



*Plan de Marketing – Grupo Asociativo San Isidro*

**PLAN DE MARKETING “CAFÉ SAN ISIDREÑO” - GRUPO ASOCIATIVO SAN  
ISIDRO DEL MUNICIPIO DE ACEVEDO**

**CLARA INÉS TRIVIÑO MEDINA  
CINDY ALEXANDRA GÜISA ROJAS  
FRANCY MILENA ALVARADO AVILA**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MERCADEO  
NEIVA  
2013**



**PLAN DE MARKETING “CAFÉ SAN ISIDREÑO” - GRUPO ASOCIATIVO SAN  
ISIDRO DEL MUNICIPIO DE ACEVEDO**

**CLARA INÉS TRIVIÑO MEDINA  
CINDY ALEXANDRA GÜISA ROJAS  
FRANCY MILENA ALVARADO AVILA**

**ASESOR  
Dr. RAFAEL MENDEZ**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MERCADEO  
NEIVA  
2013**



**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

**Presidente de Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Neiva, Julio de 2013**



## **AGRADECIMIENTOS**

*Las integrantes del grupo de investigación expresamos nuestros agradecimientos a Dios por estar presente en cada paso de nuestra vida, iluminar nuestra mente y poner en nuestro camino a personas que con su sabiduría y apoyo fueron el soporte de este importante proceso, gracias Dr. Rafael Méndez y Dr. Elías Ramírez.*



## CONTENIDO

	Pag
INTRODUCCION	10
1. MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS - MEFE	14
2. MATRIZ DE FACTORES INTERNOS - MEFI	16
3. MATRIZ DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO	17
4. ANALISIS DOFA	18
5. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING	20
6. PLAN DE ACCIÓN	21
7. NECESIDAD DEL PLAN DE MARKETING	26
8. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	27
8.1. El Plan de Marketing	27
8.2. Teoría de la Contingencia	27
8.3. Teoría de la estrategia (Miyamoto Musachi)	28
8.4. Marketing Mix	28
8.5. Análisis DOFA	29
9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL G.A SAN ISIDRO	30
10. ANALISIS DEL CONTEXTO	31
11. SEGMENTO DEL MERCADO	32
12. ANALISIS DE LA COMPETENCIA	33
13. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	34
CONCLUSIONES	35
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	36
ANEXOS	37



## LISTA DE TABLAS

	Pag
Tabla 1 Matriz de Factores Externos - MEFE	14
Tabla 2 Matriz de Factores Internos - MEFI	16
Tabla 3 Matriz de Factores Claves de Éxito.	17
Tabla 4 Análisis DOFA	18
Tabla 5 Objetivos del Plan de Marketing	20
Tabla 6 Plan de Acción Objetivo 1	21
Tabla 7 Plan de Acción Objetivo 2	23
Tabla 8 Plan de Acción Objetivo 3	25
Tabla 9 Demanda mundial de café 2005 – 2011 (Millones de sacos)	31
Tabla 10 Exportadores por Tipo de Café	31
Tabla 11 Categorías de comercialización de cafés especiales en el Huila.	31
Tabla 12 Principales mercados del café “San Isidreño” Año 2012	32
Tabla 13 Marcas competidoras en la región Sur del Huila	33
Tabla 14 Ingresos de la organización por tipo de producto – 2012	34
Tabla 15 Clasificación según tipo de café.	40
Tabla 16 Demanda mundial de café 2005 - 2011	41
Tabla 17 Principales torrefactores y distribución en el mercado del café.	42
Tabla 18 Variedades de Café Arábica sembradas en Colombia.	45
Tabla 19 Cafés especiales impulsados por la Federación Nacional de Cafeteros.	45
Tabla 20 Agencias certificadoras de café..	46
Tabla 21 Categorías de comercialización de cafés especiales en el Huila.	50
Tabla 22 Ingresos de la organización por tipo de producto - 2012	60
Tabla 23 Principales mercados del café “San Isidreño” y volumen de ventas 2012	61
Tabla 24 Participación en el mercado regional-Año 2012	61
Tabla 25 Comportamiento de las ventas del café “San Isidreño” 2012	62



Tabla 26	Personal encargado del área de mercadeo	63
Tabla 27	Participantes y premios concursos “Taza de la Excelencia”	65
Tabla 28	Oportunidades y Amenazas	68
Tabla 29	Matriz de Factores Externos	69
Tabla 30	Fortalezas y debilidades	70
Tabla 31	Matriz de Factores Internos	71
Tabla 32	Matriz de factores claves de éxito	72
Tabla 33	Análisis de la competencia	73
Tabla 34	Ficha técnica de la encuesta	76



**LISTA DE GRAFICAS**

		Pag
Grafica 1	Participación en el mercado Año 2012	33
Grafica 2	Tienda de Café San Isidro - Café San Isidreño	34
Grafica 3	Ingresos de la organización por tipo de producto - Año 2012	34
Grafica 4	Valor y Volumen de las exportaciones	44
Grafica 5	Marcas Grupo Asociativo San Isidro	58
Grafica 6	Café “San Isidreño”.	59
Grafica 7	Tienda de café San Isidro	60
Grafica 8	Ingresos de la organización por tipo de producto	60
Grafica 9	Participación en el mercado	62
Grafica 10	Punto de Venta Supermercado Popular.	64
Grafica 11	Punto de venta Agencia de Viajes Cusiyaco	64
Grafica 12	Principales marcas competidoras a nivel regional.	73
Grafica 13	Tienda San Juan Boscafé	74
Grafica 14	Tienda La Meca	75



## **LISTA DE ANEXOS**

	Pag.
ANEXO 1 HISTORIA GRUPO ASOCIATIVO SAN ISIDRO	38
ANEXO 2 ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS	39
ANEXO 3 ANALISIS DE FACTORES INTERNOS	60
ANEXO 4 IDENTIFICACION DE AMENAZAS, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, DEBILIDADES.	68
ANEXO 5 ANALISIS DE LA COMPETENCIA	73
ANEXO 6 FICHA TÉCNICA ENCUESTA APLICADA A PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE CAFÉ ESPECIAL TOSTADO Y MOLIDO DE LA REGIÓN SUR DEL HUILA.	76



## **INTRODUCCIÓN**

Muchos emprendedores y empresarios desconocen la importancia que el marketing tiene para el éxito de sus negocios, siendo éste una herramienta básica de gestión para alcanzar la competitividad en el mercado, la supervivencia y éxito de sus negocios.

En el marketing, como en cualquier actividad gerencial, la planificación constituye un factor clave para minimizar riesgos y evitar el desperdicio de recursos y esfuerzos.

En este sentido, el plan de marketing se torna imprescindible, ya que proporciona una visión clara de los objetivos que se quieren alcanzar y, a la vez, informa de la situación en la que se encuentra la empresa y el entorno en el que se enmarca. Esto permite definir las estrategias y acciones necesarias para su consecución en los plazos previstos.

El Grupo Asociativo San Isidro, es una organización sin ánimo de lucro que agremia a productores de café del Municipio de Acevedo - Huila, quienes durante cerca de 50 años de gestión y liderazgo han alcanzado importantes logros en la producción, transformación y comercialización de cafés especiales, siendo pioneros en la región en la implementación de procesos de certificación de fincas, sellos de calidad, responsabilidad social y ambiental, entre otros aspectos con los que se ha dado un valor diferenciador a la caficultura regional.

Con la elaboración de un Plan de Marketing para el Grupo Asociativo San Isidro se busca diseñar estrategias que permitan incrementar la participación en el mercado con el producto: café tostado y molido de la marca “San Isidreño”.

El presente documento contiene un análisis de los factores internos y externos de la organización, que inciden de manera positiva o negativa en el desempeño de la función de marketing.

A partir de la información consolidada se realiza la construcción de la matriz de factores internos y externos, la matriz de factores claves de éxito, el análisis DOFA de la organización, a partir del cual se definen las estrategias a seguir para dar cumplimiento a los objetivos de marketing de la organización.

Para cada uno de los objetivos propuestos se definen las estrategias y tácticas a ejecutar en un periodo determinado con su respectivo responsable.



## **GRUPO ASOCIATIVO SAN ISIDRO**

El Grupo Asociativo San Isidro es una entidad solidaria opera con carácter multiactivo, creada con el fin de promover la prosperidad económica, social y moral de sus asociados y de sus familias en armonía con el medio ambiente, propendiendo por el desarrollo de la comunidad y de la región que constituye su radio de acción desarrollando sus actividades en cumplimiento de los principios de solidaridad y ayuda mutua.



## **VISION**

Posicionar la Organización en el contexto Local, Regional, Nacional e Internacional como líder en la exportación de cafés especiales y modelo en desarrollo social y conservación del medio ambiente.



## **MISION**

Contribuir al desarrollo Social, Económico, y Cultural del Asociado y de su entorno regional ejerciendo liderazgo y desarrollando en cada individuo sus propias potencialidades con el fin de alcanzar el crecimiento individual y familiar siendo más productivo pero respetuoso de los recursos naturales.



## 1. MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS – MEFE

Tabla 1. Matriz de Factores Externos - MEFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
Crecimiento de la producción y consumo de cafés especiales en el mercado local e internacional.	0,1	4	0,4
Implementación del programa “Toma Café” como estrategia para incrementar el consumo interno.	0,05	3	0,15
Reconocimiento del café colombiano en los mercados internacionales	0,04	3	0,12
Reconocimiento de los cafés especiales del departamento del Huila en mercados como estados Unidos, la Unión Europea y Japón.	0,07	4	0,28
El Huila es catalogado como el primer productor de cafés especiales de calidad del país.	0,05	3	0,15
Declaratoria de denominación de origen para el café Huila.	0,09	4	0,36
Tendencia al desarrollo y diversificación de productos a base de café en el país.	0,03	4	0,12
Desarrollo de modelos de negocios alrededor del consumo de café	0,1	4	0,4
Dominio del mercado de café tostado y molido por grandes multinacionales.	0,06	1	0,06
Volatilidad del precio en los mercados internacionales.	0,08	1	0,16
Control de la producción y comercialización del café por un organismo gremial.	0,06	2	0,08
Desconocimiento de los consumidores sobre calidad, procesos de producción, catación, barismo, etc.	0,07	2	0,14
Creciente utilización de cafés importados para el consumo interno	0,08	1	0,16
Surgimiento de nuevas marcas de café con características altamente específicas (de un territorio, una finca, un lote)	0,06	1	0,06
Escasa innovación y desarrollo de productos a base de café a nivel local.	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,60</b>



## *Plan de Marketing – Grupo Asociativo San Isidro*

Los factores más relevantes son: el crecimiento de la producción y consumo de cafés especiales en el mercado local e internacional y el desarrollo de modelos de negocios que impulsan el consumo y aprendizaje del consumo de café de calidad, con un peso relativo de (0,1).

Factores como la dependencia del precio de la volatilidad de los mercados internacionales y la creciente utilización de cafés importados para el consumo interno, tienen un peso relativamente alto.

Esta situación indica que para el grupo Asociativo San Isidro, las oportunidades radican en el constante crecimiento del consumo de cafés especiales y el desarrollo de modelos de negocio que permitan impulsarlo; entre tanto, las amenazas más significativas radican en la volatilidad de precios y el ingreso al país de cafés de menor calidad para abastecer consumos masivos por su menor precio, y sumado a esto la poca cultura de los consumidores hacia la valoración de la calidad del café, a pesar de que esta variable se ha venido mejorando.



## 2. MATRIZ DE FACTORES INTERNOS – MEFI

**Tabla 2. Matriz de Factores Internos - MEFI**

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
Participación en el mercado	0,1	4	0,4
Capacidad técnica y tecnológica para incrementar volúmenes de producción	0,08	3	0,24
Experiencia y conocimiento de la organización en producción y comercialización de cafés especiales.	0,06	3	0,18
Reconocimiento del producto en mercados locales e internacionales	0,07	3	0,21
Reconocimiento de la imagen de la empresa en el mercado.	0,05	3	0,15
Rentabilidad del producto	0,1	4	0,4
Crecimiento permanente en las ventas.	0,06	3	0,18
Implementación de modelos de negocio para estimular el consumo	0,07	3	0,21
Premios concurso “Taza de la Excelencia”	0,05	3	0,15
Capacidad del área de mercadeo.	0,05	1	0,05
Estudios de mercado.	0,05	1	0,05
Imagen de marca y empaque del producto	0,05	2	0,1
Distribución física de los productos en sitios de venta.	0,08	1	0,08
Innovación y desarrollo del productos	0,07	1	0,07
Canales de comercialización	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>2,53</b>

La fortaleza más grande que posee la organización la representa su participación en el mercado y la rentabilidad de su producto “café tostado y molido, circunstancia que permite inducir que el éxito de la organización implica mantener y fortalecer estos aspectos.

Entre tanto, la debilidad mayor se enmarca en los aspectos relacionados con la función de mercadeo.

El resultado sopesado de 2,53 indica que la empresa se encuentra en sobre el promedio en su posición estratégica interna de mercadeo, lo cual ratifica la urgente necesidad de fortalecer esta área.



### 3. MATRIZ DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Tabla 3. Matriz de Factores Claves de Éxito

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	EMPRESA “BOSCAFÉ”		CAFÉ ROBLES DEL MACIZO	
		PESO	VALOR SOPESADO	PESO	VALOR SOPESADO
Participación en el mercado.	0,20	3	0,6	4	0,8
Perfil del producto	0,10	3	0,3	3	0,3
Reconocimiento del producto y la empresa en el mercado.	0,10	4	0,4	4	0,4
Capacidad técnica y tecnológica.	0,15	1	0,15	2	0,3
Desarrollo de negocios	0,10	4	0,4	3	0,3
Capacidad de gestión y liderazgo en el sector.	0,15	4	0,6	2	0,3
Agregación de valor al producto	0,08	1	0,08	1	0,08
Promoción y Publicidad	0,12	3	0,36	2	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,89</b>		<b>2,72</b>

El competidor más importante es la empresa “Boscafé”, aunque su participación el mercado es menor que la del segundo competidor, su fortaleza radica en el reconocimiento del producto en el mercado, el desarrollo de negocios y la capacidad de gestión y liderazgo en el sector.

Como muestra de ello, recientemente esta empresa logró la aprobación de un proyecto por parte del “Fondo Emprender” a través del cual fortalecerá su área de producción con la incorporación de los procesos de tostión y empaque de su café con equipos de alta tecnología, con lo que incrementará notablemente su posición competitiva.



## 4. ANALISIS DOFA

Tabla 4. Análisis DOFA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta participación en el mercado del sur del Huila.</li> <li>- Capacidad técnica y tecnológica para incrementar volúmenes de producción.</li> <li>- Experiencia y conocimiento de la organización en producción y comercialización de cafés especiales.</li> <li>- Reconocimiento del producto en mercados locales e internacionales</li> <li>- Reconocimiento de la imagen de la empresa y el producto en el mercado.</li> <li>- Alta rentabilidad del producto</li> <li>- Crecimiento permanente en las ventas del producto.</li> <li>- Implementación de modelos de negocio para estimular el consumo</li> <li>- Premios concurso “Taza de la Excelencia”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de un departamento de mercadeo con funciones y estructuras de trabajo definidas.</li> <li>- Ausencia de estudios de mercado.</li> <li>- Inexistencia de un estudio de imagen de marca y empaque del producto.</li> <li>- Inadecuada exhibición de los productos en los principales sitios de venta.</li> <li>- Escasa innovación y desarrollo del producto.</li> <li>- Deficientes canales de comercialización</li> <li>- No se cuenta con una política de servicio.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de la producción y consumo de cafés especiales en el mercado local e internacional.</li> <li>- Implementación de estrategias institucionales para incrementar el consumo interno.</li> <li>- Reconocimiento de las marcas del café colombiano en los mercados internacionales.</li> <li>- Reconocimiento de los cafés especiales del departamento del Huila en mercados como estados Unidos, la Unión Europea y Japón.</li> <li>- El Huila es catalogado como el primer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento del canal de distribuidores.</li> <li>- Desarrollo e implementación de modelos de negocio para estimular el consumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento de los componentes del producto.</li> <li>- Fortalecimiento de la capacidad productiva.</li> <li>- Incorporación de I+D+i al área de producción.</li> </ul>



<p>productor de cafés especiales de calidad del país.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Declaratoria de denominación de origen para el café Huila.</li> <li>- Tendencia al desarrollo y diversificación de productos a base de café en el país.</li> <li>- Desarrollo de modelos de negocios que impulsan el consumo de café de calidad.</li> </ul>		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominio del mercado de café tostado y molido por grandes multinacionales.</li> <li>- El precio del café se enfrenta a la volatilidad de los mercados internacionales.</li> <li>- Producción y comercialización de café controlada y regulada por la FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS</li> <li>- Desconocimiento de los consumidores sobre calidad, procesos de producción, catación, barismo, etc.</li> <li>- Creciente utilización de cafés importados para el consumo interno.</li> <li>- Surgimiento de nuevas marcas de café con características altamente específicas</li> <li>- Escasa innovación y desarrollo de productos a base de café a nivel local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción de marca e imagen institucional.</li> <li>- Educación del mercado en el consumo de cafés especiales.</li> <li>- Gestión de calidad en la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de la función de Mercadeo.</li> <li>- Desarrollo de nuevos mercados</li> <li>- Desarrollo de nuevos canales de comercialización.</li> </ul>



## 5. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

Tabla 5. Objetivos del Plan de Marketing

OBJETIVOS	INDICADOR DE COMPORTAMIENTO
Incrementar la participación en el mercado en un 10% en los primeros dos años.	% de participación en el mercado.
Lograr un nivel de recordación de marca superior al 20% en el segundo año.	% de nivel de recordación de marca.
Incrementar la participación del café tostado y molido en un 100% en la estructura de ingresos de la organización al final del tercer año.	% participación de café tostado y molido en la estructura de ingresos

Con la implementación del Plan de Marketing, se espera que en el tercer año de implementación se logre el siguiente comportamiento financiero.

	(Miles de Pesos)	% Ventas 31% (Tostado y Molido + bebidas)
<b>VENTAS ESPERADAS</b>	<b>\$740.370</b>	
MENOS COSTO DE VENTAS	\$243.529	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$496.841</b>	
Menos inversión en Marketing	\$111.500	
Otros (Administración y operativos)	\$211.600	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$173.341</b>	
<b>(% DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO)</b>	<b>39%</b>	

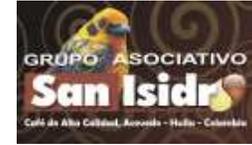


## 6. PLAN DE ACCION

**OBJETIVO 1. INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO EN UN 10% EN LOS PRIMEROS 2 AÑOS**

**Tabla 6. Plan de Acción Objetivo 1**

ESTRATEGIAS	TACTICAS	CRONOGRAMA									INVERSIÓN	RESPONSABLE
		2013		2014			2015					
		2T	3T	1T	2T	3T	1T	2T	3T			
Fortalecimiento de la función de mercadeo	- Creación del departamento de mercadeo.										\$2.000	GERENTE
	- Creación del cargo de gerente de mercadeo											GERENTE
	- Diseño del plan de marketing										\$3.000	GERENTE DE MERCADEO
	- Definición de la política de servicio.											GERENTE DE MERCADEO.
Desarrollo de nuevos mercados y clientes.	- Incursionar en supermercados de cadena con marca propia.										\$1.500	GERENTE DE MERCADEO
	- Ubicación de puntos de venta en ciudades estratégicas, (Neiva, Bogotá).										\$6.000	GERENTE
	- Ubicación de dos sucursales de la tienda de café (centro de la ciudad y terminal de transportes).										\$60.000	GERENTE DE MERCADEO
	- Estudio de mercado para la detección de clientes que valoren aspectos sociales y ambientales.										\$4.000	GERENTE DE MERCADEO
Desarrollo de nuevos canales de comercialización	- Vincular a la página web procesos de comercio electrónico.										\$3.000	GERENTE
	- Franquicias de la tienda de café.										\$30.000	GERENTE



ESTRATEGIAS	TACTICAS	CRONOGRAMA									INVERSIÓN	RESPONSABLE
		2013		2014			2015					
		2T	3T	1T	2T	3T	1T	2T	3T			
Fortalecimiento de distribuidores actuales.	- Capacitación de distribuidores										\$2.000	GERENTE DE MERCADEO
	- Ubicación de exhibidores exclusivos del “Café San Isidreño” en los sitios de venta.										\$12.000	GERENTE
	- Acompañamiento de impulsadoras en sitios de venta										\$6.000	GERENTE
	- Demostraciones y degustaciones en puntos de venta.										\$4.000	GERENTE DE MERCADEO
<b>TOTAL</b>											<b>\$133.500</b>	



**OBJETIVO 2. LOGRAR UN NIVEL DE RECORDACIÓN DE MARCA SUPERIOR AL 20% EN EL SEGUNDO AÑO.**

**Tabla 7. Plan de Acción Objetivo 2**

ESTRATEGIAS	TACTICAS	CRONOGRAMA									INVERSIÓN	RESPONSABLE
		2013		2014			2015					
		2T	3T	1T	2T	3T	1T	2T	3T			
Promoción de marca e imagen institucional	Vinculación de la marca a los productos y servicios de la organización.		■	■	■						\$2.000	GERENTE
	Patrocinio de programas sociales en alianza con otras entidades.			■	■						\$5.000	GERENTE
	Vinculación de souvenirs u obsequios al producto. (colección de fichas de aves, folletos de robledales, utensilios para preparar o servir el café, manillas, etc).			■							\$10.000	GERENTE
	Rediseño y diversificación de la estrategia publicitaria					■	■				\$10.000	GERENTE
	Pauta en revistas, vallas, directorios, etc).			■	■						\$10.000	GERENTE
Educación del mercado en el consumo de cafés especiales	Construcción de guiones sobre el proceso productivo y preparación de bebidas.		■	■							\$2.000	GERENTE DE MERCADEO
	Incorporar el concepto de "Tiendas que educan" a la tienda de café.				■						\$2.000	GERENTE DE MERCADEO
	Preparación de guías especializados en el tema de producción de café y preparación de bebidas.			■							\$3.000	GERENTE
	Impulsadoras guías en los puntos de venta.				■	■					\$3.000	GERENTE DE MERCADEO



ESTRATEGIAS	TACTICAS	CRONOGRAMA									INVERSIÓN	RESPONSABLE
		2013		2014			2015					
		2T	3T	1T	2T	3T	1T	2T	3T			
Gestión de calidad en producción	Incorporación de BPM				■	■					\$5.000	GERENTE
	Diseño de protocolos para la preparación de bebidas.							■	■	■	\$3.000	GERENTE DE MERCADEO
	Certificación de procesos							■	■		\$5.000	GERENTE
Mejoramiento de los componentes del producto.	Realización del estudio de imagen de marca.	■	■								\$2.000	GERENTE
	Diseño de empaque y presentación del producto	■	■								\$2.000	GERENTE
	Diversificación de la presentación del producto.				■	■					\$6.000	GERENTE DE MERCADEO
	Creación de una línea para atención de clientes y distribuidores.			■							\$2.000	GERENTE
<b>TOTAL</b>				■							<b>\$72.000</b>	



**OBJETIVO 3. INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DEL CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO EN UN 100% EN LA ESTRUCTURA DE INGRESOS DE LA ORGANIZACIÓN AL FINAL DEL TERCER AÑO.**

**Tabla 8. Plan de Acción Objetivo 3**

ESTRATEGIAS	TACTICAS	CRONOGRAMA									INVERSIÓN	RESPONSABLE
		2013		2014			2015					
		2T	3T	1T	2T	3T	1T	2T	3T			
Desarrollo y/o implementación de modelos de negocio para el estímulo del consumo.	Alianzas con marcas reconocidas con las que se pueda vincular el producto.			■	■						\$4.000	GERENTE
	Ubicación del producto en sitios de alta afluencia de público a través de concesiones.			■	■						\$12.000	GERENTE DE MERCADEO
	Vinculación del producto en cafeterías, restaurantes y hoteles.					■	■	■	■		\$1.500	GERENTE
Fortalecimiento de la capacidad productiva.	Expansión y modernización de la planta de producción.							■	■		\$50.000	GERENTE
	Profesionalización del personal del área de producción.				■	■	■	■	■		\$8.000	GERENTE
	Sistematización de procesos.							■	■		\$10.000	GERENTE
Incorporación de I+D+i al área de producción.	Rediseño del portafolio de bebidas asociando el nombre a los valores ambientales y culturales de la organización.						■	■			\$4.000	GERENTE
	Investigación para el desarrollo de nuevos productos.							■	■		\$10.000	GERENTE
<b>TOTAL</b>								■	■		<b>\$99.500</b>	



## **7. NECESIDAD DEL PLAN DE MARKETING**

El Grupo Asociativo San Isidro, es una organización sin ánimo de lucro dedicada a la producción y comercialización de café especial, certificado con los sellos Raintforest Alliance, Fairtrade Labelling (FLO – Cert) y la Verificación Café Practices.

El café producido es comercializado en pergamino, verde, tostado y molido y en bebidas a través de la tienda de café. Siendo el producto tostado y molido el que genera el mayor margen de rentabilidad con un 40% respectos al precio de venta.<sup>1</sup>

Sin embargo, dentro de la estructura de ingresos de la organización en el año 2012 este producto solo representó el 18%; puesto que el 53% del café producido se comercializó en pergamino<sup>2</sup>.

En estas circunstancias, la organización requiere fortalecer su gestión de marketing para lograr de manera satisfactoria y segura sus propósitos y objetivos y de esta manera direccionar y definir los objetivos y recursos para cada área organizacional.

El Plan de Marketing, se convierte en una herramienta de consulta y guía para cualquier miembro de la organización, al aportar un cronograma y la referencia de acciones a seguir en determinados periodos de tiempo, así como los resultados esperados con la ejecución de los mismos.

Así mismo, permite hacer un adecuado control de cumplimiento de acciones y verificación de resultados, y en caso de requerirse tomar las medidas correctivas para alcanzar los objetivos propuestos.

Igualmente, el documento facilita a los nuevos empleados empalmar con facilidad dentro de las actividades marketing, garantizando con ello que la continuidad de los planes, programas y objetivos de la organización.

---

<sup>1</sup> Miller Olaya Toro – Gerente Grupo Asociativo San Isidro

<sup>2</sup> Grupo Asociativo San Isidro – Estado de resultados 2012.



## **8. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **8.1 EL PLAN DE MARKETING**

Román G. Hiebing, Jr. y Scott W. Cooper, en su libro: *Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia* coinciden que *“un plan de mercadeo es un proceso metódico y riguroso que busca determinar el mercado meta del producto o servicio, de detallar necesidades y deseos, y de satisfacerlos después en una mejor manera que la competencia. De igual manera el Plan de Mercadeo organizado tomara todas las fases que componen el mercado objetivo”*<sup>3</sup>.

El desarrollo de un plan de Marketing es un importante instrumento de la planeación estratégica que busca fortalecer el área comercial de la empresa orientando los negocios hacia la retención de clientes actuales y la conquista de otros nuevos<sup>4</sup>.

“Hay tres partes fundamentales del plan:

- Primera: el administrador de Marketing detalla su evaluación de la situación actual en donde realiza un análisis de los clientes actuales o potenciales, las fortalezas y debilidades relativas a la compañía, la situación competitiva, las tendencias principales en el ambiente amplio que puedan afectar el producto.
- Segunda: La estrategia para el periodo por venir, en esta parte suele comenzar por delinear los objetivos por ejemplo volumen de ventas, la participación del mercado, las utilidades, los niveles de satisfacción del cliente, etc.), que se trata de lograr con el producto o servicio durante un periodo de planeación, pormenoriza la estrategia de marketing, las acciones asociadas con cada una de las cuatro “P” (producto, precio, promoción, plaza), que sean necesarias para implementar la estrategia y la asignación de tiempos y lugares de responsabilidad para cada acción.
- Tercero: las implicaciones financieras y de recursos de la estrategia y los controles que se utilizaría para vigilar la ejecución y progreso del plan a lo largo del periodo. Algunos planes especifican también algunas contingencias: la forma en que se modificará en plan si ocurren ciertos cambios en los ambiente del mercado competitivo externo<sup>5</sup>.

### **8.2 TEORÍA DE LA CONTINGENCIA**

Según Joan Woorward, su aplicación requiere de adaptación particular al ramo específico, tamaño de la organización y condiciones del medio ambiente.

---

<sup>3</sup> ROMAN G, Hiebing y Scoutt W Cooper, *Como preparar el éxito so Plan de Mercadotecnia*, McGraw-Hill, 1992, edición Ilustrada.

<sup>4</sup> COBRA Marcos y WARG Z. *Marketing de servicios, conceptos y estrategias*. Colombia. Editorial Mc Graw Hill, 1992, p 40.

<sup>5</sup> WALKER, Orville C. *Marketing estratégico: enfoque en toma de decisiones*. Mexico. Mc Graw Hill. Interamericana. 2000 P. 31 y 32



Esta teoría destaca que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un único y exclusivo modelo de organización, por cuanto existe dependencia del ambiente externo, la variación del medio ambiente y la tecnología, los cuales influyen en la variación de la estructura organizacional<sup>6</sup>.

Al enfocar esta teoría en el sector del Grupo Asociativo “San Isidro”, se encuentra que el enfoque de contingencia se basa en otras teorías y las críticas de cada de ellas para demostrar que no hay nada absoluto. No existe un método óptimo para las organizaciones, cada una se adapta al que proporcione mejor resultado.

Desde el punto de vista de la contingencia se busca entender las interrelaciones dentro y entre los subsistemas, así como dentro de la organización y su medio ambiente, definir los esquemas de relaciones o configuraciones de variables.

### **8.3 TEORÍA DE LA ESTRATEGIA (MIYAMOTO MUSASHI)**

La finalidad de la estrategia es alcanzar y/o mantener los objetivos fijados por la política, utilizando lo mejor posible los medios de que se dispone. Una estrategia es catalogada como buena, si se consigue con ella alcanzar los objetivos previstos por la política y si en ella ha habido economía de esfuerzos. Los objetivos pueden ser ofensivos o simplemente mantener el status quo<sup>7</sup>.

Como medios de la estrategia, se cataloga, toda la gama de recursos materiales y humanos con que se cuenta para poner en ejecución una decisión. El poder de un sujeto estratégico está en función de los medios de los cuales se dispone para conseguir los objetivos.

### **8.4 MARKETING MIX**

El “Marketing” es el proceso de planeación y ejecución del concepto, establecimiento de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa<sup>8</sup>, como también es un sistema total de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar precios, promover y distribuir los productos o servicios que satisfagan las necesidades de los mercados metas para alcanzar los objetivos corporativos.

Jerome McCarthy<sup>9</sup> puso de moda una clasificación de la mezcla de mercadeo conocida con el nombre de las “4P” (producto, precio, promoción, plaza)

- Producto. Como parte constitutiva de la mezcla de mercadeo, abarca los siguientes aspectos: calidad del producto, incluyendo las materias primas, la tecnología utilizada, la presencia física y los métodos de fabricación.

<sup>6</sup> PERDOMO TORRES Irina, Módulo Teorías Contemporáneas de la Administración, UNAD, Julio de 2009, Pag. 77 - 78

<sup>7</sup> [http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/miyamoto\\_Musachi](http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/miyamoto_Musachi).

<sup>8</sup> GIRALDO VARGAS Guillermo, Mercadeo y Servicio, 2009

<sup>9</sup> VANEGAS GARAVITA Bernardo, Promoción de Ventas, Santa Fe de Bogotá, 1997, Pag 21,22.



- Precio. afecta de dos maneras a la empresa; desde el punto de vista de mercadeo y desde el punto de vista financiero. Se sabe que un precio demasiado elevado le hace perder competitividad al producto y un precio demasiado bajo implica sacrificar utilidades innecesariamente.
- Plaza. Es el elemento del mix que se utiliza para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución: Canales de distribución, Planificación, Distribución Física.
- Promoción: El objetivo de la publicidad es brindar una información a los consumidores con el fin de estimular o crear demanda para un producto o servicio.

### **8.5 ANALISIS DOFA**

Para conocer la situación interna y externa de una empresa, se utilizan matrices que indican las relaciones entre las principales variables. La matriz DOFA que permite ver claramente que debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas tiene la empresa<sup>10</sup>.

Esta Matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

- Factores externos: Son aquellos cambios medioambientales, tecnológicos, políticos, entre otros que deben considerarse para tomar decisiones hacia el futuro de la empresa.
- Factores internos: La cantidad y calidad del talento humano, los recursos financieros y materiales con que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente, una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

La matriz DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias<sup>11</sup>: La estrategias DA (Debilidades y Amenazas), La estrategia DO (Debilidades y Oportunidades, La estrategia FA (Fortalezas y Amenazas) La estrategia FO (Fortalezas y Oportunidades).

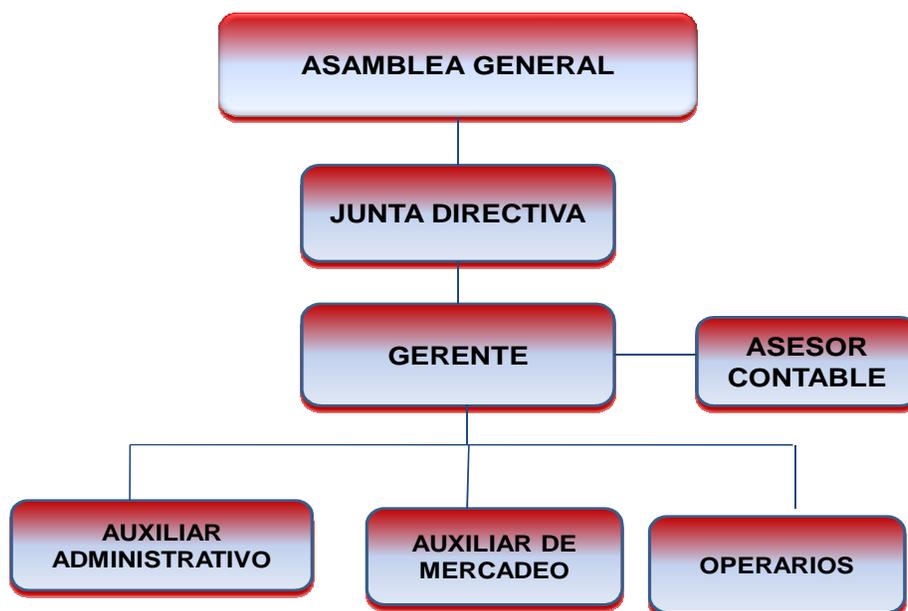
---

<sup>10</sup> WILLIAM DEL TORO DÍAZ, Módulo Planeación estratégica, UNAD, Pag. 69

<sup>11</sup> <http://admluisfernando.blogspot.com/.../etapas-de-la-planeación.html>-En Cache - Similares.



## 9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL G.A SAN ISIDRO



El Grupo Asociativo San Isidro posee una estructura organizacional de tipo vertical, la que la Asamblea General de Asociados es la máxima autoridad y a través de la Junta Directiva canaliza las decisiones al Gerente y este se encarga de la ejecución de las mismas.

El Gerente ejerce la dirección de las cuatro áreas funcionales de la empresa (producción, comercialización, personal, finanzas) y cuenta con un asesor contable como apoyo al área financiera.

A cargo de éste se encuentra un auxiliar administrativo, un auxiliar de mercadeo y los operarios encargados de los procesos de producción en la planta y tienda de café.



## 10. ANALISIS DEL CONTEXTO

**Tabla 9. Demanda mundial de café 2005 – 2011 (Millones de sacos)**

Países/Zonas de consumo	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11(p)
<b>World</b>	90.071	92.619	93.568	92.922	91.392	89.859
<b>Norte América</b>	24.075	23.994	24.501	24.901	24.624	24.060
<b>Estados Unidos</b>	21.328	21.199	21.423	21.656	21.332	20.473
<b>Europa Occidental</b>	42.124	42.780	42.340	39.874	40.651	39.182
<b>Francia</b>	5.113	5.581	5.531	5.329	5.562	5.632
<b>Alemania</b>	8.913	9.082	9.912	8.409	9.554	8.584
<b>Italia</b>	5.484	5.840	5.918	5.752	5.743	5.760
<b>Europa del Este</b>	6.120	6.195	7.211	7.589	6.586	7.030
<b>Asia y el Pacifico</b>	12.504	12.908	13.780	14.280	13.564	13.745
<b>Japón</b>	7.271	7.265	7.150	7.330	6.909	6.680
<b>Otros</b>	5.248	6.742	5.736	6.270	5.967	5.842

Fuente: Informe International Coffee & Tea (ITC), 2011, P.9.

**Tabla 10. Exportadores por Tipo de Café**

TIPO DE CAFÉ	NO. DE EXPORTADORES	PARTICIPACIÓN
<b>Café Soluble</b>	13	13.54%
<b>Café Tostado</b>	50	52.08%
<b>Café Verde</b>	84	87.50%
<b>Liofilizado</b>	1	1.04%

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros, Informe comportamiento de la industria Cafetera Colombiana 2012.

**Tabla 11. Categorías de comercialización de cafés especiales en el Huila.**

NOMBRE DEL PROGRAMA	CAFICULTORES	CATEGORÍA
Campoalegre	72	Origen
Glorius Coffee	1	State Coffe
San Isidro	94	Origen
Los Cauchos	59	Origen
Pital	200	Origen
San Roque	70	Origen
Illy	Departamental	Regional
Cup of Excellence	Departamental	Regional
Rainfores Alliance	434	Sostenible
Utz Certified	139	Social
Flo	295	Social
Nespresso AAA	Gigante y Santa María	Sostenible
Clásico Huila	Departamental	Regional

Fuente: Comité Departamental de Cafeteros Informe 2008.



## 11. SEGMENTO DEL MERCADO

**Tabla 12. Principales mercados del café “San Isidreño” Año 2012**

<b>MERCADO</b>	<b>% DE VENTA (2012)</b>	<b>ANTIGUEDAD</b>
Municipio de Pitalito (Supermercados Yep, Popular, D” Sierra, Rubio, San Antonio, Surtiplaza )	60%	1 Año
Kusiyaco	2%	1 Año
Supermercados Acevedo	20%	1 Año
Supermercados de San Agustín	8%	1 Año
Puntos de venta de la organización (sede del grupo y tienda de café)	10%	5 años
<b>TOTAL</b>	100%	

**Fuente: Grupo Asociativo San Isidro**

Los consumidores finales de los productos que actualmente comercializa la empresa corresponden a personas selectas que tienen la característica de valorar la calidad de un buen café, reconocen los atributos de un café especial y están dispuestos a pagar un mayor valor por él.

Estos aspectos tienen incidencia en la fijación de precios, pues generalmente los cafés de alta calidad tienen un valor superior frente a los cafés convencionales que actualmente atienden un alto porcentaje del consumo nacional.



## 12. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Tabla 13. Marcas competidoras en la región Sur del Huila.

ASPECTOS A EVALUAR	MARCAS COMPETIDORAS			
	ROBLES DEL MACIZO	CAFÉ 1810	BOSCAFÉ	LA MECA
Volumen de ventas /año (Lb)	6.000	3.600	4.800	3.200
Clientes del producto	Supermercado Rubio , La Canasta campesina, Agencia de viajes Kusiyo, Supermercados corregimiento de Bruselas	Agencia de viajes Kusiyo, tiendas de artesanías, Finca 1810, Hotel Timanco.	Agencia de viajes Kusiyo, Tienda Boscafé y San Juan, Finca Bella Vista.	Tienda de Café La Meca
Elementos del producto	R.S Invima, Código de barras, Diseño de empaque.	R.S Invima, Código de barras, Diseño de empaque.	R.S Invima, Código de barras, Diseño de empaque.	R.S Invima, Código de barras, Diseño de empaque.
Certificaciones	Comercio Justo	Rainforest Alliance, FLO, Comercio Justo	Rainforest Alliance, Mercado Justo, UTZ	Ninguno
Departamento de mercadeo	NO	NO	NO	NO
Página Web	SI	SI	SI	NO
Maquinaria y equipos para transformación	Tostadora y empacadora.	Ninguno	Ninguno	Tostadora
Producción de materia prima	SI	SI	SI	NO
Otros negocios	Producción de tortas, arequipe y dulces de café	Finca Agroturística	Finca Agroturística, Tiendas de Café.	Tienda de café
Otros servicios	Servicio de tostión y empaque de café	No	No	Análisis sensorial de café.

Fuente: Encuesta aplicada a productores y comercializadores de café especial tostado y molido del sur del Huila.

Gráfica 1 Participación en el mercado Año 2012



Fuente: Encuesta aplicada a productores y comercializadores de café



### 13. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Grafica 2. Tienda de Café San Isidro - Café San Isidreño



Fuente: Las Investigadoras

Gráfica 3 Ingresos de la organización por tipo de producto - Año 2012



Fuente: Grupo de Investigación

Tabla 14. Ingresos de la organización por tipo de producto – 2012

PRODUCTO	Ingresos anuales (Miles de pesos)	%
Pergamino	184.316	53%
Café verde	40.691	12%
Tostado y Molido	54.817	16%
Tostado en grano	6.090	2%
Tienda de café	43.742	13%
Servicio de Maquila	15.703	4%
<b>TOTAL</b>	<b>345.359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estado de Resultados G.A San Isidro – 2012



## **CONCLUSIONES**

El Plan de Marketing para el Grupo Asociativo San Isidro se construyó a partir del análisis de los factores externos e internos de la organización, con lo que se pudo identificar su situación competitiva y establecer los retos que debe enfrentar para cumplir el propósito de incrementar su participación y mejorar su posicionamiento en el mercado.

Con el análisis de los factores externos se pudo detectar que la línea de cafés especiales viene presentando una tendencia creciente en el mercado nacional e internacional y que entre los consumidores se ha fortalecido la capacidad de valoración de la calidad del producto, gracias a los esfuerzos institucionales, gremiales y del sector privado por promover el consumo y bondades del producto, así como el desarrollo de negocios que estimulan la demanda.

Sin embargo, a pesar de ello aún se requiere maximizar las acciones de educación al consumidor para lograr que una mayor proporción de la población conozca, valore y aprecie los cafés especiales como un producto de calidad y exclusivo.

A nivel interno la organización presenta situaciones favorables como la participación en el mercado, reconocimiento nacional e internacional, capacidad producción, la operación de una tienda de café con personal conocedoras de cafés especiales y expertos en barismo, entre otros; circunstancias que le dan ventajas frente a sus competidores.

Entre tanto, su mayor debilidad radica en la inexistencia del área de mercadeo al interior de la organización y la deficiente gestión desarrollada en este aspecto, por lo que las estrategias se orientaron básicamente a fortalecer este aspecto.

A partir del análisis de la situación competitiva de la organización se propuso un plan de Marketing con el que El Grupo Asociativo “San Isidro”, podrá alcanzar sus objetivos de crecimiento y posicionamiento aprovechando sus fortalezas y las oportunidades del mercado para subsanar debilidades y contrarrestar las amenazas.

Para la organización es importante que en el corto plazo concentre sus esfuerzos en la gestión de mercadeo para mantenerse con ventajas en el mercado actual y desarrollar otros que le garanticen una expansión efectiva.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERRÍO C., A. (1990). Café: lo que nos depara el futuro. Ponencia presentada ante el Foro Cafetero organizado por la Facultad de Ingeniería Administrativa de la Universidad Nacional, Federación de Cafeteros, Colcafé y Cámara de Comercio de Medellín, el 25 de octubre de 1989. P. 63-67.

Chaves Ardila, L.G. (2009). El café tostado y molido: caracterización de la industria torrefactora nacional. *Umbral Científico*, 14, 98-106.

COBRA Marcos y WARG Z. Marketing de servicios, conceptos y estrategias. Colombia. Editorial Mc Graw Hill, 1992, p 40.

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS (2012). Nuestros cafés especiales. Recuperado el 20 de agosto de 2011, de [http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/nuestra\\_propuesta\\_de\\_valor/portafolio\\_de\\_productos/nuestro\\_cafe\\_especial/](http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/nuestra_propuesta_de_valor/portafolio_de_productos/nuestro_cafe_especial/).

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS (2011). Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2011. Bogotá: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Disponible en: [http://federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes\\_somos/publicaciones/](http://federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/publicaciones/)

PERDOMO TORRES Irina, Módulo Teorías Contemporáneas de la Administración, UNAD, Julio de 2009, Pag. 77 - 78

SUPERSOLIDARIA, Jenny Paola Lis Gutiérrez, Jacobo Alberto Campo Robledo y Juan Pablo Herrera Saavedra Estudio sobre el sector del café en Colombia, No, 5, 2012

VILLEGAS ORREGO FABIO, Especialización en Gerencia de Mercadeo Estratégico, Universidad Surcolombiana

WALKER, Orville C. Marketing estratégico: enfoque en toma de decisiones. Mexico. Mc Graw Hill. Interamericana. 2000 P. 31 y 32.

WILLIAM DEL TORO DÍAZ, Módulo Planeación estratégica, UNAD, Pag. 69

[www.cafesanisidro.com](http://www.cafesanisidro.com)

[www.comitecafeteroshuila.org](http://www.comitecafeteroshuila.org)



# ANEXOS



## **ANEXO 1 HISTORIA GRUPO ASOCIATIVO SAN ISIDRO**

El origen del Grupo Asociativo San Isidro data de finales de la década de los años 70, cuando el centro poblado San Isidro empezaba a mostrar los primeros indicios de desarrollo, gracias a la apertura de la vía carretable que comunicaba a los pueblos de Acevedo y Pitalito y a la presencia en la zona del Comité Departamental de Cafeteros que, a través de su servicio de promovía la tecnificación del cultivo del café, organizando para ello grupos de personas denominados Grupos de Amistad que se capacitaron e iniciaron el proceso de siembra de las primeras áreas de Café.

Paralelo a ello, se inició una serie de procesos de capacitación a la comunidad en diferentes áreas, pero especialmente en Cooperativismo lo cual motivo la asociatividad y al trabajo en grupo, así mismo se enviaron varios jóvenes a capacitarse en el SENA y en la Fundación Manuel Mejía para adquirir más conocimientos que sirvieran a la comunidad en la búsqueda de un mayor desarrollo.

Frente a la necesidad de adquirir en la región productos básicos de la canasta familiar, un grupo conformado por ocho (8) personas con un capital inicial de \$16.000.00 establecieron una tienda comunal y hacia 1978, se estableció la sede del grupo en una vetusta casa tomada en arrendamiento

Con un mayor capital de trabajo se iniciaron las obras de construcción de la sede de la organización en un lote que donó uno de los asociados, con el fin de establecer allí un supermercado que abasteciera y supliera las demandas de toda una región.

En la actualidad el GRUPO ASOCIATIVO SAN ISIDRO, ubicado en el municipio de Acevedo, está conformado por noventa y cinco (95) asociados, ciento cuarenta y ocho (148) fincas, para un total de 783 hectáreas cultivadas en café.

Con un mayor número de afiliados y ante la necesidad de establecer una mejor reglamentación a la Asociación se redactaron los Estatutos y se tramitó, ante la Gobernación del Departamento del Huila, la Personería Jurídica, la cual fue otorgada el 27 de Junio de 1.985 bajo la Resolución numero 466, dándole así vida legal y jurídica a la organización.



## **ANEXO 2 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS**

El entorno de las organizaciones comprende un conjunto de factores que tienen influencia potencial y permanente sobre la empresa, la competencia y la demanda, afectan la actividad y desarrollo de la organización y condicionan la consecución de los objetivos.

Toda empresa está en continua interacción con su entorno, y de cómo se desarrolla esta relación depende que la organización permanezca y proyecte su crecimiento.

### **1. Análisis del cliente o del mercado**

Según la American Marketing Association - AMA El análisis del cliente o del mercado “es la relación sistemática, registro y análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con el Marketing de bienes y servicios” y la redefinió como “La investigación de Marketing vincula al consumidor, al cliente y al público mediante la información que se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; generar, perfeccionar y evaluar acciones de marketing, supervisar acciones de ésta y mejorar su comprensión como un proceso”.<sup>12</sup>

#### **a) Contexto Internacional**

De acuerdo con la información de la Organización Internacional del Café (International Coffee Organization, ICO), en 2011 había 70 países productores de café en el mundo. No obstante, cerca del 55% era producido sólo por tres: Brasil, Vietnam y Colombia.

Existen dos tipos de café que pueden distinguirse: Arábica y Robusta. El primero es originario de Etiopía y el segundo de África Occidental. ICO divide la producción de café en cuatro grupos, dependiendo del tipo de café predominante en el país.

---

<sup>12</sup> <http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>



**Tabla 15. Clasificación según tipo de café.**

GRUPO		PAÍSES PRODUCTORES
Arábigas Suaves Colombianos (Colombian mild)		Colombia, Tanzania arábicas
Otros Arábigas Suaves (Other mild arabicas)		Bolivia, Brundi, Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Ecuador, El salvador, Guatemala, Haití, Honduras, India, Jamaica, Malawi, México, Nicaragua, Panamá, Papua Nueva Guinea, Perú, Ruanda, Venezuela, Zambia y zimbawe.
Arábigas naturales Brasileños y otros arábigas naturales (Brazilian and other natural arábigas)		Brasil, Etiopia, Paraguay, Timor-Leste, Yemen.
Robustas (Robustas)		Angola, Benín, Camerún, Republica Africana Central del Congo, Costa de marfil, Republica Democrática del Congo, Guinea Ecuatorial, Gabón, Gana, Guinea, Indonesia, Liberia, Madagascar, Nigeria, Filipinas, Sierra Leona, Sri Lanka, Tailandia, Togo, Trinidad y Tobago, Uganda, Vietnam.

**Fuente: International Coffee Organization, ICO**

Luego de la caída del pacto de cuotas en 1982 algunos productores siguieron la estrategia de: “aumentar la calidad del grano como vía para posicionar un tipo de mercado diferente a través de la priorización de una o varias cualidades del café. Éste es el mercado de los cafés especiales”<sup>13</sup>.

Los cafés especiales o diferenciados hacen alusión a “aquellos cafés que se distinguen de los *commodities* por su origen distintivo, procesamiento definido, o características excepcionales como gusto superior o cero defectos”<sup>14</sup> y la FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS considera que:

Un café se considera especial cuando es percibido y valorado por los consumidores por alguna característica que lo diferencia de los cafés convencionales, por lo cual están dispuestos a pagar un precio superior. Para que ese café sea efectivamente especial, el mayor valor que están dispuestos a pagar los consumidores debe representar un beneficio para el productor<sup>15</sup>.

Con la comercialización del café especial cobraron importancia actores poco reconocidos en la cadena de comercialización del café, como fue el caso de los pequeños productores y los comerciantes minoristas. Los cafés especiales que se comercializan hoy corresponden a:

- Indicadores Geográficos de Origen (apelaciones).
- Cafés Especiales Gourmets.
- Orgánicos.

<sup>13</sup> PIEDRAHITA Arcila, 2011 P. 7

<sup>14</sup> Lewin, Giovannucci y Varangis, 2004, p. 99

<sup>15</sup> Federación Nacional de Cafeteros, 2012



- Comercio Justo.
- Amigables con la naturaleza y crecidos a la sombra.
- Otros cafés certificados.

En lo que respecta a la demanda, de acuerdo con las cifras de **International Coffee Organization**, ICO, el consumo mundial de café en el año 2009 - 2010 fue de 129,7 millones de sacos. 68,9 millones de sacos (53,12%) fueron demandados por países importadores miembros de la OIC; 22,5 millones de sacos (17,35%) fueron consumidos por los países no miembros, y 38,3 millones de sacos (29,53%) correspondieron a consumo interno de los países productores.

**Tabla 16. Demanda mundial de café 2005 - 2011**

<b>Países/Zonas de consumo</b>	<b>2005/06</b>	<b>2006/07</b>	<b>2007/08</b>	<b>2008/09</b>	<b>2009/10</b>	<b>2010/11(p)</b>
<b>World</b>	90.071	92.619	93.568	92.922	91.392	89.859
<b>Norte América</b>	24.075	23.994	24.501	24.901	24.624	24.060
<b>Estados Unidos</b>	21.328	21.199	21.423	21.656	21.332	20.473
<b>Europa Occidental</b>	42.124	42.780	42.340	39.874	40.651	39.182
<b>Francia</b>	5.113	5.581	5.531	5.329	5.562	5.632
<b>Alemania</b>	8.913	9.082	9.912	8.409	9.554	8.584
<b>Italia</b>	5.484	5.840	5.918	5.752	5.743	5.760
<b>Europa del Este</b>	6.120	6.195	7.211	7.589	6.586	7.030
<b>Asia y el Pacífico</b>	12.504	12.908	13.780	14.280	13.564	13.745
<b>Japón</b>	7.271	7.265	7.150	7.330	6.909	6.680
<b>Otros</b>	5.248	6.742	5.736	6.270	5.967	5.842

**Fuente: Informe International Coffee & Tea (ITC), 2011, p. 9**

Tomando el año cafetero 2010/2011 y según cifras de ICO el consumo de café ascendió a 130,9 millones de sacos y la distribución fue la siguiente: 69,4 millones de sacos importados y consumidos por países miembros de ICO; 20,5 millones de sacos por países no miembros de Internacional Coffee Association - ICO y 41 millones de sacos destinados a consumo interno de los países productores<sup>16</sup>.

Desde 1980, el consumo de café ha aumentado en un promedio de 1,2% anual.

Específicamente, en los países no miembros de la Organización Internacional del Café desde comienzo de este siglo la demanda en estos ha correspondido al 6% anual.

Con respecto al consumo interno, en el año cafetero 2010 - 2011 el consumo doméstico en los países productores, correspondió a 41,01 millones de sacos. Esto representó un crecimiento del 6,61% con respecto al año cafetero 2009 - 2010.

En cuanto a agentes del mercado grandes empresas como Nestlé y Kraft Foods y exportadores privados, controlaban gran parte del mercado internacional, de manera que la estructura de mercado corresponde a un oligopolio. Sin embargo, esta tendencia no es reciente<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> ICO, 2011, P. 8

<sup>17</sup> Gómez Cardona (2010),



Al respecto, Berrío (1990, 1992), indicó que para finales de la década de 1980 y comienzos de la de 1990 el mercado internacional del café se caracterizaba por una tendencia a la concentración oligopolística desde la demanda, ya que seis firmas controlaban cerca del 50% del café.

Lo anterior es confirmado por la OIC (2011), ya que indica que el “El mercado del café tostado y molido está dominado por grandes multinacionales (Kraft Foods, Sara Lee / DE y Nestlé), a pesar de que en muchos países los tostadores pequeños de base local han vuelto a prosperar [...] En el ámbito mundial Nestlé y Kraft Foods tienen un 75 % del mercado mundial, y Nestlé por sí sola, abastece a más de la mitad de la demanda mundial de café instantáneo<sup>18</sup>

Esta tendencia se desaceleró por el crecimiento del comercio de cafés especiales, sin embargo, está tomando un nuevo impulso, debido a que firmas multinacionales adquieren a pequeños torrefactores en diferentes países.

La estructura de mercado en Japón y en Europa es bastante similar. El café es comprado generalmente de los países exportadores por empresas comerciales internacionales, negociantes y comerciantes particulares. Los grandes torrefactores de Europa cuentan también con sus propias empresas de compra, que negocian directamente con los países productores. Pero también, los torrefactores tienden a comprar su café de empresas comerciales internacionales o de agentes importadores especializados que representan a exportadores específicos de los países productores.

El papel de los negociantes y comerciantes es muy importante para los torrefactores, ya que son responsables del café y de los trámites pertinentes desde el momento en que el café desembarca del buque hasta que se entrega a los torrefactores. A continuación se muestra la información de la torrefactores y la concentración del mercado en 2009.

**Tabla 17. Principales torrefactores y distribución en el mercado del café**

<b>PAÍS</b>	<b>INFORMACIÓN SOBRE TORREFACTORAS EN 2009</b>
<b>Estados Unidos</b>	El porcentaje del mercado cubierto conjuntamente por las empresas Kraft Foods, Sara Lee/DE, Procter & Gamble, Starbucks y Nestle se estimaba entre el 75% y 80%.
<b>Canada</b>	Kraft Foods y Nestle eran los tostadores más importantes, aunque los tostadores nacionales estaban incursionando en el mercado.
<b>Alemania</b>	Dos torrefactores, Kraft Foods y Tchibo compartían el 55% del mercado.
<b>Belgica</b>	Un torrefactor, Sara Lee / DE, dominaba casi la mitad del mercado, pero habían muchos torrefactores pequeños, sobre todo en el sector de especialidad.
<b>Luxemburgo</b>	Un torrefactor, Sara Lee / DE, dominaba casi la mitad del mercado.
<b>España</b>	Los tres principales tostadores capturaban el 60% del mercado, 300 pequeños tostadores cubrían el 40%. Estos últimos dominaban el mercado “fuera de casa”, donde había una gran demanda del expres.
<b>Finlandia</b>	Cuatro torrefactores abastecían el 97% del mercado.
<b>Francia</b>	Krafts Foods y Sara Lee / DE abastecían cerca del 60% del mercado

<sup>18</sup> OIC, 2011



	de tostados y molidos por volumen. Nestle abarcaba casi dos terceras partes del mercado del café soluble.
<b>Italia</b>	Habia cinco torrefactores, el mayor de los cuales era Lavazza. En conjunto abastecían más del 70% del mercado.
<b>Portugal</b>	La participación de Nestle en el mercado era de 33%.cerca de 70 tostadores abastecían el resto, principalmente en mercados locales pequeños y de nicho
<b>Reino Unido</b>	Nestle abarcaba un 50% del mercado del café soluble y Kraft Foods algo cerca del 20%.
<b>Suecia</b>	Los tostadores predominantes eran Kraft Foods con un 41% del mercado, zoegas con el 21%, Lofbergs Lila con el 14% y arvid Nordquist con el 10%. Un pequeño grupo de torrefactores se repartían el resto
<b>Noruega</b>	El 85% del mercado era compartido por seis torrefactores que a su vez eran importantes.
<b>Rusia</b>	Las firmas extranjeras dominaban el mercado nacional del café soluble y las empresas rusas lo hacían en el segmento de café tostado y molido.
<b>Suiza</b>	El principal tostador, Migros, cubría el 45% del mercado.
<b>China</b>	Nestle, era el líder en este mercado y abastecía cerca del 68%.
<b>Japón</b>	Los principales torrefactores eran Nestle, Ajinomoto General Foods (AGF), UCC, KEY, ART (Café Mitsubishi), Tokyo Allied, Unicafé y Doutor. El mercado de café instantáneo estaba dominado completamente por Nestle, AGF.
<b>Brasil</b>	La estructura de la industria nacional era relativamente diversa y estaba caracterizada por un gran número de tostadores (aproximadamente 1,400) de capacidad pequeña a media. La concentración industrial era un proceso continuo: Sara Lee, Santa Clara, Marata, Melita y Damasco
<b>Australia</b>	Nestle era el mayor torrefactor y cubría el 60% del mercado.

Fuente: Elaboración CEE – SIC, con base en ITC, 2011

Siendo el café un *commodity*<sup>19</sup>, se enfrenta a la volatilidad de los precios internacionales; sin embargo, dado que no es un producto homogéneo ICO reconoce 4 tipos de precios:

- Físicos (physicals): corresponde al precio al que se transan el café verde o café físico.
- Indicativos (indicators): se calculan para cada grupo de café.
- Futuros: proyecciones de precios futuros para calidades de café estándar, reflejan un estimativo de la disponibilidad y demanda futura del café. El precio de los futuros

<sup>19</sup> El mercado de los commodities se caracteriza por un bajo crecimiento de los segmentos de consumo, donde la calidad no es un factor determinante para la comercialización del grano, dada la saturación del mercado y el énfasis puesto en los procesos mercantiles a gran escala. Generalmente, son productos fabricados en masa con tecnología, es decir, la producción pasa por procesos de manufactura previamente estructurados y reducidos a la mínima inversión de fuerza laboral, pero mayor incremento de producción tecno-industrial” (Piedrahita Arcila, 2011, p. 7).

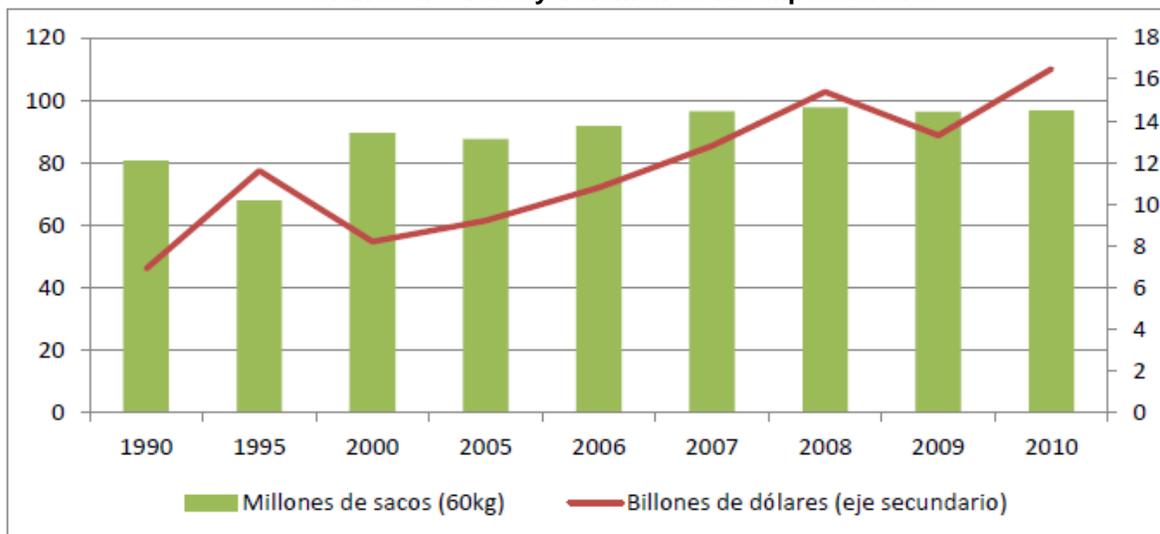


para Arabica se calculan en la bolsa de New York y los futuros de Robusta en Londres.

- Diferenciales: sistema que permite asociar dos tipos de precios el físico y el de futuros.

El crecimiento del valor de las exportaciones entre 2000 y 2008, está asociado a los mayores niveles de producción de café, con respecto a la década anterior.

**Gráfica 4. Valor y Volumen de las exportaciones**



**Fuente: Elaboración CEE – SIC, con base en ITC, 2011**

Las exportaciones mundiales de café en 2011 ascendieron a 103 millones de sacos, 7% más que el año anterior (96,8 millones de sacos). Las exportaciones provenientes de Brasil, Vietnam y Centroamérica aumentaron respectivamente, 17%, 24% y 13%, mientras los embarques de Colombia se mantuvieron en 7,7 millones de sacos. Por su parte, al analizar las exportaciones por tipo de café se encuentra que el 36% de los embarques correspondieron a café robusta, 31% a los naturales del Brasil y 32% a los cafés suaves.

De acuerdo con la **International Coffee Organization**, ICO, las cifras de importaciones brutas de todos los tipos de café pasaron de 32,8 millones de sacos en 1949 a 125,57 millones de sacos en 2009, es decir, un crecimiento de 288,9%.

Estas cifras indican que el mercado internacional del café viene presentando una dinámica creciente, reflejada en una mayor producción y demanda del producto. Circunstancia que se convierte en una oportunidad para los cafés suaves y especiales que se han venido consolidando en los mercados mundiales más importantes.



## b) Contexto Nacional

En Colombia, la expansión de los cultivos y la consolidación de las exportaciones se dieron durante la segunda mitad del siglo XIX. Hacia 1930 Colombia se consolidó como el segundo productor de café en el mundo, sin embargo, desde 2000 Vietnam ocupó esta posición.

Durante la primera mitad del siglo XX, dos instituciones importantes para la caficultura del país se crearon: la Federación Nacional de Cafeteros en 1927 y Cenicafé en 1938.

Dentro del tipo de café Arábica, se siembran en Colombia las siguientes variedades:

**Tabla 18. Variedades de Café Arábica sembradas en Colombia**

<b>VARIEDAD</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Típica</b>	-También se llama arábigo, pajarito o nacional. -Es susceptible a la roya. -Se siembran hasta 2.500 árboles por hectárea.
<b>Borbón</b>	-Tiene mayor número de ramas que la variedad típica.
<b>Tabi</b>	-Variedad derivada de cruzamientos del Híbrido de timor con las variedades Típica y Borbón. -Es una variedad de grano grande, superior al 80% de café supremo. -De excelente calidad, es ideal para obtención de cafés especiales. -Se siembran hasta 3.000 plantas por hectárea. -Es resistente a la roya.
<b>Variedad Colombia</b>	-Por su variedad genética, posee una resistencia durable al ataque de la roya del cafeto. -La producción es igual o superior a la Caturra. -El tipo de grano y la calidad de la bebida son similares a las otras variedades de café arábigo.
<b>Caturra</b>	-Un árbol produce menos que Borbón y más que Típica. -Se comporta muy bien en toda la zona cafetera. -Es susceptible a la roya.

**Fuente: Federación Nacional de Cafeteros y Nieto Bustos 2011**

En materia de cafés especiales la Federación Nacional de Cafeteros impulsa las siguientes variedades:

**Tabla 19. Cafés especiales impulsados por la Federación Nacional de Cafeteros**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>
<b>Cafés de origen</b>	Tienen características únicas en cuanto a sabor y aroma, las cuales varían dependiendo del punto geográfico al cual pertenecen.	Regional
	Tienen características únicas en cuanto a sabor y aroma, las cuales varían dependiendo del punto geográfico al cual pertenecen.	Exótico
	Tienen características únicas en cuanto a sabor y aroma, las cuales varían dependiendo del punto geográfico al cual pertenecen.	De Finca o "Estate Coffee"



<b>Cafés Sostenibles</b>	Los productores de este tipo de café tienen sus procesos orientados a la protección del medio ambiente y a la conservación de la biodiversidad, razón por la cual producir este tipo de café involucra procesos de certificación y/o cumplimiento de códigos de conducta.	Amigables con el medio ambiente
		Con contenido Social Café Orgánico "Bueno por dentro" o "Good Inside" Certificación UTZ, BPA Buen Manejo Administrativo Por otro lado está el cumplimiento de códigos de conducta, los cuales son definidos por entidades y clientes internacionales involucrados con el café. Los códigos que más se implementan en Colombia son: Conservation International, Nespresso AAA, CAFÉ Practices y 4C.
<b>Cafés de Preparación</b>	Tienen una apariencia especial por su tamaño y forma, algunos de ellos son preparados según las necesidades específicas de un cliente, generando valor agregado para este	Caracol Supremo Premiun

Fuente: elaborado a partir de Federación Nacional de Cafeteros y Nieto Bustos (2011).

Adicional a los cafés especiales existe otra categoría que corresponde a los cafés certificados, es decir los que cumplen con estándares definidos internacionalmente por agencias certificadoras. Entre estas se encuentran:

**Tabla 20. Agencias certificadoras de café.**

NOMBRE DE LA AGENCIA.	DESCRIPCIÓN	PAÍS	CERTIFICAN	COBERTURA
<b>OCIA Internacional. Asociación para el Mejoramiento de Cultivos Orgánicos, Inc</b>	Agencia de certificación sin fines de lucro	Estados Unidos	Sello de certificación orgánica. Productores y procesadores	19 países de América del Norte, Central y del Sur y el Bordo Pacífico. Canadá, México, Costa Rica, Chile y Uruguay.
<b>Fair-trade labeling Organization</b>	organización que coordina a nivel mundial la certificación de productos de Comercio Justo	Alemania	Productos	Mundial



*Plan de Marketing – Grupo Asociativo San Isidro*

<b>Rainforest Alliance</b>	Alliance asegura que inspectores experimentados han verificado que las fincas cumplen con estándares sociales y ambientales.	Internacional	Café y demás productos agrícolas, protegiendo los recursos naturales	grupos conservacionistas en Belice, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México y los Estados Unidos.
<b>Utz Kapeh</b>	Programa mundial de certificación y monitoreo de café producido de manera responsable	Holanda	cultivadores, los comerciantes y los tostadores de Café	Diferentes países de América Latina, África europa y Oceanía, con oficinas en: Holanda (Sede), Suiza, Japón, Colombia, Brasil, Kenya y Vietnam
<b>Bird Friendly</b>	Sello de certificación creada por el Smithsonian Migratory Bird Center (SMBC), el cual fomenta la producción de café de sombra, y la conservación de las aves migratorias		Café con sombra	Canadá, México, Centro y sur América
<b>Asociación del Código Común para la Comunidad Cafetalera, 4C</b>	Iniciativa que propone dar apoyo a los participantes del sector del café con el fin de que introduzcan mejoras continuas en su desempeño. Esto es posible gracias a un concepto de apoyo exclusivo, que se basa en una Plataforma de Apoyo 4C, en el acceso a las buenas prácticas agrícolas y de administración y en la Red Virtual de Proyectos	Alemania	Café	Mundial

**Fuente: GEE-SIC con base en información del CATIE**



## *Plan de Marketing – Grupo Asociativo San Isidro*

Con respecto a la producción, la Federación Nacional de Cafeteros, reporta que en 2011, Colombia produjo 7,8 millones de sacos<sup>20</sup>, de los cuales 5 millones fueron destinados para exportación, los otros 2,8 millones de sacos fueron comercializados por la industria nacional o como cafés especiales con precios mayores al café estándar colombiano. Dentro del marco internacional las exportaciones registraron un aumento del 27%.

En 2011 la producción presentó una reducción de 12% debido a las alteraciones climáticas y programas de renovación de los cultivos (117 mil hectáreas, 83% son nuevos cafetales, aumentando a 300 mil el número de hectáreas improductivas): “El crecimiento del consumo mundial y la relativa escasez de oferta, ocasionó que las exportaciones constituyeran el 99% de la producción, con unas importaciones cercanas a 900 mil sacos destinadas a abastecer el mercado interno, que también se encuentra en crecimiento”<sup>21</sup>

La mayor tasa de crecimiento de la producción de café se presentó en 1977 (60%), al pasar de 6,66 millones de sacos a 10,6. Los decrecimientos más pronunciados se evidenciaron en 2009 (32%) al pasar de 11,4 millones de sacos a 7,8 millones de sacos y en 1999 (29%), reduciéndose de 12,7 millones de sacos a 9,1 millones de sacos. La caída de 2009 se explica por “una serie de factores excepcionales tales como niveles de lluvia 40% superiores al promedio histórico, la menor aplicación de fertilizantes como consecuencia del aumento de los precios del petróleo, el fósforo y el potasio durante 2008 y el incremento en los niveles de roya”<sup>22</sup>.

De acuerdo con información del programa Toma Café y la empresa Nielsen, el 86 % de los hogares en los que se consume café, prefieren el café tostado o molido y solamente el 14% café soluble. Igualmente, identificaron que el crecimiento del consumo de café fue de 60 millones de tasas, es decir, en 2011 se consumieron en Colombia 1,3 millones de sacos, en comparación con 1,25 millones de sacos el año anterior. Por su parte, los inventarios se redujeron en 669 mil sacos (31%).

El principal canal de distribución para los hogares fueron las tiendas de barrio, de allí que Fenalco y la Federación Nacional de Cafeteros hayan capacitado a 2.000 tenderos en prácticas de exhibición y venta de café en el programa: El negocio con más cuerda: venda café. De otra parte, el café especial y gourmet va ganando cabida y corresponde al 2% de las ventas de los supermercados.

Según cifras de la Federación Nacional de Cafeteros, el consumo interno en Colombia en 2007 era cercano a 1,2 millones de sacos, entre 2008 y 2010 osciló entre 1,2 y 1,25 millones de sacos y en 2011 alcanzó los 1,3 millones de sacos. Este incremento, se debe en parte a las iniciativas del programa “Toma café”, para incentivar el consumo y que se encuentran bajo las siguientes líneas estratégicas:

- Publicidad
- El café y la ciencia

---

<sup>20</sup> A octubre de 2012, la producción ascendía a 6.070 miles de sacos (FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS, 2012).

<sup>21</sup> FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS, 2011, p. 3

<sup>22</sup> FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS, 2009, p. 3-4



- Comercialización.

### **c) Contexto local**

El Huila se ha consolidado como el primer departamento productor de cafés especiales de excelente calidad. Gracias a esto, a septiembre de 2008 los diferentes programas de cafés especiales que se adelantan en el Huila han comercializado 3,6 millones de kg. de café pergamino,

Huila se ha ganado el reconocimiento mundial como productor de cafés especiales de excelente calidad, y en el ámbito nacional es el principal departamento comercializador de este tipo de cafés.

A continuación se relacionan las categorías de cafés certificados presentes en el departamento:

**Rainforest Alliance:** Los productores certificados con este sello están comprometidos con la conservación de los bosques tropicales, el trato justo y las buenas condiciones laborales, así como con la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas - BPA's. En el departamento se han certificado 434 fincas que cultivan 2.191 hectáreas de café con una producción estimada de 5.4 millones de kg de café pergamino.

**FLO- Fair Trade:** Este sello es el más antiguo con el que cuenta el departamento y se destaca por el compromiso de productores y compradores con la equidad económica, el trato justo, la protección del medio ambiente y el desarrollo común de los asociados. Esta categoría cuenta con 578 fincas, 2.570 hectáreas en café y una producción estimada de 5.500 millones de kg. de café pergamino.

**UTZ Certified:** Con este sello, se garantiza al consumidor la trazabilidad del café desde la finca hasta la taza y el productor se compromete con la calidad del grano, el trato justo al trabajador y la implementación de BPA's. A través de la Cooperativa Coocentral se han certificado 139 fincas, con un área de 967 hectáreas y una producción aproximada de 2,1 millones de kg. de café pergamino. En la actualidad el programa está presente en siete municipios del departamento.

Además de los cafés certificados con sello, existen otros que se venden con valor agregado. En resumen, Huila comercializa las siguientes categorías de cafés especiales:



**Tabla 21. Categorías de comercialización de cafés especiales en el Huila.**

NOMBRE DEL PROGRAMA	CAFICULTORES	CATEGORÍA
Campoalegre	72	Origen
Glorius Coffee	1	State Cofffe
San Isidro	94	Origen
Los Cauchos	59	Origen
Pital	200	Origen
San Roque	70	Origen
Illy	Departamental	Regional
Cup of Excellence	Departamental	Regional
Rainfores Allliance	434	Sostenible
Utz Certified	139	Social
Flo	295	Social
Nespresso AAA	Gigante y Santa María	Sostenible
Clasico Huila	Departamental	Regional

**Fuente: Comité Departamental de Cafeteros Informe 2008.**

## **2. Compradores actuales del producto**

Actualmente los cafés especiales en presentación “Tostado y Molido” se comercializa en el mercado regional a través de supermercados, tiendas de artesanías y preparado en diferentes bebidas en tiendas especializadas ubicadas en sitios estratégicos principalmente en la ciudad de Pitalito.

## **3. Clientes potenciales**

Estados Unidos tiene el mercado de café más grande del mundo. El café es en segundo lugar, después del agua, la bebida que la población de Estados Unidos consume más<sup>23</sup>. En el 2008, los Estados Unidos importó el 24% del total de importaciones de café del mundo<sup>24</sup>.

En general, los Estados Unidos han tenido una tendencia estable de importaciones de café, con la excepción de unas drásticas caídas en el 1988 y el 1994. En 2009, los Estados Unidos importó 23.575. 449 sacos de café, que es un poco menos que las 24.279.545 sacas importados en 2008.

El rápido crecimiento del consumo de cafés especiales en los Estados Unidos durante la última década es especialmente notable. Para más detalles.

La rápida expansión de la empresa Starbucks y una conciencia mayor por parte de los consumidores han sido los principales factores de este crecimiento. Como resultado de

<sup>23</sup> NCA 2009 NCDT report

<sup>24</sup> ICO trade statistics



la expansión de las cadenas de café, un segmento de la población más grande y más joven esta bebiendo café.<sup>25</sup>

Las ventas minoristas de cafés especiales crecieron de 7,8 mil millones de dólares en 2000 a más de 13,7 mil millones de dólares en 2008<sup>26</sup>. Cada día, los consumidores se preocupan más por la calidad del café que compran. Sin embargo, el café no especial todavía forma la mayoría del café consumido hoy en día.

En los Estados Unidos, unas pocas empresas tuestan y comercializan la mayoría del café en el mercado. Los tostadores Kraft, Sara Lee, Procter & Gamble, Starbucks y Nestle combinados son dueños de 75% al 80% de la industria tostadora. Los cinco gigantes, salvo el Starbucks, son conglomerados de alimentos y dueños de marcas populares. Los demás que forman 20% del mercado son empresas pequeñas a medianas localizadas en varios lugares en el país.

El mercado estadounidense puede dividirse en dos segmentos: el convencional y el especial. Los compradores de los diferentes segmentos buscan características diferentes en el café. Los compradores convencionales están buscando principalmente que el producto sea uniforme.

El grano debe seguir unos perímetros de calidad nombrados en la Sección V, Prácticas Exitosas.

Los compradores de cafés especiales no sólo buscan granos que cumplen con ciertos perímetros de calidad, sino también buscan variedades de café con ciertas características de sabor.

Los compradores de cafés especiales sólo comprarán un café si el perfil de sabor tiene las características que ellos buscan. Muchas veces estas características son muy específicas y pueden cambiar de año a año.

#### **4. Segmentación del mercado**

Dado que la cultura de consumo de cafés especiales y la comercialización de los mismos es un tema reciente, los segmentos de mercado se desarrollan mediante la articulación de esfuerzos entre la entidad gremial (Federación Nacional de Cafeteros), productores y comercializadores, a través la participación en eventos de promoción y la implementación de estrategias que incentivan el consumo de “Un buen café”.

Para el Grupo Asociativo San Isidro, el segmento de mercado corresponde a los consumidores finales de los productos que actualmente comercializa la empresa corresponden a personas selectas que tienen la característica de valorar la calidad de un buen café, reconocen los atributos de un café especial y están dispuestos a pagar un mayor valor por él.

---

<sup>25</sup> NCA 2009 NCDT report

<sup>26</sup> SCAA, 2010



Aunque no existe información oficial sobre el tamaño real del mercado de cafés especiales en la región sur del Huila, éste puede estimarse en 33.400 Libras de café tostado y molido al año, cifra que corresponde al consumo aproximado del año 2012<sup>27</sup>

La no precisión en éste valor radica en que la mayor parte del café que se consume en los hogares sigue siendo de marcas registradas adquiridas en los supermercados, evidentemente el mercado del café se ha venido segmentando por el surgimiento de nuevos patrones de consumo relacionados con el consumo de café fuera del hogar, la aparición de tiendas de café, así como la tendencia de los consumidores hacia la adquisición de bienes inocuos, saludables, de alta calidad y éticos desde la perspectiva ambiental y social.

Para el caso del mercado en estudio, el concepto de Café Especial está relacionado con los atributos simbólicos de calidad que no pueden medirse con los sentidos humanos o mediante mecanismos tecnológicos complejos, pues están basados en la reputación y muchas veces se insertan en las marcas registradas, en las indicaciones geográficas de origen y en las etiquetas de sostenibilidad.

Así, mientras las marcas registradas permiten el “consumo de una empresa”, las indicaciones geográficas de origen facilitan el “consumo de un lugar” y las etiquetas de sostenibilidad hacen posible “consumir ética”.

Estos aspectos tienen incidencia en la fijación de precios, pues generalmente los cafés de alta calidad tienen un valor superior frente a los cafés convencionales que actualmente atienden un alto porcentaje del consumo nacional.

## **5. Motivación del cliente**

El consumo de café en Colombia se ha mantenido entre 1,2 y 1,3 millones de sacos de 60Kg en los últimos años, en ese mercado el café tostado participa con cerca del 80% mientras el café soluble alcanza un poco más de 20%.

Con este nivel de demanda, los colombianos alcanzamos un consumo per cápita de 1,87 kilogramos de café verde equivalente. Aunque este nivel es inferior al consumo anual en países importadores de café (que van desde 2 kg y puede alcanzar más de 10 kg por persona en los países del norte de Europa) y de algunos países productores como Brasil (casi 6kg) y Costa Rica (cerca de 4kg), presenta un panorama muy alentador para el sector por la posibilidad de crecimiento en un país donde el café es insignia y orgullo.

Las principales regiones que consumen café en Colombia son: Bogotá la Costa Atlántica, los Santanderes, Huila, Tolima y la región central cafetera (Antioquia, Caldas,

---

<sup>27</sup> Resultados encuesta aplicada a empresas productoras y comercializadoras de cafés especiales en la Región sur del Huila por las investigadoras, 2013.



Quindío y Risaralda) y el promedio de tazas consumidas por una persona en un día en Colombia es entre 2,5 y 3. Respecto a la hora preferida de consumo en Colombia, el café tiene su principal momento de consumo al levantarse y durante el desayuno.

El programa “Toma Café” reveló que el consumo de café en el último año creció en 6%, situación que se explica por la oferta de bebestibles con valor agregado y por la misma llegada al mercado de tiendas especializadas en bebidas que se han convertido en los principales generadores de tendencias con diversas presentaciones y opciones.

Según datos recogidos por AC Nielsen, el colombiano promedio toma entre dos y tres tazas de café al día en promedio, las cuales consume generalmente los 21 días del mes, es decir, el periodo correspondiente a los días hábiles. Por otra parte, se estima que las personas comienzan a beber café desde los cuatro años; cuando cumplen 18, ya están habituadas a dos tazas diarias, y a los 30, a 3,5 tazas al día. Cabe aclarar que a cada taza le agregan por lo regular 3,5 gramos de café.

Esta bebida sigue siendo una de las más demandadas por los consumidores colombianos, quienes la eligen en diferentes momentos de la vida, aunque por lo regular en concentraciones bajas.

El café “Es la bebida más versátil que hay en Colombia porque ninguna se puede ofrecer en tantas preparaciones: el café negro, el café con leche, el capuchino, el mocachino, el irlandés, el frío y el granizado, entre muchas otras que aumentan las ocasiones de consumo”<sup>28</sup>

De acuerdo con Jaime Raúl Duque, ingeniero agrónomo y socio propietario de EyD, una compañía que tiene como objetivo aportar desarrollo y educación al Segmento: “en la actualidad, el colombiano desea tomar una muy buena taza de café y está dispuesto a pagar por ella”.

Una opinión similar comparte Luis Fernando Vélez, barista y gerente general de Café Amor Perfecto, quien considera que para mantener el crecimiento del mercado se necesita primero un mayor conocimiento por parte de los consumidores para que sepan qué exigir y que haya más lugares especializados donde se pueda degustar café de excelente calidad.

Para Diego Alejandro Perilla, coordinador de mercadeo de Oma, las barras de café son formatos comerciales pequeños que cuentan con productos especialmente diseñados para un servicio rápido y eficaz, lo cual hace que los clientes puedan disfrutar de cafés de la más alta calidad.

Los usuarios esperan lo mismo de otros canales de distribución. De acuerdo con información recopilada por la campaña Toma café, el 50% del total del consumo en Colombia proviene del hogar. De esa cifra, el 51% de las personas que toman café en

---

<sup>28</sup> Ana María Sierra – Coordinadora programa “Toma Café, 2011



sus casas lo compraron en tiendas de café de barrio. “Es el canal que más vende en el país”.

Hay que decir, sin embargo, que las grandes superficies y los supermercados también impulsan el crecimiento de la categoría. No obstante, el de “out of home” o fuera del hogar, compuesto por tiendas especializadas y office coffee service, o servicio de café en oficinas, no se queda atrás. De acuerdo con un reciente estudio de Mintel, empresa inglesa de inteligencia de mercados, en Colombia hay alrededor de 6.200 tiendas de café, de las cuales 1.600 son de cadena, como

Juan Valdez u Oma. A un negocio se le considera “de café” cuando entre el 50 y el 60% de sus ingresos provienen de vender este producto preparado.

El principal valor agregado de ellas en la actualidad es que, junto con los supermercados, son las grandes generadoras de tendencias en el segmento. Una muy marcada es que impulsan a los clientes a reproducir en casa las experiencias y sensaciones vividas. De ahí que las marcas cada vez se preocupen más por desarrollar productos y presentaciones que les permitan a las personas sorprender a amigos y familiares, por ejemplo, con capuchinos, cafés granizados o exprés y no solamente con preparaciones sencillas como el café con leche. “Es una innovación mundial”.

Lo anterior, no hace que las tiendas pierdan clientes potenciales, ya que en ciudades urbanizadas como Bogotá los consumidores pasan una gran parte del tiempo en la calle, por lo cual no hay competencia entre uno y otro canal (hogar fuera del hogar), sino que se trata de momentos de consumo distintos que potencian la categoría. Adicionalmente, las personas acuden a locales especializados no sólo para hallar buenos artículos, sino para socializar y compartir con los demás.

Por otro lado, “Los jóvenes de esta generación, que son muy sociables, están inclinándose hacia este tipo de negocios, porque les agregan valor a sus estilos de vida. Pueden desde ellos, por ejemplo, cerrar un negocio o conocer gente nueva porque el café tiene el potencial de generar respuestas emocionales a muchos estados de ánimo.

De otro lado, las conocidas “Tiendas que educan” es un modelo de negocios que está tomando fuerza en el país y que sin duda está ayudando a dinamizar la categoría es el que tiene como finalidad ofrecer a los consumidores algo más que un buen servicio y una buena taza de café.

Es el caso de Café Amor Perfecto, una compañía tostadora que comercializa, principalmente a hoteles, restaurantes y cafeterías, un producto ciento por ciento colombiano, que está cuatro niveles por encima de la calidad importable mínima en el país.



## *Plan de Marketing – Grupo Asociativo San Isidro*

El propósito de esta tienda es hacer que los colombianos sepan de esta bebida y que quienes visiten la tienda pueden aprender diferentes métodos de preparación de nueve orígenes distintos y hacer maridajes con licores de excelente calidad, como el whisky.

En este tipo de tiendas hay una barra de café en la que los clientes pueden solicitar la variedad de su elección, tarea en la que son asesorados por un equipo de expertos, en el cual sobresalen cinco de los seis campeones baristas colombianos.

Ellos se encargan de recomendar el café idóneo para cada consumidor, según sus expectativas y necesidades, pues algunos prefieren las cocciones altas, otros las medias, mientras hay quienes se inclinan por cafés más suaves o con cuerpo.

Similar es el concepto de Jaime Raúl Duque, socio propietario de EyD, una empresa cuyo nombre significa “educación y desarrollo”, pues su misión es formar en temas como aseguramiento de la calidad, proceso de trillas para tener un café excelso, cata, barismo y preparación en tiendas de café.

Entre sus productos se destaca una barra de café, situada en Bogotá, con un laboratorio para que todos los interesados aprendan a catar y así poder socializar el conocimiento sobre el grano.

Así mismo, dentro del laboratorio hay una máquina tostadora de café al servicio de los consumidores que deseen tostar su propio grano.

En la tienda, los clientes pueden tomar entre seis y siete variedades de café ciento por ciento colombiano en distintas preparaciones; consumir uno que otro postre para acompañar las bebidas, aunque éstos no son el fuerte del negocio, y pedir licores como el whisky de malta de 15 y 18 años para hacer maridajes o para beberlos solos.

Para Jaime Raúl Duque, el mercado colombiano está comenzando a madurar. “Yo veo todos los días personas que empiezan a valorar una buena taza de café y a solicitarla con mayor frecuencia. Este dato es muy interesante si se tiene en cuenta que históricamente el consumo en Colombia es de 1,7 kilos per cápita, frente a países como Noruega que consumen 12 kilos”.

En este orden de ideas, el mercado está ante la oportunidad de duplicar esas cifras con la apertura de tiendas especializadas que le apuesten con fuerza a la calidad. “Aquí hay espacio para todos porque ya el café no se piensa únicamente como un producto de exportación. Además, hay un gran potencial en temas de formación en el sentido de poder enseñar, por ejemplo, nuevas preparaciones a las que quizás el colombiano no está tan habituado, como el exprés. El reto es educar”<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Jaime Raúl Duque, 2012



Aparte de las tiendas de café, en el canal de “fuera del hogar” se ubican también los dispensadores. Éstos ayudan a dinamizar la categoría, dado que les brindan a locales y tiendas no especializadas en la bebida la posibilidad de ofrecer un producto de alta calidad con el respaldo de una marca reconocida, sin incurrir en gastos adicionales, ya que la mayoría de las empresas, como por ejemplo Nestlé, entregan las máquinas en consignación, las que además son fáciles de operar<sup>30</sup>.

## **6. Necesidades insatisfechas**

La situación del mercado de cafés especiales en Colombia, origina en una gran cantidad de factores que se entrelazan entre sí y que forman una situación bien compleja en el momento de consumir un buen café:

- Información del producto: Los consumidores tienen poca información sobre opciones y cualidades de los cafés especiales, a pesar de que hoy es posible encontrar diversidad de presentaciones, calidades, marcas, orígenes, entre otros, este producto continúa siendo considerado como un genérico. Si el consumidor no reconoce las características y atributos del producto, no tendrá una motivación para inclinarse hacia el consumo de un producto diferenciado.
- Calidad y uniformidad del producto: Para mejorar la calidad del producto que se ofrece al mercado es necesario cuidar diversos aspectos en la industria torrefactora en aspectos como materia prima, empaque y comercialización del producto. Un elemento esencial para garantizar la lealtad del consumidor con un producto es la uniformidad en el tiempo, que en el caso de las bebidas este es un punto crítico, pues si el consumidor encuentra condiciones muy variables pierde el interés. En el mercado local, es frecuente encontrar gran variabilidad en la bebida que se consume por el café que se usa y la forma de preparación. Por ello es necesario el establecimiento de controles de calidad de la materia prima y el producto terminado para ofrecer al mercado un producto uniforme.
- Diversidad de presentaciones: La diversidad se incrementa si se fomenta dentro de la población el consumo en otras presentaciones: frías, calientes, mezcladas, etc.
- Imagen: En una buena porción de la población el café es visto como un producto pasado de moda, una bebida para viejos y sin ningún atractivo. Siendo muy frecuente en la población joven, mientras muchas bebidas sustitutas vienen haciendo grandes esfuerzos por mostrar estos productos como alternativos que ofrecen beneficios adicionales como estatus e independencia. Para mejorar esta situación se requiere hacer grandes esfuerzos para estimular el consumo de café en las nuevas generaciones.

---

<sup>30</sup> Juliana Fonnegra – Marketing Manager de Nestlé Profesional



### **ANEXO 3 ANALISIS DE FACTORES INTERNOS**

#### **1. Mercados y productos**

El grupo asociativo San Isidro cuenta con una planta para el proceso de producción ubicada en el municipio de Acevedo, dotada de una torrefactora con su respectiva licencia de funcionamiento y que cumple todas las normas y estándares de calidad exigidos por quienes regulan este proceso. El proceso tiene una composición del 20% manual y el 80% mecánico.

Actualmente, la capacidad instalada de la empresa está utilizada en un 58% para la transformación su producto “Café San Isidreño” y en un 42% para el servicio de maquila a terceros.

Mediante la modalidad de maquila se realiza el proceso de tostión y empaque del café “Montañita” con un volumen de 155 Kg/mes de café pergamino para una producción de 200 libras mensuales empacadas y a clientes sin marcas reconocidas con un volumen alrededor de 575 libras por mes.

Para garantizar la calidad en el producto, cuenta con un Laboratorio de Catación y con personal idóneo y capacitado en realizar controles y determinar el perfil sensorial del café y con ello establecer el posible comprador de acuerdo a criterios preestablecidos por el consumidor.

El Grupo Asociativo trabaja permanentemente con sus asociados en procura de mejorar los procesos que garanticen que el producto sea de alta calidad y satisfaga los gustos más exigentes del mercado. Negociaciones con compradores norteamericanos y europeos así lo demuestran, además de japoneses que han visitado la zona con el fin de conocer el origen del Café e iniciar el proceso de negociación.

##### a) Portafolio de productos

Como resultado de las operaciones y negocios que maneja actualmente la organización, ésta cuenta con el siguiente portafolio de productos:

- Café pergamino seco.
- Café Verde (seco y trillado)
- Café tostado y molido
- Bebidas a base de café.

Los consumidores finales de los productos que actualmente comercializa la empresa corresponden a personas selectas que tienen la característica de valorar la calidad de



## *Plan de Marketing – Grupo Asociativo San Isidro*

un buen café, reconocen los atributos de un café especial y están dispuestos a pagar un mayor valor por él.

Estos aspectos tienen incidencia en la fijación de precios, pues generalmente los cafés de alta calidad tienen un valor superior frente a los cafés convencionales que actualmente atienden un alto porcentaje del consumo nacional.

Los volúmenes de café producidos por los Asociados superan los tres millones de Kilos al año (café pergamino seco), todos ellos de altísima calidad y con gran demanda en mercados especializados, que encuentran en el café “San Isidreño” un producto que satisface los paladares más exigente y más rigurosos del mundo consumidor

El café producido por la organización cuenta con las certificaciones:

- Rainforest Alliance
- Fairtrade Labelling (FLO – Cert) – Comercio Justo
- Verificación Café Practices

La organización cuenta con registro de la marca “Grupo Asociativo San Isidro” con el que se identifica la organización desde el año 2003.

Así mismo, en el año 2005 obtuvo el registro de marca “san Isidreño” que identifica el café tostado y molido.

**Grafica 5. Marcas Grupo Asociativo San Isidro**



**Fuente: Grupo Asociativo San Isidro**

La imagen de las marcas registradas, fueron elaborados por un profesional en diseño gráfico pero carecen de estudios que le permitan a la organización interpretar claramente los componentes de las mismas.

En la siguiente gráfica se muestra la presentación y empaque para el café tostado y molido.



**Gráfica 6. Café “San Isidreño”**



**Fuente: Grupo Asociativo San Isidro**

El café tostado y molido, presenta una rentabilidad del 40% con respecto al precio de venta al público y según el gerente de la organización es la línea más rentable de la empresa, por lo cual considera que la estrategia de crecimiento debe orientarse a aumentar los volúmenes de transformación de este producto.

Con el fin de estimular el consumo del “buen café” entre la comunidad en general, en el año 2012 la organización puso en operación una tienda de café en el centro comercial San Antonio Plaza, en la cual se preparan y comercializan unos 18 tipos de bebidas, elaboradas a base del café tostado y molido.

El servicio es prestado por personal capacitado en barismo, conocedor de cafés especiales, quienes preparan y sirven las diferentes bebidas ofertadas en la carta, dando a conocer a los clientes sus especificaciones, técnicas de preparación, origen del café y otros aspectos de interés para los tomadores de un buen café.

Es de resaltar que quienes han laborado y laboran en la tienda, han sido preparados y apoyados al interior de la organización y por lo tanto, tienen un alto sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.



Grafica 7. Tienda de café San Isidro



Fuente: Grupo de Investigación.

Los ingresos de la organización por tipo de producto se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 22. Ingresos de la organización por tipo de producto - 2012

PRODUCTO	Ingresos anuales (Miles de pesos)	%
Pergamino	184.316	53%
Café verde	40.691	12%
Tostado y Molido	54.817	16%
Tostado en grano	6.090	2%
Tienda de café	43.742	13%
Servicio de Maquila	15.703	4%
<b>TOTAL</b>	<b>345.359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Grupo Asociativo San Isidro

Grafica 8. Ingresos de la organización por tipo de producto



Fuente: Grupo de Investigación



**a) Principales mercados**

Actualmente el G.A San Isidro comercializa café tostado y molido de la marca “San Isidreño” en los siguientes mercados:

**Tabla 23. Principales mercados del café “San Isidreño” y volumen de ventas 2012**

MERCADO	% DE VENTA ANUAL*PUNTO DE VENTA	ANTIGUEDAD
Municipio de Pitalito (Supermercados Yep, Popular, D” Sierra, Rubio, San Antonio, Surtiplaza )	60%	1 Año
Kusiyaco	2%	1 Año
Supermercados Acevedo	20%	1 Año
Supermercados de San Agustín	8%	1 Año
Puntos de venta de la organización (sede del grupo y tienda de café)	10%	5 años
<b>TOTAL</b>	100%	

Fuente: Grupo Asociativo San Isidro

Como se observa en la tabla anterior, el mercado en el que se comercializa el producto corresponde a los supermercados del Municipio de Pitalito y Acevedo.

**b) Participación en el mercado**

Teniendo en cuenta los volúmenes de café especial tostado y molido, comercializado en el mercado regional, la participación se distribuye de la siguiente manera:

**Tabla 24. Participación en el mercado regional-Año 2012**

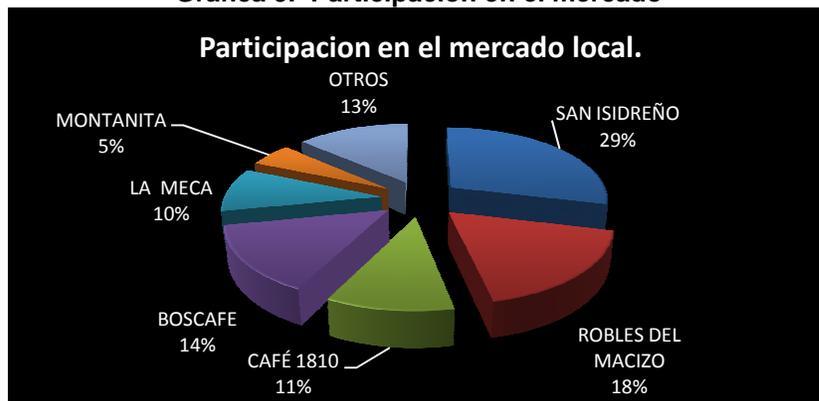
PRODUCTO	VENTAS ANUALES (Libras)	%
<b>SAN ISIDREÑO</b>	9.600	29%
<b>ROBLES DEL MACIZO</b>	6.000	18%
<b>CAFÉ 1810</b>	3600	11%
<b>BOSCAFE</b>	4800	14%
<b>LA MECA</b>	3200	10%
<b>MONTANITA</b>	1700	5%
<b>OTROS*</b>	4500	13%
<b>TOTAL</b>	33.400	100%

Fuente: Grupo de Investigación

\* Corresponde a cafés que se procesan y comercializan esporádicamente y son elaborados en las torrefactoras locales.



**Gráfica 9. Participación en el mercado**



**Fuente: Grupo de Investigación**

En la tabla y gráfica anterior se puede apreciar que el café de la marca “San Isidroño” tiene la mayor participación en el mercado con un 29%, seguido de las marcas Robles del Macizo del Macizo y Boscafé con un 18% y 14% respectivamente.

Cabe anotar que la marca “Robles del Macizo” ha logrado captar un importante volumen de mercado, a pesar de que no ha desarrollado negocios adicionales como las tiendas de café, circunstancia que lo convierte en un importante competidor del mercado.

### **c) Comportamiento de las ventas**

Como se aprecia en la siguiente tabla, las ventas del producto “Café san Isidroño” han tenido el siguiente comportamiento:

**Tabla 25. Comportamiento de las ventas del café “San Isidroño” 2012**

<b>AÑO</b>	<b>VOLUMEN DE VENTAS (Lb)</b>	<b>PRECIO DE VENTA (\$)</b>
2009	4.850	\$9.000
2010	5.125	\$9.000
2011	5.760	\$10.000
2012	9.600	\$11.000

**Fuente: Grupo Asociativo San Isidro**

De acuerdo con la tabla anterior se evidencia un crecimiento permanente en el volumen de comercialización del producto.

En el periodo 2012 las ventas crecieron en un porcentaje aproximado al 60%, esto debido a que a partir de este año, se inició la comercialización a través de los supermercados.

El producto logró colocarse gracias al cumplimiento de los requerimientos exigidos por estos establecimientos en lo que respecta a Registro Invima, Código de Barras y Registro de Marca.



#### **d) Objetivos de ventas y mercados objetivo de la empresa**

Para los miembros de la organización, es claro el propósito de ampliar la cobertura al mercado nacional, atendiendo clientes selectos como son tiendas de café y supermercados de cadena con presencia en el país.

#### **e) Estructura de la fuerza de ventas**

La dirección de la empresa, actualmente está a cargo del Gerente, quien ejerce de manera conjunta las funciones administrativas, de mercadeo, personal y financieras.

Como se pudo apreciar en el organigrama, la organización no cuenta con departamentos especializados por áreas funcionales, como tampoco dispone de personal idóneo en cada una de ellas.

La labor de mercadeo es ejercido de manera directa por el Gerente, quien se encarga de identificar y contactar nuevos clientes. A partir del año 2013 cuenta con un auxiliar de mercadeo quien se encarga del seguimiento a los clientes actuales.

**Tabla 26. Personal encargado del área de mercadeo**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>PERFIL</b>
MILLER OLAYA TORO	GERENTE	TECNICO EN PRODUCCIÓN DE CAFÉ.
SANDRA PATRICIA OLAYA	AUXILIAR DE MERCADEO	TECNICA EN PRODUCCIÓN DE CAFÉ

Fuente: Grupo de Investigación

## **2. Sistemas de Marketing**

Como se mencionó anteriormente, los supermercados constituyen el principal canal para la distribución del producto, sin embargo, como se observa en la siguiente gráfica, éste es exhibido junto con cafés de marcas convencionales, en espacios reducidos y en la parte inferior de los estantes, lo cual dificulta que los clientes puedan distinguirlo y valorarlo como un producto “Especial” e incluso encontrarlo fácilmente en los sitios de venta.



**Grafica 10. Punto de Venta Supermercado Popular.**



**Fuente: Grupo de Investigación.**

En la siguiente gráfica, que corresponde a la vitrina de exhibición de la Agencia de Viajes Kusiyo, se observa que el producto predomina entre las demás marcas y tiene un lugar especial de exhibición donde los clientes que ingresan pueden apreciarlo fácilmente.

Aunque en este lugar, las ventas son poco significativas, el producto es tratado como un valor cultural de la región, pues se exhibe al lado de piezas artesanales de excelente calidad, elaboradas por reconocidos artesanos.

**Grafica 11. Punto de venta Agencia de Viajes Cusiyo**



**Fuente: Grupo de Investigación.**

Es de destacar, que la organización a lo largo de su historia, ha estado en permanente búsqueda de espacios que le permitan presentarse y a la vez obtener para ella beneficios de tipo colectivo que la proyecten y consoliden en el contexto regional entre las primeras de su género. Así algunos dirigentes han participado en representación de la organización en:

- Feria nacional del café , Armenia Quindio, Año 200
- XV Conferencia y exhibición anual de la Asociación Americana de cafés especiales (Boston - USA) Abril de 2003.
- Agroexpo Bogotá, 2003
- Feria Nacional Artesanal Pitalito - Huila noviembre de 2003



## Plan de Marketing – Grupo Asociativo San Isidro

- XVI Conferencia y Exhibición anual de la Asociación Americana de cafés especiales (Atlanta - USA) Abril de 2004.
- Feria artesana San Pedro, Neiva, Junio de 2004
- Visita Cámara de Comercio Colombo – China (Shangai – China) Junio de 2004.
- Feria Agroindustrial – Palmira Valle, Agosto de 2004.
- Feria Nacional Artesanal Pitalito - Huila noviembre de 2004
- Feria Artesanal Navideña, Neiva, Diciembre de 2004
- Participación en concursos de la tasa de la excelencia Ili Café Rainforest – Alliance y concursos de calidad a nivel local.
- Agroexpo Bogotá 2013

La participación de la organización en estos eventos, le ha permitido alcanzar reconocimiento en el contexto nacional y en algunos mercados mundiales en los que los cafés especiales del Huila despiertan gran interés.

Como valor agregado al producto y a la organización se destaca la participación y premios obtenidos por los productores asociados en el concurso “Taza de la Excelencia, siendo finalista en seis (6) versiones ocupando posiciones dentro de los primeros veinte lugares.

En la siguiente tabla se presenta la participación y premios obtenidos en este concurso.

**Tabla 27. Participantes y premios concursos “Taza de la Excelencia”**

VERSIÓN	PARTICIPANTES	PUESTO
<b>2005 Subasta 1</b>	José Ramón Collazos	4
	Jesús Antonio Apache	10
<b>2006 Subasta 2</b>	Rosa Ebenedy Abella Correa	6
	María Mabel Castro Oviedo	10
<b>2006 Subasta 3</b>	Orlando Babativa Ortiz	10
<b>2007 Subasta 5</b>	Leonte Collazos Rojas	2
	Ana Luz Vargas de Cuspian	14
	Hernán Carlosama Suarez	20
<b>2009 Subasta 7</b>	Leonte Collazos Rojas	3
	María Deya Camacho N.	5
	Germán Valenzuela Gómez	12
<b>2011 Subasta 9</b>	Edgar Heladio Ossa Castillo	2
	Jesus Antonio Apache	8
	Andrés Collazos Rivera	17
<b>2013 Subasta 11</b>	Mercedes Narváez de Camacho	2
	Jesús Antonio Apache	17
	Faiber Santa Rivera	19

Fuente: Grupo Asociativo San Isidro



#### **a) Productividad de marketing**

Los logros alcanzados en ventas de sus diferentes productos, son el resultado del esfuerzo y dedicación que la organización ha invertido en la labor de promoción y mercadeo.

Entre las principales acciones de mercadeo y publicidad, se destacan:

- Publicidad Radial
- Plegables
- Volantes
- Tarjetas de presentación
- Pagina web
- Participación en ferias y eventos

En el último año (2012), la organización realizó una inversión de \$11.000.000 por este concepto.

#### **b) Función de Marketing**

Para la organización, es claro el objetivo de posicionarse en el mercado, así como mantener la calidad del café para garantizar un producto acorde con las exigencias de los consumidores y con ventajas competitivas frente a los demás participantes del mercado.

Los principios y valores inmersos en la cultura empresarial son calidad, sostenibilidad y responsabilidad social. Sin embargo, la organización hoy carece de procedimientos y estándares de calidad que le permitan desarrollar una cultura organizacional a nivel operativo y administrativo, enfocada en trabajo por procesos de acuerdo a unos estándares de calidad.

### **3. Otros aspectos**

La organización ha participado de manera activa en la realización de estudios en la zona, sobre recursos asociados a la actividad cafetera, que le dan un valor agregado a la producción y a la organización. Entre estos se encuentran:

- Censos participativos de aves en zonas cafeteras.
- Estudio de robledales
- Diagnóstico ambiental de las microcuencas: La Colorada y La Palma de la vereda San Isidro.



## *Plan de Marketing – Grupo Asociativo San Isidro*

Esto en marco del modelo de desarrollo sostenible de la Organización y con el acompañamiento de la Federación Nacional de Cafeteros a través de CENICAFE y la vinculación de la universidades como La Amazonía y la Surcolombiana.

En cumplimiento de su misión, tiene como filosofía institucional desarrollar programas que mejoren las condiciones de vida del asociado y el de su entorno, para lo cual trabaja y apoya tres temas fundamentales:

- Educación: De manera permanente se realiza capacitación a los asociados en temas relacionados con técnicas y manejo del cultivo de café, producción, cosecha y post – cosecha, comercialización, manejo de personal, registro y estadísticas.
- Salud: En procura de que sus asociados puedan acceder a servicios de salud en su propia región, la organización realizó un convenio con la ESE Hospital san Francisco Javier para establecer un puesto de salud donde se puedan satisfacer las necesidades de la comunidad y ejecutar los programas básicos asistenciales del primer nivel.
- Medio ambiente: Consientes de que a causa de la inadecuada explotación agrícola y los procesos de beneficio del café, se han generado impactos negativos sobre el medio ambiente - especialmente sobre las fuentes hídricas, desde hace varios años se ha liderado el proceso de compra de bosques y terrenos para la reforestación de las micro cuencas afectadas. Paralelo a ello se desarrollan campañas de concientización de los habitantes de la región sobre la necesidad de proteger en cada finca las quebradas y cañadas, dejando para ello rondas de rastrojo y haciendo uso adecuado y racional de los recursos, además de la instalación de sistemas de descontaminación de aguas residuales.



## ANEXO 4 IDENTIFICACION DE AMENAZAS - OPORTUNIDADES, FORTALEZAS – DEBILIDADES

### 1. Definición de oportunidades y amenazas

Con el análisis de los diferentes factores del ambiente en que se desenvuelve la empresa se identifican las principales oportunidades y amenazas que intervienen en el éxito o fracaso de la empresa, que no están bajo su control. En la siguiente tabla se describen las más significativas:

**Tabla 28. Oportunidades y Amenazas**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Crecimiento de la producción y consumo de cafés especiales en el mercado local e internacional.	Dominio del mercado de café tostado y molido por grandes multinacionales.
Implementación de estrategias institucionales para incrementar el consumo interno.	El precio del café se enfrenta a la volatilidad de los mercados internacionales.
Reconocimiento del café colombiano en los mercados internacionales a través de la marca Juan Valdez y el sello Café de Colombia.	La producción y comercialización de café en el país es controlada y regulada por el ente gremial FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS
Reconocimiento de los cafés especiales del departamento del Huila en mercados como estados Unidos, la Unión Europea y Japón.	Desconocimiento de los consumidores sobre calidad, procesos de producción, catación, barismo, etc.
El Huila es catalogado como el primer productor de cafés especiales de calidad del país.	Creciente utilización de cafés importados para el consumo interno
Declaratoria de denominación de origen para el café Huila.	Surgimiento de nuevas marcas de café con características altamente específicas (de un territorio, una finca, un lote)
Tendencia al desarrollo y diversificación de productos a base de café en el país.	Escasa innovación y desarrollo de productos a base de café a nivel local.
Desarrollo de modelos de negocios que impulsan el consumo y aprendizaje del consumo de café de calidad.	

**Fuente: Grupo de Investigación**

### 2. Matriz de evaluación del factor externo

Para el Grupo Asociativo San Isidro es importante identificar las variables externas relacionadas con los aspectos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, entre otros que afectan su permanencia en el mercado.

Teniendo en cuenta los aspectos analizados en la auditoría externa se identifican como factores críticos o determinantes para el éxito de la organización los siguientes:



**Tabla 29. Matriz de Factores Externos**

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PESO RELATIVO</b>	<b>VALOR</b>	<b>RESULTADO SOPESADO</b>
Crecimiento de la producción y consumo de cafés especiales en el mercado local e internacional.	0,1	4	0,4
Implementación del programa “Toma Café” como estrategia para incrementar el consumo interno.	0,05	3	0,15
Reconocimiento del café colombiano en los mercados internacionales	0,04	3	0,12
Reconocimiento de los cafés especiales del departamento del Huila en mercados como estados Unidos, la Unión Europea y Japón.	0,07	4	0,28
El Huila es catalogado como el primer productor de cafés especiales de calidad del país.	0,05	3	0,15
Declaratoria de denominación de origen para el café Huila.	0,09	4	0,36
Tendencia al desarrollo y diversificación de productos a base de café en el país.	0,03	4	0,12
Desarrollo de modelos de negocios alrededor del consumo de café	0,1	4	0,4
Dominio del mercado de café tostado y molido por grandes multinacionales.	0,06	1	0,06
Volatilidad del precio en los mercados internacionales.	0,08	1	0,16
Control de la producción y comercialización del café por un organismo gremial.	0,06	2	0,08
Desconocimiento de los consumidores sobre calidad, procesos de producción, catación, barismo, etc.	0,07	2	0,14
Creciente utilización de cafés importados para el consumo interno	0,08	1	0,16
Surgimiento de nuevas marcas de café con características altamente específicas (de un territorio, una finca, un lote)	0,06	1	0,06
Innovación y desarrollo de productos a base de café a nivel local.	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>			<b>2,60</b>

**Fuente: Grupo de Investigación**



Como se aprecia en la tabla anterior los factores más relevantes son: el crecimiento de la producción y consumo de cafés especiales en el mercado local e internacional y el desarrollo de modelos de negocios que impulsan el consumo y aprendizaje del consumo de café de calidad, con un peso relativo de (0,1).

Así mismo, se aprecia que factores como la dependencia del precio de la volatilidad de los mercados internacionales y la creciente utilización de cafés importados para el consumo interno, tienen un peso relativamente alto.

Esta situación indica que para el grupo Asociativo San Isidro, las oportunidades radican en el constante crecimiento del consumo de cafés especiales y el desarrollo de modelos de negocio que permitan impulsarlo; entre tanto, las amenazas más significativas radican en la volatilidad de precios y el ingreso al país de cafés de menor calidad para abastecer consumos masivos por su menor precio, y sumado a esto la poca cultura de los consumidores hacia la valoración de la calidad del café, a pesar de que esta variable se ha venido mejorando.

### 3. Matriz de factores internos

A partir del análisis interno realizado a la organización se identifican las principales fortalezas y debilidades:

**Tabla 30. Fortalezas y debilidades**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alta participación en el mercado del sur del Huila	Carencia de un departamento de mercadeo con funciones y estructuras de trabajo definidas.
Capacidad técnica y tecnológica para incrementar volúmenes de producción	Ausencia de estudios de mercado.
Experiencia y conocimiento de la organización en producción y comercialización de cafés especiales.	Inexistencia de un estudio de imagen de marca y empaque del producto
Reconocimiento del producto en mercados locales e internacionales	Inadecuada exhibición del producto en los principales sitios de venta.
Reconocimiento de la imagen de la empresa y el producto en el mercado.	Escasa innovación y desarrollo del productos
Alta rentabilidad del producto	Deficientes canales de comercialización
Crecimiento permanente en las ventas del producto.	No se cuenta con una política de servicio.
Implementación de modelos de negocio para estimular el consumo	
Premios concurso "Taza de la Excelencia"	

**Fuente: Grupo de Investigación**



**Tabla 31. Matriz de Factores Internos**

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PESO RELATIVO</b>	<b>VALOR</b>	<b>RESULTADO SOPESADO</b>
Participación en el mercado	0,1	4	0,4
Capacidad técnica y tecnológica para incrementar volúmenes de producción	0,08	3	0,24
Experiencia y conocimiento de la organización en producción y comercialización de cafés especiales.	0,06	3	0,18
Reconocimiento del producto en mercados locales e internacionales	0,07	3	0,21
Reconocimiento de la imagen de la empresa en el mercado.	0,05	3	0,15
Rentabilidad del producto	0,1	4	0,4
Crecimiento permanente en las ventas.	0,06	3	0,18
Implementación de modelos de negocio para estimular el consumo	0,07	3	0,21
Premios concurso “Taza de la Excelencia”	0,05	3	0,15
Capacidad del área de mercadeo.	0,05	1	0,05
Estudios de mercado.	0,05	1	0,05
Imagen de marca y empaque del producto	0,05	2	0,1
Distribución física de los productos en sitios de venta.	0,08	1	0,08
Innovación y desarrollo del productos	0,07	1	0,07
Canales de comercialización	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>2,53</b>

**Fuente: Grupo de Investigación**

De acuerdo con el análisis anterior, la fortaleza más grande que posee la organización la representa su participación en el mercado y la rentabilidad de su producto “café tostado y molido, circunstancia que permite inducir que el éxito de la organización implica mantener y fortalecer estos aspectos.

Entre tanto, la debilidad mayor se enmarca en los aspectos relacionados con la función de mercadeo.

El resultado sopesado de 2,53 indica que la empresa se encuentra en sobre el promedio en su posición estratégica interna de mercadeo, lo cual ratifica la urgente necesidad de fortalecer esta área.

#### **4. Matriz de factores claves de éxito**

Tomando como referencia las fortalezas, debilidades, estrategias y objetivos de los principales competidores, se definen los factores claves para el éxito de la industria en el mercado dando una importancia relativa de cada uno de ellos, de tal manera que se logre identificar en qué medida los competidores son fuertes o débiles.



Con el análisis de la competencia realizado en la auditoría externa se considera que los competidores más fuertes en el mercado corresponden a la empresa Boscafé y el Grupo Asociativo Robles del Macizo. En la siguiente tabla se realiza el análisis de los factores considerados claves para el éxito en la industria de cafés tostados y molidos y la posición de cada competidor frente a ellos.

**Tabla 32. Matriz de factores claves de éxito**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	EMPRESA “BOSCAFÉ”		CAFÉ ROBLES DEL MACIZO	
		PESO	VALOR SOPESADO	PESO	VALOR SOPESADO
Participación en el mercado.	0,20	3	0,6	4	0,8
Perfil del producto	0,10	3	0,3	3	0,3
Reconocimiento del producto y la empresa en el mercado.	0,10	4	0,4	4	0,4
Capacidad técnica y tecnológica.	0,15	1	0,15	2	0,3
Desarrollo de negocios	0,10	4	0,4	3	0,3
Capacidad de gestión y liderazgo en el sector.	0,15	4	0,6	2	0,3
Agregación de valor al producto	0,08	1	0,08	1	0,08
Promoción y Publicidad	0,12	3	0,36	2	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,89</b>		<b>2,72</b>

Fuente: Grupo de Investigación

Con el análisis anterior se deduce que el competidor más importante es la empresa “Boscafé”, aunque su participación el mercado es menor que la del segundo competidor, su fortaleza radica en el reconocimiento del producto en el mercado, el desarrollo de negocios y la capacidad de gestión y liderazgo en el sector.

Como muestra de ello, recientemente esta empresa logró la aprobación de un proyecto por parte del “Fondo Emprender” a través del cuál fortalecerá su área de producción con la incorporación de los procesos de tosti3n y empaque de su café con equipos de alta tecnología, con lo que incrementará notablemente su posición competitiva.

## ANEXO 5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

### 1. Análisis de la competencia

Para el Grupo Asociativo San Isidro, los competidores directos del producto: Café tostado y Molido de la marca “San Isidreño, corresponde a las organizaciones y empresas de la región que actualmente producen y comercializan, contando con avances significativos en posicionamiento del mercado, reconocimiento de la marca y distribución del mismo en tiendas especializadas transformados en bebidas a base de cafés especiales. Entre las más representativas se encuentran:

Grafica 12. Principales marcas competidoras a nivel regional



Fuente: Grupo de Investigación.

Tabla 33. Análisis de la competencia

ASPECTOS A EVALUAR	MARCAS COMPETIDORAS			
	ROBLES DEL MACIZO	CAFÉ 1810	BOSCAFÉ	LA MECA
Volumen de ventas /año (Lb)	6.000	3.600	4.800	3.200
Clientes del producto	Supermercado Rubio , La Canasta campesina, Agencia de viajes Kusiyo, Supermercados corregimiento de Bruselas	Agencia de viajes Kusiyo, tiendas de artesanías, Finca 1810, Hotel Timanco.	Agencia de viajes Kusiyo, Tienda Boscafé y San Juan, Finca Bella Vista.	Tienda de Café La Meca
Elementos del producto	R.S Invima, Código de barras, Diseño de empaque.	R.S Invima, Código de barras, Diseño de empaque.	R.S Invima, Código de barras, Diseño de empaque.	R.S Invima, Código de barras, Diseño de empaque.

Certificaciones	Comercio Justo	Rainforest Alliance, FLO, Comercio Justo	Rainforest Alliance, Mercado Justo, UTZ	Ninguno
Departamento de mercadeo	NO	NO	NO	NO
Página Web	SI	SI	SI	NO
Maquinaria y equipos para transformación	Tostadora y empacadora.	Ninguno	Ninguno	Tostadora
Producción de materia prima	SI	SI	SI	NO
Otros negocios	Producción de tortas, arequipe y dulces de café	Finca Agroturística	Finca Agroturística, Tiendas de Café.	Tienda de café
Otros servicios	Servicio de tostión y empaque de café	No	No	Análisis sensorial de café.

**Fuente: Grupo de Investigación**

Dos de los principales competidores, han implementado negocios adicionales (Tiendas de Café) para estimular el consumo de sus marcas, mejorar su imagen corporativa y estimular entre los consumidores la cultura de tomar un buen café.

Javier SanJuan, productor del corregimiento de Bruselas (Finca Bella Vista), cuenta con dos tiendas de café: una ubicada en el centro del corregimiento de Bruselas denominada “Boscafé” y otra en la zona centro de la ciudad de Pitalito denominada “San Juan Boscafé”.

**Grafica 13. Tienda San Juan Boscafé**



**Fuente: Grupo de Investigación**

Por su parte, el café “La Meca” nace y se da a conocer al mercado a través de una tienda de café, especializada en la preparación de bebidas muy exclusivas utilizando granos de diferentes fincas, dando a conocer a sus clientes las especificaciones de cada taza y cada producto mediante un previo análisis sensorial.

Periódicamente, se puede apreciar en esta tienda un “Café del día”, exhibido desde su presentación en almendra hasta su preparación en una bebida a base de café.

**Grafica 14. Tienda La Meca**



**Fuente: Grupo de Investigación**



**ANEXO 6.**

**FICHA TÉCNICA ENCUESTA APLICADA A PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE CAFÉ ESPECIAL TOSTADO Y MOLIDO DE LA REGION SUR DEL HUILA.**

**Tabla 34. Ficha técnica de la encuesta**

<b>OBJETIVO DE LA ENCUESTA</b>	Analizar las condiciones de competitividad de los principales productores y comercializadores de café especial tostado y molido de la región sur del Huila.
<b>DISEÑO</b>	El formato de encuesta fue diseñado por el grupo de investigación – conformado por estudiantes de Especialización en Gerencia de Mercadeo Estratégico de la Universidad Surcolombiana.
<b>UNIVERSO</b>	Empresas productoras y comercializadoras de café especial tostado y molido en la región sur del Huila.
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	5 empresas productoras y comercializadoras de café especial que comercializan de manera permanente el producto en la región.
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	95%
<b>TIPO DE ENCUESTA</b>	Personalizada

**TABULACIÓN ENCUESTA APLICADA A PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE CAFÉ ESPECIAL TOSTADO Y MOLIDO DE LA REGION SUR DEL HUILA.**

**Pregunta 1. Cuántas libras de café comercializa al año?**

<b>Empresa</b>	<b>Ventas 2012 (Lb).</b>
Robles del Macizo	6.000
Café 1810	3.600
Boscafé	4.800
La Meca	3.200
La Montañita	1.700



Como se observa en la tabla y gráfica anterior, de las empresas encuestadas, Robles del Macizo es la que mayor volumen de ventas obtuvo en el año 2012 con 6.000 libras, seguida de Boscafé con 4.800, café 1810 con 3.600 libras, La Meca con 3.200 y la Montañita con 1.700.

El mercado para estos productos corresponde básicamente al Municipio de Pitalito y en baja proporción a los Municipios de Acevedo y San Agustín.

La mayoría de éstas comercializa su producto a través de supermercados del Municipio de Pitalito y en menor proporción en los puntos de venta y otros como tiendas de artesanías.

**Pregunta 2. Comportamiento de las ventas en los últimos años**

	<b>No.</b>	<b>%</b>
Creciente	2	40,00%
Decreciente	0	0,00%
Estable	3	60,00%
TOTAL	5	100,00%



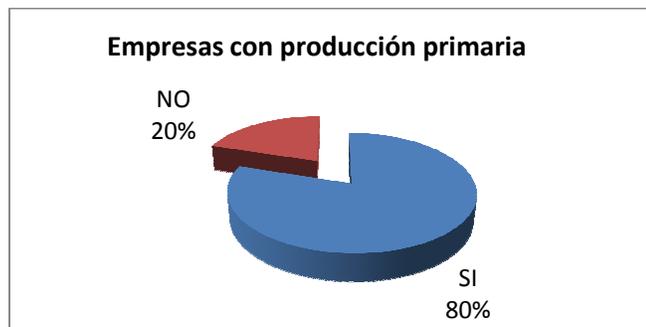
Al consultar sobre el comportamiento de las ventas en los últimos tres años, el 60% de las empresas encuestadas afirma que éstas han tenido un comportamiento creciente, entre tanto un 40% manifiesta que sus ventas son estables.

Esto significa que el mercado para los cafés especiales en la región ha venido consolidándose, y marcas como Robles del Macizo, 1810 y Boscafé hoy tienen reconocimiento entre los consumidores finales, gracias a los esfuerzos realizados por empresarios cafeteros que desde sus fincas han logrado producir cafés de excelente calidad y transformar a pequeña escala parte de su producción para brindar al mercado café especial tostado y molido.

Otro factor que ha favorecido el crecimiento de la demanda, han sido las acciones de promoción hechas por el ente gremial (Federación Nacional de Cafeteros), así como el desarrollo de negocios como tiendas café y la realización de ferias locales de cafés especiales.

**Pregunta 3 Empresas que vinculan la producción primaria**

	No.	%
SI	4	80%
NO	1	20%



El 80% de las empresas que hoy comercializan cafés especiales en la región realizan el proceso desde la producción primaria, situación que permite dar un factor diferenciador al

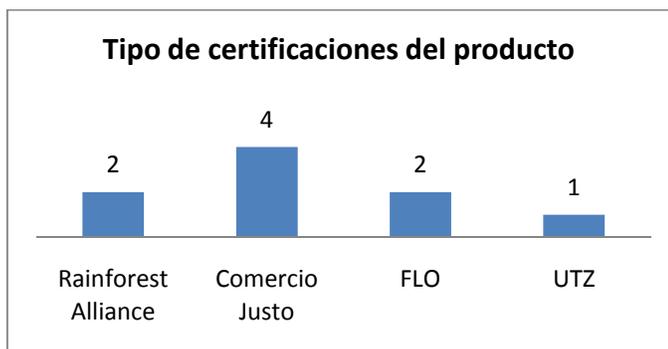


producto final por la vinculación de aspectos sociales, ambientales, geográficos y otros valores y atributos del proceso productivo.

Entre tanto, el 20% realiza el proceso desde la tostión, adquiriendo el café pergamino en diferentes fincas de los municipios del Sur del Huila para luego ser comercializado tostado y molido o preparado en diferentes bebidas.

**Pregunta 4. Certificaciones en la producción primaria**

Sello	No. de empresas
Rainforest Alliance	2
Comercio Justo	4
FLO	2
UTZ	1

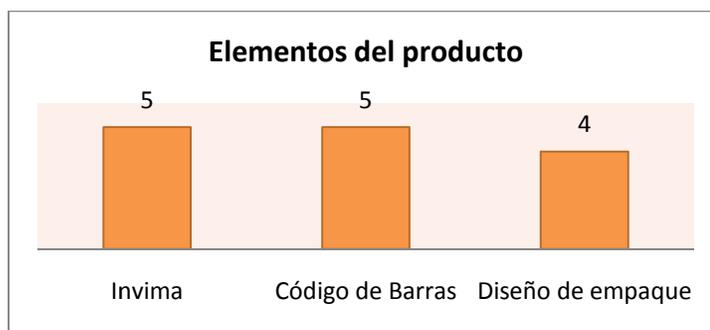


De las cinco empresas encuestadas 2 de ellas cuentan con el sello Rainforest Alliance, 4 han obtenido la certificación de Comercio Justo, 2 el sello FLO y 1 UTZ.

Como se puede evidenciar, algunas empresas tienen hasta 4 sellos, lo cual refleja el compromiso de los productores en el aseguramiento de la calidad del producto y en la generación de valor agregado para dar cumplimiento a las exigencias de mercados especializados.

**Pregunta 5 Elementos del producto**

	No. de empresas
R.S Invima	5
Código de Barras	5
Diseño de empaque	4



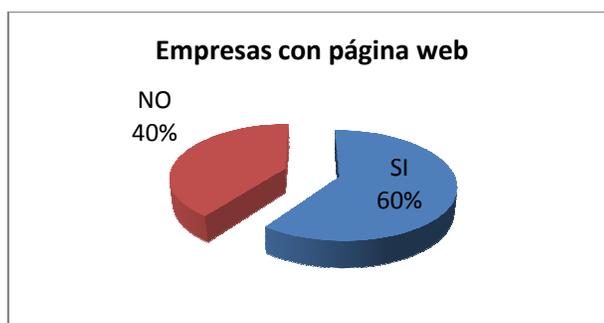
Respecto a los elementos del producto, la totalidad de empresas encuestadas cuentan con Registro Sanitario INVIMA y Código de Barras, y 4 de ellas cuentan con diseño de empaque.

De esta manera puede deducirse que los productos que hoy se comercializan en la región, cuentan con los requerimientos mínimos para ser distribuidos en supermercados, y tiendas especializadas.

Al consultar sobre la disponibilidad de equipos e infraestructura para el procesamiento del café, se encontró que 3 de ellas cuenta con equipos para tostión y empaque; y prestan este servicio a otras organizaciones y/o productores a través de maquilas.

#### Pregunta 6. Empresas con página web

	No.	%
SI	3	60%
NO	2	40%



En cuanto a promoción y publicidad el 60% de las empresas encuestadas manifiesta que cuenta con página web y el 40% aún no.

En la totalidad de empresarios encuestados, no se evidencia la existencia de la función de mercadeo al interior de la organización, ni la planificación de sus estrategias de ventas, circunstancias por las cuales no se ha logrado mayor desarrollo de mercados y posicionamiento de productos.



## *Plan de Marketing – Grupo Asociativo San Isidro*

De otro lado, estas empresas han desarrollado otro tipo de negocios alrededor de la producción de café especial, tales como tiendas de café, fincas agro - turísticas, tortas, dulces y arequipe de café y el servicio de análisis sensorial.

Con ello, se ha logrado promocionar a nivel regional los cafés especiales y los procesos vinculados a los mismos.