

# **Plan de Mercadeo Café Castillo de Wandra**

**Omar Darío Jaramillo Peña**

[ojarami4@eafit.edu.co](mailto:ojarami4@eafit.edu.co)

Universidad EAFIT  
Escuela de Administración  
Maestría en Administración  
Medellín, Colombia  
Mayo de 2015

# **Plan de Mercadeo Café Castillo de Wandra**

**Omar Darío Jaramillo Peña**

ojarami4@eafit.edu.co

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración (MBA)

Asesor Temático

Juan Camilo Sánchez Gil, PhDC

Asesor Metodológico

Mónica Henao Cálad, PhD., MSc.

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración

Medellín, Colombia

Mayo de 2015

## Reconocimientos

A mi madre Luz Ángela por su gran amor, creer en mí y apoyarme en todos mis proyectos.

A mi esposa Natalia por estar a mi lado en los momentos más importantes de mi vida, darme la luz para salir de la oscuridad y la seguridad para seguir adelante.

### **Resumen**

Café Castillo de Wandra es el resultado que se obtuvo al buscar una buena forma para mejorar los ingresos en la finca Santana del municipio de Támesis (Antioquia), a partir de agregarle valor al grano producido en ella. Para poder cumplir los objetivos de ventas e ingresos, es necesario elaborar un plan de mercadeo ejecutable a un año que contenga todas las variables del *mix* de mercadeo y que permita que el producto tenga un posicionamiento estratégico dentro de su mercado objetivo. El plan de mercadeo se desarrolla en las siguientes etapas:

En la primera etapa se establece el direccionamiento estratégico de la empresa. Aquí se definen las metas a largo plazo, la misión y la visión, además del objetivo del plan de mercadeo. Posteriormente, la segunda etapa, desarrolla el estudio de la situación actual del entorno y la competencia dentro de la categoría de cafés especiales. Aquí se identifican los principales competidores y sus respectivas estrategias de precio y comunicación.

En la tercera etapa está desarrollado el estudio de las características del producto café Castillo de Wandra frente a las variables de la mezcla de mercadeo (producto, precio, comunicación y distribución) y basado en estas, se define el mercado objetivo. Adicionalmente, con la información obtenida de la segunda etapa, se realiza el análisis DOFA, que da como resultado la identificación de las oportunidades para el cumplimiento de los objetivos del plan de mercadeo y el correspondiente posicionamiento estratégico dentro del mercado objetivo.

Luego, en la cuarta etapa, se desarrollaron las estrategias y tácticas para la ejecución del plan de mercadeo, en ellas se establecen acciones, responsables, tiempos y controles para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos durante el año que dura el plan de mercadeo.

El producto final es un documento que permite a los socios de la compañía ejecutar paso a paso las etapas para alcanzar las metas de ventas propuestas, y además, se convierte en un manual para el área de ventas, la cual ejecutará las acciones comerciales en el futuro.

*Palabras claves: Plan de mercadeo, café, valor agregado, estrategia de posicionamiento.*

### **Abstract**

Coffee Castillo de Wandra is the result is the result obtained when looking for a good way to improve incomes in the Santana farm in the municipality of Támesis (Antioquia), from adding value to grain produced in it. On pursuing better profitability levels, Coffee Castillo de Wandra adds value to the grain produced in the farm Santana, located at the municipality of Támesis (Antioquia). To be able to fulfill revenue goals, it is necessary to elaborate a feasible one-year marketing plan that contains all the variables of the mix marketing and that leads to the product that achieves a strategic positioning in its target market.

The marketing plan is developed throughout four stages. Stage 1 establishes the strategic direction of the company, the long-term goals, the mission and the vision, besides the marketing plan aims. Next, Stage 2 develops the study of the current market situation and the competition in the special coffees category. The principal competitors and the respective strategies of price and communication are identified in this stage as well. Stage 3 develops the characteristics of coffee Castillo de Wandra resulting from the mix marketing study (product, price, communication and distribution). The target market is defined out of this study as well. In addition, from the information obtained on the second stage, the DOFA analysis is introduced to highlight the identification of opportunities for the fulfilling marketing plan goals and the corresponding positioning strategy in the target market. Finally, Stage 4 develops the strategies and tactics for the marketing plan execution such as courses of action, persons in charge, timelines and controls to guarantee the achievement of the proposed goals during the one-year marketing plan.

The final deliverable product is a document that allows the company's shareholders to execute step by step the stages to reach the targeted revenue goals and, in addition, turns into a manual for the sales department, which will execute commercial actions in the future.

*Key words: Marketing plan, coffee, added value, Strategy of positioning.*

## Tabla de contenido

1	Introducción.....	8
2	Marco de referencia conceptual plan de mercadeo .....	9
2.1	Resumen ejecutivo.....	9
2.2	Análisis de la situación .....	10
2.2.1	Ventas .....	10
2.2.2	Costos .....	10
2.2.3	Análisis de mercado.....	10
2.2.4	Competencia .....	11
2.2.5	Análisis DOFA .....	12
2.3	Estrategia de marketing.....	12
2.4	Planeación financiera.....	14
2.4.1	Pronóstico de ventas .....	14
2.4.2	Estados pro forma.....	14
2.4.3	Requerimientos de activos.....	14
2.4.4	Requerimientos financieros .....	14
2.4.5	El ajuste .....	14
2.4.6	Supuestos económicos.....	15
2.5	Controles de la implementación.....	15
3	Aspectos Metodológicos relacionados con la realización del Plan de Mercadeo de café Castillo de Wandra .....	17
4	Presentación y análisis de resultados - Plan de Mercadeo café Castillo de Wandra .....	18
4.1	Resumen Ejecutivo .....	19
4.2	Direccionamiento Estratégico.....	19
4.2.1	Misión.....	19
4.2.2	Visión.....	19
4.2.3	Objetivo Corporativo .....	19
4.2.4	Objeto del plan de mercadeo .....	19
4.3	Análisis de la comercialización de café tostado y molido en Colombia.....	20
4.3.1	Análisis del mercado .....	23
4.3.2	Análisis de la competencia .....	27
4.3.3	Aspectos Socioculturales.....	30

4.3.4	Aspectos Económicos.....	32
4.3.5	Aspectos Tecnológicos.....	32
4.3.6	Aspectos Políticos y legales .....	33
4.4	Análisis Interno.....	34
4.4.1	Características del Producto .....	34
4.4.2	Diseño del empaque.....	37
4.4.3	Marca.....	38
4.4.4	Distribución .....	40
4.4.5	Comunicación.....	43
4.4.6	Precio.....	46
4.5	Análisis DOFA.....	47
4.5.1	Debilidades.....	47
4.5.2	Oportunidades.....	47
4.5.3	Fortalezas.....	48
4.5.4	Amenazas.....	48
4.6	Estrategia de posicionamiento .....	48
4.6.1	Objetivos.....	49
4.6.2	Presupuesto plan de mercadeo.....	50
4.6.3	Indicadores.....	50
4.6.4	Cronograma y plan de acción .....	51
5	Conclusiones.....	52
6	Referencias .....	56

## Lista de Tablas

Tabla 1 Potencial de producción finca Santana de Támesis.....	20
Tabla 2. Porcentaje de participación portafolio de productos de café en Colombia del año 2008 al 2013. ....	24
Tabla 3. Población proyectada edades entre los 25 y 60 años del área Metropolitana de Medellín para los años 2014 y 2015 .....	26
Tabla 4. Potencial consumo de café tostado y molido año 2015 en el área metropolitana de Medellín para adultos entre 25 y 60 años. ....	26
Tabla 5. Productos Premium selection Juan Valdez.....	29
Tabla 6. Productos Origen Juan Valdez .....	29
Tabla 7. Productos Sostenibles Juan Valdez .....	30
Tabla 8. Productos Café Matiz .....	30
Tabla 9. Dispositivos para preparación de bebidas a base de café molido.....	33
Tabla 10. Variables que catalogan al café como un producto de compra comparada.....	35
Tabla 11. Atributos tangibles café Castillo de Wandra .....	37
Tabla 12. Plataforma de comunicaciones café Castillo de Wandra .....	44
Tabla 13. Presupuesto de mercadeo 2015 .....	50
Tabla 14. Indicadores plan de mercadeo café Castillo de Wandra.....	51
Tabla 15. Cronograma de actividades Objetivo 1. ....	52
Tabla 16. Cronograma de actividades Objetivo 2. ....	52

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Precio interno carga de café del 2009 hasta Julio de 2014.....	21
Ilustración 2. Precios cafés especiales equivalente a presentación de 500 gr .....	28
Ilustración 3 Perfil de taza café Castillo de Wandra .....	36
Ilustración 4. Petroglifo tallado en piedra por indígenas Emberá en la finca Santana de Támesis .....	39
Ilustración 5. Longitud de canales de distribución café Castillo de Wandra .....	41
Ilustración 6. Logística comercialización café Castillo de Wandra .....	42
Ilustración 7. Comparación de precios café Castillo de Wandra frente a los demás competidores dentro de la categoría.....	46

# 1 Introducción

La permanente variación del precio internacional del café debido a múltiples factores como el clima o el precio del petróleo WTI, tiene a los productores en todo el mundo bajo una situación de crisis financiera. Desde la Organización Internacional del Café (OIC), se vienen adelantando estrategias para tratar de disminuir la sensibilidad y volatilidad de los precios del café como producto *Commoditie*. Una de estas estrategias es incentivar el consumo interno de café en los propios países productores, con el fin de llevar a los productores a pasar a un nivel superior en la cadena de valor dentro de la producción de café, así como lo está haciendo Brasil hace más de 5 años, permitiéndoles no depender totalmente del precio internacional, para garantizar sus ingresos rentables (Cano, Vallejo, Caicedo, Amador, & Tique, 2012).

En Colombia, la situación del sector cafetero es más crítica, dado que la improductividad de las tierras, sumado a los bajos precios del *commoditie*, tienen al gobierno subsidiando la producción actual para garantizar el compromiso de exportaciones por parte de la Federación Nacional de Cafeteros (Cano, Vallejo, Caicedo, Amador, & Tique, 2012). Con base en todo lo anterior, se hace manifiesta la baja viabilidad económica de seguir produciendo café para exportar como materia prima, y teniendo en cuenta que Antioquia es un departamento caficultor, se empezó a pensar en las diferentes alternativas existentes para esta situación y se identificó que la opción de procesar el café pergamino para venderlo en el mercado nacional podría resultar conveniente.

Teniendo como antecedente todo lo anterior, nace café Castillo de Wandra, el primer trimestre del 2013 y por la iniciativa de los propietarios de la finca Santana del municipio de Támesis (Antioquia), debido a la presión de los bajos ingresos obtenidos de la producción, lo que hacía poco viable el sostenimiento del negocio a consecuencia del bajo precio interno del *commoditie* y teniendo como premisa la opción de agregarle valor al producto base para ser comercializado y vendido en el mercado nacional.

Al ser un producto nuevo para los socios, pero que tiene competidores sólidos en el mercado como Café Matiz y Juan Valdez (Euromonitor International, 2014), es necesario tener claro el posicionamiento estratégico que el producto quiere alcanzar dentro del mercado objetivo.

El presente trabajo, en el marco del MBA de la Universidad EAFIT, desarrolla el plan de mercadeo de café Castillo de Wandra como una herramienta estratégica que permita cumplir con los objetivos de ventas, rentabilidad y que además sea un producto sostenible en el tiempo. El plan de mercadeo contiene una investigación con fuentes primarias a través de entrevistas e investigación de mercados para la definición del mercado objetivo; y secundarias, vía revisión bibliográfica, a partir de las cuales se realizó un análisis interno y externo. Con respecto a lo externo se realizó el análisis del sector y del entorno competitivo, lo que aportó las amenazas y oportunidades del mercado. De otro lado, el análisis interno de la empresa y del producto dio como resultado la identificación de las debilidades y fortalezas, que al ser revisadas con las amenazas y oportunidades, permiten el establecimiento de los objetivos de mercadeo y estrategias para el posicionamiento de café Castillo de Wandra dentro de su mercado objetivo.

Posteriormente, luego de analizar todas las variables, fue posible capitalizar las oportunidades a través de un plan de acción dirigido por la estrategia con presupuesto y cronograma de actividades para cada uno de los funcionarios de la compañía, con lo que se espera el cumplimiento del objetivo corporativo en el año para el que se encuentra diseñado este plan de mercadeo.



Finalmente, el trabajo incluye las conclusiones con respecto a la investigación, la metodología y los resultados esperados con la ejecución del plan de mercadeo.

## **2 Marco de referencia conceptual plan de mercadeo**

En este apartado se presentan los conceptos, teorías, métodos, entre otros; que se aplicaron en el análisis de la situación en estudio y en la forma de abordarla y solucionarla; basados en fuentes bibliográficas reconocidas en la temática.

Partiendo del principio de que para lograr el éxito en los negocios: “La estrategia competitiva consiste en ser diferente” (Porter, 2001, p. 103), esta propuesta se enmarca en la cadena de valor de la comercialización de café con valor agregado con Responsabilidad Social Empresaria (RSE) para el consumo final, la cual va más allá de pensar solo en las utilidades para la empresa e involucra tanto a los trabajadores de la empresa a través del gobierno corporativo, como a los productores y socios comerciales que están involucrados en el abastecimiento del producto, sin dejar a un lado la sostenibilidad del medio ambiente (Scott, 2014). Esto va desde el proceso semi-industrial del beneficio (Aristizabal & Duque, 2005) hasta la torrefacción (tostión), molienda y empaque (Paula, 2003) en los que se le dan todas las propiedades organolépticas para el consumo humano.

Para la comercialización de productos y servicios resulta conveniente que las empresas hagan una planeación de sus actividades con el objetivo de lograr la sostenibilidad en el tiempo. El plan de mercadeo hace parte de las herramientas de planeación que operan en el campo estratégico y táctico (Kotler & Keller, 2012) y “le brinda la oportunidad a la empresa de tener claridad de propósito y definir el foco sobre las áreas que debe atender para garantizar los objetivos de esta” (Hoyos Ballesteros, 2013, p. 2).

Un plan de mercadeo sirve para definir las actividades de marketing a realizar para el año siguiente y en él, están incluidos los presupuestos y actividades a realizar para lograr el cumplimiento de los objetivos de ventas de la empresa. Este ejercicio se debe realizar anualmente (O'Crady, 2005). Según Hoyos, el plan de marketing “es un documento diseñando a un (1) año que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, es decir, es la bitácora mediante la cual la empresa establece qué objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y qué debe hacer para alcanzar dichos objetivos” (Hoyos Ballesteros, 2013, p. 3)

De esta manera, todo producto debería estar alineado con los objetivos corporativos de su empresa, especialmente a nivel de ventas, rentabilidad y recursos disponibles, y para ser lanzado dentro de su mercado objetivo debería estar regido por un plan de mercadeo.

Un plan de Mercado, como lo definen Kotler & Keller en su libro *Dirección de Marketing*, debe contener las siguientes secciones:

### **2.1 Resumen ejecutivo**

El plan de marketing debe comenzar con un breve resumen para que la alta dirección tenga acceso rápido a una descripción de las metas y recomendaciones principales.

## 2.2 Análisis de la situación

Presenta los antecedentes relevantes sobre ventas, costos, mercado, competencia y las diversas fuerzas del macro entorno. ¿Cómo definimos el mercado, de qué tamaño es, y qué tan rápido está creciendo? ¿Cuáles son las tendencias de importancia y los asuntos críticos? Las empresas utilizan toda esta información para realizar un análisis DOFA.

### 2.2.1 Ventas

Como lo define Thompson, desde el punto de vista del mercadeo la venta “es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor 1) identifica las necesidades y/o deseos del comprador, 2) genera el impulso hacia el intercambio y 3) satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes”, todas las compañías miden sus desempeño basado en su nivel de ventas (Thompson, Promonegocios.net, 2015, pág. 1).

### 2.2.2 Costos

El costo es definido como “es el efectivo o un valor equivalente de efectivo sacrificado por productos y servicios que se espera que aporten un beneficio presente o futuro a una organización” (Hansen & Mowen, 2009, pág. 35) y se pueden clasificar de la siguiente forma según (Uribe, 2011):

- Su función.
- Su identificación con el objeto de costos.
- El momento del tiempo al cual hacen referencia.
- El grado de control que tenga quien los gestiona.
- El comportamiento según el volumen de actividad.
- Su importancia en la toma de decisiones gerenciales.
- Su capacidad de generar o no un movimiento de efectivo.
- Su capacidad de desaparecer o no al ingresar o retirar un producto o un servicio del mercado.
- Su necesidad para la operación básica de la empresa.
- La calidad de los productos o servicios.
- Su asociación con el valor del inventario.
- Su relación con el medio ambiente.

Un adecuado análisis de los costos le permite a la organización tomar decisiones con respecto a sus productos e inversiones, como por ejemplo, introducir o retirar un producto o servicio, contratar servicios de *outsourcing*, establecer capacidades de producción, etc., además que son fundamentales para evaluar el riesgo de las inversiones cuando se realiza una evaluación de proyectos (Uribe, 2011).

### 2.2.3 Análisis de mercado

Es muy importante en esta etapa realizar un cuidadoso análisis del mercado objetivo entre las posibles opciones que posee la empresa, además, determinar las necesidades y deseos reales que tienen los consumidores; a quienes posteriormente se les dará satisfacción a través del beneficio encontrado en el producto o servicio ofrecido por la empresa, y que además ellos están buscando.

Adicionalmente, es importante definir el mercado objetivo, en primera instancia, en términos demográficos y psicográficos. Finalmente, enfocarse en un solo mercado en vez de hacerlo en todos los disponibles, le permite al estratega de marketing focalizar todos los recursos en las diferentes estrategias de posicionamiento que él defina para el cumplimiento de los objetivos económicos establecidos por la organización (Clow & Baack, 2005).

#### **2.2.4 Competencia**

La competencia se puede mirar tanto desde el punto de vista del consumidor, como desde las organizaciones. El consumidor mira la competencia en cuatro niveles: forma de producto, categoría de producto, competencia genérica y a nivel de presupuesto. En el nivel de producto se tiene a un grupo de marcas dadas con niveles similares de atributos para una misma clase de producto y generalmente estas marcas están dirigidas al mismo segmento de consumidores (Munera & Rodríguez, 2007).

En el segundo nivel están los productos y marcas con atributos similares, pero dirigidos a diferentes segmentos de clientes. En el tercer nivel se tienen los diferentes productos que se encuentran en categorías sustituibles y que finalmente pueden resolver la misma necesidad de un consumidor. En el cuarto nivel se encuentra la competencia dada por todas las empresas por el mismo presupuesto del consumidor, es decir, la primera que logre captar la atención del consumidor y realizar la transacción de venta, dejará sin oportunidad a las demás (Munera & Rodríguez, 2007).

Desde la perspectiva de las organizaciones, las fuerzas que le dan forma a la competencia son las que “determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia” (Porter, 2008, pág. 80):

- Los competidores existentes: Son los productos o servicios que están actualmente dentro de la categoría y constantemente ejercen presión sobre el consumidor final para ganar participación del mercado, generalmente hay un nivel de estabilidad y la diferenciación entre unos y otros está dada por la diferenciación en los atributos reconocidos por el usuario final (Porter, 2008).
- Amenaza de entrada: Los nuevos productos entrantes a la competencia tienen el deseo de adquirir una participación en la cuota del mercado y lo pueden hacer vía capacidad productiva (economías de escala) o con apalancamiento financiero, lo que hace que se ejerza una presión sobre los precios y costos de los demás competidores, repercutiendo directamente en la rentabilidad y poniendo en riesgo la sustentabilidad futura de las compañías. Las barreras de entrada establecidas por los actores actuales frente a los nuevos entrantes, limitan la amenaza de poner en riesgo la rentabilidad del sector (economías de escala, beneficios de escala por el lado de la demanda, costos para los clientes por cambiar de proveedor, requisitos de capital, ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño, acceso desigual a los canales de distribución y políticas gubernamentales restrictivas) (Porter, 2008).
- El poder de los proveedores: Los proveedores poderosos y exclusivos se quedan con una parte representativa de las utilidades, pueden trasladar sus costos a sus clientes y además pueden tener el dominio de la calidad en sus manos. En este punto es importante establecer dentro de los costos de una organización que porcentaje de estos dependen de un solo proveedor y cuantificar el costo de cambio del mismo, con el fin de equilibrar la balanza de negociación (Porter, 2008).

- El poder de los compradores: Al otro lado de los proveedores poderosos se encuentran los clientes poderosos, los cuales permanentemente ejercen presión para que los precios bajen y la calidad aumente, para poder así poder maximizar su beneficio. Al tener un fuerte poder de negociación en la compra, hacen que frecuentemente los participantes se enfrenten reduciendo la rentabilidad del sector (Porter, 2008).
- La amenaza de los sustitutos: Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Se puede presentar que la sustitución ocurra en otros lados de la cadena o de forma indirecta cuando el sustituto reemplaza el producto de un sector comprador. Los sustitutos tienen la propiedad de pasar desapercibidos ya que fácilmente pueden pertenecer a otras categorías de productos. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento. (Porter, 2008, págs. 84, 85)

### **2.2.5 Análisis DOFA**

El análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas DOFA es una potente herramienta administrativa que le permitirá a los directivos de las organizaciones, inicialmente conocer la situación actual de sus empresas y posteriormente, realizar una planeación estratégica para lograr el cumplimiento de sus objetivos corporativos, potenciando las oportunidades y fortalezas y disminuir las debilidades y amenazas (Pérez, Rosiles, Macías, & León, 2014).

Esta herramienta hace un cruce de información entre fortalezas y las debilidades de la empresa que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, que son identificados con relación a la competencia y las oportunidades y amenazas como factores externos no controlables (García & Valencia, 2012). En el análisis externo se tienen en cuenta factores como por ejemplo: económicos (macro y micro economía), políticos, legales, sociales, culturales y tecnológicos, etc., y todos los que afecten en mayor o menor medida el desempeño de la empresa.

Uno de los resultados más importantes del análisis DOFA es poder realizar un diagnóstico de los elementos internos y externos de la organización, establecer su posicionamiento actual frente al mercado y contar con los elementos necesarios para proyectarse al futuro. Además, el aprovechamiento inmediato de las oportunidades son condiciones actuales que deben ser explotadas por la empresa en el corto plazo para generar estrategias competitivas de crecimiento, ya que la competencia y el entorno se encuentran en constante proceso de cambio. Si la organización no cuenta con los recursos y capacidades necesarias para desarrollar ventajas competitivas, debe buscar los mecanismos para adquirirlos y así poder desarrollar las estrategias que le den una ventaja competitiva que le permita disminuir las amenazas externas y convertir las debilidades actuales en fortalezas futuras (Hitt, Duane, & Hoskisson, 2008).

## **2.3 Estrategia de marketing**

Aunque la palabra estrategia data desde la antigua Grecia, está relacionada con guerras y conquistas a través de la dirección de ejércitos y es así como los generales tuvieron que maximizar la eficiencia de sus recursos para poder alcanzar sus metas. Actualmente, las organizaciones utilizan la estrategia tanto en el ámbito gerencial, como en el campo de mercadeo

con el objetivo de comunicar el mejor valor y lograr la preferencia del consumidor y finalmente, poder realizar la transacción de venta. Cuando este objetivo primario se logra, se gana participación de mercado y se derrota en el campo de los negocios a la competencia (Thorogood Publishing Ltd., 2000).

Cómo lo define Thompson “La estrategia de marketing es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de marketing mediante: 1) La selección del mercado meta al que desea llegar, 2) la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta, 3) la elección de la combinación o mezcla de marketing (producto, plaza, precio y promoción) con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta y 4) la determinación de los niveles de gastos en marketing” (Thompson, marketing-free.com, 2015, pág. 1).

La estrategia de marketing se puede tomar desde cinco puntos de vista diferentes según (Thorogood Publishing Ltd., 2000):

- Ataque directo: Consiste en usar todos los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos propuestos por la organización. Si los resultados no son los esperados, la organización puede estar en dificultades, ya que no quedarán recursos adicionales para realizar otra estrategia alternativa.
- Ataque indirecto: Es concentrar las fortalezas de la organización en atacar las debilidades de la competencia, de tal forma que su defensa sea débil y de esta forma poder maximizar la cuota del mercado al que se está dirigiendo la estrategia. Un ejemplo típico es atacar un mercado pobremente atendido.
- Ataque envolvente: Consta de dos etapas, la primera es realizar un ataque indirecto concentrándose en un mercado específico como mecanismo de entrada. Posteriormente, cuando ya haya un posicionamiento dentro de ese mercado, se identifican segmentos de mercado adicionales y se añaden nuevos productos con el fin de hacer una expansión progresiva y envolver todo el mercado.
- Ataque de derivación: Consiste en eludir a su principal competidor diversificando el portafolio propio con productos que no estén relacionados o atender mercados geográficos diferentes con los productos existentes. Posteriormente, apenas se tenga una participación importante de mercado y la marca ya sea reconocida, se puede entrar con los productos en competencia. Este tipo de ataque implica una medida de riesgo alta, porque implica que le empresa tiene que concentrar esfuerzos en diferentes campos no relacionados y diferentes mercados, además de disminuir su fuerza en una única área.
- Ataque de guerrilla: Esta estrategia implica pequeños ataques intermitentes en diversos mercados. Es muy práctico para pequeñas empresas donde su principal competidor es una gran corporación, o donde, el producto a competir es el líder del mercado. En sentido contrario también se puede presentar, donde un gran corporación hace pequeños ataques para debilitar el avance de participación de mercado de sus pequeños competidores. Esta estrategia está caracterizada por acciones tales como: recortes de precios selectivos en periodos cortos de tiempo, publicidad masiva en nichos de mercados establecidos, intensas ráfagas promocionales y variadas acciones legales como barreras de entrada. El resultado final pretendido con este tipo de ataque es producir distracción y/o confusión para presionar al gerente opuesto a realizar acciones rápidas de choque y llevarlo a cometer errores estratégicos.

## **2.4 Planeación financiera**

La planeación financiera es la forma mediante el cual se van a alcanzar las metas financieras para cumplir los objetivos corporativos, a través de un plan financiero que tiene el mismo periodo de vigencia a un año al igual que el plan de mercadeo, es decir, a corto plazo (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010). El plan financiero siempre debe cumplir el concepto de rentabilidad que se define como “beneficio que un inversionista espera por el sacrificio económico que realiza comprometiendo fondos en una determinada alternativa. Desde el punto de vista de la empresa se definirá como la medida de la productividad de los fondos comprometidos en ella” (García O. L., 2009, pág. 20).

Los modelos de planeación financiera difieren de una empresa a otra, pero todos tienen unos elementos comunes que se presentan a continuación (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010):

### **2.4.1 Pronóstico de ventas**

Toda proyección financiera parte del pronóstico de ventas, el cual es suministrado por el área de mercadeo y ventas. A partir de este, se calculan los costos, gastos, inversiones, activos y financiamiento necesarios que respaldaran las ventas futuras. Si la empresa ya cuenta con un historial de ventas, este pronóstico se puede obtener vía proyección de crecimiento a través de tasas que dependen de variables macroeconómicas y de la industria en particular. Es recomendable realizar varios escenarios para la proyección de ventas para cuantificar los diferentes niveles de inversión y endeudamiento con el fin de garantizar siempre la continuidad de la organización y siempre agregar valor a los inversionistas.

### **2.4.2 Estados pro forma**

Un plan financiero debe tener un balance pronosticado, un estado de resultados y un estado de flujos de efectivo. Estos se realizan para poder tener un resumen de las diferentes proyecciones realizadas al futuro y por lo general parten del pronóstico de ventas.

### **2.4.3 Requerimientos de activos**

Describe los gastos de capital proyectados y el balance proyectado debe presentar los cambios en los activos fijos y el capital de trabajo neto. En este aparte se deben consolidar todos los gastos de capital de toda la organización y deben ser obtenidos del plan de largo plazo.

### **2.4.4 Requerimientos financieros**

Comprende los arreglos de financiamiento necesarios para el cumplimiento de los objetivos de ventas. En esta sección es necesario tener claro la política de repartición o retención de dividendos y la política de endeudamiento. Es necesario establecer qué tipo de endeudamiento se realizará a corto y a largo plazo.

### **2.4.5 El ajuste**

Cuando ya se es conocido el pronóstico de ventas y un estimado de gastos requeridos para activos, con frecuencia es necesario un financiamiento adicional debido a que los activos proyectados excederán al total de pasivos y capital proyectados, es decir, el balance ya no estará equilibrado.

Para poder cubrir los gastos de capital proyectados es necesario incluir una nueva variable llamada “ajuste”, la cual se convierte en la fuente de financiamiento externa necesaria para cubrir cualquier déficit o superávit y así poder equilibrar el balance.

#### **2.4.6 Supuestos económicos**

“El plan deberá establecer de manera explícita el entorno económico en el que la empresa espera encontrarse durante la vida del plan. Entre los supuestos económicos más importantes que deberán hacerse están el nivel de las tasas de interés y la tasa de impuestos de la empresa” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pág. 92).

Según Kotler, el área de marketing debe apoyar a la planeación financiera de la siguiente manera:

- Aportando los pronósticos de ventas y de gastos del área
- Realizando un análisis de las ventas para alcanzar el punto de equilibrio. Aquí se estima cuántas unidades debe vender la empresa al mes para compensar sus costos fijos mensuales y los costos unitarios variables promedio
- Pronosticar los ingresos mensuales relacionados con el volumen de ventas y la categoría de productos
- Pronosticar los costos esperados de marketing, desglosados en categorías más específicas.
- En lo posible, calcular las ganancias por el método de análisis de riesgos, en el que se obtienen tres estimaciones (optimista, pesimista y más probable) para cada variable incierta que afecte la rentabilidad, bajo un entorno de marketing supuesto y con una estrategia de marketing para el periodo planeado (Kotler & Keller, 2012, pág. 54).

### **2.5 Controles de la implementación**

Debido a que el mercadeo hace parte de la gestión gerencial, debe ser conducido por los elementos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), donde el control se encarga de verificar que lo planeado se está realizando de manera correcta y que se están cumpliendo los objetivos planteados (Hoyos Ballesteros, 2013).

Un mecanismo de control es la auditoría de marketing, la cual se define como “el proceso comprensivo, sistemático, independiente y periódico para examinar las estrategias y actividades llevadas a cabo, los objetivos propuestos y el ambiente en el que lo anterior se desarrolla, con el fin de encontrar problemas y oportunidades” (Hoyos Ballesteros, 2013, pág. 103).

En la ejecución de una auditoría de Marketing se deben tener tres componentes primordiales para verificar que la estrategia está siendo implementada satisfactoriamente, y estos son: los contenidos que se van a medir, el parámetro de medida que se va a utilizar y el tipo de herramientas que se van a usar para realizar el diagnóstico (Lamberti & Noci, 2010).

Dentro del área de marketing, según Hoyos, las mediciones más frecuentes son (Hoyos Ballesteros, 2013):

- Financieras:
  - Cumplimiento de ventas
  - Crecimiento de ventas
  - Cartera

- Cartera morosa
- Rentabilidad bruta
- Rentabilidad Neta
  
- Consumidor:
  - Lealtad
  - Nivel de satisfacción
  - Participación en la billetera del cliente (share of wallet)
  - Penetración de línea
  
- Relación con la marca:
  - *Top of Mind* (primera mención)
  - *Top of Heart* (preferencia de marca)
  - *Share of mind* (recordación de marca)
  
- Relación con los canales:
  - Penetración de marca
  
- Publicidad:
  - Costo por punto de *Rating*
  - Costo por punto de recordación
  - Costo por mil
  - Tasa de conversación
  
- Promociones
  - Redención de cupones
  - Efectividad del *switching* (cambio de marca)
  - Efectividad de los sorteos/rifas
  
- Fuerza de ventas
  - Eficiencia de los vendedores
  - Efectividad comercial
  - Eficacia
  - Incorporación neta de clientes
  - Retención de clientes
  - Reincorporación de clientes
  - Cartera
  - Eficacia
  - Penetración de marca
  - Efectividad
  - Efectividad de las cotizaciones
  - Devoluciones
  - Visitas por periodo



En la última sección se hace un esbozo de los controles para supervisar y ajustar la implementación del plan. Típicamente, desglosa las metas y el presupuesto mensual o trimestral, para que la dirección pueda revisar los resultados de cada período y tomar medidas correctivas conforme sean necesarias. Algunas organizaciones incluyen también planes de contingencia.

### **3 Aspectos Metodológicos relacionados con la realización del Plan de Mercadeo de café Castillo de Wandra**

El plan de mercadeo para la comercialización de café excelso procesado como valor agregado en el mercado Colombiano, es el desarrollo del objetivo general de la propuesta realizada en la asignatura *Seminario de investigación* del programa Maestría en Administración (MBA) de la universidad EAFIT.

Para cumplir con este objetivo se realizó una investigación de tipo descriptivo, ya que se tomaron como base estadísticas de fuentes primarias tales como Euromonitor International, se realizaron entrevistas con expertos y se extrajo información de fuentes secundarias y estudios relevantes del sector como el programa “Toma Café” de la Federación Nacional de Cafeteros, todo ello con el fin de poder definir el mercado y establecer la estrategia para la elaboración del plan.

En la realización del Plan de Mercadeo se establecieron unos objetivos específicos y su desarrollo es el cuerpo del contenido de este trabajo. El primer objetivo consistía en identificar los componentes de un plan de mercadeo que se ajustara a las necesidades específicas del producto. Para esto se tomaron como base los textos *Dirección de Marketing* (Kotler & Keller, 2012) y *Plan de Marketing: diseño, implementación y control* (Hoyos Ballesteros, 2013).

Posteriormente, en el segundo objetivo para determinar el mercado objetivo, se aprovechó todo el conocimiento y la información producida en los trabajos realizados durante el ciclo gerencial y la línea de énfasis de la maestría en administración (MBA) que cursó el autor de este trabajo. Se destaca como fuente primaria la aplicación de la herramienta en el trabajo de investigación de mercados VoC (Voz del Consumidor) realizado durante la asignatura *Gerencia de Producto*, en la que se realizaron entrevistas y encuestas a consumidores finales, claves para la definición de este mercado.

Para identificar los principales competidores con sus respectivas estrategias de precio y comunicación, que es el tercer objetivo, se recopiló toda la información correspondiente a la comercialización del café en Colombia y especialmente en el área metropolitana, que es donde este plan de mercadeo tiene vigencia; además, se analizó el posicionamiento estratégico del producto café Castillo de Wandra dentro de las variables de la mezcla de mercadeo. Para esto se usaron las siguientes herramientas: la asignatura *Estrategia de Precio* para poder definir los parámetros de esta variable de la mezcla de mercadeo frente a su posicionamiento estratégico orientado al mercado, informe *Coffee in Colombia* de Euromonitor International y páginas web principales competidores.

Para realizar el cuarto objetivo, identificar las debilidades y fortalezas del producto frente al mercado objetivo y las oportunidades y amenazas frente al entorno, se definieron los parámetros de producción del café proveniente de la finca santana del municipio de Támesis (Antioquia), de este estudio se extrajo la siguiente información: capacidad productiva actual y proyectada,

optimización y estandarización del proceso de beneficio del café dentro de la finca santana, costos de producción del producto agrícola, costos de maquila del proceso de tostión y molienda, costos logísticos de material de empaque, transporte, almacenaje y distribución, calidad y prueba de taza del producto final que se comercializa al consumidor final. En este proceso se utilizaron las siguientes herramientas: entrevistas como fuentes primarias a Prácticos Cafeteros de la región de Támesis – Antioquía pertenecientes a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, los cuales suministraron información correspondiente a la productividad específica de la tierra, costos unitarios por hectárea, extrapolación de la cantidad de café excelso disponible al 100% de capacidad y las características necesarias que se deben conservar para garantizar la trazabilidad de la calidad del café. Adicionalmente se realizaron entrevistas a Gonzalo Gaviria. Propietario Café Uribí y maquilador del producto, el cual suministró toda la información correspondiente a buenas prácticas de manufactura y costos de producción, Gustavo Benjumea, propietario finca Santana, Támesis – Antioquia quien suministró la información de costos de producción del producto base (café pergamino), costos logísticos de transporte, empaque y almacenaje, capacidad de producción y productividad actual. El señor Álvaro Saldarriaga de C.I. Café Madrid S.A. suministró información de costos de maquila, Outsourcing de Procesamiento de café pergamino para comercialización. Por otra parte, Café Mikaela S.A., suministró costos de Outsourcing de Procesamiento de café pergamino para comercialización, además, su laboratorio de café fue el encargado de realizar la prueba de taza al producto para clasificarlo como especial. El Señor Juan Arango, Propietario de Café Arangos, suministró información correspondiente a nichos de mercados, perfil de taza preferido por el consumidor y actual tendencia de consumo de cafés especiales. También se consultaron fuentes secundarias especializadas como páginas de internet con información de estadísticas del precio del café, bibliografía correspondiente al beneficio del café, páginas de la federación nacional de cafeteros, página del programa “Toma Café” y bibliografía correspondiente al entorno cafetero en Colombia, estado del arte, situación actual, tendencias de consumo y expectativas futuras del sector según expertos.

Finalmente, en el quinto objetivo que se refiere a plantear una estrategia de posicionamiento dentro de dicho mercado, se compiló y organizó toda la información necesaria y se elaboró el plan de mercadeo de la forma como los expertos académicos lo sugieren. En este último paso se logró definir: Estrategia de posicionamiento, objetivos del plan de mercadeo, presupuesto y responsables del plan de mercadeo, indicadores y cronograma de actividades y plan de acción. Como fuente primaria, fueron importantes los conceptos expuestos en la asignatura *Política de Empresas* de la maestría en administración (MBA) de la universidad EAFIT ya que de aquí se definió el direccionamiento estratégico de la compañía que comercializa el producto café Castillo de Wandra y es el eje central de este trabajo.

#### **4 Presentación y análisis de resultados - Plan de Mercadeo café Castillo de Wandra**

El plan de mercadeo para café Castillo de Wandra se realizó con base a las metodologías propuestas por los libros *Dirección de Marketing* (Kotler & Keller, 2012) y *Plan de Marketing: diseño, implementación y Control* (Hoyos Ballesteros, 2013) incluyendo en cada caso la información más relevante capitalizada de las asignaturas de la línea de énfasis en Mercadeo en la Maestría en Administración (MBA) en la Universidad EAFIT.

## 4.1 Resumen Ejecutivo

El plan de mercadeo para el producto café Castillo de Wandra establece todos los pasos necesarios para llevar el producto al consumidor final dentro del mercado objetivo, proyectado al cumplimiento de los objetivos corporativos, este se desarrolla en las siguientes etapas:

1. Establecimiento del direccionamiento estratégico de la empresa: definición de metas a largo plazo, la misión, la visión y el objetivo del plan de mercadeo.
2. Estudio de la situación actual del entorno y la competencia dentro de la categoría de cafés especiales. Además, se identifican los principales competidores y sus respectivas estrategias de precio y comunicación.
3. Estudio de las características del producto café Castillo de Wandra frente a las variables de la mezcla de mercadeo (producto, precio, comunicación y distribución); establecimiento del mercado objetivo e identificación de oportunidades del mercado frente a las fortalezas del producto (DOFA).
4. Desarrollo de las estrategias y tácticas para la ejecución del plan de mercadeo que permite el posicionamiento del producto dentro del mercado objetivo. Además, se establecen las acciones, responsables, tiempos y controles para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos durante el periodo del plan de mercadeo.

## 4.2 Direccionamiento Estratégico

Como cualquier compañía, Café Castillo de Santana S.A.S. debe tener unos objetivos estratégicos, misión y visión que marcarán la ruta de actividades tácticas y operativas para ser sostenible en el tiempo. Para formular el direccionamiento estratégico, se tuvieron en cuenta las proyecciones de crecimiento del mercado objetivo, el comportamiento del entorno y el estudio interno del producto café Castillo de Wandra, con lo que se realizó la matriz DOFA y se capitalizaron las oportunidades y fortalezas más importantes.

### 4.2.1 Misión

Ofrecer al mercado del área metropolitana de Medellín un café gourmet con denominación de origen Tamesino en presentación tostado y molido como alternativa experiencial de consumo basado en su sabor y aroma, que son originados por las características únicas de sus tierras cultivadas ancestralmente por los indígenas de la zona.

### 4.2.2 Visión

Al 2018 tendrá una participación de mercado del 0,5% y seremos el tercer café gourmet más reconocido dentro del canal de grandes superficies (hipermercados y supermercados) dentro del área metropolitana de la ciudad de Medellín.

### 4.2.3 Objetivo Corporativo

- Alcanzar en el 2018 ventas por valor de \$115.000.000 mensuales con un margen Bruto del 45%

### 4.2.4 Objeto del plan de mercadeo

- Para el 2015 vender el total de la producción de café de la finca Santana de Tamesis (Antioquia) en presentación de café Gourmet Castillo de Wandra tostado y molido. El

potencial estimado es 11.888 Kg y ventas de \$342.400.000 con un margen Bruto del 45%. Los valores son extraídos de la tabla 1, la cual es realizada de forma empírica por el autor proyectando la producción de la finca a partir del área y número de plantas.

Tabla 1 Potencial de producción finca Santana de Támesis

Area [Ha]	Rendimiento [€/Ha]	kg/arroba	Excelso	Merma	Potencial [Kg]
5,12	387	12,5	0,8	0,6	11.888,64

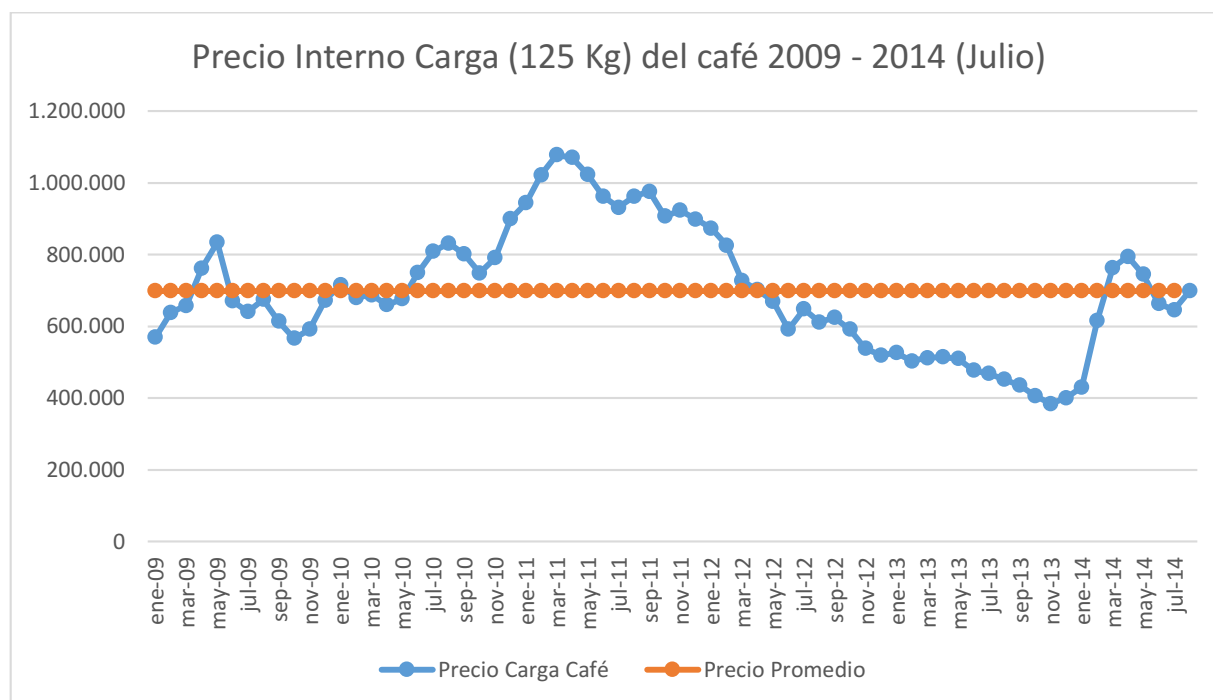
Fuente: Elaboración propia. El factor de rendimiento de 387 arrobas/Hectárea fue suministrado por el práctico cafetero de la región de Támesis - Antioquia

### 4.3 Análisis de la comercialización de café tostado y molido en Colombia

El cambio climático que se viene presentando en el planeta durante el siglo XXI, ha afectado notablemente el precio internacional de los productos agrícolas que son convertidos en alimentos y bebidas; de manera similar, los altos precios del petróleo son transmitidos a estos productos por la necesidad del uso de combustibles, transporte, fertilizantes, plaguicidas, etc., que se necesitan para la producción y comercialización de estos (Cano, Vallejo, Caicedo, Amador, & Tique, 2012). Por otro lado, la alta valoración de los productos “*commodities*” a razón del encarecimiento de las tierras cultivables y del uso de productos agrícolas como materia prima para biocombustibles, ha hecho que estos “*commodities*” tengan precios al alza constantemente y según la Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura (FAO, 2012) esta tendencia se conservará hasta el 2020.

En el caso específico del café (en especial los suaves colombianos), “han registrado un aumento muy notable desde el año 2004, al punto de haber alcanzado, entre marzo y mayo de 2011, el máximo pico logrado en la segunda mitad de la década del setenta” (Cano, Vallejo, Caicedo, Amador, & Tique, 2012). Estos altos precios son el reflejo del desabastecimiento que ha enfrentado el mercado mundial en los últimos 6 años y el hecho real que el consumo viene constantemente aumentando mientras la producción se ha mantenido estable y las reservas han caído considerablemente (Cano, Vallejo, Caicedo, Amador, & Tique, 2012). En la ilustración 1 se presenta la variación del precio interno del café desde enero de 2009 hasta julio de 2014 y el precio promedio en el mismo lapso de tiempo.

Ilustración 1 Precio interno carga de café del 2009 hasta Julio de 2014



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

Desde el segundo semestre de 2011 hasta el momento actual el precio del café ha sufrido una disminución en su precio debido tanto al balance producción-inventarios-consumo, como al desempeño de los precios internacionales. También han incidido variables relacionadas con la oferta como el cambio climático (fenómenos del niño y la niña), el ciclo biológico de las plantas, las prácticas de renovación, el envejecimiento y la caída de rendimientos de las plantaciones, y el aumento en los precios de combustibles y fertilizantes; y variables relacionadas con la demanda, en especial el aumento en el consumo de países de gran tamaño como Brasil, Rusia e Indonesia (Cano, Vallejo, Caicedo, Amador, & Tique, 2012).

En el caso colombiano, a partir del rompimiento del acuerdo mundial del café y el pacto de cuotas en 1989 (Bohman & Jarvis, 1990), ha perdido la competitividad frente a la globalización de los mercados debido a la falta de preparación de las instituciones y la no tecnificación de la producción. La producción sigue totalmente manual e intensiva en mano de obra. Entre 1989 y el 2011, Colombia ha perdido 7% de la participación de la producción mundial del café, cediendo el segundo lugar a Vietnam como nuevo jugador en el mercado. Situación contraria se ha presentado en Brasil la cual aumentó en un 13% su producción aprovechando la tecnología y perfeccionando sus eficiencias productivas (Cano, Vallejo, Caicedo, Amador, & Tique, 2012).

Las principales causas de la disminución en la productividad colombiana se deben a (Cano, Vallejo, Caicedo, Amador, & Tique, 2012):

- Programas de renovación de cultivos por variedades jóvenes resistentes a plagas por parte de la Federación Nacional de Cafeteros y como lo menciona Valencia, (2013) en Colombia actualmente hay 300 mil hectáreas improductivas por proceso de renovación, lo que corresponde a una tercera parte del parque cafetero de Colombia.
- Dificultad por parte de los caficultores de obtener financiamiento para cubrir las alzas en fertilizantes y plaguicidas.

La falta de productividad del sector, no se debe a una disminución en el área sembrada ya que se ha pasado de 873.000 hectáreas en 2006 a 921.000 en 2011, aunque aún se está por debajo del máximo registrado entre 1987-1988 que fue superior a 1.100.000 hectáreas (Cano, Vallejo, Caicedo, Amador, & Tique, 2012).

La improductividad también se debe a que el sector ha dejado envejecer a sus caficultores y a sus cafetales; y se han reducido las plantaciones a niveles inviables económicamente. Según el informe de Desarrollo Humano elaborado por las Naciones Unidas para el Eje Cafetero en el año 2004, el 50% de los hogares productores de café en Colombia vive y trabaja en la parcela, sus ingresos son complementados con jornales recibidos de otras fincas productivas y la escolaridad promedio es de 3.7 años. Bajo estas condiciones, es poco probable ser eficiente y productivo debido a que los caficultores no poseen los recursos suficientes para mantener y mejorar los cultivos, además, el sector financiero no siempre está al alcance de los productores con recursos que les permitan mitigar las pérdidas de valor ante las variaciones internacionales del precio del café (Cano, Vallejo, Caicedo, Amador, & Tique, 2012).

Un punto importante a considerar fuera de los bajos niveles de producción actual, es que Colombia para ser uno de los principales productores de café del mundo tiene un consumo interno de tan solo 1.500.000 sacos de 60 kilos, de los cuales para el 2012 importó 1.1 millones de sacos provenientes de Perú y Ecuador. Lo anterior indica que el valor per cápita anual de consumo es muy bajo, tan solo 1.8 kilos; comparado con Brasil, el cual, dentro de su cultura cafetera se encuentra en un consumo de 5.6 kilos por habitante (Muñoz, 2013).

Según (García & Olaya, 2006), la situación que afronta el negocio caficultor en Colombia y los tópicos más tratados son la clasificación de los tipos de café, la identificación de los principales países productores y los índices de producción y consumo mundial, el mercado, las políticas, los precios y, en general, la evolución del sector. Para Colombia, se presentan la descripción funcional de los segmentos de la cadena y un diagnóstico económico del sector tanto en el país como discriminado por regiones (García & Olaya, 2006). En una alta proporción, información estadística y cifras se puede encontrar en los diferentes portales públicos a las organizaciones asociadas como son: El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Proexport, entre otros, así como una buena cantidad de páginas de internet relacionadas con entidades oficiales del sector cafetero.

Ahora, los siguientes factores son motivantes para realizar un plan de mercadeo para la comercialización de café excelso en el mercado colombiano:

- Bajos ingresos percibidos por los productores cafeteros del país desde la segunda mitad de 2011

- Permanente importación de café de regiones cercanas para el consumo nacional.
- La actual estrategia de la federación que afirma que el café tiene que saltar “del cafetal a la taza” (Cano, Vallejo, Caicedo, Amador, & Tique, 2012), la cual invita a los productores a enfocarse en agregar valor al café, procesándolo y convirtiéndolo en un producto listo para el uso del consumidor.
- No se trata solo de concentrarse en abastecer al mercado mundial de café excelso porque el nuevo consumidor local es más exigente y valora cada día más la calidad.
- El Café tiene una penetración entre el 79% y el 82% de los hogares colombianos (Sierra, 2013).

A partir de septiembre de 2005, la Federación de Cafeteros creó Procafecol, sociedad anónima que promueve la iniciativa de agregar valor a la producción de café a través de la venta de cafés procesados con marcas propias tanto en el mercado interno, como en el mercado externo apoyando a la ya posicionada marca Juan Valdez, café de Colombia.

Café Castillo de Wandra es un producto nuevo dentro del mercado de bebidas calientes específicamente en el segmento de cafés especiales, creado hace 12 meses por la iniciativa de 4 profesionales de diferentes ramas de la ingeniería, que vieron la alternativa de agregarle valor al producto *commoditie* para mejorar sus ingresos, a la vez que aprovechaban la oportunidad que está presentando el mercado local del creciente aumento del consumo de cafés especiales.

En el año 2013 el café molido tuvo ventas en el país de 1,3 billones de pesos que representaron 54.711 Toneladas de café (Euromonitor International, 2014), de las cuales el 2% pertenecen a cafés especiales y gourmet (Toma Café, 2014), es decir, es un mercado de 26 mil millones de pesos que viene en constante crecimiento.

Café Castillo de Wandra, tiene como objetivo dirigirse al mercado de café gourmet dentro del área metropolitana de la ciudad de Medellín, resaltando su origen y responsabilidad social en su producción.

#### **4.3.1 Análisis del mercado**

Pese a que Colombia es uno de los principales exportadores de cafés suaves a nivel mundial, su consumo interno per cápita está lejos de sus compañeros exportadores, con tan solo 1,87 Kg de café verde equivalente, frente a países como Brasil con 5.48 Kg por habitante (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2014). El mercado del consumo de café presenta una importante oportunidad aprovechando el programa “Toma Café” que es impulsado por la Federación Nacional de Cafeteros y el sector privado y que busca de manera estratégica impulsar el consumo de la bebida en un 30% entre el 2010 y el 2016 (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2014), enfocándose principalmente en la población joven de alrededor de 25 años en adelante.

Según la información consultada en la página oficial del programa “Toma Café”, en Antioquia, solo el 33% de la población toma café tostado y molido, el otro 66% consume cafés instantáneos, veamos en la tabla 2 la distribución del consumo de café a nivel nacional.

Tabla 2. Porcentaje de participación portafolio de productos de café en Colombia del año 2008 al 2013.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Café Tostado en Grano	1,15%	1,16%	1,16%	1,20%	1,22%	1,24%
Café Tostado y Molido en Capsulas	0,01%	0,01%	0,02%	0,02%	0,02%	0,03%
Café Tostado y Molido	90,90%	88,85%	86,68%	84,49%	82,42%	80,72%
Café Instantáneo Estándar	7,05%	9,11%	11,24%	13,30%	15,29%	16,95%
Café Instantáneo Descafeinado	0,89%	0,88%	0,90%	0,98%	1,04%	1,06%

Fuente: Elaboración propia, datos Euromonitor International.

Como el mercado objetivo es el área metropolitana de Medellín, el análisis de mercado se basará en el estudio “El consumo de café en Medellín desde la perspectiva del comportamiento del consumidor” (Morales & López, 2010) del cual se sacan los siguientes datos relevantes:

- El estudio cuantitativo con modelo de cuestionario aleatorio a 137 personas mayores de 18 años de todos los niveles socioeconómicos, que fueran o no consumidores de café, tiene una confianza del 92% para una población estadística de 29.834.750 personas.
- “Los consumidores de hoy son más conocedores del tema cafetero de lo que eran hace unos 7 años y, por ende, sus expectativas con respecto a una ‘buena taza’ de café son mucho más exigentes a pesar de que se mantienen muchas costumbres alrededor de esta bebida”.
- 19% de los mayores de 18 años no son consumidores de café.
- En promedio hay un consumo de café de 5 días a la semana.
- El 8,1% lo toma entre 1 y 3 días a la semana.
- El consumo promedio es de 2,85 tazas al día.
- El canal de distribución más importante es el tradicional (tienda a tienda). El 65% de las personas realizan su compra en estos establecimientos.
- El 83,8% de la muestra consume café en el desayuno y el 90,1% lo prefiere caliente.
- El estudio arrojó que el 54,05% consume el café en presentación soluble frente al restante 45,95% que lo prefiere molido.
- El 84,7% de las personas consume la bebida en su casa, el 73% lo hace en su lugar de trabajo o estudio y solo el 10% lo hace en tiendas especializadas.
- Las amas de casa son las que lideran el proceso de compra
- El aroma (29,7%) y el sabor (27,9%) son los principales motivadores del consumo de café, seguidos de identificarlo con una bebida nacional (20,7%), quitar el sueño (18%) y mantener activo (17,1%).

Adicionalmente, en la asignatura *Estrategia de producto* del MBA, se realizó una investigación de mercados exploratoria bajo la modalidad de VoC (Voz del consumidor) buscando conocer las necesidades y deseos de los consumidores de café gourmet. A diferencia del estudio de Morales y López, esta investigación de mercados, se realizó con personas que fueran consumidores frecuentes de cafés especiales (gourmet) para extraer cuáles eran sus principales necesidades y deseos con respecto a esta bebida. En el anexo 1 se encuentra el formato de la



entrevista a profundidad realizada y la respectiva encuesta realizada a partir de la agrupación de los atributos y necesidades afines, además, del resultado de la matriz de importancia vs desempeño del café frente a sus competidores más cercanos.

Las recomendaciones finales del estudio se presentan a continuación:

- La mayoría de las personas se encuentran satisfechas con su café habitual, por esto, es necesario que la estrategia del producto le apunte a la total satisfacción de los beneficios esperados por los consumidores (sabor, aroma y cuerpo)
- Es importante tener diferentes presentaciones del producto para satisfacer las necesidades de consumo de los diferentes clientes.
- La atención creciente que los clientes le prestan al empaque se puede constituir en una oportunidad para hacer de este producto un regalo especial, de ahí que el mercado minorista tenga un gran potencial como aliado estratégico.
- Si bien hay un mercado creciente de consumidores de buen café, sus gustos y preferencias no son iguales, por esto es importante tener diferentes variedades de sabor y aroma del producto.
- Por lo general, el café está asociado a recuerdos o sensaciones, por eso la importancia de generar una atmósfera o experiencia alrededor de este producto.
- Definitivamente un empaque que conserve en el tiempo el aroma y el sabor del café es una propuesta obligatoria de Castillo de Wandra.
- Existe el potencial de convertir la finca donde se cultiva el café en parte del producto, construyendo una experiencia alrededor de esta.
- Se deben trabajar en mayor profundidad niveles distintos de molienda y tuestión para potencializar la experiencia sensorial.

Un resultado importante del estudio fue la selección del mercado objetivo al que está dirigido el producto Café Gourmet Castillo de Wandra, que siguiendo la estrategia de enfoque o concentración (Porter, Estrategia Competitiva, 2006) se definió como *hombres y mujeres del área metropolitana de Medellín entre los 25 y 60 años, de estratos 3, 4 y 5, preferiblemente con motivación a tener experiencias sensoriales diferentes en el consumo de bebidas calientes y que disfruten el momento de tomar un buen café solos o acompañados.*

A partir de esto, en la tabla 3 se presenta el total de la población a la que pertenece nuestro mercado objetivo basado en las proyecciones del DANE (DANE, 2014).

Tabla 3. Población proyectada edades entre los 25 y 60 años del área Metropolitana de Medellín para los años 2014 y 2015

Municipio	Grupos de edad	2014			2015		
		Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Medellín	25-60	1.250.347	577.422	672.925	1.266.297	586.324	679.973
Barbosa	25-60	21.438	10.558	10.880	21.929	10.819	11.110
Bello	25-60	211.036	100.291	110.745	216.199	102.859	113.340
Caldas	25-60	38.270	18.845	19.425	38.862	19.147	19.715
Copacabana	25-60	33.388	15.744	17.644	33.888	16.011	17.877
Envigado	25-60	107.467	50.715	56.752	110.263	52.123	58.140
Girardota	25-60	23.915	11.679	12.236	24.564	12.006	12.558
Itagüí	25-60	129.700	62.173	67.527	131.503	63.198	68.305
La Estrella	25-60	28.925	13.989	14.936	29.499	14.283	15.216
Sabaneta	25-60	26.346	12.066	14.280	26.785	12.281	14.504
<b>TOTAL</b>		<b>4.814.030</b>	<b>2.285.833</b>	<b>2.528.197</b>	<b>4.894.530</b>	<b>2.328.644</b>	<b>2.565.886</b>

Fuente: Elaboración propia con cifras del DANE.

Teniendo en cuenta la información presentada en la tabla 3, se puede establecer un potencial de mercado en el área metropolitana de alrededor de 5 millones de personas y teniendo en cuenta que para la preparación de una taza de café se necesitan aproximadamente 7 gr. de café tostado y molido (Juan Valdez Café, 2014), con la información suministrada por la investigación de Morales y López, el potencial y oportunidad de mercado para el año 2015 se presenta en la tabla 4.

Tabla 4. Potencial consumo de café tostado y molido año 2015 en el área metropolitana de Medellín para adultos entre 25 y 60 años.

Población entre 25 y 60 años	Consumidores de café (81%)	Consumidores café tostado y molido (45,95%)	Consumidores de café 5 días a la semana	Días de consumo anuales	Tazas al día	Gramos por taza	Consumo anual (Kg)
4.894.530	3.964.569	1.821.720	1.674.160	260	2,85	7	<b>8.683.870</b>

Fuente: Elaboración propia.

Según el programa “Toma Café”, la demanda de cafés superiores y gourmet está por encima del 2% de la demanda total, con crecimientos por arriba del 20% anuales (Toma Café, 2014), con esto, para estimaciones del potencial de mercado, el autor establece una cifra discrecional para el 2015 de participación de cafés especiales de 2,5% del total del consumo anual. Es decir, café gourmet Castillo de Wandra tiene un potencial de venta de **217.097** Kilos de café tostado y molido por año y de acuerdo con las capacidades productivas estimadas de alrededor de 11.888kg/año, esto representa 5,5% del total de ventas de cafés especiales en el área

Metropolitana de Medellín, lo que lo ubica como un objetivo posible para el potencial de mercado.

### 4.3.2 Análisis de la competencia

El análisis de la competencia se realiza en su mayoría con base en el informe Coffee in Colombia por parte de Passport Euromonitor International del cual se extraen la información más relevante para caso estudiado (Euromonitor International, 2014).

- Industria Colombiana de Café (Colcafé) es el líder del mercado con una participación del 51% con sus marcas café Sello Rojo, Colcafé y Café La Bastilla.
- Nescafé (café instantáneo) de Nestlé es producto seguidor del mercado con una participación del 16%.
- Antioquia tiene identificadas más de 90 marcas de café realizadas por productores independientes, las cuales en su mayoría son vendidas en su mercado natural (Development, 2014)
- Los caficultores de menor tamaño en la región que se enfocan en agregar valor al producto para ponerlo disponible para consumo representan el 0.15% en empresas y facturan el 10% del total del departamento (Development, 2014)
- Procafecol con su marca Juan Valdez es el líder del segmento Premium (mercado objetivo para este plan de mercadeo) con un diferencial de precios sustancialmente más altos a las demás marcas. Esta compañía tiene una participación de mercado del 1,6%.

#### 4.3.2.1 Estrategia de Precio de la competencia

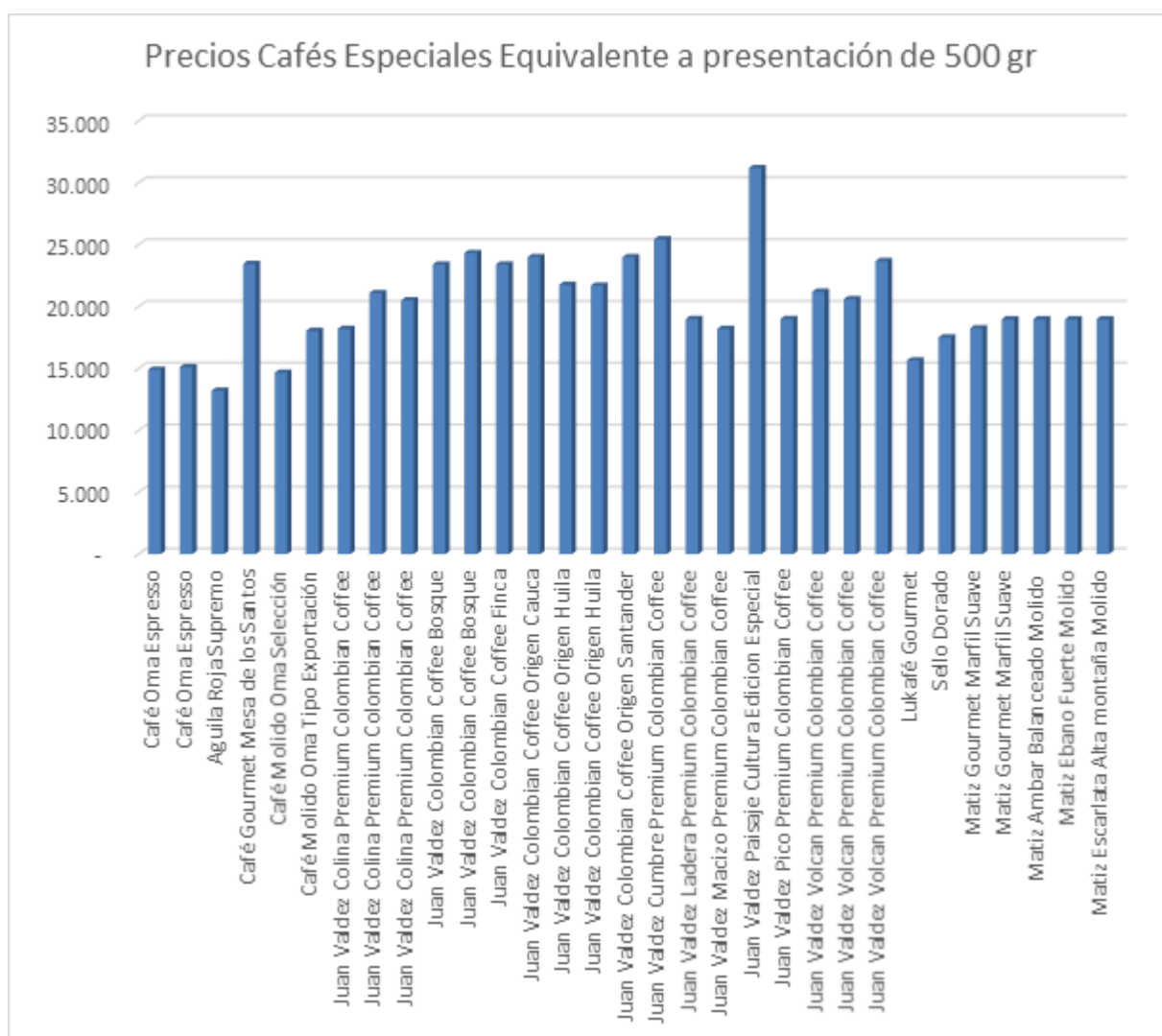
El estudio de precios en el canal de súper e hiper mercados se presenta con objeto de análisis, en la ilustración 2, donde se estandarizó el precio de todos los productos dentro de la categoría de cafés especiales para la presentación de 500 gr, con lo que se destaca lo siguiente:

- El precio promedio de la categoría de cafés especiales es \$20.237
- El precio de introducción de la categoría lo tiene Torrefecol Aguila Roja y Cía. Ltda con su café Aguila Roja Supremo con \$13.200.
- Juan Valdez es el único dentro de la categoría que utiliza la estrategia de precio de difícil comparación, suministrando presentaciones de 340 gr., mientras que los demás lo hacen en 250 y 500 gr.
- El precio por gramo más alto es ofrecido por Procafecol S.A. con su producto Juan Valdez Paisaje Cultura Edición Especial, el cual viene en presentación de 250 gr a \$15.600, es decir, a un precio equivalente de \$31.200 por 500 gr.
- Procafecol S.A. con su marca Juan Valdez es la empresa con mayor diversificación de portafolio, ofreciendo 12 productos diferentes en presentaciones de 250, 340 y 500 gramos, las cuales, según el informe de Euromonitor (Euromonitor International, 2014), dependen del canal donde es ofrecido el producto: Tienda de café, Supermercado e Hipermercado.
- El líder del mercado Colcafé hace presencia dentro de la categoría de cafés especiales con sus marcas Sello Dorado y Matíz. Café Matíz es la más reciente apuesta de la empresa desde su lanzamiento en 2012 y ofrece actualmente 4 productos diferentes distribuidos especialmente en Hipermercados.
- Café Gourmet Mesa de los Santos, producido por Productores y Exportadores de Café S.A. es hasta el momento el único café que hace presencia dentro de los hipermercados,

siendo producido por una PYME que además cuenta con un diferencial de precio superior al promedio de la categoría.

- Los demás seguidores son Café Oma, Aguila Roja Supremo y Lukafé Gourmet, estando todos con un precio por debajo del promedio de la categoría y teniendo a las grandes superficies (supermercados e hipermercados) como canal de distribución elegido.

Ilustración 2. Precios Cafés especiales equivalente a presentación de 500 gr



Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor Internacional.

#### 4.3.2.2 Estrategia de comunicación de la competencia

Debido a que Colcafé y Procafecol son los que lideran el mercado, solo se analizó la estrategia de comunicación de los productos Juan Valdez y café Matiz.

- Juan Valdez. Su portafolio de productos está dividido en tres categorías, todas diseñadas con una proyección internacional:

- Premium Selection, cuya comunicación “sabor y aroma en su máxima expresión” tiene como protagonista la diferenciación en los niveles de procesamiento (tostión y molienda) de los productos segmentándolos según el gusto de los consumidores. Los nombres asignados, generan inquietud de indagar acerca del perfil y características del producto final. En la tabla 5 se muestran las presentaciones de los productos, su nombre y sus principales características.

Tabla 5. Productos Premium selection Juan Valdez

	Nombre del Producto			
Características	CUMBRE	MACIZO	VOLCAN	COLINA
	Tostión media alta. Sabor fuerte	Tostión media-baja. Café de las zonas altas de los Andes. Sabor suave	Tostión alta, molienda fina. Recomendados para preparación de espresso. Sabor fuerte	Tostión media. Producto balanceado

Fuente: Elaboración propia

- Origen: bajo el lema “sabores y aromas provenientes de las tierras del café” extrae el producto de las zonas cafeteras más representativas del país y mediante variación en el proceso de tostión y molienda, resaltan las características de olor y sabor provenientes de cada región. En la tabla 6 se muestran las presentaciones de esta categoría con sus principales características

Tabla 6. Productos Origen Juan Valdez

	Nombre del producto			
Características	NARIÑO	ANTIOQUIA	SIERRA NEVADA	HUILA
	Tostión media, aroma suave y acidez alta	Tostión media, aroma intenso y acidez media	Tostión alta, aroma intenso y acidez baja	Tostión media, aroma fuerte, acidez media/alta.

Fuente: Elaboración propia

- Sostenibles: Tiene 3 tipos de cafés que resaltan la responsabilidad social, el impecable manejo de los recursos naturales y la agricultura sostenible sin productos químicos. Su lema es “cafés con diferentes certificaciones de sostenibilidad”. La tabla 7 muestra los productos y sus principales características.

Tabla 7. Productos sostenibles Juan Valdez

		Nombre del producto		
Características	FINCA	BOSQUE	ORGANICO	
		Responsabilidad social: Trabajo justo, manejo responsable de los recursos naturales	Fincas certificadas con agricultura sostenible y biodiversidad.	100% orgánico sin abonos químicos. Beneficio manual y agricultura ecológica.

Fuente: Elaboración propia

- Café Matiz es la marca gourmet de la línea de productos diferenciados de la empresa Colcafé, todas las presentaciones son procesadas con cafés de alta montaña cultivados a más 1.700 metros sobre el nivel del mar. Se destaca en su imagen la elegancia y la combinación del negro con los colores rojos de los frutos maduros y el verde de las hojas, llaman la atención inmediatamente siendo este un factor determinante en la exhibición dentro del lineal. Realizan variaciones en el proceso de tostión y molienda para generar diferentes tipos de taza a nivel de aroma, sabor y acidez. En la tabla 8 se presentan los diferentes productos con sus respectivas características.

Tabla 8. Productos Café Matiz

		Nombre del producto			
Características	Ébano	Escarlata	Marfil	Ámbar	
		Tostión alta, aroma pronunciado, acidez baja y cuerpo medio	Tostión media-alta, aroma intenso, acidez media y cuerpo medio	Tostión media-baja, aroma suave, acidez alta y cuerpo bajo	Tostión media, aroma fuerte, acidez media-alta y cuerpo medio

Fuente: Elaboración propia

### 4.3.3 Aspectos Socioculturales

Según el informe: Actitudes y hábitos de consumo de café en Colombia: Tradición y Bienestar (Sierra, 2013), el café en Colombia es la bebida caliente con mayor penetración dentro de los hogares (entre el 79% y 82%) y por lo que representa como referente y orgullo patrio internacional es la más apreciada. Es uno de los elementos dentro de la canasta familiar con mayor transacción dentro del canal tradicional (tienda a tienda) con un 86% de cobertura y con un 100% en las grandes superficies, súper e hipermercados, (Sierra, 2013).

“La composición del grupo de consumidores en Colombia es similar a la pirámide socio demográfica, con una amplia base de consumidores en los estratos 2 y 3 cuyos motivos de consumo están asociados a la tradición y la costumbre y un grupo de consumidores de estratos

medio altos que asocian más su consumo a motivos de indulgencia y experiencia gustativa. Todos los consumidores atribuyen al café bienestar expresado de diversas formas.” (Sierra, 2013).

La iniciación del consumo de la bebida en la cultura colombiana se realiza en la niñez, en el desayuno o cena, acompañado con leche. El “tinto” o café negro tradicionalmente se empieza a consumir en la adolescencia, centrándose en la vida universitaria y laboral, buscando socializar con colegas o rescatar sus beneficios energéticos. Su consumo se incrementa después de los 30 años hasta los 60 donde disminuye su consumo apelando a problemas de insomnio. (Sierra, 2013).

El consumo de la bebida se realiza de manera equilibrada en partes iguales tanto dentro como fuera del hogar (Sierra, 2013), por esto las tiendas especializadas están captando la atención de los consumidores frecuentes que buscan nuevas experiencias o cambios de rutina dentro de su día a día.

El 47% de los colombianos toman café en la mañana para acompañar el desayuno, en la tarde, generalmente después del almuerzo como bebida digestiva o energética y en la noche en algunas regiones como acompañamiento del pan o la arepa y se toma solo (negro) o con leche (Sierra, 2013).

“[...] los colombianos somos grandes tomadores de café tostado y molido: 86 de cada 100 kilos vendidos son de café tostado, excepción hecha del departamento de Antioquia donde el 40% del consumo de café es soluble” (Sierra, 2013). Por tradición, la mayoría de los hogares preparan el café en forma de cocción, realizando calentamientos en diferentes horas del día, haciendo que pierda la mayoría de sus atributos de aroma y sabor. Esta bebida se debe tomar en preparación por infusión y recién hecha para evitar cambios de acidez y sabores que puedan ser perjudiciales para el sistema digestivo.

El consumo de la bebida aumenta con la edad, hasta los 24 años el promedio se localiza en 2 tazas por día, los mayores de 40 aumentan su consumo hasta un promedio de 3,2 tazas al día. La concentración de café varía entre 4 y 7 gramos de café por taza de 110 ml, dependiendo de la región (Sierra, 2013).

Adicional al sabor y aroma como principales motivantes, hay factores psicológicos que van a depender de las diferentes ocasiones de consumo, como por ejemplo, acompañar un espacio de libertad, una excusa para socializar y compartir con colegas o amigos, hacer parte de un estilo de vida (barismo), etc. Como lo manifiesta el informe: Actitudes y hábitos de consumo de café en Colombia:

En Colombia, el café en sus diferentes preparaciones ocupa espacios diferenciados todos ellos sinónimo de bienestar para el consumidor: el café negro o tinto está asociado a una arraigada tradición que nos ayuda a sentirnos cerca de los demás, es un generador de conversaciones, ayuda a sentir impulsos de energía y vitalidad, mejora el estado de ánimo y hay a quienes les ofrece relax. Es la bebida del anfitrión en el hogar y en el trabajo, y hace que quien llega se sienta bienvenido y acogido. El café con leche está asociado al calor de hogar, evoca la seguridad de la madre y fortalece los momentos felices compartidos en familia. Ayuda a experimentar una sensación de bienestar y alimentación. Permite que uno se sienta cómodo y a gusto.

El cappuccino está asociado a la exclusividad y el gusto de sentirse especial y diferente. (Sierra, 2013)

#### **4.3.4 Aspectos Económicos**

Actualmente el gobierno solo ofrece beneficios económicos al productor caficultor brindándole créditos blandos y subsidiados, como es el caso del Programa de Apoyo Crediticio al Caficultor, el cual suministra préstamos para siembra y manutención hasta la época de cosecha; y también para mejoras en infraestructura (Beneficio) y fertilizantes, esto con el fin de mejorar la productividad (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2014). Además, como incentivo para conservar la producción nacional, lanzó en 2013 el Programa de Protección del Ingreso Cafetero (PIC), el cual garantiza un ingreso mínimo por carga (125 Kg) de café pergamino al caficultor de \$700.000 (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2014).

#### **4.3.5 Aspectos Tecnológicos**

Posterior a la cosecha y recolección de café se le debe retirar al grano la cáscara o corteza y secarlo para ser utilizado posteriormente en la tostión y molienda, todo este proceso tiene el nombre de beneficio.

En la actualidad hay dos tipos de beneficio del café:

- Húmedo: “Es la transformación del fruto de café maduro a café pergamino seco de punto comercial, a través de las siguientes etapas: Recolección del fruto, recibo y clasificación del fruto, despulpado del fruto, clasificación del café despulpado, remoción del mucílago del café despulpado, lavado del café fermentado, clasificación del café lavado, secamiento del café lavado, almacenamiento del café seco y manejo de los subproductos” (Anacafé Asociación Nacional del Café, 2014).
- Seco: “Es el proceso de transformación al que son sometidos todos los cafés lavados. En esta fase, la materia prima lo constituye el café pergamino obtenido del beneficio húmedo para obtener el café oro que será utilizado por los tostadores como materia prima. En el beneficio seco es eliminado el pergamino o cascarilla (endocarpio), el cual constituye aproximadamente un 20% en peso del café pergamino seco procedente del beneficio húmedo. Además, se elimina la mayoría de granos defectuosos mediante procesos mecánicos y electrónicos” (Anacafé Asociación Nacional del Café, 2014).

Para convertir el café verde (café trillado) en un producto extraíble para el consumo humano, se debe someter a procesos industriales tales como la torrefacción y molienda.

- La torrefacción es la “exposición de los granos de café almendra a un calentamiento, el cual provoca inicialmente la liberación de agua ligada a los granos, seguido de una serie de reacciones químicas tales como oxidación, reducción, hidrólisis, polimerización y descarboxilación, hasta alcanzar el color deseado; manteniéndolo en continuo movimiento para asegurar un tostado completo del grano; cuando finaliza la tostión, el café es enfriado rápidamente con una determinada cantidad de agua o aire. Durante el tostado se pierde agua, materia seca y otros compuestos volátiles, productos de la pirolisis; es en este proceso donde el café adquiere todas sus características de color, aroma y sabor deseados. El grado de tostación depende de la temperatura y el tiempo de proceso.” (Clarke & Macrae, 1987).
- La Molienda, es la “reducción del tamaño del grano por compresión, fricción, corte, rompimiento, o cualquier proceso que pueda causar reducción del tamaño de la partícula.



Con respecto al café tostado, los granos completos requieren un cortado mediante una acción de compresión o fricción, para proveer al café molido con partículas de un tamaño y forma adecuados, para el subsiguiente proceso de elaboración de la bebida. El principal objetivo de la molienda en el café, es incrementar la superficie específica de extracción, o más bien, aumentar el tamaño de la interface entre el agua y el sólido, así como facilitar la transferencia de sustancias solubles y emulsificantes dentro de la bebida” (Clarke & Macrae, 1987).

Finalmente, para la preparación de la bebida falta la extracción, la cual tiene 3 principios básicos:

- **Cocción:** Hervir el agua con el café, dejar asentar para servir.
- **Lixiviación:** también llamado filtración, consiste en dejar que la masa de café sea atravesada por una masa de agua caliente (92 °C aprox.)
- **Infusión:** Contacto agua – café por un tiempo, para luego retirar el café y dejar el líquido para el consumo. El tiempo de residencia es el que toma para extraer los sabores del café.

Dentro de las fuentes consultadas se encontraron varios dispositivos para la preparación de bebida de café, los cuales se presentan en la tabla 9.

*Tabla 9. Dispositivos para preparación de bebidas a base de café molido.*

<b>Metodo de Preparación</b>	<b>Tipo de Extracción</b>
Greca	Lixiviación + Cocción
Máquina de goteo	Lixiviación
Máquina Espresso	Lixiviación
Chemex	Lixiviación
Prensa Francesa	Infusión
Moka Italiana	Infusión + Cocción + Lixiviación
Ibrik	Cocción
Shyphon	Infusión + Lixiviación
Cono de goteo "Dryper"	Lixiviación
Aeropress	Infusión + Lixiviación
Cold Brew (extracción en frío"	Lixiviación + Infusión
Máquina Trifecta	Lixiviación
Pod	Lixiviación

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.3.6 Aspectos Políticos y legales**

Los aspectos políticos y legales a tener en cuenta para la comercialización del café son:

- **Registro Sanitario:** Para comercializar productos alimenticios para el consumo humano en Colombia es obligatorio contar con el aval sanitario del INVIMA con el fin de garantizar la trazabilidad sanitaria. En nuestro caso, el producto está amparado por el Registro Sanitario de nuestro outsourcing Café Uribe S.A.S.

- *Registro de marca*: la marca Castillo de Wandra y el logotipo (petroglifo tallado en la piedra de la finca) se encuentran registrados ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), con expediente 13 297132. Su aprobación fue concedida en la publicación Nro. 12 de la gaceta 683 del 10 de enero de 2014. Con esto se protege el uso de la marca y símbolos distintivos de plagios y copias, garantizando la seguridad de la marca como un activo fundamental de la empresa
- Registro Único Tributario (RUT): “Es el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y no contribuyentes declarantes de ingresos y patrimonio; los responsables del régimen común y los pertenecientes al régimen simplificado; los agentes retenedores; los importadores, exportadores y demás usuarios aduaneros, y los demás sujetos de obligaciones administradas por la U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, respecto de los cuales esta requiera su inscripción.” El RUT sirve “para avalar e identificar la actividad económica ante terceros con quienes sostenga una relación comercial, laboral o económica en general, y ante los diferentes entes de supervisión y control, a su vez, este documento le señala sus obligaciones frente al Estado Colombiano.” (DIAN, 2014). El registro está a nombre de café Castillo de Santana S.A.S con NIT: 900619309-3.
- Impuesto al Valor Agregado (IVA) Es un impuesto a la venta de bienes de consumo que se cobra como un porcentaje del valor de la mercancía o servicio, los consumidores deben pagarlo en el momento de la compra. El cobro se realiza como su nombre lo indica, sobre el valor agregado; es decir, el impuesto se aplica sólo a la diferencia entre el valor de las ventas de una empresa y el valor de sus compras a otras empresas, entre el precio de venta final y la suma de los costos parciales (Banco de la República, 2015). Dentro de la clasificación 09.01 del artículo 468-1 (bienes gravados con la tarifa del 5%) se encuentra el “Café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción,…” (DIAN, 2015)

## 4.4 Análisis Interno

### 4.4.1 Características del Producto

Café Gourmet Castillo de Wandra es producido con café seleccionado tipo exportación, maya 17 y 18 producido en la finca Santana del municipio de Támesis (Antioquia). Este tipo de café es considerado supremo bajo la clasificación internacional de exportadores (Centro de Comercio Internacional, 2011). El proceso de torrefacción es realizado a través de *outsourcing* por café Uribia en el municipio de Valparaiso (Antioquia). Este proveedor con su trilladora garantiza la selección del grano supremo y la depuración de granos imperfectos. Además, su tostadora está registrada ante el INVIMA bajo registro sanitario RSAA 15 | 12709 lo que garantiza la calidad del producto procesado como alimento para el consumo humano y la trazabilidad de su promesa de valor de tosti3n media.

Por el tipo de compra por parte del usuario final, se considera un bien de “compra comparada”, ya que por lo general, el consumidor suele hacer comparaciones con base en su idoneidad, calidad, precio y estilo durante el proceso de selecci3n y compra (Uribe Saldarriaga, 2014). En nuestro caso, dentro de la categorí3a son bienes de compra comparada homogéneos, ya que son similares en calidad, pero con precios lo suficientemente diferentes como para justificar comparaciones de compra.

La tabla 10 ilustra las variables que demuestran por qué el café es considerado un producto de compra comprada, tanto para el consumidor final como para el canal de distribución.

Tabla 10. Variables que catalogan al café como un producto de compra comparada.

	Consumidores Finales	Compradores Industriales
Riesgo - Esfuerzo	Riesgo de Medio a Alto - Alto Esfuerzo	
Envolvimiento	Situacional Alto - Perdurable Alto para Algunos Consumidores	
Tipo de Compra	Entre Limitada y Extensiva	Recompra Modif. - Nueva Tarea
Producto	Alta Diferenciación - Altos Márgenes - Variedad de Opciones	
Precio	Valor (Beneficios vs Esfuerzo)	Negociados - Paquetes
Distribución	Selectiva	
Comunicación	Ventas Personales Publicidad - Otras Herramientas	Ventas Personales
Lealtad de Marca	Alta al Producto Alta a la Tienda	Alta al Producto Alta al Proveedor

Fuente: Tomada de las memorias del módulo Gerencia de Producto (Uribe Saldarriaga, 2014).

#### 4.4.1.1 Propiedades del producto final

Para catalogar un café es necesario realizarle una prueba de taza, la cual es hecha por un barista o experto en preparación de café, en la que se resaltan, entre otras, las siguientes características (Cafes el criollo, 2015) y (Tu Café Espacio, 2015):

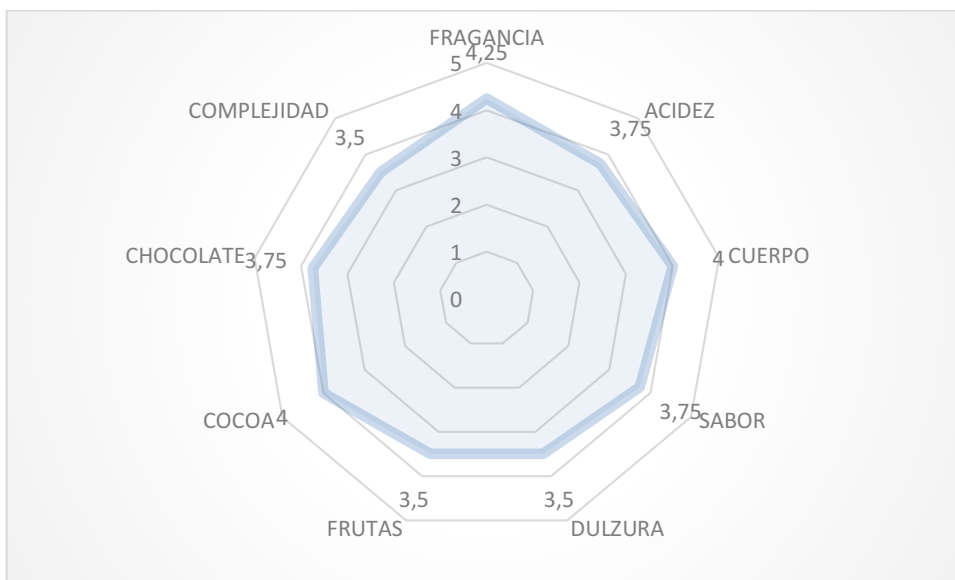
- Aroma: Sensación percibida merced a la combinación boca/nariz.
- Acidez: Es el sabor del café que se siente en las orillas de nuestra lengua y en la parte posterior de nuestro paladar. La acidez le da al café un sabor fresco y definido.
- Dulzura: Clásica sensación sávida de las soluciones azucaradas.
- Cuerpo: El cuerpo está relacionado con la viscosidad y los sólidos que tiene la bebida.
- Sabor: La combinación de cuerpo, acidez y aroma da lugar al sabor global del café.
- Notas: Término de cata que evoca un agradable aroma a fruta madura, que a veces, evidencia trazas de cítricos, propia de buenos cafés con elevada acidez.

La prueba de taza realizada en El Laboratorio de Café de la compañía Mikaela S.A.S al grano, originado en la finca Santana de Támesis y procesado en Café Uribia, dio una puntuación de 80. El resultado de la prueba se resume en la ilustración 3 y las características se describen a continuación:

- Aroma: Dulce/Chocolate
- Acidez: Media Alta-baja

- Dulzura: Media Alta
- Cuerpo: Medio
- Sabor: Dulce, apanelado
- Sabor residual: Perdurable
- Notas: Frutos Rojos

Ilustración 3 Perfil de taza café Castillo de Wandra



Fuente: Laboratorio de café, Mikaela S.A.

El producto tiene una molienda media que le permite ser funcional en la mayoría de los dispositivos disponibles para la preparación de bebidas de café (tabla 9).

#### 4.4.1.2 Beneficios y Salud

Como lo describe el documento “El café y la salud: Algunos descubrimientos sorprendentes” (International Coffee Organization, 2013), los estudios realizados muestran que el consumo regular de café (entre 4 y 5 tazas al día) puede contribuir a proteger contra la enfermedad de Alzheimer, además desmiente que el consumo de café quita el sueño en las noches y que este problema está ligado a factores externos como por ejemplo la edad.

Por otro lado, se referencia que la cafeína junto con analgésicos como el ibuprofeno, son más efectivos para aliviar los dolores de cabeza, ya que se mejora la absorción y potencia del analgésico. Expertos recomiendan que la ingesta de una taza de café puede incluso prevenir los dolores de cabeza al evitar la dilatación de los vasos sanguíneos en la cabeza.

Adicionalmente, se encontró que el consumo regular de café ayuda a disminuir la incidencia de la enfermedad respiratoria de asma en alrededor de un 28%.

El informe desmiente que el consumo de cafeína está asociado con las siguientes enfermedades:

- Osteoporosis y disminución de la densidad ósea de mujeres entre los 55 y 70 años
- Ardor en el estómago y acidez. “No hay tampoco pruebas concluyentes de que el café haga daño al estómago o contribuya a la formación de úlceras gástricas o duodenales”

- Dependencia. Generalmente se confunde el hábito y/o consumo como energizante con la dependencia o adicción.
- Deshidratación. Aunque la cafeína se considera un diurético, el consumo normal regular (entre 4 y 5 tazas diarias) no generan desbalances fluidos-electrolíticos perjudiciales. Se recomienda que si se va a realizar viajes largos, se evite el alto consumo de cafeína.

#### 4.4.2 Diseño del empaque

En la tabla 11 se presentan los atributos tangibles del producto final Café Gourmet Castillo de Wandra.

Tabla 11. Atributos Tangibles café Castillo de Wandra

Marca:	Castillo de Wandra
Producto:	Café Tostado y Molido 
Cantidad por empaque	80, 250 y 500 gramos
Color y tipo de empaque	Bolsa <i>flow pack</i> dorado con válvula desgasificadora y sistema de cierre manual (peel stick) para después de abierto.
Diseño de etiquetas	Frontal: Nombre acotado en la parte superior por los granos de café excelso tostados y molidos que se encuentran al interior. En su parte inferior se ubica la imagen del petroglifo tallado en la piedra que se encuentra en la finca productora del café. Resalta la denominación de origen: 100% café colombiano y las características de la taza.  Posterior: Muestra la imagen de Támesis – Antioquia, donde se origina el café, las instrucciones de uso para tener la mejor

	taza de sabor, la tabla nutricional, el código de barras, la información de la empresa y el registro sanitario.
Tamaño	24x8x7 centímetros para la presentación de 500 gramos
Precio Venta Público	\$18.000
Material empaque	Poliéster + metalizado + polietileno de baja densidad

#### 4.4.3 Marca

La marca es uno de los capitales más importantes de cualquier empresa, es por esto que café Castillo de Wandra realizó todo el proceso de protección de marca y propiedad intelectual ante la Superintendencia de Industria y Comercio, protegiendo tanto su nombre como su símbolo distintivo. El producto fue registrado dentro de la categoría 30, la cual comprende café, té, cacao, azúcar y arroz; lo que le permite a la compañía explorar una amplia gama de productos alrededor de la cultura Emberá.

El *Brand equity* o capital de marca Castillo de Wandra le asigna la fuerza necesaria al café para lograr posicionarse en la mente dentro del mercado objetivo, para así obtener la cuota de mercado deseada y alcanzar las ventas proyectadas.

La marca café Castillo de Wandra se origina al fusionar el nombre de la variedad del tipo de café cultivado en la finca Santana de Támesis (variedad Castillo) y de una leyenda que se teje alrededor de una piedra ancestral tallada por los indígenas Emberá que habitaron esas tierras hace cientos de años y que está ubicada en la finca. En la ilustración 4 se presenta el petroglifo tallado por los indígenas Emberá en una piedra localizada en la finca Santana de Támesis.

La leyenda se encuentra impresa en el empaque y está establecida de la siguiente forma:

*Cuenta la leyenda que en esta tierra montañosa colombiana bendecida por los espíritus, habitaban nuestros antepasados indígenas Emberá. Sus chamanes jaibanás, conocedores del poder mágico espiritual, marcaron sobre la piedra para que no lo borrara el tiempo, el lugar sagrado justo donde sus Wandra, espíritus del bosque, madre de los animales y las plantas; les indicaran que crecerían las mejores semillas y esa marca es hoy el logo que identifica este exquisito café que cosechamos con dedicación y amor.*

*El pacto se ha mantenido a lo largo de los siglos en estas tierras generosas y fértiles en el municipio de Támesis – Antioquia donde cultivamos este café especial, prueba del legado ancestral. Castillo de Wandra, es la combinación ideal de nutrientes, mezcla de aromas y sabores que, sumados a la selección especial de los mejores granos, dan como resultado un producto intenso en aroma, gran suavidad y excelente calidad.*

*Ilustración 4. Petroglifo tallado en piedra por indígenas Emberá en la finca Santana de Tamesis*



Petroglifo original tallado en piedra



Imagen café Castillo de Wandra

Fuente: Piedra localizada en la finca Santana. El nombre, la imagen y el logotipo son propiedad de Castillo de Santana S.A.S

#### *4.4.3.1 Variedad de café Castillo*

La variedad Castillo fue desarrollada por el Centro nacional de investigaciones de café (Cenicafé) y liberada por la Federación Nacional de Cafeteros en mayo de 2005. Es el resultado del cruce entre la variedad Caturra y el Híbrido de Timor - ambas pertenecientes a la familia *Coffea arabica* (café arábigo)-. “Son variedades compuestas, de porte bajo, adaptadas a la zona cafetera colombiana, de alta producción, elevada resistencia a la roya y excelente calidad en taza” (Cortina, Moncada, & Herrera, 2012).

#### *4.4.3.2 La Cultura Emberá*

Los Emberá, como mecanismo de supervivencia tuvieron que migrar desde las selvas chocoanas hacia las montañas para oponer resistencia hacia la conquista española lo que hizo que sus asentamientos de personas fueran cada vez más pequeños. Son por naturaleza una cultura guerrera que logró poner una heroica resistencia a la conquista española por cerca de dos siglos (Ulloa, 2014).

Por su forma de asentamiento, su economía de subsistencia está basada en la agricultura, caza, pesca y recolección; y actualmente con un escaso excedente para la comercialización.

En regiones de montaña, debido a la escasez de tierras, sus viviendas son más cercanas unas de otras, y están rodeadas de las chagras con cultivos permanentes, huertos y pequeños semilleros; entre los cultivos más comunes dedicados específicamente a la comercialización son el café, cacao y frijol; para ellos se cumplen los mismos ciclos de los campesinos, es decir la recolección en noviembre y diciembre del café, en agosto y septiembre el frijol y la recolección constante del cacao. Su base alimenticia está basada en el maíz que se cultiva básicamente para la fabricación de la chicha, la cual se reserva para las fiestas, trabajos comunitarios y/o actividades cotidianas. La cosecha también se utiliza para envueltos, arepas, mazorca asada, harina de maíz, cocinado, en coladas, etc.

“Las fuerzas sobrenaturales que habitan el mundo Emberá son representadas haciendo uso de las formas de animales y hombres, pero con procedimientos gráficos particulares; la materialización de /jai/ (espíritus o almas de los muertos que han encarnado de nuevo distintos animales (Cultura Embera, 1989) a través de dibujos, constituye tan solo una alegoría formal del espíritu, incapaz de contener su esencia; sirve como evidencia de la "visión" de los /jaibaná/ (curandero o chamán, también considerado líder espiritual), quienes durante el ritual de curación consiguen un estado en el que las imágenes de los /jai/ vienen a ellos y les informan y ayudan en la aventura Curativa” (Carmona, 1990).

Curar las enfermedades de las personas Emberá no es la única actividad efectuada por el jaibaná, este también puede curar la tierra. “Antes de la siembra, el Jaibaná viene a la rocería y canta su jai para ahuyentar a los “achaques”, los jais que pueden hacer que caigan plagas a los sembrados o vengan los predadores del monte y hagan fracasar la cosecha, dejando así la tierra limpia y apta para una siembra exitosa”. (Cultura Embera, 1989)

Así como los Jai (espíritus) se relacionan con enfermedades, también lo están con la naturaleza y de allí sale el nombre de *Wandra*, los cuales son espíritus relacionados con las madres de los animales y plantas que moran en las cabeceras de los ríos, también relacionados con la fertilidad y productividad de la tierra (Zuluaga, 1991)

#### **4.4.4 Distribución**

La correcta selección de la estrategia de distribución es un factor determinante para garantizar que el producto va a llegar de manera eficiente al mercado objetivo, para esto es necesario aclarar que la distribución comercial es diferente al comercio, y esta comprende “...el conjunto de actividades necesarias para situar los bienes y servicios producidos por los agentes económicos a disposición de los compradores finales para satisfacer sus necesidades y deseos” (Vásquez & Trespalacios, 2006).

Café Castillo de Wandra usa una distribución sin intermediarios (Venta directa) para usuarios finales tipo restaurantes y cafés independientes como producto oficial de consumo (Ilustración 5).

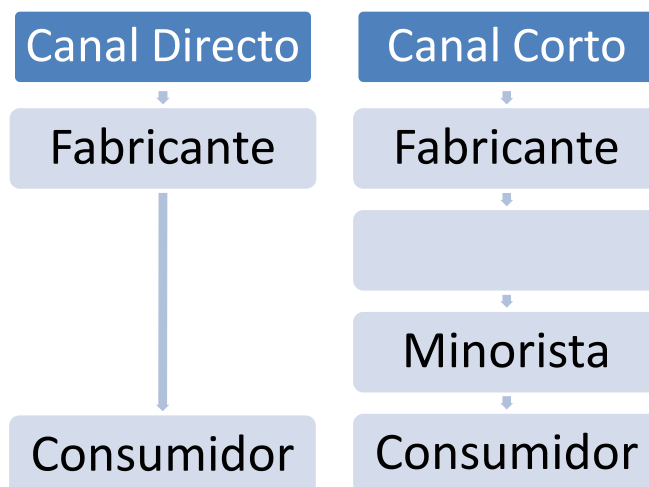
Para llegar masivamente al usuario final, dentro del segmento de mercado elegido en la estrategia de concentración, usa una distribución de cadena corta con un intermediario que le brindará las siguientes ventajas (Vásquez & Trespalacios, 2006):

- Aumenta la eficiencia del proceso de venta, ya que pueden llegar a más consumidores finales por cada punto de venta.
- Optimización de inventarios en varios puntos de venta.
- Optimización de la comunicación del producto hacia el mercado objetivo.
- Facilitar las actividades de promoción y ventas.

Según el informe de Euromonitor Internatinal, el principal canal de la categoría de cafés especiales y gourmet, son las grandes superficies o súper e híper mercados, principalmente, debido al segmento al que está dirigido. El canal más importante en ventas de café en nuestro país es el tradicional (tiendas) representando el 80% (Euromonitor International, 2014), teniendo como principal protagonista a cafés corrientes de baja calidad y bajo costo especialmente orientados para los segmentos bajos y medios. Los súper e híper mercados pertenecen al canal de distribución corto (Ilustración 5).



Ilustración 5. Longitud de Canales de Distribución café Castillo de Wandra



Fuente: Elaboración Propia

En el mercado del área metropolitana, los tipos de intermediarios para este tipo de producto se clasifican como de “venta en régimen de libre servicio”, a los cuales pertenecen los súper e híper mercados y tienen por lo general las siguientes características (Vásquez & Trespalacios, 2006):

- Ausencia de vendedores y de mostradores. Los productos se presentan a la vista y alcance del cliente con precios anunciados de forma manifiesta. Explotan sistemáticamente la asociación ver-tocar-comprar siempre que la protección del producto garantice la higiene y la asepsia requeridas.
- Los productos deben estar agrupados por secciones y de forma fácilmente diferenciable a fin de facilitar su localización por parte del comprador.
- El cliente circula por el punto de venta y tiene libertad para examinar, comparar y escoger entre diversos productos así como para no comprar. Por este motivo adquieren especial relevancia las acciones encaminadas a obtener resultados deseados: forma de exhibir y acondicionar el producto o disposición y atractivo de las secciones, entre otras. No se debe olvidar que el establecimiento es un vendedor silencioso donde el consumidor elige y toma la mercancía sin ayuda de ningún dependiente.
- Existencia de carros o cestas a disposición de la clientela para el acopio de los productos comprados.
- Se paga al final del proceso, en las cajas de salida, donde existe personal exclusivamente dedicado al cobro.
- Se puede aplicar a toda clase de artículos, siendo una técnica de venta susceptible de ser empleada por minoristas y mayoristas.
- Su rentabilidad, mejora en costos y en ingresos, hacen que se esté generalizando a toda clase de situaciones. Teniendo igual superficie e idéntico personal, el sistema de libre servicio permite vender más, a un mayor número de clientes y en menor tiempo.

Café Castillo de Wandra al ser un producto nuevo en el mercado, debe establecer una estrategia de cooperación con su canal de distribución para establecer acuerdos sólidos y duraderos en el tiempo que les permitan obtener ventajas a ambas partes y disminuir simultáneamente la incertidumbre y el riesgo (Vásquez & Trespalacios, 2006).

Para hacer posible que la distribución se convierta en una ventaja competitiva para café Castillo de Wandra, es necesario que el canal cumpla las siguientes tareas y objetivos, los cuales están alineados con los objetivos corporativos:

- Asegurar el suministro del producto en todos los puntos de venta para garantizar una distribución intensiva.
- Participar activamente en labores de impulso y promoción para incentivar las ventas y ganar cuota de mercado.
- Exhibir nuestro producto en la zona “caliente” dentro del lineal con el fin garantizar la experiencia sensorial con el consumidor final.
- Garantizar que el precio final de venta se encuentre dentro de la banda de precio justo con el fin de maximizar los márgenes de utilidad esperada por ambas partes.
- Apoyar en las diferentes estrategias de precios de difícil comparación para mitigar la sensibilidad al precio del consumidor, es decir, garantizando que se no mezclen en los lineales los cafés corrientes con los especiales.

Cabe resaltar que el canal de distribución ejercerá un fuerte poder sobre el producto y la empresa, haciendo que su crecimiento y desempeño futuro dependa de nuevo de los acuerdos a largo plazo que se establezcan entre ambas partes.

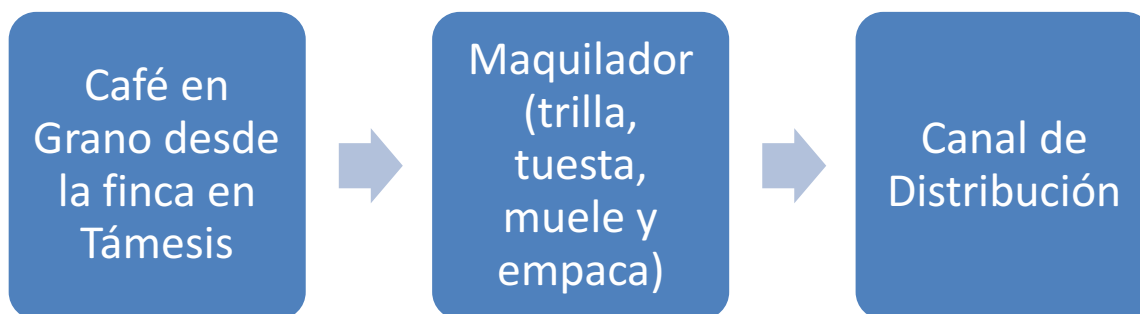
Las razones sociales, objetivo para la comercialización café Castillo de Wandra que cumplen con todas las condiciones mencionadas anteriormente, y que además tienen el cubrimiento requerido para nuestro mercado objetivo dentro del área metropolitana son:

- Almacenes ÉXITO S.A.
- Supermercados EURO
- Supermercados JUMBO

#### 4.4.4.1 Logística

Debido a que actualmente la producción se realiza a través de tercerización, la logística de la comercialización del producto final es sencilla, veamos como se representa en la ilustración 6.

*Ilustración 6. Logística comercialización café Castillo de Wandra*



Fuente: Elaboración propia

Debido a que el café es un producto estacional con una cosecha principal entre los meses de octubre y noviembre y una “travesía” o semi cosecha entre febrero y marzo, la finca tiene dispuesta una bodega de almacenamiento del café pergamino seco disponible para la torrefacción de acuerdo con la planeación de producción, que está establecida en base a la demanda.

La ilustración 6 resume la cadena logística del café que inicia desde la recolección y el almacenamiento en la finca; continua con el transporte urbano, subcontratado localmente para la entrega en el maquilador inicialmente y luego el transporte hacia la bodega de producto terminado en Medellín. Adicionalmente, será necesario un transporte final hacia el canal de distribución. La cadena de distribución inicia desde la materia hasta el cliente, en el caso de los canales de distribución y HORECA, y hasta el consumidor final en los pocos casos de venta directa.

Cuando los volúmenes de producción requieren materia prima adicional, se tienen alianzas estratégicas con fincas vecinas para abastecer el grano en presentación de pergamino listo para la producción, el cual garantiza las características del producto final.

Debida a las estacionalidad del producto, es necesario realizar el almacenamiento durante periodos más largos de tiempo en las épocas del año en las que no hay cosecha y garantizando la rotación por lotes de producción FIFO (primeros en entrar – primeros en salir), con el fin de garantizar la vida útil y la frescura del producto. En el caso de café Castillo de Wandra, el empaque asegura un tiempo preferente de consumo de 1 año, lo cual no quiere decir que el producto no sea apto para consumo, sino que van disminuyendo sus características organolépticas como el aroma y el sabor.

El material de empaque del café se compra a un proveedor nacional, que a su vez lo importa al fabricante internacional en USA. De otro lado, las etiquetas son compradas un fabricante local. El café se embala de acuerdo a la presentación en caja corrugada por docena para la presentación de 500 gr y dos docenas para las presentaciones de 250 y 80 gr.

#### **4.4.5 Comunicación**

El marketing moderno contiene una mezcla de comunicaciones comprendida por 7 modos principales: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y publicity, eventos y experiencias, marketing interactivo, marketing de boca a boca y ventas personales (Kotler & Keller, 2012).

La tabla 12 muestra la plataforma de actividades que café Castillo de Wandra tiene en la actualidad en cada uno de los modos:

Tabla 12. Plataforma de comunicaciones café Castillo de Wandra

Publicidad	Promoción de ventas	Eventos y experiencias	Relaciones Públicas y publicity	Marketing directo e interactivo	Marketing de boca en boca	Ventas personales
Empaque/Exterior	Muestras	Actividades callejeras		Correo Electrónico	Persona a persona	Muestras
	Ferias y exposiciones comerciales			Sitios Web		Ferias y exposiciones comerciales
				Facebook		
				Instagram		

Fuente: Elaboración propia basado en (Kotler & Keller, 2012)

Es necesario resaltar que actualmente la empresa no viene realizando actividades de relaciones públicas y publicity debido a su tamaño, es decir, al ser solo 4 socios, internamente el fortalecimiento de capital de marca se hace informalmente. Hacia el exterior aún no se ha participado en ninguna de las actividades dentro de la categoría.

Estas comunicaciones están enfocadas al fortalecimiento del capital de la marca Castillo De Wandra, orientando las ventas principalmente a generar conciencia y lealtad hacia la marca de los consumidores dentro del mercado objetivo, y así poder lograr el posicionamiento estratégico deseado.

#### 4.4.5.1 Modelo de comunicación

Los micromodelos de comunicaciones de marketing se concentran en las respuestas específicas de los consumidores a la comunicación (Kotler & Keller, 2012) y dentro de los 4 modelos propuestos, café Castillo de Wandra se ubica en el AIDA que consta de las siguientes etapas:

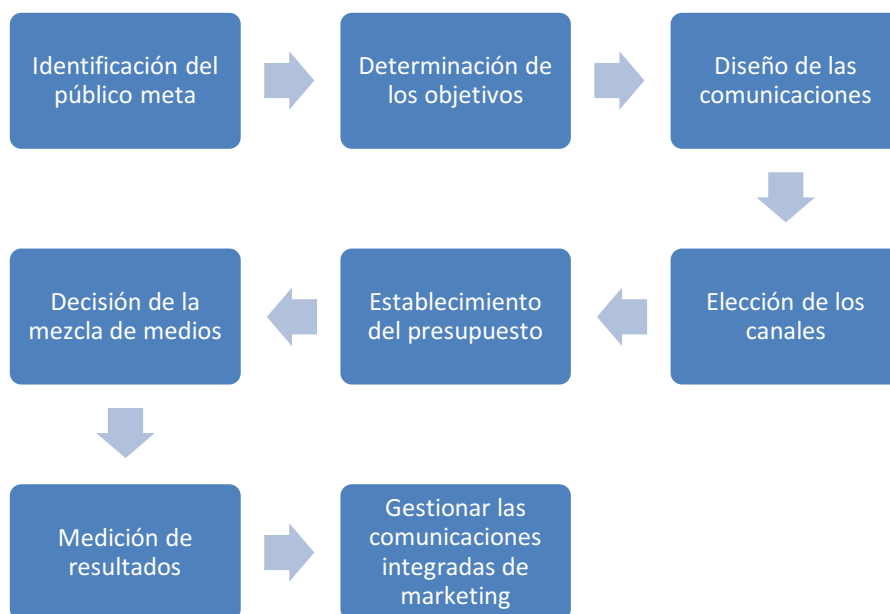
- Etapa cognitiva: Atención
- Etapa afectiva: Interés → Deseo
- Etapa conductual: Acción

Castillo de Wandra está clasificado como un producto “Aspiracional” y teniendo en cuenta el modelo AIDA, donde la respuesta del consumidor a la comunicación establece “aprender-sentir-hacer” en las tres etapas, se puede establecer que un consumidor se relacionará con el producto en primera instancia por su imagen y comunicación que llama la atención y le genera un interés, luego utilizará sus sentidos, inicialmente el olfato en el caso del café, para activar el deseo, y finalmente, concluirá en la acción de compra. Este proceso implicará un alto involucramiento por parte del usuario final, quien estará dispuesto a pagar la diferenciación en precio y calidad con respecto a los productos de mayor rotación y penetración en el mercado, como por ejemplo café La Bastilla.

#### 4.4.5.2 Desarrollo de las comunicaciones

Los autores Kotler & Keller sugieren 8 pasos para el desarrollo de comunicaciones eficaces. Debido a que café Castillo de Wandra es un producto nuevo, convendría inicialmente aplicar

los 5 primeros pasos con el fin de optimizar y cuantificar el proceso de las comunicaciones en la venta del producto.



Fuente: Elaboración propia.

1. **Identificación del público meta:** Como se definió anteriormente, el mercado objetivo son todos los hombres y mujeres del área metropolitana de Medellín entre los 25 y 60 años, de estratos 3, 4 y 5, preferiblemente con motivación a tener experiencias sensoriales diferentes en el consumo de bebidas calientes y que disfruten el momento de tomar un buen café solo o acompañados.
2. **Determinación de los objetivos de las comunicaciones:** El objetivo principal es la conciencia de marca, dirigido a lograr el reconocimiento de la marca dentro del almacén.
3. **Diseño de las comunicaciones**
  - *Estrategia del mensaje:* Café castillo de Wandra apela principalmente a comunicarle a su mercado objetivo la calidad de su producto y el origen de donde proviene, resaltado por una imagen llamativa orientada principalmente a la raíz que originó su nombre. Adicionalmente, se apoya en las sensaciones y la experiencia sensorial que produce al disfrutar de un café suave colombiano excelso de alta calidad.
4. **Elección de los canales:**
  - Canales de comunicación personal: la estrategia de comunicación está orientada a este tipo de canales, es decir, todas las comunicaciones que estén de cara directa al usuario final como son: Ferias y exposiciones comerciales, Correo Electrónico, página web, Facebook, Instagram, Marketing de boca en boca vía red de contactos y venta directa persona a persona.
  - Canales de comunicación no personal (Masivos): Por el momento, todos los esfuerzos están concentrados en los canales de comunicación personales

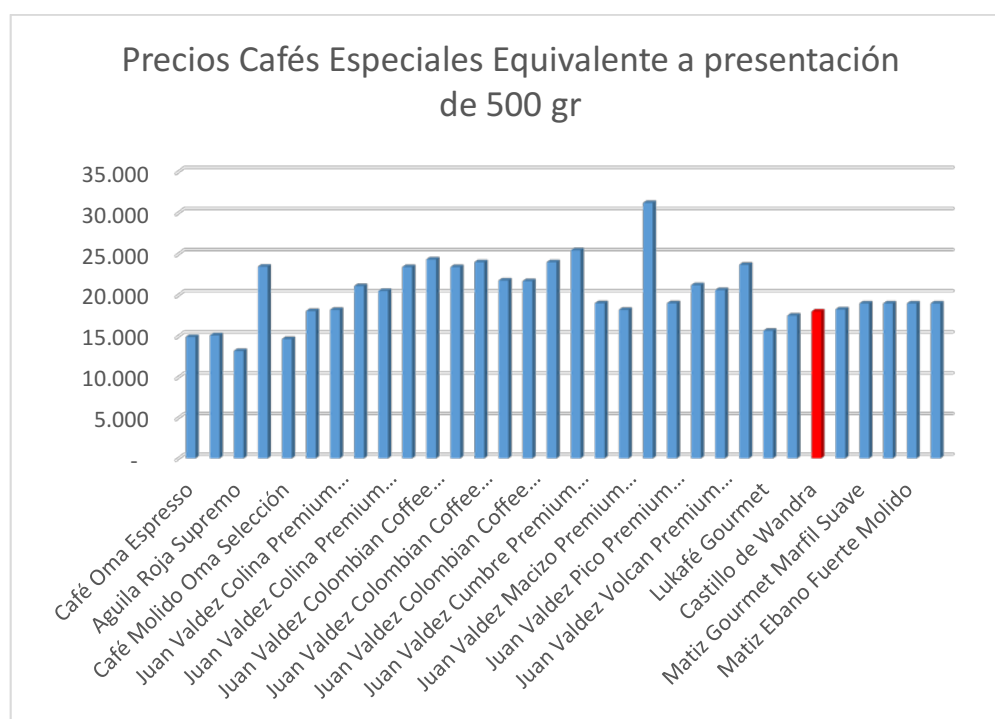
orientados a apoyar el canal de distribución, por lo tanto, no se tiene contemplado a corto plazo ningún tipo de campaña de publicidad masiva por sus altos costos.

5. **Establecimiento del presupuesto:** Se dispondrá del 22,4% de las utilidades brutas sobre las ventas presupuestadas para actividades de mercadeo y ventas, es decir, que hay disponibles \$76.651.785 para invertir en el año 2015.

#### 4.4.6 Precio

Como se presentó en el análisis externo, el precio promedio de la categoría en el canal de distribución es de \$20.237 la libra, café Castillo de Wandra al ser considerado un producto de “compra comparada homogénea”, apela a una estrategia de diferencial de precio menor frente a los líderes del mercado, poniendo a su favor la sensibilidad al precio del comprador, ya que la calidad del producto es similar. El precio de venta sugerido al público es de \$18.000 para su presentación de libra. En la ilustración 7 se muestra como café Castillo de Wandra está por debajo en precio con respecto a la mayoría de los competidores dentro de la categoría.

*Ilustración 7. Comparación de precios café Castillo de Wandra frente a los demás competidores dentro de la categoría*



Fuente: Elaboración propia.

##### 4.4.6.1 Estrategias de Precio

Café Castillo de Wandra, al ser vendido dentro de un canal de distribución intensiva en de un mercado que es sensible al precio, pero dispuesto a pagar un diferencial de precio por calidad, adopta una estrategia de “precios basada en la competencia” (Restrepo, 2010), siendo esta una táctica básica orientada a la penetración de mercado para ganar posicionamiento, dejando a un lado el valor diferenciado del producto y sacrificando los márgenes de rentabilidad. Los socios son conscientes que esta estrategia no es la más conveniente pero saben que teniendo a su favor la producción desde la fuente primaria son competitivos en costos. Otro factor que beneficia a la compañía dentro de la estructura de costos, es que cada vez más productores caficultores en

la región están haciendo inversiones en el proceso de torrefacción, lo que hace que los costos de maquila tiendan a la baja por haber mayor número de oferentes con capacidad ociosa instalada. Esta situación en un futuro cercano ayudará a mejorar los márgenes vía economías de escala.

Adicionalmente, el presupuesto promedio necesario para canales de distribución, de acuerdo con lo revisado en el mercado, requiere una porcentaje alrededor de un 15% sobre el costo del producto; en el caso de Castillo de Wandra, de acuerdo al precio de venta sugerido, se le está ofreciendo un margen del 20% al canal de distribución, haciendo que sea una oferta más rentable y atractiva para ellos.

De acuerdo con los niveles de precios establecidos la compañía garantizaría el objetivo de margen bruto establecido de un 45%.

## **4.5 Análisis DOFA**

### **4.5.1 Debilidades**

- Dependencia del precio del *commoditie*, tanto interno como externo, lo que pone en riesgo el cumplimiento del objetivo financiero de la compañía. Esta situación pone en desventaja al producto, ya que los grandes productores pueden importar de otros países con productores de café más barato y de calidad similar.
- Niveles de producción bajos, lo que pone al producto en desventaja frente a los líderes del mercado, que pueden mejorar sus costos de producción aprovechando economías de escala.
- Bajo presupuesto de inversión. En la actualidad no se cuenta con un presupuesto de marketing y publicidad para el posicionamiento estratégico de la marca.

### **4.5.2 Oportunidades**

- Crecimiento anual del 30% de la población que está prefiriendo el consumo de cafés especiales en vez de corrientes, motivados por programas como “Toma Café” de la federación nacional de cafeteros (Development, 2014).
- Fondos de inversión o capital semilla como el ofrecido por el SENA y la Gobernación de Antioquia para el mejoramiento de la calidad de los cafés producidos en la región.
- Iniciativas del gobierno para agregar valor al producto *commoditie* y separar su producción del precio internacional, con el fin de mejorar los ingresos de los productores al venderlo como producto final procesado para el consumo humano.
- Antioquia viene liderando la tendencia de transformar café pergamino en café tostado y molido listo para el consumo humano. El 50% de la producción nacional de café tostado se produce en Antioquia (Development, 2014).
- Incremento de establecimientos comerciales tipo tiendas especializadas de café y restaurantes gourmet para la venta de productos diferenciados.
- Cerrar la experiencia del consumo de café a través de la “cultura cafetera” con ECO Turismo hacia el origen en las fincas cafeteras de la zona.

### 4.5.3 Fortalezas

- Contar con el café de la finca Santana de Támesis y sus vecinas, lo que garantiza la calidad y trazabilidad del producto final. Además, la denominación de Origen de ser un producto 100% colombiano suave procedente del suroeste antioqueño.
- La calidad de no hacer mezclas de variedades de productos, entregando al consumidor final siempre café variedad Castillo excelso supremo seleccionado tipo exportación, garantizando la taza con el mismo sabor y aroma.
- Contar con una imagen sólida e impactante a la vista, respaldada por una historia que se genera alrededor de la continuidad productiva del cultivo de café con fines comerciales en las tierras antioqueñas que fueron pobladas por la cultura Emberá.
- La responsabilidad social empresarial para con los caficultores de la zona, siempre valorando y reconociendo la importancia de su trabajo en la calidad del producto final.

### 4.5.4 Amenazas

- La principal amenaza al café es un exceso de oferta, donde la producción y las importaciones crecen a un ritmo mayor que las exportaciones y el consumo local. A esto se le suma que países como Perú y Costa Rica tienen programas ambiciosos similares al nuestro para aumentar su producción e incentivar sus exportaciones con un precio en el mercado más económico que el nuestro. Esta sobreoferta resultaría en precios más bajos, lo que afectarían las ganancias de la categoría (Euromonitor International, 2014).
- El ingreso de marcas extranjeras al mercado nacional con productos de alto valor agregado como las capsulas y los instantáneos saborizados, todo en uno, como por ejemplo Nestlé Nescafé capuchino y Mokaccino, enfocados especialmente a públicos como estudiantes y jóvenes (Euromonitor International, 2014).
- El fuerte crecimiento del consumo de café instantáneo a tasas por encima del 20% en los últimos años frente al café fresco (Euromonitor International, 2014)
- Incorporación dentro de la categoría de bebidas que inicialmente eran tradicionales, pero ahora con valor agregado entran a competir en el mercado como saludables, por ejemplo, las tisanas, las aromáticas de frutas, las bebidas calientes a base de panela, etc.,
- El desprestigio que el sector salud realiza frente al consumo de bebidas oscuras y especialmente en las supuestas “consecuencias” de la cafeína sobre la salud humana.

## 4.6 Estrategia de posicionamiento

El análisis DOFA permitió capitalizar las 2 oportunidades más pertinentes para las fortalezas de la compañía y para el producto café Castillo de Wandra, siendo éstas las que le permitirán a la compañía alcanzar en el plazo de un año el cumplimiento de sus objetivos corporativos y vender con valor agregado al mercado toda la producción del café excelso calidad de exportación producido en la finca Santana de Támesis (Antioquia).

La metodología consiste en convertir las oportunidades en objetivos específicos y a partir de estos se realiza el plan de acción con sus respectivas estrategias, tácticas, cronogramas y presupuestos para el cumplimiento de los mismos.

Debido a que la compañía está en su proceso de introducción al mercado, se seleccionaron dos oportunidades, una enfocada al consumidor final y otra al mercado industrial, en nuestro caso



Hoteles y Restaurantes (HORECA). De esta forma, es alcanzable el cumplimiento de los objetivos específicos vía la implementación de las estrategias y tácticas propuestas, además de la retroalimentación a través de los resultados recolectados en el periodo de tiempo que establece este plan de mercadeo.

A continuación se presentarán los 2 objetivos propuestos para las oportunidades que, cruzadas con las fortalezas, representan el mayor beneficio para el período de tiempo establecido para este plan de mercadeo.

#### **4.6.1 Objetivos**

##### *4.6.1.1 Ventas canal distributivo 2015*

Realizar ventas por \$240.000.00 en el canal distributivo en el año 2015.

Las estrategias para poner el producto café Castillo de Wandra dentro de los lineales de la categoría a disposición del usuario final. Para esto es necesario:

- Establecer relaciones comerciales con 2 supermercados que tengan cubrimiento dentro del área metropolitana.
- Realizar una propuesta comercial donde el producto entregue un margen de rentabilidad del 20% al canal de distribución.
- Disponer de un plan de incentivos para los impulsores que realizan labor de apoyo en los puntos de venta del canal donde se les pague el 3% adicional a su salario sobre las ventas que se realicen dentro del almacén.
- Ofrecer un plan de incentivos similar al descrito en el punto anterior para los trabajadores propios de los almacenes para que impulsen la venta del producto.
- Mantener degustación permanente dentro de los almacenes, mostrándole a los consumidores la diferencia que existe entre un café especial y un café corriente.
- Poner a disposición del canal la rifa de electrodomésticos de línea blanca, adicional al material pop, por la venta del café Castillo de Wandra.
- Poner a disposición del canal la posibilidad de realizar “shows” de preparación de bebidas especiales a base de café dentro de los almacenes con el fin de generar tráfico dentro de la categoría.

##### *4.6.1.2 Ventas canal HORECA 2015*

Lograr ventas por \$102.717.850 en el canal HORECA para el año 2015.

Las estrategias para aprovechar la oportunidad de la creciente demanda que el canal HORECA presenta al ofrecerles a sus clientes cafés especiales con denominación de origen 100% suave colombiana. Para esto es necesario:

- Visitar restaurantes y cafeterías que vendan dentro de su portafolio productos Gourmet para realizar alianzas estratégicas y suministrarles el producto como venta cruzada.
- Garantizarle a los clientes institucionales la taza del café, ya que el grano viene de la misma finca y el proceso de torrefacción está estandarizado por el *outsourcing*.
- Ofrecerles publicidad compartida por el uso y consumo de la marca a través de individuales para las mesas y porta vasos.
- Visitar Hoteles en la ciudad de 3, 4 y 5 estrellas y ofrecerles el café para brindárselo tanto para consumo interno, como cortesía para sus clientes en la presentación de 80

gramos. Esta táctica está asociada a una competencia de precios frente a los demás competidores del sector, es decir, un precio menor en comparación con los otros.

- Ofrecer en las horas de comida la preparación de bebidas especiales a base de café como cortesía para los huéspedes del hotel.
- Ofrecer la posibilidad de tener el producto exhibido para la venta hacia los huéspedes en forma de souvenir, destacando la calidad y denominación de origen 100% café suave de Colombia. Para esto, le garantizamos al hotel un margen mínimo del 25% sobre la venta del producto.

#### 4.6.2 Presupuesto plan de mercadeo

Para poder ejecutar las tácticas es necesario hacer inversiones en promoción de ventas, material pop, publicidad compartida, muestras de producto y capacitaciones. La tabla 13 muestra la asignación de cada actividad y objetivo.

Tabla 13. Presupuesto de mercadeo 2015

Concepto	Objetivo 1	Objetivo 2	%/Ventas	Total
Salarios y prestaciones	\$ 35.616.000	\$ 15.264.000	14,9%	\$ 50.880.000
Auxilio de transporte	\$ 2.100.000	\$ 900.000	0,9%	\$ 3.000.000
Comisiones	\$ 10.271.785	\$ -	3,0%	\$ 10.271.785
Material POP	\$ 2.100.000	\$ 900.000	0,9%	\$ 3.000.000
Publicidad compartida	\$ 2.100.000	\$ 900.000	0,9%	\$ 3.000.000
Capacitación	\$ 3.000.000	\$ -	0,9%	\$ 3.000.000
Muestras	\$ 700.000	\$ 300.000	0,3%	\$ 1.000.000
Exhibiciones y Show				
Room	\$ 1.750.000	\$ 750.000	0,7%	\$ 2.500.000
<b>Total</b>	<b>\$ 57.637.785</b>	<b>\$ 19.014.000</b>	<b>22,4%</b>	<b>\$ 76.651.785</b>

Fuente: Elaboración propia

La inversión inicial es de 18 millones de pesos para tener un periodo de 3 meses hasta lograr punto de equilibrio, teniendo en cuenta la rotación de cartera e inventarios en ambos canales. Como se ve en la tabla 13 la inversión más alta corresponde a los salarios del vendedor y el promotor, quienes se encargarán de hacer simultáneamente *push* en el canal y *pull* en los almacenes para agilizar la rotación de inventarios.

#### 4.6.3 Indicadores

Es necesario establecer indicadores sobre cada actividad para hacer el seguimiento de que cada objetivo está capitalizando las oportunidades encontradas, y de esta forma establecer que se está cumpliendo el objetivo corporativo de ventas y rentabilidad anual para el periodo de este plan de mercadeo.

Este presupuesto está totalmente aceptado por los socios de la compañía para iniciar las labores de promotoría y ventas para lograr un posicionamiento en el mercado.

En la tabla 14 presenta la siguiente información (Marín & Quintero, 2014):

- Objetivo establecido para capitalizar la oportunidad de mercado
- El indicador establecido que mide el cumplimiento del objetivo

- La descripción del indicador
- La fórmula con la que se calcula el indicador
- La unidad del indicador (pesos, porcentaje, etc.,)
- Unidades (#, \$, etc.,)
- Valor actual del indicador
- Valor objetivo o meta para el indicador
- Momento de medida del indicador
- Frecuencia de medida del indicador en periodo de tiempo
- Frecuencia de control del indicador, la cual corresponde al tiempo en que se analiza el indicador para tomar decisiones correctivas
- Persona responsable, la cual indica quien debe analizar y tomar acciones sobre el resultado de los indicadores

Tabla 14. Indicadores plan de mercadeo café Castillo de Wandra

Indicadores Plan de Mercadeo café Castillo de Wandra

OBJETIVO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA	UNIDAD	VALOR ACTUAL	VALOR OBJETIVO	PUNTO DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDIDA	FRECUENCIA DE CONTROL	RESPONSABLE
Realizar ventas por \$240.000.00 en el canal distributivo en el año 2015	INGRESOS	Ventas netas obtenidas en el canal de super mercados	# Unidades * Precio de Venta		\$ 0	\$ 240.000.000	PyG Acumulado	Mensual	Trimestral	Gerente
	GASTOS	Inversión en mercadeo y ventas para lograr el presupuesto de ventas mensual	Sumatoria de gastos por actividad		\$ 0	\$ 57.637.785	PyG Acumulado	Mensual	Trimestral	Gerente
Lograr ventas por \$102.717.850 en el canal HORECA para el año 2015	INGRESOS	Ventas netas obtenidas en el canal de super mercados	# Unidades * Precio de Venta		\$ 0	\$ 102.717.850	PyG Acumulado	Mensual	Trimestral	Gerente
	GASTOS	Inversión en mercadeo y ventas para lograr el presupuesto de ventas mensual	Sumatoria de gastos por actividad		\$ 0	\$ 19.014.000	PyG Acumulado	Mensual	Trimestral	Gerente

Fuente: Elaboración propia tomado de (Marín & Quintero, 2014)

El Gerente es la persona totalmente responsable de la toma de acciones para el cumplimiento de los objetivos.

#### 4.6.4 Cronograma y plan de acción

El cronograma está basado básicamente en la ejecución de las actividades tácticas que se verán representadas en ventas, rotación de inventarios y cumplimiento de los objetivos propuestos.

A continuación, las tablas 15 y 16 presentan los cronogramas de actividades con periodicidad quincenal con sus respectivos responsables para los objetivos 1 y 2.

Tabla 15. Cronograma de actividades Objetivo 1.

ACCION	RESPONSABLE	CRONOGRAMA QUINCENAL													
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Establecer relaciones comerciales con supermercados que tengan cubrimiento dentro del área metropolitana.	Vendedor	■	■												
Realizar una propuesta comercial donde nuestro producto entregue un margen de rentabilidad del 20% al canal de distribución.	Vendedor	■	■												
Promotoría de ventas canal de distribución	Promotor		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Pago plan de incentivos correspondiente el 3% de las ventas para los promotores	Gerente			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Pago plan de incentivos correspondiente el 3% de las ventas para los trabajadores propios de los almacenes	Gerente			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Degustación de producto dentro de los almacenes.	Vendedor		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Rifa de electrodomésticos de línea blanca en los almacenes a los consumidores del café Castillo de Wandra.	Vendedor			■	■			■			■				■
Shows Room de preparación de bebidas especiales a base de café dentro de los almacenes.	Vendedor			■			■		■		■		■		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Cronograma de actividades Objetivo 2.

ACCION	RESPONSABLE	CRONOGRAMA QUINCENAL													
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Visitar restaurantes y cafeterías que estén dentro del mercado objetivo	Vendedor				■	■				■	■				
Ofrecerles publicidad compartida por el uso y consumo de nuestra.	Vendedor				■	■				■	■				
Visitar Hoteles en la ciudad de 3, 4 y 5 estrellas y ofrecerles nuestro café como cortesía para sus clientes en la presentación de 80 gramos.	Vendedor				■	■				■	■				
Ofrecer en las horas de comida la preparación de bebidas especiales a base de café como cortesía para los huéspedes del hotel.	vendedor/Promotor				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Exhibición en vitrina de producto en Hoteles y Restaurantes.	vendedor/Promotor				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Garantizarle a nuestros clientes institucionales la taza de nuestro café.	Gerente				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

## 5 Conclusiones

Café Castillo de Wandra nace a partir de la idea de cuatro ingenieros caficultores que ante las adversidades de la caída del precio del producto *commoditie* y la baja productividad de la tierra por cultivos agotados, decidieron agregarle valor al mejor café pergamino que producía la finca Santana del municipio de Támesis (Antioquia). En sintonía, la metodología aplicada del ciclo gerencial y el énfasis en mercadeo de la Maestría en Administración de Negocios MBA de la Universidad EAFIT, la cual fue cursada por el autor de este plan, permitió materializar la idea en un producto final listo para el consumo; con su respectiva estrategia de posicionamiento para que sea sosteniblemente rentable en el tiempo. El resultado final y objetivo principal logrado al

realizar este trabajo, es la elaboración del plan de mercadeo para el producto, que contiene todos los elementos necesarios para la comercialización del café Castillo de Wandra dentro del área metropolitana de Medellín. A continuación se presentan las conclusiones obtenidas.

Con respecto al marco conceptual, la metodología utilizada por Kotler y Keller en el texto *Dirección de marketing*, pone todas las herramientas necesarias para que una organización pueda realizar una estrategia completa de posicionamiento dentro de cualquier tipo de mercado objetivo. Los estudios realizados y los ejemplos presentados en el texto ofrecen evidencias claras de procesos tanto de éxitos como de fracasos en la implementación y puesta en ejecución de estrategias de marketing, aunque la metodología que estos autores plantean podría no estar diseñada y tener un encuadre total para una empresa nueva que no posea todas sus áreas de gestión consolidadas como ellos lo sugieren.

El texto de Hoyos *Plan de Marketing: Diseño, implementación y control* podría ser una herramienta más adecuada para la implementación de estrategias de marketing para la mayoría de empresas colombianas debido a que el modelo sugerido por el autor contempla la gran mayoría de situaciones macro económicas, sociales, legales y culturales del mercado colombiano, además, tiene un encuadre adaptado a cualquier tipo y tamaño de empresa. Esta es la razón por la cual la elaboración del plan de mercadeo de café Castillo de Wandra utiliza información suministrada por los dos autores Kotler y Hoyos, pero se basa en este último para la elaboración de la estrategia de marketing que permitirá el posicionamiento dentro del mercado objetivo.

Por otro lado, el análisis de las variables de la mezcla de mercadeo: producto, distribución y comunicación fueron desarrolladas según la metodología sugerida por Kotler, y la variable precio fue analizada y su estrategia fue realizada a partir de la metodología sugerida por Restrepo en el texto *El precio: Clave de la rentabilidad*.

La metodología utilizada para la elaboración del plan de mercadeo de café Castillo de Wandra permitió integrar todos los conceptos adquiridos en la formación académica de la Maestría en Administración de Negocios (MBA), la información consultada en las diferentes fuentes bibliográficas y la solución a un problema real, en este caso se trataba de realizar una estrategia de posicionamiento para comercializar un producto nuevo dentro de un mercado maduro.

Dentro de las diferentes herramientas utilizadas es importante resaltar el valor de la herramienta análisis DOFA para la elaboración de cualquier estrategia administrativa. Este análisis permite la capitalización de las oportunidades a través de la aplicación de una correcta metodología estratégica que le ofrece a una organización la posibilidad de obtener el éxito en el cumplimiento de sus objetivos pactados.

Del mismo modo, es importante destacar en la investigación de mercados La Voz del Consumidor VoC como una herramienta moderna, versátil y de bajo costo que le permite a una organización concentrar sus recursos en la elaboración de la estrategia más adecuada para poder atender las necesidades reales de su mercado objetivo.

Para el cumplimiento de los objetivos específicos planteados por el autor para la elaboración de este plan de mercadeo, se define una estrategia de posicionamiento centrada en las variables comunicación y distribución de la mezcla de mercadeo; y un plan de acciones dentro del plan de mercadeo, dirigidas a obtener el mejor provecho de las oportunidades actuales latentes en el mercado a través de los competidores para el tipo de producto comercializado, aprovechando las fortalezas del producto, ofreciendo valor agregado al consumidor final dentro del mercado objetivo, rentabilidad a los propietarios y mejoramiento en la calidad de vida a los productores primarios.

Luego de realizar la investigación y análisis del sector, se encontró que la Federación Nacional de Cafeteros posee un amplio conocimiento acerca del sector productor y de exportación del grano en forma de *commoditie*, pero es Antioquia a través del *cluster* de café los que están jalonando a la región para incentivar a los productores a transformar y agregar valor, con el objetivo de desvincularlos de la dependencia del precio internacional y hacer el negocio rentable y sostenible en el tiempo.

De la revisión del entorno se encontró que existe una dependencia total del precio internacional del café como producto *commoditie* en Colombia y eso pone en riesgo la permanencia en el tiempo del sector. Adicionalmente, con la firma de los tratados de libre comercio este producto insignia para el país, se ve amenazado ante la ausencia de barreras de entrada para proteger el sector del producto que viene de países vecinos que tienen mayor competitividad en costos como Costa Rica.

En Colombia se tiene una situación de oligopolio donde Colcafé y Nestle poseen el 80% de la participación del mercado nacional. En el caso de Antioquia, solo en la categoría de cafés tostados y molidos, Colcafé es el líder indiscutible con más del 50% del mercado, dejando rezagadas a más de 90 marcas de café que representan el 10% de la facturación departamental.

Pese a que el café es un producto *commoditie* hay varias formas de diferenciarlo en la comunicación: resaltando en la calidad del producto, volviendo la distribución un socio estratégico, realizando actividades de responsabilidad social empresarial, entre otras. Todo esto es apreciado por el consumidor final, quien está dispuesto a pagar una prima de precio por un mejor producto, lo que se puede evidenciar en el aumento anual de la demanda por encima del 20%. En esta parte la tecnología también juega un factor determinante en el proceso de agregar valor al Café, porque tostar y moler es apenas el principio de un espectro muy amplio dentro de todas las alternativas existentes para ofrecerle un café diferenciado al consumidor final.

Existe un potencial de mercado muy interesante para este tipo de producto en todo el país y hay una tendencia marcada de consumo del verdadero café colombiano suave, y esto sumado a la posibilidad de que se mantengan constantes los planes que vienen realizando el gobierno y los gremios con respecto a mejorar la productividad, calidad, incentivar las iniciativas que le agregan valor en la venta del café, etc.; representan un futuro prometedor para este sector.

Es importante señalar el trabajo en lo cultural que se debe realizar a nivel de agremiaciones, gobierno y empresa privada para transformar muchos mitos existentes con relación a los perjuicios que ocasiona el consumo de café para la salud, contrastándolo con lo encontrado en la recopilación bibliográfica donde se pueden corroborar todos los beneficios y atributos que tiene el café versus las creencias erróneas que se tienen contra esta bebida.

Enmarcados en el contexto actual del país y luego de realizar el desarrollo en detalle del presente plan de mercadeo para la comercialización de café excelso procesado, se puede concluir que es viable lograr el objetivo de procesar el total de la producción anual de la finca Santana, valorada en más de 340 millones de pesos a precio del mercado, para ser comercializada como café especial tipo Gourmet para mejorar la rentabilidad de la cadena productiva y disminuir la sensibilidad y dependencia del precio internacional del café.

## 6 Referencias

- Anacafe Asociación Nacional del Café. (15 de Septiembre de 2014). *Beneficio Seco*. Obtenido de [http://www.anacafe.org/glifos/index.php?title=BeneficioHumedo\\_BeneficioSeco](http://www.anacafe.org/glifos/index.php?title=BeneficioHumedo_BeneficioSeco)
- Anacafé Asociación Nacional del Café. (15 de Septiembre de 2014). *El beneficio humedo*. Obtenido de [http://www.anacafe.org/glifos/index.php/Caficultura\\_BeneficiadoHumedo](http://www.anacafe.org/glifos/index.php/Caficultura_BeneficiadoHumedo)
- Aristizabal, C., & Duque, H. (2005). *Caracterización del proceso de beneficio del café en cinco departamentos cafeteros de Colombia*. Chinchiná: Cenicafé.
- Banco de la República. (20 de Enero de 2015). *Biblioteca Virtual Luis Ángel Arango*. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo101.htm>
- Bohman, M., & Jarvis, L. (1990). El acuerdo internacional del café: Análisis económico del mercado de los no miembros. *European review of agriculturas economics*, 11-25.
- Cafes el criollo. (28 de Enero de 2015). *Cafes el criollo*. Obtenido de <http://cafeselcriollo.es/glosario>
- Cano, C., Vallejo, C., Caicedo, E., Amador, J., & Tique, E. (2012). *Borradores de Economía: El mercado mundial del café y su impacto en Colombia*. Bogotá: Banco de la República.
- Carmona, S. (1990). Simbolismo en la representación gráfica Embera. *Boletín Museo del Oro* N° 29.
- Centro de Comercio Internacional. (2011). *Guía del Exportador de Café*. Ginebra: Centro de Comercio Internacional.
- Centro de Comercio Internacional. (23 de Octubre de 2014). *La guía del café*. Obtenido de <http://www.laguiadelcafe.org/guia-del-cafe/mercados-nicho-aspectos-ambientales-y-sociales/que-significa-cafe-especial/?menuID=2966>
- Clarke, R., & Macrae, R. (1987). *Coffee Technology: Volume 2*. London: Elsevier Applied Science.
- Clow, K., & Baack, D. (2005). *Concise Encyclopedia of Advertising*. Binghamton NY: Haworth Press, Inc.
- Cortina, H., Moncada, M., & Herrera, J. (2012). *Variedad Castillo. Preguntas frecuentes*. Manizales: Cenicafé.
- Cultura Embera. (1989). *Memorias del Simposio sobre cultura Emberá* (pág. 237). El Peñol: Organización Indígena de Antioquia O.I.A.
- DANE. (01 de Septiembre de 2014). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>
- Development, C. (2014). Presentación Metodológica. *Cluster de Café* (págs. 1-39). Medellín: s.f.
- DIAN. (02 de Octubre de 2014). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales*. Obtenido de [http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/rut\\_preguntasfrecuentes.html](http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/rut_preguntasfrecuentes.html)



- DIAN. (19 de Enero de 2015). *ARTÍCULO 468-1. Bienes gravados con la tarifa del por ciento (5%)*. Obtenido de <http://www.dian.gov.co/dian/15servicios.nsf/0108fdc3639d83ff05256f0b006abb3d/a7bf7583ac87c24605256f0c0056ca7d?OpenDocument>
- Euromonitor International. (2014). *Coffee in Colombia*. Passport.
- FAO. (2012). *The state of food and agriculture*. Roma: FAO.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (8 de Agosto de 2014). *Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*. Obtenido de [http://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/sala\\_de\\_prensa/detalle/toma\\_cafe\\_programa\\_de\\_promocion\\_de\\_consumo\\_de\\_cafe\\_de\\_colombia/](http://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/sala_de_prensa/detalle/toma_cafe_programa_de_promocion_de_consumo_de_cafe_de_colombia/)
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (10 de Septiembre de 2014). *Programa de Apoyo Crediticio al Caficultor*. Obtenido de [http://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/programas\\_para/11613\\_programa\\_de\\_apoyo\\_crediticio\\_al\\_caficultor-1/](http://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/programas_para/11613_programa_de_apoyo_crediticio_al_caficultor-1/)
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (11 de Septiembre de 2014). *Programas de apoyo al ingreso del caficultor AIC - PIC*. Obtenido de [http://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/programas\\_para/11616\\_programas\\_aic\\_-\\_pic/](http://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/programas_para/11616_programas_aic_-_pic/)
- García, E., & Valencia, M. (2012). *Planeación Estratégica*. México, D.F.: Editorial Trillas.
- García, O. L. (2009). *Administración Financiera - Fundamentos y Aplicaciones*. Medellín: Universidad EAFIT.
- García, R., & Olaya, É. (2006). Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café. *Cuadernos de Administración*, 197-217.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2009). *Administración de costos: contabilidad y control*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hitt, M., Duane, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica*. México. D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hoyos Ballesteros, R. (2013). *Plan de Marketing: diseño, implementación y control*. Bogotá: Ecoe Ediciones: Universidad Sergio Arboleda.
- International Coffee Organization. (28 de Julio de 2013). *positivelycoffee.com*. Obtenido de <http://www.federacioncafe.com/Documentos/CafeYSalud/Otros/Cafe&Hallazgos.pdf>
- Juan Valdez Café. (01 de Septiembre de 2014). *Juan Valdez Café*. Obtenido de <http://www.juanvaldezcafe.com/es/preparaciones>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Lamberti, L., & Noci, G. (2010). Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. *European Management Journal*, 139-152.
- Marín, F., & Quintero, H. (Abril de 2014). Plan de Mercadeo Avícola La Cabaña. Medellín, Antioquia, Colombia: Universidad EAFIT.

- Morales, J., & López, S. (2010). El consumo de café en Medellín desde perspectiva del comportamiento del consumidor. *Revista soluciones de postgrado EIA* , 145-157.
- Munera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Muñoz, L. (2013). *Informe del Gerente General. Caficultura sostenible*. s.f.: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.
- O'Crady, C. (2005). *Mercadotecnia de Centros Comerciales*. New York NY 10020-1099: International Council of Shopping Centers.
- Paula, L. (2003). *Mejoramiento del rendimiento en el proceso de extracción de café de la empresa Decafé S.A.* Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Pérez, S., Rosiles, L., Macías, C., & León, J. (2014). Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en empresas, como estrategia de crecimiento y desarrollo. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1488-1494.
- Porter, M. E. (2001). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.
- Porter, M. E. (2006). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 1-15.
- Restrepo, N. (2010). *El precio: Clave de la Rentabilidad*. Bogotá: Planeta Colombiana S.A.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Scott, G. J. (2014). Agregando valores a las cadenas de valor. *RAE: Revista de Administração de Empresas*.
- Sierra, A. (2013). Actitudes y hábitos de consumo de café en Colombia: Tradición y bienestar. *Revista Alimentos Hoy*, 71-75.
- Thompson, I. (9 de Marzo de 2015). *marketing-free.com*. Obtenido de <http://www.marketing-free.com/glosario/estrategias-marketing.html>
- Thompson, I. (04 de Marzo de 2015). *Promonegocios.net*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>
- Thorogood Publishing Ltd. (2000). *Marketing Strategy Desktop Guide*. London: Thorogood Publishing Ltd.
- Toma Café. (25 de Agosto de 2014). *Toma café*. Obtenido de Programa de Promoción de Consumo de Café de Colombia: <http://www.tomacafe.org/tomacafe/interna.php?idinterna&iddetalle=32&idactual=135>
- Tu Café Espacio. (28 de Enero de 2015). Obtenido de <http://tucafeespacio.blogspot.com/2008/06/la-terminologa-ms-comn-para-describir.html>

- Ulloa, E. (29 de Septiembre de 2014). *Banco de la República*. Obtenido de Biblioteca Luis Ángel Arango:  
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/geografia/geograf/emberal.htm>
- Uribe Saldarriaga, C. M. (2014). Gerencia de Producto. *Gerencia de Producto* (págs. 1-17). Medellín: Universidad EAFIT.
- Uribe, R. (2011). *Costos para la toma de decisiones*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Vásquez, R., & Trespacios, J. (2006). *Estrategia de Distribución Comercial*. Madrid: Thomson.
- Zuluaga, V. (1991). *Dioses, demonios y brujos de la comunidad indígena Chami*. Pereira: Editorial Gráficas Olímpica.