

**PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DEL
SERVICIO INTEGRAL DE CAFÉ SUPER COFFEE**

JULIÁN DAVID CHARÁ TRIANA

C.C. 1.033.688.080

UNIVERSIDAD LIBRE

FACULTAD DE INGENIERIA

INSTITUTO DE POSGRADOS

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADOS Y ESTRATEGIA DE
VENTAS**

BOGOTÁ, DICIEMBRE DE 2013

**PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO
INTEGRAL DE CAFÉ SUPER COFFEE**

JULIÁN DAVID CHARÁ TRIANA

C.C. 1.033.688.080

Proyecto de grado para optar al título de ESPECIALISTA EN GERENCIA DE
MERCADOS Y ESTRATEGIA DE VENTAS

Asesor

ING. OSWALDO OSPINA MARTINEZ

UNIVERSIDAD LIBRE

FACULTAD DE INGENIERIA

INSTITUTO DE POSGRADOS

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADOS Y ESTRATEGIA DE
VENTAS**

BOGOTÁ, DICIEMBRE DE 2013

RESUMEN

El siguiente proyecto se basa en el diseño de un plan de marketing para la compañía Super Coffee S.A.S., y tiene como objetivo general posicionar el servicio integral de café ofrecido por la compañía en los clientes actuales que se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá. Así mismo, crear una imagen de calidad, eficiencia y eficacia en la prestación de este servicio.

Se realiza un diagnóstico situacional, se desarrollan los objetivos del plan de marketing y posteriormente, se establecen las estrategias y tácticas de mejoramiento enfocadas en el mix de marketing.

Los continuos cambios en las tendencias, necesidades, gustos y preferencias de los clientes, hacen que las compañías comiencen a inclinar sus estrategias hacia un enfoque pensado hacia y para el cliente. Este proyecto pretende servir de apoyo a esta compañía para sacar provecho de las ventajas competitivas que actualmente posee y comenzar establecer estrategias que vayan acordes a lo que el cliente necesita, desea y espera.

ABSTRACT

The following project is based on the design of a marketing plan for the company Super Coffee SAS. Its general objective is position the coffee comprehensive service offered by the company in the current customers who are located in Bogotá. Also, it looks for to create an image of quality, efficiency and effectiveness in providing this service.

On this marketing plan, a situational diagnostic is made, the objectives of the marketing plan are developed and finally the strategies and tactics are focused on improving the marketing mix.

Continuous changes in trends, needs, tastes and preferences of customers, make companies start to tilt their strategies toward a thought to and customer focus. This project has as a aims to support this company to capitalize on the competitive advantages that currently owns and begin to develop strategies to be in line with what customers need , want and expect .

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. ANTECEDENTES	13
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	20
3. JUSTIFICACION	23
4. OBJETIVOS	25
4.1 General	25
4.2 Específicos	25
5. MARCOS REFERENCIALES	26
5.1 Marco Teórico	26
5.2 Marco Conceptual	35
5.3 Marco Legal	38
6. ALCANCE Y LIMITACIÓN DEL PROYECTO	40
7. METODOLOGÍA	42
7.1 Tipo de investigación	42
7.2 Población	42
7.3 Diseño de la muestra	42
7.4 Tamaño de la muestra	45
8. TECNICAS E INSTRUMENTOS	44
9. FASES DE INVESTIGACIÓN	46
10. CONTEXTUALIZACIÓN EMPRESARIAL	47
10.1 Reseña Histórica	47
10.2 Misión	48
10.3 Visión	48

12.4 Matriz Interna – Externa – MIE	69
12.5 Matriz de Perfil Competitivo – MPC	70
13. MERCADEO ESTRATEGICO	71
13.1 FIJACIÓN DE OBJETIVOS COMERCIALES	71
13.2 CONSUMIDOR	71
13.2.1 Perfil del consumidor	71
13.2.2 Necesidades y deseos del consumidor	71
13.2.3 Ritual de compra	72
13.2.4 Ritual de consumo o uso	73
13.2.5 Ritual de mantenimiento	74
13.2.6 Papeles de compra	75
13.3 POSICIONAMIENTO	75
13.3.1 Ventaja Competitiva	75
13.3.2 Estrategia de Posicionamiento	76
13.3.3 Declaración de Posicionamiento	76
14. MERCADEO TÁCTICO	77
14.1 ESTRATEGIAS Y TACTICAS DE PRODUCTO	77
14.2 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE PRECIO	77
14.3 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE DISTRIBUCIÓN	78
14.4 ESTRATEGIAS Y TACTICAS DE COMUNICACIÓN	78
14.4.1 Plan de Publicidad	78
14.4.2 Plan de Promoción de ventas	78
14.4.3 Plan de Ventas de Personal	78
14.4.4 Plan de Relaciones Públicas	78
14.4.5 Plan de Mercadeo directo	78
15. PRESUPUESTOS	82
15.1 Pronostico de Ventas	82

15.2 Presupuesto de las estrategias planteadas	83
15.3 Presupuesto relacionado con los gastos de las ventas	85
16. SUPERVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL	87
16.1 Indicadores de gestión	87
17. RESULTADOS	88
18. CONCLUSIONES	96
19. RECOMENDACIONES	98
20. BIBLIOGRAFÍA / CIBERGRAFÍA	99
21. ANEXOS	100

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 Histórico de ventas	20
Gráfico 2 Matriz MIE	69
Gráfico 3 Proyección de ventas (kits)	83
Gráfico 4 Respuesta pregunta 1	88
Gráfico 5 Respuesta pregunta 2	89
Gráfico 6 Respuesta pregunta 3	90
Gráfico 7 Respuesta pregunta 4	91
Gráfico 8 Respuesta pregunta 5	92
Gráfico 9 Respuesta pregunta 6	92
Gráfico 10 Respuesta pregunta 7	93
Gráfico 11 Respuesta pregunta 8	94
Gráfico 12 Respuesta pregunta 9	94
Gráfico 13 Respuesta pregunta 10	95

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Tipos de café	14
Figura 2 Café soluble - Atomizado	15
Figura 3 Café soluble - Aglomerado	15
Figura 4 Café soluble - Liofilizado	16
Figura 5 Diagrama espina de pescado	22
Figura 6 Etapas de proceso de elaboración de un plan de marketing	32
Figura 7 Matriz DOFA	36
Figura 8 Ubicación oficina principal	40
Figura 9 Bodega principal	40
Figura 10 Café espumoso	77

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Variación de ventas Kits 2011- 2012	24
Tabla 2 Determinación de estrategias comerciales.	27
Tabla 3 Proceso de obtención de información	34
Tabla 4 Fuentes de información	44
Tabla 5 Ficha técnica de encuesta	45
Tabla 6 Matriz de característica del producto	54
Tabla 7 Matriz de característica del precio	55
Tabla 8 Matriz de característica de distribución	56
Tabla 9 Matriz de característica de comunicación	56
Tabla 10 Variable controlable Producto	59
Tabla 11 Variable controlable Posicionamiento	60
Tabla 12 Variable controlable Marca	60
Tabla 13 Variable controlable Empaque	61
Tabla 14 Variable controlable Precio	62
Tabla 15 Variable controlable Publicidad	62
Tabla 16 Variable controlable Merchandising	63
Tabla 17 Lista DOFA	64
Tabla 18 Uso de fortaleza para aprovechar oportunidades	65
Tabla 19 Vencer debilidades aprovechando oportunidades	65
Tabla 20 Usar fortalezas para evitar amenazas	66
Tabla 21 Matriz MEFE	67

Tabla 22	Matriz MEFI	68
Tabla 23	Matriz MPC	70
Tabla 24	Papeles de la decisión de compra	75
Tabla 25	Plan de acción de las estrategias	79
Tabla 26	Histórico de ventas reales	82
Tabla 27	Proyección de ventas	82
Tabla 28	Presupuesto de las estrategias	83
Tabla 29	Gastos de ventas	85

1. ANTECEDENTES

Retrospectiva del café liofilizado

Las tendencias en el consumo del café han variado en una forma sustancial, a partir de la terminación de la Segunda Guerra Mundial, hecho que ha sido principalmente motivado por el crecimiento y desarrollo de la industria del café soluble en los países más desarrollados. Este proceso sufrió a su vez un notable impacto al aplicarse la tecnología de la liofilización a la producción de café instantáneo.

El crecimiento en el mundo de la industria de solubles es de aproximadamente 10% anual; por lo tanto de una utilización aproximada del 10-20% de total de café verde para la fabricación de café soluble se pasará en pocos años a un mayor consumo de café instantáneo que de café regular. Está marcada tendencia se debe a muchos factores, pero principalmente a su facilidad de preparación, buen sabor, excelente conservación y menor costo. En efecto, el café liofilizado es un café 100% soluble e instantáneo de muy fácil preparación, ya que con sólo agregar agua, los gránulos se convierten en un café de excelente calidad. Si de un kilo de café verde, tostado y molido, se obtienen aproximadamente 100-120 tazas de café, de un kilo de café liofilizado se obtienen 360 - 390 tazas.

El café instantáneo se lanzó al mercado en la década de los 50 del siglo XX. Una taza de café instantáneo se puede preparar rápida y fácilmente, sin elaboración, puesto que ésta ha tenido ya lugar en la factoría. Existen dos técnicas para producir café instantáneo: Liofilización y atomización.

El café soluble se obtiene por extracción industrial del café tostado y molido. El extracto de café así obtenido es posteriormente concentrado siguiendo uno de los métodos siguientes:

- El secado o deshidratado
- El extracto líquido
- El concentrado congelado.

Para fabricar este importante producto de la industria cafetera, se prepara un extracto mezclando con agua caliente el café tostado y molido de forma tosca. Acto seguido se separa el agua del extracto. El producto se envasa al vacío en frascos de vidrio o latas que cerradas al vacío conservarán intactas sus cualidades de aroma y sabor por largos periodos de tiempo. Existen tres tipos de cafés solubles:

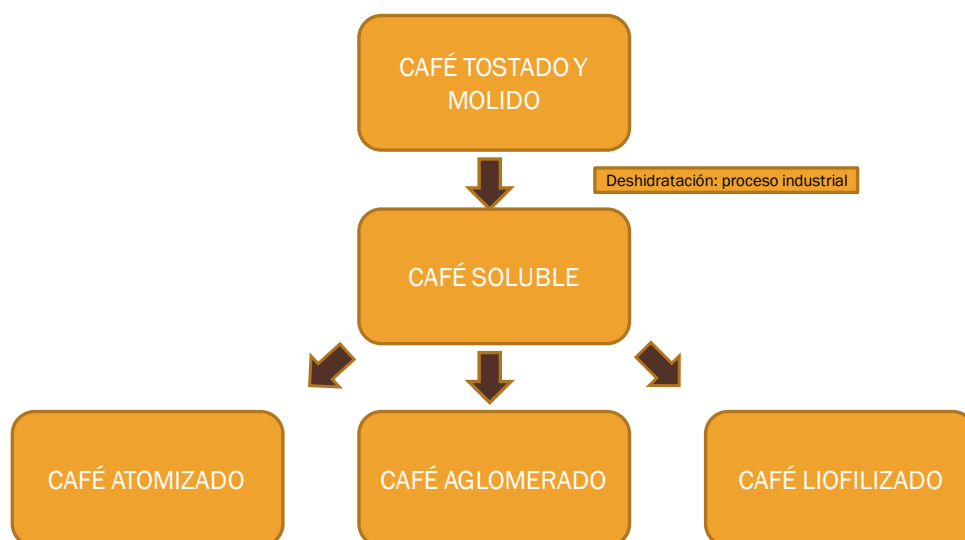
El mayormente consumo es el de la primera variedad: Secado o deshidratado. Donde según su fabricante o procesador le agrega azúcar y otros compuestos para resaltar alguna característica de su sabor.¹

Tipos de café soluble y su proceso productivo

La preparación del café como bebida, ha motivado el desarrollo de diferentes procesos industriales (Ver Figura 1). Los más avanzados son:

- Atomizado (Spray Dried)
- Aglomerado
- Liofilizado

Figura 1 Tipos de café



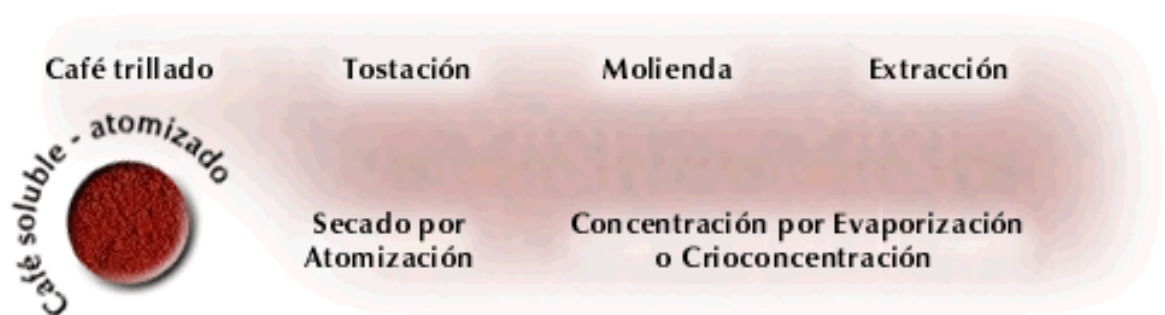
Fuente: SUPER COFFEE S.A.S. 2011

¹ CAFÉ SOLUBLE. www.bedri.es/Comer_y_beber/Cafe/Tipos_de_cafe/Cafe_soluble.htm

Secado por Atomización - Café Soluble:

El extracto concentrado se hace fluir con alta presión a una torre de secado, donde se forma una niebla de finas gotas de producto que van cayendo y simultáneamente, entran en contacto con una corriente en contraflujo de aire caliente. El contacto íntimo entre el aire caliente y las gotitas de extracto, causa la evaporación del contenido residual de agua, transformando las gotas líquidas en un fino polvo de café. Este es el café instantáneo en polvo. (Ver figura 2)

Figura 2 Café soluble - Atomizado



Fuente: SUPER COFFEE S.A.S. 2011

Aglomeración - Café Soluble Aglomerado:

Las pequeñas partículas de café instantáneo en polvo, se ponen en contacto con flujos de vapor de agua, que hacen que unas partículas se fundan con otras formando estructuras aglomeradas de producto. Posteriormente se realiza un resecado con aire caliente, para adecuar la humedad final del producto ya aglomerado. (Ver Figura 3)

Figura 3 Café soluble - Aglomerado



Fuente: SUPER COFFEE S.A.S. 2011

Café soluble liofilizado (Freeze dried)

El extracto líquido de café se congela hasta su total solidificación, la pasta congelada se granula para facilitar el secado posterior y dar la presentación final al producto. Luego es sometido a condiciones de vacío y calefacción con lo cual se logra que los cristales de hielo se sublimen directamente en forma de vapor deshidratándose el café. El resultado final es un café altamente soluble que conserva sus propiedades aromáticas y de sabor.

Su proceso a bajas temperaturas es verdaderamente diferenciador para conservar los aromas y demás componentes volátiles del café, por ello es el café de superior calidad en la categoría de los solubles. (Ver figura 4)

Figura 4 Café soluble - Liofilizado



Fuente: SUPER COFFEE S.A.S. 2011

Comercialización de café liofilizado en SUPER COFFEE

Super Coffee S.A.S., una compañía debidamente constituida desde el año 1999, gracias al trabajo en equipo de un motor ítalo-colombiano. El señor Carlos Tosin, fundador de la compañía, era un técnico especializado en la reparación de máquinas vending y laboraba en una compañía italiana. En el año de 1997 el señor Tosin tuvo que viajar a Colombia para hacer la reparación de una máquina de este tipo en la Nacional de Chocolates. Este viaje tuvo fecha de ida, pero no de regreso, ya que desde esa fecha el señor Tosin observo un gran potencial de mercado para máquinas dispensadoras de café, de manejo sencillo y con la excelencia del café colombiano. El señor Tosin buscó apoyo colombiano, y se asoció con el Doctor Rodrigo Romero, un empresario caleño quien también observó la oportunidad de negocio y no dudó en poner a disposición de esta causa sus conocimientos financieros y administrativos.

Con la idea de crear una empresa, cuyo objeto social fuese la prestación de un servicio integral de café, a través de la comercialización de kits de café (Café, azúcar, vasos y mezcladores) y la instalación de máquinas dispensadoras de café tinto –en calidad de comodato- y con el valor agregado de contar con un excelente diseño de sus máquinas dispensadoras, como son las italianas y la comercialización de un café de alta calidad dentro de la clasificación de los solubles (Café liofilizado) producido por la fábrica de la Federación Nacional de Cafeteros, cuyo procedimiento productivo permite la permanencia de las características organolépticas del café y por ende la obtención de un producto exquisito.

Los primeros pasos de la compañía fueron dados como una organización constituida por cuatro personas: El señor Carlos Tosin, el doctor Rodrigo Romero y dos personas operativas, quienes se dedicaban a la producción de los kits y el mantenimiento e instalación de las máquinas de café. Con el fin de llegar a muchos clientes de manera rápida y lograr posicionamiento de la marca, el doctor Rodrigo Romero, se le ocurrió la idea de vender el servicio a través de franquicias. Por esa razón, la fuerza de ventas de Super Coffee estaba enfocada en sus franquiciados, los cuales, comenzaron en Bogotá y extendiéndose a nivel nacional, logrando abarcar gran territorio nacional, focalizado en las ciudades más grandes de Colombia, como lo son: Medellín, Cali, Barranquilla, entre otras ciudades; sumando a través del tiempo un total de 112 franquiciados a nivel nacional. La persona natural o jurídica que deseaba ser franquiciado de Super Coffee S.A.S., debía realizar una inversión económica y en retorno recibía 20 máquinas dispensadoras y 20 kits de café, cumpliendo con el requisito mínimo de un consumo de 2 kits mensuales por máquina por mes. El franquiciado se encarga de realizar la captación de los clientes (Canal horeca u oficinas), a quienes les instala la/las máquinas dispensadoras y les venden los kits de café adquiridos previamente en Super Coffee. Este canal de distribución era el único hasta el año 2010, momento en el cual Super Coffee S.A.S. fue comprada por una multinacional chilena BESTWAY S.A. Sucedió esto, se comenzaron a realizar varios cambios dentro de la compañía nacional, entre los cuales se dio la compra de 22 franquiciados, lo cual permitiría la atención directa de 300 clientes aproximadamente. Esta compra se dio en un 80% en la ciudad de Bogotá, un 15% en Medellín y un 5% en otras ciudades donde se tiene presencia de marca.

Algunos casos prácticos

El pasado 2009, dentro de un período de agosto a diciembre, se desarrolló un plan de marketing para el posicionamiento del producto *Comfort Twin* de BIC, en el Distrito Nacional de República Dominicana. Este proyecto pretendía posicionar la *Comfort Twin*, como la rasuradora líder en precio y calidad en el

mercado de las rasuradoras desechables para hombres. Este producto, tal y como sucede con el servicio integral de café Super Coffee, no estaba alcanzando las ventas esperadas, a diferencia como si se había presentado en otras plazas donde el producto estaba firmemente posicionado. Este estudio tuvo un análisis completo de cada una de las características y atributos que poseía el producto, adicionalmente se identificaron las debilidades y fortalezas que se tenían bajo el marco del marketing mix.

Luego de realizado el estudio del mercado y la ejecución del plan de marketing, los investigadores, pudieron ofrecer las mejores alternativas a la compañía para que su producto tuviera el nivel de posicionamiento y recordación esperada y que las ventas pudieran superar los 6'000.000 de Twin Comfort anuales. Adicionalmente, el plan de marketing permitió identificar el aspecto más relevante por el cual este producto no lograba su cometido y era el desconocimiento de este por parte del usuario final y la falta de disponibilidad y apoyo donde los clientes intermediarios, estaba ocasionando que la demanda se situara por debajo de la demanda potencial.²

Plan de marketing para comercialización directa de café especial

En el año 2011, se llevó a cabo un proyecto en la ciudad de Pereira, el cual tenía como objetivo el desarrollo de un plan de marketing que permitiera la comercialización directa de café especial en el departamento de Risaralda. Este plan estratégico debía servir como herramienta para la toma de decisiones dentro del gremio de caficultores de Risaralda, quienes tuvieran el interés de incursionar en mercados internacionales, por medio de una comercialización con un cliente directo.

Se analizaron los nichos potenciales en esta tendencia de consumo de productos sostenibles, los cuales cada vez han venido obteniendo un porcentaje de crecimiento significativo en el mundo. Luego de esto se plantearon diferentes estrategias competitivas definidas por las 4 P para así adaptarse a las necesidades y gustos de los clientes.

Luego del desarrollo total del proyecto, se plantearon las posibles estrategias dentro del marketing mix y se lograron conclusiones como:

² Plan de marketing para el posicionamiento de Comfort Twin de Bic. República Dominicana. 2009

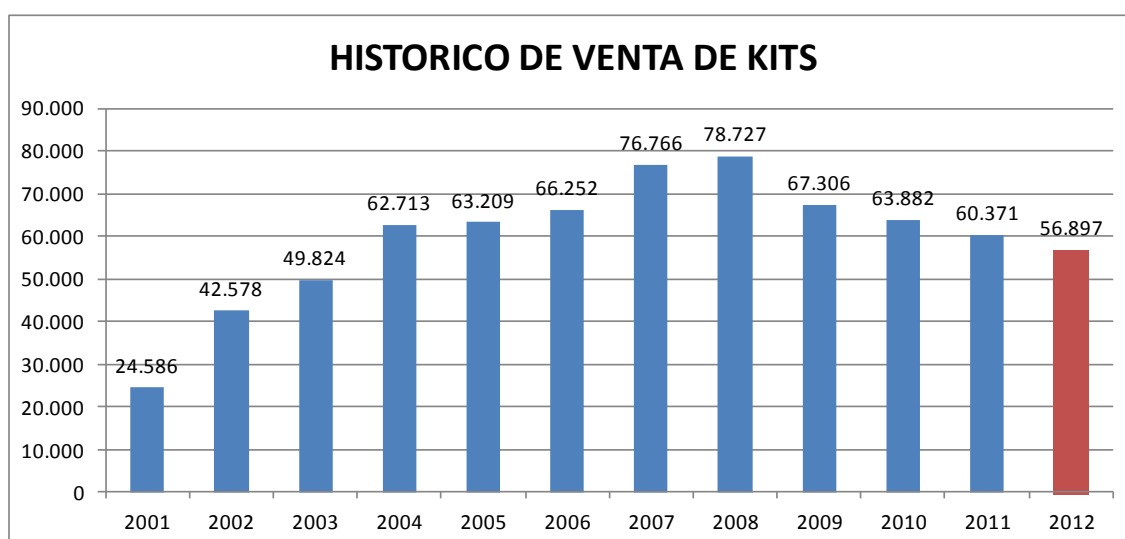
- Por medio de la encuesta realizada a los caficultores de Risaralda dedicados a la siembra de Cafés Especiales, permitió la implementación de la matriz DOFA, el cual mostro en que capacidades que se encontraba tanto el producto como el mercado actual de la competencia.
- Las estrategias diseñadas para el producto permiten darle al café un concepto de alta calidad, joven y atractivo para este grupo de mercado.
- Promociones atractivas para el consumidor, hace una diferenciación de preferencia por el mercado, ya que mediante servicios adicionales, el cliente se sentirá satisfecho no solo por obtener un café de alta calidad, sino por los beneficios que ofrece.³

³ MONTOYA, Vanessa. Plan de marketing para una comercialización directa de café especial en el departamento de Risaralda. Informe de práctica académica. Pereira: Universidad Católica. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2011.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Desde hace dos años, la compañía Super Coffee S.A.S. ha visto decaer sus ventas debido al mal planeamiento estratégico comercial que se ha presentado (*Ver gráfico 1*). A pesar de realizar la compra de veintidós (22) de sus franquiciados y obtener con esto un aproximado de 300 clientes directos, se podría pensar en una mejora rotunda de las utilidades de la compañía, partiendo del hecho que se estaría eliminando un eslabón dentro de la cadena de abastecimiento del producto final y realizando una entrega directa de los kits a sus clientes, pero lamentablemente esta hipótesis no ha sido soportada por las ventas que se han presentado.

Gráfico 1 Histórico de ventas



Fuente: El autor. 2013

Las expectativas que se tenían sobre la compra de estas franquicias y la atención directa de los clientes, eran bastantes altas a nivel económico (Incremento en ventas), pero desafortunadamente los datos y el análisis de la información han arrojado unos resultados totalmente diferentes. Se ha percibido una reducción bastante relevante en ventas de kits por mes. De manera general la situación que se ha venido presentando es que con 1 franquiciado que tenía 20 máquinas, se tenía una venta promedio de 20 kits mensuales, pero al momento de la compra de la franquicia y la atención directa de estos clientes, las ventas no han sido las mismas, ya que no se están vendiendo la misma cantidad de 20 kits mensuales, sino que se ha reducido en 15 kits mensuales, esta situación se ha visto afectada por ciertas causas que se han podido identificar, como lo son: Retiro de clientes, es decir, devolución de máquinas; reducción de kits por máquina, el cliente ya no consume 2 kits

por cada máquina, ahora consume 1 kit mensual por cada máquina o en ocasiones 1 kit bimestral. Actualmente, la compañía cuenta con un equipo comercial conformado por un gerente comercial, dos ejecutivas de venta y una ejecutiva post-venta; sin embargo, a pesar de sus esfuerzos, no se ha logrado crear lealtad por parte de los clientes actuales hacia el servicio integral de café ofrecido y el nivel de recordación de la marca es muy bajo, lo que ha generado gran preocupación en la alta dirección y a su vez en la gerencia general de la casa matriz en Chile BESTWAY S.A., quienes habían proyectado una gran demanda por parte de los clientes actuales y los clientes potenciales. Aunque la compañía cuenta con este equipo comercial, carece de un plan estratégico y de marketing, los cuales permitirían direccionar los objetivos comerciales a la recuperación de clientes, satisfacción de los mismos y el incremento de las ventas, a través de las estrategias focalizadas sobre el marketing mix (Producto, precio, plaza y promoción).

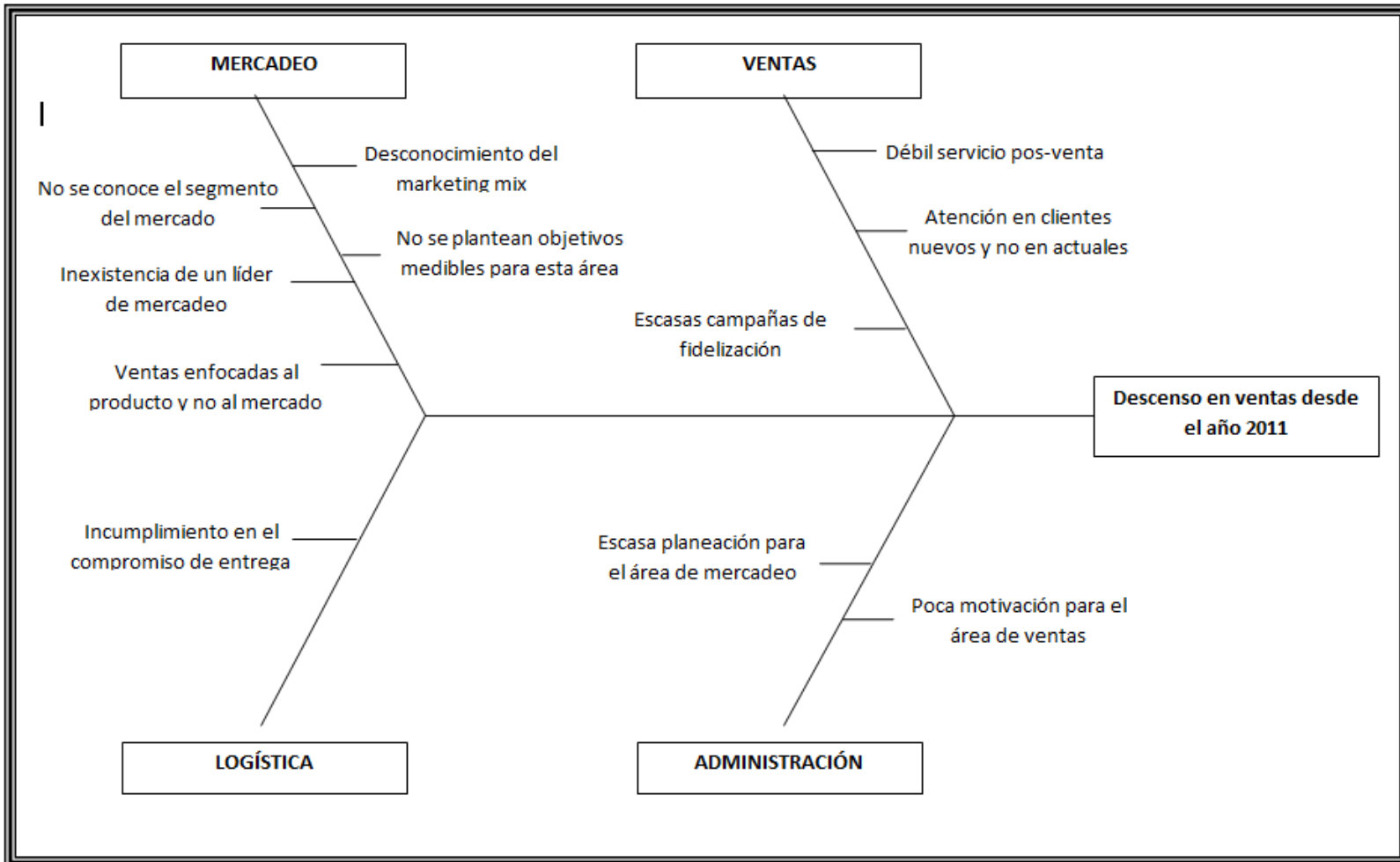
En la *Figura 5* se puede observar a través de un diagrama de Ishikawa o espina de pescado, las posibles causas que han generado el descenso en ventas. Estas causas fueron tomadas a través de una lluvia de ideas que se realizó con el equipo de ventas, el gerente comercial, el director logístico y el gerente general de SUPER COFFEE S.A.S., obteniendo como resultado que la mayoría de causas se encontraban dentro de los procesos de mercadeo y ventas.

La carencia de un plan de marketing está catapultando la compañía, ya que el concepto de servicio al cliente no es solamente vender un producto / servicio a un cliente, por el contrario una compañía competente y enfocada a sus clientes, reconoce que no es solamente satisfacer al cliente, sino que hay que trascender eso y llegar a maravillarlo. La falta de un excelente servicio que este planeado, que se pueda ejecutar y controlar, está llevando a los clientes hacia la competencia, quienes ya tienen claridad que el mundo del servicio está regido por el cliente y que son ellos quienes definen la permanencia de un producto, un servicio y una compañía en el mercado.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué herramienta de mercadeo permitiría frenar el descenso en ventas que ha venido sufriendo la compañía Super Coffee S.A.S.?

Figura 5 Diagrama espina de pescado



Fuente: El autor.2013

3. JUSTIFICACIÓN

Una compañía que cuenta con un área comercial, pero que no cuenta con un plan de marketing es como un automóvil sin volante. Como lo define uno de los gurús del marketing, el señor Philip Kotler: *“Un plan de Marketing es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing mix, que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada a nivel corporativo, año a año y paso a paso”*.

En un mercado tan competitivo como lo es el mercado Colombiano y además con unos clientes que presentan unas particularidades dependiendo de aspectos geográficos, demográficos, socioeconómicos, entre otros; es indispensable contar con una guía que permita fijar un rumbo al que la compañía desea llegar, un rumbo en el cual existen muchas otras organizaciones con ventajas competitivas y dispuestas a dar el todo por el todo para obtener la satisfacción de un cliente, hablando de cliente tanto de los internos como de los externos, ya que el objetivo general de un plan de marketing es fijar a través de un documento escrito las acciones específicas de marketing, dirigidas a objetivos concretos, que en el caso de Super Coffee S.A.S. es: El posicionamiento del servicio integral de café y el incremento de las ventas.

Como se indicó anteriormente, la compañía se encuentra ante un mercado en el cual la competencia siempre está a la vanguardia de las necesidades de los clientes y siempre fija un plan de marketing que supla estas necesidades, no con un producto y/o servicio, sino con beneficios y atributos de lo ofrecido y aquello que pueda dar valor agregado a lo que se le da al cliente final.

Ante este panorama, aquella compañía que no pueda ir al ritmo en el que va cambiando el mercado y desde luego las necesidades de los clientes, se le puede augurar un final amargo, porque sin un plan que permita dirigir todas sus estrategias y tácticas en pro de la satisfacción de los clientes, cualquier objetivo que se plantee sería destinado al fracaso.

Por otro lado, revisando los datos ofrecidos por Nielsen sobre la tendencia de consumo de café en Colombia, arrojan que el consumo sigue mejorando. Entre el 31 de Enero del 2011 y el 31 de Enero del 2012, el consumo de café tuvo un incremento del 1,5 %, para un total de 60 millones de tazas adicionales. El

programa de Toma Café revela que el consumo de café soluble crece a un ritmo mayor y está ganando participación frente al consumo de café tostado y molido. Este es un horizonte alentador para todas las compañías que comercializan café y para compañías como Super Coffee que su servicio es prestado a través de este producto. Aunque estos datos, los cuales presentan una tendencia positiva, no están reflejados de igual manera en la venta de kits de Super Coffee, quienes a pesar que la variación de 2011 a 2012 de consumo de café oscila entre los 1,5 y 2% (positivos), su variación es negativa y con tendencia a la baja. *Ver tabla x*

Tabla 1. Variación en venta de kits 2011 – 2012

Ventas de kits de Super Coffee S.A.S.			
	2011	2012	Variación
Cantidad kits	60.371	56.897	-5,75%

Fuente: El autor

Estos datos abren una brecha en la que se debe trabajar, y si los Colombianos están consumiendo cada vez más café, esto quiere decir que es la compañía la que está estableciendo mal sus estrategias de venta y se hace totalmente necesario el diseño de un plan de marketing, que como se dijo anteriormente, las ventajas que traería para el incremento de ventas y satisfacción de los clientes, podría ir reduciendo esta diferencia entre lo que se consume y lo que se está vendiendo.

4. OBJETIVOS

4.1 GENERAL

Diseñar un plan de marketing para el posicionamiento del servicio integral de café SUPER COFFEE en los clientes actuales.

4.2 ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico estratégico de la compañía en cuanto a ventas, posicionamiento y participación.
- Diseñar el plan táctico para el mejoramiento de cada uno de las variables del marketing mix aplicadas en el servicio integral de café ofrecido por la compañía.
- Generar un plan de mejoramiento y formulación de estrategias para el servicio integral de café ofrecido.
- Evaluar financieramente el desarrollo del plan de marketing en la compañía.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA⁴

El proceso de planificación estratégica implica que el equipo decisor adopte un conjunto de decisiones relativas al futuro del objeto de análisis.

Fijación de objetivos comerciales: En función del diagnóstico de la situación efectuado se fijarán los objetivos que se desean alcanzar durante el periodo de vigencia del plan de marketing. Aunque los objetivos comerciales pueden ser muy diversos, se pueden enumerar los siguientes:

- a) Objetivos de venta, los cuales se pueden definir en términos de volumen de negocio (Facturación o ingresos), unidades vendidas y/o cuota de mercado.
- b) Objetivos de rentabilidad comercial, medidos a través de algún ratio que relacione las ventas con los recursos invertidos.
- c) Objetivos comerciales cualitativos, tales como la notoriedad de marca, la satisfacción del cliente, la percepción de la calidad, la imagen, etc.

En todo caso, al enumerar los objetivos se debe tener presente que se debe indicar qué se quiere, cuánto se quiere y cuando se quiere conseguir.

⁴ www.edumarketing.com Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Área de Organización de Empresas. Universidad de Extremadura. Guía para la elaboración de un plan de marketing. 09 de marzo de 2013

Determinación de las estrategias comerciales: Se trata de indicar la forma en que se espera alcanzar los objetivos establecidos en la fase anterior. Aunque existen múltiples tipos de estrategias, algunas de las que se deben indicar en el plan son las siguientes (Ver tabla XX).

Tabla 2. Determinación de estrategias comerciales.

Estrategia de segmentación, que indicará el público objetivo preferente al cual dirigirse.
Estrategia de posicionamiento, que informará de la imagen que se desea tener entre el público objetivo en comparación a los competidores. Se trata, en otras palabras, de determinar qué razón o razones se van a elegir para que los clientes potenciales los prefieran frente a los competidores.
Estrategias de producto y marca.
Estrategias de precio.
Estrategias de distribución.
Estrategias de comunicación.

Fuente: <http://www.eumed.net/ce/2007b/djdr.htm> Guía para elaborar un plan de mercadotecnia. 09 de marzo de 2013.

Determinación del programa de acciones: Se trata de concretar los medios o acciones con las que se alcanzarán los objetivos establecidos siguiendo las estrategias determinadas en la fase anterior. Para definir correctamente una acción, hay que dar respuesta a: Qué se va a hacer, cuándo se va a hacer, quién lo va a hacer y cuánto dinero se va a destinar para hacerlo. El nivel de desagregación de las acciones a desempeñar dependerá del tipo de plan que se esté elaborando. Si se elabora un plan estratégico (Plurianual), cada acción se define de forma general, pero si se trata de un plan anual de marketing la acción debe desagregarse al máximo. Es necesario matizar, por un lado, que una misma acción puede ser válida para aplicar dos o más estrategias y, por otro lado, que una misma estrategia puede requerir de más de una acción para llevarla a cabo.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO:

- ✓ **Entorno económico:** Perspectivas de crecimiento económico, evolución tipo de interés, evolución de los precios, tasas de cambio.
- ✓ **Entorno demográfico:** Cambios en la pirámide poblacional, en el tamaño y estructura de la unidad familiar.
- ✓ **Entorno tecnológico:** Investigaciones e innovaciones que puedan afectar directa o indirectamente el negocio.
- ✓ **Entorno político-legal:** Posibles nuevas leyes que afecten directa o indirectamente a el negocio, política de concesiones de subvenciones y licencias, presión de grupos ecologistas y asociaciones de consumidores.
- ✓ **Entorno socio-cultural:** Nuevos hábitos, creencias y actitudes de la sociedad.

ANÁLISIS DE LA DEMANDA:

- ✓ Tamaño actual del mercado.
- ✓ Tasa de crecimiento anual del mercado en los últimos años.
- ✓ Tasa de crecimiento anual esperada para los próximos años.
- ✓ Segmentos de mercado existentes: Tamaño y evolución.
- ✓ Distribución geográfica de las ventas.
- ✓ Estacionalidad y ciclos de ventas.
- ✓ Ciclo de vida en el que se encuentra la demanda global del producto.

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES:

- ✓ Motivaciones, lugar y frecuencia de compra.
- ✓ Situaciones de uso o consumo habituales.
- ✓ Atributos diferenciales valorados en el proceso de elección del producto: precio, calidad, marca, etc. (Primero deben ser identificados y luego valorar su importancia).

- ✓ Actitudes hacia el producto frente a productos alternativos.
- ✓ Personas que intervienen en el proceso de compra.

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA⁵ :

Para realizar un análisis completo debe considerarse el concepto de competencia ampliada por el cual, además de los competidores actuales, se debe evaluar otros 4 aspectos: a) Las amenazas de posibles competidores potenciales, b) Los productos sustitutivos, c) Los proveedores y d) Los distribuidores.

1. Competidores actuales: Por un lado se debe analizar algunos aspectos generales como: Tipos de competidores existentes, grado de concentración, barreras de entrada y salida, intensidad competitiva, márgenes, distribución de las cuotas de mercado. Por otro lado, se debe analizar individualmente a los competidores que se consideran más relevantes. En este caso las variables que se deben conocer son similares a las que se pueden incluir en el análisis interno de la propia empresa: Imagen en el mercado, cartera de productos que ofertan, precios, estrategias que siguen.
2. Amenazas de nuevos ingresos: es decir la posibilidad de que en el futuro entren a competir junto a la empresa, otras empresas que actualmente están en otros sectores o mercados.
3. Productos sustitutivos: Análisis de las ventajas y desventajas de productos alternativos, evolución de la cuota de mercado de los distintos tipos de alternativas, ubicación geográfica de los productores de productos sustitutivos, comparativa de precios, etc.
4. Proveedores: Localización geográfica, precios, cartera de productos ofrecidos, calidades, etc.
5. Distribuidores: Localización geográfica, número de puntos de venta o comerciales disponibles, imagen en el mercado, poder de negociación, etc.

⁵ <http://www.eumed.net/ce/2007b/djdr.htm> Guía para elaborar un plan de mercadotecnia. 09 de marzo de 2013.

ANÁLISIS INTERNO

ASPECTOS PRODUCTIVOS:

- Análisis del proceso productivo. Utilización de la capacidad instalada.
- Grado de desarrollo tecnológico, política de renovación de equipos e instalaciones. Calidad de las instalaciones.
- Nivel de calidad del producto final.
- Economías de escala y experiencia.
- Producción en unidades físicas y monetarias: Actual, evolución últimos años y perspectivas futuras. Desglosar por tipo de producto. Razones de la evolución.
- Estructura de costos.
- Provisión de materias primas.

ASPECTOS COMERCIALES:

- Cartera de productos.
- Inversión comercial en los últimos años.
- Equipo de ventas (Comerciales): Número, cualificación, sistema de retribución, formación ofrecida (Propia o externa), organización jerárquica.
- Canales de distribución utilizados y poder sobre los mismos.
- Ventas y tasa de crecimiento anual: Destino de las ventas, por tipo de producto y mercados.
- Cuota de mercado general y por segmentos. Evolución.
- Estacionalidad de las ventas.
- Evolución de las ventas en los distintos mercados geográficos.
- Reputación de la marca: Imagen.
- Principales clientes por tipo de actividad.
- Principales clientes por ubicación geográfica.
- Segmentos en los que se ha entrado y salido.

ASPECTOS ORGANIZATIVOS Y FINANCIEROS:

- N° de empleados: Actual y evolución últimos años.
- Distribución de los empleados por cualificación técnica.
- Estabilidad del empleo y formación.
- Estructura organizativa: Departamentos o unidades de gestión existentes.
- Nivel de implantación de sistemas de gestión de la calidad y/o de gestión medioambiental.
- Investigación y desarrollo.
- Propiedad del capital.

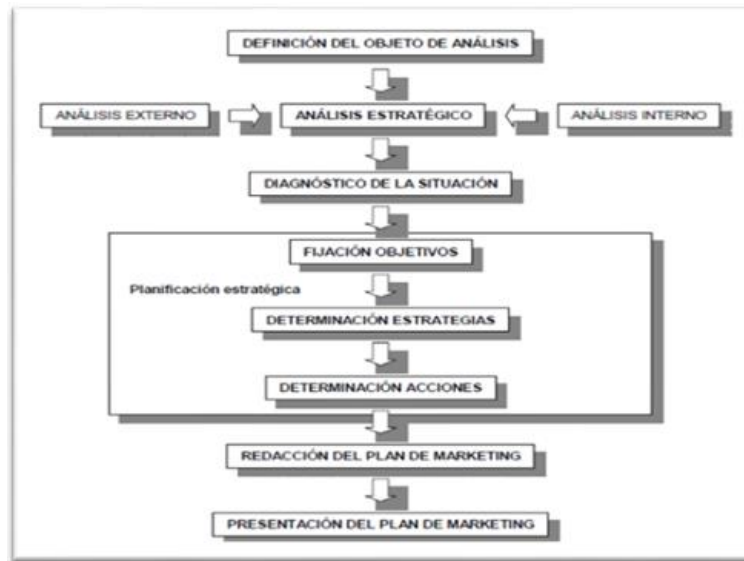
PLAN DE MARKETING

El plan de marketing⁶ es un documento escrito en el que de una forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto. Utilizando un símil cinematográfico, el plan de marketing es el guion de la película, pues permite saber qué es lo que tiene que hacer y decir cada actor (Personal del departamento de marketing) en cada momento.

Su elaboración no es un trabajo puntual y administrativo, sino que requiere de un proceso previo de estudio, reflexión y toma de decisiones. En los siguientes apartados de este documento se describen cada una de las etapas que hay que seguir hasta llegar a la elaboración y presentación pública de un plan de marketing (Ver figura 6).

⁶ DÍAZ Ríos, Diógenes Jesús. (2009), Guía para elaborar un plan de mercadotecnia. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Figura 6. Etapas del proceso de elaboración de un plan de marketing⁷.



Fuente: <http://www.eumed.net/ce/2007b/djdr.htm> Guía para elaborar un plan de mercadotecnia. 9 de marzo de 2013.

Definición del Objeto de Análisis

El objeto de análisis de un plan de marketing puede ser muy diverso: Un producto, una marca o una línea de producto concreta de una empresa (Plan de marketing de producto). Puede aplicarse tanto para el caso de un producto que ya existe en el mercado como para el lanzamiento de un nuevo producto. El conjunto de la actividad de marketing de una empresa (Plan de marketing general).

Determinado el objeto del plan y antes de iniciar cualquier proceso de investigación, se debe delimitar claramente cuál es el ámbito geográfico que se va a considerar (Mundial, nacional, regional, etc.) y el ámbito temporal (Anual o plurianual). Cuando se considera un horizonte temporal de un solo año se está elaborando un “plan anual de marketing” y cuando se considera un período superior (Suele oscilar entre 3 y 5 años) se habla de “plan estratégico de marketing”. Generalmente el plan anual se basa en un plan estratégico previamente elaborado⁸.

⁷ SALIMBENI, Sergio Duilio. (2011) Atalntic International University. Honolulu, Hawaii.

⁸ DÍAZ Ríos, Diógenes Jesús. (2009), Guía para elaborar un plan de mercadotecnia. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Análisis Estratégico de la Situación

El plan de marketing debe partir de una investigación exploratoria dirigida a analizar la situación actual del objeto de análisis, tanto en lo que se refiere a aspectos internos (Análisis interno) como a aspectos de su entorno (Análisis externo).

a. Determinación de las variables a analizar:

Se identifica y selecciona información relevante para conocer la situación actual, evolución en los últimos años y perspectivas de futuro del objeto del plan de marketing. Si no se realiza una adecuada identificación inicial de las variables que deben ser consideradas y analizadas, cuando se valore el resultado final se encontrarán problemas como que la información de la que se dispone es incompleta, alguna información obtenida no es relevante, la información se presenta de forma incorrecta para su adecuado análisis o, en el peor de los casos, no se dispone de información de ciertos aspectos significativos.

b. Determinación de las fuentes de información:

Una vez identificadas las variables de interés, es preciso determinar dónde poder obtener información sobre las mismas. En la mayoría de las situaciones es necesario utilizar diversas fuentes de información. Las opciones habituales son las siguientes:

- **Fuentes secundarias**

Mucha información de interés suele estar recogida en estadísticas y bases de datos oficiales, en estudios previos o en fuentes sindicadas.

- **Fuentes primarias**

La información sobre otras variables, sin embargo, no está disponible y debe ser generada a medida. Las opciones son:

- ✓ Dinámicas de grupo con expertos y entrevistas en profundidad. Permitirá conocer información cualitativa muy relevante para realizar un diagnóstico DAFO y perfilar mejor algunas de las variables anteriores para ser incluidas posteriormente en un cuestionario que genere información cuantitativa.
- ✓ Encuestas. Según los casos se dirigirán a empresarios y/o a consumidores.
- ✓ Observación de aspectos relevantes para la investigación. Por ejemplo, a través de la visita a la fábrica de la empresa.

c. Diseño del proceso de obtención de información primaria:

Una vez que se sabe qué querer medir y el método que se va a utilizar, es necesario plantearse cómo se va a preguntar (o a extraer) la información que se necesita. Como se ha indicado anteriormente, si se pregunta de forma inadecuada, los resultados pueden ser parciales, incorrectos o difíciles de tratar estadísticamente. A continuación se indica las principales cuestiones a decidir (Ver tabla 3).

Tabla 3. Proceso de obtención de información.

En el diseño de las dinámicas de grupo y entrevistas en profundidad	En el diseño de la investigación por encuesta
<ol style="list-style-type: none">1. Selección de la muestra (Expertos o entrevistados).2. Determinación del lugar de realización y de los medios materiales necesarios (Grabadoras, cámaras de video, etc.).3. Selección del moderador /entrevistador.4. Elaboración del guion de la dinámica/entrevista.	<ol style="list-style-type: none">1. Definición de la población objetivo.2. Determinación del tipo de encuesta: Personal, postal o telefónica.3. Plan de muestreo: Tamaño y selección de la muestra.4. Diseño del cuestionario y elección de las escalas de medida de las variables.

Fuente: <http://www.eumed.net/ce/2007b/djdr.htm> Guía para elaborar un plan de mercadotecnia. 09 de marzo de 2013.

d. Búsqueda en fuentes secundaria y trabajo de campo: obtención de la información:

Representa la captación de los datos mediante los medios seleccionados: búsqueda de la información secundaria y/o realización del trabajo de campo de las investigaciones primarias. En este último caso, implica una necesaria selección y capacitación de los entrevistadores, además de un trabajo inicial de supervisión de las entrevistas realizadas (Supervisión en campo). Según los casos, esta etapa puede llegar a requerir bastante tiempo y la finalización de la misma no siempre es controlable por el investigador, especialmente si hay que esperar respuestas a cuestionarios enviados. Por esta razón suele ser adecuado que se planifique la ejecución temporal de forma que

se pueda solapar con otras etapas (Por ejemplo, el procesamiento de los cuestionarios ya recibidos mientras se espera la recepción de otros) o actividades (Por ejemplo, se realiza ciertas búsquedas en fuentes secundarias mientras se envían los cuestionarios).

e. Procesamiento y análisis de los datos:

En esta etapa además de la revisión, codificación y grabación de los datos obtenidos, se desarrollará una tabulación inicial que muestre los resultados básicos obtenidos, que deberá complementarse con los análisis univariados, bivariados y multivariantes que se consideren oportunos. Para el desarrollo de estos análisis se recomienda el uso de programas informáticos de tratamientos de datos como Excel.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Una vez obtenida información sobre la situación del objeto de análisis se debe abrir un proceso de reflexión entre el equipo responsable de la elaboración del plan. Mediante este proceso se identifican las implicaciones que la situación actual y los cambios esperados pueden tener en la evolución futura del objeto de análisis. En concreto se deben identificar:

- **Las amenazas:** Aquellos factores que influyen o pueden influir negativamente en la competitividad futura del objeto de análisis y en la consecución de los objetivos que se establezcan.
- **Las oportunidades:** Aquellos factores del entorno que influyen o pueden influir positivamente en la competitividad futura del objeto de análisis y en la consecución de los objetivos que se establezcan.
- **Las debilidades:** Aquellas características del objeto de análisis que afectan o pueden afectar negativamente a su competitividad futura.
- **Las fortalezas:** Aquellas características del objeto de análisis que afectan o pueden afectar positivamente a su competitividad futura.

Este diagnóstico de la situación se suele presentar en un documento denominado matriz D.O.F.A., en el cual se recogen de forma clara y concisa las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas en el análisis estratégico. Según como se redacte cada factor, la matriz se puede presentar en formatos diferentes (Ver figura 7).

Figura 7. Matriz DOFA



Fuente: www.google.com.co 2013

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Términos relativos al Marketing:

- **Segmento del mercado:** Es una parte significativa del mercado agrupada según criterios preestablecidos con el fin de conformar grupos homogéneos que faciliten la aplicación de una estrategia de mercado.
- **Posicionamiento:** Hace referencia al concepto(s) o atributo(s) con que el fabricante desea ubicar su producto y/o servicio, su marca o su empresa en la mente del consumidor.
- **Marca:** Nombre de los elementos claves con que se identifica un producto en el mercado.
- **Mercado objetivo:** Segmento o segmentos del mercado a los cuales desea orientar la empresa todos sus esfuerzos.
- **Publicidad:** Sistema de informar masivamente, e interesar al cliente sobre una empresa o las características de un producto.
- **Servicio al cliente (Satisfacción):** Es el conjunto de actividades que la empresa organiza con el fin de dar soporte en el manejo, utilización y/o consumo del producto/servicio, y de mantener una relación permanente con el cliente para facilitar la compra repetitiva.
- **Mercado:** Grupo de personas naturales o jurídicas con necesidades, capacidad de compra y deseo de satisfacer dichas necesidades.
- **Competencia:** Empresas que producen bienes y servicios a través de los cuales tratan de satisfacer las necesidades del mercado que nuestra empresa puede atender.
- **Promoción:** Es una acción extraordinaria que consiste en ofrecer un beneficio adicional al del producto/servicio por un tiempo corto y con un objetivo específico, generalmente circunstancial.

- **Precio:** Valor que el cliente está dispuesto a pagar a cambio de un bien o servicio; valor de un producto en el mercado.
- **POP:** Material publicitario utilizado en el punto de venta. (Point of Purchase)
- **Consumidor:** Es el que toma las decisiones de compra, es a quien se le orientan las estrategias de mercadeo, resaltándole los beneficios y las razones de compra de los productos y/o servicios.
- **Producto/Servicio:** Bien o servicio que respalda que respalda un beneficio para realizar una transacción.
- **Estrategias:** Conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo específico. Determinan y evalúan los caminos que conduzcan la cumplimiento de un objetivo preestablecido. Para cada objetivo debe existir un conjunto de estrategias que se deben cumplir en su totalidad, de lo contrario no se asegura el cumplimiento del objetivo.
- **Plan de marketing:** Es el punto más alto del proceso de decisión de aprovechar una oportunidad ofrecida por el mercado. Congrega todas las actividades empresariales dirigidas hacia la comercialización de un producto, el cual existe para atender las necesidades específicas de los consumidores.

Es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing mix, que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada a nivel corporativo.

El Plan de marketing, identifica:

- Oportunidades de negocio para la empresa.
- Cómo penetrar, capturar y mantener posiciones deseadas en mercados específicos.
- Los objetivos, políticas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la empresa.
- La integración de todos los elementos que componen el marketing mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción)
- **Marketing Mix:** El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior. Esta estrategia es también conocida como las "4Ps", dado que en su origen anglosajón se conoce como: price (precio), product (producto), place (distribución) y promotion (promoción).

Términos relativos al café:

- **Café:** Se denomina café a la bebida que se obtiene a partir de las semillas tostadas y molidas de los frutos de la planta de café o cafeto (Coffea). La bebida es altamente estimulante, pues contiene cafeína.
- **Liofilización:** es un proceso en el que se congela el producto y posteriormente se introduce en una cámara de vacío para realizar la separación del agua por sublimación. De esta manera se elimina el agua desde el estado sólido al gaseoso del ambiente sin pasar por el estado líquido. Para acelerar el proceso se utilizan ciclos de congelación-sublimación con los que se consigue eliminar prácticamente la totalidad del agua libre contenida en el producto original, pero preservando la estructura molecular de la sustancia liofilizada.
Es utilizado principalmente en la industria alimentaria para conservación de los alimentos y en la farmacéutica para conservar medicamentos, aunque también se puede utilizar para fabricar materiales como el aerogel o para hacer más conveniente el transporte de ciertos productos por reducción del peso. Es una técnica bastante costosa y lenta si se la compara con los métodos tradicionales de secado, pero resulta en productos de una mayor calidad, ya que al no emplear calor, evita en gran medida las pérdidas nutricionales y organolépticas.
- **HORECA:** Acrónimo formado por la concatenación de las palabras HOstelería, REstauración, CAtering. El término, que se refiere a la agrupación de la administración de servicios en hotelería, restauración y cafés, se originó en los Países Bajos y se ha extendido a otros países europeos, especialmente a través de las multinacionales.
- **Vending:** es un neologismo en voz inglesa que se utiliza para denominar el sistema de ventas por medio de máquinas auto expendedoras accionadas por diversos medios de pago.

5.3 MARCO LEGAL

El proceso de prestación de servicio integral de café ofrecido por SUPER COFFEE, se encuentra enmarcado por los siguientes requisitos legales en cuanto a la distribución de los productos alimenticios:

- Registros sanitarios INVIMA para productos alimenticios: Aunque la compañía no realiza actividades de fabricación, procesamiento y preparación de alimentos en el territorio nacional. Por el hecho de comercializar productos alimenticios, Super Coffee se ve obligada a velar porque todos sus productos cumplan con lo establecido en el decreto 3075 de 1997, el cual reglamenta todo lo competente al uso de

registro sanitario. Los productos que actualmente comercializa la compañía, poseen los siguiente registros sanitarios:

- Azúcar Rio Paila Castilla: RSIAV16M09190
 - Café Liofilizado Super Coffee: RSIAM15M02692
 - Crema No Láctea: RSIA1919808
- Certificado de Manipulación de alimentos: Este curso está dirigido a todas las personas que laboran en actividades productivas directamente relacionadas con la Industria Alimentaria, en establecimientos tales como: sodas, restaurantes, hoteles, panificadoras, hospitales, comedores escolares, institucionales y centros de reclusión, de atención a menores y adultos mayores, así como en unidades productivas que se dedican al procesamiento de productos lácteos, frutas y hortalizas, carnes, agroindustria, incluyendo quienes desarrollan su actividad económica en las ferias del agricultor. Además, este curso pueden llevarlo quienes necesitan obtener o renovar su “carné de manipulación de alimentos”, o bien, cuando se solicita como requisito para ocupar un puesto de trabajo.

Por otro lado, existen algunos documentos legales, los cuales aplican para el desarrollo de este proyecto, debido a la naturaleza del negocio y su comercialización a través de franquicias. Este contrato limita y establece lineamientos de precios de venta del producto y la consecución de una competencia limpia y justa. *Ver anexo 1*

6. ALCANCE Y LIMITACION DEL PROYECTO

Delimitación Geográfica:

El lugar donde se llevará a cabo el proyecto es en las instalaciones de Super Coffee. Las dos sedes se encuentran ubicadas en las siguientes direcciones:

Oficina Principal (Oficinas): Calle 100 # 17 A 12.

Figura N° 8. Ubicación oficina principal



Fuente: www.googlemaps.com.co 02 de Diciembre de 2013

Bodega Principal: Carrera 50 # 134 A 41

Figura N° 9. Ubicación bodega principal



Fuente: www.googlemaps.com.co 02 de Diciembre de 2013

Delimitación de mercado: El mercado de estudio son los clientes directos actuales que posee la compañía y que se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá, los cuales son un total de 320.

7. METODOLOGÍA

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se aplicará a este proyecto es la descriptiva, ya que se pretende describir los hechos como son observados. Para este caso específico se pretende describir el hecho como se están viendo afectadas las variables del marketing mix para el desarrollo estratégico de la compañía.

Por otro lado, esta investigación tendrá una indagación de tipo cuantitativa. La razón por la que se realizará de esta manera es porque permite hacer proyecciones, permite mayor variedad de opiniones. Debido a que la técnica de recopilación de datos es a través de encuesta, la investigación está enfocado a lo cuantitativo.

7.2 POBLACIÓN

- ✓ **Elementos**: Compañías que consumen café liofilizado
- ✓ **Unidad de muestreo**: Clientes directos de Super Coffee - Persona encargada de servicios generales.
- ✓ **Extensión**: Clientes ubicados en la ciudad de Bogotá.
- ✓ **Tiempo**: Del 02 de Diciembre al 20 de Diciembre del 2013.

7.3 DISEÑO DE LA MUESTRA

La técnica de muestreo que se empleará para este proyecto es **PROBABILISTICO**, específicamente se utilizará la técnica de **Muestreo Aleatorio Simple (M. A. S.)**, debido a las siguientes cualidades de las variables a analizar:

- Las variables a investigar son homogéneas.
- Todas las unidades de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas.

7.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para tomar el tamaño de la muestra se tomó como base el número de clientes directos que tiene actualmente la compañía (a Noviembre 31 de 2013), ubicados en la ciudad de Bogotá, dando una población de 320 clientes.

Teniendo en cuenta el tamaño de la población se estimará el tamaño de la muestra a través de la media de una población finita, tomando como base la siguiente ecuación:

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

N = 320

p = 0,5

q = 0,5

Z = 95% correspondiente a 1,96 desviación estándar.

e = 0,05

$$n = \frac{320 \times 0,5 \times 0,5 \times 1,96^2}{0,05^2(320 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = 174$$

n = 174

8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Fuentes de información:

Tabla N° 4. Fuentes de información

Objetivos de la investigación	Información necesaria	Fuentes de información
Realizar un diagnóstico estratégico de la compañía en cuanto a ventas, posicionamiento y participación.	Evolución de las ventas de kits, frecuencia de compra, nivel de recordación de la marca, identificación de la competencia, productos ofrecidos por la competencia, porcentaje de participación de la competencia y de Super Coffee.	<ul style="list-style-type: none"> • Datos del área comercial y ventas. • Datos del área de contabilidad. • Encuesta dirigida a clientes directos. • Investigaciones de fuente secundaria DANE, Grupogía.
Diseñar el plan táctico para el mejoramiento de cada uno de las variables del marketing mix aplicadas en el servicio integral de café ofrecido por la compañía.	Productos, precio, plaza, promociones. Debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la compañía. Condiciones de venta, tiempos de entrega, ubicación, servicio postventa proveedores, competencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta dirigida a clientes directos. • Observación de cada uno de los procesos de la compañía. • Estudio de la competencia. • Experimento por medio de compra.
Generar un plan de mejoramiento y formulación de estrategias para el servicio integral de café ofrecido.	Información sobre productos, precios, canales de distribución, sobre promoción. Identificación de la ventaja competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación de cada uno de los procesos de la compañía.
Evaluar financieramente el desarrollo del plan de marketing en la compañía.	Flujo de caja, presupuesto para el área comercial y de mercadeo.	<ul style="list-style-type: none"> • Datos ofrecidos por el área contable. • Datos ofrecidos por el área administrativa y financiera.

Fuente: El Autor

Técnica e instrumento:

Para este proyecto, el cual se realizará bajo una metodología **cuantitativa**, la técnica que se empleará para la recolección de datos necesarios es la entrevista personal, y a su vez en instrumento a emplear es la **encuesta**. Esta será realizada en cada una de las compañías, de acuerdo al tamaño de la muestra que se obtuvo anteriormente.

Esta encuesta, según diseño del anexo 2, presenta la siguiente ficha técnica:

Tabla N° 5. Ficha técnica de encuesta

UNIVERSO	Compañías que consumen café liofilizado
UNIDAD DE MUESTREO	Clientes directos de Super Coffee - Persona encargada de servicios generales.
FECHA	02 de Diciembre
ÁREA DE COBERTURA	Bogotá
TIPO DE MUESTREO	Cuantitativa – Entrevista
TÉCNICA RECOLECCIÓN DE DATOS	Encuesta
TAMAÑO DE LA MUESTRA	174 clientes directos
TRABAJO PILOTO	20% del tamaño de la muestra. 35 empresas.
OBJETIVO DE LA ENCUESTA	Recabar datos que conlleven al análisis de variables del marketing mix y a su vez formular estrategias de mejoramiento de mercadeo.
TEMA O TEMAS A LOS QUE SE REFIERE	Precio, producto, recordación, hábito de consumo.
Nº DE PREGUNTAS FORMULADAS	10

Fuente: El autor

9. FASES DE INVESTIGACIÓN

- **Primera Fase: Análisis del entorno**

Se realizará el análisis del entorno interno y externo de la marca Super Coffee, con el fin de establecer debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

- **Segunda Fase: Diseño de instrumento**

Se hará el diseño de la herramienta de estudio y recolección de datos, la cual será una encuesta conformada por diez preguntas.

- **Tercera Fase: Análisis de la información**

Recopilación y análisis de la información recopilada basado en el marketing mix.

- **Cuarta Fase: Formulación de estrategias**

Basado en las matrices se realizará la formulación de las estrategias que se ofrecerán a la compañía para el posicionamiento de marca.

10.CONTEXTUALIZACIÓN EMPRESARIAL

10.1 RESEÑA HISTÓRICA

Super Coffee S.A.S., una compañía debidamente constituida desde el año 1999, gracias al trabajo en equipo de un motor ítalo-colombiano. El señor Carlos Tosin, fundador de la compañía, era un técnico especializado en la reparación de máquinas vending y laboraba en una compañía italiana. En el año de 1997 el señor Tosin tuvo que viajar a Colombia para hacer la reparación de una máquina de este tipo en la Nacional de Chocolates. Este viaje tuvo fecha de ida, pero no de regreso, ya que desde esa fecha el señor Tosin observo un gran potencial de mercado para máquinas dispensadoras de café, de manejo sencillo y con la excelencia del café colombiano. El señor Tosin buscó apoyo colombiano, y se asoció con el Doctor Rodrigo Romero, un empresario caleño quien también observó la oportunidad de negocio y no dudó en poner a disposición de esta causa sus conocimientos financieros y administrativos.

Con la idea de crear una empresa, cuyo objeto social fuese la prestación de un servicio integral de café, a través de la comercialización de kits de café (Café, azúcar, vasos y mezcladores) y la instalación de máquinas dispensadoras de café tinto –en calidad de comodato- y con el valor agregado de contar con un excelente diseño de sus máquinas dispensadoras, como son las italianas y la comercialización de un café de alta calidad dentro de la clasificación de los solubles (Café liofilizado) producido por la fábrica de la Federación Nacional de Cafeteros, cuyo procedimiento productivo permite la permanencia de las características organolépticas del café y por ende la obtención de un producto exquisito.

Los primeros pasos de la compañía fueron dados como una organización constituida por cuatro personas: El señor Carlos Tosin, el doctor Rodrigo Romero y dos personas operativas, quienes se dedicaban a la producción de los kits y el mantenimiento e instalación de las máquinas de café. Con el fin de llegar a muchos clientes de manera rápida y lograr posicionamiento de la marca, el doctor Rodrigo Romero, se le ocurrió la idea de vender el servicio a través de franquicias. Por esa razón, la fuerza de ventas de Super Coffee estaba enfocada en sus franquiciados, los cuales, comenzaron en Bogotá y extendiéndose a nivel nacional, logrando abarcar gran territorio nacional, focalizado en las ciudades más grandes de Colombia, como lo son: Medellín, Cali, Barranquilla, entre otras ciudades; sumando a través del tiempo un total de 112 franquiciados a nivel nacional. La persona natural o jurídica que deseaba ser franquiciado de Super Coffee S.A.S., debía realizar una inversión

económica y en retorno recibía 20 máquinas dispensadoras y 20 kits de café, cumpliendo con el requisito mínimo de un consumo de 2 kits mensuales por máquina por mes. El franquiciado se encarga de realizar la captación de los clientes (Canal horeca u oficinas), a quienes les instala la/las máquinas dispensadoras y les venden los kits de café adquiridos previamente en Super Coffee. Este canal de distribución era el único hasta el año 2010, momento en el cual Super Coffee S.A.S. fue comprada por una multinacional chilena BESTWAY S.A. Sucedió esto, se comenzaron a realizar varios cambios dentro de la compañía nacional, entre los cuales se dio la compra de 22 franquiciados, lo cual permitiría la atención directa de 300 clientes aproximadamente. Esta compra se dio en un 80% en la ciudad de Bogotá, un 15% en Medellín y un 5% en otras ciudades donde se tiene presencia de marca.

10.2 MISIÓN

Somos una compañía enfocada en la reingeniería del sistema tradicional de preparación de café, orientada en el mejoramiento continuo de sus procesos y servicio al cliente.

10.3 VISIÓN

Consolidarse como la mejor compañía prestadora e servicio integral de café gracias a la buena calidad de sus productos y a la calidez de sus servicios, enfocado siempre a la satisfacción de nuestros clientes.

11. ANÁLISIS SITUACIONAL

11.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

11.1.1 Entorno Económico:

Fedesarrollo estima que economía colombiana crecerá 3,8% este año (2013): La meta de crecimiento de la economía colombiana por parte del Gobierno Nacional del 4.3 o 4.4 por ciento es muy alta a pesar de la revisión que se ha planteado, aseguró el director de Fedesarrollo, Leonardo Villar.

Villar dijo que de acuerdo con el equipo de investigadores de la entidad la proyección de crecimiento es del orden del 3.8 por ciento que es consistentes con lo que está pasando con el aparato productivo del país.

De acuerdo con el director de Fedesarrollo el primer trimestre del año 2012 fue muy malo y que por ello, es muy complejo alcanzar una meta de crecimiento económico superior al 4 %. “Yo creo que el 4.3 ó 4.4 por ciento siguen siendo exageradamente altos para ser estrictamente realista”, comentó Villar en diálogo con Caracol Radio.

Añadió que en el primer trimestre del año 2012 se tocó fondo y fue el punto más bajo en el dinamismo de la economía y que a partir de ahora se va a crecer más por diferentes razones.

“Va hacer difícil que crezcamos más del 4 por ciento o más y creo que el 3.8 por ciento que tenemos nosotros en Fedesarrollo como proyección es algo realista”, subrayó.

Explicó que para llegar al 3.8 % por ciento se tiene que registrar un crecimiento a partir del segundo trimestre del año del orden del 4 por ciento.

Villar recordó que en el primer trimestre del año 2012 la industria cayó 6 % absoluta, muchos problemas con las exportaciones del carbón, café y el comercio no se comportó bien.

De otra parte, manifestó que en materia de empleo la tasa de desempleo ha venido cayendo mes tras mes en comparación con el año anterior, porque la tasa de participación dejó de crecer.

Sin embargo, explicó que en materia de generación de empleo se cayó de un millón por año a cifras del orden de 50 a 100 mil personas por año⁹.

Esto hace una referencia de cómo la economía Colombiana está iniciando un proceso de recuperación, tras un primer semestre muy malo para la economía del país, lo cual nos puede dar una proyección de este año en inversión.

Los avances logrados por Colombia en materia económica, durante los últimos seis años, fueron reconocidos ayer por el Órgano de Examen de las Políticas Comerciales, de la Organización Mundial del Comercio (OMC), que sesionó en Ginebra (Suiza).

Desde Bruselas, donde el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz-Granados, firmó el Acuerdo Comercial que Colombia negoció con la Unión Europea, el alto funcionario destacó el significado que tiene para el país el resultado favorable de ese examen, ya que esto redundará en más crecimiento económico, en la llegada de nuevos flujos de inversión, en el avance de la agenda de innovación y, por ende, en la generación de empleos calificados.

Ante ese órgano de la OMC, el Viceministro de Comercio Exterior, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Gabriel Duque, precisó que durante el período que abarcó el examen, Colombia alcanzó un crecimiento económico importante cada año, gracias al manejo macroeconómico prudente y a la puesta en marcha de reformas internas que han impulsado la inversión privada.

⁹ <http://www.caracol.com.co/noticias/economia/fedesarrollo-estima-que-economia-colombiana-crecera-38-este-ano/20130611/nota/1913687.aspx>. 2013.

Por ejemplo, recordó, el año pasado (2011), Colombia se destacó por haber registrado una de las tasas más altas de crecimiento en exportaciones, las cuales pasaron de US\$39.820 millones de 2010 a US\$56.954 millones, para un incremento de 43%. Esta es una tasa histórica si se compara con las registradas desde 2006 cuando el incremento fue de 15,4%, mientras que en 2007 fue de 23%, y de 25,5% en 2008. También el incremento de 2011 cobra importancia si se tiene en cuenta que en 2009, las ventas externas colombianas cayeron 12,7%, en tanto que en 2010 volvieron a crecer (21,2%). Hasta abril de este año, las exportaciones crecieron 4,0%, con relación a los primeros cuatro meses de 2011. Entre enero y abril pasado el monto llegó a US\$20.303,9 millones¹⁰.

Las políticas económicas puestas en marcha, en opinión del Viceministro, han fortalecido el aparato productivo, lo que ha generado un clima atractivo para los negocios y una mayor inserción de Colombia en los mercados internacionales “Creemos en el comercio, no como un fin en sí mismo, sino como una herramienta esencial para ayudarnos a alcanzar mayor desarrollo económico y más equidad social”, dijo el Viceministro.

Así mismo, Duque fue enfático al afirmar que Colombia asigna la máxima importancia al sistema multilateral de comercio, y en ese sentido, respalda plenamente la negociación de la Ronda Doha. “Quizás la mayor contribución que podemos hacer a la recuperación de la economía global es abogar por la pronta conclusión de las negociaciones de la Ronda Doha, de manera ambiciosa y equilibrada”, dijo el alto funcionario.

Para los países en vía de desarrollo como Colombia, una de las mayores aspiraciones es alcanzar una adecuada reforma a la agricultura, de cara a la necesidad que existe de lograr un mercado más justo.

El examen de las políticas comerciales, en concepto de Duque, es una de las principales funciones que adelanta la OMC, al realizar con rigor el monitoreo y evaluación de las políticas y prácticas de sus participantes.

¹⁰ <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=3431.2013>.

11.1.2 Entorno Político – Legal:

El presidente Juan Manuel Santos anunció, en la instalación del LXXVII Congreso Nacional Cafetero, en Bogotá, que el subsidio de 60.000 pesos por carga de café, tenga carácter retroactivo desde el 17 de octubre de 2013, desde cuando rige el Apoyo al Ingreso al Caficultor (AIC).

El beneficio estará vigente hasta el 31 de enero, siempre que el precio esté por debajo de 650.000 pesos por carga.

Se estima que los pagos retroactivos de \$ 40.000 se harían ajustando las 114.872 facturas expedidas hasta el 23 de noviembre pasado a 52.258 caficultores, pero la forma de hacerlo aún no se ha definido; entre la fecha anotada y el sábado pasado se habían pagado \$ 20.000 (como subsidio) por carga. Así, comenzarán a desembolsarse \$ 7.776 millones en los próximos días, para cumplir con la medida anunciada.

El monto apropiado por el Gobierno para este subsidio pasó de 28.800 a 60.000 millones de pesos. “Con este incremento damos un claro mensaje de esperanza y compromiso para que el caficultor pueda tener un precio más remunerativo que le permita superar la coyuntura actual”, dijo Santos a los cafeteros.

11.1.3 Entorno social – cultural:

Según el estudio del Instituto de Encuestas Nielsen sobre la evolución de la bebida, el consumo continúa reactivándose luego de su desaceleración en 2009, generada por el alza de los precios.

Este informe revela también que de cada cien kilos de café que se venden en Colombia, 86 kilos son de tostado y molido y 14 de café instantáneo. En el último año los productos gourmet han tenido un crecimiento superior al del café y según lo explica Ana María Sierra, coordinadora ejecutiva de ‘Toma Café’, esto se debe al incremento de tiendas especializadas.

Otro estudio de la firma Synovate sobre los hábitos de consumo de bebidas en Colombia, revela que los tostadores y las tiendas de café deben centrarse en promover el consumo de este producto en los jóvenes entre 18 y 24 años, pues esta población conoce del café y tiene una buena percepción de él¹¹.

El estudio de Synovate reveló que los jóvenes describen el café como un producto de tradición y orgullo que estimula, despierta y relaja. Además es una excusa para el encuentro entre amigos y familiares.

Los encuestados describen al café tostado y molido como un producto natural y familiar, al café instantáneo como un alimento práctico y con variedad de tamaños y sabores; el tinto les parece confortable, les produce placer y felicidad; el café con leche les parece nutritivo y tradicional; el capuchino una variedad exclusiva que les da poder y está a la moda.

“Hay que apelar a ese sentimiento, afecto, orgullo y sentido de hogar que nos ata al café para fidelizar ese consumo en el hogar e ir promoviendo gradualmente el consumo en otros espacios y ocasiones, que cuando se trata de jóvenes hay que entrar en otras preparaciones que les den estatus e identidad como son el capuchino y el granizado”, manifestó la coordinadora de ‘Toma Café’.

11.1.4 Entorno Tecnológico:

Los principales avances tecnológicos en el proceso de la prestación de servicio integral de café, es la inclusión al mercado de las máquinas expendedoras o máquinas “*vending*”. Estas máquinas han venido quitando mucha participación a las máquinas tradicionales de café, como las que coloca en comodato Super Coffee, debido a su gran variedad de bebidas a dispensar y a su practicidad funcional.

Mejoras constantes en los vehículos utilizados para la distribución, los cuales minimizan costos y minimizan los tiempos de entrega. La competencia, día a día, está en la búsqueda de hacer su negocio más rentable y de generar un valor agregado al servicio ofrecido, por lo que el tema logístico se convierte en un área clave para llegar a generar un mayor posicionamiento y una mayor participación en el mercado.

¹¹ <http://www.eluniversal.com.co/monteria-y-sincelejo/economica/los-jovenes-son-la-clave-para-incrementar-consumo-del-cafe-15185>

11.1.5 Entorno Ambiental:

A pesar de los problemas que se tiene con la roya, la Federación Nacional de Cafeteros indica que el 50% del área cafetera es resistente a este mal. Entre enero y agosto, Colombia renovó 74.338 hectáreas de café, es decir, un 8 por ciento más que la cifra récord de área en igual periodo del año anterior.

Se estima que el total de árboles de café plantados en lo corrido del año supera los 401 millones, de los cuales 379 millones fueron sembrados con variedades resistentes a la roya. Estos cafetales comenzarán su ciclo productivo en 2014. Hoy, más del 50 por ciento del área cafetera es resistente. La Federación prevé que al cierre del presente año se logrará nuevamente batir el récord de las 117 mil hectáreas de café renovadas en el 2011.

11.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO OPERATIVO

11.2.1 COMPETIDORES ACTUALES:

11.2.1.1 Descripción de los productos de los tres principales competidores:

Tabla N° 6. Matriz de características del producto

	PRINCIPALES COMPETIDORES (Directos e Indirectos)		
Característica	BEBIDAS EXPRESS	INSSA	NOVAVENTA
Productos Ofrecidos	<ul style="list-style-type: none">- Café liofilizado- Café arábica- Café expreso- Café descafeinado- Máquina dispensadora de varias bebidas	<ul style="list-style-type: none">- Café liofilizado- Café descafeinado- Máquina dispensadora de varias bebidas	<ul style="list-style-type: none">- Café liofilizado- Café descafeinado- Máquina dispensadora de varias bebidas
Marca	Bebidas Express	Inssa	Colcafé

Empaque del producto			
Diseño de máquina dispensadora			

Fuente: El autor

11.2.1.2 Descripción de los precios de los tres principales competidores:

Tabla N° 7. Matriz de características del precio

	PRINCIPALES COMPETIDORES (Directos e Indirectos)		
Característica	BEBIDAS EXPRESS	INSSA	NOVAVENTA
Precio de venta (kits)	\$118.000	\$121.000	125.000
Plazos de pago	30 Días	30 Días	30 Días
Condiciones de pago	Efectivo, transferencia, tarjetas de crédito	Efectivo, transferencia	Efectivo, transferencia, tarjetas de crédito
Descuentos	5% Dcto. por pago en efectivo	No maneja	No maneja

Fuente: El autor

11.2.1.3 Descripción de los canales de distribución de los tres principales competidores:

Tabla N° 8. Matriz de características de canales de distribución

	PRINCIPALES COMPETIDORES (Directos e Indirectos)		
Característica	BEBIDAS EXPRESS	INSSA	NOVAVENTA
Canal de distribución	Directo	Directo	Directo
Operadores logísticos	Entrega con camionetas de la compañía	Entrega con camionetas de la compañía	
Tiempos de entrega	24 Horas	24 horas	36 Horas

Fuente: El autor

11.2.1.4 Descripción de la comunicación de los tres principales competidores:

Tabla N° 9. Matriz de características de la comunicación

	PRINCIPALES COMPETIDORES (Directos e Indirectos)		
Característica	BEBIDAS EXPRESS	INSSA	NOVAVENTA
Componentes de comunicación	Web	Web	Revistas, Radio, TV, Web
Campañas publicitarias	Ferias de café	Ferias de café	Ferias de café

Fuente: El autor

11.2.2 POTENCIALES COMPETIDORES:

En la oferta del servicio integral de café, se ha venido mantenimiento la misma cantidad de competidores desde hace unos cinco (5) años aproximadamente. Constantemente, Super Coffee realiza una vigilancia competitiva para identificar la incursión de nuevas empresas en el mercado, pero no se ha tenido presencia alguna de compañías tipo guerrilla ni grandes empresas.

Aunque, hablando de café no podríamos hablar de un sustituto directo, debido a que el consumidor que le gusta el café no va a hacer un cambio por un cappuccino, moccacino, té o aromática; pero si se ha venido incrementando la participación de las máquinas multiservicio. Para este nuevo producto, la estrategia de han venido las compañías actuales de diversificación del portafolio, es decir, continúan los mismos competidores pero ahora con un portafolio mayor enfocado hacía otro segmento del mercado.

11.2.3 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES DE LA EMPRESA:

Para la materia prima principal de los kits de la compañía (café liofilizado), el poder de negociación es muy fuerte, debido a que Super Coffee solamente tiene la posibilidad de realizar transacciones comerciales con la planta de Buendía Liofilizado, ya que esta compañía es la única que produce café liofilizado y tiene el derecho de uso de la imagen de Juan Valdez, plus que ha permitido obtener posicionamiento en los clientes actuales de Super Coffee. Por lo anterior, es casi nula, las probabilidades de negociar precios y formas de pago, aunque la calidad, responsabilidad y tiempos de entrega de Buendía Liofilizado son excelentes.

Por otro lado, los demás proveedores, no colocan las reglas de juego en el mercado, ya que existe una gran variedad de proveedores que suministran los mismos productos, con calidad, precio y condiciones similares. Esto ha permitido que Super Coffee tenga el sartén por el mango en temas de precios, tiempos de entrega y formas de pago.

11.2.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS:

Como se planteó anteriormente, los productos sustitutos que han venido amenazando la comercialización del café, aunque estos van enfocados a un nicho de mercado diferente (los que no gustan del café), podemos encontrar bebidas calientes como:

- Cappuccino
- Moccaccino
- Té
- Aromática

La real amenaza no se ve encaminada en el producto (café), sino en el servicio ofrecido a través de máquinas más robustas. Un producto sustituto que podría estar quitando participación en el mercado al café liofilizado, es el consumo de café en grano o café tostado y molido. Aunque la calidad no se puede comparar entre uno y el otro, hay muchos consumidores que inclinan por el precio que por la calidad del producto.

11.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:

Gracias a que el mercado del servicio integral de café, no se encuentra aún tan atomizado, se encuentran muy pocas compañías ofreciendo este tipo de servicio, por lo que el poder que tienen los compradores en el mercado no es tan fuerte. Los oferentes son los que establecen el precio del servicio, aunque existen algunas excepciones donde el cliente es muy grande y con buenas probabilidades de expansión, casos en los cuales presentan un buen poder de negociación y pueden llegar a establecer las características como desean que sea prestado el servicio.

11.3 ENTORNO INTERNO

11.3.1 ANÁLISIS DE VARIABLES CONTROLABLES:

Tabla N° 10. Variable controlable **Producto**

CARACTERÍSTICAS	ANÁLISIS
Atributos importantes	<ul style="list-style-type: none"> • Máquina dispensadora con diseño italiano. • Café liofilizado de la FNC • Máquina en calidad de comodato • Servicio de mantenimiento sin costo • Mezcladores de alta calidad, no se deforman
Características técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Café con proceso de liofilización que mantiene las características organolépticas del producto. • Máquina con consumo de energía solamente cuando se está realizando el proceso de servido. • Máquina que requiere 110 V
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Café producido por la planta de la Federación Nacional de cafeteros. • Producto con el respaldo de la Federación. • Entrega de mercancía 24 horas después de realizada la solicitud. • Mantenimientos preventivos y correctivos sin costo.
Principales segmentos que cubre	<ul style="list-style-type: none"> • Canal HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering) • Canal de oficinas
Percepción frente a la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de mejor calidad • Bajos costos de los productos ofrecidos • Servicio de instalación y mantenimiento en menor tiempo
Necesidades que satisface	<ul style="list-style-type: none"> • El placer de disfrutar el mejor café del mundo, servido de manera inmediata y sin desperdicios.

Fuente: El autor

Tabla N° 11. Variable controlable **Posicionamiento**

CARACTERISTICAS	ANÁLISIS
Criterios de diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor sabor • Precios razonables • Producto al momento requerido
Nichos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores que quieran deleitarse con el sabor de un buen café. • No existe una segmentación demográfica para disfrutar de este café. • El nicho del mercado al que se quiere llegar es a compañías que quieran dar un valor agregado a sus empleados, ofreciéndoles la posibilidad de tener un mejor café del que reciben en una greca.
Ventaja Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Costos • Logística externa (Despachos)

Fuente: El autor

Tabla N° 12. Variable controlable **Marca**

CARACTERISTICAS	ANÁLISIS
Factores de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • La marca no es comunicada por ningún medio. • Se requiere de venta personal, porque de otra manera el cliente no conocería del producto/servicio. • La marca da a conocer por sí solo el producto que se está ofreciendo. • Las camionetas para transportar mercancía y los uniformes de los funcionarios, contienen la marca del producto para generar recordación en los clientes.
Factores de herencia	<ul style="list-style-type: none"> • La marca se puede establecer como familiar, ya que es una marca que está representando

	varios productos por mucho tiempo.
Factores descriptivos	<ul style="list-style-type: none"> • El nombre de marca, describe el producto que se está ofreciendo. • Los colores generan una percepción del color y sabor a café. • El símbolo de marca, representa un grano de café con una taza caliente.

Fuente: El autor

Tabla N° 13. Variable controlable **Empaque**

CARACTERISTICAS	ANÁLISIS
Componentes	<ul style="list-style-type: none"> • Laminado para conservar la calidad del producto • Caja de cartón rectangular • Stick pack para azúcar
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Conservación del producto • Fácil almacenaje (cajas de cartón) • Fácil manipulación y transporte • Fácil apertura
Identificación	<ul style="list-style-type: none"> • Los colores de los empaques permiten que sean identificados como pertenecientes de Super Coffee y diferenciados de la competencia.
Transmitir posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • El estilo del empaque se ha venido manejando de la misma manera durante mucho tiempo, esto podría generar tradición.
Colores, rasgos	<ul style="list-style-type: none"> • Colores café, semejantes a los de un grano tostado. • El café, posee valor agregado y es perfecto para resaltar la calidad sugerida en algunos artículos como café gourmet.

Fuente: El autor

Tabla N° 14. Variable controlable **Precio**

CARACTERISTICAS	ANÁLISIS
Importancia para el consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Alta. • El producto ofrecido se presenta con una demanda elástica, por lo que cualquier variación en precio podría generar una disminución o incremento en la demanda del servicio.
Sensibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • El precio del producto se ve afectado en gran parte por las variaciones en el precio internacional del café. Aunque el precio del kit es modificado anualmente, constantemente el costo de los insumos van presentando variaciones durante lo corrido del año.
Enfrentar precios de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión constante de los precios de la competencia.
Estacionalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en épocas de lluvia.

Fuente: El autor

Tabla N° 15. Variable controlable **Publicidad**

CARACTERISTICAS	ANÁLISIS
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo presupuesto para gastos de publicidad.
Importancia	<ul style="list-style-type: none"> • Baja
Medios	<ul style="list-style-type: none"> • No hay medios mediante los cuales se realice publicidad. La única manera de ofrecer el producto es venta personal y publicidad en las camionetas de despachos.
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene establecido un indicador de gestión que permita medir el nivel de impacto que podría tener una campaña publicitaria.
Ventas Vs. Inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Como no hay suficiente inversión en publicidad, no se mide la relación entre ventas e inversión.

Fuente: El autor

Tabla N° 16. Variable controlable **Merchandising**

CARACTERÍSTICAS	ANÁLISIS
Identificación de puntos de venta	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente la compañía no cuenta con punto de venta donde se trabaje en estrategias de merchandising. El servicio es prestado en la locación del cliente.
Técnicas de exhibición según producto	<ul style="list-style-type: none"> • No se tienen establecidas técnicas de exhibición del producto, debido a que no se poseen puntos de venta.
Material P.O.P.	<ul style="list-style-type: none"> • En la poca inversión que se realiza para material publicitario, el material POP es muy escaso. No se mide el impacto que este tiene en el incremento en ventas y nivel de recordación de la mercancía.
Vitrinismo	<ul style="list-style-type: none"> • No hay puntos de venta.

Fuente: El autor

12. MATRICES

12.1 MATRIZ DOFA:

Tabla N° 17. Lista DOFA

LISTA DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS				
N°	ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Presencia del logo de Juan Valdez en los productos de la compañía	No se tiene un control estricto de los precios que manejan los franquiciados	Incremento del consumo de café liofilizado	Ingreso al mercado de productos sustitutos (café grano, descafeinado)
2	Manejo de productos de alta calidad	No se comunica al cliente la relación beneficio / costo	Mejora en hábitos de consumo de café. Preferencia de la máquina que la greca	Preferencia de los clientes por máquinas de varios servicios
3	Mantenimientos correctivos y preventivos sin costo	No se tiene un presupuesto establecido para publicidad	Creación de nuevas compañías. Ampliación de clientes potenciales.	Competencia con buen músculo financiero
4	Cumplimiento con el compromiso de entrega	No se tienen objetivos claros de la poca publicidad que se realiza	Bajo nivel competitivo en la parte comercial, por parte de la competencia.	Sectores cafeteros afectados por la roya
5	Manejo de empaques con buena percepción para el cliente	El material P.O.P. es obsoleto	Poca publicidad por parte de la competencia.	Incremento de competidores ingresando al mercado del servicio de bebidas calientes
6	Buen nivel de apalancamiento financiero	No existe un indicador de eficacia que mida el impacto de la publicidad	Constantes ferias nacionales de agroindustria.	Reducción de producción de máquinas y repuestos por parte del proveedor actual
7	Poder de negociación frente a los proveedores	No se posee un departamento de mercadeo	Funcionarios con grandes ideas de mejora.	Retiro de clientes insatisfechos por el servicio prestado
8		No se establecen estrategias de mercadeo, ni estrategias tácticas	Incurción en otros segmentos de mercado. Canal HORECA	
9		No se mide constantemente el nivel de satisfacción de los clientes		
10		Ausencia de un plan de marketing		
11		Falta de objetivos de marketing		
12		Reuniones comerciales sin medición de resultados, ni retroalimentación		
13		Debil músculo financiero		

Fuente: El autor

12.1.1 Estrategias FO:

Tabla N° 18. Uso de fortalezas para aprovechar Oportunidades

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
Incremento del consumo de café liofilizado	Mantenimientos correctivos y preventivos sin costo
	Cumplimiento con el compromiso de entrega
	Manejo de productos de alta calidad
Constantes ferias nacionales de agroindustria.	Presencia del logo de Juan Valdez en los productos de la compañía
	Manejo de empaques con buena percepción para el cliente

Fuente: El Autor

12.1.2 Estrategias DO:

Tabla N° 19. Vencer debilidades aprovechando oportunidades

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
No se tiene un presupuesto establecido para publicidad	Poca publicidad por parte de la competencia.
	Bajo nivel competitivo en la parte comercial, por parte de la competencia.
No se posee un departamento de mercadeo	Funcionarios con grandes ideas de mejora.
Ausencia de un plan de marketing	Funcionarios con grandes ideas de mejora.

Fuente: El autor

12.1.3 Estrategias FA:

Tabla N° 20. Usar Fortalezas para evitar amenazas

AMENAZAS	FORTALEZAS
Ingreso al mercado de productos sustitutos (café grano, descafeinado)	Manejo de productos de alta calidad
Competencia con buen musculo financiero	Poder de negociación frente a los proveedores
	Buen nivel de apalancamiento financiero
Incremento de competidores ingresando al mercado del servicio de bebidas calientes	Presencia del logo de Juan Valdez en los productos de la compañía
	Mantenimientos correctivos y preventivos sin costo
	Manejo de empaques con buena percepción para el cliente
	Cumplimiento con el compromiso de entrega

Fuente: El autor

12.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – MEFE:

Tabla N° 21. Matriz MEFE

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	TIPO	PONDERACIÓN	RESULTADO
Incremento del consumo de café liofilizado	4	OPORTUNIDAD MAYOR	8,24%	0,33
Mejora en hábitos de consumo de café. Preferencia de la máquina que la greca	4	OPORTUNIDAD MAYOR	7,06%	0,28
Creación de nuevas compañías. Ampliación de clientes potenciales.	4	OPORTUNIDAD MAYOR	7,06%	0,28
Bajo nivel competitivo en la parte comercial, por parte de la competencia.	3	OPORTUNIDAD MENOR	5,88%	0,18
Poca publicidad por parte de la competencia.	3	OPORTUNIDAD MENOR	5,88%	0,18
Constantes ferias nacionales de agroindustria.	3	OPORTUNIDAD MENOR	5,29%	0,16
Funcionarios con grandes ideas de mejora.	4	OPORTUNIDAD MAYOR	5,88%	0,24
Ingreso al mercado de productos sustitutos (café grano, descafeinado)	1	AMENAZA MAYOR	7,06%	0,07
Preferencia de los clientes por máquinas de varios servicios	1	AMENAZA MAYOR	8,24%	0,08
Competencia con buen músculo financiero	2	AMENAZA MENOR	5,29%	0,11
Sectores cafeteros afectados por la roya	2	AMENAZA MENOR	8,82%	0,18
Incremento de competidores ingresando al mercado del servicio de bebidas calientes	1	AMENAZA MAYOR	7,65%	0,08
Reducción de producción de máquinas y repuestos por parte del proveedor actual	1	AMENAZA MAYOR	8,82%	0,09
Retiro de clientes insatisfechos por el servicio prestado	1	AMENAZA MAYOR	8,82%	0,09
				2,33

Fuente: El autor

Teniendo en cuenta el resultado final de la ponderación, esta matriz nos permite identificar que la compañía se encuentra por debajo del resultado ponderado promedio, pero con una pequeña inclinación hacia los factores de amenazas.

A través de este resultado se puede interpretar que la organización se encuentra en un mercado donde algunas amenazas siguen latentes, pero que hay mucho camino por recorrer en el tema de oportunidades. Aunque no se pueden descuidar algunas de estas amenazas, la compañía debe concentrarse en las oportunidades y explotarlas al máximo.

12.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – MEFI:

Tabla N° 22. Matriz MEFI

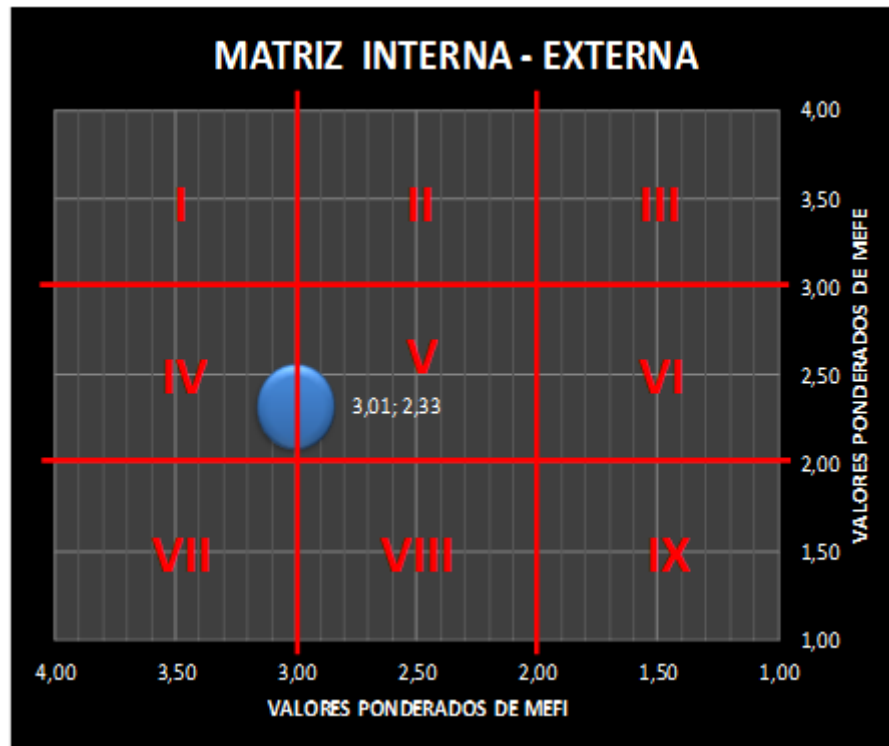
FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	TIPO	PONDERACIÓN	RESULTADO
Presencia del logo de Juan Valdez en los productos de la compañía	4	FORTALEZA MAYOR	7,54%	0,30
Manejo de productos de alta calidad	4	FORTALEZA MAYOR	7,04%	0,28
Mantenimientos correctivos y preventivos sin costo	3	FORTALEZA MENOR	6,03%	0,18
Cumplimiento con el compromiso de entrega	4	FORTALEZA MAYOR	7,54%	0,30
Manejo de empaques con buena percepción para el cliente	4	FORTALEZA MAYOR	6,03%	0,24
Buen nivel de apalancamiento financiero	4	FORTALEZA MAYOR	6,53%	0,26
Poder de negociación frente a los proveedores	4	FORTALEZA MAYOR	6,03%	0,24
No se tiene un control estricto de los precios que manejan los franquiciados	2	DEBILIDAD MENOR	6,03%	0,12
No se comunica al cliente la relación beneficio / costo	1	DEBILIDAD MAYOR	7,04%	0,07
No se tiene un presupuesto establecido para publicidad	1	DEBILIDAD MAYOR	6,03%	0,06
No se tienen objetivos claro de la poca publicidad que se realiza	1	DEBILIDAD MAYOR	6,03%	0,06
El material P.O.P. es obsoleto	2	DEBILIDAD MENOR	6,03%	0,12
No existe un indicador de eficacia que mida el impacto de la publicidad	1	DEBILIDAD MAYOR	7,04%	0,07
No se posee un departamento de mercadeo	1	DEBILIDAD MAYOR	7,54%	0,08
No se establecen estrategias de mercadeo, ni estrategias tácticas	2	DEBILIDAD MENOR	7,54%	0,15
No se mide constantemente el nivel de satisfacción de los clientes	1	DEBILIDAD MAYOR	7,54%	0,08
Ausencia de un plan de marketing	2	DEBILIDAD MENOR	6,53%	0,13
Falta de objetivos de marketing	2	DEBILIDAD MENOR	6,53%	0,13
Reuniones comerciales sin medición de resultados, ni retroalimentación	1	DEBILIDAD MAYOR	6,03%	0,06
Debil músculo financiero	1	DEBILIDAD MAYOR	7,54%	0,08
				3,01

Fuente: El autor

Teniendo en cuenta el resultado de la ponderación, el cual se encuentra por encima del promedio, se puede inferir que Super Coffee posee una fuerte posición interna. Las estrategias que se han establecido a nivel interno, han sido adecuadas, pero aún deben haber algunas mejoras para reducir al máximo las debilidades y tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas que actualmente posee la organización.

12.4 MATRIZ INTERNA – EXTERNA – MIE:

Gráfico N° 2. Matriz MIE



Fuente: El autor

De acuerdo con la matriz interna y externa, se puede decir que la empresa se encuentra entre las celdas IV que corresponde al cuadrante de “Crecer y Construir” y la celda V que corresponde al cuadrante “Retener y Mantener”, por consiguiente las estrategias más adecuadas para estos dos escenarios son de carácter intensivo como lo son penetración en el mercado y desarrollo de producto.

12.5 MATRIZ PERFIL COMPETITIVO – MPC:

Tabla N° 23. Matriz MPC

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDERACIÓN	SUPER COFFEE		BEBIDAS EXPRESS		NOVAVENTA	
Participación en el mercado	12,0%	3	0,36	2	0,24	3	0,36
Competitividad de precios	10,0%	4	0,40	3	0,3	3	0,3
Posición financiera	10,0%	2	0,20	3	0,3	4	0,4
Calidad del producto	15,0%	4	0,60	2	0,3	3	0,45
Fidelidad del cliente	20,0%	2	0,40	2	0,4	3	0,6
Gestión logística	8,0%	3	0,24	2	0,16	3	0,24
Gestión de mercadeo	10,0%	1	0,10	2	0,2	3	0,3
Gestión administrativa	15,0%	3	0,45	3	0,45	3	0,45
TOTALES	100%		2,75		2,35		3,1

Fuente: El autor

Como podemos observar en el comparativo Novaventa es el competidor más importante de la categoría, tiene dos aspectos muy fuertes como lo son su gestión de mercadeo y la fidelidad de los clientes. Estos aspectos se deben mejorar en la compañía para ser más competitivos y poder lograr una mejor participación en el mercado y la fidelidad de los clientes objetivo.

13. MERCADEO ESTRATEGICO

13.1 FIJACIÓN DE OBJETIVOS COMERCIALES:

- Incrementar en 15% las ventas de kits (en unidades) en la ciudad de Bogotá para el año 2014.
- Aumentar a 3,5 el resultado de la matriz de perfil competitivo a cierre del primer semestre de 2014.
- Incrementar la cantidad de clientes directos en un 20% a cierre del primer semestre de 2014.
- Recuperar el 20% de clientes que se fueron con la competencia para Diciembre de 2014.
- Desarrollar mínimo el 90% de las estrategias planteadas en el plan de marketing.

13.2 CONSUMIDOR:

13.2.1 Perfil del consumidor:

Los principales consumidores del servicio integral de café son organizaciones (personas jurídicas) con un tamaño mínimo de 15 personas, quienes tengan un consumo promedio diario por persona de 2 tintos y que utilicen este servicio como plus para los empleados y no para la venta de café.

13.2.2 Necesidades y deseos del consumidor:

La necesidad específica del consumidor del servicio integral de café, es lograr tener una bebida caliente en las diferentes horas del día en el momento que ellos lo necesiten, el deseo del consumidor está unido a la experiencia que tiene con el producto, la buena calidad del

café, el beneficio que le suministra el producto y el buen servicio que se le da al obtener el mismo. Logrando tener así una experiencia agradable con el consumidor final.

13.2.3 Ritual de compra:

Las organizaciones son los principales compradores del servicio integral de café, para ellos proveer un beneficio a los empleados de cada una de las empresas, el servicio es adquirido en la empresa prestadora del servicio, la cual se encarga de garantizar que el servicio sea puesto en ubicación del cliente, teniendo una unidad física de un kit que contiene:

- Café: 300 gr
- Mezcladores: 300 unidades
- Vasos: 300 unidades de 3.5 Onzas
- Azúcar: 300 stick pack de azúcar de 5 gr

Quien participa en la compra por parte del cliente es la persona encargada de servicios generales quien verifica los faltantes del producto y el encargado del área de compras quien es el que autoriza la compra y el que hace la solicitud formal del kit a Súper Coffee, la frecuencia de pedidos del cliente es mínimo una vez al mes dependiendo la regularidad de consumo de café en la empresa.

La percepción del servicio es significativa en la categoría de máquinas de café ya que es un servicio completo y llamativo a la hora de ser elegido por cliente, por la calidad de compra y de entrega del producto, en cuanto a la percepción que el cliente tiene sobre la marca se encontró que tiene dos puntos relevantes a considerar:

1. El poseer la marca Juan Valdez genera una confianza y un reconocimiento importante hacia el cliente.
2. Genera una confusión hacia el cliente ya que el café es de Súper Coffee y no directamente de Juan Valdez si no de la misma empresa.

Al momento que el cliente hace la elección de un servicio integral de café tiene preferencias al servicio Súper Coffee, por la calidad del producto brindado por la empresa y la calidad de servicio ofrecido a la hora de la compra y entrega del producto.

13.2.4 Ritual de consumo o uso:

Quien usa directamente el servicio son los empleados de las empresas que solicitan el servicio integral de café, para tener un benéfico de bebida caliente durante la jornada laboral.

El proceso de uso de la máquina dispensadora, se puede reflejar en los siguientes pasos:

- Colocar el vaso en el lugar destinado (bandeja inferior)
- Mantener oprimido el botón de inicio durante cuatro segundos
- Esperar durante 20 segundos mientras la bebida es preparada

Para el correcto funcionamiento de la máquina, se sugiere realizar limpiezas, mínimo, dos veces a la semana. Esta limpieza es ejemplificada y explicada el día de la instalación de la máquina y cuando se hace necesario repetir la capacitación.

La interacción que hay con otros productos es:

- La manipulación que hay en la azúcar (Rio paila) y el café ya que los dos son complemento a la hora de ser consumido el producto
- La crema no láctea, que es un aderezo para que el café tenga una adición parecida a la leche.

El ciclo de uso del servicio depende a la utilización y el manejo de la máquina, no hay un tiempo estipulado por la empresa Súper Coffee ya que todo depende del cliente, asimismo puede haber un cambio de máquinas por renovar o innovar las maquinas es decir el ciclo se cumple cuando el cliente quiere cambiar una máquina, por una de varias servicios.

La frecuencia de uso del servicio sería constantemente por el cliente ya según las estadísticas en promedio de consumo de café en Colombia son de 2,5 a 3 tazas al día¹².

Super Coffee ofrece un sistema de capacitación de la máquina a cada cliente, el proceso de instalación dura aproximadamente 1 hora, tiempo en el cual los primeros 20 minutos se hace la respectiva instalación de la maquina dispensadora de café, y de 30 a 40 minutos se realiza la capacitación sobre uso, limpieza y posibles daños, a empleados y demás personal que manipularán la máquina.

13.2.5 Ritual de mantenimiento:

Las actividades que se hacen normalmente para el cuidado de las maquinas son:

- ***Mantenimiento preventivo:*** El cual se hace tres veces al año. Este mantenimiento es realizado por los técnicos capacitados de Súper Coffee y consiste en revisar el funcionamiento de la máquina, realizar limpieza y lavado general, para evitar cualquier posible daño futuro.
- ***Mantenimiento correctivo:*** Consiste en el daño que le surge a la maquina en cualquier momento del año, causa de alguna anomalía en el funcionamiento o en la manipulación.

Una de las ventajas que tiene Super Coffee sobre la competencia, es que ninguno de estos mantenimientos tiene costo alguno, por lo que se presenta como un servicio ampliado, muy atractivo para el cliente. En este proceso, solamente será cobrada la pieza que se requiera sustituir, siempre y cuando está presente daño por mala manipulación por parte del cliente. Si la pieza se cambia por desgaste natural, no tendrá costo para el cliente.

¹² FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Cadena cafetera quiere aumentar 30% el consumo.

http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/sala_de_prensa/detalle/toma_cafe_programa_de_promocion_de_consumo_de_cafe_de_colombia/

Actualmente, la compañía cuenta con cuatro personas capacitadas en el área de servicio técnico, las cuales son las encargadas de cualquier arreglo a las maquinas. Al terminar cualquier servicio técnico, los encargados tienen que hacer llenar un formato al cliente, con el fin de soportar el servicio prestado y el resultado satisfactorio.

13.2.6 Papeles en la compra:

Tabla N° 24. Papeles de la decisión de compra

NOMBRE	PAPEL
INICIADOR	Empleados
INFLUENCIADOR	Servicios generales - Empleados
DECISOR	Gerencia Gral. y Compras
COMPRADOR	Área de compras
USUARIO	Persona de Servicio Generales y empleados

Fuente: El autor

13.3 POSICIONAMIENTO:

13.3.1 Ventaja competitiva:

Realizando un análisis de los diferenciales que la compañía presenta frente a los competidores los podemos agrupar en:

- ***Diferenciación del producto:***
 - ✓ Calidad
 - ✓ Aroma
 - ✓ Sabor
 - ✓ Precios bajos

- ***Diferenciación de servicio:***
 - ✓ Tiempo de entrega
 - ✓ Tiempo de instalación
 - ✓ Mantenimiento sin costo
- ***Diferenciación del personal:***
 - ✓ Conocimiento
 - ✓ Amabilidad
 - ✓ Asesoría integral
 - ✓ Presentación
- ***Diferenciación de Imagen:***
 - ✓ Respaldo (Logo Juan Valdez)
 - ✓ Nombre de marca

13.3.2 Estrategia de Posicionamiento:

Posicionamiento de calidad y precio: Se puede establecer este tipo de estrategia para Super Coffee, debido a la ventaja que posee la compañía en cuanto a la calidad del producto y servicio que maneja, con precios altamente competitivos.

13.3.3 Declaración de Posicionamiento:

El servicio integral de café de Super Coffee, será percibido por el mercado actual (clientes actuales) como un servicio que satisface la necesidad de tomar un café de alta calidad a un precio bajo. Dejando huella en la mente del consumidor con el buen servicio desde que hace el pedido hasta que este es entregado. La imagen del café debe quedar posicionada por la presencia de su espuma, como un café tipo gourmet.

14.MERCADEO TÁCTICO

14.1 ESTRATEGIA Y TÁCTICAS DE PRODUCTO:

Mejora de atributos: Mejorar el aspecto de la espuma del café para dejar una mayor recordación en el cliente, ya que ningún tinto ofrecido por la competencia tiene esta característica. Ver *Figura N° 10 Café espumoso*

Figura N° 10 Café espumoso



Fuente: El autor

TACTICAS:

- ✓ Hablar con el proveedor del insumo (café) para que brinde sugerencias de cómo se puede lograr la mejora de este atributo del producto.
- ✓ Importar aspás que se encuentran dentro de la caldera de la máquina, para que al momento del batido genere mayor espuma.

14.2 ESTRATEGIA Y TÁCTICAS DE PRECIO:

Mantener el precio (all in) del café suministrado por Súper Coffee en un 3% por debajo del precio promedio de la competencia.

TACTICAS:

- ✓ Reducir costos en logística (Costos de transporte)
- ✓ Vigilar permanente la variación de precios de venta de la competencia.
- ✓ Establecer una alianza con los proveedores, para reducir los precios de los insumos que componen el kit de suministro.

14.3 ESTRATEGIA Y TÁCTICAS DE DISTRIBUCIÓN:

Disminuir los tiempos de entrega con la implementación de moto-carros en el proceso de despachos, con el fin de lograr una mayor frecuencia en las entregas y menor tiempo en el desplazamiento.

TACTICAS:

- ✓ Comprar uno de estos vehículos (moto-carro) de acuerdo a las capacidades de carga requeridas para el despacho de kits y máquinas.
- ✓ Capacitar a los técnicos para el uso de este tipo de vehículos.
- ✓ Realizar un estudio de eficiencia del uso del modelo.
- ✓ Toma de tiempo de los desplazamientos realizados y su efectividad en comparación con las camionetas que se usan actualmente.

14.4 ESTRATEGIA Y TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN:

Mejorar el diseño de la página web y hacer presencia en redes sociales, con el fin de lograr mayor captación de clientes potenciales.

TACTICAS:

- ✓ Contratar los servicios de un diseñador de páginas web para que actualice y mejore la página actual.
- ✓ Establecer en conjunto con el diseñador las imágenes relevantes que se quieren dar a conocer en los portales.
- ✓ Hacer un estudio de las redes sociales que presenta mayor captación de usuarios para hacer presencia en estos.

Adquirir material POP (Banner, volantes, obsequios de marca) para hacer uso de estas herramientas en las diferentes ferias empresariales de café.

TACTICAS:

- ✓ Definir el material POP que tiene mayor impacto para generar mayor posicionamiento de la marca.
- ✓ Definir la información que se quiere posicionar para plasmarlos en el material.
- ✓ Adquirir el material.
- ✓ Realizar la distribución a los clientes actuales y potenciales en ferias.

Tabla N° 25. Plan de acción de las estrategias

PRODUCTO		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Hablar con el proveedor del insumo (café) para que brinde sugerencias de cómo se puede lograr la mejora de este atributo del producto.	Departamento de compas de Súper Coffee	Mes a mes.
Importar aspas que se encuentran dentro de la caldera de la máquina, para que al momento del batido genere mayor espuma.	Departamento de comercio internacional	Inmediatament e empiece en proceso
PRECIO		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Reducir costos en logística (Costos de transporte)	Departamento de logística	Mes a mes.
Vigilar permanente la variación de precios de venta de la competencia.	Departamento de promoción y ventas	Semanalmente

Establecer una alianza con los proveedores, para reducir los precios de los insumos que componen el kit de suministro.	Departamento de compas	Semanalmente
DISTRIBUCION		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA
Comprar uno de estos vehículos (moto-carro) de acuerdo a las capacidades de carga requeridas para el despacho de kits y máquinas.	Departamento de compas de Súper Coffee	Inicio inmediato.
Capacitar a los técnicos para el uso de este tipo de vehículos.	Recursos humanos	Después de la compra de los vehículos
Realizar un estudio de eficiencia del uso del modelo.	Departamento de promoción y ventas	Diariamente
Toma de tiempo de los desplazamientos realizados y su efectividad en comparación con las camionetas que se usan actualmente.	Recursos humanos	Horas diarias
PROMOCIÓN		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Contratar los servicios de un diseñador de páginas web para que actualice y mejore la página actual.	Diseñador de producto	Inicio inmediato.
Establecer en conjunto con el diseñador las imágenes relevantes que se quieren dar a conocer en los portales.	Diseñador y Departamento de promoción y ventas	Inicio inmediato.
Hacer un estudio de las redes sociales que presenta mayor captación de usuarios para hacer presencia en estos.	Departamento de promoción y ventas	Semanalmente
Definir el material POP que tiene mayor impacto para generar mayor	Diseñador y Departamento de	Inicio

posicionamiento de la marca.	promoción y ventas	inmediato.
Definir la información que se quiere posicionar para plasmarlos en el material.	Diseñador y Departamento de promoción y ventas	Inicio inmediato.
Adquirir el material.	Departamento de compas	
Realizar la distribución a los clientes actuales y potenciales en ferias.	Departamento de promoción y ventas	Inicio inmediato

Fuente: El autor

15. PRESUPUESTOS

15.1 PRONOSTICO DE VENTAS:

Durante la investigación, no se pudo recabar información sobre las ventas de café liofilizado que ha tenido la totalidad del mercado a nivel Bogotá, por lo que fue imposible determinar el nivel de participación actual de Super Coffee frente a la competencia. Tampoco se pudo establecer la cantidad de clientes que tiene la competencia para poder definir, mediante otro camino, el servicio integral prestado en la totalidad del mercado.

Para el desarrollo de esta proyección de ventas, solo se pudo contar con los datos internos de la compañía, los cuales permitieron determinar un pronóstico, no muy alentador *Ver gráfico N° 3. Proyección venta de kits*

Tabla N° 26 Histórico de ventas reales

Ventas reales (kits)	
2005	63.209
2006	66.252
2007	76.766
2008	78.727
2009	67.306
2010	63.882
2011	60.371
2012	56.897

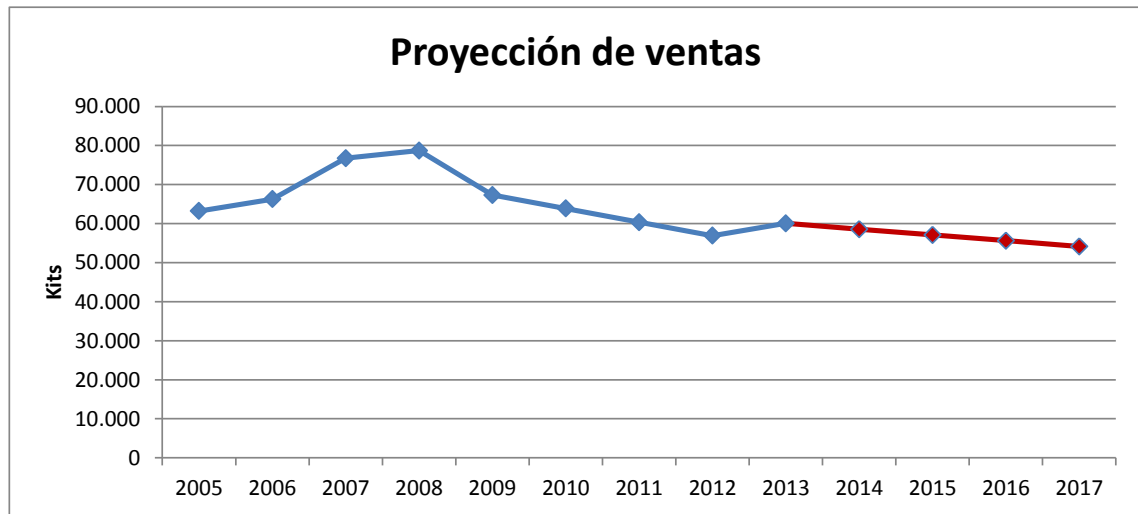
Fuente: El Autor

Tabla N° 27 Proyección de ventas (kits)

Proyección ventas	
2013	60.052
2014	58.579
2015	57.107
2016	55.635
2017	54.163

Fuente: El autor

Gráfico N° 3 Proyección ventas (kits)



Fuente: El autor

15.2 PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS PLANTEADAS:

Tabla N° 28 Presupuesto de las Estrategias

ESTRATEGIA / TÁCTICA	PRESUPUESTO
✓ Mejora de atributos: Mejorar el aspecto de la espuma del café para dejar una mayor recordación en el cliente, ya que ningún tinto ofrecido por la competencia tiene esta característica.	\$ 3'000.000
➤ Hablar con el proveedor del insumo (café) para que brinde sugerencias de cómo se puede lograr la mejora de este atributo del producto.	\$ 0
➤ Importar aspás que se encuentran dentro de la caldera de la máquina, para que al momento del batido genere mayor espuma.	\$ 3'000.000
✓ Mantener el precio (all in) del café suministrado por Súper Coffee en un 3% por debajo del precio promedio de la competencia.	\$ 1'800.000
➤ Reducir costos en logística (Costos de transporte)	\$ 0
➤ Vigilar permanente la variación de precios de	\$ 1'800.000

venta de la competencia.	
➤ Establecer una alianza con los proveedores, para reducir los precios de los insumos que componen el kit de suministro.	\$ 0
✓ Disminuir los tiempos de entrega con la implementación de moto-carros en el proceso de despachos, con el fin de lograr una mayor frecuencia en las entregas y menor tiempo en el desplazamiento.	\$ 6´400.000
➤ Comprar uno de estos vehículos (moto-carro) de acuerdo a las capacidades de carga requeridas para el despacho de kits y máquinas.	\$ 3´500.000
➤ Capacitar a los técnicos para el uso de este tipo de vehículos.	\$ 500.000
➤ Realizar un estudio de eficiencia del uso del modelo.	\$ 1´200.000
➤ Toma de tiempo de los desplazamientos realizados y su efectividad en comparación con las camionetas que se usan actualmente. (Análisis x 2 meses)	\$ 1´200.000
✓ Mejorar el diseño de la página web y hacer presencia en redes sociales, con el fin de lograr mayor captación de clientes potenciales	\$ 2´600.000
➤ Contratar los servicios de un diseñador de páginas web para que actualice y mejore la página actual.	\$ 1´800.000
➤ Establecer en conjunto con el diseñador las imágenes relevantes que se quieren dar a conocer en los portales.	\$ 0
➤ Hacer un estudio de las redes sociales que presenta mayor captación de usuarios para hacer presencia en estos.	\$ 800.000
✓ Adquirir material POP (Banner, volantes, obsequios de marca) para hacer uso de estas herramientas en las diferentes ferias empresariales de café.	\$ 4´400.000
➤ Definir el material POP que tiene mayor impacto para generar mayor posicionamiento de la	\$ 0

marca	
➤ Definir la información que se quiere posicionar para plasmarlos en el material.	\$ 800.000
➤ Adquirir el material.	\$ 3'000.000
➤ Realizar la distribución a los clientes actuales y potenciales en ferias.	\$ 600.000
TOTALES	\$ 18'200.000

Fuente: El autor

15.3 PRESUPUESTO RELACIONADO CON LOS GASTOS DE VENTAS:

Tabla N° 29 Gastos de Ventas

Descripción	Cant.	Valor Unit.	Valor Total
Equipo de oficina y materiales			
Portátiles	3	\$1.200.000	\$3.600.000
Tablet	2	\$800.000	\$1.600.000
Resma de papel	5	\$15.000	\$75.000
Impresora	1	\$450.000	\$450.000
Agenda	3	\$15.000	\$45.000
Boligrafos	5	\$3.500	\$17.500
Modem portatil de 300 MB (pago mensual)	2	\$60.000	\$360.000
SUB-TOTAL			\$6.147.500
Talento Humano			
Digitador (pago x semana) 3 semanas	2	\$120.000	\$720.000
Investigador de mercados (pago mensual) 2 meses	1	\$1.700.000	\$3.400.000
Asesor (pago mensual) (4 meses)	1	\$1.500.000	\$6.000.000
Encuestadores (pago x semana) 3 semanas	3	\$70.000	\$630.000
SUB-TOTAL			\$10.750.000
TOTAL			\$16.897.500

Fuente: El autor

VIABILIDAD FINANCIERA

Para este análisis de viabilidad de financiera, no se realizó una estimación a través de algún método conocido (VPN o TIR) ya que normalmente se aplican para estudios de inversiones a largo plazo, y este proyecto a parte de tener una duración de ejecución de seis meses, se realizó adaptado al flujo neto de efectivo mensual que maneja la compañía, el cual oscila entre los \$ 45 y \$ 46 millones de pesos / mes. El total a invertir en el proyecto es \$ 35'097.500 durante los seis meses, es decir que sería una inversiones mensual aproximada de \$ 5'850.000, correspondiente a un 13% del flujo neto mensual. Adicionalmente, hacer uso de una tasa de descuento no aplicaría, teniendo en cuenta que el proyecto se ubica en un mismo año y no habría pérdida del poder adquisitivo, el cual se ve afectado cuando el valor del IPC sube anualmente.

16. SUPERVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL

16.1 INDICADORES DE GESTIÓN:

A continuación se darán los indicadores los cuales permiten medir las estrategias planteadas en este trabajo con el fin de saber la viabilidad de cada uno y tener un control.

- **Frecuencia de compra** = Cantidad de kits comprados por cliente
- **Pedido promedio** = Valor ventas / N° pedidos
- **Cumplimiento de objetivos** = Venta real / objetivo
- **Índice de retención de clientes** = $\frac{\text{Clientes totales} - \text{Desertores}}{\text{Clientes totales}}$
- **Índice de deserción** = $\frac{\text{Clientes desertores}}{\text{Clientes totales}}$
- **Índice de reincorporación de clientes** = $\frac{\text{Clientes reincorporados}}{\text{Clientes desertores}}$
- **Recordación de marca (TOM-TPH)** = Cantidad de clientes captados por referencia de clientes actuales
- **Incremento de ventas de kits** = $\frac{\text{Ventas kits año actual} - \text{Ventas kits año inmediatamente anterior}}{\text{Ventas kits año inmediatamente anterior}}$

17.RESULTADOS

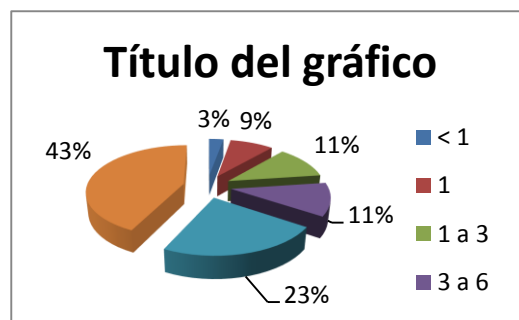
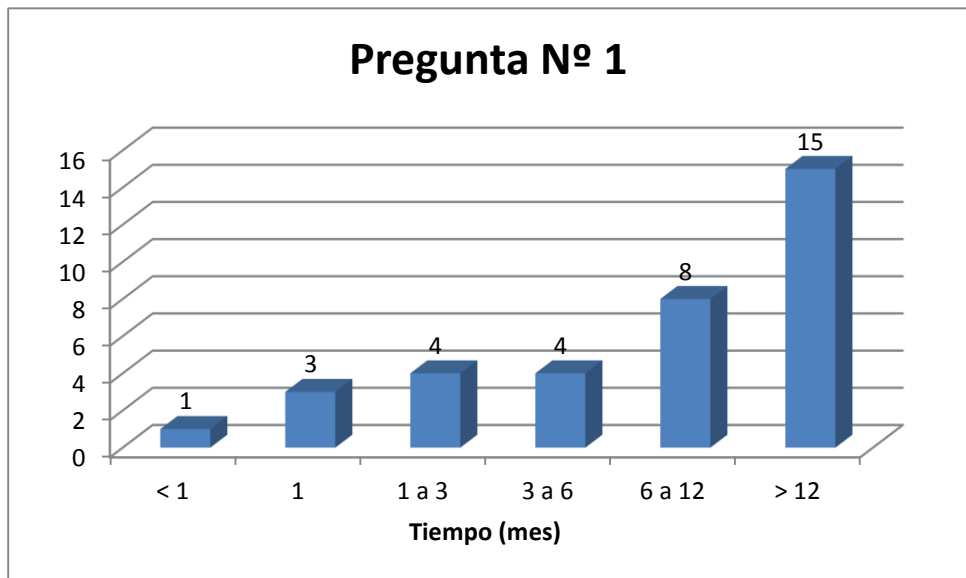
17.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA:

La muestra que se debe tomar para tener unos resultados aproximados a la realidad es de 174 clientes directos, pero para el desarrollo del proyecto, se realizó una prueba piloto con 35 empresas, un 20% del tamaño real de la muestra.

1. Pregunta Nº 1

¿Desde hace cuánto tiempo ha recibido el servicio integral de café Super Coffee?

Gráfico Nº 4. Respuesta Pregunta Nº 1



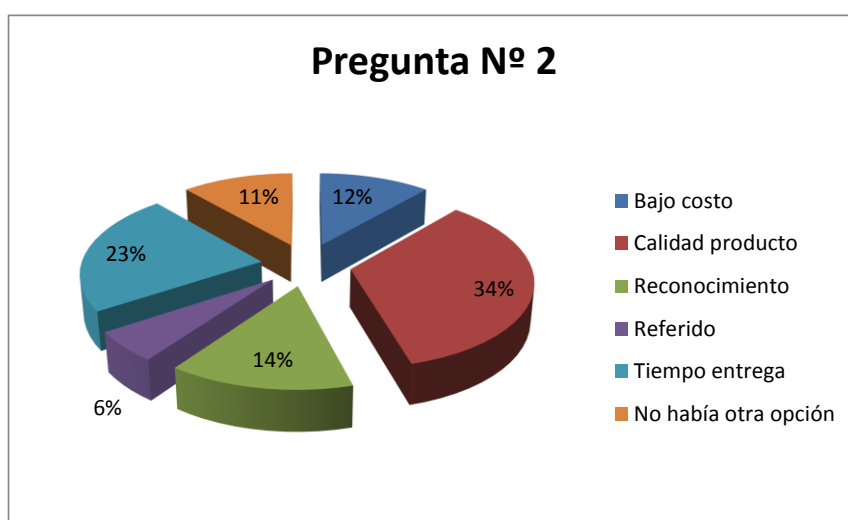
Fuente: El autor

Se tiene un 66% de clientes que llevan con la compañía más de 6 meses, lo que permite tener unas respuestas más objetivas en cuanto al servicio prestado por Super Coffee, aunque desde el primer mes un cliente puede evaluar el desempeño de una compañía, para este caso, la cantidad de clientes encuestados han tenido mucho tiempo para evaluar el servicio y si siguen con el servicio es porque les ha gustado.

2. Pregunta N° 2

¿Por qué eligió esta compañía como proveedora del servicio integral de café?

Gráfico N° 5. Respuesta pregunta N° 2



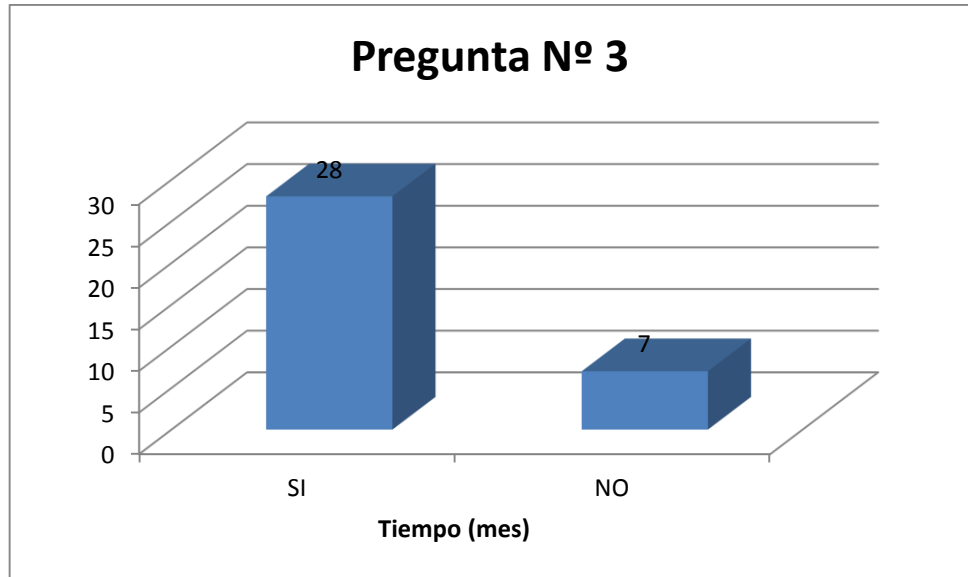
Fuente: El Autor

Los clientes tienen una percepción del manejo de productos de calidad por parte de la compañía, en cierta manera, el uso del logo de Juan Valdez en la máquina y empaque de los productos, genera una imagen de calidad hacia los consumidores. Se debe trabajar en el porcentaje de **“No había otra opción”** ya que es muy alto e incrementar el porcentaje de **“Reconocimiento”** ya que la marca debe generar por si sola una recordación.

3. Pregunta N° 3

¿Le parece adecuado el tipo de empaque donde vienen depositados los productos?

Gráfico N° 6 Respuesta Pregunta N° 3

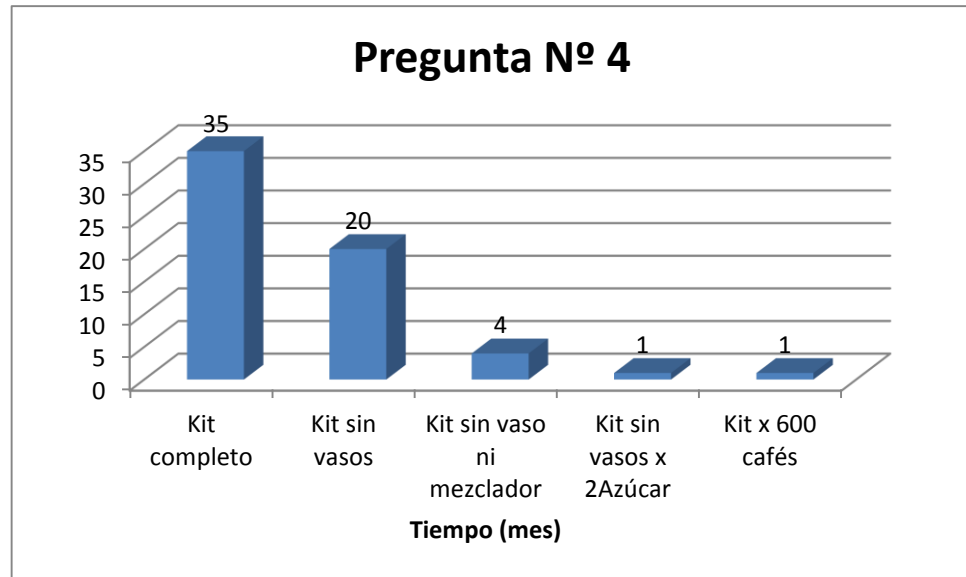


Fuente: El autor

28 de los 35 clientes encuestados indicaron que el tipo de empaque en el que se embalan los productos es adecuado. Super Coffee está pensando constantemente en el diseño del empaque, practicidad para almacenamiento, conservación de los productos.

4. Pregunta N° 4
¿Qué tipo de kit usted consume?

Gráfico N° 7 Respuesta pregunta N° 4



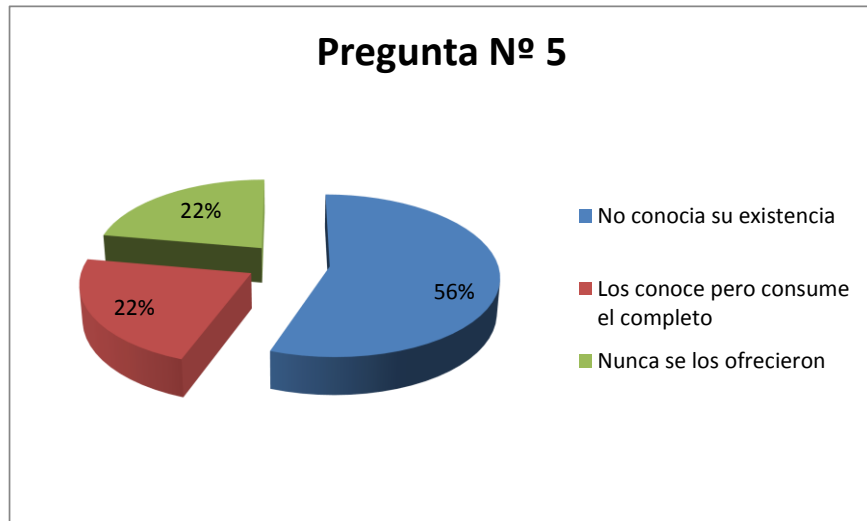
Fuente: El autor

- ✓ Todos los clientes encuestados consumen el kit completo. Este es el kit que se ofrece normalmente al momento cerrar la venta.
- ✓ 20 de los 35 clientes encuestados consumen el kit sin vasos.
- ✓ 4 de los 35 clientes, consumen el kit sin vaso ni mezcladores.
- ✓ Solamente 1 cliente consumen el kit sin vaso por doble azúcar. Este cliente siempre ha hecho el consumo de este tipo de kit.

Esta tendencia refleja lo que se ve en la venta de kits. Los kits completos son los que mayor venta tiene, seguido del kit sin vasos. Lamentablemente, el kit sin vaso ni mezclador no tiene mayor reconocimiento por parte de los clientes y efectivamente esto se observa en las ventas, a pesar de generar mayor margen de utilidad de los otros kits.

5. Pregunta N° 5
Si en la anterior pregunta solo selecciono una (1) de las opciones, por favor indique ¿por qué desconoce las otras opciones de kits?

Gráfico N° 8 Respuesta pregunta N° 5

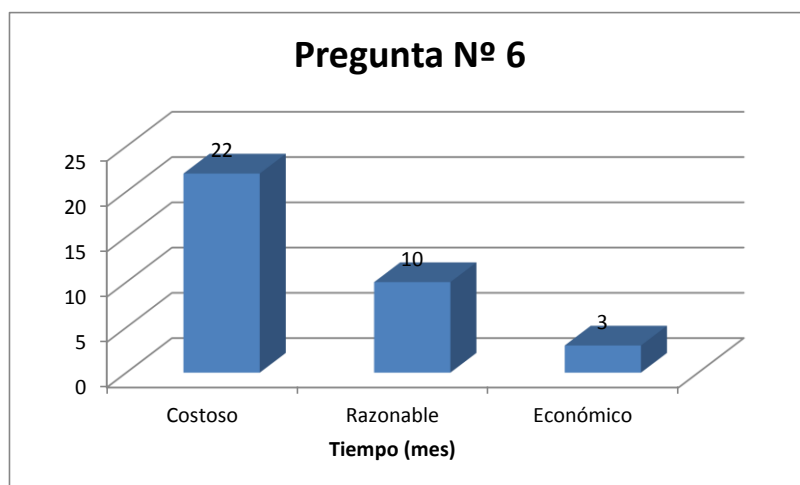


Fuente: El autor

De los 35 clientes que contestaron la pregunta anterior, solamente 9 seleccionaron una opción. De estos 9 clientes, el 56% (5 clientes) indicaron que solamente consumían de un tipo de kit porque desconocían la existencia de las otras referencias.

6. Pregunta N° 6
¿Cómo califica usted el precio del kit de café que le suministra Super Coffee?

Gráfico N° 9 Respuesta pregunta N° 6

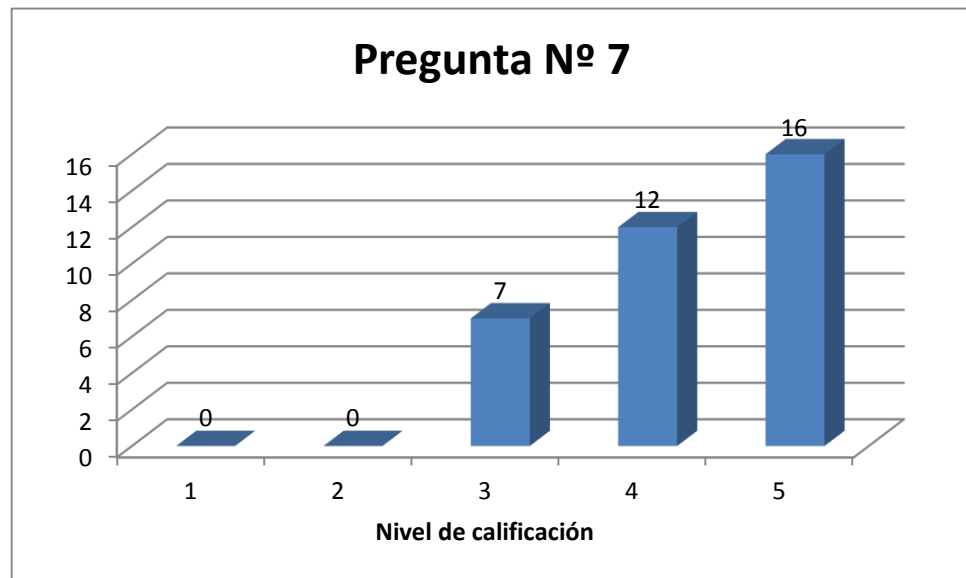


22 clientes de los 35 encuestados consideran que el precio de kit que suministra la compañía es costoso. Se debe revisar frente a que están haciendo la comparación los clientes, si es con la competencia directa o con los productos sustitutos.

7. Pregunta N° 7

¿Cómo calificaría el tiempo de entrega de la mercancía solicitada?

Gráfico N° 10 Respuesta pregunta N° 7

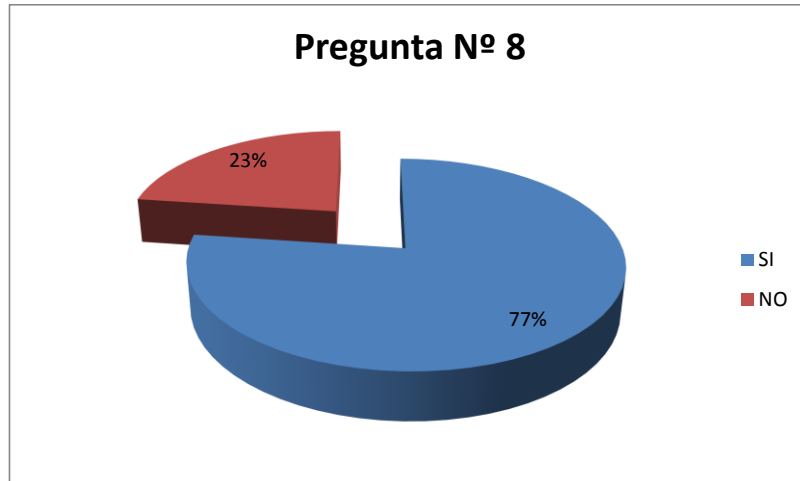


Fuente: El Autor

19 clientes, no se encuentran totalmente satisfechos con el tiempo de entrega. La promesa que tiene la compañía es realizar la entrega en 24 horas máximo, después de realizado el pedido. Se debe revisar los clientes que contestaron con un nivel 3 como prioridad para que den sugerencias de mejora.

8. Pregunta N° 8
¿Los pedidos son entregados de acuerdo a lo solicitado por ustedes?

Gráfico N° 11 Respuesta pregunta N° 8

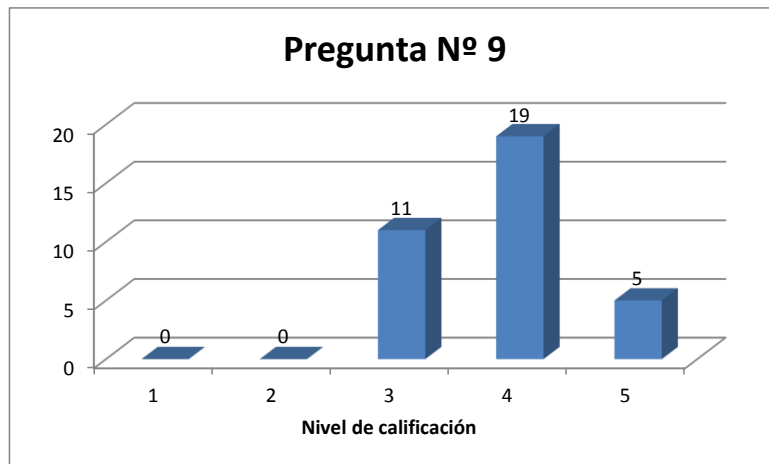


Fuente: El Autor

Hay un 23% de clientes que no se encuentran satisfechos con las entregas, debido a que reciben pedidos diferentes a lo que ellos realizaron. Es indispensable, analizar si el funcionario que se encarga de recibir los despachos tiene claros los kits y productos que ofrece la compañía o ver dónde está el teléfono roto.

9. Pregunta N° 9
¿Cómo calificaría el servicio prestado por el área de pedidos y despachos?

Gráfico N° 12 Respuesta pregunta N° 9

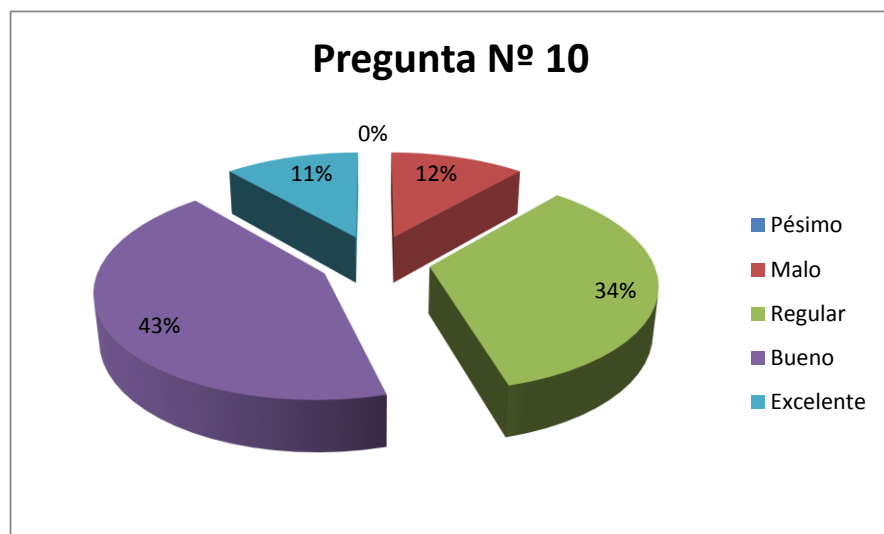


Es necesario revisar por qué hay tantos clientes que no están totalmente satisfechos con el servicio prestado por el área de pedidos y despachos, esto podría estar generando que las ventas no sean tan altas como se esperan.

10. Pregunta N° 10

¿Cómo calificaría usted el servicio prestado por el área comercial?

Gráfico N° 13 Respuesta pregunta N° 10



Fuente: El Autor

Aparentemente el área comercial no está realizando su trabajo al 100%. Hay un porcentaje muy grande de clientes que consideran que el servicio prestado por esta área es regular, y aunque en menor proporción pero más preocupante aún es el porcentaje de 12%. Es de vital importancia hablar con estos clientes y de igual manera hacer una clínica de ventas con el área comercial.

18. CONCLUSIONES

Luego de recabar toda la información, de analizarla, de revisar los resultados obtenidos del estudio situacional en el cual se revisaron los entornos económicos, políticos, legales, entre otros; de tomar como referencia el análisis de las fuerzas ofrecido por Porter (Potenciales competidores, Poder de negociación de los proveedores, Productos sustitutos y Poder de negociación de los clientes); y finalmente de recibir un gran apoyo sobre el estado actual de la empresa a través de herramientas matriciales como el DOFA, MEFE, MEFI, IE; las conclusiones a las que se pueden llegar son las siguientes:

- La tendencia que tiene el sector donde se encuentra la compañía es hacia la alza, debido a que el consumo de café liofilizado se ha venido incrementado, pero en contraposición se encuentra la proyección en ventas de kits de café que presenta Super Coffee, la cual tiene una inclinación negativa. Esto permite concluir que indudablemente hay un problema, pero más que esto, existe es una gran oportunidad de mejora y es necesario acudir a las herramientas que se tienen actualmente (estrategias FO, FA, DO) para ir reduciendo esa brecha entre la tendencia en ventas de la empresa y la tendencia de consumo del mercado.
- La compañía actualmente tiene con qué dar la lucha, desde el punto de vista interno, ya que el resultado final que arrojó la matriz MEFI de **3,01**, permite inferir que las estrategias que se han establecido a nivel interno, han sido adecuadas, pero aún deben haber algunas mejorías para reducir al máximo las debilidades y tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas que actualmente posee la organización.
- Super Coffee tiene un competidor muy fuerte el cual es NOVAVENTA, quien posee mayores fortalezas a nivel interno, y quien podría estar reduciendo participación a la compañía (medida en la cantidad de clientes retirados para irse con este competidor), si esta no realiza las respectivas mejoras en reducción de debilidades y aprovechamiento máximo de las fortalezas.
- El resultado de las encuestas evidenciaron que Super Coffee está preocupado por vender el servicio, más no por retener a los clientes. A pesar de las ventajas competitivas, no ha hecho nada por posicionarlas en la mente del consumidor. Los clientes perciben la calidad del producto, por la procedencia que este tiene, más no porque la compañía se haya encargado de mostrar este gran atributo del producto y mucho menos del servicio integral prestado. Hay muchos puntos a mejorar, como el desempeño del equipo comercial, la estrategia de posicionamiento o declaración de posicionamiento por el cual la compañía desea que su servicio sea reconocido y recordado.

Hay un porcentaje relevante de clientes actuales que responden al hecho que adquirieron el servicio, simplemente “porque no había otra opción”, esto es algo que no se puede dejar en el limbo, puesto que como no hay fidelización, ni posicionamiento de marca; son clientes que perfectamente se irían con la competencia si este les ofrece algo que despierte la necesidad de cambio.

- El plan de marketing diseñado, tiene una aplicación práctica ya que las estrategias y tácticas planteadas son de fácil ejecución. El problema siempre radicará si la dirección desea que la situación actual cambie o si tiene el pensamiento de continuar como se ha venido hasta el momento ya que de esta manera se vende, algo, pero se vende.

La ejecución de este proyecto presenta una muy buena viabilidad, ya proyecto tiene como objetivo incrementar al finalizar el año un 15% del total de ventas, por lo que se presenta como un atractivo para la recuperación de la inversión realizada, a parte que este incremento no será solamente para este periodo sino como el principal objetivo del plan de marketing es el de generar posicionamiento, los clientes actuales seguirán solicitando el servicio por su satisfacción y estos atraerán otros clientes a través de un marketing viral.

19.RECOMENDACIONES

- ✓ Generar un cambio cultural interno, enfocado hacia la satisfacción al cliente. El hecho de tener un buen producto, esto no significa que es lo que estén necesitando y desean los clientes actuales y potenciales.
- ✓ Reconocer las fortalezas y oportunidades que tiene actualmente la compañía, para tomar ventaja sobre la competencia. De igual manera vigilar constantemente las debilidades y amenazas que se encontraron para atacarlas y en lo posible liquidarlas de raíz. No se puede olvidar que este es un mercado cambiante y el análisis de esta matriz y las demás no se pueden quedar como un referente histórico, sino también se deben ir reformando a través de cualquier cambio presentado a nivel interno y externo.
- ✓ La mejora del producto / servicio se puede encontrar en muchas fuentes: ideas del personal interno, tendencias del mercado y algo muy importante sugerencias y recomendaciones de los clientes actuales y potenciales. Es indudable que la organización no es un sistema cerrado, por lo que es vital ver y escuchar lo que ellos quieren. Ya una empresa no se posiciona por cumplir una necesidad del cliente, ahora una marca queda en la mente y corazón de los clientes, si esta llega mucho más a sus sentimientos y motivaciones.
- ✓ Ejecutar las estrategias y evaluarlas a través de los indicadores planteados.

20. BIBLIOGRAFÍA / CIBERGRAFÍA

- Plan de marketing para el posicionamiento de Comfort Twin de Bic. República Dominicana. 2009
- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 10ª Edición, Bogotá D.C.: 3R Editores, 2008
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 3.0. 2ª Edición, Bogotá D.C.: Ediciones de la U, 2012
- MONTOYA, Vanessa. Plan de marketing para una comercialización directa de café especial en el departamento de Risaralda. Informe de práctica académica. Pereira: Universidad Católica. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2011
- DÍAZ Ríos, Diógenes Jesús. (2009), Guía para elaborar un plan de mercadotecnia. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- <http://www.eumed.net/ce/2007b/djdr.htm> Guía para elaborar un plan de mercadotecnia. 09 de marzo de 2013.
- www.edumarketing.com Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Marzo de 2013.
- FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Cadena cafetera quiere aumentar 30%
http://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/sala_de_prensa/detalle/toma_cafe_programa_de_promocion_de_consumo_de_cafe_de_colombia/
- CAFÉ SOLUBLE.
www.bedri.es/Comer_y_beber/Cafe/Tipos_de_cafe/Cafe_soluble.htm

ANEXO 1.

CONTRATO DE COMODATO Y USO DE MAQUINAS SUPERCOFFEE

Entre los suscritos a saber:

- A. MARCO ANTONIO ALFREDO VILLALON PRENDEZ, mayor de edad, identificado con la cédula de extranjería No. 141628, vecino de BOGOTA, obrando en calidad de Representante Legal de la Sociedad SUPERCOFFEE S.A.S., domiciliada en la ciudad de Santa Fe de Bogotá, persona jurídica legalmente constituida mediante Escritura Pública No. 2490 del 28 de JUNIO / 99 de la Notaría 42 del Círculo de ...Bogotá....., quien en adelante y para los efectos del presente contrato se denominará EL COMODANTE y;
- B. ALEX XAVIER TRIVIÑO GUERRERO Identificado con cedula de extranjería numero 261471, obrando en calidad de Representante Legal de la Sociedad **GEOCEANICA S.A.S.** identificada con NIT 900.370.897-0, domiciliada en la ciudad de Cartagena, quien en adelante y para los efectos del presente contrato se denominarán EL COMODATARIO.

Hemos celebrado un CONTRATO DE COMODATO Y USO DE MAQUINAS, que se registrá por las siguientes cláusulas, y en lo no previsto por ellas por la ley comercial aplicable, buscando que prevalezca la voluntad de las partes previstas en el presente contrato, previo los siguientes considerandos.

CONSIDERANDOS:

- A. EL COMODANTE ha creado y desarrollado un sistema para la elaboración y preparación de café así como su distribución bajo determinados signos distintivos con insumos o suministros especialmente seleccionados, utilizando máquinas especiales para la preparación de café, fórmulas, técnicas, entrenamiento, servicios, procedimientos, programas de control y materiales, establecidos de conformidad con los estándares y especificaciones comerciales, todo lo cual se denominará a continuación como "SISTEMA SUPERCOFFEE".
- B. EL COMODANTE goza de un Know How en cuanto a preparación, promoción y comercialización de café a través de un Sistema novedoso que combina una tecnología especial a través de equipos especiales y suministros de café y accesorios para la preparación y consumo del mismo.
- C. EL COMODATARIO desea comercializar los servicios mencionados en el presente contrato, utilizando el "know how", los signos distintivos y demás elementos que conforman el SISTEMA SUPERCOFFEE, obligándose, igualmente, a observar las normas de calidad necesarias para la conservación de esa imagen en el mercado.
- D. EL COMODATARIO entiende que se le han otorgado los derechos y responsabilidades aquí estipuladas con base en la confianza que EL COMODANTE ha depositado, en la seguridad de que EL COMODATARIO llevará a cabo de manera correcta y oportuna todos los requerimientos y condiciones aquí indicadas.
- E. EL COMODATARIO pagará al COMODANTE de forma anticipada, por el derecho a la licencia aquí contenida durante el término de vigencia de 2.5 años inicialmente prorrogables hasta por un periodo igual para un total de 5 años.
- F. Las partes aceptan que sus relaciones se registrarán por el presente contrato de COMODATO Y USO DE MAQUINAS, del cual forman parte los considerandos precedentes y las siguientes definiciones.

DEFINICIONES

- A. EL COMODATARIO distinguirá a la sociedad SUPERCOFFEE, S. A. creadora y titular del "SISTEMA SUPERCOFFEE".
- B. EL COMODATARIO identifica- a la persona natural o jurídica beneficiaria del comodato y uso de las máquinas bajo el sistema conocido como SUPERCOFFEE.
- C. EL KNOW HOW significa cualquier información confidencial sobre las máquinas, suministros, y preparación de café, incluyendo, métodos de fabricación, fuentes de suministro, o cualquier otra información relacionada con los mismos, así como su estrategia de promoción y comercialización en el mercado, sistemas administrativos, operativos y gerenciales, no cobijadas por patentes, diseños, marcas registradas o cualquiera otros derechos de propiedad intelectual, ya sea derechos de autor o propiedad industrial, que EL COMODANTE autoriza utilizar al COMODATARIO, durante la vigencia del presente contrato y que se encuentran contenidos en el manual integrantes de este contrato y en órdenes verbales o circulares que de tiempo en tiempo comunique EL COMODANTE a EL COMODATARIO para el desarrollo de EL SISTEMA SUPERCOFFEE.
- D. SEGUIMIENTO: Son las supervisiones, controles y procedimientos que aplicará EL COMODANTE para evaluar el desempeño y el cumplimiento del contrato, especialmente en lo que hace referencia a KNOW HOW y normas operativas para el desarrollo del objeto del sistema, tales como: preparación del café, consumos mínimos, aprovisionamiento exclusivo de materias primas para la preparación del café, imagen corporativa, utilización adecuada de equipos o máquinas suministradas por EL COMODANTE, etc.
- E. Los signos distintivos significarán el signo SUPERCOFFEE y cualquier otro que disponga el COMODANTE para la identificación del sistema y suministros.
- F. CONTRATO DE COMODATO Y USO DE MAQUINAS: Lo definiremos como la licencia no exclusiva que EL COMODANTE otorga a EL COMODATARIO para la explotación del SISTEMA SUPERCOFFEE, dentro de los límites del Contrato, el cual le permitirá a éste último entregar en nombre de EL COMODANTE, a terceros denominados CLIENTES máquina para preparar café a título de comodato para su instalación en un determinado local u oficina, las cuales se utilizarán, exclusivamente para la preparación del café con los suministros que EL COMODATARIO le proveerá, los cuales a su vez éste último adquirirá en forma exclusiva de parte de EL COMODANTE todo bajo las fórmula técnicas y procedimientos estipulados en el presente contrato.
- G. EQUIPO O MÁQUINA.
Significa una máquina especial para la fabricación de café de propiedad de EL COMODANTE, que EL COMODATARIO, entregará a sus CLIENTES en nombre de EL COMODANTE, y a título de comodato, para la fabricación de café durante la vigencia del presente contrato y de los contratos de COMODATO que éste último celebre con terceros.
- H. SUMINISTROS: Es el café que provee EL COMODANTE o los proveedores autorizados por este, en diferentes presentaciones industriales, y demás aditamentos para servirlo y consumirlo, que se proveerán en presentaciones denominadas Kits.
- I. CLIENTE: Es la persona natural o jurídica que suscribe un contrato de Comodato con el COMODATARIO del Sistema de SUPERCOFFEE, el cual está debidamente autorizado para otorgar sublicencias, en virtud del cual se le entrega una o varias máquinas de propiedad de EL COMODANTE, en comodato, bajo la condición que adquiera un mínimo de suministros que serán vendidos por EL COMODATARIO, y éste a su vez los adquirirá de EL COMODANTE.

- A. ZONA: Es el área geográfica en la cual EL COMODATARIO podrá otorgar Contratos de Comodato a los CLIENTES, y será la comprendida EN TODO EL TERRITORIO COLOMBIANO, HACIENDO ENFASIS EN LA ZONA CARIBE, ESPECIALMENTE EN LA CIUDAD DE CARTAGENA Y ZONA DE MAMONAL.

1 PRIMERA.- OBJETO.-

- 1.1 Por medio del presente contrato EL COMODANTE concede una licencia no exclusiva a EL COMODATARIO para la explotación del SISTEMA SUPERCOFFEE, dentro de los límites del Contrato, el cual le permitirá a éste último entregar en nombre de EL COMODANTE a terceros denominados CLIENTES, máquinas para preparar café, a título de comodato, para su instalación en un determinado local u oficina, las cuales se utilizarán, exclusivamente para la preparación del café con los suministros que EL COMODATARIO le proveerá, los cuales a su vez éste último adquirirá en forma exclusiva de parte de EL COMODANTE, todo bajo las fórmulas, técnicas y procedimientos estipulados en el presente contrato.

- 1.2 EL COMODATARIO deberá entregar en nombre de EL COMODANTE máquinas a terceros (CLIENTES) que suscriban un contrato de COMODATO con él, para la distribución y preparación de café, con los suministros que EL COMODATARIO adquirirá en forma exclusiva de EL COMODANTE.

Las citadas máquinas deberán ser ubicadas en un local u oficina claramente determinados en el contrato de COMODATO de EL SISTEMA SUPERCOFFEE.

- 1.3 EL COMODATARIO se obliga a suscribir Contratos de Comodato del SISTEMA SUPERCOFFEE con terceros mediante la colocación de máquinas en comodato de acuerdo a un cronograma mínimo de celebración equivalente a 20 contratos de COMODATO del SISTEMA SUPERCOFFEE en la zona asignada en cuatro (4) meses, colocando por ende 20 máquinas en comodato de acuerdo a lo previsto en el presente contrato.

PARÁGRAFO 1: Es facultad discrecional del COMODANTE ampliar el término de cuatro (4) meses citado anteriormente en caso de justa causa.

PARÁGRAFO 2: Las máquinas citadas serán entregadas al COMODATARIO para su custodia, mientras estas son colocadas mediante contratos de comodato del sistema SUPERCOFFEE en actas en las cuales se dejará constancia del estado de éstas, la fecha de entrega, número de máquina y su identificación actas que serán suscritas por las partes o sus representantes. (ANEXO 3).

- 1.4 EL COMODATARIO se obliga para con el COMODANTE a comprar un mínimo de suministros equivalente a un kit por cada máquina entregada a EL COMODATARIO para ser colocada en comodato.

Los suministros se pagarán de contado.

PARÁGRAFO: No obstante lo anterior, EL COMODATARIO, solo esta obligado a comprar al COMODANTE un mínimo de un (1) KIT por cada máquina entregada en comodato con contrato de Comodato, salvo los primeros (4) cuatro meses. Vencido este plazo, EL COMODATARIO deberá comprar al COMODANTE un mínimo de suministros de un (1) Kit mensual por máquina entregada a él para ser colocada en comodato, y se sugiere la compra de 30 Kits adicionales para mantener en stock. Se sugiere también ajustar este stock cada mes, de tal forma que cuente con un mínimo de 30 kits al principio de cada mes calendario.

Los derechos a los que se hace referencia en el acápite anterior, se otorgarán a EL COMODATARIO durante el período que permanezca vigente el presente contrato y serán ejercidos según los límites y

- 1.1 *conforme a los métodos establecidos en el contrato, sin facultad para ceder el contrato, o cambiar la ubicación de las máquinas citadas, sin previa autorización escrita de EL COMODANTE.*
- 1.2 *EL COMODATARIO pagará por anticipado a EL COMODANTE, como contraprestación por el otorgamiento de la licencia citada anteriormente, durante la vigencia del presente contrato de 2.5 años prorrogables por 2.5 años más, la suma de DOCE MILLONES DE PESOS M/CTE (\$12.000.000.00) + IVA (16%)*
- 1.3 *EL COMODANTE se reserva el derecho a introducir modificaciones al SISTEMA SUPERCOFFEE en cuanto a máquinas, precios de suministros a EL COMODATARIO o sus Clientes, signos distintivos, y demás empaques, composición, metodología de preparación y aspectos similares propios del SISTEMA SUPERCOFFEE.*
- 1.4 *En ningún momento se autorizará a EL COMODATARIO la adquisición de los suministros objeto de este contrato con terceras personas diferentes de EL COMODANTE, salvo autorización escrita de éste.*

2 SEGUNDA.- OBLIGACIONES DEL COMODANTE.

Sin perjuicio de las que se establecen de manera general en el presente contrato, EL COMODANTE se compromete a:

- 2.1 *Suministrar a EL COMODATARIO toda la información que crea necesaria, relacionada con el SISTEMA SUPERCOFFEE.*
- 2.2 *Establecer programas de capacitación obligatoria para EL COMODATARIO. Esta capacitación se llevará a cabo en la sede de EL COMODANTE y comprende las instrucciones para la operación del equipo o máquina, para la preparación de café, así como métodos para la comercialización del sistema.*
- 2.3 *Comunicar a EL COMODATARIO, con antelación las modificaciones que vayan a producirse en los precios de los suministros, los productos y/o materias primas.*
- 2.4 *Proveer los suministros (Kits), para lo cual deberá mantener suficiente inventario, previo pago de estos, en la sede de COMODANTE.*
- 2.5 *Suministrar los repuestos oportunamente, y prestar la asistencia técnica*
- 2.6 *En el evento de daño por deterioro natural de la máquina o por daño irreparable no imputable al cliente, El Comodante deberá reemplazar la máquina en un período de 48 horas, esto sujeto a la disponibilidad de máquinas.*
- 2.7 *El Comodante suministrará Material POP que considere necesario para el desarrollo del Sistema.*
- 2.8 *Respetar y hacer respetar los clientes que el Comodatario maneje.*

3 TERCERA.- OBLIGACIONES DEL COMODATARIO.-

- 3.1 *Desarrollar el sistema SUPERCOFFEE en los términos contemplados en el presente contrato.*
Utilizar los signos distintivos y marcas contempladas en este contrato exclusivamente en relación con los servicios y productos indicados y de la forma establecida en este contrato.

- 1.1 *Abstenerse de desarrollar directa o indirectamente actividades que impliquen competencia con el objeto del sistema, es decir colocación de máquinas dispensadoras de café, venta de café, vasos, mezcladores, etc. Distintos de Supercoffee S.A.*
- 1.2 *Abstenerse de proveer a los CLIENTES, para la preparación del café, suministros diferentes de los cobijados en el presente contrato, o a precios diferentes a los autorizados en el presente contrato.*
- 1.3 *Adquirir las máquinas y suministros exclusivamente por parte de EL COMODANTE o de los proveedores autorizados por este.*
- 1.4 *Pagar los suministros en la forma estipulada en el presente contrato.*
- 1.5 *Vigilar que los CLIENTES den buen uso al equipo o máquina para la preparación de café de propiedad de EL COMODANTE que mantendrán a título de comodato, e informar a este inmediatamente cualquier falla o mal funcionamiento de esta (s), con el fin de que sea (n) reparada (s) por EL COMODANTE exclusivamente, y abstenerse de trasladar de lugar el equipo o máquina citado, sin la autorización expresa y escrita de EL COMODANTE.*
- 1.6 *Abstenerse de divulgar a terceros el Know How, técnicas, fórmulas, recetas y demás aspectos relacionados con EL SISTEMA SUPERCOFFEE.*
- 1.7 *Abstenerse de utilizar signos distintivos diferentes de los estipulados en el Contrato, para distinguir los servicios o productos objeto del sistema, y abstenerse de utilizar los signos o similares distintivos del Sistema a la terminación del contrato.*
- 1.8 *Acatar las medidas correctivas necesarias que consten en los informes de visitas de control en los seguimientos que efectúe EL COMODANTE a través de sus representantes a los locales u oficinas de los CLIENTES del SISTEMA SUPERCOFFEE.*
- 1.9 *Acatar oportunamente las recomendaciones y tomar los correctivos dispuestos por EL COMODANTE, que consten en actas suscritas por las partes, como consecuencia de los "seguimientos" que efectúe EL COMODANTE al COMODATARIO de acuerdo con el presente contrato.*
- 1.10 *El COMODATARIO debe cuidar y mantener las máquinas y equipos entregados por EL COMODANTE, en virtud del contrato de comodato y uso.*

PARAGRAFO 1 : EL COMODATARIO deberá informar por escrito al COMODANTE la ubicación de las máquinas o equipos que reciba en custodia para ser entregados en comodato a terceros en virtud del presente contrato y para el desarrollo del comodato y uso, así como la ubicación de las máquinas que entregue a nombre de EL COMODANTE en comodato a terceros dentro de los (3) tres días hábiles siguientes al recibo de la (s) máquina (s) por parte de EL COMODATARIO o contados desde la celebración del contrato de COMODATO según el caso.

PARAGRAFO 2 : En el evento en que El COMODATARIO deba cambiar la ubicación inicial de la (s) máquina (s) entregadas por el COMODANTE, en virtud del contrato de COMODATO Y USO, este cambio deberá constar por escrito y deberá ser notificado al COMODANTE por escrito, dentro de los (3) tres días siguientes hábiles siguientes a su ocurrencia.

EL COMODATARIO deberá remitir al COMODANTE copia de cada uno de los contratos de COMODATO que suscriba con los CLIENTES, dentro de los (3) tres días hábiles siguiente a su celebración.

- 1.1 *EL COMODATARIO se obliga a rendir un informe mensual dentro los diez (10) primeros días de cada mes calendario sobre los contratos de COMODATO vigentes, relacionando: ubicación de las máquinas y el consumo de suministro mensual de cada una de ellas.*
- 1.2 *Custodiar las máquinas que estén en su poder durante la vigencia del contrato. Si por cualquier motivo una o varias máquinas sufren detrimento grave de tal forma que no puedan ser reparadas, EL COMODATARIO deberá por cada máquina recaudar del cliente la suma de SEISCIENTOS NOVENTA Y SEIS MIL PESOS \$696.000.00 MONEDA CORRIENTE, que a título de indemnización, pagará el Cliente y entregará al Comodante dentro de los dos (2) días siguientes a su recibo.*
- Esta suma se reajustará anualmente en el mismo monto porcentual del IPC que decrete el DANE para el año inmediatamente anterior.*
- Si los daños son reparables y el costo de reparación a juicio de los técnicos de EL COMODANTE es superior a CUATRO CIENTOS MIL PESOS \$400.000.00 MONEDA CORRIENTE deberá recaudar el valor total de la máquina que es SEISCIENTOS NOVENTA Y SEIS MIL PESOS MCTE (\$696.000).*
- 1.3 *En el evento de que por cualquier causa, o con motivo de un proceso ejecutivo en contra del COMODATARIO tenga lugar y se lleve a cabo una diligencia de embargo y secuestro de bienes muebles, el COMODATARIO está obligado a oponerse al embargo y secuestro de la (s) máquina (s) de propiedad del COMODANTE, para lo cual enseñará el presente contrato. En el evento de que se llegue a embargar o secuestrar la (s) máquina (s), el COMODATARIO deberá notificar en forma inmediata al COMODANTE y asumirá los costos que demande el incidente de desembargo respectivo, el cual se obliga a tramitar de forma inmediata.*
- 1.4 *Cumplir oportunamente con todas las obligaciones derivadas del presente contrato.*

2 CUARTA.- SERVICIOS DEL COMODANTE.-

- 2.1 *A la firma del Contrato, EL COMODANTE suministrará a el COMODATARIO toda la información relacionada con los servicios, los equipos del sistema, así como el manual de funcionamiento y demás aspectos que componen el SISTEMA SUPERCOFFEE, en forma tal que EL COMODATARIO pueda emprender la explotación de las máquinas. El manual de funcionamiento se encuentra en el Anexo No. 4 del presente contrato.*
- 2.2 *EL COMODANTE se compromete a capacitar al personal de EL COMODATARIO, a fin de permitir la adecuada explotación de las máquinas, conservando la calidad de preparación del café. Este entrenamiento se llevará a cabo en la sede de EL COMODANTE y no tendrá ningún costo para EL COMODATARIO, a excepción de los pasajes aéreos, hotel y alimentación de las personas que se trasladen para recibir dicho entrenamiento, cuando a ello hubiere lugar.*
- 2.3 *EL COMODANTE está facultado por el COMODATARIO para realizar seguimiento al desarrollo del contrato mediante visitas de control que se llevarán a cabo por parte del COMODANTE o su delegado en las instalaciones del COMODATARIO, y este deberá prestar su colaboración para el desarrollo de la visita de control facilitando el acceso a las instalaciones, inventarios, documentos, contratos de Clientes y demás soportes o libros contables relacionados con el funcionamiento del contrato de COMODATO Y USO DE MAQUINAS.*

Estas visitas de control se efectuarán regularmente y en los eventos en los cuales EL COMODANTE las considere necesarias, sin previo aviso, y EL COMODATARIO deberá permitir las y brindar Toda la colaboración posible al personal de EL COMODANTE que la efectúe.

Dentro de las mismas, el representante de EL COMODANTE podrá efectuar las recomendaciones que considere necesarias para el buen funcionamiento del comodato y uso, en los eventos en que no se estén cumpliendo a cabalidad las instrucciones u obligaciones establecidas en el presente contrato o en sus anexos.

Estas recomendaciones constarán en Actas suscritas por las partes, en las cuales se establecerán los términos y condiciones en que habrán de tomarse las medidas respectivas. Si pasados 30 días calendario estas anomalías no se han corregido, EL COMODANTE notificará por escrito este incumplimiento a EL COMODATARIO, quien deberá explicar las razones por las cuales no cumplió y la fecha en que deban estar corregidas lo cual no podrá superar otros 30 días calendario. El incumplimiento en corregir las fallas que se determinen en las visitas de control o seguimiento de EL COMODANTE en más de tres veces durante el período de un año calendario se considerará como un incumplimiento grave del contrato.

1 QUINTA.- AUTORIZACION Y OPERACION.-

- 1.1 *EL COMODATARIO se compromete, durante todo el tiempo de vigencia del presente contrato, a no participar directa o indirectamente en actividades o negocios que compitan con aquellos que conforman el SISTEMA SUPERCOFFEE.*

2 SEXTA.- SUMINISTROS.-

- 2.1 *EL COMODATARIO se compromete a comprar exclusivamente a EL COMODANTE, o a los proveedores autorizados por este, los suministros necesarios para el uso de las máquinas y contratos de COMODATO.*

El precio de los suministros Kit Café - Azúcar es el siguiente \$ 52.322 incluido IVA (10%)

Los precios citados podrán ser modificados por EL COMODANTE de acuerdo a las condiciones del mercado.

Los precios a los cuales el COMODATARIO venderá los suministros a los CLIENTES serán de \$ 99.500 incluido IVA (10%) por Kit.

Para efectos de los suministros, EL COMODATARIO deberá hacer pedidos por escrito a EL COMODANTE o los proveedores autorizados por este, los cuales serán entregados en las instalaciones del COMODANTE dentro de los plazos establecidos en circulares que periódicamente se enviarán a EL COMODATARIO que hacen parte de este contrato. Estos plazos no podrán ser modificados por EL COMODANTE sin previa notificación a EL COMODATARIO con una antelación de 30 días.

- 2.2 *EL COMODATARIO, deberá proveer a los CLIENTES con los suministros que a su vez adquiera del COMODANTE en un término de cuarenta y ocho horas (48) a partir a la solicitud de dicho suministro. Con este fin EL COMODATARIO deberá tener un stock de suministro mínimo de Kits. Stock que deberá adquirir y mantener, una vez que se haya cumplido el término de los cuatro (4) meses contados a partir de la firma del contrato de COMODATO Y USO.*
- 2.3 *EL COMODATARIO pagará dentro del término de 30 días al COMODANTE el suministro que solicite y enviará a este último constancia de dicho pago.*

Los gastos que origine el transporte y los seguros de los suministros a EL COMODATARIO serán cubiertos por este en un 50%, y el otro 50% será cubierto por Super Coffee, solo cuando se despache

- 1.1 fuera de Bogotá en ningún caso entregará a clientes finales del comodatario, salvo con autorización expresa de supercoffee.
- 1.2 EL COMODANTE o sus proveedores autorizados podrán suspender los despachos o suministros a EL COMODATARIO de forma unilateral, cuando este esté en mora de pagar suministros a EL COMODANTE.
- 1.3 EL COMODANTE deberá comunicar a EL COMODATARIO las modificaciones que vayan a producirse en los precios de los suministros mencionados con una antelación no menor de treinta (30) días a la fecha en que deben entrar en vigencia. EL COMODATARIO deberá igualmente notificar a sus CLIENTES estos cambios con la misma antelación.

2 SEPTIMO.- CALIDAD DEL SERVICIO.

- 2.1 EL COMODANTE supervisará y controlará la calidad del servicio y de la preparación del café en los locales u oficinas objeto de contratos de Clientes del SISTEMA SUPERCOFFEE y podrá formular observaciones y recomendaciones por escrito que deberán ser acatadas por EL COMODATARIO dentro de los plazos establecidos por EL COMODANTE.
- 2.2 EL COMODATARIO deberá atender las modificaciones que introduzca EL COMODANTE en relación con el mejoramiento del producto, calidad o la presentación del mismo, dentro de los plazos establecidos por EL COMODANTE y cuando EL COMODANTE lo considere necesario, de inmediato.

3 OCTAVO. LICENCIA DE USO DE SIGNOS DISTINTIVOS.-

- 3.1 EL COMODATARIO usará las máquinas únicamente bajo las marcas, nombres comerciales y demás signos distintivos que forman parte de EL SISTEMA SUPERCOFFEE.
- 3.2 EL COMODATARIO se compromete a utilizar las marcas y demás signos distintivos conforme a los límites especificados en el presente contrato y no podrá identificar con los mismos servicios, productos o establecimientos diferentes a los señalados en el presente contrato.

Igualmente se obliga a no utilizar dichas marcas en ningún caso ni por ninguna circunstancia una vez resuelto o terminado este contrato.
- 3.3 EL COMODATARIO se compromete a no utilizar el signo distintivo SUPERCOFFEE o uno similar, en negocios diferentes al Sistema Supercoffee.
- 3.4 EL COMODATARIO se compromete a no cuestionar en ninguna oportunidad, ya sea durante la vigencia de este contrato o posterior a él y por ninguna razón se opondrá, directa o indirectamente, al derecho de propiedad con respecto a los signos distintivos que conforman EL SISTEMA SUPERCOFFEE y a las máquinas que le han sido entregadas en comodato.
- 3.5 EL COMODANTE adelantará las acciones que considere necesarias para evitar que terceros no autorizados hagan utilización de los mismos signos distintivos que conforman EL SISTEMA SUPERCOFFEE.

Si EL COMODATARIO tuviese conocimiento de cualquier contravención, por parte de un tercero, de los derechos que se le otorgan a EL COMODATARIO bajo el presente contrato, inmediatamente informará a EL COMODANTE al respecto con el fin de adoptar las medidas adecuadas y salvaguardar los derechos e intereses de ambas partes.

1 NOVENA.- CONFIDENCIALIDAD Y PROHIBICION ESPECIAL.-

- 1.1 *EL COMODATARIO se obliga a guardar la debida confidencialidad respecto de los secretos técnicos y Know How del Sistema en relación con las máquinas, servicios, productos y sistemas de comercialización, objeto del presente contrato, así como de las fórmulas y el Know How de que tenga conocimiento en virtud del mismo, y no deberá revelarlo excepto a su personal, si ello fuere necesario, para la operación del negocio, asumiendo la responsabilidad que por tal divulgación se produjese.*
- 1.2 *Igualmente se compromete a no revelar ninguno de los secretos técnicos propios de EL SISTEMA SUPERCOFFEE, salvo a su personal cuando requiera estar familiarizado con dichos aspectos, velando en tal caso porque los mismos guarden la debida confidencialidad. Así mismo, no podrá revelar, duplicar, sublicenciar o vender dichos secretos a terceros.*
- 1.3 *El manual del sistema, contiene secretos técnicos, Know How, etc y por consiguiente, EL COMODATARIO se compromete a guardar la debida confidencialidad sobre este y sólo podrá reposar en manos de EL COMODATARIO, quien debe guardarlo en un sitio seguro. Está absolutamente prohibido a EL COMODATARIO la reproducción del mismo por cualquier medio, especialmente por fotocopias. Si por alguna circunstancia EL COMODATARIO requiere otro ejemplar del manual deberá adquirirlo a través de EL COMODANTE. El costo de este será asumido por EL COMODATARIO. En el evento de que EL COMODATARIO requiera otro manual porque el anterior se deterioró por el uso, está en la obligación de devolverlo a EL COMODANTE.*

2 DECIMO - CONSUMOS E INFORMES Y SEGUIMIENTOS.

- 2.1 *EL COMODATARIO se compromete a efectuar un informe mensual dentro de los primeros (10) diez días calendario de cada mes, sobre el consumo de café y suministros en general en los locales de los Clientes del sistema, y sobre la ubicación de las máquinas.*
- 2.2 *EL COMODANTE verificará en cualquier tiempo, sin que sea menester notificación previa alguna, las instalaciones e inventarios de EL COMODATARIO y los locales de los CLIENTES para efectos de constatar las obligaciones contenidas en el presente contrato,*
- 2.3 *El personal de EL COMODANTE designado para tales inspecciones o seguimientos, estará facultado para dialogar con EL COMODATARIO, o los empleados que este designe, lo concerniente a todas las materias relacionadas con la operación del negocio, y desde ahora autoriza a EL COMODANTE para tomar muestras de los productos en sus locales o en los locales u oficinas de los CLIENTES del sistema, previa autorización del cliente.*

3 DECIMA PRIMERA.- NATURALEZA DEL CONTRATO.-

- 3.1 *Este contrato se celebra entre dos comerciantes, que asumen en forma independiente sus obligaciones. Por lo tanto, el presente contrato en ninguna forma dará lugar a la constitución de una sociedad, agencia comercial, corretaje, asociación, o cualquier otra figura similar en cuanto a los efectos de dependencia.*

Las partes dejan expresa constancia de que el contrato contenido en el presente documento es un contrato de comodato y uso comercial y que excluye cualquier tipificación que eventualmente pueda hacerse respecto a la agencia comercial. EL COMODATARIO por consiguiente expresamente renuncia a cualquier beneficio que pudiera recibir en relación con una errónea tipificación del contrato, contenidos en el art. 1324 del Código de Comercio, así como cualquier otro beneficio similar existente en el futuro en la República de Colombia.

- 1.1 *Se deja expresa constancia que el personal que contrate EL COMODATARIO para desarrollar la actividad para la cual se le otorga el presente contrato de comodato y uso, no tendrá ningún tipo de relación laboral con EL COMODANTE, así como tampoco el COMODATARIO cuando este sea una persona natural.*
- 1.2 *Este acuerdo reemplaza los demás acuerdos orales o escritos entre las partes respecto el objeto del mismo.*
- 1.3 *Las partes acuerdan que todos los derechos otorgados a EL COMODATARIO en virtud del presente contrato han sido otorgados con base en calidades y calificaciones empresariales y financieras específicas de EL COMODATARIO. El interés de EL COMODATARIO consignado en el presente contrato, no es transferible o susceptible de cesión, bajo ninguna circunstancia, sin el consentimiento expreso y escrito de EL COMODANTE. Cualquier intento o transferencia presunta o cesión de todo o parte de dicho interés o del contrato constituye causal para dar por terminado unilateralmente este acuerdo sin que haya lugar a ninguna acción posterior de reclamación de perjuicios por parte de EL COMODATARIO, o reembolso alguno de pagos por parte de EL COMODANTE.*
- 1.4 *Para efectos de lo anterior, una transferencia o cesión de los intereses de EL COMODATARIO consagrados en el presente contrato, deben ser consideradas como efectuadas en incumplimiento del mismo, cuando la propiedad, cuotas de interés o derechos en cualquier porcentaje de la estructura legal de EL COMODATARIO en el evento de que este sea una sociedad, sea transferida, vendida, cedida a terceras personas sin el consentimiento previo de EL COMODANTE.*
- 1.5 *En el evento de que EL COMODATARIO sea una persona natural, y posteriormente a la celebración del presente contrato sea objeto de una separación de bienes, en la cual no se le adjudiquen los derechos objeto del sistema, EL COMODANTE podrá dar por terminado unilateralmente el presente contrato, sin que haya lugar a reclamación de perjuicios o reembolso alguno de las sumas pagadas, si la persona que lo sustituirá no es previamente aceptada por el Comodante.*
- 1.6 *En el evento de que el COMODATARIO sea un persona natural y fallezca y los derechos derivados de este contrato de COMODATO Y USO DE MAQUINAS, sean adjudicados a herederos, el COMODANTE tendrá la facultad de dar por terminado unilateralmente el presente contrato anticipadamente, sin que haya lugar a reclamación alguna de perjuicios por parte de los citados causahabientes, o reembolso de las sumas pagadas, si el heredero no es sometido previamente a la aceptación del Comodante.*

2 DECIMA SEGUNDA.- VIGENCIA Y TERMINACION ANTICIPADA.-

- 2.1 *El presente contrato tendrá vigencia a partir de la firma de este documento por dos años y medio (2.5) años cumplidos los cuales el contrato se renovará por una vez*

Si el COMODATARIO cumple con las siguientes condiciones:

- 2.1.1 *Encontrarse a paz y salvo por todo concepto con EL COMODANTE.*
- 2.1.2 *No haber tenido durante el período inicial del contrato notificaciones de fallas por parte de EL COMODANTE.*
- 2.1.3 *Por mutuo acuerdo las partes podrán dar por terminado el presente contrato.*

Incumplimiento del COMODATARIO

COMODANTE se reserva el derecho de dar por terminado el presente contrato, cuando el COMODATARIO incurra en cualquiera de las siguientes conductas:

- 1.1.1 Se encuentre en mora de pagar suministros al COMODANTE o no cumpla con el mínimo de compra de suministros a EL COMODANTE al mes, de conformidad a lo estipulado en el presente contrato.
- 1.1.2 Proveer a los CLIENTES, para la preparación del café, suministros diferentes de los cobijados en el presente contrato.
- 1.1.3 Incumplimiento de EL COMODATARIO de las recomendaciones consagradas en virtud de las visitas de control o seguimiento.
- 1.1.4 Liquidación, insolvencia, acuerdo de reestructuración o liquidación de EL COMODATARIO.
- 1.1.5 La cesión, venta o transferencia a terceras personas de la propiedad, cuotas de interés o derechos en cualquier porcentaje de la estructura legal de EL COMODATARIO, en el evento de que este sea una sociedad, cuando se haga sin el consentimiento expreso de EL COMODANTE.
- 1.1.6 La pérdida de los derechos derivados del contrato de COMODATO Y USO DE MAQUINAS, por parte de EL COMODATARIO, como consecuencia de una partición de bienes en la cual no se le adjudica el mismo y el cónyuge no es sometido previamente a la aceptación por parte del Comodante. Esto en el evento de que EL COMODATARIO sea una persona natural.
- 1.1.7 En el evento que EL COMODATARIO participe directa o indirectamente en actividades que impliquen competencia con el objeto del SISTEMA SUPERCOFFEE (Café).
- 1.1.8 Incumplimiento de EL COMODATARIO de cualquiera de las obligaciones establecidas en el presente contrato.

En todos los casos EL COMODANTE, a opción suya, podrá limitarse a remitir una comunicación a EL COMODATARIO dándole cuenta de su falta y señalando un plazo de quince (15) días para que devuelva las máquinas. EL COMODANTE puede terminar inmediatamente el contrato, sin perjuicio de los pedidos que hayan sido tomados con anterioridad y de las indemnizaciones que se ocasionaren a favor de EL COMODANTE por el incumplimiento contractual.

- 1.1.9 Ejercer actividades que impliquen cualquier tipo de competencia desleal.

2 DECIMA TERCERA.- CLAUSULA PENAL.-

13.1 El incumplimiento por parte de EL COMODATARIO derivado del presente contrato otorgará la facultad al COMODANTE para dar por terminado el mismo, sin necesidad de declaración judicial previa y en este evento el COMODANTE notificará a los CLIENTES con contratos vigentes con el COMODATARIO, la sustitución del COMODATARIO y por ende el COMODANTE tomará el lugar del COMODATARIO en dichos contratos el mismo, o designará la persona que lo sustituya. En este evento el COMODATARIO no tendrá derecho a devolución de las sumas pagadas al COMODANTE por la licencia y deberá devolver las máquinas que tenga en custodia al COMODANTE en perfecta condiciones, salvo el deterioro natural de las cosas dentro de los (5) cinco días hábiles siguiente a la notificación. La mora del COMODATARIO en la devolución de las máquinas citadas causará una pena de \$100.000.00 por cada día de retardo en su entrega, sin perjuicio de las acciones legales a favor del COMODANTE.

Lo anterior sin perjuicio de las sumas que EL COMODATARIO adeude a EL COMODANTE más los intereses moratorios las cuales deberán ser cancelados a EL COMODANTE.

- 1.2 *En el evento de incumplimiento o terminación sin justa causa por parte de EL COMODANTE de las obligaciones originadas en el presente contrato, se causará a favor de EL COMODATARIO, y a título de pena, sin necesidad de requerimiento previo, privado o judicial el derecho a la propiedad de las máquinas que haya recibido del COMODANTE y colocado en comodato a terceros (CLIENTES). Esta pena compensará el monto total de los perjuicios que el incumplimiento de EL COMODANTE pudiera haberle causado a EL COMODATARIO, por tanto, éste último no podrá reclamar sumas adicionales por este concepto, ni directamente ni a través de requerimiento judicial.*

14 DECIMA CUARTA.- OBLIGACIONES DEL COMODATARIO A LA TERMINACION O EXPIRACION DEL CONTRATO.

- 14.1 *Pagar a EL COMODANTE todas las sumas adeudadas dentro de los términos estipulados en el presente contrato.*
- 14.2 *EL COMODATARIO deberá dentro de los cinco (5) días siguientes a la terminación o expiración del contrato, tomar las acciones necesarias para suprimir los signos distintivos utilizados con relación al sistema Supercoffee.*
- 14.3 *Dentro de los cinco (5) días siguientes a la terminación o expiración del contrato deberá cesar en el uso del sistema objeto del contrato de comodato y uso de máquinas. Al final de este lapso EL COMODATARIO hará junto con EL COMODANTE un inventario de los productos y suministros que tenga en stock que hayan sido suministradas por EL COMODANTE o sus proveedores autorizados.*
- 14.4 *Dentro del término indicado anteriormente EL COMODATARIO deberá devolver a EL COMODANTE el manual suministrado por este.*
- 14.5 *Cumplido el plazo citado anteriormente EL COMODATARIO deberá remover todos los avisos y publicidad que lo identifique con EL COMODANTE o con el sistema.*
- 14.6 *Ceder a EL COMODANTE todos los contratos de Clientes suscritos con terceros entregando a EL COMODANTE un informe sobre el estado de éstos.*

15 DECIMA QUINTA.- EFECTOS DE LA TERMINACION DEL CONTRATO.-

- 15.1 *A la fecha en la cual se dé por terminado el contrato por cualquier causa, EL COMODATARIO una vez notificado, suspenderá el uso de las máquinas y notificará a EL COMODANTE por escrito la situación de sus inventarios.*
- 15.2 *EL COMODATARIO se abstendrá, además, de utilizar el Know How y los signos distintivos de EL SISTEMA SUPERCOFFEE a partir de dicha fecha, y devolverá en tal momento, además, toda la documentación sobre los subcontratos, manual, cualquier otro documento relacionado con los SERVICIOS o con el contrato.*

Además de lo anterior, EL COMODATARIO se obliga para con EL COMODANTE a no vender directa o indirectamente servicios idénticos o similares a los que comprendieron el sistema Supercoffee, que de alguna forma involucre las técnicas, Know How, entrenamiento y demás elementos que conforman EL COMODATARIO, e igualmente se compromete a no revelar a terceros los secretos técnicos, el Know How y demás elementos contenidos en el presente contrato para la preparación del café.

1 DECIMA SEXTA.- CLAUSULA DE ARBITRAMIENTO.-

1.1 *Cualquier diferencia entre las partes en relación con la interpretación, cumplimiento, ejecución y liquidación del presente contrato se someterá a la decisión de un Tribunal de Arbitramento que será designado por la Cámara de Comercio de Bogotá y que se sujetará a las siguientes reglas:*

- a. El Tribunal estará integrado por uno (1) Árbitros;
- b. El Tribunal decidirá en derecho;
- c. El Tribunal funcionará en el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil que la citada Cámara de Comercio designe.

16.2 *Todas las notificaciones con respecto al presente contrato, serán remitidas por correo certificado o por cualquier otro tipo de correo, telex o transmisión facsímil, a la otra parte a las siguientes direcciones. Las partes deberán comunicar cualquier cambio en las mismas al otro contratante, so pena de que las notificaciones se surtan en las direcciones aquí anotadas:*

EL COMODANTE: CARRERA 26 No. 68-86.

EL COMODATARIO EN: CARRERA 11 No 5 A-26 APTO 402.

Si de la interpretación judicial de este contrato una o más cláusulas del mismo resultasen inválidas o inaplicables, tal circunstancia no se extenderá a las otras cláusulas del contrato y se buscará que prevalezca la voluntad de las partes al celebrarlo.

1.3 *Los gastos que ocasione la legalización del presente contrato serán por cuenta de ambas partes por mitad.*

Para constancia de lo anterior se firma en la ciudad de BOGOTA a los 02 días del mes de Septiembre de 2010 en dos ejemplares de igual tenor literal.

EL COMODANTE

EL COMODATARIO

TESTIGO

ANEXO 2



ENCUESTA PARA EL POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO INTEGRAL SUPER COFFEE

Fecha: _____

Encuesta N° _____

Introducción

La presente encuesta será realizada como un estudio de investigación que se está llevando a cabo en el programa de Gerencia de Mercados y Estrategia de Ventas de la Universidad Libre; con el fin de identificar el nivel de posicionamiento del servicio integral de café ofrecido por la compañía Super Coffee S.A.S.

Datos personales

Nombre del encuestado: _____

Compañía: _____

Teléfono: _____ Cargo: _____

Desarrollo encuesta

1. ¿Desde hace cuánto tiempo ha recibido el servicio integral de café Super Coffee?, por favor marque con una (X) en una de las siguientes opciones:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 mes | <input type="checkbox"/> Entre 3 y 6 meses |
| <input type="checkbox"/> 1 mes | <input type="checkbox"/> Entre 6 y 12 meses |
| <input type="checkbox"/> Entre 1 y 3 meses | <input type="checkbox"/> Más de 1 año |

2. ¿Por qué eligió esta compañía como proveedora del servicio integral de café? Por favor seleccione una sola opción.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Por bajo costo | <input type="checkbox"/> Por algún referido |
| <input type="checkbox"/> Por calidad de los productos | <input type="checkbox"/> Por tiempos de entrega |
| <input type="checkbox"/> Por reconocimiento de marca | <input type="checkbox"/> Porque no había otra opción |

3. ¿Le parece adecuado el tipo de empaque donde vienen depositados los productos? Caja de cartón.

- Si
 No

4. ¿Qué tipo de kit usted consume? Seleccione todas opciones que requiera.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Kit completo | <input type="checkbox"/> Kit sin vasos x 2 Azúcar |
| <input type="checkbox"/> Kit sin vasos | <input type="checkbox"/> Kit x 600 cafés |
| <input type="checkbox"/> Kit sin vaso ni mezclador | |

Desarrollo encuesta

1. Si en la anterior pregunta solo selecciono una (1) de las opciones, por favor indique ¿por qué desconoce las otras opciones de kits? Si seleccionó varias, pase a la pregunta 6.

- No conocía de su existencia
- Los conocía pero solo consume el kit completo
- Al momento de recibir la oferta del servicio, nunca le informaron de estos kits.

2. De acuerdo a las siguientes opciones, ¿cómo califica usted el precio del kit de café que le suministra Super Coffee?

- Costoso
- Razonable
- Económico

3. De 1 a 5, ¿cómo calificaría el tiempo de entrega de la mercancía solicitada? (Donde 1 es bajo y 5 es alto).

- 1 2 3 4 5

4. ¿Los pedidos son entregados de acuerdo a lo solicitado por ustedes?

- Si
- No

5. De 1 a 5, ¿cómo calificaría el servicio prestado por el área de pedidos y despachos?

- 1 2 3 4 5

6. De las siguientes opciones, ¿cómo calificaría usted el servicio prestado por el área comercial?

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Pésimo | <input type="checkbox"/> Bueno |
| <input type="checkbox"/> Malo | <input type="checkbox"/> Excelente |
| <input type="checkbox"/> Regular | |

Observaciones adicionales

De acuerdo a su criterio personal, que sugerencias realizaría al servicio prestado por la compañía.

Nombre del encuestador