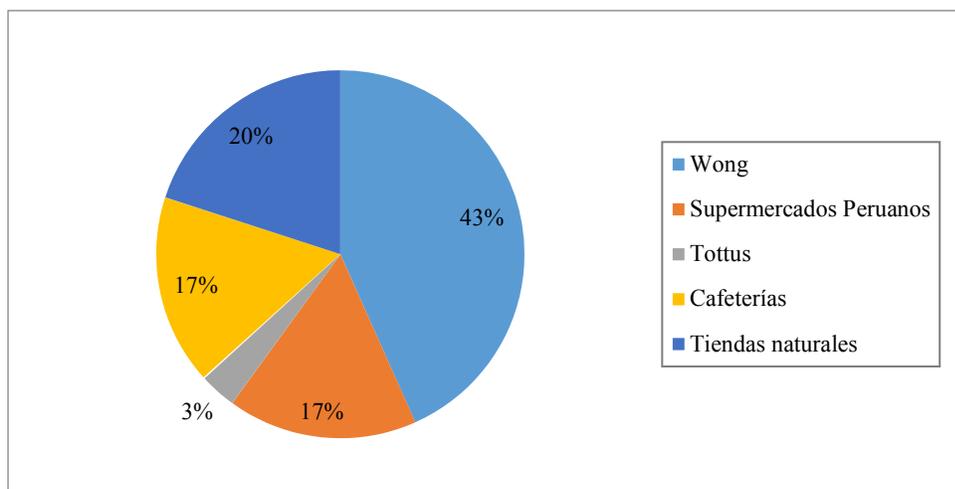
Se aprecia que el café líder del sector es Juan Valdez, seguido de Café Villa Rica. Ambos se venden en exclusividad en Supermercados Wong. Otros cafés nombrados son: Puma, Apu y Blue llama. Esto indica que el café Wong se debe posicionar tomando como referencia al café Juan Valdez.

2. ¿Qué lo motiva a consumir este café?



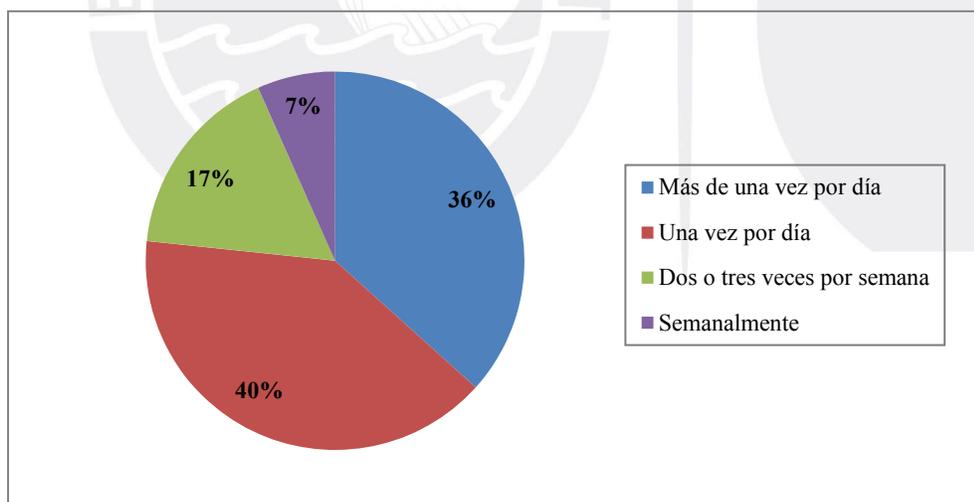
Se aprecia que el 57% de los consumidores de café orgánico lo hace por fines sociales, ecológicos y salud.

3. ¿En dónde lo compra usualmente?



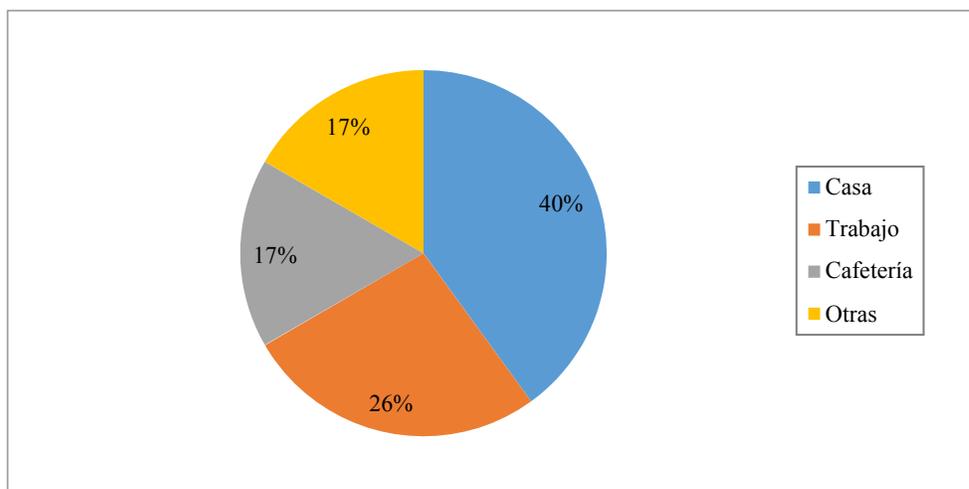
Se aprecia que el 43% de los consumidores, usualmente, adquiere el café orgánico en los Supermercados Wong. Es importante señalar también que el 20% de los consumidores prefiere comprar café orgánico en tiendas orgánicas, razón por la cual lo hace un nicho interesante de desarrollo.

4. ¿Con qué frecuencia consume café orgánico?



El 76% de la muestra consume café, por lo menos, una vez por día. Esto va acorde con el crecimiento del mercado y las estrategias que buscan incrementar la producción y el consumo de café orgánico.

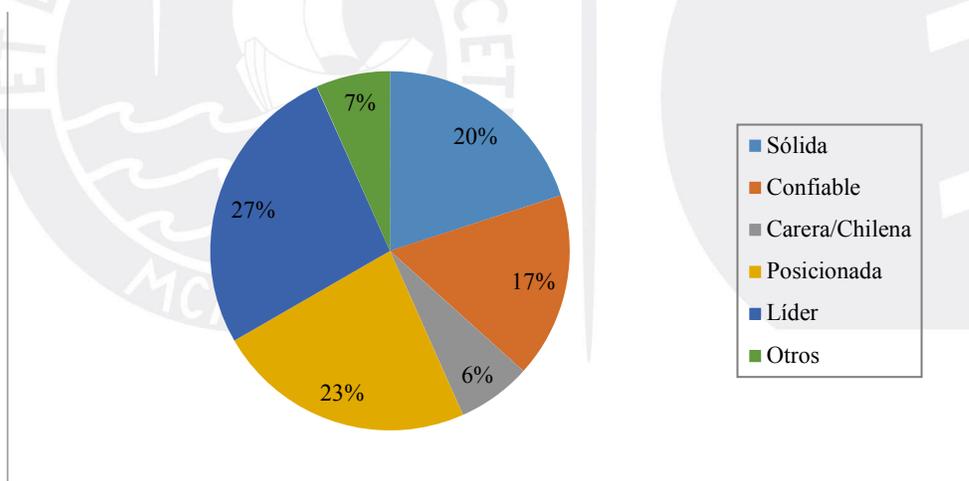
5. ¿En dónde lo consume?



El 40% de la muestra lo consume en su casa, mientras que el 26% lo consume en su trabajo.

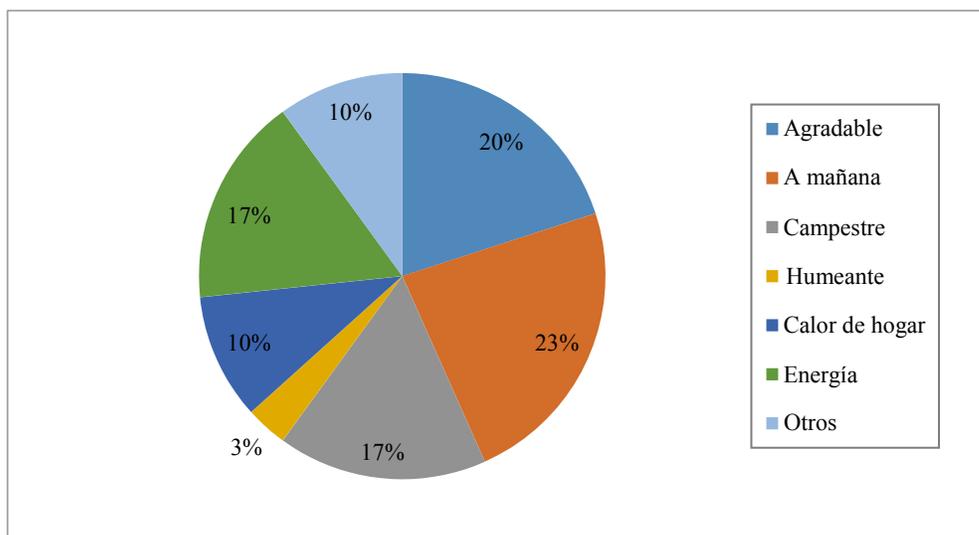
El 17% lo consume en otros lugares, como parques, viajes, centros de estudio y aeropuertos.

6. ¿Cuál es la primera asociación que se te viene a la mente sobre la marca Wong?



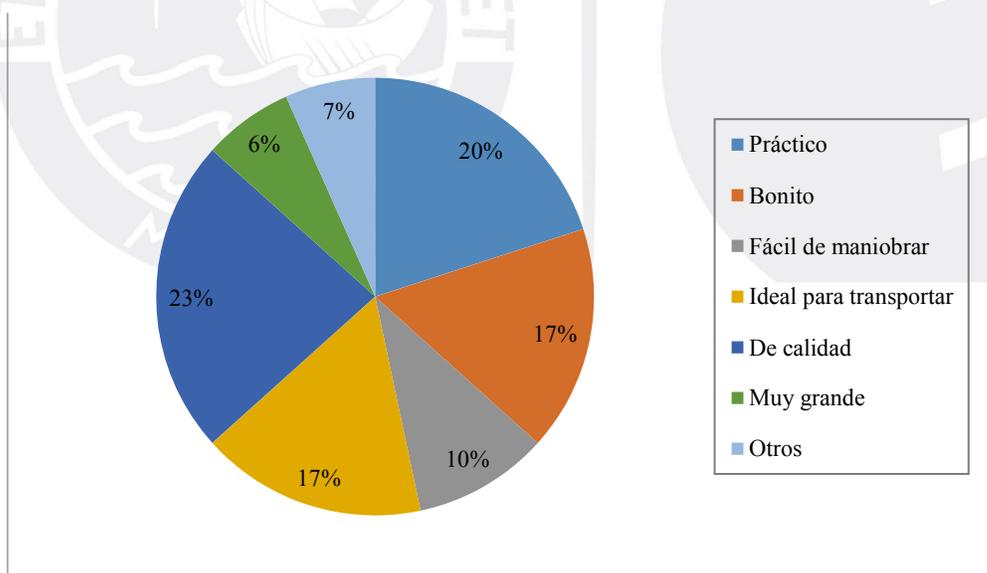
El nombre Wong evoca atributos positivos en el 87% de la muestra. Ello indica el fuerte posicionamiento que tiene la empresa en la mente del consumidor. Un 6%, que coincidentemente realiza sus compras en otro lugar, la juzga de manera negativa por criterios de precio y nacionalidad de los accionistas.

7. ¿Qué te evoca el sabor del café orgánico?



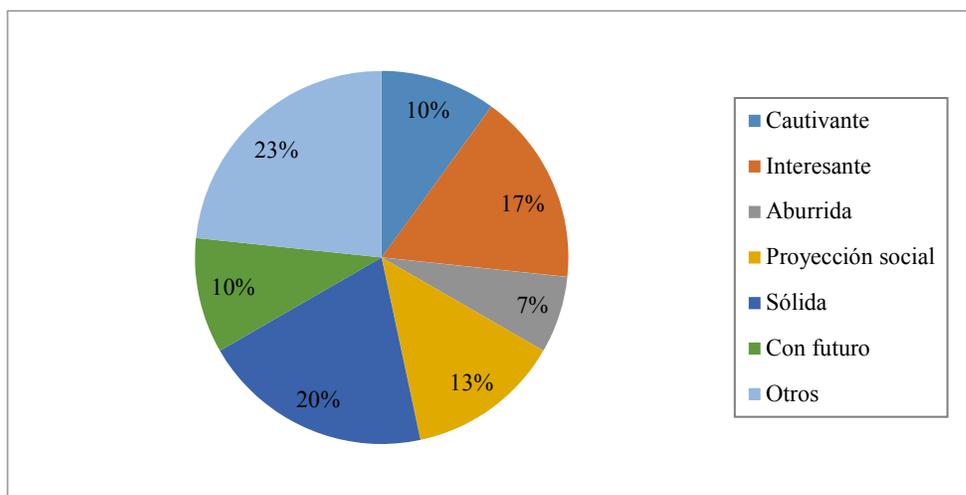
Los atributos arrojados en el focus group indican que el sabor de café orgánico evoca características deseables para el 100% de la muestra: desde el 23% que considera que le recuerda la mañana hasta el 3%, a quien le recuerda una bebida humeante.

8. ¿Qué te parece el empaque del producto?



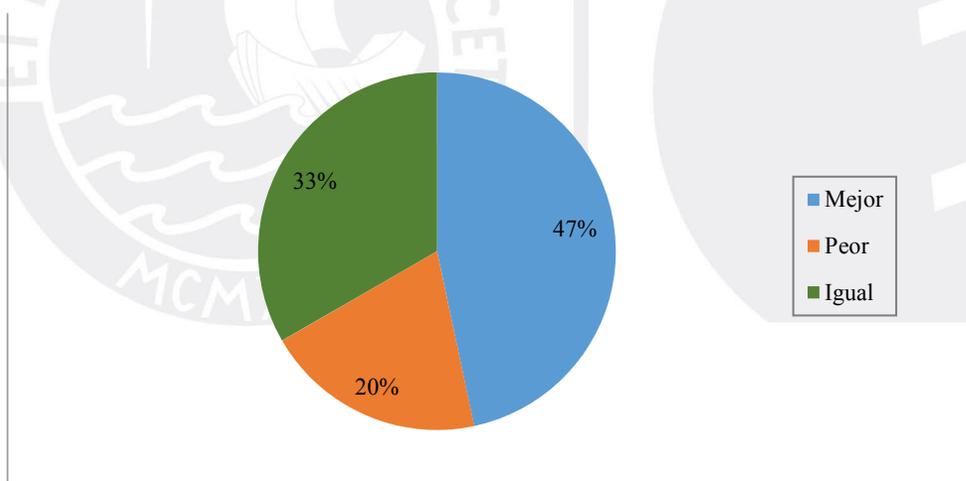
El 94% de la muestra coincide en encontrar atributos positivos al empaque. “Bien diseñado”, “hermético”, son otras opiniones al respecto.

9. ¿Qué opinas del eslogan del café orgánico marca Wong y de su historia?



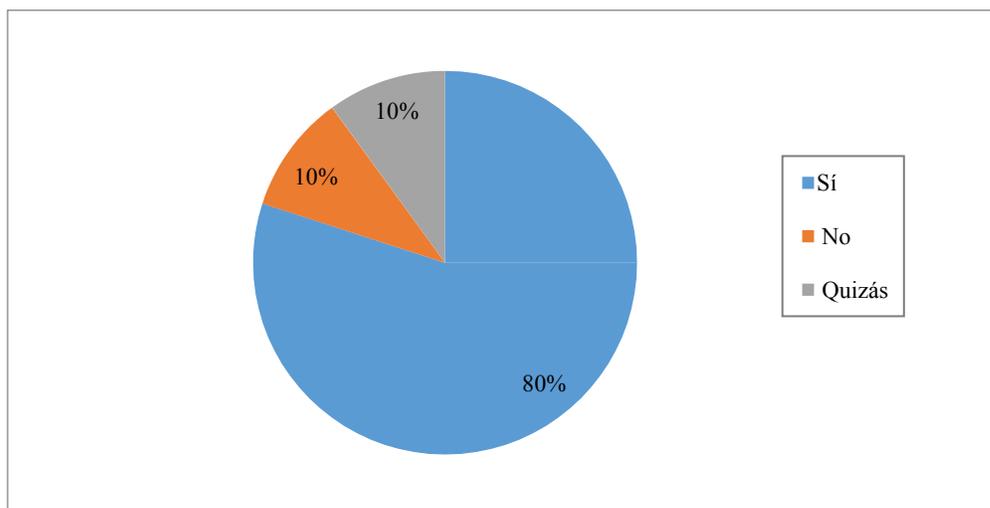
El 93% de la muestra coincide que la historia y el eslogan del Café Orgánico Wong están conformados por los siguientes atributos: cautivante, interesante, sólida, con futuro y con proyección social.

10. ¿Comparado con tu café orgánico preferido, qué te parece?



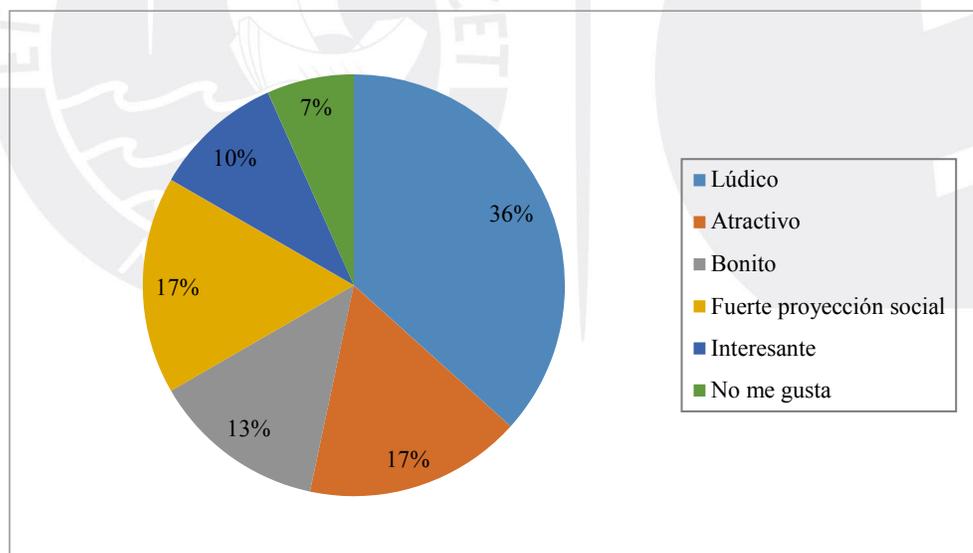
El 47% de la muestra ha preferido el Café Orgánico Wong sobre la competencia, lo que valida el mix de producto propuesto por el grupo; además, un 33% es indiferente a ambos sabores. Este último resultado brinda una oportunidad para que, con el marketing adecuado, dicho mercado prefiera el Café Orgánico Wong.

11. ¿Te gustaría que te invitaran al lanzamiento del producto?



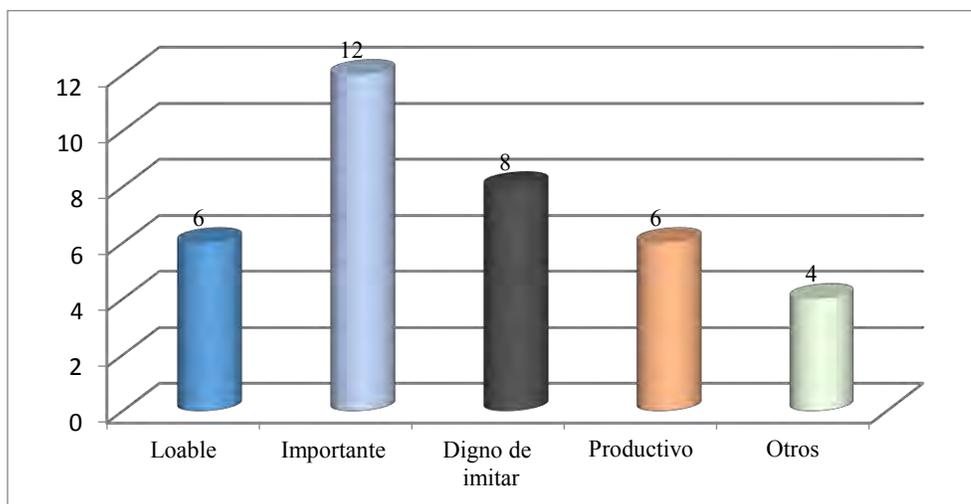
El 80% de la muestra participaría en las actividades de lanzamiento del Café Orgánico Wong, además de gustar de los artículos promocionales preparados para dicho lanzamiento.

12. ¿Qué te evocan estas piezas de merchandising del café orgánico marca Wong?



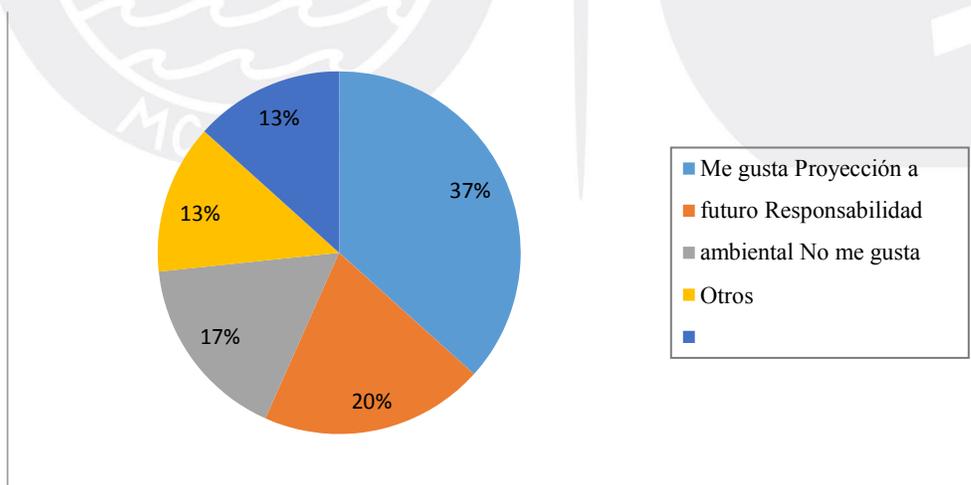
El 93% de la muestra ha referido atributos positivos sobre el merchandising para el Café Orgánico Wong.

13. ¿Qué opinas del apoyo social y ecológico ofrecido por la Corporación Wong a la zona de Mazamari?



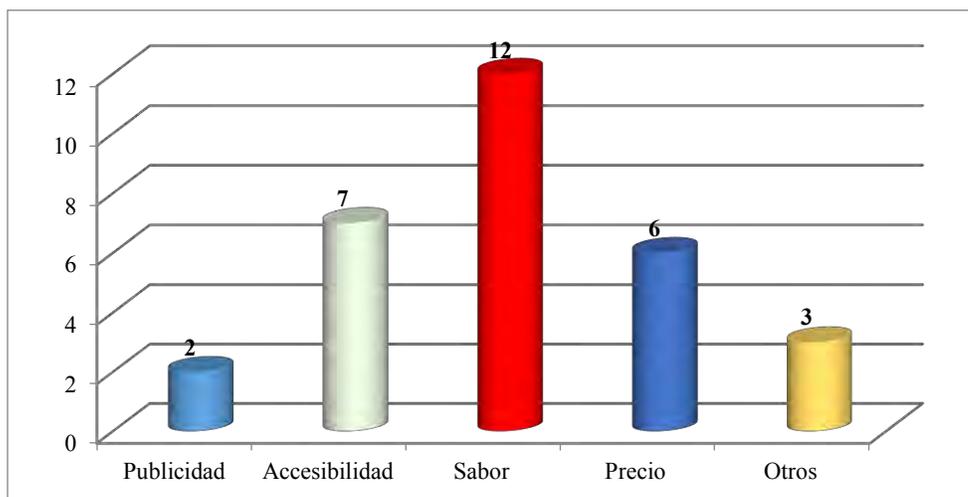
El atributo más repetido fue que dicho apoyo era importante, mientras que la segunda respuesta más nombrada fue que era digno de imitar. Nuevamente, ello valida el mix de propósito y personas propuesto por el grupo de tesis.

14. ¿Qué te evoca esta propuesta de valor “Café Orgánico Wong: Tu apoyo con sabor para un Mazamari mejor”?



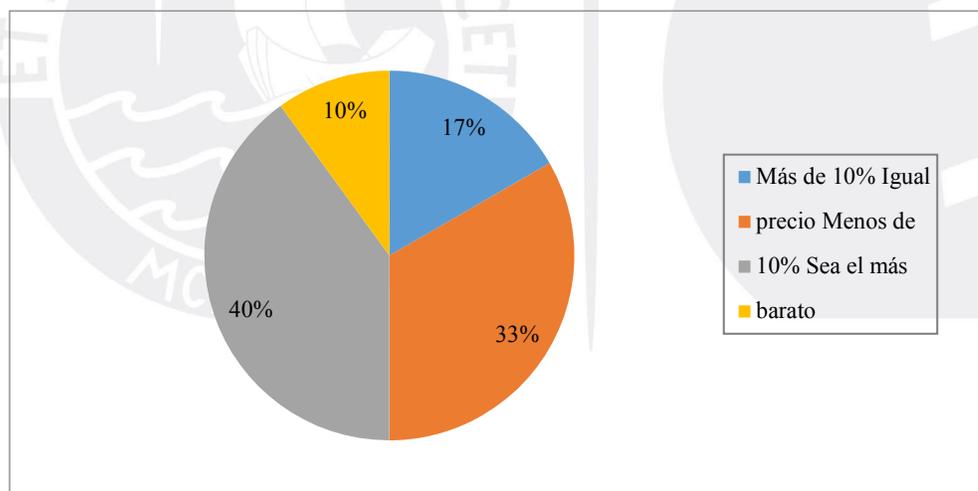
En esta pregunta se obtiene la mayor dispersión de respuestas. El 87% de la muestra valora de manera positiva la propuesta de valor planteada por el grupo de tesis.

15. ¿De qué dependería que consumieras este café a futuro?



El atributo más votado fue el sabor, seguido de la accesibilidad al producto, mientras que solo el 20% de la muestra lo preferiría por el precio.

16. ¿Qué precio crees que debe tener el Café Orgánico Wong respecto al café orgánico más caro que ofrece Wong?



El 40% de la muestra cree que el Café Orgánico Wong debe costar menos del 10% del café más caro de la cadena, por ser un producto nuevo y como introducción. Se debe resaltar que solo el 10% considera que el Café Orgánico Wong es el más barato del mercado.

Conclusiones

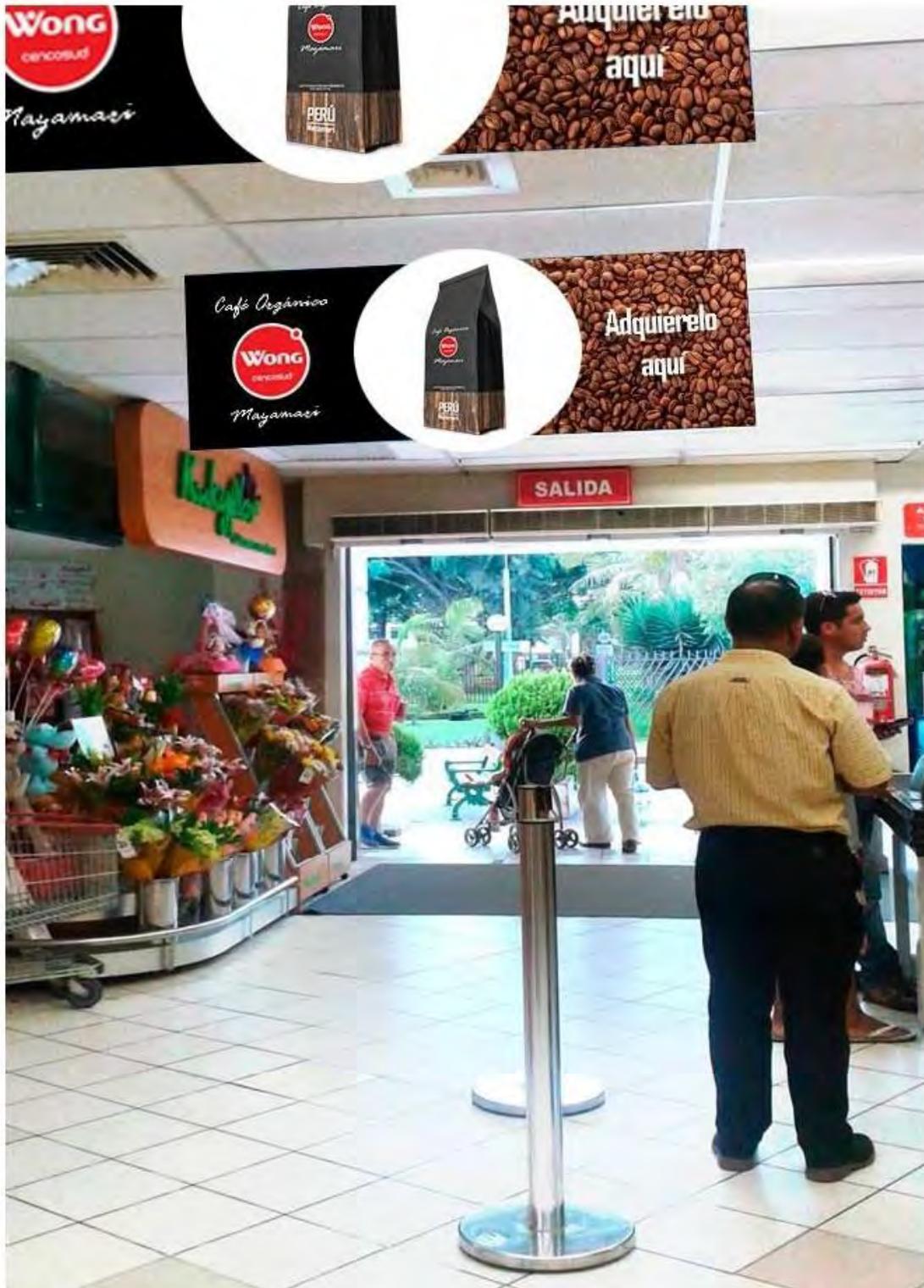
- El café preferido por la muestra fue Juan Valdez, seguido de café Villa Rica.
- El 59% de la muestra considera que su motivación para consumir café orgánico es la conciencia responsable que genera la marca.
- El 63% de la muestra adquiere su café orgánico por medio del retail moderno.
- El 76% de la muestra consume café al menos una vez por día.
- El 40% de la muestra consume el café en casa, mientras realiza alguna labor.
- El nombre Wong evoca atributos positivos en el 87% de la muestra, lo que le da una fortaleza respecto a la competencia.
- El 100% de la muestra evoca atributos positivos al sabor y olor del Café Orgánico Wong.
- El 94% de la muestra coincide en encontrarle atributos positivos al empaque del Café Orgánico Wong.
- El 93% de la muestra gusta del eslogan y la historia previa al Café Orgánico Wong.
- El 80% de la muestra no prefirió su café favorito ante la propuesta del Café Orgánico Wong.
- El 80% de la muestra participaría en las actividades de lanzamiento del Café Orgánico Wong, si fuera invitado.
- El 93% de la muestra gustó de las piezas de merchandising preparadas para promocionar el Café Orgánico Wong.
- El 100% de la muestra cree que el apoyo de la Corporación a la comunidad cafetalera de Mazamari es un esfuerzo positivo de desarrollo y responsabilidad social.
- El 87% de la muestra aprecia la propuesta de valor.
- El 40% de la muestra elegiría consumir el Café Orgánico Wong sobre la base de su sabor.

El 40% de la muestra cree que el Café Orgánico Wong debe costar 10% más barato que el café más caro del portafolio del Supermercado.



Apéndice E: Material POP

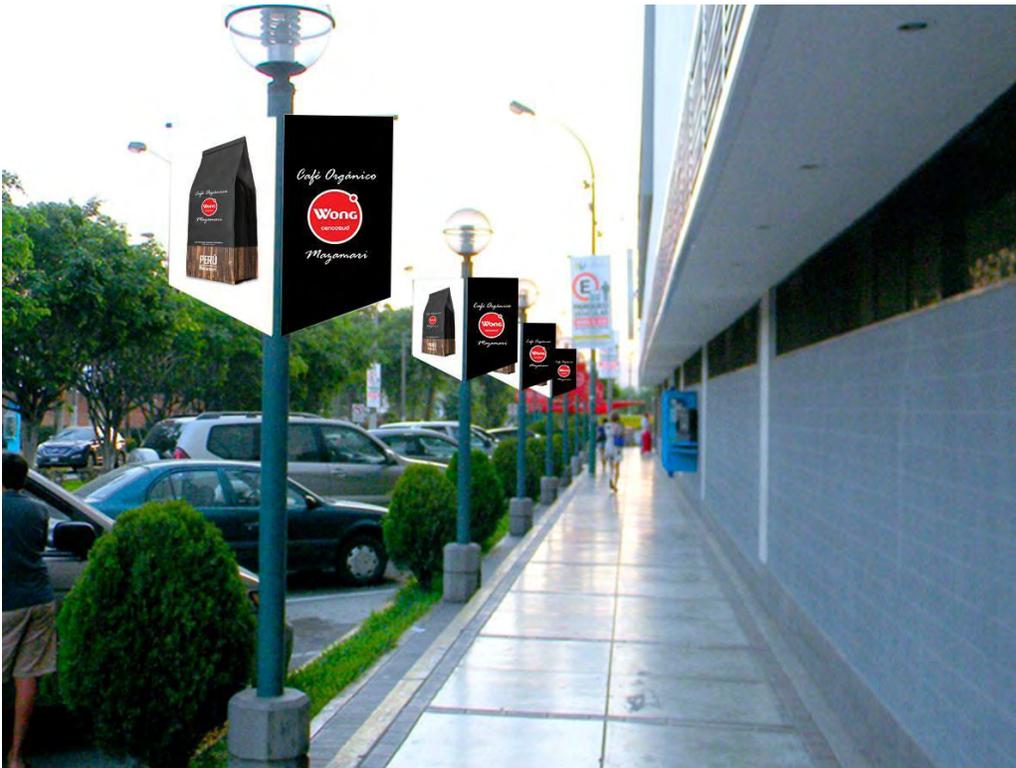
Banderolas (Área de Salida)



Banderola Exterior



Colgantes Exteriores



Fundas para Sensores



Fundas para Sillas



Paneles para Coches



Pendones para Pasadizos



Sticker para piso



MCMXVII

Banner Gigante Colgante



Máscara para Pantallas de Caja



Colgante Circular

