

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
Facultad de Ingeniería



**“Propuesta para el desarrollo y posicionamiento de una marca nueva de  
café guatemalteco en San Lucas Sacatepéquez y Antigua Guatemala”**

Trabajo de graduación presentado por Alma Desiré Duarte Pérez para optar al  
grado académico de licenciada en Ingeniería en Ciencia de la Administración

GUATEMALA

2014



**“Propuesta para el desarrollo y posicionamiento de una marca nueva de  
café guatemalteco en San Lucas Sacatepéquez y Antigua Guatemala”**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
Facultad de Ingeniería

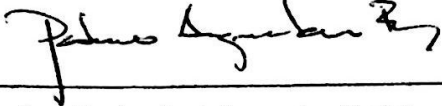


**“Propuesta para el desarrollo y posicionamiento de una marca nueva de  
café guatemalteco en San Lucas Sacatepéquez y Antigua Guatemala”**

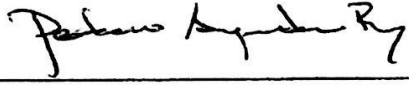
Trabajo de graduación presentado por Alma Desiré Duarte Pérez para optar al  
grado académico de licenciada en Ingeniería en Ciencia de la Administración

GUATEMALA  
2014

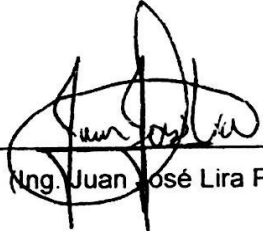
Vo. Bo.:

(f)   
\_\_\_\_\_  
(Ing. Pedro José Arguedas Brolo)

Tribunal Examinador:

(f)   
\_\_\_\_\_  
(Ing. Pedro José Arguedas Brolo)

(f)   
\_\_\_\_\_  
(Ing. Celso Cerezo Bregni)

(f)   
\_\_\_\_\_  
(Ing. Juan José Lira Prera)

Fecha de aprobación: 23 de enero del 2014

## **PREFACIO**

El objetivo de este trabajo es proponer el desarrollo y posicionamiento de una marca nueva de café guatemalteco en San Lucas Sacatepéquez y Antigua Guatemala, a los dueños de la tostadería San Miguel ubicada en San Lucas Sacatepéquez.

El café con el cual se trabajará, es obtenido de la finca San Miguel y es tostado y empacado en la tostadería San Miguel. Este café se vende ocasionalmente a ciertos clientes en pequeñas cantidades; sin embargo, se vende sin marca. Según los propietarios, esto reduce el valor del café en el mercado ya que alguien más puede utilizarlo como propio.

Por este motivo, se desea crear una propuesta para el desarrollo de una marca nueva, acompañada de estrategias de posicionamiento de marca que establezcan una base para lograr un lanzamiento de producto exitoso. Todo esto, con el fin de brindar a los consumidores un producto atractivo y diferente que se adapte a la personalidad del segmento de mercado escogido y forme parte de su vida diaria.

## ÍNDICE

<b>PREFACIO .....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTA DE ILUSTRACIONES .....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE CUADROS .....</b>	<b>XI</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>XIII</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>XIV</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II. OBJETIVOS.....</b>	<b>3</b>
<b>III. ANTECEDENTES .....</b>	<b>4</b>
A. RESEÑA DE LA EMPRESA.....	4
B. MISIÓN .....	4
C. VISIÓN .....	4
D. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO.....	5
<b>IV. ANÁLISIS DE MERCADO .....</b>	<b>6</b>
A. TENDENCIAS DEL MERCADO GLOBAL.....	6
B. DESCRIPCIÓN Y TENDENCIAS DEL MERCADO LOCAL .....	11
C. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR .....	15
D. MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO.....	25
<b>V. PLAN DE DESARROLLO Y POSICIONAMIENTO .....</b>	<b>27</b>
A. ANÁLISIS FODA .....	27
B. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	28
C. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO .....	30
D. CREACIÓN DE MARCA.....	35
<b>VI. PLAN DE MERCADEO .....</b>	<b>43</b>
A. PRODUCTO .....	43
B. PLAZA .....	46

C.	PROMOCIÓN .....	48
D.	PRECIO.....	50
<b>VII.</b>	<b>ANÁLISIS ECONÓMICO.....</b>	<b>57</b>
A.	OBJETIVO DE VENTAS .....	57
B.	ESTIMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS.....	62
C.	ESTRUCTURA DE PRECIOS.....	66
D.	ESTADO DE RESULTADOS .....	69
E.	ESTADO FLUJO DE EFECTIVO .....	71
F.	VALOR PRESENTE NETO.....	73
G.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	74
<b>VIII.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>76</b>
<b>IX.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>77</b>
<b>X.</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>78</b>
<b>XI.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>80</b>
A.	FORMATO DE ENCUESTAS.....	80
B.	ESTRUCTURA UTILIZADA EN FOCUS GROUP .....	82

## LISTA DE ILUSTRACIONES

FIGURA 1 – PRODUCTO FINAL.....	5
FIGURA 2 – PRODUCCIÓN TOTAL DE CAFÉ EN EL MUNDO .....	7
FIGURA 3 – PARTICIPACIÓN DE LOS PAÍSES EN LA PRODUCCIÓN MUNDIAL DEL CAFÉ .....	7
FIGURA 4 – CONSUMO TOTAL DE CAFÉ EN EL MUNDO .....	8
FIGURA 5 – PARTICIPACIÓN DE LOS PRINCIPALES CONSUMIDORES DE CAFÉ .....	9
FIGURA 6 – TENDENCIAS EN EL CONSUMO DEL CAFÉ A NIVEL MUNDIAL .....	10
FIGURA 7 – UBICACIÓN DE SAN LUCAS SACATEPÉQUEZ.....	11
FIGURA 8 – UBICACIÓN DE ANTIGUA GUATEMALA .....	13
FIGURA 9 – MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	28
FIGURA 10 – MARCAS COMPETIDORAS EN EL MERCADO ACTUAL.....	29
FIGURA 11 – ESTRUCTURA DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS.....	31
FIGURA 12 – ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA .....	32
FIGURA 13 – NICHOS DE MERCADO A DESARROLLAR .....	34
FIGURA 14 – PROPUESTA DE VALOR .....	35
FIGURA 15 – PROPUESTAS PARA FOCUS GROUP .....	36
FIGURA 16 – NOMBRE DE LA MARCA.....	38
FIGURA 17 – GÓNDOLA DE SUPERMERCADO .....	39
FIGURA 18 – IMÁGENES GUÍA PARA EL DISEÑO DEL LOGOTIPO.....	41
FIGURA 19 – MUESTRA DEL EMPAQUE CON COLORES FINALES.....	41
FIGURA 20 – BOSQUEJO FINAL.....	42
FIGURA 21 – ESPECIE DE CAFÉ COFFEA ARÁBICA.....	43
FIGURA 22 – FINCA SAN MIGUEL .....	44

FIGURA 23 – CAFÉ ORGÁNICO.....	45
FIGURA 24 – PRESENTACIONES.....	46
FIGURA 25 – CLUB DEL CONSUMIDOR ONLINE.....	49
FIGURA 26 – “SOCIAL MEDIA” .....	49
FIGURA 27 – FUNDACIÓN UNA VOZ CONTRA EL CÁNCER.....	50
FIGURA 28 – ESTRUCTURA DE MÁRGENES EN CADENA DE SUMINISTROS.....	54
FIGURA 29 – FÓRMULA PARA MARGEN TOTAL DEL CANAL (MTC).....	55

## LISTA DE CUADROS

CUADRO 1 – CÁLCULO DE MUESTRA POBLACIONAL PARA SAN LUCAS SACATEPÉQUEZ.....	15
CUADRO 2 – CÁLCULO DE MUESTRA POBLACIONAL PARA ANTIGUA GUATEMALA .....	16
CUADRO 3 – PORCENTAJES PARA EL MERCADO POTENCIAL Y MERCADO OBJETIVO.....	26
CUADRO 4 – ANÁLISIS FODA .....	27
CUADRO 5 – RESULTADOS DE LA MARCA PREFERIDA.....	36
CUADRO 6 – RESULTADOS DEL DISEÑO PREFERIDO .....	37
CUADRO 7- PRECIOS NACIONALES PARA EL CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO (Q. POR LIBRA).....	52
CUADRO 8- PRECIOS DE LA COMPETENCIA.....	53
CUADRO 9- MÁRGENES DE UTILIDAD PARA CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	54
CUADRO 10- PRECIOS PARA CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	55
CUADRO 11- CONFORMACIÓN DEL PRECIO PARA AUTOSERVICIOS .....	56
CUADRO 12- PORCENTAJES DESEADOS EN LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO .....	58
CUADRO 13 – VENTAS ESPERADAS EN BOLSAS DE 350 GRAMOS.....	59
CUADRO 14 – PORCENTAJES DE UTILIZACIÓN PARA CADA CANAL DE DISTRIBUCIÓN .....	60
CUADRO 15- VENTAS ANUALES ESPERADAS EN EL CANAL: CAFETERÍA.....	61
CUADRO 16- VENTAS ANUALES ESPERADAS EN EL CANAL: VENTA ONLINE .....	61
CUADRO 17- VENTAS ANUALES ESPERADAS EN EL CANAL: RESTAURANTES Y HOTELES.....	61
CUADRO 18- VENTAS ANUALES ESPERADAS EN EL CANAL: AUTOSERVICIOS .....	62
CUADRO 19 – TOTAL DE VENTAS ANUALES ESPERADAS.....	62
CUADRO 20- COSTO DE PRODUCCIÓN .....	63
CUADRO 21 - COSTO ANUAL DE VENTAS ESPERADO .....	65
CUADRO 22- PRECIO UNITARIO PARA CANAL: CAFETERÍA.....	67

CUADRO 23- PRECIO UNITARIO PARA CANAL: VENTA ONLINE.....	67
CUADRO 24- PRECIO UNITARIO PARA CANAL: RESTAURANTES Y HOTELES.....	67
CUADRO 25- PRECIO UNITARIO PARA CANAL: AUTOSERVICIOS.....	68
CUADRO 26- PRECIOS UNITARIOS CON INFLACIÓN PARA LAS PROYECCIONES.....	68
CUADRO 27- ESTADO DE RESULTADOS.....	70
CUADRO VII.17- FLUJO DE EFECTIVO.....	72
CUADRO 29- CONFORMACIÓN DE LA TMAR.....	73
CUADRO 30- CRITERIOS DE ACEPTACIÓN.....	73
CUADRO 31- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	74
CUADRO 32 – PRIORIZACIÓN DE MARCA.....	82
CUADRO 33 – PONDERACIÓN PARA MARCA.....	83
CUADRO 34 – PRIORIZACIÓN DEL DISEÑO.....	84
CUADRO 35 – PONDERACIÓN PARA MARCA.....	84

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICA 1 – RESULTADOS DE LA POBLACIÓN QUE CONSUME CAFÉ .....	17
GRÁFICA 2 – RESULTADOS DE LAS PERSONAS QUE TOMAN CAFÉ.....	17
GRÁFICA 3 – RESULTADOS DEL TIPO DE CAFÉ QUE SE CONSUME .....	18
GRÁFICA 4 – RESULTADOS DEL MOTIVO POR EL CUAL SE COMPRA ESA MARCA DE CAFÉ .....	19
GRÁFICA 5 – RESULTADOS DE LA PERSONA QUE REALIZA LA COMPRA DEL CAFÉ .....	20
GRÁFICA 6 – RESULTADOS DEL LUGAR EN DONDE LAS PERSONAS COMPRAN EL CAFÉ.....	21
GRÁFICA 7 – RESULTADOS DEL POSICIONAMIENTO DE MARCA.....	21
GRÁFICA 8 – RESULTADOS DEL ASPECTO MÁS IMPORTANTE AL MOMENTO DE COMPRAR CAFÉ .....	22
GRÁFICA 9 – RESULTADOS DE LA IMPORTANCIA DEL EMPAQUE DEL CAFÉ .....	23
GRÁFICA 10 – RESULTADOS SOBRE EL CONSUMO DE UNA MARCA NUEVA DE CAFÉ .....	24
GRÁFICA 11- PROMEDIO DE LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTE AL MOMENTO DE COMPRAR CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO .....	51
GRÁFICA 12- PRECIOS NACIONALES PARA EL CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO (Q. POR LIBRA).....	52
GRÁFICA 13 – PORCENTAJES QUE CONFORMAN LA POBLACIÓN POR EDADES.....	58
GRÁFICA 14 – PORCENTAJES DEL LUGAR EN DONDE SE REALIZA LA COMPRA DEL CAFÉ.....	60
GRÁFICA 15- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	75

## RESUMEN

El objetivo del trabajo que se presenta a continuación consiste en proponer el desarrollo y posicionamiento de una marca nueva de café guatemalteco en San Lucas Sacatepéquez y Antigua Guatemala. Esta marca deberá llamar la atención del segmento de mercado al cual está dirigido de tal forma que los consumidores hagan propia esta marca, es decir, que forme parte de su vida diaria.

Para realizar esta propuesta, el trabajo se dividió en cuatro fases fundamentales, las cuales están propuestas para un período de 5 años. Estas áreas son: análisis de mercado, plan de desarrollo y posicionamiento, plan de mercadeo y análisis económico. A través de estas fases, se establecieron puntos importantes como por ejemplo: segmento, comportamiento del consumidor, estrategias para el nombre e imagen de marca, estrategias para posicionamiento, acciones publicitarias, inversión inicial y parámetros financieros para comprobar la viabilidad del proyecto.

En el análisis de mercado se realizó una pequeña investigación sobre las tendencias a nivel global y local del mercado del café, con lo cual se concluyó que la tendencia es el café gourmet. También se analizaron las marcas de café más consumidas en ambos municipios y se obtuvo que dentro de las primeras tres se encuentran: café Quetzal, café León y el cafetalito. Cada municipio con diferente porcentaje de consumo pero con las mismas marcas. Con ésta información y algunas entrevistas realizadas a personas especializadas en el tema se realizó la investigación cualitativa, para luego proceder a la investigación cuantitativa que se hizo por medio de encuestas. Con el trabajo de campo se conoció la tendencia del comportamiento del consumidor y se obtuvieron datos importantes para determinar el segmento para la nueva marca de café y tener una visión más clara sobre las estrategias a utilizar.

Por medio de este análisis se determinó desarrollar un nuevo nicho de mercado, el cual corresponde a jóvenes de 25 a 35 años de nivel socioeconómico A y B.

En el plan de desarrollo y posicionamiento se utilizaron herramientas como: análisis FODA, análisis de las cinco fuerzas de Porter, el modelo de negocio Canvas y las leyes inmutables del marketing. Estas herramientas ayudaron a desarrollar las estrategias para el

desarrollo de marca y posicionamiento del producto. En esta fase se definió la propuesta de valor, la cual consiste en hacer de la marca un estilo de vida para el consumidor. Así mismo se definió el nombre, logo y colores que se utilizarán.

En el plan de mercadeo lo que se hizo fue aterrizar las ideas y estrategias, trasladándolas en acciones puntuales que darán a conocer la marca. Para realizar este plan se utilizaron las cuatro P's de mercadeo: producto, plaza, promoción y precio. En esta fase se resaltaron las características principales del producto como tal, por ejemplo, que es un café orgánico y de alta calidad, de igual forma se establecieron las presentaciones que se utilizarán. También se definieron los canales de distribución para éste proyecto, los cuales corresponden a: venta online, cafetería, restaurantes y hoteles, y supermercados. Dentro del área de promoción se definieron actividades publicitarias como la creación del club de consumidor online, tours a la finca y la tostaduría, empaques de temporada y la utilización de stickers que identificarán los empaques destinados a donación a favor de una fundación guatemalteca.

En este plan se definieron los márgenes de utilidad y los porcentajes de utilización para cada canal de distribución, con el fin de definir los precios del producto según el canal a utilizar. Se estableció que el precio para el canal de venta online corresponde a Q.33.89, para el canal de cafetería Q.31.74, en restaurantes y hoteles Q.32.03 y finalmente para autoservicios Q.21.46.

Finalmente en el análisis económico se realizó la proyección de ventas con base al mercado objetivo, consumo y porcentajes esperados de participación; con lo cual se espera que para el año 1 las ventas correspondan a Q.416, 752.41, para el año 2, Q.700, 144.04; para el año 3 se espera vender Q. 1, 015,646.45 y para el año 4 y 5, un total de Q.1, 272,328.01 y Q.1, 563,495.38 respectivamente. En este análisis también se determinó que la inversión inicial asciende a Q. 36,600.00; de igual forma se determinaron los costos de venta y gastos en los cuales se incurrirán a lo largo de los cinco años. Sin embargo, en todos los años se esperan flujos de efectivo positivos.

Para evaluar y aceptar este proyecto se estableció una tasa mínima atractiva de retorno (TMAR) del 20%, la cual se utilizó para obtener el valor presente neto (VPN), el cual corresponde a Q.251, 126.97. Debido a que el VPN es mayor a cero, se dice que según este criterio de aceptación, el proyecto es financieramente viable.

# I. INTRODUCCIÓN

Guatemala es un país que se caracteriza por tener una de las mejores producciones de granos de café de mejor calidad a lo largo del mundo. Esto se debe a la geografía que posee nuestro país, en él se producen varios tipos de café que poseen características diferentes, las cuales dependen del área en la cual sea cultivado.

El café con el que se trabajará se cultiva en una zona localizada entre volcanes, cuyas laderas forman un valle con condiciones ecológicas y climáticas particularmente propicias para el cultivo de un mejor tipo de café según ANACAFÉ.

Este trabajo surgió de la necesidad que tienen los propietarios de la tostadería San Miguel de crear una marca de café para impedir que el valor de su café disminuya por esta faltante y a su vez sea adquirido, reconocido y posicionado como el café de calidad que es.

Debido a este deseo, el objetivo general de este trabajo es proponer el desarrollo y posicionamiento de una marca nueva de café guatemalteco en San Lucas Sacatepéquez y Antigua Guatemala.

Para lograrlo se establecieron objetivos específicos que ayudaron a conocer las tendencias y el entorno del mercado del café tanto global como localmente para identificar las áreas de oportunidad, también a realizar un plan para el desarrollo y posicionamiento basado en estrategias sólidas para garantizar el éxito del producto, a definir acciones publicitarias y de posicionamiento y a evaluar la rentabilidad financiera de desarrollar éstas propuestas.

Este documento está conformado por siete partes, la primera corresponde a la introducción del trabajo final y la segunda a los objetivos del trabajo.

En la tercera parte se encuentran los antecedentes de la tostadería San Miguel, en ésta se encuentra la misión, visión y una breve definición del producto que actualmente se obtiene de la tostadería.

La cuarta parte está conformada por el análisis de mercado, en él se presentan las tendencias del mercado a nivel global y luego en los municipios estudiados, el comportamiento del consumidor y el mercado potencial y objetivo.

La quinta parte está compuesta por el plan de desarrollo y posicionamiento de marca, aquí se presentan las herramientas utilizadas que dieron origen a las estrategias que se utilizarán. De igual forma se presenta el proceso que se siguió para la creación de marca: nombre e imagen.

En la sexta parte se ubicó el plan de mercadeo, en el cual se presentan la descripción del producto y sus características especiales, los canales de distribución que se utilizarán, las actividades de promoción y los precios correspondientes a cada canal de distribución.

Finalmente, en la séptima parte se presenta un análisis económico, en el cuál se muestran las ventas esperadas, los costos y gastos, y otras herramientas para establecer la rentabilidad del proyecto.

De igual forma, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos referentes al estudio.

## II. OBJETIVOS

### A. Objetivo general

1. Proponer el desarrollo y posicionamiento de una marca nueva de café guatemalteco en San Lucas Sacatepéquez y Antigua Guatemala.

### B. Objetivos específicos

1. Realizar un análisis de mercado que permita identificar las áreas de oportunidad para una marca nueva de café guatemalteco.
2. Realizar un plan de desarrollo de marca y de estrategias de posicionamiento.
3. Realizar un plan de mercadeo que defina las estrategias publicitarias y de posicionamiento de marca.
4. Elaborar un análisis económico para evaluar la rentabilidad de desarrollar las estrategias propuestas.

### **III. ANTECEDENTES**

#### **A. RESEÑA DE LA EMPRESA**

La tostadería San Miguel, se encuentra ubicada en el municipio de San Lucas Sacatepéquez. Sus operaciones dieron inicio a mediados del 2013, razón por la cual no es muy conocida.

Esta empresa se formó con el propósito de formar una integración vertical para la finca productora de café, San Miguel, ubicada en Escuintla.

A pesar que la tostadería San Miguel es abastecida por el café de la Finca San Miguel, también ofrece el servicio de trillado, tostado, molido y empaçado de café a cualquier cliente externo que lo requiera.

Dentro de los proyectos a corto plazo que tiene esta empresa, se encuentra dar inicio a la comercialización de su café en el territorio nacional; comenzando por los municipios de San Lucas Sacatepéquez y Antigua Guatemala.

El objetivo es contar con una marca propia de café para luego desarrollarla y posicionarse en el mercado del café guatemalteco.

Esta es una empresa 100% guatemalteca que cree y apoya firmemente los productos y servicios nacionales, la cual apuesta por el desarrollo personal y profesional de nuestra gente y nuestro país, ya que tiene la capacidad y los recursos necesarios para crear grandes cosas.

#### **B. MISIÓN**

Creemos en la calidad de los productos y servicios guatemaltecos, por lo que a través de personal capacitado y maquinaria de alta calidad, brindamos el mejor servicio de trillado, molido y empaçado de café a caficultores y personas individuales.

#### **C. VISIÓN**

Demostrar que como empresa guatemalteca tenemos la capacidad de posicionarnos y ser líderes en el mercado a través de una estructura bien consolidada, personal dedicado, principios,

valores y un servicio de calidad a nuestros clientes, que los atraiga a utilizar nuestros servicios y comprar nuestro café guatemalteco.

#### **D. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO**

Como se mencionó, la tostadería se dedica a trillar, tostar, moler y empacar el café de la finca San Miguel y el de clientes externos. Luego que el café ha sido sometido a este proceso de transformación, el producto que se obtiene es una bolsa laminada de 350 gramos de café.

**Figura 1 – Producto final**



Fuente: Tostadería San Miguel, 2013.

## IV. ANÁLISIS DE MERCADO

### A. TENDENCIAS DEL MERCADO GLOBAL

Actualmente, el café es la segunda bebida más consumida en el mundo después del agua, en los últimos años su consumo ha tenido un crecimiento representativo a nivel mundial, ya que además de aumentar la demanda año con año, se ha sumado al público joven y ha extendido su uso a diversos campos.

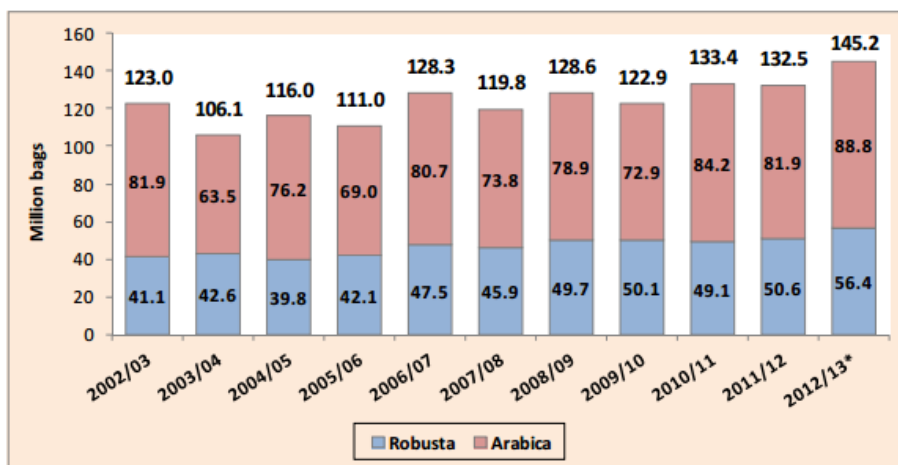
Es importante resaltar que el mercado del café es un mercado que está innovando constantemente, razón por la cual se debe indagar en el mercado para lograr ser competitivos en él.

En esta sección se verá a grandes rasgos la producción, el consumo o demanda y las nuevas tendencias en el consumo del café a nivel mundial.

**1. Producción.** Según, la Organización Internacional del Café (ICO, por sus siglas en inglés) calcula que la producción total en el año de cosecha 2012/13 fue de 145.2 millones de sacos, lo cual corresponde a 12.8 millones de sacos más que en el año 2011/12; lo que representa un aumento del 9.6% en la producción mundial.

Dentro de esta producción se cuenta con dos tipos de plantación: Robusta y Arábica. El incremento para la producción de Robustas aumentó un 11.6% correspondiente a 56.4 millones de sacos, mientras que para la producción de Arábicas se tiene un aumento del 8.4% correspondiente a 88.8 millones de sacos, como se muestra en la Figura 2.

**Figura 2 – Producción total de café en el mundo**



\* Cálculo estimativo

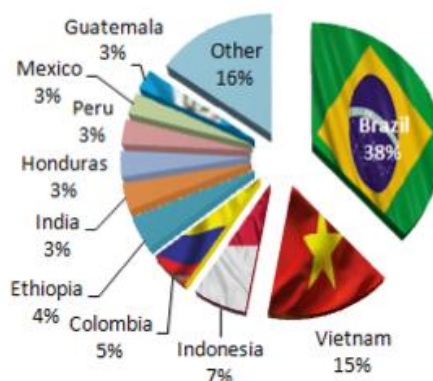
Fuente: Informe sobre el mercado del café – ICO, septiembre 2013.

De los 88.8 millones de sacos de producción tipo arábica, Brasil produjo 45.6%, Colombia 8.5%, Etiopía 7.4%, Honduras 5.7%, Perú 5.4%, México 4.7%, Guatemala 4.4%, Costa Rica 2.0% al igual que Nicaragua, Indonesia 1.9% al igual que la India, El Salvador un 1.7% y otros un 8.7%.

Mientras que de los 56.4 millones de sacos de producción de café tipo robusta, Vietnam produjo el 36%, Brasil un 26.25%, Indonesia 13.37%, India un 5.73%, Uganda 4.68%, Malasia 1.67%, Tailandia 1.50% y otros países un 7.68% del cual Guatemala representa un 0.02%.

Siendo así, que la participación de los países en la producción mundial del café se compone de la siguiente forma:

**Figura 3 – Participación de los países en la producción mundial del café**



Fuente: CABI con datos del departamento de agricultura de los Estados Unidos 2012.

Como se puede observar en la figura 3, según los datos proporcionados por el departamento de agricultura de Estados Unidos, Brasil tiene un 38% de participación, Vietnam el 15%, Indonesia el 7%, Colombia el 5%, Etiopía el 4%, India, Honduras, Perú, México y Guatemala el 3%, mientras que otros países tienen el 16% de participación en la producción de café a nivel mundial.

**2. Consumo o demanda.** Según, la Organización Internacional del Café (ICO), la demanda del café ha ido creciendo en los últimos 10 años a un ritmo acelerado. En el artículo sobre las tendencias en el consumo del café de la revista El Economista (2012), expresa que:

«En 2012, el consumo mundial ascendió a 142 millones de sacos, con un crecimiento medio anual de 2.4% en los últimos cuatro años», como se muestra en la figura 4.

**Figura 4 – Consumo total de café en el mundo**

Calendar years	2009	2010	2011	2012*	Average annual growth rate (2009 - 2012*)
<b>World total</b>	<b>132 270</b>	<b>137 025</b>	<b>139 050</b>	<b>142 000</b>	<b>2.4</b>
Exporting countries	39 616	40 910	42 397	43 467	3.1
Traditional markets	69 204	71 004	70 717	71 404	1.0
Emerging markets	23 449	25 111	25 936	27 129	5.0

En miles de sacos

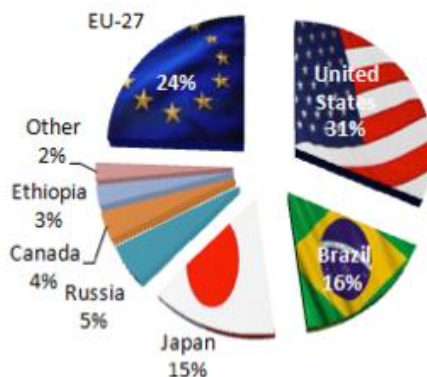
\* Cálculo estimativo

Fuente: Informe sobre el mercado del café – ICO, septiembre 2013.

Por lo que según la ICO si el ritmo sigue igual, la demanda de café podría alcanzar hasta los 10.2 millones de toneladas en el 2,020.

Cabe resaltar que dentro de los principales consumidores de café en el mundo se encuentran: Estados Unidos con el 31%, Brasil con el 16%, Europa con el 24%, Japón con el 15%, Rusia con el 5%, Canadá con el 4%, Etiopía con el 3% y otros países con el 2%; como se muestra a continuación en la Figura 5.

**Figura 5 – Participación de los principales consumidores de café**



Fuente: CABI con datos del departamento de agricultura de los Estados Unidos 2012.

Como se ha podido observar en los últimos dos apartados, los niveles de producción de café a nivel mundial superan los niveles de consumo, lo cual ha provocado que los precios del café tiendan a la baja, así como la desaceleración económica mundial por el lado de la demanda, con 145.2 millones de sacos producidos y un consumo de 142 millones de sacos en 2012.

**3. Tendencias.** Con el aumento en el consumo del café se han ido creando nuevas tendencias, las cuales van en función de nuevas presentaciones, nuevos procesos y mejoras tecnológicas en el proceso de elaboración. Sin embargo, la tendencia global de este mercado se dirige a los cafés especiales.

El mercado de cafés especiales se caracteriza por ser un mercado que exige calidad, que busca certificaciones especiales que respalden el origen y sostenibilidad del café; es un mercado de poco volumen pero que se dirige a nichos específicos.

Con esta tendencia varios países se han dedicado a promover el consumo del café, lo cual ha repercutido en la apertura de cafeterías gourmet y barras de café de especialidad; ofreciendo nuevas mezclas, sabores y ambientes para consumir esta bebida.

Según Gaucín, en el artículo ya mencionado de la revista *El Economista*, dice que:

«Esto ha hecho que los consumidores sean más conocedores y más exigentes, por lo que el más alto potencial de crecimiento comercial en la caficultura se basa en la especialización y diferenciación, así como en la oferta de cafés que garanticen, a través de certificaciones, estándares de calidad e inocuidad, así como sustentabilidad ambiental y social del producto.»

Por lo tanto, en un mercado tan competitivo y en donde tanto la oferta como la demanda están en constante crecimiento, la especialización y diferenciación en el café es lo más importante y lo que va a determinar el consumo de un determinado tipo de café.

A continuación en la Figura 6, se pueden observar algunas de las certificaciones que se están utilizando en el mercado de cafés especiales.

**Figura 6 – Tendencias en el consumo del café a nivel mundial**

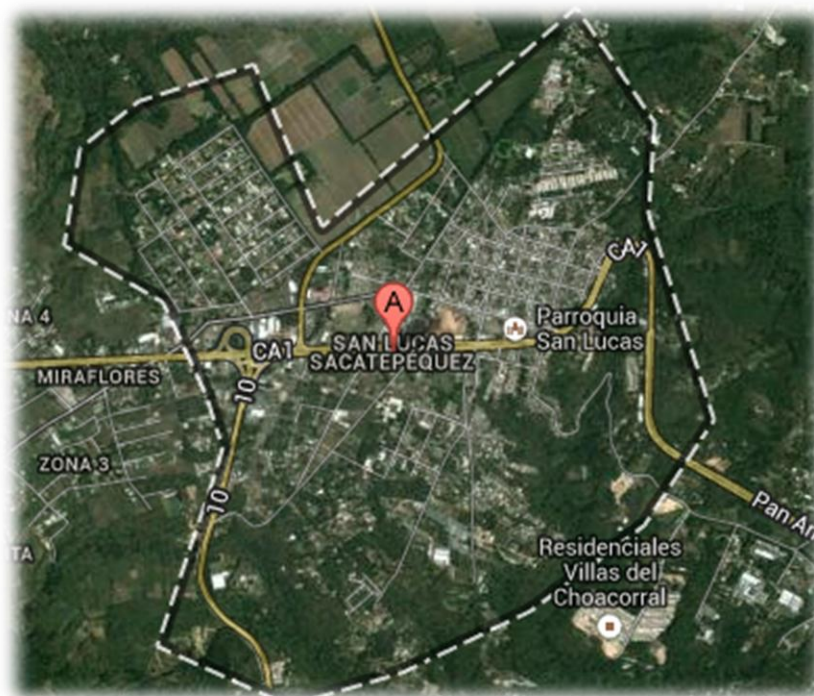


Fuente: PROMPERU, 2012.

## B. DESCRIPCIÓN Y TENDENCIAS DEL MERCADO LOCAL

1. **San Lucas Sacatepéquez.** El municipio de San Lucas Sacatepéquez tiene una extensión territorial de 24.5 km<sup>2</sup> y una población aproximada de 25,804 habitantes, según las estimaciones de población del Instituto Nacional de Estadística para el año 2013.

**Figura 7 – Ubicación de San Lucas Sacatepéquez**



Fuente: Google Maps, 2013

En los últimos años este municipio ha atraído mucha inversión comercial debido a la ubicación geográfica que posee. Actualmente cuenta con varios comercios, dentro de los cuales destacan cuatro centros comerciales: Plaza San Lucas, Multiplaza El Sauce, Multicentro San Lucas y Las Puertas San Lucas.

Para fines de este estudio es de importancia resaltar que en el primer centro comercial se encuentra el supermercado La Torre y café San Lucas, en el segundo se encuentra la Despensa Familiar y a un costado se encuentra Café Kapuleu, en el tercero se encuentra El Cafetalito y en el cuarto está Paiz y algunas cafeterías. Adicionalmente en la región se cuenta con la pastelería Ánfora (en la cual se vende café) y la cafetería Café Artesanal.

**a. Supermercados.** Mediante un trabajo de observación, específicamente para los supermercados: Paiz, La Torre y Despensa familiar se pudo ver que cada uno cuenta con diversas marcas de café tostado, molido y empacado.

Por ejemplo, se observó que en Paiz se encuentra una variedad más amplia de marcas de café guatemalteco (en presentación de 1 libra) para escoger. Dentro de las marcas que se manejan en este supermercado se encuentra: Black Mountain, Isabel, Café Altura, Café León, El Cafetalito, Café Quetzal, Supremo, Paisano, R. Dalton, Café D'montaña, Café Nahual, Capeuleu, Café Finca Ensenada, entre otros.

Así mismo en el supermercado La Torre encontramos algunas marcas que se repiten, sin embargo, la variedad que se tiene es menor que la de Paiz. En este lugar se manejan las marcas: Café León, Café Quetzal, El Cafetalito, Café de la casa, Café El Grano, Faro, Capeuleu, Santiaguito, Buen Café, Café Nahual, Paisano, De sombra, entre otros. En este lugar se realizó una entrevista en la cual se pudo concluir que las marcas que tienen más movimiento son: Café León y El Cafetalito.

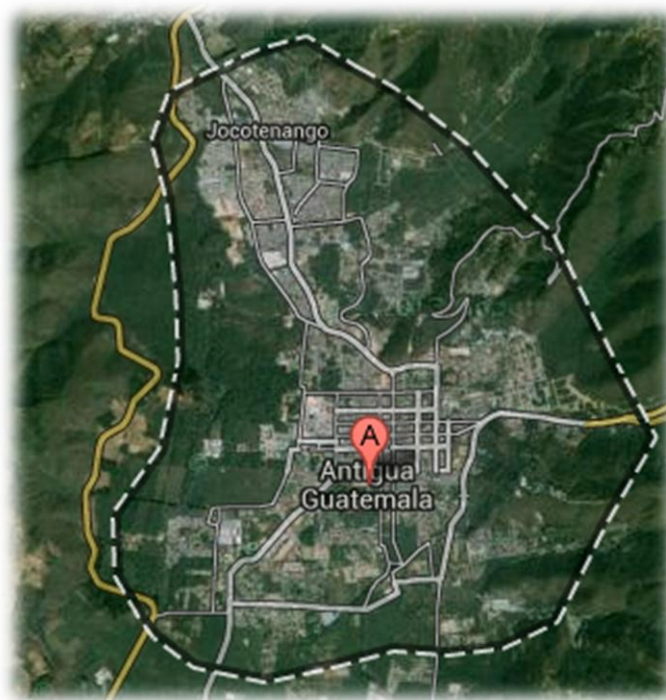
Por otra parte, en la Despensa Familiar las únicas marcas que manejan de este tipo de café son: Café León, El Cafetalito y Café Quetzal.

**b. Cafeterías.** En cuanto a cafeterías, dentro de las más reconocidas en este municipio están: Café San Lucas, Cafetalito, Café Artesanal y San Martín. En las cuales cada una sirve su propia marca de café.

El concepto de cada cafetería es diferente, sin embargo todas tratan de resaltar la calidad de su café, tratando de posicionarse como cafés de primera calidad en la mente del consumidor.

**2. Antigua Guatemala.** El municipio de Antigua Guatemala es la cabecera departamental del departamento de Sacatepéquez. Tiene una extensión territorial de 78 km<sup>2</sup> y una población aproximada de 45,669 habitantes, según las estimaciones de población del Instituto Nacional de Estadística para el año 2013.

**Figura 8 – Ubicación de Antigua Guatemala**



Fuente: Google Maps, 2013.

Antigua Guatemala es un Patrimonio Cultural de la Humanidad desde 1979, por ésta y muchas razones más relacionadas con la historia y tradición, este municipio es muy famoso y digno de visitar tanto por la población guatemalteca como por extranjeros.

Algo característico de este municipio y que está en la mente de todos los guatemaltecos es el café. El café de Antigua se considera uno de los más finos de todo el mundo, debido a que las fincas productoras cuentan con suelos llenos de nutrientes necesarios que brindan un café de primera calidad. A lo largo de la historia estas fincas productoras de café de la Antigua han sido muy abiertas a los visitantes tanto nacionales como extranjeros y se han tomado el tiempo de mostrar sus plantaciones y los procesos de transformación del café. Todo esto ha hecho que las personas tengan mayor conocimiento sobre café y tengan estándares elevados para escoger uno de buena calidad. Además de esto, los productores de café se han enfocado en transmitir la importancia de los bosques de café como parte del pulmón de América.

Estas son algunas de las razones por las cuales los habitantes de Antigua Guatemala tienen una percepción diferente sobre el café. Por lo que se puede decir que es muy difícil para otras marcas de café (de distinta región) entrar en este mercado, debido a que el posicionamiento del café de Antigua es muy fuerte.

La Antigua Guatemala cuenta con muchos sitios de interés y comercios de todo tipo, sin embargo, debido a la explicación anterior lo que más se encuentra en este municipio -después de ruinas y museos- son cafeterías. Éstas se pueden encontrar en los interiores de edificios antiguos o bien en los alrededores de la Plaza Central.

**a. Supermercados.** Este municipio cuenta únicamente con dos supermercados, siendo estos: La Bodegona y la Despensa Familiar. En estos lugares se manejan algunas marcas de café similares a las que se manejan en San Lucas, por ejemplo, en la Bodegona se encuentran marcas como: Café León, El cafetalito, El Faro, R. Dalton, Café Finca la Ensenada, Miramar, Café Quetzal, entre otros. Mientras que en la Despensa Familiar únicamente se encuentran las marcas: Café León, Café Quetzal y El Cafetalito.

Por medio de una entrevista realizada a las personas encargadas del primer supermercado, se obtuvo información valiosa en la que se indicó que las marcas con mayor rotación eran: las diferentes variedades que ofrece el café R. Dalton –el cual es de la finca Filadelfia –, Café Finca la Ensenada, Café Quetzal, Café León y El Cafetalito.

**b. Cafeterías.** La tendencia en éste municipio últimamente ha ido creciendo hacia los Café-bar, ya que, según la entrevista realizada al dueño de un negocio de ésta rama; los extranjeros generalmente tienden a pedir una cerveza pero quieren estar en el ambiente de una cafetería.

Adicionalmente, se encuentran cafeterías Premium, a la cuales las personas van específicamente por el café de primera calidad. Tal es el caso de: Café Condesa, Macchinari, finca Filadelfia, entre otras.

Mediante este análisis, trabajos de observación y entrevistas se pudo obtener información cualitativa valiosa; sin embargo, para corroborar esta información era necesario realizar un trabajo de campo más específico, en el cual se pudieran obtener datos cuantitativos que respaldarán el comportamiento de los consumidores en ambos municipios. Es por esta razón que se pasaron encuestas a una parte de la población.

### C. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

El análisis del comportamiento del consumidor es una parte esencial para este trabajo, ya que por medio de él se obtiene una idea del mercado al cual se va a dirigir el producto y a la vez un panorama sobre lo que el consumidor quiere y está buscando al momento de comprar café molido.

Para poder realizar las encuestas primero se realizó el respectivo cálculo de la muestra de población para cada municipio. En los cálculos se utilizó una desviación estándar de 0.5, un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 5%, como se muestra en el Cuadro 1 y el Cuadro 2.

**Cuadro 1 – Cálculo de muestra poblacional para San Lucas Sacatepéquez**

<i>San Lucas Sacatepéquez</i>			
<b>Datos</b>			
N=	25,804	Habitantes	
$\sigma$ =	0.5		
Z=	1.96	95% de confianza	
e=	0.05	Error muestral	
<b>Cálculo</b>			
$\frac{N(\sigma^2)(Z^2)}{(N-1)(e^2) + (\sigma^2)(Z^2)}$			= 24,782.16
	64.5075	+	0.9604 = 65.4679
n=	$\frac{24,782.16}{65.4679}$	=	<b>378.54</b>

Fuente: Creación propia, 2013

**Cuadro 2 – Cálculo de muestra poblacional para Antigua Guatemala**

<i>Antigua Guatemala</i>				
<b>Datos</b>				
N=	45,669	Habitantes		
$\sigma$ =	0.5			
Z=	1.96	95% de confianza		
e=	0.05	Error muestral		
<b>Cálculo</b>				
	$\frac{N(\sigma^2)(Z^2)}{(N-1)(e^2) + (\sigma^2)(Z^2)}$		=	43,860.51
	114.17	+	0.9604	= 115.1304
	$n = \frac{43,860.51}{115.1304}$	=	<b>380.96</b>	

Fuente: Creación propia, 2013.

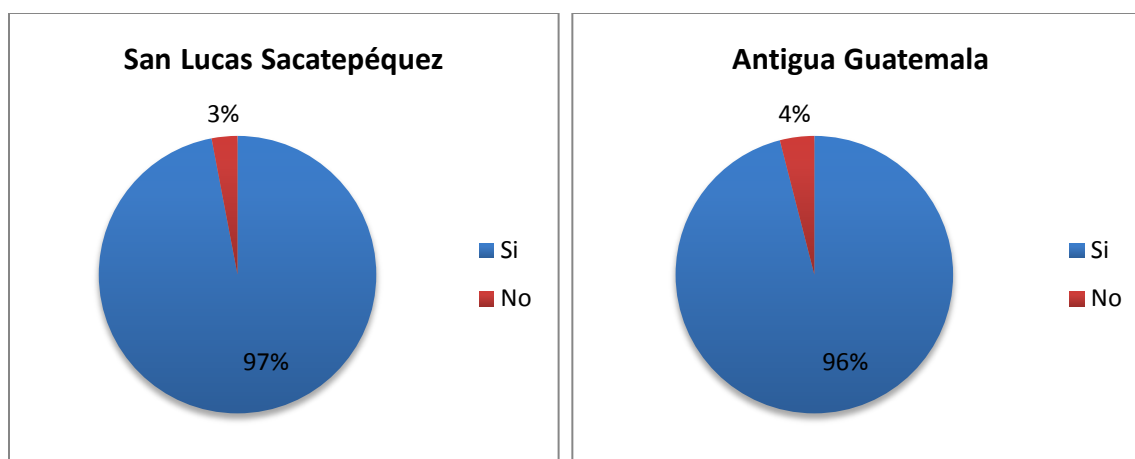
Como se puede observar, la muestra poblacional para el municipio de San Lucas Sacatepéquez corresponde a 379 personas aproximadamente; lo cual representa el 1.5% de la población total. Mientras que para el municipio de Antigua Guatemala la muestra corresponde a 381 personas, representando el 1% de la población total.

El análisis que se muestra a continuación para ambos municipios está basado en los resultados de dichas encuestas, de las cuales se puede observar el formato en el anexo A.

**1. Análisis del trabajo de campo.** Para comenzar el trabajo de campo era necesario conocer qué cantidad de la población consume el producto que estamos estudiando, es decir, el café.

Como se muestra en la gráfica 1, se obtuvo como resultado que para el municipio de San Lucas Sacatepéquez el 97% de la población consume café, mientras que el 3% no lo consume. Mientras que en el caso de Antigua Guatemala el 96% consume café y el 4% no.

**Gráfica 1 – Resultados de la población que consume café**

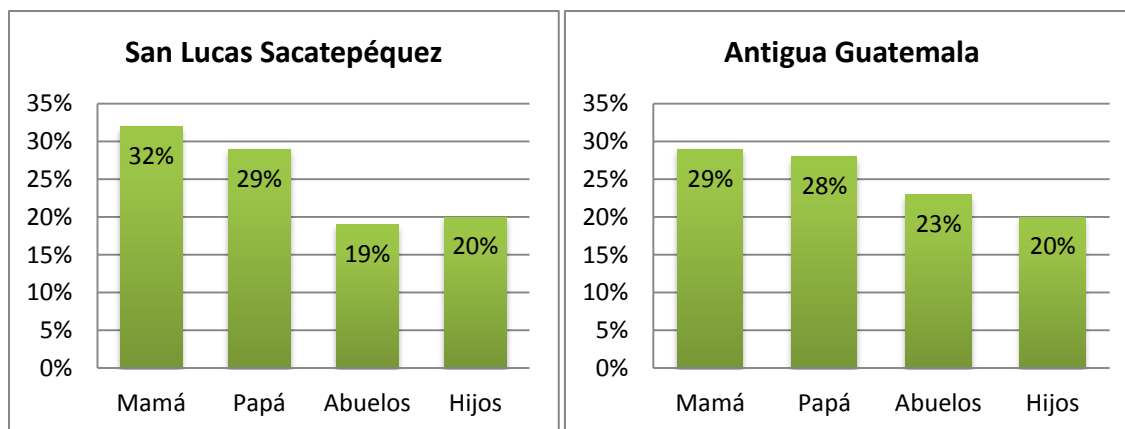


Fuente: Creación propia con datos obtenidos del trabajo de campo, 2013

Como se puede observar el porcentaje de personas que no consumen café no es una cantidad significativa, por lo que se puede decir que el mercado potencial es bastante amplio para el producto de estudio.

Luego de conocer el porcentaje de la población que consume el producto, era importante saber que personas específicamente son las que tienden a consumir café en una familia; y para saberlo, se realizó la pregunta ¿Quién toma café en la familia? Los resultados se muestran a continuación.

**Gráfica 2 – Resultados de las personas que toman café**



Fuente: Creación propia con datos obtenidos del trabajo de campo, 2013

En la Gráfica 2, se observa que en el municipio de San Lucas Sacatepéquez los principales consumidores son las mamás con un 32%, luego los papás con un 29%, siguiendo los hijos con un 20% y por último los abuelos con un 19%. Para el caso de Antigua Guatemala se

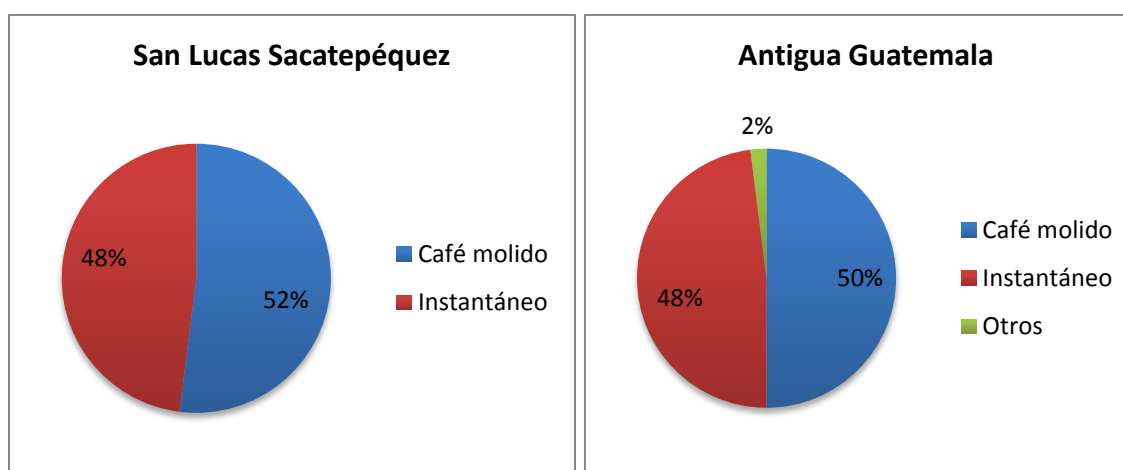
tiene un patrón similar, las mamás y papás ocupan los primeros puestos de consumo con un 29 y 28% respectivamente; sin embargo, se tiene la diferencia que para éste municipio el tercer lugar de consumo lo ocupa los abuelos con un 23% y por último los hijos con el 20%.

Estos resultados reflejan que las personas que más consumen café son las personas adultas.

Hasta este punto se sabe que casi toda la población consume café y que los consumidores principales son los padres de familia; pero, era importante definir el tipo de café que consume esta población.

A continuación, en la Gráfica IV.3, se presentan los resultados que indican el tipo de café que se consume en estos municipios.

**Gráfica 3 – Resultados del tipo de café que se consume**



Fuente: Creación propia con datos obtenidos del trabajo de campo, 2013

Como se puede observar, en San Lucas Sacatepéquez el 52% de la población consume café molido, mientras que el 48% consume café instantáneo. Mientras que en Antigua Guatemala el 50% consume café molido, el 48% consume café instantáneo y el 2% consume otro tipo de café (esencias).

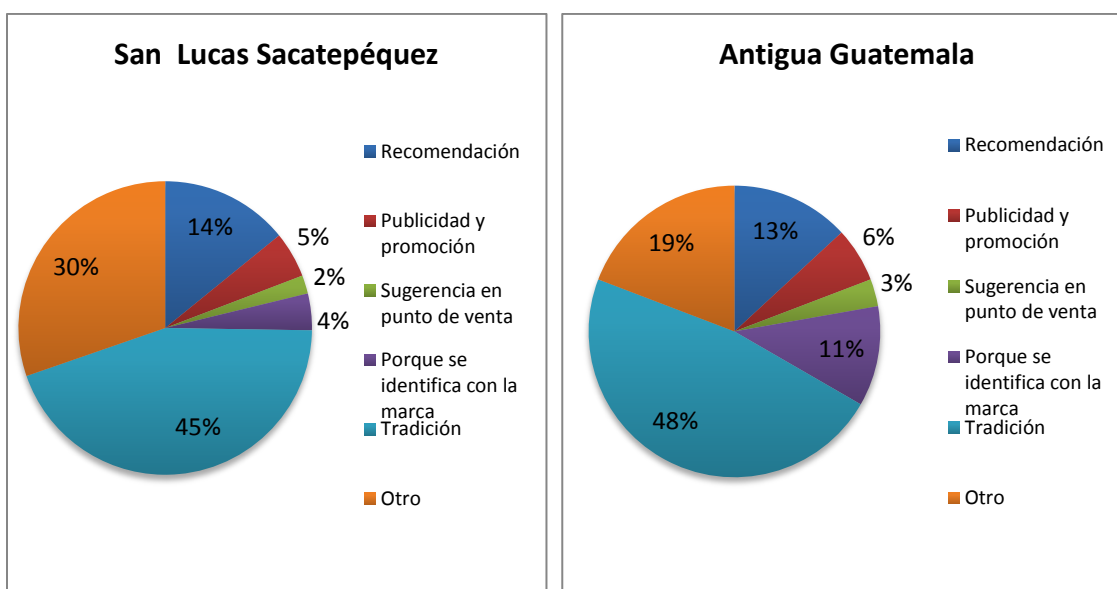
Esta fue una pregunta muy importante porque reduce el mercado objetivo para éste estudio, ya que el producto aquí analizado es específicamente el café molido. Por lo tanto, se puede decir que únicamente la mitad de la población encuestada es el mercado objetivo para este trabajo.

En la encuesta también se preguntó la marca de café que compraban las personas normalmente, y para ambos municipios los resultados coincidieron en que, para el caso de las personas que consumen café instantáneo las tres marcas principales de consumo son: Nescafé, Musun y La Jarrillita. Mientras que en el caso del café molido son: Café León, Café Quetzal y El Cafetalito.

Luego se preguntó, ¿cuál era el motivo por el que compraban esa marca en específico?, y se obtuvo que para el municipio de San Lucas el 45% de la población compra esa marca por tradición; el 30% afirmó que la razón era otra que no especificaba la encuesta pero que al preguntarles todos respondieron que era porque les gustaba el sabor y consideraban que era un café de buena calidad. De igual forma, el 14% dijo que era por recomendación, el 5% por publicidad y promoción, el 4% porque se identifica con la marca y el 2% por sugerencias en el punto de venta. Para el municipio de la Antigua también se pudo observar que el motivo con mayor porcentaje fue la tradición con un 48%, luego se tiene un 19% para otro motivo que también corresponde al sabor y la calidad –igual que en el otro municipio –, a éste le sigue el factor recomendación con un 13%, la identificación de los clientes con la marca con un 11%, publicidad y promoción con un 6% y finalmente las sugerencias en el punto de venta con un 3%.

Para una mejor visualización, los resultados a ésta pregunta se presentan a continuación en la Gráfica 4.

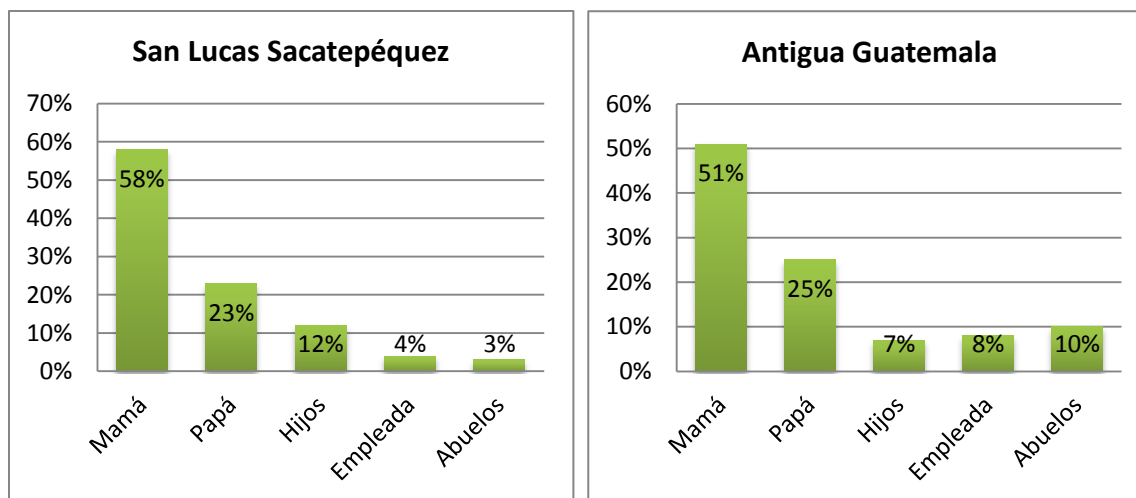
**Gráfica 4 – Resultados del motivo por el cual se compra esa marca de café**



Fuente: Creación propia con datos obtenidos del trabajo de campo, 2013

También era importante saber qué persona es la que normalmente realiza la compra del café en una familia, ya que esa persona sería el contacto directo y el cliente objetivo al cual hay que llegar. A continuación, se presentan los resultados a ésta pregunta.

**Gráfica 5 – Resultados de la persona que realiza la compra del café**

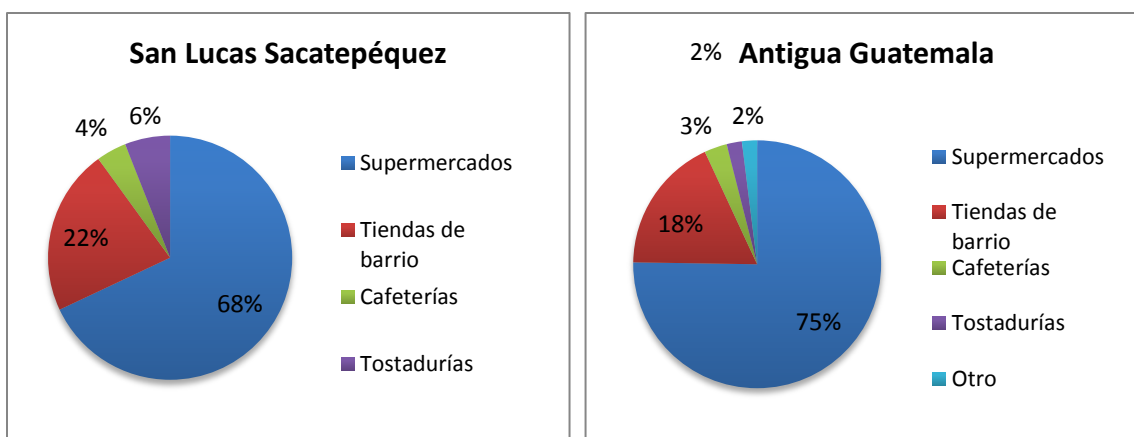


Fuente: Creación propia con datos obtenidos del trabajo de campo, 2013

Como se puede observar en la gráfica 5, para el municipio de San Lucas el 58% de las personas respondió que la mamá es la que realiza la compra del café, luego el 23% dijo que el papá, siguiendo con un 12% para los hijos, un 4% dijo que la empleada y finalmente el 3% aseguró que eran los abuelos. Para el municipio de Antigua se puede observar que los dos primeros lugares corresponden también a los padres de familia, un 51% para las mamás y 25% para los papás; sin embargo, los porcentajes para los otros puestos varían un poco. Se tiene que el 10% dijo que eran los abuelos los que hacían la compra, el 8% dijo que era la empleada y el 7% que eran los hijos.

Ahora, teniendo esta información era necesario saber el lugar en el cual las personas compran el café que consumen. A esto, en el municipio de San Lucas, el 68% de personas indicó que lo hacía en Supermercados – Paiz, La Torre, La Despensa Familiar, etc. –, el 22% lo compra en tiendas de barrio, el 6% en tostaderías y el 4% en cafeterías. En el caso del municipio de Antigua, el 75% dijo que lo compra en Supermercados, el 18% en tiendas de barrio, el 3% en cafeterías, el 2% en tostaderías y el 2% en otros lugares (fincas). Los resultados pueden observarse a continuación en la gráfica 6.

**Gráfica 6 – Resultados del lugar en donde las personas compran el café**

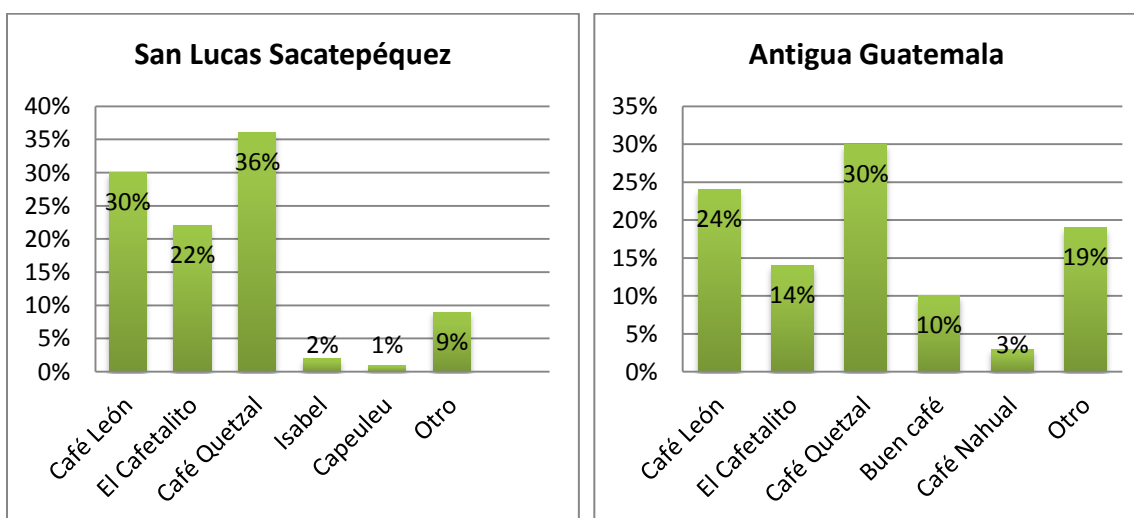


Fuente: Creación propia con datos obtenidos del trabajo de campo, 2013

Hasta este momento, se obtuvo información sobre lo que el consumidor está comprando, por qué y dónde lo compra. Ahora, en la segunda parte de la encuesta se indagó más en el posicionamiento de marca y en lo que las personas piensan y buscan en una marca de café.

Esta parte de la encuesta se inició preguntándoles a las personas que marca de café guatemalteco venía a su mente; a continuación se presentan los resultados.

**Gráfica 7 – Resultados del posicionamiento de marca**



Fuente: Creación propia con datos obtenidos del trabajo de campo, 2013

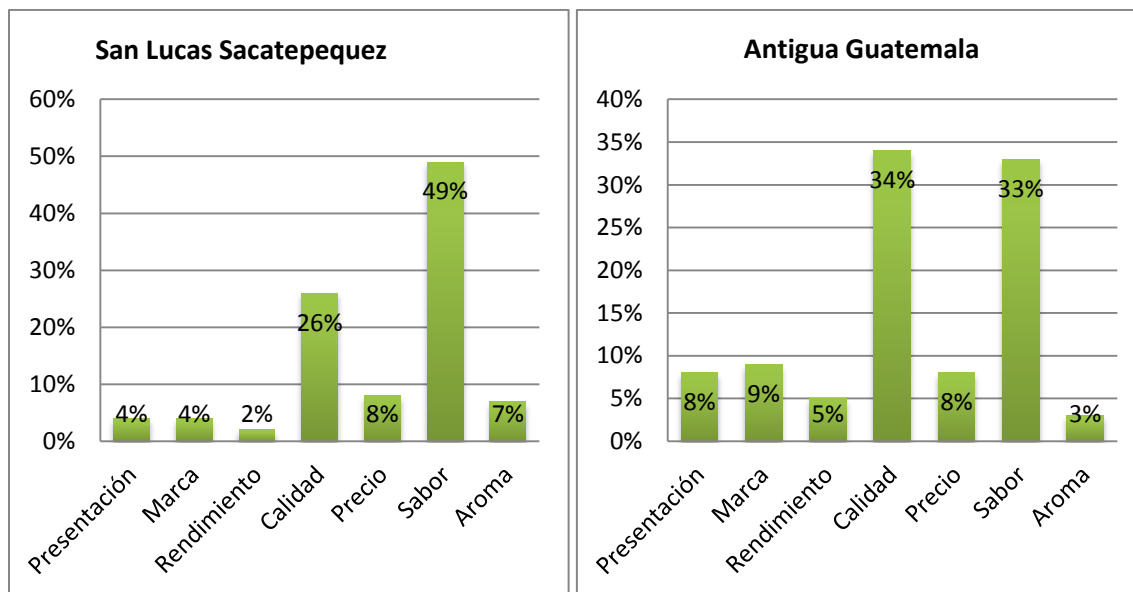
Como se presenta en la gráfica 7, en San Lucas para el 36% la marca líder en posicionamiento es café Quetzal, en segundo lugar está café León con el 30% y en tercer lugar El Cafetalito con 22%; luego el 9% es para otra marca de café, el 2% para la marca Isabel y el 1% le corresponde a café Capeuleu.

En el caso de Antigua, la marca líder también es café Quetzal con un 30%, en segundo lugar está café León con 24% y en tercer lugar con el 19% está otra marca que corresponde al café Antigua; luego se tiene a El Cafetalito con un 14%, el Buen Café con un 10% y por último a café Nahual con el 3%.

En estos resultados se debe resaltar que las marcas con mayor posicionamiento coinciden con las marcas que la población indicó consumir.

Siguiendo con la encuesta, era de sumo interés conocer qué aspecto es el más importante para una persona al momento de comprar café. A continuación, en la gráfica IV.8, se presentan los resultados a ésta pregunta.

**Gráfica 8 – Resultados del aspecto más importante al momento de comprar café**



Fuente: Creación propia con datos obtenidos del trabajo de campo, 2013

Como se observa en la gráfica anterior, en San Lucas el 49% de las personas dijo que lo más importante al momento de comprar café es el sabor, luego el 26% dijo que era la calidad del café, el 8% dijo que era el precio, el 7% el aroma, el 4% la presentación y la marca, y por último el 2% el rendimiento del café.

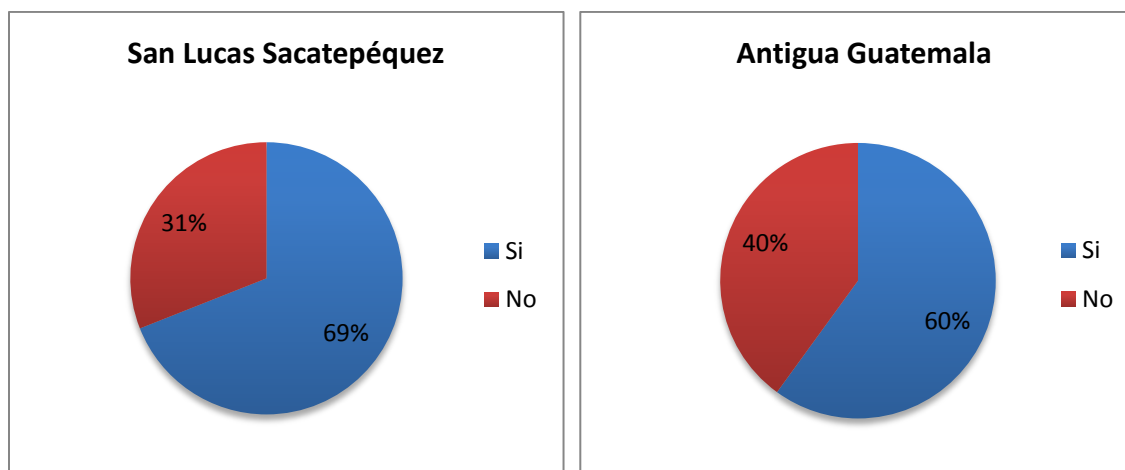
Mientras que en Antigua, el 34% de la población dijo que lo más importante era la calidad del café, siguiendo el sabor con un 33%, luego el 9% dijo la marca, el 8% aseguró que es la presentación y el precio, el 5% dijo que era el rendimiento y finalmente el 3% dijo el aroma.

Estos resultados indican que los dos factores más importantes para el consumidor son el sabor y la calidad del café.

Las últimas dos preguntas de la encuesta se realizaron para obtener información de lo que la gente piensa. Una era con respecto al empaque y la otra con respecto a consumir una marca nueva de café guatemalteco.

A continuación, se presentan los resultados para la pregunta referente al empaque del café.

**Gráfica 9 – Resultados de la importancia del empaque del café**



Fuente: Creación propia con datos obtenidos del trabajo de campo, 2013

Como se observa en la gráfica 9, el 69% de las personas respondieron que el empaque sí es importante al momento de decidir entre un café y otro; mientras que el 31% dijo que no era importante.

Por lo tanto, al momento de desarrollar la marca e imagen, es muy importante tomar en cuenta características y colores para que el empaque llame la atención de los clientes; puesto que la mayoría si se deja guiar por este factor.

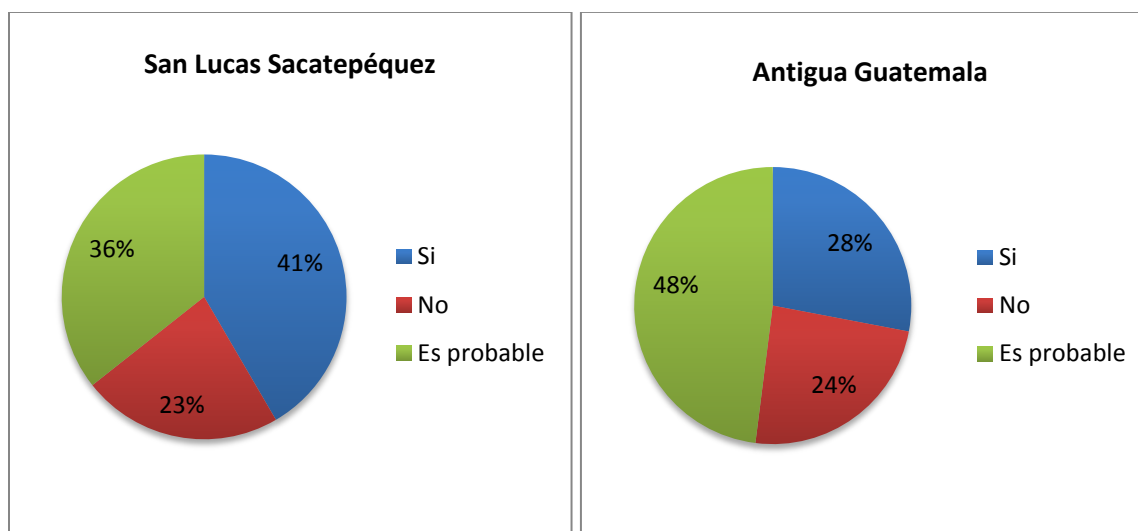
Finalmente, se realizó la pregunta clave, se preguntó si las personas estarían dispuestas a cambiar la marca de café que consumen actualmente por una marca nueva.

A esto la población del municipio de San Lucas se mostró con mayor apertura, ya que, el 41% afirmó que cambiaría de marca, mientras que el 23% dijo que no y el 36% dijo que era probable.

Por otro lado, en el municipio de Antigua Guatemala, la población tiene mayor fidelidad a su marca actual. En este municipio únicamente el 28% dijo que si cambiaría de marca, mientras que el 24% dijo que no y la mayoría con el 48% dijo que era probable.

Los resultados se muestran a continuación en la Gráfica 10.

**Gráfica 10 – Resultados sobre el consumo de una marca nueva de café**



Fuente: Creación propia con datos obtenidos del trabajo de campo, 2013

Es importante mencionar, que las personas que respondieron que sí cambiarían de marca o que probablemente lo harían, dijeron que la marca nueva tendría que ofrecerles un mejor sabor – para lo cual requerirían de degustaciones – y mejor calidad, balanceada con un precio razonable; adicionalmente tendría que ser una marca que llamara la atención del consumidor.

Como conclusión, se sabe que la tendencia del consumidor es ser exigente del sabor y calidad del café, que generalmente los consumidores principales son los padres de familia y a su vez son los que realizan ésta compra. También se sabe que los consumidores, en su mayoría, compran determinada marca de café por tradición.

Sin embargo, un alto porcentaje está dispuesto a darle la oportunidad a una nueva marca de café, por lo que en el siguiente capítulo se realizará la propuesta de la estrategia que se debería de utilizar para entrar al mercado.

#### **D. MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO**

Según, los conceptos de mercadeo, el mercado potencial es el que está compuesto por clientes que no cumplen con las características para adquirir el producto que se desea ofrecer. Por ejemplo, son clientes que consumen otro producto (Té), consumen un producto sustituto (café instantáneo) o no consumen café porque creen que es dañino para la salud.

Para este trabajo en específico, el mercado potencial estaría conformado por la población que dijo que no consumía café, los que toman otro tipo de café que no es el molido y las personas que definitivamente no cambiarían la marca que consumen actualmente por una nueva.

Por otro lado, el mercado objetivo es el que está compuesto por los clientes que pueden adquirir el producto que se ofrece. Son los clientes a los cuales se dirige toda la estrategia de posicionamiento, publicidad y marketing. Por lo que, el mercado objetivo de éste trabajo está compuesto por las personas que si consumen café molido y las personas que están en la disposición de cambiar la marca que consumen actualmente por una marca nueva de café.

Dentro de este mercado objetivo hay que considerar dos tipos de clientes: primarios y secundarios. Los primarios son los clientes directos, los que seleccionan, evalúan y compran el producto; según los resultados del análisis del consumidor, los clientes primarios serían los padres de familia. Mientras que los secundarios son los clientes que utilizan el producto pero que no deciden la compra de éste. En éste caso los clientes secundarios serían los hijos, abuelos y demás familia que consume el café pero que generalmente no tienen la decisión de compra.

Con base en los resultados del análisis del comportamiento del consumidor, se puede definir el mercado potencial y el mercado objetivo. A continuación se presentan los porcentajes de la población encuestada que conforman dichos mercados.

**Cuadro 3 – Porcentajes para el mercado potencial y mercado objetivo**

<i>Descripción</i>	<b>Mercado potencial</b>		<b>Mercado objetivo</b>	
	<i>Personas</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Personas</i>	<i>Porcentaje</i>
<b>San Lucas</b>	232	61%	147	39%
<b>Antigua</b>	242	64%	139	36%
<b>Total</b>	<b>474</b>	<b>62%</b>	<b>286</b>	<b>38%</b>

Fuente: Creación propia con datos obtenidos del trabajo de campo, 2013

Como se observa en el cuadro 3, el mercado potencial corresponde al 62% y el mercado objetivo al 38% del total de la población encuestada en ambos municipios.

Si bien el mercado objetivo es pequeño a comparación del mercado potencial, esto no quiere decir que no pueda aumentar el porcentaje; ya que parte del mercado potencial – consumidores de otra marca o de café instantáneo – puede convertirse en mercado objetivo si se realiza una buena estrategia de posicionamiento.

Con este análisis de mercado se ha podido conocer las tendencias del mercado global y local, así como también el comportamiento del consumidor.

El objetivo de éste análisis de mercado era definir el segmento al cual se va a dirigir el plan de desarrollo y posicionamiento de la marca nueva de café guatemalteco; y con base a los resultados obtenidos, se ha decidido optar por la opción de desarrollar un nuevo nicho de mercado en lugar de tomar un segmento que ya tiene posicionada cierta marca y que la compran en su mayoría por tradición –como los padres de familia –.

Por lo tanto, se procede a realizar el plan de desarrollo y posicionamiento de marca tomando en cuenta el nicho de mercado que se quiere desarrollar, el cual corresponde, a los jóvenes adultos de 25 a 35 años de niveles socioeconómicos (NSE) A y B, que ya pueden valerle por sí mismos.

## V. PLAN DE DESARROLLO Y POSICIONAMIENTO

### A. ANÁLISIS FODA

Es la «combinación de los análisis interno y externo» (Robbins Coulter, Administración) de una organización, éste analiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Es importante mencionar que las fortalezas y debilidades se refieren al interior de la empresa, mientras que las oportunidades y amenazas se refieren al ambiente externo.

Robbins y Coulter (2010:165), definen estos cuatro aspectos como:

- «Fortaleza: Cualquier actividad que una organización hace bien o cualquier recurso único con el que cuenta.
- Debilidad: Cualquier actividad que una organización no hace bien o recurso que necesita pero que no posee.
- Oportunidad: Tendencia positiva dentro de los factores externos del entorno.
- Amenaza: Tendencia negativa dentro de los factores externos del entorno.»

A continuación, se presenta el diagrama que contiene el análisis FODA para este trabajo.

**Cuadro 4 – Análisis FODA**

<b>Ambiente interno</b>		<b>Ambiente Externo</b>	
<b>Fortalezas</b>		<b>Oportunidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con la fuente principal de abastecimiento de café, que es la Finca San Miguel.</li> <li>- Se tiene el beneficio y la tostaduría propia para garantizar un buen proceso en la transformación del café.</li> <li>- Café de buena calidad.</li> <li>- Café Orgánico.</li> <li>- Producto amigable con el medio ambiente.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La población está dispuesta a probar una marca nueva de café guatemalteco.</li> <li>- Campañas que promueven el consumo de café de calidad.</li> <li>- Reconocimiento y apoyo por parte de la población a cafés nacionales.</li> <li>- Tendencias a pensar y cuidar del medio ambiente.</li> </ul>	
<b>Debilidades</b>		<b>Amenazas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El café aún no está certificado.</li> <li>- Es una marca nueva.</li> <li>- No se tienen alianzas con canales de distribución.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta grande.</li> <li>- Ingreso de nuevas marcas de café.</li> <li>- Los gustos del consumidor son cambiantes.</li> </ul>	

Fuente: Creación propia, 2013

## B. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Según establece Michael E. Porter (1,980), este modelo se conforma por cinco fuerzas que son importantes analizar puesto que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado. Con este modelo la empresa debe analizar y evaluar los objetivos y recursos que posee contra éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, para así conocer el entorno del mercado al cual se desea ingresar.

Las cinco fuerzas de Porter son:

Figura 9 – Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Blog Zelig Strategy, 2013. <http://zeligstrategy.blogspot.com/>

**1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.** En este mercado tan atractivo se debe tomar en cuenta que la única barrera de entrada es poseer un café de buena calidad que tenga las debidas certificaciones. Por lo tanto, cualquier persona con estos recursos y con capital para invertir en mercadeo puede ingresar a competir al mercado.

**2. La rivalidad entre los competidores.** Actualmente, los competidores más fuertes por marca son: café Quetzal, café León y El Cafetalito. Como competidor también se tiene el café de Antigua que se puede encontrar bajo diferentes marcas, incluso café León y El Cafetalito tienen un café de Antigua.

La rivalidad que existe dentro de estos competidores es poca, ya que cada uno ha intentado enfocarse a diferentes segmentos o con diferente concepto. Por ejemplo, café Quetzal está orientado al consumo masivo, a un nivel socioeconómico bajo; mientras que café León y Cafetalito van a un nivel socioeconómico más alto.

Por lo tanto, existe mayor rivalidad entre café León y El Cafetalito debido a que su segmento es similar. Sin embargo, café León trata de vender la experiencia en lo que hace, su énfasis está en el tiempo que tienen de estar en el mercado y que por ese mismo tiempo saben lo que hacen y saben hacerlo bien. Por el contrario, El Cafetalito no tiene esta ventaja del tiempo en el mercado, por lo que entró a vender la idea de que la calidad de su producto 100% guatemalteco lo hace diferente.

Con esto se puede observar que la rivalidad a la que la nueva marca de café se va a enfrentar, no depende tanto de la variedad de sus productos, de la publicidad o del precio; sino que va a depender de lo que la marca le deja al consumidor, que estatus social le va a dar, por ejemplo. Una marca ya posicionada le brinda experiencia y la otra le brinda calidad al consumidor, la pregunta es: ¿Qué va a brindar esta nueva marca para ser competitiva? – De esto se hablará en la sección de estrategia de posicionamiento –.

**Figura 10 – Marcas competidoras en el mercado actual**



Fuente: Página web de cada marca, 2013

**3. Poder de negociación de los proveedores.** Como proveedores se tienen el que lleva la materia prima, que para este caso sería la finca San Miguel; el proveedor de empaque y el que proveerá el servicio de distribución. Es importante mantener una buena relación con cada uno de ellos, especialmente el del empaque y distribución; ya que el empaque es parte del producto final y en ningún momento puede faltar, por lo tanto se deben negociar tiempos de entrega y tamaños de pedidos. Por otro lado, con el proveedor de distribución se debe pactar un

margen que sea atractivo para él pero que al mismo tiempo sea más barato que la competencia o lo que le cueste a la empresa realizar su propia distribución.

**4. Poder de negociación de los compradores.** El poder de negociación los compradores debe ser muy fuerte y se debe de invertir mucho en este aspecto cuando la oferta de productos de la misma rama es muy grande y cuando los costos son muy bajos, ya que el consumidor siempre va a buscar obtener un producto de buena calidad al menor precio posible.

Para el caso de este estudio es importante tomar en cuenta éste aspecto, sin embargo, el objetivo de esta nueva marca es hacer que el cliente se sienta tan atraído a la marca y al producto que no le importe la cantidad a pagar con tal de obtener el producto y ser parte de la marca.

**5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Algunos de los productos sustitutos del café molido que se está analizando son: el café instantáneo, el té, esencias de café y café no orgánico.

La amenaza de ingreso por parte de estos sustitutos es alta ya que una de las tendencias es hacer de la vida más fácil, simple y rápida; por lo tanto el café instantáneo es la opción ideal para apoyar esta tendencia. De igual forma, el té, ya que ahora las personas se preocupan por tener dietas balanceadas y saludables, las cuales hacen ver el consumo del café como algo dañino para el cuerpo.

## **C. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO**

Para desarrollar la estrategia de posicionamiento – que se tratará en esta sección – y el plan de mercadeo – que se tratará en el capítulo VI –, se utilizó el modelo de negocio Canvas.

Según, Osterwalder y Pigneur en su libro *Business Model Generation* (2011), afirman que:

« Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor»

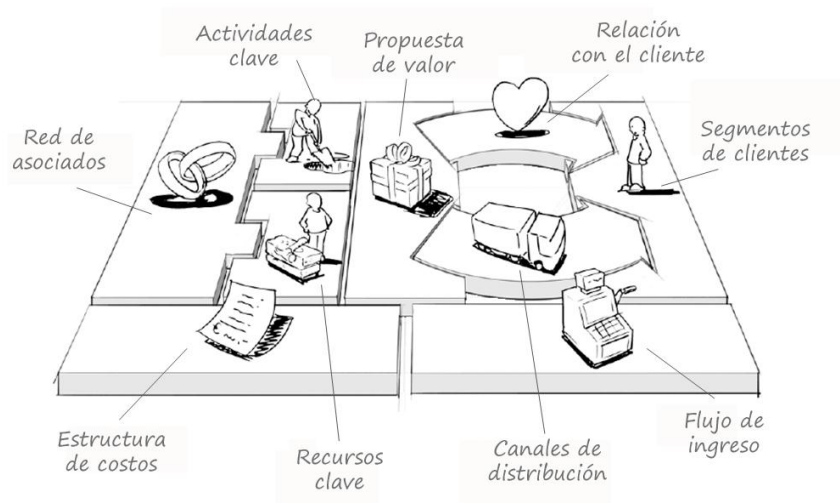
En este libro se habla acerca del modelo de negocio Canvas y su estructura; el concepto de este modelo de negocio es facilitar la estructuración de una empresa y sus estrategias. Trata de ser simple, relevante e intuitivamente comprensible, a modo de que todos los integrantes inicien en el mismo punto para facilitar la descripción y discusión.

El modelo Canvas se describe a partir de nueve bloques que muestran la lógica de cómo una empresa tiene la intención de hacer dinero; estos nueve bloques cubren las principales áreas de una empresa: los clientes, oferta, infraestructura y la viabilidad financiera.

Este modelo, es como un plano para una estrategia a implementar a través de estructuras organizativas, procesos y sistemas.

A continuación, se muestra el diagrama del modelo Canvas con los nueve bloques:

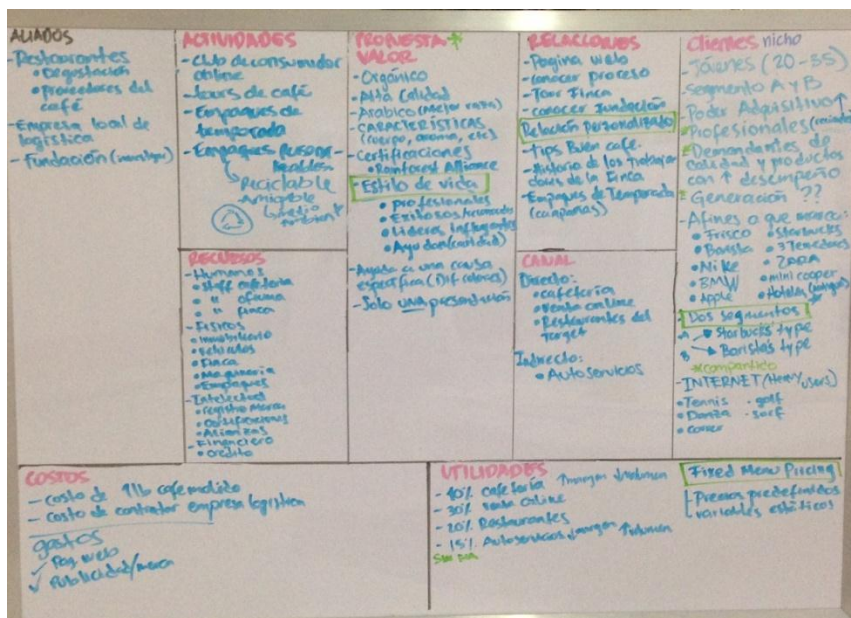
**Figura 11 – Estructura del modelo de negocio Canvas**



Fuente: Libro Business Model Generation, 2011

Con base a esto se desarrolló la estructura de la estrategia a utilizar para lograr el desarrollo y posicionamiento de una marca nueva de café guatemalteco, a continuación se puede ver el bosquejo de la estructura.

Figura 12 – Estructura de la estrategia



<p><b>Aliados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Restaurantes             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Degustaciones</li> <li>→ Proveedores de café</li> </ul> </li> <li>* Empresa local de logística</li> <li>* Fundación</li> </ul>	<p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Club de consumidor online</li> <li>* Tours de café</li> <li>* Empaques temporadas</li> <li>* Empaques personalizados             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Reciclabre, amigable con el medio ambiente</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Orgánico</li> <li>* Alta calidad</li> <li>* Arabico (mejor taza)</li> <li>* Características (cuerpo, aroma, etc.)</li> <li>* Certificaciones             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Rainforest Alliance</li> </ul> </li> <li>* <b>ESTILO DE VIDA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Profesionales</li> <li>→ Exitosos/freconocidos</li> <li>→ Líderes influyentes</li> <li>→ Ayudan (caridad)</li> </ul> </li> <li>* Ayuda a una causa específica (stickers en empaque)</li> <li>* Solo una presentación</li> </ul>	<p><b>Relaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Página web</li> <li>* Conocer proceso</li> <li>* Tour Finca</li> <li>* Conocer fundación</li> </ul> <p><b>RELACION PERSONALIZADA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tips buen café</li> <li>* Historia de trabajadores</li> <li>* Campañas para empaque de temporada</li> </ul> <p><b>Canal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Directo:             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Cafetería</li> <li>→ Venta online</li> <li>→ Restaurantes y hoteles</li> </ul> </li> <li>* Indirecto:             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Autoservicios</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Clientes (Nicho)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Jóvenes (20-35)</li> <li>* Segmento A y B</li> <li>* Poder adquisitivo alto</li> <li>* Profesionales</li> <li>* Demandantes de calidad y productos con alto desempeño</li> <li>* Generación Y</li> <li>* Afines a que marca:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Frisko, starbucks, barista, tenedor, nike, Zara, BMW, mini cooper, apple, hoteles antigua</li> </ul> </li> <li>* <b>DOS SEGMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>A → Starbucks type</li> <li>B → Barista's type</li> </ul> </li> <li>* Internet (heavy users)</li> </ul>
<p><b>Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Costo de café molido</li> <li>* Costo de contratar empresa logística</li> <li>Gastos: página web y publicidad/mercadeo</li> </ul>		<p><b>Utilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Margenes de utilidad para cada canal</li> <li>* Directo: ↑margen ↓volumen</li> <li>* Indirecto: ↓margen ↑volumen</li> <li>* Fixed menu Pricing: precios predefinidos, variables estáticas.</li> </ul>		

Fuente: Creación propia, 2013

Para realizar esta estrategia primero se definió el tipo de cliente al cual se desea llegar, como se mencionó anteriormente, para este trabajo se desea tomar un nicho de mercado que actualmente no se ha desarrollado fuertemente en la venta del café molido.

Este nicho está conformado por jóvenes adultos de edades aproximadas entre 25 a 35 años, de NSE A y B. Son aquellos jóvenes que ya pueden valerse por sí solos, con un poder adquisitivo alto o medio alto, jóvenes profesionales, trabajadores, que son demandantes de calidad y productos con alto desempeño, que se preocupan por el medio ambiente y por apoyar causas de beneficencia.

Es importante resaltar que en este nicho se tienen dos tipos de clientes, ya que se está hablando de dos NSE diferentes, por esta razón se ha realizado una segmentación de clientes; a los cuales se le ha dado la siguiente denominación: Los tipo Starbucks' y los tipo Barista.

Los tipo Starbucks', son aquellos clientes que pertenecen al NSE A; son los que actualmente tienen un poder adquisitivo más alto que el resto. Mientras que los tipo Barista, son aquellos jóvenes de NSE B; que son, igualmente exitosos pero que trabajan más, están esforzándose más para poder tener un poder adquisitivo más alto.

Franichevich y Marchiori, en su libro *ConeXión IntergeneracYonal* (2010), resaltan algunas características de la "Generación Y", generación a la cual pertenece este nicho de mercado.

Son personas acostumbradas a la tecnología, adeptas al cambio rápido, capaces de desarrollar varias tareas simultáneamente. Jóvenes adultos que buscan capacitarse y aprovechar las posibilidades que el mundo globalizado les ofrece; es una generación con movilidad social y tolerante a diferencias culturales. Sus expectativas de vida laboral y personal son demasiado exigentes y generalmente poseen una alta autoestima.

**Figura 13 – Nicho de mercado a desarrollar**

Fuente: Google imágenes, 2013.

Una vez que se ha evaluado el cliente objetivo se debe realizar la propuesta de valor, esta propuesta es lo que hace que el cliente prefiera determinada marca por encima de cualquier otra posicionada en el mercado.

El producto (café) que esta marca ofrecerá es un producto de alta calidad, producido en su mayoría por plantas de tipo arábigo, cosechado en tierras guatemaltecas en donde los nutrientes de la tierra aportan condiciones propicias para el cultivo de uno de los mejores tipos de café en Guatemala. Adicionalmente, es un café orgánico, lo que significa que para su cultivo no se utilizan fertilizantes químicos que dañen el medio ambiente.

Sin embargo, estas características de producto son ofrecidas también por diferentes marcas que ya están en el mercado, lo cual no hace distinción de marca.

Por esta razón, lo que se quiere resaltar en esta propuesta de valor es que, la nueva marca de café quiere ofrecer algo más que solo un producto; esta marca quiere ofrecer: UN ESTILO DE VIDA.

El objetivo es desarrollar una marca con la personalidad de un joven adulto. Una marca para jóvenes profesionales, exitosos, reconocidos, líderes influyentes, que se preocupan por el medio ambiente y por ayudar a los demás; una marca que forme parte de su vida diaria convirtiéndose en un estilo de vida.

**Figura 14 – Propuesta de valor**

Fuente: Creación propia, 2013.

Esto es la esencia de la estrategia de posicionamiento, ya que a partir de éste punto se comenzará a definir los siguientes bloques, los cuales se componen de actividades específicas que se utilizarán para difundir la propuesta de valor al nicho de mercado seleccionado.

Estas son actividades tales como: definir canales de distribución, relaciones con el cliente, alianzas estratégicas, actividades y recursos clave para llevar a cabo la realidad de ésta propuesta de valor; se desarrollarán a detalle en el plan de mercadeo.

#### **D. CREACIÓN DE MARCA**

En esta sección se realizará la creación de marca, la cual comprende establecer el nombre para la marca de café, la imagen y el logo.

Debido a que la propuesta de valor corresponde a presentar un “Estilo de vida”, la imagen de la marca debe adecuarse a los gustos de los jóvenes adultos, debe ser una marca llamativa pero adecuada a las características que definen este nicho.

Como fundamento teórico para la creación de la marca, se utilizaron algunas de las leyes del marketing, extraídas del libro escrito por Ries y Trout: Las 22 leyes inmutables del marketing (1994). Las leyes que se utilizaron como base fueron: ley del nombre, del genérico, de la forma y del color.

Con base a éstas leyes se realizaron tres propuestas diferentes, las cuales se presentaron en un focus group con personas seleccionadas del nicho de mercado. A continuación se muestran las tres propuestas.

Figura 15 – Propuestas para focus group



Fuente: Agencia de publicidad Corvent, 2013.

Durante el focus group se evaluaron características de cada propuesta que se contrastaron con los gustos del nicho, y por votos de la mayoría, el nombre ganador para la marca fue Drink me y el diseño ganador fue la propuesta A.

A continuación, en los Cuadros 5 y 6 se observan los resultados cuantificados que se obtuvieron en el focus group. (Ver anexo B, para más resultados del focus group)

Cuadro 5 – Resultados de la marca preferida

Marca	Total ( /10)
DRINK ME	7.92
JUST FOR YOU	4.62
ALBANYA	7.26

Fuente: Creación propia con datos obtenidos del focus group, 2013

**Cuadro 6 – Resultados del diseño preferido**

Diseño	Total ( /10)
A	8.25
B	6.27
C	5.28

Fuente: Creación propia con datos obtenidos del focus group, 2013

Una vez obtenida la propuesta ganadora, se presenta cómo se creó la propuesta con base a las leyes inmutables del marketing y las razones por las cuales se escogieron el nombre, logotipo e imagen.

**1. Nombre.** Según Ries y Trout, en la definición de la ley del nombre, afirman que:

«La decisión de “branding” más importante que se puede tomar es la de cómo llamarle a un producto o servicio, porque a largo plazo una marca sólo es un nombre.»

Es por esto la importancia que tiene el nombre de una marca, especialmente cuando se considera a largo plazo. Ya que, a corto plazo la marca debe darse a conocer, y es necesario crear en la mente del consumidor una idea o concepto único (propuesta de valor) para que llame la atención y logre entrar a posicionarse en el mercado. Sin embargo, esta idea o concepto único pasa a segundo plano en el largo plazo y la única diferencia de la competencia que queda en la mente del consumidor es el nombre de la marca.

«La diferencia entre una marca y otra, en el largo plazo, no es el producto sino el nombre.» (Ries y Trout. 1,994)

Esta es la razón por la cual, también se debe considerar la ley del genérico; ésta ley afirma que la forma más rápida de fracasar es utilizando un nombre genérico de una marca.

Esto no quiere decir que todo el tiempo esto se vaya a cumplir, ya que si se observa a lo largo de la historia, se encontrarán empresas muy exitosas que han utilizado nombres genéricos. Sin embargo, las tendencias modernas nos invitan a dejar los nombres genéricos o el utilizar el nombre de la empresa como nombre de la marca; ya que esto nos puede hacer caer en la simplicidad y llevar a que nuestra marca sea catalogada como una más en el mercado, sin ninguna diferenciación.

« El problema con los nombres genéricos es la incapacidad de diferenciarse de la competencia.» (Ries y Trout. 1,994)

Con base a estos enunciados, desde ya algunos nombres quedan descartados para ésta nueva marca; tales como: Café San Miguel, San Miguel's Coffee, o cualquiera que lleve la palabra "Café", "Coffee" o "Kaphé". Debido a que este sería un nombre genérico que la mayoría de marcas en el mercado posee y el objetivo primordial es diferenciar ésta marca como la marca del joven adulto que es agente de cambio en su entorno.

El nombre que se escogió para esta marca corresponde a: DRINK ME. El motivo por el cual se eligió este nombre, fue porque entre todas las opciones que se tenían éste en específico se adecuaba a la propuesta de valor. Es un nombre que recuerda al consumidor que ahora forma parte de su ESTILO DE VIDA.

**Figura 16 – Nombre de la marca**



Fuente: Creación propia, 2013.

**2. Logotipo e imagen.** El logotipo, es decir el símbolo visual que va a representar la marca, tiene que ir de la mano de la imagen y colores que va a llevar el producto en conjunto. En este caso en particular, se refiere al estilo y los colores del empaque junto con el logo.

Según Ries y Trout, la ley de la forma enuncia que:

« Un logotipo debería diseñarse para ajustarse a los ojos. Ambos ojos.»

También afirman que la forma ideal para colocar un logotipo es horizontalmente, ya que esto le da el máximo impacto al mismo; esto tiene mayor importancia cuando se utiliza el logotipo en un punto de venta.

Algunos logotipos son la mezcla de la marca registrada, es decir, el símbolo visual y su nombre; sin embargo, es importante que el tipo de letra que se escoja se pueda leer con la mayor claridad posible. Debido a que a veces, de forma muy ligera, los tipos de letra que se usan pueden ayudar o estorbar el proceso de comunicación.

Por otro lado, el símbolo visual a utilizar es importante, ya que a una distancia a la que las personas no alcancen a leer el nombre, relacionarán el símbolo con el nombre. Sin embargo, el símbolo visual no es lo esencial, ya que el poder de la marca está en el significado de la palabra en la mente del consumidor; es por esta razón, que para la mayoría de marcas un símbolo tiene poco o nada que ver con crear un significado en la mente del consumidor.

Con respecto a la imagen, es decir, los colores para el logotipo y el empaque; se utilizó como base la ley del color. En la cual se enuncia que:

«Una marca debe utilizar el color opuesto al que use su competidor principal.» (Ries y Trout. 1,994)

Es importante analizar los colores que ya se han tomado en el mercado al que se desea ingresar, ya que, los líderes posicionados en el mercado eligen primero y utilizan la gama de colores más adecuada que representan su categoría. Por ejemplo, para el caso del café, los líderes utilizan diferentes tonalidades de dorados y cafés. Otras marcas utilizan colores plateados, anaranjados y amarillos; como se muestra en la siguiente imagen.

**Figura 17 – Góndola de supermercado**



Fuente: Creación propia, 2013

El color en una marca es importante ya que es otra forma de diferenciarse de la competencia; es por esto que se recomienda utilizar el color opuesto. Al escoger un color es importante centrarse en la identidad especial que se quiere le quiere asignar a la marca.

Básicamente hay cinco colores para escoger: rojo, anaranjado, amarillo, verde y azul. A continuación se describe lo que cada color significa:

- Rojo: energía y emoción, este es el color más utilizado para atraer la atención.
- Azul: tranquilidad y paz.
- Naranja: es el más próximo a lo que representa el rojo.
- Verde: es el más próximo a lo que representa el azul.
- Amarillo: es neutral y significa precaución.

A estos se suman los colores neutros que son el negro, blanco y gris.

Conociendo la ley de la forma y la ley del color, se ha escogido el logotipo y los colores, tanto para el recién mencionado como para el empaque.

Para el símbolo visual se ha escogido una rama de café simple y moderna, las hojas de la rama representan las situaciones del entorno que rodean al joven adulto, que pueden ser positivas (hojas blancas) o negativas (hojas negras); sin embargo, esta rama lleva en medio los frutos del café en color rojo; los cuales representan el fruto del trabajo del joven adulto a pesar de las adversidades.

Los colores que se han seleccionado son: negro, blanco y rojo; el motivo por el cual se hizo esta selección de colores fue porque la mezcla de negro y blanco se adecua de forma perfecta a la identidad de la marca. Ya que, como se mencionó en la sección de estrategia de posicionamiento, la marca quiere vender un estilo de vida, quiere representar las características del joven adulto que dicen: soy líder, exitoso, soy un agente de cambio en el mundo.

A continuación, en la Figura 18 se presentan algunas imágenes guías que se utilizaron en el diseño y la creación del logotipo; luego en la Figura 19 la muestra del empaque y la selección de colores, y finalmente, en la Figura 20 se presenta un bosquejo de cómo se verá la nueva marca de café guatemalteco.

**Figura 18 – Imágenes guía para el diseño del logotipo**



Fuente: Google Imágenes - Ramas de café, 2013

**Figura 19 – Muestra del empaque con colores finales**



Fuente: Creación propia, 2013

Figura 20 – Bosquejo final



Fuente: Agencia de publicidad Corvent, 2013

Una vez terminada la creación de marca y definición de la esencia de la estrategia de posicionamiento, se procede a realizar el plan de mercadeo; en el cual se presentarán a detalle el resto de bloques del modelo de negocio Canvas.

## VI. PLAN DE MERCADEO

### A. PRODUCTO

Según el autor del libro Marketing para Pymes (2,007), afirma que:

«Desde el punto de vista más básico, el producto es lo que el comprador es capaz de reconocer. Pero también, un producto puede ser definido como un conjunto de atribuciones intangibles, con los que el comprador adquiere algo más que un conjunto de atributos físicos que dan el beneficio esencial que el comprador busca.»

Como ya se sabe, el producto que se ofrece en este trabajo es el café molido. Sin embargo éste producto cuenta con algunas atribuciones intangibles que vale la pena mencionar.

En primer lugar, se debe resaltar que el café que produce la finca San Miguel y que es el café que se va a comercializar, es producto de una de las especies más comercializada en el mercado internacional; ésta especie corresponde al nombre científico de: Coffea Arábica. De la cual se obtienen los cafés Arábigos.

Según ANACAFÉ, en un texto referente a la importancia de la calidad en el café (2012), expresa que:

«Los cafés Arábigos poseen mejor definición de sabor, son dulces, con un nivel de acidez muy perceptible en el paladar y la combinación de características es claramente variada según el clima.»

**Figura 21 – Especie de café Coffea Arábica**



Fuente: Finca San Miguel, 2013.

En segundo lugar, la tierra en donde se cultiva el café de la finca San Miguel brinda condiciones ecológicas y climáticas idóneas para la obtención de un café de buena calidad; esto se debe a que la tierra volcánica brinda nutrientes favorables al cultivo.

Es importante mencionar que el cultivo de café se encuentra ubicado a una altura de 3,700 pies por encima del nivel del mar. Por medio de éste dato se puede conocer el tipo de café al cual corresponde, ya que según ANACAFÉ, en el texto Introducción al café de Guatemala (2012), esto depende principalmente de la altura y el clima en donde esté el cultivo.

Este texto dice a la vez que, los cafés entre el rango de altura de los 3,500 a los 4,000 pies sobre el nivel del mar, son del tipo “Semi Duro”. Este tipo de café posee un color verde jade oscuro, con hendidura un poco torcida y medio abierta. Su tueste es claro, con manchas pardas en la superficie. Es un café fragante y penetrante, con poca acidez y cuerpo delgado.

**Figura 22 – Finca San Miguel**



Fuente: Finca San Miguel, 2013.

Por último, éste producto es un café cien por ciento orgánico, lo que esto significa según la definición de ANACAFÉ es que, es un café producido con métodos que preservan los suelos y prohíben el uso de químicos sintéticos. El hecho de ser un café orgánico hace que se tenga una ventaja sobre los cafés no orgánicos, ya que el producto que se está comercializando está diseñado para cuidar el medio ambiente y evitar la contaminación y deterioro del mismo.

Figura 23 – Café orgánico



Fuente: Finca San Miguel, 2013.

En conclusión, el producto que se desea comercializar es un producto de buena calidad; posee características para competir en el mercado, tiene potencial para certificarse y sobre todo es un producto amigable con el medio ambiente.

**1. Presentaciones.** Para fines de este trabajo únicamente se contemplará una presentación, la que generalmente se utiliza en la comercialización del café molido; ésta corresponde a una bolsa laminada de 350 gramos.

Adicionalmente, algunas de las presentaciones llevarán un sticker con el logo de la fundación “Una Voz Contra el Cáncer”, ya que al comprar éstas presentaciones se estará donando una parte de la venta a la fundación.

En los únicos casos que se utilizará una presentación distinta, será en los puestos de degustación y en la temporada de navidad y semana santa.

Para las degustaciones, que se tendrán en un principio para dar a conocer la marca, además de contar con la presentación de 350 gramos; se contará con bolsas pequeñas de 50 gramos.

Para Navidad y Semana Santa, se tendrán presentaciones de 50 gramos, 350 gramos y 1 libra. Para estas temporadas también se utilizarán empaques acorde a cada una.

**Figura 24 – Presentaciones**



Fuente: Tostaduría San Miguel, 2013.

## **B. PLAZA**

Según Kotler y Keller, en su libro *Dirección de Marketing* (2006), definen que la plaza se refiere a los canales de distribución que se utilizarán para dar a conocer el producto.

Los canales de distribución describen, cómo se comunica una empresa con sus clientes para ofrecerles una propuesta de valor. Estos canales son el contacto directo con el cliente, por lo que tienen un rol importante en la experiencia del cliente.

Según Osterwalder y Pigneur (2011), los canales cumplen cinco funciones importantes; entre ellas están:

- « Aumentar la conciencia de los clientes acerca de una empresa, producto y servicio.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir a los clientes comprar productos y servicios específicos.
- Entregar una propuesta de valor a los clientes.
- Prestar atención al cliente después de la compra»

Para fines de este trabajo, se decidió utilizar dos tipos de canales: directo e indirecto. Los canales directos son aquellos que la empresa tiene por su propia cuenta y en donde el margen de utilidad va directamente a la empresa; mientras que los canales indirectos son los canales de

los socios o aliados de la empresa, en los cuales el margen de utilidad es compartido debido a los intermediarios que existen.

En el plano del modelo Canvas, planteado en el capítulo anterior, se puede observar que los canales de distribución que se quieren utilizar para dar a conocer la marca nueva de café guatemalteco son:

### 1. Directo

**a. Venta Online.** Este canal se refiere a que por medio de la página web, que se creará para ésta nueva marca de café, las personas tengan acceso a realizar sus pedidos. El requisito que se pedirá para poder realizar pedidos por esta vía, será que el cliente adquiera una membresía a un determinado precio cada seis meses; la cual cubrirá los costos relacionados con el envío. Por medio de éste canal los clientes con membresía obtendrán los beneficios de formar parte del club del consumidor online – los cuales se explicarán a detalle en la sección de promoción –.

Para este canal en específico se cuenta con un distribuidor conocido para realizar la entrega de pedidos, que requiere el 8% de margen. Este 8% será reconocido como un costo de envío dentro del precio que se manejará para éste canal.

**b. Cafetería.** Como segundo canal directo se tiene la venta directa del producto al consumidor final. Este será el lugar que el cliente relacione directamente con la marca y en donde se tendrá un contacto directo con él; esto es muy importante ya que por medio de éste canal se podrán ir estableciendo relaciones con el cliente.

**c. Restaurantes y hoteles.** Se buscarán alianzas con algunos de los restaurantes y hoteles que se adecuen al nicho de mercado que se está desarrollando; esto con el fin de dar a conocer la nueva marca de café mediante degustaciones. Dentro de los lugares que se han evaluado en el municipio de Antigua Guatemala están: Hotel Santo Domingo, Hotel Soleil, Hotel Antigua, Hotel Camino Real, El Tenedor y Mono loco.

## 2. Indirecto

**a. Supermercados.** Los autoservicios conforman el canal mediante el cual se llegará a mayor volumen de clientes. Para éste caso se deberá negociar y establecer alianzas con los supermercados más fuertes de los municipios estudiados, los cuales serían: Paiz, La torre y la Bodegona.

El motivo por el cual se decidió utilizar una mezcla de canales directos e indirectos para la red de distribución fue para tener un equilibrio entre margen y volumen. Lo que esto quiere decir, es que, generalmente con los canales de distribución directos se obtiene un mayor margen de ganancia pero el volumen es bajo; sin embargo en el caso de los canales de distribución indirectos sucede lo contrario, en éstos el margen de utilidad que se maneja es más bajo pero el volumen es mayor.

## C. PROMOCIÓN

La promoción que se desea realizar es la de una relación personalizada con el cliente. El objetivo es hacer que el cliente haga parte de su vida diaria la marca de café, por lo tanto, es importante que él también entre a formar parte de la vida de la marca y conozca todo lo que hay detrás de ella.

Por medio del modelo de negocio Canvas, se ha pensado en una estrategia de relaciones con el cliente que implican una serie de actividades y recursos clave que ayudarán a la promoción de la marca, pero que a su vez creará una relación estrecha con el cliente que haga que se vuelva fiel a la marca.

Dentro de las actividades que se realizarán para fomentar la relación personalizada entre el cliente y la empresa, están:

Dar a conocer el “Club de consumidor online” para que la mayoría de clientes forme parte de esto. Para entrar a este club, se requerirá de una membresía que tendrá un precio semestral; sin embargo, al momento de obtener esta membresía todos los pedidos que se hagan a través del “Club de consumidor online” podrán ser personalizados. Esto quiere decir, que se podrá colocar el nombre de la persona en el empaque del café o bien se podrá colocar en botes decorados con el nombre o apodo de la persona. La idea de éste club es que se convierta en

algo viral y que a través de regalos que los clientes hagan a sus amistades, más personas conozcan la marca y se sientan atraídos por ella.

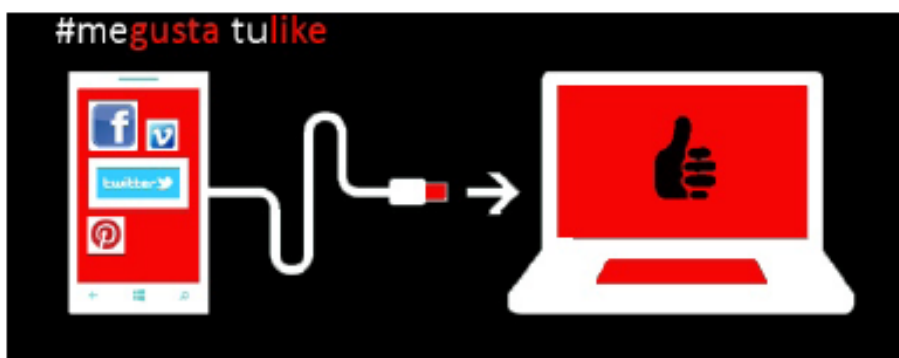
**Figura 25 – Club del consumidor online**



Fuente: Creación propia, 2013.

– Mantener una relación estrecha por medio de la página web y redes sociales, en las cuales se puedan publicar datos interesantes sobre el café, la marca, eventos, e incluso las historias de los colaboradores de toda la cadena de producción.

**Figura 26 – “Social Media”**



Fuente: Agencia de publicidad MeGustaTuLike, 2013. [WWW.MEGUSTATULIKE.COM](http://WWW.MEGUSTATULIKE.COM)

– Brindar la oportunidad de conocer el proceso de transformación del café, desde el cultivo, cosecha, beneficiado hasta el proceso de tostaduría. Esta actividad se realizará por lo menos dos veces al año, en la cual se darán recorridos por la finca y las plantaciones de café, así como en el área de beneficiado y tostaduría.

– Crear actividades en las que los clientes puedan conocer más sobre la fundación “Una Voz Contra el Cáncer”, en donde conozcan algunas personas, a las cuales están ayudando al momento de comprar los empaques de café con el sticker de la fundación.

**Figura 27 – Fundación Una Voz Contra el Cáncer**



Fuente: Fundación Una Voz Contra el Cáncer, 2013. <http://www.unavozcontraelcancer.org>

Para poder llevar a cabo esto se requerirán algunos recursos clave, tal como:

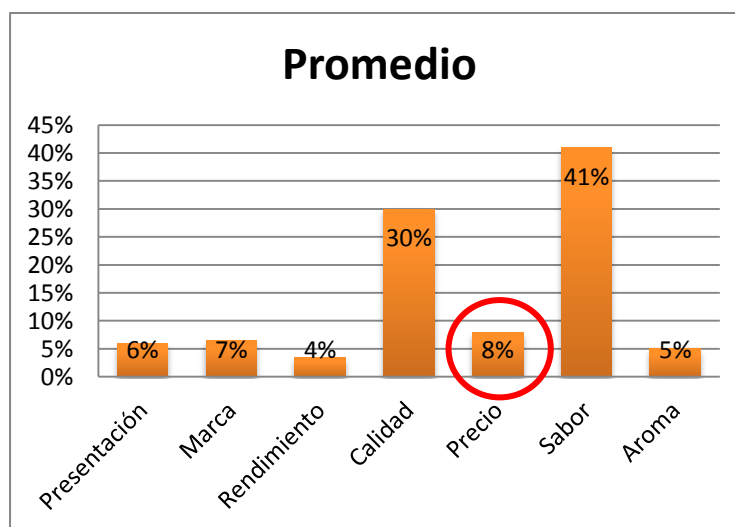
- Humanos: Staff cafetería, oficinas, tostaduría, finca.
- Físicos: Inmobiliario, vehículos, finca, maquinaria, material de empaque.
- Intelectuales: Registro de marca, certificaciones de calidad, producto orgánico y alianzas.
- Financieros: Manejo de crédito en el uso de de los canales indirectos.

#### **D. PRECIO**

Con respecto a los precios que se manejarán en los diferentes canales de distribución, es importante recordar, cómo describieron los clientes la importancia de éste al momento de comprar café tostado y molido.

Tomando como referencia la Gráfica 8 del análisis del consumidor y haciendo un promedio de éstos resultados para ambos municipios, se obtiene la siguiente gráfica.

**Gráfica 11- Promedio de los aspectos más importantes al momento de comprar café tostado y molido**



Fuente: Creación propia con datos obtenidos del trabajo de campo, 2013.

Como se puede observar en la gráfica 11, el factor precio ocupa el tercer puesto en importancia al momento de hacer la compra.

Si bien, lo que se quiere lograr con la nueva marca, es que a los clientes no les importe la cantidad que se tiene que pagar por adquirir el producto; se debe tener cuidado ya que actualmente a las personas si les importa éste factor. Por lo que, los precios para éste producto deberían estar en el rango de los precios que manejan actualmente las marcas líderes, sin tomar en cuenta los precios del café de exportación que están dentro del rango de Q.50.00.

A continuación, se presentan los precios que se manejan alrededor del país para el café tostado y molido, según información obtenida por parte del Ministerio de Economía y el Instituto Nacional de Estadísticas.

**Gráfica 12- Precios nacionales para el café tostado y molido (Q. por libra)**

Fuente: Ministerio de Economía - Comportamiento de precios en productos básicos, 2012.

**Cuadro 7- Precios nacionales para el café tostado y molido (Q. por libra)**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>2008</b>	Q 18.28	Q 18.75	Q 19.46	Q 19.54	Q 19.69	Q 19.74	Q 19.87	Q 19.85	Q 19.82	Q 19.98	Q 19.98	Q 19.91
<b>2009</b>	Q 19.90	Q 19.89	Q 19.89	Q 19.90	Q 19.93	Q 19.98	Q 19.98	Q 20.24	Q 20.35	Q 20.33	Q 20.33	Q 20.32
<b>2010</b>	Q 20.36	Q 20.47	Q 20.71	Q 20.67	Q 20.69	Q 20.77	Q 20.91	Q 20.98	Q 22.73	Q 24.51	Q 25.64	Q 26.44
<b>2011</b>	Q 26.83	Q 27.25	Q 28.10	Q 28.91	Q 29.56	Q 29.76	Q 30.06	Q 30.41	Q 30.49	Q 30.75	Q 30.93	Q 30.90
<b>2012</b>	Q 30.92	Q 31.01	Q 31.24	Q 31.20	Q 31.36	Q 31.56	Q 31.86	Q 32.21	Q 32.29	Q 32.55	Q 32.73	Q 32.70

Fuente: Ministerio de Economía - Comportamiento de precios en productos básicos, 2012.

Como se muestra en la gráfica 12 y cuadro 7, el precio para finales del año 2012 del café tostado y molido fue de Q. 32.70.

Esta información brinda un panorama y referencia acerca del rango de precios que se está utilizando en el mercado, los cuales, para éste año 2013 estarán en el rango de Q.32.00 a Q.35.00 según el comportamiento presentado. Es importante tomar en consideración estos datos para no estar fuera de las expectativas del cliente.

Así mismo, se deben considerar los precios de la competencia. Como se mencionó las marcas más fuertes en el mercado son: café Quetzal, café León y el Cafetalito; sin embargo, café Quetzal no está dirigido al mismo tipo de consumidor, por lo que se toma como líder en el mercado a café León.

Es importante mencionar que cada una de estas marcas tiene varios tipos de café que varían según la calidad y por lo tanto el precio, pero para fines de éste trabajo se presentarán los precios del tipo de café que más se asemeja al producto que aquí se está trabajando.

A continuación se muestran los precios que maneja cada marca.

**Cuadro 8- Precios de la competencia**

<b>Marca</b>	<b>Precio</b>
Café León	Q. 35.15
Café Quetzal	Q. 28.75
El Cafetalito	Q. 24.60

Fuente: Creación propia con información obtenida en el trabajo de campo, 2013.

Ahora, se procede a establecer los márgenes de utilidad que se desean obtener en los canales de distribución que se utilizará; para luego con base en los costos de producción y los precios de la competencia se fijen los precios para cada canal.

**1. Márgenes.** Debido a que para este proyecto se desea tener una red de canales de distribución, directo e indirecto, se deben plantear los márgenes de utilidad que se desean obtener en cada uno.

Como se dijo anteriormente, en los canales directos se obtendrá un mayor margen de utilidad pero un menor volumen; mientras que en los canales indirectos el margen de utilidad será menor pero el volumen será mayor.

Para los canales directos el margen puede establecerse sin considerar a ningún intermediario, ya que no existe. Sin embargo, para los canales indirectos se debe considerar el margen del fabricante, del distribuidor y del autoservicio; que para éste caso serían los supermercados.

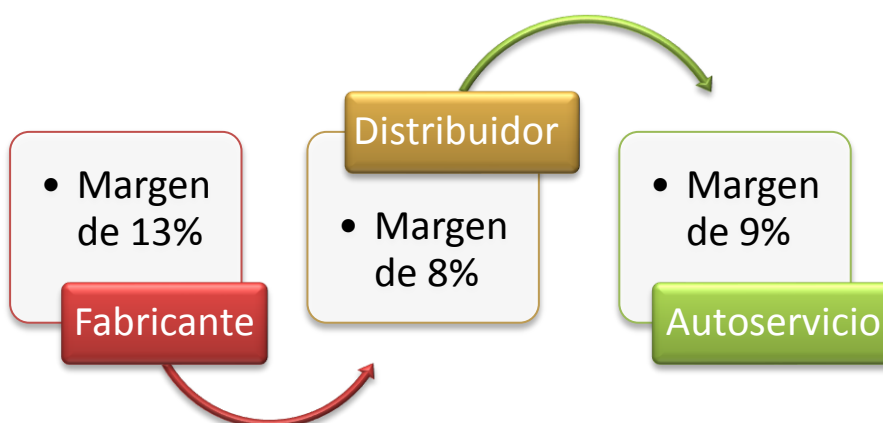
A continuación, en el cuadro 9, se muestra la aspiración de márgenes de utilidad para cada canal de distribución.

**Cuadro 9- Márgenes de utilidad para canales de distribución**

Canal	Margen
Cafetería	20%
Venta Online	15%
Restaurantes y hotels	15%
Autoservicios	13%

Fuente: Creación propia, 2013.

Como se mencionó en el canal indirecto, se tiene que tomar en cuenta el margen del distribuidor y el del autoservicio para definir el precio de origen y el precio al consumidor final; para esto se utilizó la siguiente estructura de márgenes.

**Figura 28 – Estructura de márgenes en cadena de suministros**

Fuente: Creación propia con información del libro cadena de suministros, 2010

Como se puede observar en la figura 28, el margen para el fabricante corresponde al 13%, luego el distribuidor agregará un margen del 8% y finalmente el autoservicio un 9%. Por lo que, utilizando la fórmula de margen total del canal (ver figura 29), se obtiene un 18% de margen total en el canal de distribución para autoservicios.

**Figura 29 – Fórmula para margen total del canal (MTC)**

$$\text{Margen total canal: } MTC = \frac{PVP - PO}{PVP}$$

Donde: *PVP* = Precios Venta al  
Público

*PO* = Precios Venta en  
Origen

Fuente: Boletín económico de ICE N° 2912, 2,007.

**2. Precios.** Considerando los márgenes objetivos de utilidad para este proyecto, los márgenes para el canal indirecto, los costos y gastos (Ver Análisis Económico) y los precios de la competencia; se presentan los precios que se utilizarán en cada canal de distribución.

**Cuadro 10- Precios para canales de distribución**

Canal	Precio
Cafetería	Q.31.74
Venta Online	Q.33.89
Restaurantes y hoteles	Q.32.03
Autoservicios	Q.21.46

Fuente: Creación propia, 2013.

Por lo que, según el cuadro 10, se establece que para el canal de cafetería el precio por bolsa corresponde a Q. 31.74, para el canal de venta online se tiene un precio de Q.33.89, en restaurantes y hoteles Q.32.03 y para los autoservicios un precio de Q. 21.46.

Para obtener el precio de autoservicios se utilizó como referencia la estructura de márgenes mostrada en la figura 28; con lo cual se obtuvo la siguiente conformación de precio:

**Cuadro 11- Conformación del precio para autoservicios**

<b>Precio a distribuidor (Q)</b>	<b>Margen Distribuidor (8%)</b>	<b>Precio al Autoservicio (Q)</b>	<b>Margen Autoservicio (9%)</b>	<b>Precio final al Consumidor (Q)</b>
<b>21.46</b>	1.72	<b>23.17</b>	2.09	<b>25.26</b>

Fuente: Creación propia, 2013.

El detalle de la estructuración de precio al distribuidor y los precios de los demás canales de distribución se presentarán a continuación en el análisis económico; en el cuál se realizarán los respectivos análisis para ver la viabilidad financiera de todas las acciones de este plan de mercadeo para la creación de la marca.

## VII. ANÁLISIS ECONÓMICO

### A. OBJETIVO DE VENTAS

Para establecer el objetivo de ventas en quetzales para los años de evaluación de este proyecto, primero se debe obtener la cantidad de personas a las cuales se quiere llegar. Segundo, establecer los porcentajes de participación que se quiere tener en el mercado; como tercer paso se tiene que tener un aproximado del consumo por bolsas de café que consume la población recopilada en el primer paso. De esta forma se conseguirán las ventas esperadas por bolsas para cada año.

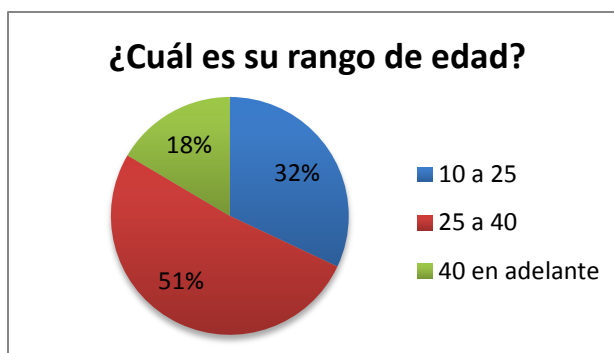
Sin embargo, estas ventas pueden ser realizadas a través de cuatro canales diferentes de distribución; para los cuales se manejan diferentes precios. Por esta razón, el cuarto paso es fijar los porcentajes de utilización que tendrá cada canal; para que finalmente, el quinto paso sea obtener las ventas esperadas en quetzales para cada canal y luego para cada año de evaluación.

Por lo tanto, se procede llevar a cabo el primer paso, que corresponde a obtener la cantidad de personas a las cuales se quiere llegar.

Por medio de los resultados del trabajo de campo, se sabe que el 52% de la población de ambos municipios, está dentro de la edad de 25 a 40 años. (Ver Grafica 13)

Considerando que el municipio de San Lucas Sacatepéquez posee 25,804 habitantes y el municipio de Antigua Guatemala 45,669; se tiene una cantidad total de 71,473 personas.

Y tomando como referencia el cuadro 3, en el cual se obtuvo un 38% de mercado objetivo, se determina que el mercado objetivo se compone por un total de 27,160 personas en ambos municipios. De las cuales, el 52% conforman el nicho de mercado que se quiere desarrollar en este trabajo; por lo que la cantidad de personas a las que se desea llegar a largo plazo, corresponde a 14,123.

**Gráfica 13 – Porcentajes que conforman la población por edades**

Fuente: Creación propia con datos obtenidos en el trabajo de campo, 2013

Como segundo paso, se necesita definir el porcentaje de participación que se quiere tener; esto para poder definir el objetivo de ventas en quetzales durante los próximos 5 años, que es el tiempo de evaluación que se ha escogido para ver la rentabilidad de éste proyecto.

A continuación se muestran los porcentajes deseados de participación en el mercado para los siguientes cinco años:

**Cuadro 12- Porcentajes deseados en la participación de mercado**

Año	% deseado	Personas	Incremento
2014	5%	706	
2015	8%	1,130	0.03
2016	11%	1,554	0.03
2017	13%	1,836	0.02
2018	15%	2,118	0.02

Fuente: Creación propia, 2013.

Como se puede observar en el Cuadro 12, para el año 2,014 se desea alcanzar un 5% de participación, lo cual significa llegar a 706 personas a través de los diferentes canales a utilizar. Luego para el año 2,015 se desea llegar al 8%, lo que equivale a 1,130 personas alcanzadas; aumentando un 3% a lo largo de este año, se desea obtener un porcentaje de participación del 11% para el 2,016, alcanzando así a 1,554 personas.

En los dos años siguientes se tendrá un incremento del 2%, siendo así, que para el 2,017 se espera tener un 13%, lo que representa estar llegando a 1,836 personas; para que finalmente en el año 2,018 se logre un 15% de participación, llegando a 2,118 personas.

Una vez, establecidos los porcentajes de participación a cinco años, el tercer paso es estimar el consumo de la población.

Aproximadamente, una presentación de 350 gramos de café molido rinde 44 tazas; según los resultados del comportamiento del consumidor, en promedio una persona consume 3 tazas de café al día. Lo que significa que en un mes son 90 tazas aproximadamente, esto equivale a comprar 2 bolsas de café en un mes; si esto se proyecta a un año, se obtiene un total de 24 bolsas de café molido las que consumiría una persona en el año.

Lo cual quiere decir que las ventas esperadas deberían ser como se muestra a continuación, en el cuadro 13.

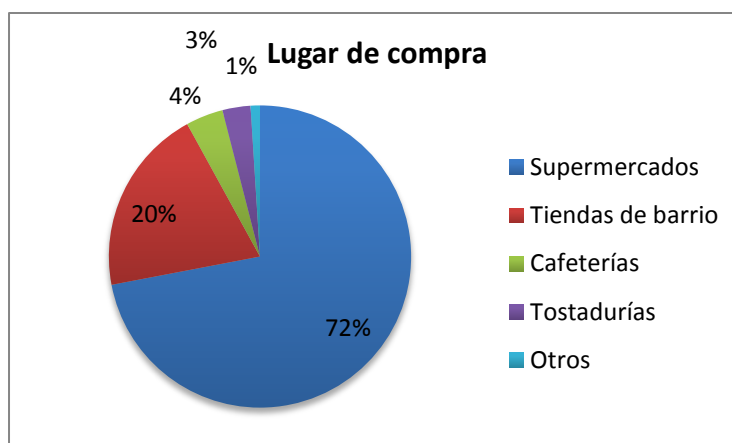
**Cuadro 13 – Ventas esperadas en bolsas de 350 gramos**

<b>Año</b>	<b>Personas alcanzadas</b>	<b>Bolsas 350gr.</b>
2014	706	16,948
2015	1,130	27,116
2016	1,554	37,285
2017	1,836	44,064
2018	2,118	50,843

Fuente: Creación propia, 2013.

Debido a que la cantidad de bolsas esperadas a vender en cada año se distribuirán según los porcentajes de utilización en cada canal, el cuarto paso es fijar éstos porcentajes; para luego obtener el total de ventas esperadas en quetzales.

Para definir los porcentajes de utilización de cada canal de distribución, se tomó como referencia los resultados obtenidos del trabajo de campo que se muestran a continuación.

**Gráfica 14 – Porcentajes del lugar en donde se realiza la compra del café**

Fuente: Creación propia con datos obtenidos en el trabajo de campo, 2013.

Como se puede observar el 72% de las personas compran el café molido en supermercados, si se toma como población las 14,123 personas que conforman el nicho al cual se está enfocando, éste porcentaje corresponde a 10,169.

Luego se observa que el 20%, que corresponde a 2,825 personas, compran el café en tiendas de barrio. El 4% lo compra en cafeterías y el 3% en tostadurías, lo que corresponde a 565 y 424 personas respectivamente.

Por último, se observa que el 1% compra el café en otros lugares como restaurantes y hoteles, correspondiendo a 141 personas.

Con base en esta información, se establecen los porcentajes a utilizar para cada canal:

**Cuadro 14 – Porcentajes de utilización para cada canal de distribución**

Canal	Porcentaje de distribución	Personas
Cafetería	7%	989
Venta Online	10.5%	1,483
Restaurantes y hoteles	10.5%	1,483
Autoservicios	72%	10,169

Fuente: Creación propia, 2013.

Finalmente, se presentan las ventas esperadas para cada canal de distribución. Para éstos cálculos se utilizaron los porcentajes de participación, mostrados en el cuadro 12; los porcentajes de utilización de canales, presentados en el cuadro 14 y los precios para cada canal tomando en cuenta la inflación, estos precios pueden verse en el cuadro 26 del análisis económico.

**Cuadro 15- Ventas anuales esperadas en el canal: Cafetería**

<b>Cafetería</b>					
<b>Año</b>	<b>Participación</b>	<b>Utilización</b>	<b>Personas</b>	<b>Libras</b>	<b>Ventas (Q.)</b>
2014	5%	7%	49	1,186	37,659.17
2015	8%	7%	79	1,898	63,267.41
2016	11%	7%	109	2,610	91,777.29
2017	13%	7%	129	3,084	114,971.91
2018	15%	7%	148	3,559	141,282.79

Fuente: Creación propia, 2013.

**Cuadro 16- Ventas anuales esperadas en el canal: Venta Online**

<b>Venta Online</b>					
<b>Año</b>	<b>Participación</b>	<b>Utilización</b>	<b>Personas</b>	<b>Libras</b>	<b>Ventas (Q.)</b>
2014	5%	10.5%	74	1,779	60,299.46
2015	8%	10.5%	119	2,847	101,303.10
2016	11%	10.5%	163	3,915	146,952.80
2017	13%	10.5%	193	4,627	184,091.78
2018	15%	10.5%	222	5,338	226,220.48

Fuente: Creación propia, 2013.

**Cuadro 17- Ventas anuales esperadas en el canal: Restaurantes y hoteles**

<b>Restaurantes y hoteles</b>					
<b>Año</b>	<b>Participación</b>	<b>Utilización</b>	<b>Personas</b>	<b>Libras</b>	<b>Ventas (Q.)</b>
2014	5%	10.5%	74	1,779	56,992.41
2015	8%	10.5%	119	2,847	95,747.25
2016	11%	10.5%	163	3,915	138,893.36
2017	13%	10.5%	193	4,627	173,995.50
2018	15%	10.5%	222	5,338	213,813.70

Fuente: Creación propia, 2013.

**Cuadro 18- Ventas anuales esperadas en el canal: Autoservicios**

<b>Autoservicios</b>					
<b>Año</b>	<b>Participación</b>	<b>Utilización</b>	<b>Personas</b>	<b>Libras</b>	<b>Ventas (Q.)</b>
2014	5%	72%	508	12,202	261,801.36
2015	8%	72%	813	19,524	439,826.28
2016	11%	72%	1,119	26,845	638,023.00
2017	13%	72%	1,322	31,726	799,268.81
2018	15%	72%	1,525	36,607	982,178.40

Fuente: Creación propia, 2013.

Con esta información se puede decir que el objetivo de ventas para los próximos 5 años, está compuesto de la siguiente forma:

**Cuadro 19 – Total de ventas anuales esperadas**

<b>Año</b>	<b>Ventas (Q.)</b>
2014	416,752.41
2015	700,144.04
2016	1,015,646.45
2017	1,272,328.01
2018	1,563,495.38

Fuente: Creación propia, 2013.

Como se puede observar en el cuadro 19, el objetivo de ventas en quetzales para el año 1 corresponde a una cantidad de Q.416, 752.41; para el año 2, Q.700,144.04; para el año 3 se espera vender Q. 1,015,646.45 y para el año 4 y 5, un total de Q.1,272,328.01 y Q.1,563,495.38 respectivamente.

## **B. ESTIMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS**

Según Fabozzi y Adelberg, en su libro de *contabilidad de costos* (2010), definen que:

«Un costo, es un egreso que representa el valor de los recursos que se erogan en la realización de actividades que generan ingreso; el costo se identifica por ser generador directo de ingreso y por tanto, es recuperable, está directamente relacionado con el producto y/o servicio que brinda la empresa en cuestión, por lo tanto; es inherente con el giro de la empresa.»

Mientras que un gasto es:

«Un egreso que no se identifica directamente con un ingreso, aunque contribuye a la generación del mismo, no se espera que pueda generar ingresos directamente en el futuro, no es recuperable»

A continuación, se detallan los costos y gastos que se tienen para éste proyecto de desarrollo y posicionamiento de marca.

## 1. Costos

a. **Costo de producción.** Fabozzi y Adelberg (2010) definen éste costo como:

«Los elementos de costo de un producto o sus componentes son los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.»

Una vez claro el concepto de costo de producción, a continuación en el cuadro 20, se presenta el costo por producir un quintal de café en la tostaduría San Miguel.

**Cuadro 20- Costo de producción**

<b>Costo de producción</b>	<b>Quintal</b>	<b>Unitario</b>
<i>Materiales Directos</i>		
Empaque individual	Q 128.00	Q 2.00
Diseño de empaque	Q 544.00	Q 8.50
<i>Mano de obra directa</i>		
Sueldos operativos	Q 23.57	Q 0.37
<i>Costos indirectos de fabricación</i>		
Materiales indirectos	Q 0.20	Q 0.00
Mano de obra indirecta	Q 21.31	Q 0.33
Arrendamiento de bodega	Q 19.89	Q 0.31
Cuotas patronales (12.67%)	Q 5.69	Q 0.09
Bonificación incentivo	Q 4.26	Q 0.07
Prestaciones laborales (29.16%)	Q 13.09	Q 0.20
Mantenimiento	Q 5.68	Q 0.09
Energía	Q 8.39	Q 0.13
Gas	Q 0.91	Q 0.01
<b>TOTAL</b>	<b>Q 774.97</b>	<b>Q 12.11</b>

Fuente: Tostaduría San Miguel, 2013.

Considerando que de un quintal se obtienen 64 bolsas de 350 gramos empacadas, se determina que el costo por producir una libra de café molido y tostado corresponde a Q. 12.11.

**b. Costo por intangibles.** Para fines de éste trabajo, se agregó este costo con la denominación de “intangible”; a lo que este rubro se refiere es, al costo por las características intangibles que agregan valor al producto.

Para este caso específicamente, los intangibles serían: Reconocimiento por certificación, producto arábigo de calidad y producto orgánico. Este costo se compone por el 40% sobre el costo neto de producción, es decir, sobre los Q.12.11; por lo que la cantidad de este rubro corresponde a Q. 4.84 para todos los canales de distribución.

**c. Costo de envío.** Se conforma por el costo de utilizar el servicio de la distribuidora que entregará los pedidos que se realicen por medio de la venta online.

Este costo corresponde al 8% sobre el costo del producto, es decir, sobre el costo de producción más el costo por intangibles (Q.16.95).

**d. Costo por comercialización.** Este costo forma parte de la estructura del precio del café para el canal de venta online. Lo que se incluye en este rubro es la publicidad y mantenimiento de la página por el servicio de pedidos a través de ésta vía.

Se estima por medio de la cuota mensual por parte de la agencia de publicidad que estará a cargo de la página de internet, redes sociales y de ésta plataforma de pedidos online. La cuota mensual corresponde a \$.150.00.

**e. Costo por localidad.** Este costo se incluye en el precio del café para el canal de cafetería y está compuesto por lo que representa para una unidad estar colocada en la estantería de la cafetería. Se calcula a partir del valor mensual por renta del local, el cual corresponde a \$.500.00

**f. Costo por recurso humano.** El costo por recurso humano corresponde al canal de restaurantes y hoteles. Este se refiere al costo en el que se incurre por tener a una persona en éstos lugares, ya que el objetivo es dar las degustaciones del café, para lo cual se requiere del recurso humano.

Este rubro se calcula a partir del sueldo base que tendría ésta persona, el cual corresponde al sueldo mínimo, Q.2, 374.00.

La suma de estos costos para los canales correspondientes, establece el costo de venta para cada uno. A continuación se detalla el resumen del costo de venta para cada año.

**Cuadro 21 - Costo anual de ventas esperado**

<b>Año</b>	<b>Costo de Ventas (Q.)</b>
2014	325,944.82
2015	521,511.71
2016	717,078.60
2017	847,456.53
2018	977,834.45

Fuente: Creación propia, 2013.

## **2. Gastos**

**a. Gastos de mercadeo.** Dentro de los gastos de mercadeo se incluyen todos los desembolsos que se realizarán para llevar a cabo la estrategia de desarrollo y posicionamiento, así como también el plan de mercadeo.

Dentro de estos gastos se tienen:

- Creación de marca: Dentro de estos gastos se debe considerar el gasto por desarrollo del diseño del logotipo y la imagen tanto del nombre como del empaque.
- Degustaciones: En las degustaciones que se harán a través del canal restaurantes y hoteles, se debe tomar en cuenta los gastos de decoración y montaje de los stands; así como también el gasto por las presentaciones de 50 gramos que se utilizarán.
- Publicidad y desarrollo: Este rubro se compone por la inversión de crear la página web, e-mailing y “social media”; además aquí entran los volantes, trifoliales, stickers y otra litografía.
- Empaques personalizados: Se refiere a los empaques que se harán bajo pedido por medio de la venta online, estos pueden ser: La misma bolsa de empaque pero con el nombre de la persona o botes metálicos con nombre en donde se introduzca la bolsa de 350 gramos.

**b. Otros gastos.** Este rubro se compone de los gastos adicionales y que no tienen relación directa con el mercadeo o publicidad, pero que si contribuyen a llevar a cabo las actividades mencionadas anteriormente.

Dentro de éstos están:

- **Certificaciones:** Se refiere al gasto que se hará por certificar el café orgánico inicialmente; y a largo plazo otras certificaciones relacionadas con la calidad del café.

- **Renta del local:** Es el gasto mensual que se tiene por la renta del local en donde estará el canal de cafetería.

- **Transporte:** Este gasto se efectuará en el canal de restaurantes y hoteles, ya que la persona se estará movilizandando de un lugar a otro. También se debe considerar este gasto para los tours semestrales en la finca.

Una vez identificados los costos y gastos, se presentará la estructura de precios para los diferentes canales de distribución. Posteriormente se procederá a evaluar el rendimiento de la inversión en este proyecto.

Es importante mencionar que para el cálculo de las proyecciones de éstos costos se utilizó una tasa de inflación del 5% que va aumentando en 0.05 puntos hasta el año 5. Así mismo se asumió un porcentaje de aumento en los costos con relación al incremento en la participación de mercado, siendo éstos porcentajes los mismos presentados en la columna “Incremento” del Cuadro 12.

### **C. ESTRUCTURA DE PRECIOS**

Según Robbins y Coulter (2010), el precio es:

« La expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado en términos monetarios u otros elementos de utilidad, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio.»

Los precios de cada canal están conformados por los costos incurridos en tener una bolsa de café de 350 gramos como producto final y los costos por hacer que el producto esté al alcance del cliente. Adicionalmente se toma en cuenta el impuesto sobre el valor agregado (IVA) con el 12% y el margen de utilidad que se desea ganar en cada canal de distribución.

**Cuadro 22- Precio unitario para canal: Cafetería**

<b>Rubro</b>	<b>Precio Unitario</b>
Costo de producción	Q 12.11
Costo por intangibles	Q 4.84
Costo por localidad	Q 6.67
Margen de Utilidad (20%)	Q 4.72
IVA	Q 3.40
<b>Total</b>	<b>Q 31.74</b>

Fuente: Creación propia, 2013.

**Cuadro 23- Precio unitario para canal: Venta Online**

<b>Rubro</b>	<b>Precio Unitario</b>
Costo de producción	Q 12.11
Costo por intangibles	Q 4.84
Costo de envío	Q 1.36
Costo comercialización	Q 8.00
Margen de Utilidad (15%)	Q 3.95
IVA	Q 3.63
<b>Total</b>	<b>Q 33.89</b>

Fuente: Creación propia, 2013.

**Cuadro 24- Precio unitario para canal: Restaurantes y hoteles**

<b>Rubro</b>	<b>Precio Unitario</b>
Costo de producción	Q 12.11
Costo por intangibles	Q 4.84
Costo recurso humano	Q 7.91
Margen de Utilidad (15%)	Q 3.73
IVA	Q 3.43
<b>Total</b>	<b>Q 32.03</b>

Fuente: Creación propia, 2013.

**Cuadro 25- Precio unitario para canal: Autoservicios**

<b>Rubro</b>	<b>Precio Unitario</b>
Costo de producción	Q 12.11
Costo por intangibles	Q 4.84
Margen de Utilidad (13%)	Q 2.20
IVA	Q 2.30
<b>Total</b>	<b>Q 21.46</b>
Precio final al consumidor	Q 25.26

Fuente: Creación propia, 2013.

Como se muestran en los cuadros 22 al 25, el precio de una bolsa de café tostado y molido en presentación de 350 gramos, corresponde a Q. 31.74 para el canal de cafetería; Q.33.89 para la venta online; Q.32.03 para restaurantes y hoteles y Q.25.26 para autoservicios, sin embargo, el precio que percibirá la empresa será el de Q.21.46 ya que así se lo venderá al distribuidor.

Por último, en el cuadro 26 se presentan los precios con el aumento de inflación, en los cuales también se utilizó una tasa de inflación del 5% que va aumentando en 0.05 puntos hasta el año 5.

**Cuadro 26- Precios unitarios con inflación para las proyecciones**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Cafetería</b>	Q.31.74	Q.33.33	Q.35.16	Q.37.27	Q.39.70
<b>Venta Online</b>	Q.33.89	Q.35.58	Q.37.54	Q.39.79	Q.42.38
<b>Restaurantes y hoteles</b>	Q.32.03	Q.33.63	Q.35.48	Q.37.61	Q.40.05
<b>Autoservicios</b>	Q.21.46	Q.22.53	Q.23.77	Q.25.19	Q.26.83

Fuente: Creación propia, 2013.

## D. ESTADO DE RESULTADOS

Según Abraham Perdomo, en su libro *Análisis e Interpretación de Estados Financieros* (2,000:13), lo define como:

«El estado financiero que analiza la utilidad o pérdida neta en las operaciones practicadas o período determinado por una empresa»

Este estado se compone de las ventas, el costo de producción, los gastos de operación, administración, financieros y los impuestos a pagar. Dando así como resultado la cantidad neta de dinero que una empresa está obteniendo por sus ventas.

En el siguiente cuadro 27, se muestra el estado de resultados; en éste se puede observar que para el año 0 la empresa deberá realizar gastos por inversión que asciende a los Q.36, 000.

La inversión está compuesta por los gastos que implica crear el diseño e imagen de la marca, a esto se suman los gastos por la creación de la página web, e-mailing y “social media”; y por último, se agrega el rubro más fuerte que es la certificación del café orgánico.

Se puede observar que esta inversión se recuperará hasta el segundo año, ya que en el primer año se tiene una ganancia mínima de Q.309.62, mientras que en el segundo año se tiene una utilidad de Q.39, 220.41; lo cual corresponde a un margen de utilidad del 6% con respecto a las ventas.

De igual forma, en los siguientes años, se tienen ganancias con márgenes de utilidad atractivos. Estos corresponden a un margen del 10% en el año 3, hasta llegar a un 18% en el año 5.

Cuadro 27- Estado de resultados

Estado de Resultados						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		Q 416,752.41	Q 700,144.04	Q1,015,646.45	Q1,272,328.01	Q1,563,495.38
Costo de ventas		Q 325,944.82	Q 547,587.29	Q 763,623.52	Q 908,546.41	Q1,055,060.90
<i>Utilidad Bruta</i>		Q 90,807.59	Q 152,556.75	Q 252,022.93	Q 363,781.60	Q 508,434.48
<b>Gastos de mercadeo</b>						
Creación de marca						
Diseño logotipo, nombre e imagen	(5,000.00)	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Degustaciones						
Stands (montaje y decoración)		Q 6,000.00	Q 6,480.00	Q 7,030.80	Q 7,593.26	Q 8,238.69
Presentaciones 50 gramos		Q 3,158.86	Q 3,411.57	Q 3,701.55	Q 3,997.67	Q 4,337.48
Publicidad y desarrollo						
Tecnología (web, mail, social media)	(7,600.00)	Q 14,400.00	Q 15,120.00	Q 15,231.60	Q 15,313.90	Q 15,395.40
Material litográfico		Q 3,000.00	Q 3,240.00	Q 3,515.40	Q 3,796.63	Q 4,119.35
Empaques personalizados						
Botes metálicos		Q 1,200.00	Q 1,296.00	Q 1,406.16	Q 1,518.65	Q 1,647.74
<b>Total gastos de mercadeo</b>		Q 27,758.86	Q 29,547.57	Q 30,885.51	Q 32,220.12	Q 33,738.65
<b>Otros gastos</b>						
Certificaciones	(24,000.00)	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Renta del local		Q 48,000.00	Q 50,400.00	Q 50,772.00	Q 51,046.32	Q 51,318.01
Transporte		Q 14,600.00	Q 15,768.00	Q 17,108.28	Q 18,476.94	Q 20,047.48
<b>Total otros gastos</b>		Q 62,600.00	Q 66,168.00	Q 67,880.28	Q 69,523.26	Q 71,365.49
<i>Utilidad antes de impuestos</i>		Q 448.73	Q 56,841.18	Q 153,257.14	Q 262,038.22	Q 403,330.33
ISR		Q 139.11	Q 17,620.77	Q 47,509.71	Q 81,231.85	Q 125,032.40
<b>Utilidad Neta</b>	(36,600.00)	<b>Q 309.62</b>	<b>Q 39,220.41</b>	<b>Q 105,747.43</b>	<b>Q 180,806.37</b>	<b>Q 278,297.93</b>
Margen de utilidad		0%	6%	10%	14%	18%

Fuente: Creación propia, 2013.

## E. ESTADO FLUJO DE EFECTIVO

Según Van Horne y Wachowicz (2,002:177), este estado tiene como propósito:

«Informar sobre la entrada y salida de efectivo de una empresa, durante cierto lapso de tiempo, distribuidas en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento»

Y que éste ayuda a:

- «Evaluar la habilidad del proyecto para generar futuros flujos de efectivo positivos.
- Determinar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa.
- Mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.
- Facilitar la administración eficiente del efectivo y sus equivalentes.»

En conclusión, el estado de flujo de efectivo permite a los interesados conocer el impacto que tienen las actividades que se ejecutan dentro de una empresa; esto lo convierte en una herramienta útil para la toma de decisiones, para el uso eficiente de recursos y para evaluación de la liquidez que posee la empresa.

A continuación se presenta el estado de flujo de efectivo de éste proyecto para los próximos 5 años. En el cuadro 28 se muestra que para el año 0 se tiene un flujo negativo de Q.36, 000.00 debido a la inversión mencionada anteriormente. Sin embargo, a partir del año 1 se observa que los flujos son positivos, iniciando con Q.309.62 en el año 1 hasta llegar al año 5 con un flujo positivo de Q.278, 297.93.

Esto indica que la empresa tendrá liquidez para realizar sus operaciones de forma normal durante los próximos 5 años.

Cuadro 28- Flujo de Efectivo

Flujo de Efectivo						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>						
Ventas		Q 416,752.41	Q 700,144.04	Q 1,015,646.45	Q 1,272,328.01	Q 1,563,495.38
<b>Total de ingresos</b>		Q 416,752.41	Q 700,144.04	Q 1,015,646.45	Q 1,272,328.01	Q 1,563,495.38
<b>Egresos</b>						
Costo de ventas		Q 325,944.82	Q 547,587.29	Q 763,623.52	Q 908,546.41	Q 1,055,060.90
<u>Gastos de mercadeo</u>						
Creación de marca						
Diseño logotipo, nombre e imagen	(Q5,000.00)	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Degustaciones						
Stands (montaje y decoración)		Q 6,000.00	Q 6,480.00	Q 7,030.80	Q 7,593.26	Q 8,238.69
Presentaciones 50 gramos		Q 3,158.86	Q 3,411.57	Q 3,701.55	Q 3,997.67	Q 4,337.48
Publicidad y desarrollo						
Tecnología (web, mail, social media)	(Q7,600.00)	Q 14,400.00	Q 15,120.00	Q 15,231.60	Q 15,313.90	Q 15,395.40
Material litográfico		Q 3,000.00	Q 3,240.00	Q 3,515.40	Q 3,796.63	Q 4,119.35
Empaques personalizados						
Botes metálicos		Q 1,200.00	Q 1,296.00	Q 1,406.16	Q 1,518.65	Q 1,647.74
<b>Total gastos de mercadeo</b>		Q 27,758.86	Q 29,547.57	Q 30,885.51	Q 32,220.12	Q 33,738.65
<u>Otros gastos</u>						
Certificaciones	(Q24,000.00)	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Renta del local		Q 48,000.00	Q 50,400.00	Q 50,772.00	Q 51,046.32	Q 51,318.01
Transporte		Q 14,600.00	Q 15,768.00	Q 17,108.28	Q 18,476.94	Q 20,047.48
<b>Total otros gastos</b>		Q 62,600.00	Q 66,168.00	Q 67,880.28	Q 69,523.26	Q 71,365.49
ISR		Q 139.11	Q 17,620.77	Q 47,509.71	Q 81,231.85	Q 125,032.40
<b>Total de egresos</b>	(Q36,600.00)	Q 416,442.78	Q 660,923.63	Q 909,899.02	Q 1,091,521.64	Q 1,285,197.45
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO</b>	(Q36,600.00)	Q 309.62	Q 39,220.41	Q 105,747.43	Q 180,806.37	Q 278,297.93
<b>FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO</b>	(Q36,600.00)	Q (36,290.38)	Q 2,930.04	Q 108,677.46	Q 289,483.83	Q 567,781.76

Fuente: Creación propia, 2013

## F. VALOR PRESENTE NETO

El Valor Presente Neto (VPN), según Blank y Tarquín (2,006):

«Se calcula a partir de la Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento. Este método transforma los gastos o los ingresos en cantidades de quetzales equivalentes de ahora».

Lo que se hace con este método es que todos los flujos de efectivo futuros se traen al presente, facilitando así la percepción de una ventaja económica de una alternativa sobre otra.

Para determinar la viabilidad financiera de un proyecto mediante el valor presente neto, este debe calcularse a partir de la TMAR y luego evaluar si  $VPN \geq 0$ , ya que si esto se cumple, significa que la TMAR se alcanza o se excede, por consiguiente el proyecto es financieramente viable.

Para la evaluación de éste proyecto se utilizó una TMAR del 20%, cuya conformación se puede observar en el cuadro 29. Mediante los flujos de efectivo del año 0 (en donde hay inversión) al año 5, se obtuvo un valor presente neto igual a Q.251, 126.97 (Ver Cuadro 30), lo que significa que este es un proyecto financieramente viable.

**Cuadro 29- Conformación de la TMAR**

<b>TMAR</b>	
Tasa líder (Banco)	5%
Prima por riesgo	15%
<b>TMAR</b>	<b>20%</b>

Fuente: Creación propia, 2013.

**Cuadro 30- Criterios de aceptación**

<b>Criterios de aceptación</b>	
<b>VPN</b>	Q.251,126.97

Fuente: Creación propia, 2013.

## G. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad, según Blank y Tarquín (2,006):

«Determina la forma en que se alterarían una medida de valor (VPN, VA, TIR o B/C) y la alternativa seleccionada, si un parámetro particular varía dentro de un rango de valores establecido.

Por lo común, el análisis de sensibilidad se concentra en la variación esperada en las estimaciones de P, COA, S, n, costos unitarios, ingresos unitarios y parámetros similares».

Es decir que, el objetivo del análisis de sensibilidad es conocer lo que ocurre con la rentabilidad del proyecto al darse cambios en algún parámetro que sea variable.

En este análisis de sensibilidad se utilizó el VPN como medida de valor que se alteraría al variar ingresos, costos y gastos, participación en el mercado, inversión y márgenes de utilidad para los canales de distribución; utilizando un rango de valores establecido de -20 a 20%.

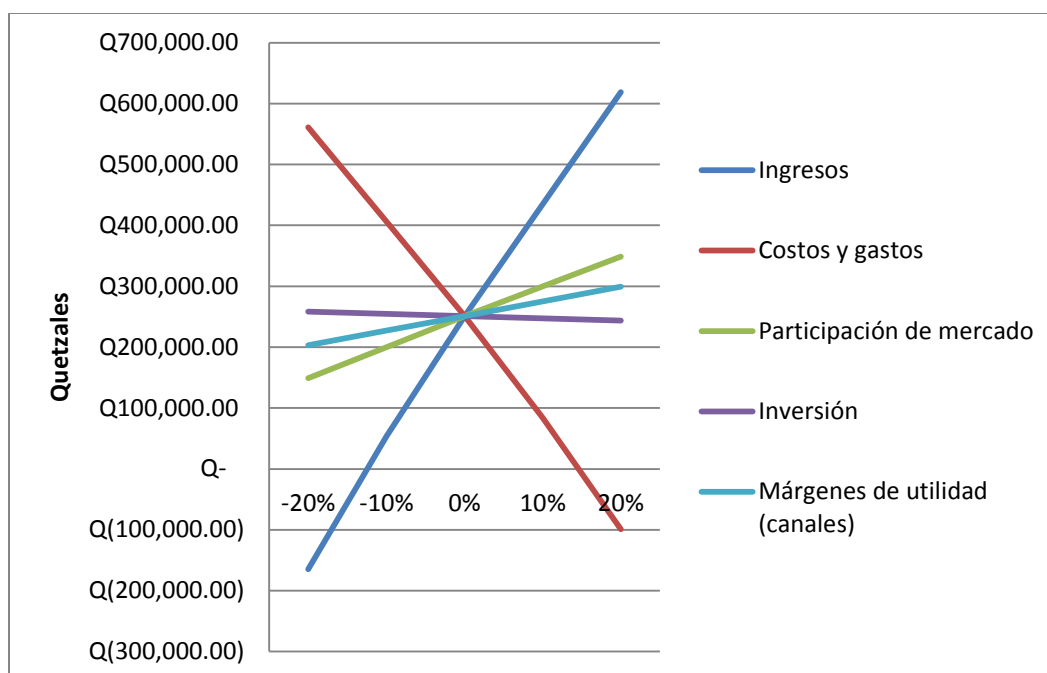
A continuación, se presenta el cuadro que contiene este análisis con su respectiva gráfica:

**Cuadro 31- Análisis de sensibilidad**

<b>Análisis de Sensibilidad</b>					
	<b>-20%</b>	<b>-10%</b>	<b>0%</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>
<b>Ingresos</b>	Q(164,663.71)	Q 53,881.40	Q 251,126.97	Q 434,886.46	Q 618,645.95
<b>Costos y gastos</b>	Q 561,100.56	Q 406,113.76	Q 251,126.97	Q 83,889.35	Q (99,149.00)
<b>Participación de mercado</b>	Q 148,954.12	Q 200,098.51	Q 251,126.97	Q 299,925.50	Q 348,724.02
<b>Inversión</b>	Q 258,446.97	Q 254,786.97	Q 251,126.97	Q 247,466.97	Q 243,806.97
<b>Márgenes de utilidad (canales)</b>	Q 202,984.76	Q 227,113.83	Q 251,126.97	Q 275,371.96	Q 299,501.03

Fuente: Creación propia, 2013.

Gráfica 15- Análisis de sensibilidad



Fuente: Creación propia, 2013

Como se puede observar en el cuadro 31 al variar entre -20 y 20% los parámetros de participación de mercado, inversión y márgenes de utilidad, se obtiene un VPN positivo; esto indica que si en algún momento estos parámetros llegaran a bajar un 20% o a subir, el proyecto seguiría siendo rentable.

Sin embargo, también se observa tanto en el cuadro 31 como en la gráfica 15, que se tienen dos puntos en los que el VPN es negativo.

Estos valores resultan de variar los ingresos y los costos y gastos, es decir que, si los ingresos disminuyen un 20% o si los costos y gastos aumentan un 20% este proyecto dejaría de ser financieramente rentable.

Debido a que en algún momento el proyecto puede dejar de ser rentable se realizó la prueba de fuego, utilizando la herramienta "Goal Seek", para determinar el punto mínimo aceptable al cuál los ingresos pueden bajar y llegar al punto de equilibrio. El dato calculado muestra una baja de hasta un 13.67% para que éste proyecto siga siendo rentable. Para el caso de los costos y gastos, de la misma forma y con la misma herramienta, se determinó que los costos pueden aumentar hasta un 11.18% para que el proyecto siga siendo rentable.

## VIII. CONCLUSIONES

- A.** Al realizar el análisis de mercado se pudo conocer que la tendencia en el mercado global y local es la de los café gourmet, la tendencia del consumidor es ser exigente del sabor y calidad del café. Se identificó que los principales consumidores de café en los municipios estudiados son los padres de familia y que realizan la compra de la marca por tradición. Sin embargo, un porcentaje alto de la población está en la disposición de cambiar la marca de café que consume actualmente por una nueva. Con estos datos, se concluye desarrollar un nuevo nicho de mercado en lugar de tomar un segmento en el cual habría que competir con el factor tradición. Por lo que, se identifica como área de oportunidad el nicho de jóvenes adultos de 25 a 35 años de niveles socioeconómicos A y B.
- B.** Para realizar el plan de desarrollo de marca y de estrategias de posicionamiento se utilizaron las leyes inmutables del marketing y el modelo de negocios Canvas, respectivamente. Este plan concluye en que la esencia para el posicionamiento de esta marca corresponde a vender un ESTILO DE VIDA. Adicionalmente se concluye que, el nombre de la marca corresponde a: Drink Me y utilizará los colores negro, blanco y rojo.
- C.** En el plan de mercadeo se abarca el producto, plaza, promoción y precio; con el cual se puede concluir que las estrategias publicitarias y de posicionamiento consisten en atraer al cliente por medio de una relación personalizada. Esto se logrará a través de la social media, las actividades y empaques de la venta online, los tours a la empresa y la finca, y actividades con la fundación Una Voz Contra el Cáncer.
- D.** Estableciendo los objetivos de ventas para los próximos cinco años, los gastos y la inversión inicial; se concluye que según los flujos de efectivo obtenidos en el análisis económico y el  $VPN > 0$ , las propuestas realizadas para éste proyecto son financieramente rentables.
- E.** Se concluye que la propuesta para el desarrollo y posicionamiento de una marca nueva de café guatemalteco en San Lucas Sacatepéquez y Antigua Guatemala, es viable basándose en las estrategias planteadas.

## **IX. RECOMENDACIONES**

- A.** Para conocer y mantener el nicho de mercado seleccionado, se recomienda realizar un estudio a profundidad sobre la evolución del comportamiento en estos consumidores para así desarrollar futuras estrategias de marketing que retengan y atraigan más clientes.
- B.** Se recomienda utilizar la propuesta de valor sugerida ya que se adapta a la personalidad del consumidor. Así mismo se recomienda utilizar el nombre Drink Me y los parámetros establecidos en el plan de creación de marca, ya que los colores y logo brindan a la marca presencia y personalidad.
- C.** Se recomienda realizar el plan de mercadeo basándose en actividades que conlleven a un acercamiento directo con el cliente, de esta forma siempre se estará en contacto con él y se podrá ir evolucionando juntos; esto con el fin de mantener la fidelidad de los clientes a la marca y lograr el posicionamiento deseado, a través de una relación personalizada.
- D.** En cuanto al análisis económico se recomienda hacer lo posible por cumplir los porcentajes de participación esperados para obtener las ventas deseadas y poder tener los márgenes de ganancia aquí presentados. Así como también cuidar que los costos y gastos no excedan del punto mostrado en el análisis de sensibilidad.
- E.** Se recomienda utilizar todas las estrategias aquí propuestas para el desarrollo y posicionamiento de una marca nueva de café guatemalteco en San Lucas Sacatepéquez y Antigua Guatemala.

## X. REFERENCIAS

- ANACAFÉ. (2004-2010). *ANACAFÉ: Asociación Nacional del Café*. [http://www.anacafe.org/glifos/index.php/P%C3%A1gina\\_principal](http://www.anacafe.org/glifos/index.php/P%C3%A1gina_principal). (10 de septiembre 2013).
- ANACAFÉ. (2004-2010). *El café y su historia*. <http://portal.anacafe.org> (10 de septiembre 2013).
- ANACAFÉ. (2007-2011). «Perfiles de tueste y sabor, dos elementos ligados a la calidad del café». *Revista El Cafetal*. (68).
- ANACAFÉ. (2012). *Introducción del café a Guatemala*. [http://www.anacafe.org/glifos/index.php?title=Introduccion\\_del\\_cafe\\_Guatemala](http://www.anacafe.org/glifos/index.php?title=Introduccion_del_cafe_Guatemala) (20 de septiembre 2013).
- ANACAFÉ. (2012). *Calidad del café y su importancia*. [http://www.anacafe.org/glifos/index.php?title=BeneficioHumedo\\_Calidad#Clasificación de los cafés de Guatemala](http://www.anacafe.org/glifos/index.php?title=BeneficioHumedo_Calidad#Clasificación_de_los_cafés_de_Guatemala), (25 de septiembre 2013).
- ANACAFÉ. (2012). *Control de calidad del café*. [http://www.anacafe.org/glifos/index.php?title=BeneficioHumedo\\_Calidad#Clasificación de los cafés de Guatemala](http://www.anacafe.org/glifos/index.php?title=BeneficioHumedo_Calidad#Clasificación_de_los_cafés_de_Guatemala), (25 de septiembre 2013).
- ANACAFÉ. (2012). *Del grano a la taza*. [http://www.anacafe.org/glifos/index.php?title=BuenCafe\\_DelGranoalaTaza](http://www.anacafe.org/glifos/index.php?title=BuenCafe_DelGranoalaTaza) (25 de septiembre 2013).
- BLANK, L. y TARQUIN, A. (2006). *Ingeniería económica*. Sexta Edición. México: Mc Graw Hill. Págs.816.
- BURGOS, E. (2003). *Determinación de los tipos de café Coffea arábica, que se producen en la región del triffinio-Guatemala y descripción de sus sistemas productivos*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. Págs.53.
- CEEI. (2008). *Marca y posicionamiento 15 Manual*. Valencia, España. Pág. 32
- CHASE, R., JACOBS, F. y AQUILANO, N. (2009). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros*. Duodécima Edición. México: Mc Graw Hill. Págs.776
- DE LA CRUZ, M. (2009). *Organización y Sistematización Contable en una Tostaduría de café*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. Págs. 158.

- DUARTE, A. (2012). *Estudio de Pre factibilidad para instalar una planta de tostaduría y empaque de café en San Lucas Sacatepéquez*. Guatemala. Pág. 113.
- ERALES, R. (1985). *Vocabulario cafetalero*. Revista cafetalera (54): 15.
- FRANICHEVICH, A. y MARCHIORI, E. (2010). *ConeXión IntergeneracYonal*. Argentina. Editores IAE Business School y temas. Págs. 182.
- GAUCÍN, D. (2012). *Tendencias en el consumo del café*. El Economista. <http://eleconomista.com.mx/columnas/agro-negocios/2012/10/18/tendencias-consumo-cafe> (1 de octubre 2013)
- GUATEMALA. (2002). Instituto Nacional de Estadísticas. *Censos Nacionales XI de población y VI de habitación*. Guatemala. <http://www.ine.gob.gt> (20 de septiembre 2013).
- GUATEMALA. (2011). Superintendencia de Bancos. *Análisis de sectores económicos – Sector cafetalero*. Departamento de Análisis Económico y estándares de supervisión. Guatemala. Págs. 27
- GUATEMALA. (2012). Banco Nacional de Guatemala. *Tasas de riesgo e inflación*. Guatemala. <http://www.banguat.gob.gt> (17 de octubre 2013).
- GUATEMALA. (2012). Ministerio de Economía. *Comportamiento de precios internacionales y nacionales de algunos productos básicos*. Guatemala. <http://www.mineco.gob.gt/cbatabs.php> (17 de octubre 2013)
- MENCHU, JF. (1996). *Descripción y origen de los principales defectos físicos en el grano de café*. Revista cafetalera (58): 18-14.
- OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. (2011). *Generación de modelo de negocio*. Deusto S.A. Ediciones. Págs. 288
- KOTLER, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*. Colombia. Grupo Editorial Norma. Págs. 240.
- KOTLER, P. y KELLER, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Duodécima Edición. México: Pearson Educación. Pág. 816.
- RIES, A. y TROUT, J. (1994). *The 22 Immutable Laws of Marketing*. Edición Ilustrada. Estados Unidos. Profile Books Limited. Págs. 143.
- ROBBINS, S. y COULTER, M. (2010). *Administración*. Duodécima Edición. México: Pearson Educación. Pág.584.
- VAN HORNE, J. y WACHOWICZ, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México. Pearson Educación. Págs. 768.

## XI. ANEXOS

### A. Formato de encuestas

Universidad del Valle de Guatemala  
ENCUESTA SOBRE EL CONSUMO DE CAFÉ

Usted pertenece al género:

Femenino  
 Masculino

Su edad está en el rango de:

10-25  
 25-40  
 40 en adelante

¿Usted consume café?

Sí  
 No

¿Quién toma café en la familia?  
Puede seleccionar las casillas que necesite

Mamá  
 Papá  
 Abuelos  
 Hijos

¿Qué tipo de café consume?

Café molido (para hervir, usa cafetera)  
 Instantáneo  
 Otros:

Mencione una marca de café que recuerde

¿Qué marca de café compra generalmente?

El motivo por el cual compra esa marca de café es por:

Recomendación  
 Publicidad y promoción  
 Sugerencia en punto de venta  
 Porque se identifica con la marca  
 Tradición  
 Otros

¿Quién hace la compra del café?  
Puede seleccionar las casillas que necesite

Mamá  
 Papá  
 Hijos  
 Empleada  
 Abuelos

¿En donde compra este café?

Supermercados (Walmart, Palz, Totto, Despena, etc.)  
 Tiendas de barrio  
 Cafeterías  
 Tostaduría  
 Otros

¿Con qué frecuencia se compra el café?

Cada semana  
 Cada 15 días  
 Cada mes  
 Otros

¿Qué cantidad de café consumen en su casa?

1 a 5 tazas al día  
 de 5 a 10 tazas al día  
 10 a más tazas al día

Generalmente, ¿cuál es su horario para consumir café?  
Puede seleccionar todas las casillas que cumplan con su horario

En la mañana (5:00 am - 12:00 pm)  
 En la tarde (12:00 pm - 6:00 pm)  
 En la noche (6:00 pm en adelante)

Universidad del Valle de Guatemala  
ENCUESTA SOBRE EL CONSUMO DE CAFÉ

Si piensa en la palabra CAFE, ¿qué marca de café guatemalteco viene a su mente? \*

- Café León
- El Cabelito
- Café Quetzal
- R. Dalton
- Café Foca la onenada
- Café Regional
- Stack Mountain
- Isabel
- Buen Café
- Capulín
- Café Nahuatl
- Otros:

¿Qué aspecto es el más importante para usted y que define el café que va a comprar?

- Presentación
- Marca
- Rendimiento
- Calidad
- Precio
- Sabor
- Aroma
- Origen (Region)
- Accesibilidad del punto de venta
- Otros:

¿Es el empaque importante al momento de tomar la decisión de que café se va a comprar?

- Sí
- No

¿Estaría dispuesto(a) a cambiar la marca de café que consume actualmente por una MARCA NUEVA de café guatemalteco?

- Sí
- No
- Es probable

¿Qué tendría que tener la nueva marca de café para que a usted como consumidor le interesara comprarla?

## B. Estructura utilizada en Focus Group

El Focus group estuvo seccionado en dos partes: La parte de la marca, es decir, el nombre; y la parte del diseño.

### Parte I.

1. **¿Qué marca le gustaría?** Para ésta pregunta se le pidió a las personas que priorizaran cuál era su nombre o marca favorito, según los porcentajes establecidos. La tabla obtenida se muestra a continuación.

**Cuadro 32 – Priorización de marca**

Priorización de la marca que le gustaría			
	99%	66%	33%
Persona 1	DRINK ME	ALBANYA	JUST FOR YOU
Persona 2	DRINK ME	ALBANYA	JUST FOR YOU
Persona 3	ALBANYA	JUST FOR YOU	DRINK ME
Persona 4	DRINK ME	JUST FOR YOU	ALBANYA
Persona 5	JUST FOR YOU	ALBANYA	DRINK ME
Persona 6	ALBANYA	DRINK ME	JUST FOR YOU
Persona 7	DRINK ME	ALBANYA	JUST FOR YOU
Persona 8	DRINK ME	ALBANYA	JUST FOR YOU
Persona 9	ALBANYA	DRINK ME	JUST FOR YOU
Personal 10	DRINK ME	ALBANYA	JUST FOR YOU

Fuente: Creación propia con resultados obtenidos del focus group, 2013.

Con base al cuadro 32 se realizó la ponderación correspondiente para determinar la marca ganadora. A continuación se presenta el cálculo:

Cuadro 33 – Ponderación para marca

Marca	Ponderación						Total ( /10)
	99%	66%	33%	# * (%)			
<b>DRINK ME</b>	6	2	2	5.94	1.32	0.66	7.92
<b>JUST FOR YOU</b>	1	2	7	0.99	1.32	2.31	4.62
<b>ALBANYA</b>	3	6	1	2.97	3.96	0.33	7.26

Fuente: Creación propia con resultados obtenidos del focus group, 2013.

Como se puede observar, con el cuadro XI.2 se fundamenta que el nombre ganador corresponde a Drink me.

**2. ¿Por qué le gusta esa marca?** Los aspectos que se resaltaron en éste focus group del porqué se eligió la marca, fueron:

- ❖ Invita a tomar café
- ❖ Es algo nuevo
- ❖ Está relacionada
- ❖ Es sofisticada

## Parte II.

1. **Priorice de acuerdo a su gusto el diseño que le gustaría para el desarrollo de un producto nuevo de café en bolsa.** De igual forma, para esta pregunta se les pidió a las personas que priorizaran el diseño que más les gustara de las tres propuestas realizadas, según los porcentajes establecidos. La tabla obtenida se muestra a continuación.

**Cuadro 34 – Priorización del diseño**

<b>Priorización del diseño</b>			
	99%	66%	33%
Persona 1	A	B	C
Persona 2	A	B	C
Persona 3	B	A	C
Persona 4	C	B	A
Persona 5	A	C	B
Persona 6	B	A	C
Persona 7	A	C	B
Persona 8	C	A	B
Persona 9	A	B	C
Persona 10	A	B	C

Fuente: Creación propia con resultados obtenidos del focus group, 2013.

Con base al cuadro 34 se realizó la ponderación correspondiente para determinar el diseño ganador. A continuación se presenta el cálculo:

**Cuadro 35 – Ponderación para marca**

<b>Diseño</b>	<b>Ponderación</b>						<b>Total (/10)</b>
	<b>99%</b>	<b>66%</b>	<b>33%</b>	<b># * (%)</b>			
<b>A</b>	6	3	1	5.94	1.98	0.33	8.25
<b>B</b>	2	5	3	1.98	3.3	0.99	6.27
<b>C</b>	2	2	6	1.98	1.32	1.98	5.28

Fuente: Creación propia con resultados obtenidos del focus group, 2013.

Como se puede observar, con el cuadro 35 se fundamenta que el diseño ganador corresponde al de la propuesta A.

**2. ¿Por qué le gusta ese diseño?** Los aspectos que se resaltaron en éste focus group del porqué se eligió el diseño, fueron:

- ❖ Juvenil
- ❖ Diferente
- ❖ Refrescante
- ❖ Novedoso
- ❖ Diseño ambiental