

Universidad Del Rosario
FACULTAD DE ADMINISTRACION

Administración de Empresas



Presentado por:

Juan Manuel Umaña Durán

Jaime Andrés Moreno Motta

TRABAJO DE GRADO

PROPUESTA Y FORMULACIÓN DE PAUTAS PARA LA APERTURA DE UNA TIENDA
DE CAFÉ QUINDÍO EN EL AEROPUERTO EL DORADO.

Para obtener el título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Bogotá Mayo 2014

Universidad Del Rosario
FACULTAD DE ADMINISTRACION

Administración de Empresas



Presentado por:

Juan Manuel Umaña Durán

Jaime Andrés Moreno Motta

TRABAJO DE GRADO

PROPUESTA Y FORMULACIÓN DE PAUTAS PARA LA APERTURA DE UNA TIENDA
DE CAFÉ QUINDÍO EN EL AEROPUERTO EL DORADO.

Para obtener el título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director

Carlos Hernán Pérez Gómez

Bogotá Mayo 2014

Tabla de contenido

1. Presentación.....	4
2. Marco Teórico	5
a. Reseña Histórica del Café en Colombia	5
b. Mercado del Café en Colombia	15
c. Historia Café Quindío S.A.S	20
d. Tiendas de café más representativas en Colombia	23
e. Herramientas para desarrollo de estrategias	26
3. Herramientas para Desarrollo de Plan de negocios.....	35
a. Evaluación de Factores Internos.....	35
b. Evaluación de Factores Externos	40
c. Perfil de Competidores	42
d. Contrastación Factores Internos y Externos	44
e. Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción	45
f. DOFA	48
g. Objetivos vs. Estrategia	49
4. Desarrollo Plan de Negocio	50
a. Desarrollo Punto de venta	54
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	60
6. Anexos	64

1. Presentación

Una de las unidades de negocio más importante para la empresa Café Quindío S.A.S son las tiendas Café Express. Estas tiendas son establecimientos cuya propuesta de valor está enfocada en generar nuevas experiencias de consumo de café para los clientes y diferentes tipos de variedades de líneas de productos de la compañía. En estas se encuentra variedad de bebidas frías y calientes a base de café, preparadas con selección de cafés especiales producidos en las fincas cafeteras del Quindío. Contribuyendo a que la gente disfrute de momentos especiales entorno al aroma y sabor del café Colombia.

Esta unidad de negocio aporta un cincuenta por ciento (50%) de los ingresos operacionales de la compañía, y además es uno de los canales más rentables para la misma (Información suministrada por los directivos del área). Con el paso del tiempo las tiendas se han ido expandiendo pero también han carecido de un direccionamiento estratégico a causa de la inversión en otras unidades de negocio y la rápida expansión de las mismas. Sumado a esto, el aumento en la competencia a nivel nacional e internacional han afectado el desarrollo de las mismas, generando así que las tiendas pierdan posición y participación en el mercado. El principal problema como se mencionó anteriormente es la falta de una estrategia definida que precise un direccionamiento en las tiendas futuras y actuales.

Por consiguiente, en este trabajo se buscaba generar un plan estratégico basado en diferentes herramientas para la proposición de un estudio de negocio, que estén concordantes con los objetivos de la organización. Se quería conocer cómo actúan los factores internos y externos en la compañía para generar estrategias y un plan de acción para esta unidad de negocio, aplicada para la apertura nueva de la tienda ubicada en el aeropuerto el Dorado de Bogotá.

Por esto, el trabajo se desarrolló primero con una conceptualización de lo que es la empresa, el estado actual de la misma, como se comporta el mercado del café en Colombia y en que consistela teoría para el desarrollo de estrategias. Ya con estos insumos los alimentaremos al estudio de negocio para así obtener unas estrategias genéricas, las cuales por último fueron aplicadas al las tiendas de Café Quindio Express para su posterior desarrollo en la tienda ya

mencionada. Todo enfocado a tener una estrategia definida que establezca una posición única para las tiendas y genere valor para la compañía.

El objetivo principal de este trabajo fue generar una estrategia que se aplicó en la apertura de la tienda de Café Quindío del aeropuerto el dorado. Teniendo como resultado un modelo de negocio con diferentes valores agregados para los consumidores y para la marca. Se encontró esta posición estratégica por medio de la definición de diferentes objetivos a lo largo del proceso de este estudio, tales como:

Marco teórico: Con el marco teórico se estructuraron las bases, definiciones y variedad de información para establecer un entorno en el cual se desenvuelve la compañía. Información que sirvió para definir como se comporta la empresa basados en la historia de la misma, como se comporta el mercado de café en Colombia y como actúan los competidores en la categoría. Al igual de especificar que herramientas podríamos utilizar para el desarrollo de estrategias.

Herramientas para el desarrollo de plan de negocios: Conociendo la información mencionada en el marco teórico, se desarrollaron diferentes herramientas para la formulación de estrategias; por medio de diferentes evaluaciones y cruces de información que serán explicadas a lo largo de este trabajo. Como objetivo final, en este punto se encontraron estrategias genéricas para poner en marcha el plan de negocio.

Desarrollo de plan de negocio: Con el uso de las estrategias genéricas se creo una estrategia específica para Café Quindío Express con diferentes actividades que fueron utilizadas en la apertura de la tienda del Aeropuerto el Dorado.

2. Marco Teórico

a. Reseña Histórica del Café en Colombia

La comunidad religiosa de los jesuitas fue la primera que introdujo el café en Colombia por el año de 1723¹. Existen varios escritos donde se relatan distintos cultivos de dicha orden religiosa en diferentes regiones del país como Popayán (1732), Santa Marta y Rioacha (1741). Así mismo,

¹ El café en la Encrucijada. Diego Pizano. Pagina 1. 2001.

se ha encontrado otros escritos donde se habla de dichos cultivos en el interior del país por los años de 1780. Se tiene conocimiento de que los primeros cultivos comerciales de café se establecieron en las regiones de Santander y el Valle de Aburrá a comienzos del siglo XIX².

En la segunda mitad del siglo XIX, el café en Colombia empieza a tener sus primeras muestras de expansión, en donde el desarrollo económico que se dio en este entonces y la expansión del mercado mundial del café ayudó a que diferentes hacendados vieran este producto como una oportunidad para lograr beneficios económicos en el exterior. Países como Estados Unidos, Francia y Alemania empezaron a tener interés en el café colombiano por lo que se generó un aumento de las exportaciones a finales del siglo XIX. En cuanto a la historia de la economía colombiana ya se habían hecho importantes esfuerzos para exportar tabaco y quina. Dichos esfuerzos fracasaron por el atraso tecnológico que se presentaba en ese momento para producir bienes agrícolas.

Los datos estadísticos disponibles muestran que no fue hasta finales del siglo XIX que el café se consolidó como una actividad económica de vital importancia para la economía colombiana. Es por esta época donde se consolida la producción y exportación del grano en volúmenes importantes. La importancia de este siglo se basa principalmente en la expansión de dicha actividad agrícola por algunas regiones del país. Son varias las causas por las que se produjo dicha expansión, dentro de las que están: "ventaja comparativa y rentabilidad de producción de grano, protección de la industria impuesta a las importaciones y subsidios impositivos, facilidad de transporte por el río Magdalena y más tarde por ferrocarriles y los terrenos adaptables a la producción de café".³ Así mismo, se produjo un incremento del precio del café lo que generó sobre costos de mano de obra generando un aumento de la producción dada por los ajustes a la tasa de cambio y los precios internacionales del grano.

Según Bejarano en su libro "Los Estudios Sobre la Historia del Café en Colombia", el desarrollo del café para su exportación se generó de distintas formas alrededor del territorio nacional. En Santander comienza alrededor de 1840 y 1900, en la zona de Cundinamarca y Tolima empieza alrededor de 1870, en Antioquia alrededor de 1885 y finalmente en las zonas del viejo Caldas a

² Producción de Café en Colombia. Roberto Junguito & Diego Pizano. Pagina 2. 1991.

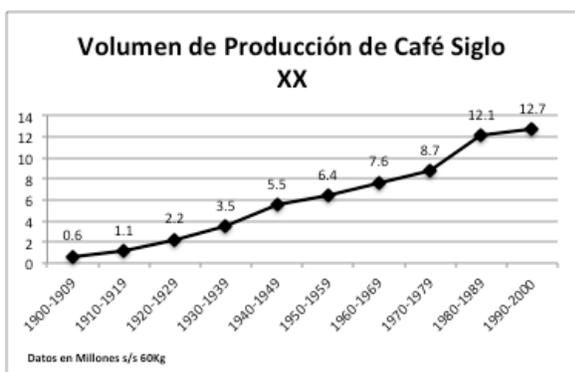
³ Producción de Café en Colombia. Roberto Junguito & Diego Pizano. Pagina 30. 1991.

entradas del siglo XX. Así mismo, las causas del auge de dichas zonas de producción cafetera cambia según distintas variables. En las regiones de Santander, Cundinamarca y Tolima parece obedecer a la presencia de mano de obra barata que quedo desahuciada luego de la crisis desatada en las exportaciones de tabaco, quina y añil, amplias zonas para la siembra y los beneficios por el manejo monetario de aquel entonces. Por otro lado, el atraso del desarrollo de la zona antioqueña se da por los altos costos de transporte de café por el rio Magdalena. La expansión del ferrocarril por dichas zonas fue lo que ayudó a que el café pudiera desarrollarse en estas zonas. Por ultimo, en cuanto a las zonas del viejo Caldas parece ser que el desarrollo del café se da mediante el establecimiento de otros productos agrícolas que llegaron a la zona, lo que hizo que se desarrollara el campo en dichas zonas⁴.

Para el caso específico del Quindío se empiezan a tener los primeros registros de producción cafetera en la zonas de Calarca hacia 1912. Por estas zonas existían ya plantaciones de tabaco, maíz y caña pero es el café el cultivo que empieza a impulsar de la zona gracias a la facilidad con la que se siembra y crece la mata y la ubicación geográfica en donde las personas podían comunicarse con el norte del Tolima y el Valle del Cauca⁵.

Según datos estadísticos de la Federación Nacional de Cafeteros se muestra que las exportaciones de café fueron superiores al medio millón de sacos al año desde 1905, llegando al millón de sacos hacia 1913 y los dos millones en los años veinte.

Ilustración 1. Volumen de Producción de café Siglo xx



Fuente: Federación Diego Pizano. La encrucijada del Café. Pagina 10. Federación Nacional de Cafeteros. Estudios Especiales. Agosto 2001.

⁴ Los Estudios Sobre la Historia Del Café en Colombia. Bejarano A. Pagina 115 a 140.

⁵ La Colonización del Quindío. Jaime Lopera Gutierrez. Capitulo XII. Pagina 12.

A inicios del siglo veinte la producción y venta del café tuvo su primera gran crisis a raíz de la guerra de los Mil Días y como consecuencia de un descenso de los precios internacionales de Café. Esto generó diferentes problemas de índole económico en varias zonas del país, generando pérdidas en la participación mundial del grano y una disminución en la producción nacional. Al finalizar la guerra, el café empezó a desarrollar una expansión de grandes magnitudes hasta comienzos de los años 30 cuando se genera la gran depresión. Gracias a las políticas económicas de Rafael Reyes el auge económico de la "danza de los millones"⁶ en los años veinte y el descenso de los precios internacionales del grano, se genera una importante expansión de la producción y exportación a lo largo del país y del mundo. Este crecimiento impulsó al café como la actividad económica mas importante en Colombia durante todo el siglo veinte, colocando al país como uno de los países mas conocidos para la exportación del café en el mundo. Durante este siglo se pudo observar como el café generó un importante desarrollo en el producto interno bruto del país.

Durante 1905 y 1930 el café impulso el desarrollo de la industria, los transportes y los bancos. Debido al crecimiento de este sector se generó una mayor integración de la economía lo generó distintas repercusiones tanto políticas como sociales. " El café fue fundamental para el crecimiento económico, la balanza de pagos, las finanzas públicas, el empleo y desarrollo industrial y regional".

Pizano⁷ nombra cuatro razones por las que el café generó un impacto tan importante para el desarrollo de la economía colombiana:

- i) El sector del café fue un generador de empleo, de valor agregado y de utilización de recursos en general. Se consolidó diferentes grupos de pequeños productores de café que aumentaron el poder de compra en varios segmentos de la población.
- ii) La expansión del sector generó beneficios para otros factores importantes de la economía. El aumento de la demanda fue esencial para el crecimiento de bancos,

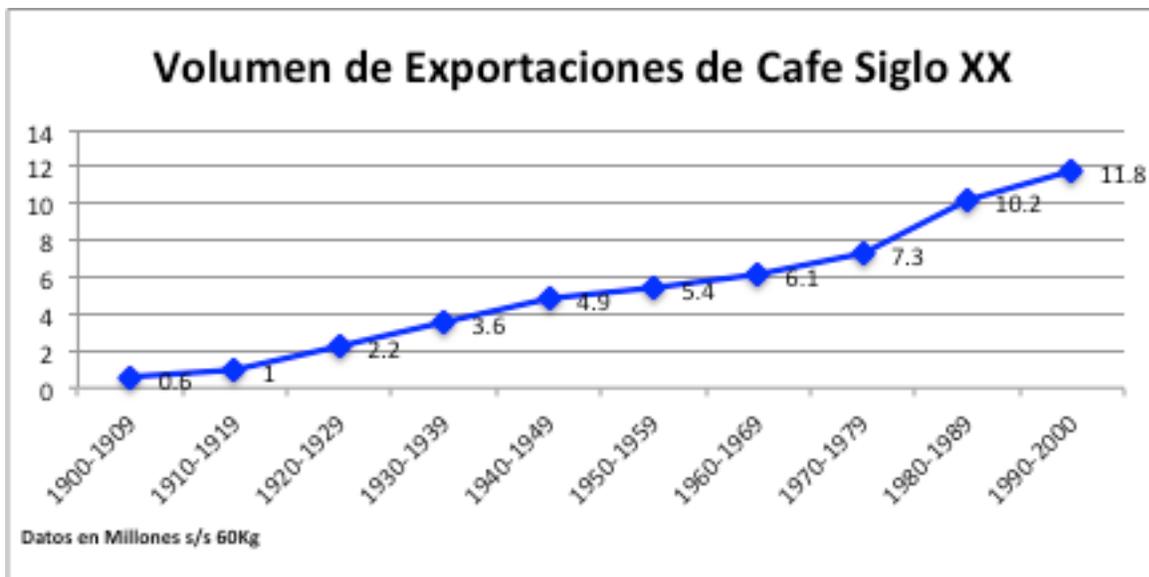
⁶ Danza de los millones: Periodo comprendido entre 1920 y 1928 reconocido por el crecimiento económico que tuvo Colombia gracias a la indemnización que tuvo el país por el pago del canal de Panamá y la bonanza cafetera que se presentó en ese entonces.

⁷ El café en la Encrucijada. Diego Pizano. Pagina 6-14 2001.

ferrocarriles y varios sectores industriales. Así mismo los excedentes ayudaron a impulsar otras actividades económicas.

- iii) Existieron precios favorables en el mercado internacional del café durante este periodo. Esto generó un importante aumento de las exportaciones lo que impulsó la producción y con esta las actividades económicas relacionadas.
- iv) Aumento de la participación mundial del mercado del café. Colombia se volvió el gran competidor de otros países caficultores.

Ilustración 2. Volumen de Exportaciones de café Siglo xx



Fuente: Federación Diego Pizano. La encrucijada del Café. Pagina 12. Federación Nacional de Cafeteros. Estudios Especiales. Agosto 2001.

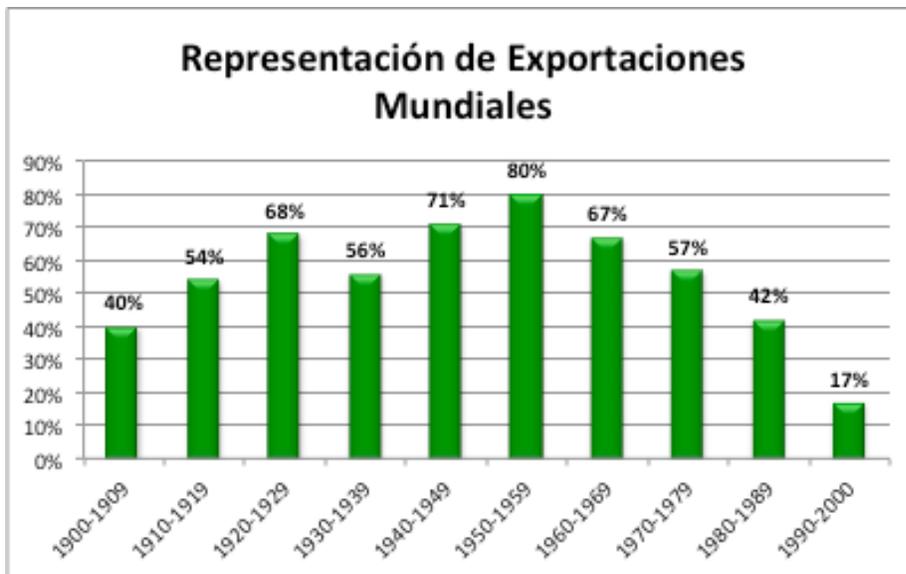
Así mismo, Bejarano⁸ habla de que el desarrollo del café en Colombia durante los inicios de siglo veinte tiene como fundamentos la producción en minifundios que se empezó a realizar en ese entonces en el occidente de Colombia. Diferente al sistema de latifundios que se había implementado en su mayoría en ese entonces. Este proceso tenía mano de obra más económica que en las haciendas (se utilizaba el pago de renta en trabajo o especie) y necesitaba de menor de capital para modernizar la producción representada en elementos de trabajo. La producción parcelaria generó un mayor impacto para el mercado interno de bienes agrícolas e industriales y

⁸ Los Estudios Sobre la Historia Del Café en Colombia. Bejarano A. Pagina 132-134.

una separación clara entre los procesos de producción y comercialización del grano. Dicha separación generó menores repercusiones a las fluctuaciones de los precios internacionales del grano.

Bejarano⁹ habla de dos procesos conjuntos que impulsaron a la expansión de la economía parcelaria del occidente en los inicios del siglo XX: la expansión de la frontera agrícola, resultante de la colonización antioqueña y el hecho de que el café se adaptaba bien a los tipos de asentamientos surgidos por la colonización. Estos procesos generaron una mayor cantidad de personas provenientes de Antioquia dedicadas a la producción del grano, sin necesidad de que fueran grandes hacendados y no se necesitaba realizar grandes inversiones de capital, maquinaria o trabajo para que se exportara el grano.

Ilustración 3. Representación de Exportaciones Mundiales



Fuente: Federación Diego Pizano. La encrucijada del Café. Pagina 13. Federación Nacional de Cafeteros. Estudios Especiales. Agosto 2001.

En 1927 fue creada la Federación Nacional de Cafeteros con el propósito de velar por los intereses de los caficultores exportadores del grano. Antes de la creación de la federación los caficultores no tenían asistencia técnica o líneas de crédito o facilidades de almacenamiento. No existía algún ente que representaba a los productores nacional o internacionalmente. Con la

⁹ Los Estudios Sobre la Historia Del Café en Colombia. Bejarano A. Pagina 135-138.

creación de la federación nacional de cafeteros los caficultores colombianos empezaron a tener una voz dentro de las decisiones económicas del país. Así mismo, la federación empezó a velar por los intereses internacionales en el ámbito internacional con el objetivo de lograr mejores beneficios para los productores y nuevos horizontes en el mercado mundial. Con el tiempo la federación fue creando instrumentos e instituciones como el Fondo Nacional del Café con el objetivo de maximizar el número de divisas en el país ofreciendo distintos tipos de beneficios para los caficultores.

En Octubre de 1929 se desató la gran depresión en los Estados Unidos, suceso que impactó de manera circunstancial el comercio internacional del café, específicamente del café. El colapso de la bolsa de Nueva York y las repercusiones económicas que esto contrajo llevaron a los precios mundiales del café a un declive que generó pérdidas para los caficultores colombianos y en general a los principales productores industriales y agrícolas. Aunque otros bienes tuvieron caídas importantes, el dinamismo del café y el oro compensaron la caída de materias como el banano o el petróleo. En la siguiente tabla se puede mostrar un cuadro de flujo de capitales en donde se puede observar que las exportaciones reales aumentan pero el impacto de los términos de intercambio terminan prevaleciendo, por lo que se generó una reducción del 8% del poder de compra entre la segunda mitad de los años 20 y la primera mitad de los años treinta.

Ilustración 4. Flujo de Capitales 1925 - 1944

FLUJO DE CAPITALES	1925-1929	1930-1934	1935-1939	1940-1944
A. Valores (Millones de Dolares)				
Exportaciones Efectivas (FOB)	93.6	64.2	76.5	106.1
Importaciones (CIF)	129.9	50	86.7	85.1
Flujo Neto de Capitales e intereses	39.1	-18.9	12.3	5.7
Cambio en Reservas	2.8	-4.7	2.1	26.7
B. Indices (1925-1929=100)				
Terminos de Intercambio	100	77.2	65.8	66.3
Exportaciones Reales	100	125.4	156	162.8
Poder de compra de las exportaciones	100	92.1	99.9	115.6
Importaciones Reales	100	51	81.3	68.1

Fuente: José Antonio Ocampo y Santiago Montenegro, Crisis mundial, protección e industrialización, Bogotá 1994, pag 143.

Durante los años treinta las exportaciones de café tuvieron un buen desempeño gracias a la consolidación del mercado norteamericano y la apertura del mercado alemán de café. El gobierno colombiano firmó un acuerdo de compensación de comercio a mediados de la década

de los años 30 con el gobierno alemán. Hubo un aumento de la exportaciones desde la mitad de los años 20 y la mitad de los años 30 de un 62%¹⁰. El gran problema que surgió durante este periodo fue la caída de los precios internacionales de grano. Esta disminución de precios se presentó principalmente por la sobreproducción de café en Brasil, la cual generó una serie de pequeñas recuperaciones seguida de crisis perjudiciales. Dichos repuntes y declives se dieron entre 1934 y 1940, donde se destaca la generación del pacto colombo-brasileño suscrito a finales de 1936. En este establecían que ambos países intervendrían para mantener un precio mínimo de café. Este pacto terminó a fines de 1937 desencadenando una nueva crisis que llegó hasta 1940 donde el precio del grano llegó a 7.5 USD centavos/libra. En este mismo año, motivados por la gran crisis que se presenta en el sector, Estados Unidos promovió la firma del Acuerdo Interamericano del Café el cual se firmó en Noviembre de 1940.

Este acuerdo era conformado por los principales exportadores y consumidores de café en el mundo y se basaba en un sistema de cuotas para cada uno de los países pertenecientes al convenio. Entre los más importantes productores estaban Colombia, Brasil y Costa Rica, y entre los principales compradores estaba Estados Unidos, Canadá, Alemania y Francia. La cuota colombiana fue de 3`150.000¹¹ sacos y representaba un 80% de las exportaciones promedio del país en los cinco años anteriores a la firma del mismo. Durante el paso de el tiempo las cuotas se ampliaron para que no se desestabilizar los precios y así disminuir las tensiones de una nueva crisis mundial. En Diciembre de 1941 se establecieron unos precios máximos tentativos para las compras de café. Estos precios se mantuvieron hasta el final de la segunda guerra mundial. Por los acuerdos logrados en el tratado tuvieron diferentes alteraciones durante la segunda mitad del siglo XX y operaron hasta 1989 donde colapsa el sistema de pactos.

Durante los años cincuenta los precios internacionales de café se estancaron e incluso tuvieron un pequeño declive por los pactos internacionales del Tratado Interamericano del Café, el cual se firmó para evitar la sobreproducción del grano y la comercialización equitativa a nivel mundial.

En 1962 Colombia firma el Convenio Internacional del Café, un acuerdo que tenía como objetivo “estabilizar el precio del grano y lograr un equilibrio a largo plazo entre la oferta y la

¹⁰ José Antonio Ocampo y Santiago Montenegro, Crisis mundial, protección e industrialización, Bogotá 1994, Capitulo 6 Crisis Mundial y Cambio Estructural, pag 337.

¹¹ José Antonio Ocampo y Santiago Montenegro, Crisis mundial, protección e industrialización, Bogotá 1994, Capitulo 6 Crisis Mundial y Cambio Estructural, pag 340.

demanda”¹². Dicho convenio tenia 62 miembros, 42 exportadores y 25 importadores. El tratado enumera los siguientes objetivos para sus ejecución:

1. Alcanzar un equilibrio entre la oferta y demanda de café.
2. Aminorar las serias dificultades por excedentes onerosos y fluctuaciones excesivas de los precios del café, que perjudican tanto a productores como consumidores.
3. Contribuir al desarrollo de los recursos productivos y a elevar y a mantener los niveles de empleo y de la renta en los países miembros.
4. Ayudar a elevar el poder adquisitivo de los países productores de café por el mantenimiento de los precios en niveles equitativos
5. Estimular el consumo del café por todos los medios posibles.
6. Incentivar la cooperación internacional con respecto a los problemas mundiales de café¹³.

Como se puede observar, este tratado busca incrementar los beneficios económicos del café para cada uno de los actores que de alguna u otra forma se relacionaban con el mercado del grano en el mundo. A pesar de los esfuerzos de los países miembros por mejorar y estimular la economía cafetera, varios países, en especial los centro Americano en especial Costa Rica y Nicaragua, empezaron a incumplir las cuotas generando bajas de precios en el mercado mundial.

En 1972 Estados Unidos y Canadá deciden vetar la propuesta de los países exportadores para aumentar los precios de acuerdo a la inflación mundial por lo que entre 1972 y 1975 solo funciona un pacto entre productores. En 1976 entra a funcionar un nuevo Convenio Internacional del Café para productores y consumidores para contrarrestar los efectos de las heladas que se presentaron en el Brasil.

Durante 1967 y 1981 se presentó un alza de los precios, causado principalmente por las heladas en Paraná, Brasil, las caídas mundiales de producción y el aumento de las importaciones por parte de los consumidores. Se logró un aumento importante de las exportaciones entre 1979 y 1980 alcanzando ventas por alrededor de 11 millones de sacos anuales.

El 24 de Octubre de 1989 los países miembros del pacto firmado en 1962 deciden terminar los acuerdos pactados en ese entonces, por lo que desde ese momento los productores y

¹² Convenio Internacional del Café, 1962, Capitulo I, Articulo I, Objetivos, pag 2.

¹³ Convenio Internacional del Café, 1962, Capitulo VII Regulación de Exportaciones, pag 70

consumidores de café empiezan a replantear sus políticas para la venta y compra del grano en el mercado mundial. Al finalizar el sistema de cuotas se vuelve a crear un mercado de libre competencia, lo que genera una sobreproducción del grano a nivel mundial seguido de un descenso de los precios mundiales del mismo. Esto generará una crisis nacional para los caficultores colombianos puesto que no pueden contrarrestar los bajos costos y el bajo precio que manejan otros países productores del grano lo que genera al futuro bajas de producción y de exportaciones.

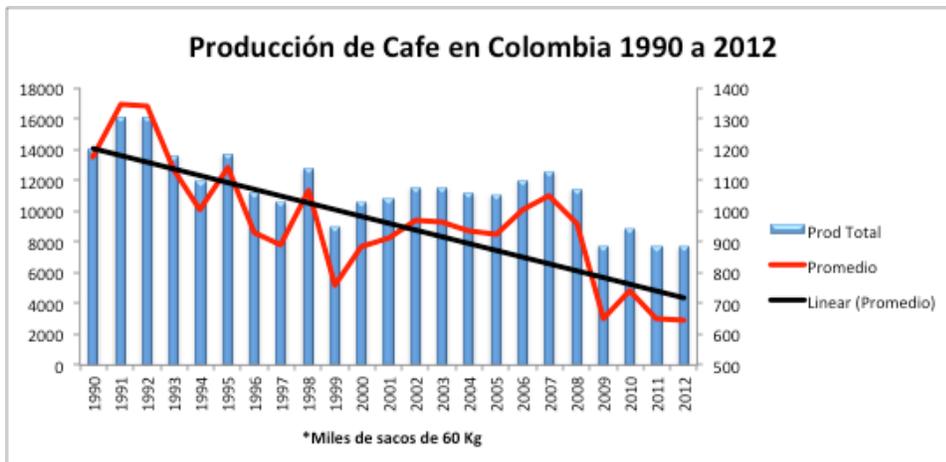
Cristina Lanzetta, en su artículo "Coyuntura Cafetera" explica cuáles fueron las principales razones por las que el pacto de cafeteros dejó de funcionar en 1989.

- i) El pacto del café firmado por productores y consumidores era un pacto que estaba atado en gran proporción al comercio internacional del café, por lo que las transferencias o ayudas recibidas por el acuerdo eran recibidas para los países exportadores miembros, dejando así a varios países centroamericanos y africanos productores de café sin muchas oportunidades y con muy pocas ayudas por parte de los consumidores. Esto generó una gran incómodidad para dichos países porque se estaban sintiendo que las ayudas a los caficultores en el mundo estaban siendo distribuidas inequitativamente por lo que empezaron a hablar de libre competencia.
- ii) El pacto del café representaba un acuerdo en donde no existía la libertad de
- iii) mercados, en donde la oferta era controlada por lo que había una "distorsión de fuerzas" de oferta y demanda por lo que no había una redistribución equitativa de los recursos. Estos y otros acontecimientos generaron incómodidad en varios países como Estados Unidos el cual empezó a criticar el acuerdo durante los últimos años en que duró el tratado, limitando así las opciones para una eventual reajuste de cuotas.
- iv) Durante los años ochenta se genera expansión productora de los denominados "otros cafés suaves" que eran producidos principalmente por los países centroamericanos. Debido al sistema de cuotas, se genera una sobreproducción de este tipo de café, generado principalmente por su bajo costo de producción y los favorables precios externos que tenía el grano en ese entonces. Durante 1980 y 1988 hubo un incremento de la producción de un 19%*. Así mismo, se genera un aumento de la demanda de café suaves por lo que el tratado se convierte en una barrera para los países

centroamericanos en donde los países productores empiezan a sobreproducir grandes cantidades de café pero no se logra acomodar a la estructura de la demanda. Como resultado “las diferencias de los precios de café suaves sobre granos de inferior calidad se acentuaron.

Se puede observar la baja de producción y del promedio anual de producción que se presenta luego de finalizar el pacto mundial del café hasta el 2013.

Ilustración 5. Producción de café en Colombia 1990 - 2012



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros. Estadísticas Históricas. Pagina Web Federación Nacional de Cafeteros www.federaciondecafeteros.org/particularres/es/quienes_somos/119_estadisticas_historicas/ Volumen desde 1956.

b. Mercado del Café en Colombia

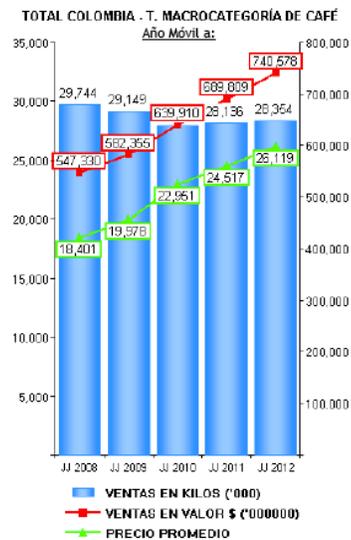
El café en Colombia siempre ha sido un producto representativo en la canasta comercial del país. Pero más allá de esto y para el interés de este documento es necesario conocer el comportamiento de este producto y su consumo a nivel nacional. Es de vital importancia saber cómo se comportan los consumidores de café al interior del país, sus preferencias y que tan grande es el nicho de mercado, y no solo del mercado en general si no también de que está

pasando con los cafés Premium en el país. Como referencia tomamos dos estudios, el primero realizado por SYNAPSIS¹⁴ en septiembre del 2012, sobre los hábitos y usos de café en Colombia, y el segundo la información de junio a julio del 2012 de NIELSEN¹⁵.

Para empezar cabe destacar que el café en las canastas de NIELSEN se encuentra ubicado en la canasta de bebidas en las cuales también se incluyen como productos sustitutos los siguientes: leches, refrescos concentrados, bebidas energizantes, jugos no retornables, maltas y gaseosas. Según las cifras de este estudio la canasta bebidas, en general, ha tenido una desaceleración en los volúmenes de ventas comparados al año anterior en uno por ciento (1%). Pero el café en la canasta ha tenido un comportamiento positivo hablando en términos de café tostado, el cual aumenta en volumen de ventas respecto al año anterior de un creó punto dos por ciento (0.2%) a un creó punto seis por ciento (0.6%), a diferencia de los cafés solubles que disminuyen de un cinco punto seis por ciento (5.6%) a un uno punto ocho por ciento (1.8%) en el mismo periodo de tiempo.

En la ilustración seis podemos observar como ha disminuido el consumo en kilos de la macrocategoría cafés, pero se denota como el valor de esta categoría a aumentado desde el año 2008 hasta el año 2012, situándose en setecientos cuarenta mil quinientos setenta y ocho (740,578) millones de pesos. Esto debido al aumento de los precios a nivel nacional. La disminución en los volúmenes en último año se da principalmente por un aumento en los sachets de cafés instantáneos los cuales solo se puede aumentar el precio en cincuenta (50) pesos lo que tiene efectos sobre la demanda del producto, ya que el aumento es muy alto respecto al precio del

Ilustración 6. Consumo de café en Colombia.



Fuente: Nielsen, Programa de promoción de consumo de café en Colombia, información junio julio 2012, 2012.

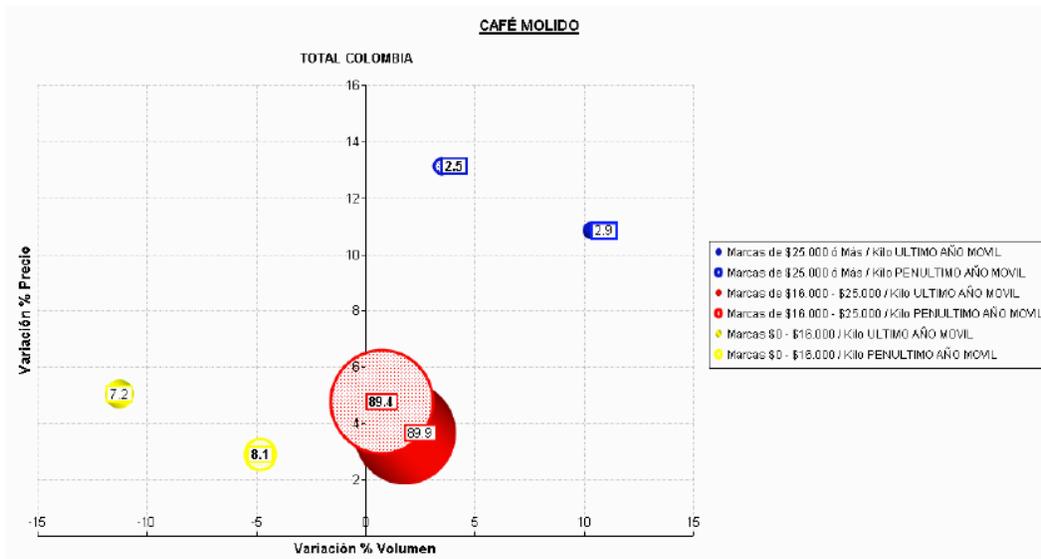
¹⁴ SINAPSIS: Empresa especializada en estudios sobre productos y servicios, con énfasis en la técnica de paneles tanto en tiendas (store audit) y de hogares (panel de consumidores).

¹⁵ NIELSEN: Es una empresa de información y de medios a nivel global, fuente líder en informaciones de mercado.

producto, lo cual genera una disminución en las compras de esta presentación.

En la macro categoría de cafés existen dos participantes, el café soluble y el café molido. Para efectos de este estudio se concentrará en el café molido, ya que es el que se tiene en el porfolio de Café Quindío S.A.S y es el que se consume en las tiendas especializadas en café. Hay que tener en cuenta también que los mayores aportantes a la categoría son compañías que venden cafés consumos de menor calidad y que se incluyen en las cifras de Nielsen sin importar que sean cafés producidos en Colombia o importados. Asimismo vale la pena aclarar que el 80% del café que se consume a nivel nacional es importado¹⁶. Analizando la macrocategoría cafés los cafés por precio y por presentación se encuentran los siguientes resultados:

Ilustración 7. Segmentación Café Molido por Precio



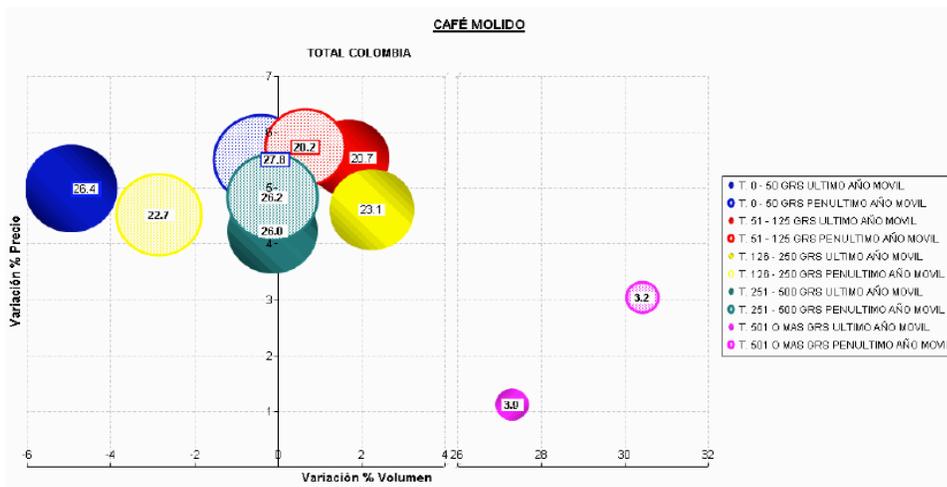
Fuente: Nielsen, Programa de promoción de consumo de café en Colombia, información junio julio 2012, 2012.

En la ilustración siete de segmentación por precio se ve que los cafés que han tenido una mayor variación porcentual en volumen son los cafés de veinticinco mil (25.000) pesos por kilo. Si se hace un paralelo con lo que se ve en el mercado son en su mayoría cafés tipo exportación de alta

¹⁶ Domínguez Juan Carlos, (2013, 18 de marzo) El 80% del café que bebemos es importado. *Portafolio*. Obtenido el 5 de junio de 2013 en www.portafolio.co/negocios/porcentaje-cafe-importado-colombia

calidad que en su mayoría son ciento por ciento colombianos. Mostrándonos de esta manera como aumenta en la categoría la participación de este tipo de cafés pero aun con una contribución muy baja comparada con los cafés de menor precio. Los cafés de menor precio (16.000 pesos por kilo) que igualmente son los de menor cantidad son los mayores aportantes a la categoría. De igual forma el nicho de mercado de cafés Premium está creciendo jalonado por diferentes industrias a nivel nacional, tiendas de café y métodos de preparación que logran generar que las personas aprecien más un café de alta calidad y encuentren mejores características de sabor y aroma, logrando que este producto sea percibido como un producto de mayor valor.

Ilustración 8. Segmentación Café Molido por Tamaño



Fuente: Nielsen, Programa de promoción de consumo de café en Colombia, información junio julio 2012, 2012.

Como se observa en la ilustración ocho, los productos que tienen una mayor variación en volumen son los que están en presentaciones de más de una libra, los cuales son por lo general los cafés de la categoría Premium. Al igual que en la anterior los cafés consumos de menor calidad vienen en menor presentación. Como se puede observar los cafés Premium son los que tienen una mayor variación en volumen pero son los que se encuentran en un nicho de mercado más pequeño y aportan menos a la categoría. En términos generales, el consumo de café en Colombia es de 1.81 kg per cápita al año, el cual es bajo comparado con otros países del mundo en el cual el consumo puede llegar a ser de doce (12) kilogramos per cápita al año como lo es en

Finlandia¹⁷. Mirando un poco más allá del mercado en general del café, se pueden ver unos atributos característicos del consumidor nacional, debido a la cultura que se ha generado a lo largo de los años en el país. Estos rasgos del consumidor colombiano se abordan desde el momento de compra, formas de preparación y hábitos de consumo. Iniciando el análisis del consumidor de café colombiano, se denota una fuerte tendencia en los últimos años al consumo fuera del hogar. Según el estudio realizado por SYNAPSIS para el programa del consumo de café en Colombia, de mil trescientos noventa y dos (1392) entrevistados el sesenta y ocho por ciento (68%) consumen café dentro y fuera del hogar, el treinta por ciento (30%) exclusivamente dentro del hogar y el dos por ciento (2%) exclusivamente fuera del hogar. El estudio mencionado también concluye que el consumidor colombiano de café se induce a la bebida aproximadamente a los doce años de edad y principalmente con el consumo de café con leche. La forma de preparación varía y como ya se mencionó el grueso de los consumidores son de cafés de calidad baja, teniendo así un nicho de mercado mayor en estratos bajos. Por consiguiente, los métodos más utilizados son la olleta sin filtro en un cuarenta por ciento (40%), la olleta con filtro en un treinta y cinco (35%) y por último la cafetera de goteo en un diez y nueve por ciento (19%). Igualmente en estratos más bajos predomina mucho la preparación con adición de panela, o lo que comúnmente se denomina como “chaqueta,” el cual se utiliza en un cuarenta por ciento (40%) de las preparaciones. En general el consumidor colombiano utiliza bajo gramaje de café por cada preparación, ya que en promedio el estudio encontró que para una tasa de 160 mililitros se está utilizando seis punto cincuenta y siete (6,57) gramos de café, y normalmente se recomienda ocho (8) gramos por cada cien (100) mililitros de agua¹⁸.

Ilustración 9. Momentos de Consumo de Café en Colombia



Base Total consumidores 1392 personas
Fuente: SYNAPSIS (Septiembre 2012). *Estudio de Hábitos y Usos del Café en Colombia*. Preparado para El Programa para la promoción del consumo de café en Colombia.

¹⁷ International coffee Organization. *Country Data Sheets* [en línea] [fecha de consulta: 10 de junio de 2013]. Disponible en: http://www.ico.org/profiles_e.asp?section=Statistics

¹⁸ SYNAPSIS (Septiembre 2012). *Estudio de Hábitos y Usos del Café en Colombia*. Preparado para El Programa para la promoción del consumo de café en Colombia.

Observando también los momentos de consumo en la ilustración nueve, se denota la mayor participación en tres momentos del día: el desayuno, el almuerzo y la cena. Ubicando de esta manera al café como un acompañante para una comida o para la finalización de la misma.

En conclusión el mercado de café en Colombia se ve diferenciado en cafés consumos y cafés Premium, los cuales son nichos de mercado diferentes que tienen variedad en canales de distribución. El café Premium se caracteriza más por el poder adquisitivo de los consumidores en el café consumo, ya que en este último se denotan compradores de diferentes niveles socioeconómicos.

c. Historia Café Quindío S.A.S

Café Quindío S.A.S. nació en 1992, como una propuesta para los visitantes y residentes de la zona, quienes en la época no encontraban un café representativo de la región cafetera para obsequio o para su propio consumo. Con ello nace Café Quindío, donde se empezó a procesar las mejores cerezas recolectadas manualmente una a una, beneficiadas y clasificadas; en una casa arrendada en el sur de Armenia con tres empleados y un único producto: Café Quindío Consumo superior. Viendo la aceptación en este producto la empresa empezó a generar cafés de alta calidad para paladares cada vez más exigentes en el consumo de café. Por esto tres años después se crea una línea de Cafés: “Café Quindío Gourmet.” Un café que se caracteriza por ser tipo exportación, al cumplir los estándares de la Federación Nacional de Cafeteros, en sus características físicas y sensoriales. Siendo uno de sus primeros en su tipo, este producto tuvo gran aceptación en el mercado y superó las expectativas de ventas a nivel regional, dado a su propuesta de valor de ser un café seleccionado de las fincas cafeteras ubicadas en las zonas montañosas del Quindío, en cultivos a más de 1400 metros sobre el nivel del mar y caracterizado por su suavidad acidez natural intenso aroma¹⁹.

Dado a este crecimiento, la compañía adquiere un lote en el norte de Armenia para la construcción de una nueva planta, donde no solamente se tendría una planta amplia y un proceso

¹⁹ Café Quindío S.A.S, [cafequindio.com.co](http://www.cafequindio.com.co). Recuperado 15 octubre 2013 desde: <http://www.cafequindio.com.co/contenido-index-id-17.htm>

avanzado de tuestión a temperatura óptima para resaltar la suavidad, aroma y sabor del café que se iba a procesar. De esta forma se edifica en aproximadamente seiscientos (600) metros cuadrados la planta y oficinas de Café Quindío y quedan otros seiscientos (600) metros cuadrados de espacio pensando en la expansión de la compañía.

La línea de cafés continúa con ventas a nivel regional y comienza a crecer a nivel nacional con distribuidores en Bogotá, Medellín y Cali. Pero paralelo a esto se empieza a crear una nueva línea de productos con la finalidad de darle valor agregado al café y generar nuevas formas de consumo. Se genera primero la línea de galletería con el producto galletas de café “CAFECITAS.” Después se desarrollan las líneas de mermelada de café y mora y arequipe de café. Para estos nuevos desarrollos se necesita una planta de producción más amplia y por ello se expande la capacidad instalada en los seiscientos (600) metros cuadrados restantes, donde se crean dos plantas nuevas en las cuales se producirán las nuevas líneas de productos²⁰.

La compañía únicamente manejaba canales tradicionales para la distribución de sus productos; pero en el año 1996 se da la oportunidad de tener una tienda de café en una clínica en Armenia, y es allí donde nace una nueva unidad de negocio llamada Café Quindío Express, cuya misión es “Generar cultura de consumo de buen café transformando la experiencia de tomar café a través de la mejor preparación y el mejor servicio y atención al cliente.” Actualmente ya existen diez y nueve (19) tiendas directas en las ciudades de Armenia, Pereira, Manizales, Bogotá y Tunja, una franquicia en Medellín y además de esto una tienda en Seul, Corea del Sur. Para las tiendas a nivel nacional también se creó una planta de producción de pastelería para surtir los productos que se venden como acompañantes de un buen café. Esta unidad de negocio actualmente aporta un cincuenta (50%) de los ingresos operacionales de Café Quindío S.A.S, el otro cincuenta (50%) está compuesto por canales tradicionales tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

También se genera una nueva línea de negocio expandiendo más allá de las bebidas al concepto de las comidas, naciendo así en el año 2005 el restaurante “CAFÉ QUINDIO GOURMET.” Donde se hace realidad la pasión por la buena mesa y el mejor café. Este sitio fue creado con el objetivo de que el Quindío contara con un espacio especial, que en su concepto y servicios se sienta la cultura cafetera, la identidad de la marca, en el que se respire la tradición con

²⁰ Café Quindío S.A.S, [cafequindio.com.co](http://www.cafequindio.com.co). Recuperado 15 octubre 2013 desde: http://www.cafequindio.com.co/producto-catalogo-categoria-2-t-derivados_de_cafe.htm

innovación, la calidez y se transmite a coterráneos y visitantes la esencia de la tierra del café y del Café del corazón de Colombia.

Actualmente la empresa cuenta con las líneas de productos ya mencionadas, además de una escuela de café para turistas, clientes de otros canales y capacitación interna. Esta pequeña institución educativa se crea para el trabajo y desarrollo humano aprobada con licencia de funcionamiento, expedida por la Secretaría de Educación de Armenia. Su objetivo principal es capacitar sobre el café en todas las etapas, cultivo, transformación, con énfasis en la preparación especializada de éste, para formar BARISTAS, con perfil para laborar en restaurantes, hoteles, cafés, instituciones, canales de comercialización del café, industria tostadora e informadores turísticos sobre la cultura cafetera.

Conjuntamente a los canales directos que se manejan para las diferentes líneas de negocios también la empresa tiene ventas a nivel nacional en canales tradicionales como grandes superficies, HORECA, tiendas especializadas entre otros. Asimismo cuenta con un plan de exportaciones que se inició con la capacitación del Ministerio de Industria Comercio y Turismo, EXPOPYME, la implementación de la norma ISO 9001-2008²¹. Todos productos cumplen con todos los requisitos para exportación exigidos por las normas internacionales, tanto en empaques, códigos de barras, certificados de origen y estándares de calidad entre otros. Los principales mercados han sido en Rusia, España y Chile, y actualmente se está empezando con Corea del Sur y China.

Así mismo compañía cuenta con dos programas de responsabilidad social, los cuales son Artesanía y Café y Cafés Especiales. En este primer programa el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) capacita una población compuesta por personas discapacitadas, jóvenes de escasos recursos y madres cabeza de hogar. CAFÉ Quindío S.A.S apoya la comercialización de las artesanías utilizadas para regalos y souvenir. El SENA, realiza la capacitación de jóvenes emprendedores rurales, para la elaboración de empaques artesanales en fibra natural biodegradable (guasca o pseudo tallo del plátano). El segundo programa de responsabilidad social se genera en el municipio de GÉNOVA, Quindío, donde hay una agremiación de cultivadores de

²¹ ISO 9001: Es una norma emitida por la Organización internacional para la estandarización (ISO), que especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad (SGC) que pueden utilizarse para su aplicación en las organizaciones.

café, comprometidos con la calidad y la conservación del medio ambiente, a través de la asociación ASOCAFÉS, por varios años han trabajado en la producción de café sostenible y de origen, apoyados por las siguientes entidades: Alcaldía de Génova, Cámara de comercio de Armenia, como organización gestora y administrativa y El Ministerio de Agricultura, con el programa Alianzas Productivas. Café Quindío. S.A.S se encarga de la transformación del producto y aporta para el crecimiento del proyecto y bienestar de la comunidad así en la compra del café verde paga a Asocafés la prima para cafés especiales y se traslada un porcentaje de las utilidades, obtenidas en la venta de cada libra de café tostado al fondo de Asocafés. Este porcentaje es el valor agregado que llega directamente al cultivador de esta zona mejorando su calidad de vida, la de su familia y sus procesos productivos²².

Actualmente Café Quindío esta calificada en el mercado por la Federación Nacional de Cafeteros como una tostadora mediana. Esta calificación se da para tostadores que procesan entre diez (10) y mil (1000) toneladas mensuales. Para identificar la participación de la empresa en el mercado hay que tener claro dos aspectos del mercado del café en Colombia. Primero que no se puede tener una participación exacta de la empresa en el total de ventas nacionales de café debido a la carencia de cifras a nivel nacional. Debido a que no existe una medición de ventas de café para el consumo fuera del hogar y la medición se limita a las cifras de NIELSEN para canales tradicionales y grandes superficies. De la misma forma no se puede realizar una comparación con el total de tostadores, ya que hay diferentes nichos de mercado que se caracterizan por la calidad y precio del producto. Debido a esto podemos situar a Café Quindío primero como un productor de café Premium de alta calidad. La cual es líder en el mercado regional refiriéndonos al eje cafetero. A nivel nacional y comparando con las empresas de su nicho de mercado se puede asegurar que está entre las cinco primeras compañías, después de OMA y Juan Valdez. Más adelante se profundizará en los competidores y el mercado en que se desenvuelve la empresa.

d. Tiendas de café más representativas en Colombia

²² Café Quindío S.A.S, [cafequindio.com.co](http://www.cafequindio.com.co). Recuperado 15 octubre 2013 desde: http://www.cafequindio.com.co/contenido-index-id-19-t-responsabilidad_social.htm

a) Procafecol S.A: Procafecol S.A es una empresa colombiana que posee la marca de las reconocidas tiendas Juan Valdez. Fue creada en el año 2002 en representación de la Federación Nacional de Cafeteros para expandir o utilizar la marca de Juan Valdez en diferentes tipos de negocios. El objetivo principal de la misma ha sido el de apoyar el crecimiento económico de los caficultores colombianos en el mercado nacional e internacional. Los caficultores son reconocidos por su calidad a través de un pago de una prima por calidad y se genera un compromiso para generar valor al Fondo Nacional del Café (FONC) para la generación de bienes públicos y los proyectos de sostenibilidad de acción de la Federación Nacional de Cafeteros.

La empresa cuenta con 4 tipos de modelos de negocio: Tiendas especializadas, grandes superficies, canal Institucional y el canal virtual o canal de E-Commerce.

Tiendas Especializadas: Estas tiendas son las famosas tiendas Juan Valdez que se conocen en Colombia y en países como Estados Unidos, Aruba, Ecuador España, Perú, Chile y Panamá. En la actualidad existen alrededor de 220 tiendas especializadas que se dedican a vender distintos tipos de café especializados y de alta calidad. El café que se vende en estas tiendas se divide en cuatro tipos: los Colombianos, los Expresos, los Nevados y bebidas frías y los alimentos para acompañar, que se dividen en dulce y sal. Así mismo, varias de estas tiendas cuentan con tiendas de ropa de marca Juan Valdez. Este tipo de tiendas están ubicados en lugares estratégicos donde existe un alto flujo de personas y varios sitios de atracción, como centros comerciales, barrios populares o aeropuertos. De igual forma se caracterizan por ser tiendas llamativas al exaltar la importancia de que el café sea de marca Juan Valdez, lo que la convierte lugares de atracción para los amantes del café.

Grandes Superficies: En este tipo de negocio la empresa vende café empacado de calidad a las tiendas mayoristas como el Éxito, Carrefour o Walmart. Este tipo de café se caracteriza por ser de excelente calidad, un alto precio y se vende para usuarios finales que consumen el producto en sus hogares. Existen tres tipos de productos empacados que maneja Procafecol: Café Tostado, Cafés especiales y Café @Casa. El café tostado se divide en tres tipos de especialidades: El café Premium, distinguido por su sabor y aroma, el café Origen que se especializa en el café de cuatro regiones Colombia (Huila, Santander, Cauca y Caldas) y el café Sostenible, el cual se caracteriza por tener varios certificados de sostenibilidad. Los cafés especiales se dividen en dos

tipos: en Paisaje Cultural, el cual es reconocido como uno de los mejores cafés del mundo y es conformado por los departamentos de Caldas, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca, y el Cafetero que es un Café proveniente de la zona cafetera Colombiana. Por último se encuentra el Café @Casa que se divide en Café Pod para preparar el Café al instante y en Café liofilizado.

Canal Institucional: En este tipo de modelo de negocio Procafécol es el proveedor de Café de varias empresas que venden a sus clientes el café de Juan Valdés. Entre los principales clientes en este canal está Mcdonalds, LAN, Marriot, entre otros. Este tipo de clientes venden los productos de Juan Valdez ya sea mediante tiendas, como el reconocido McCafé o mediante la venta de café empacado. De esta forma los clientes institucionales tienen el privilegio de vender café Juan Valdez a sus clientes regulares y Procafécol aumenta los horizontes y el posicionamiento de la marca.

Canal Virtual: Este canal es el canal virtual que utiliza la compañía para vender café a todos los lugares del mundo. Mediante esta tienda virtual, varias personas pueden comprar todo tipo de café, ya sea cafés especiales, premium o regular. Inclusive pueden comprar productos en oferta o encontrar diferentes tipos de recetas para hacer café a la medida de los consumidores. Se puede encontrar la pagina virtual a través del link store.juanvaldezcafe.com²³.

b) Toscafé OMA S.A: Toscafé S.A es la empresa administradora de las tiendas OMA . Esta dedicada a la compra, venta, procesamiento, molienda empaque y distribución de café en todas sus presentaciones. OMA Café nació en 1970 como una tienda de Café Gourmet en Bogotá, ubicada en la calle 82 con Carrera 15. Desde sus inicios OMA se ha caracterizado por implementar un esquema de establecimiento europeo en donde el café de calidad y la cultura van de la mano dentro de un concepto agradable para los amantes de los libros y del buen café. Es por esta razón que en los años 80 abren la librería OMA Libros, en donde los consumidores podían consumir alimentos de panadería y podían comprar diferentes tipos de libros y revistas para su entretenimiento. A lo largo de los años, las tiendas OMA se han ido expandiendo en varias ciudades y pueblos de Colombia. Hoy en día cuenta con alrededor de 200 tiendas, las cuales se dividen entre Restaurantes y Barras Café. El primero de Enero de 2012 el grupo

²³ Juan Valdez. Recuperado septiembre 19 2013 desde:
<http://www.juanvaldezcafe.com/es/negocios>

Mesoamerica, un grupo inversor centroamericano inversionista, se convirtió en el máximo accionista de la empresa.

Café Restaurantes: Son tiendas especializadas que se caracterizan por atraer a los clientes por la distinción y clase que tienen este tipo de establecimientos. En general, son Restaurantes que prestan servicios para todo tipo de horarios, ya sea para el desayuno, onces, almuerzo o comida. La variedad del menú logra atraer a las personas a que visiten el lugar ya sea para tomarse un espresso o para almorzar una pasta o una ensalada. El amplio menú de los restaurantes OMA se divide en: Cafés, Pastelería y Postres, Helados, Desayunos, Platos Ligeros, Platos Fuertes, Sandwiches y Wraps, Picadas y Bebidas.

Barras Café: Las barras café de Oma son cubículos ubicados en lugares con mucho movimiento de personas o lugares muy habitados. Son sofisticados y buscan atraer a personas que necesitan consumir alimentos o bebidas cerca de sus lugares de trabajo o estudio. En si, muchos de estos establecimientos se ubican en complejos educativos como Universidades o colegios. Entre los principales productos que vende la empresa están: Cappuccinos, Espressos, Especiales con Licor, Bebidas Frias, Helados, Pastelería y Sandwiches.²⁴

Empacados: Toscafe vende, al igual que Café Quindío y Procafecol, café empacado, el cual es distinguido por su sabor y por la calidad del mismo. Los empacados de OMA se dividen en: Café Molido, Grano y Complementarios. Cada uno de estos se venden en diferentes sucursales de OMA y en diferentes supermercados alrededor del país. Así mismo, se caracteriza por tener certificados de calidad de OKO-Garantie, USDA, ICONTEC y la Federación Nacional de Cafeteros.

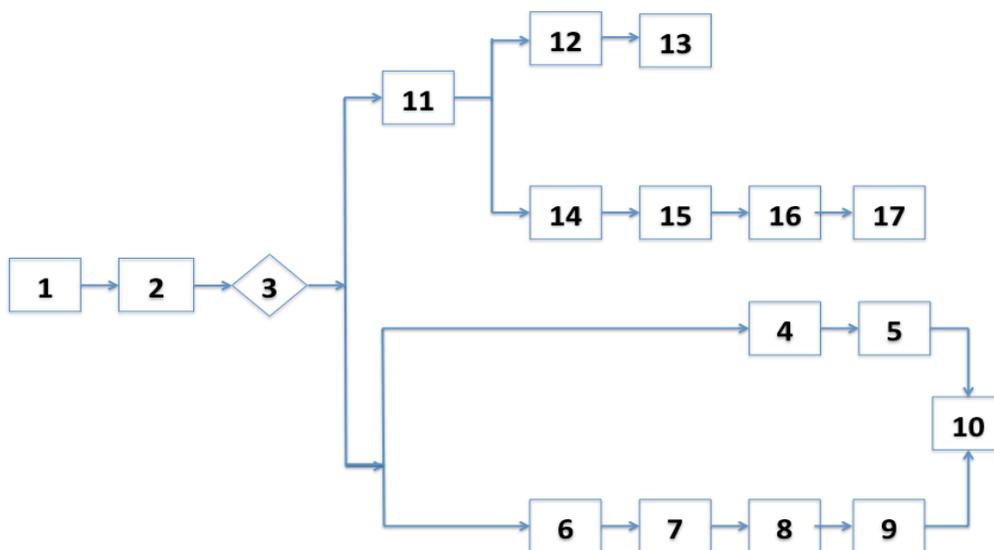
e. Herramientas para desarrollo de estrategias

Como herramienta principal para el desarrollo de estrategias se implementará el modelo matricial. Dicho modelo se ejecuta mediante la recolección de información entregada por la empresa. En

²⁴ Oma Toscafe, [cafeoma.com](http://www.cafeoma.com) Recuperado septiembre 19 2013 desde: <http://www.cafeoma.com/index.php/en/about-us>

esta se conceptualiza el estado actual de la compañía, el mercado de Tiendas de Café, los clientes, el contexto externo e interno de la empresa, los competidores y las diferentes tipos de estrategias y acciones que se deben implementar para lograr los objetivos relacionados con la organización. El modelo se compone de los siguientes módulos:

Ilustración 10. ALGORITMO ESTRATEGICO:



Módulo número uno: Análisis de situación

Módulo número dos: Contrastación de la información

Módulo tres: Hay coherencia ?

Módulo cuatro: Misión/Visión

Módulo cinco: Objetivos

Módulo seis: Análisis DOFA

Módulo siete: Estrategias genéricas

Fuente: Restrepo, Luis Fernando. Gestión estratégica y competitividad. Ed. Universidad del Externado. Pag 68.

En esta grafica se puede observar el algoritmo a implementar para lograr el desarrollo de la estrategia. La imagen está compuesta por tres módulos principales (1, 2,3) que se dividen en tres en tres ramas: La ramas superior y del medio son utilizadas para explicar las estrategias

prospectivas según varios autores estudiados por RESTREPO, quien según este autor convergen en los puntos de vista de este modelo.

La rama inferior (4, 5, 6, 7, 8,9 y 10) muestra la propuesta matricial que se implementa en este estudio. En este nos enfocamos primordialmente pues que nos da las pautas y pasos para conformar la matriz estratégica.

Según RESTREPO, para desarrollar los diferentes módulos de la propuesta matricial, se deben seguir tres etapas: 1) Formulación de la estrategia, 2) Fase de ejecución de la estrategia y 3) Fase de evaluación. La fase de formulación cuenta con tres etapas: investigación, contrastación y toma de decisiones. La fase de ejecución busca convertir la propuesta estratégica en planes de acción y la fase de evaluación busca generar mecanismos de control a la estrategia.

a. Etapa de investigación (modulo 1):

Esta etapa tiene como objetivo buscar la mayor cantidad de información posible sobre la organización y su entorno. Se utilizan cuatro categorías para realizar esta búsqueda: Oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, ya sean internas o externas. Dichas categorías, según RESTREPO “las matrices que comenzamos a explicar provienen de múltiples fuentes, unas se encuentran en los textos de David²⁵, Thompson²⁶ otras en varios autores y se proponen para diferentes fines, algunas se encuentran en libros de prospectiva (Godet 1987) y las menos en textos que utilizan herramientas de pensamiento para plantear análisis de situaciones complejas”²⁷.

- i) Matriz de evaluación de factor interno (MEFI) y ii) Matriz de evaluación de factor externo (MEFE):

Por su similitud estas dos matrices se tratan de manera igual en el desarrollo del modelo. La matriz MEFE recoge la información proveniente del entorno y la traduce en oportunidades y amenazas. En otras palabras con la información suministrada por los

²⁵ Fred David Administración Estratégica 1998

²⁶ Dirección y Administración Estratégica. Thompson y Strickland 1992

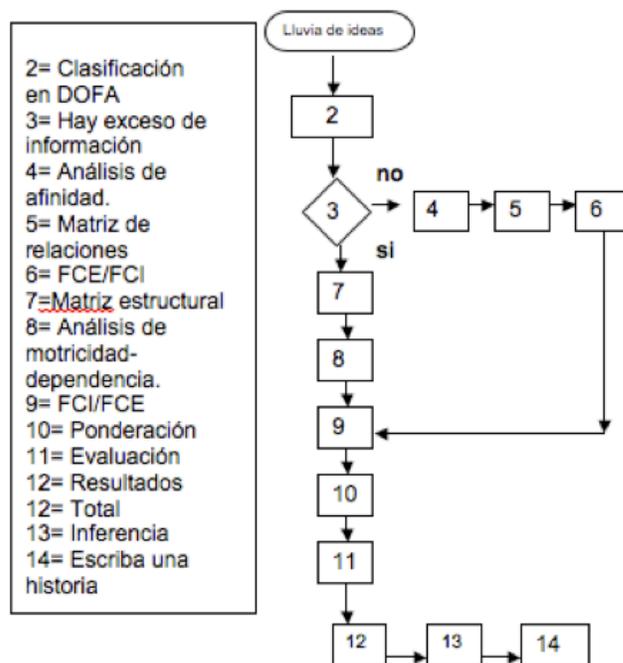
²⁷ Michell Bechtell. Administración Compass 1996

directivos se observa el entorno jurídico y macroeconómico que afecta a la compañía. Por otro lado la matriz MEFI analiza la capacidad operativa de la organización a nivel interno. Permitiendo con estas dos matrices determinar un total que permita determinar el estado actual del ámbito organizacional.

Para el desarrollo de la misma Restrepo propone el siguiente algoritmo:

Ilustración 11. Algoritmo para la utilización de matrices MEF E MEFI

ALGORITMO PARA LA UTILIZACIÓN DE LAS MATRICES MEF E Y MEFI.



Fuente: Restrepo, Luis Fernando. Gestión estratégica y competitividad. Ed. Universidad del Externado. Pag 102.

En este proceso siguiendo el lineamiento del modelo propuesto por el autor, como código de evaluación tanto para la MEFI como para la MEF E se toma el propuesto por Fred David²⁸, y se da su aplicación de la siguiente manera:

Códigos para la MEF E en términos de Oportunidades y Amenazas:

Oportunidad mayor = 4

²⁸ La Gerencia Estratégica 1988. Legis Fred David.

Oportunidad menor = 3

Amenaza menor = 2

Amenaza mayor = 1.

Códigos para la MEFI en términos de Fortalezas y Debilidades:

Fortaleza mayor = 4

Fortaleza menor = 3

Debilidad menor = 2

Debilidad mayor = 1.

ii) Matriz de perfil de competencia (MPC)

Como complemento a la MEF E y MEF I se encuentra el análisis de competencia el cual, a manera de referencia competitiva se analiza las bondades o deficiencias de los rivales con base en los factores claves de éxito. Para entender mejor esta matriz tomamos el ejemplo de Restrepo donde nos dice la forma de diseñar la matriz MPC:

Ilustración 12. MATRIZ MPC

Factor Clave De Éxito		Mi Empresa		Compet #1		Comp#2		Comp#3	
		E	R	E	R	E	R	E	R
A	0.2	4	0.80	3	0.60	3	0.6	2	0.4
B	0.3	1	0.30	2	0.60	2	0.6	1	0.3
C	0.5	2	1.00	4	2.00	3	1.5	2	1.0
Total	1.0		2.10		3.2		2.7		1.7

Fuente: Restrepo, Luis Fernando. Gestión estratégica y competitividad. Ed. Universidad del Externado. Pag 160

El juicio de experto ha determinado una referenciación competitiva en los siguientes términos:

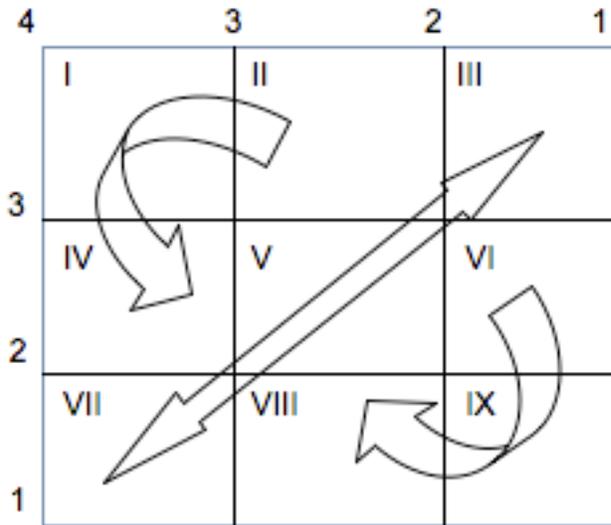
- a- Los factores Claves de Éxito en el sector donde competimos son A, B, y, C.
- b- Esos factores han sido ponderados para determinar su importancia relativa. Se puede advertir la preponderancia de “C” sobre los demás, se trata, según los expertos, del FACTOR CLAVE. Se le ha dado un peso de 0.50.
- c- Tenemos tres competidores. El sector se define en función de los cuatro competidores.
- d- La evaluación dada a cada competidor en cada factor es función del código basado en Debilidades y Fortalezas, entonces, 4= Fortaleza mayor en el factor, 3=Fortaleza menor en el factor, 2= Debilidad menor en el factor, 1= debilidad mayor en el factor.
- e- Se observa que el referente es el competidor número uno y nuestra empresa es poco competitiva en estos asuntos.
- f- Como consecuencia del análisis aparecen los “Gaps Estratégicos”²⁹ o prioridades o retos que se deben asumir en el corto plazo. En el caso hipotético que nos asiste resulta obvio que en la actividad C el líder es el competidor uno (fortaleza mayor) y “mi empresa” fue evaluada por los expertos con una nota de 2 (debilidad menor). Esta diferencia debe describirse con la mayor precisión posible pues se convierte en prioridad y reto a la vez.
- g- Las debilidades explicitadas en la MPC (Matriz de perfil de Competencia) reforzarán mas adelante la matriz DOFA.

Después de tener las matrices ya desarrolladas, viene una etapa de contrastación, donde se busca encontrar desde diferentes puntos de vista una sola posición estratégica. Para esto desarrollamos la matriz mime externa cruza la información proveniente de la matriz MEFÉ y MEFI para

²⁹ Se entiende por GAP ESTRATEGICO la diferencia que hay entre el referente y el analizado. Dichos GAPS por referirse a factores claves deben ser cerrados cuantos antes. Algunos hablan de inversiones forzosas para subsanar la diferencia.

obtener una idea de la posición estratégica recomendada. Dicha posición establecida en la matriz debe dar origen a una reflexión sobre la validez de dicha posición.

Ilustración 13. MATRIZ MIME



Fuente: Restrepo, Luis Fernando. Gestión estratégica y competitividad. Ed. Universidad del Externado. Pag 169

La matriz interna externa se alimenta del resultado MEFE y MEFI. En cualquier eje se puede poner el resultado de la MEFE o de la MEFI. Al cruzarlo observará una posición estratégica que genéricamente obedece a los siguientes códigos:

C y D = Crezca y desarróllese , genéricamente conocida como ATAQUE . Cuadrantes I, II y IV .

R= Resista; III-V-VII

D= Desposeimiento. VI- VIII-IX.

Como se observa, el plano de la matriz cuenta con 9 cuadrantes en el cual su lectura permite obtener un primer acercamiento sobre lo que será la posición estratégica que debe adoptar la compañía. Las posiciones son: Atacar, resistir, y desposeerse. El ataque se refiere a la implementación de estrategias agresivas que permitan obtener efectos en la rentabilidad sobre la inversión de manera relativamente rápida, con estrategias que tengan efectos en el mediano y en

el corto plazo. También estrategias enmarcadas por la penetración de mercados, el desarrollo de productos y el desarrollo de mercados. Por el contrario los otros cuadrantes muestran una organización con su supervivencia comprometida en proceso de fusión o desposeimiento, acaso de liquidación.

En la etapa de contrastación también se utiliza otra herramienta para verificar los resultados de la matriz MIME, la cual es la matriz Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA). Esta matriz tiene también cuatro posiciones: Atacar, resistir por problemas de entorno, resistir por problemas internos y hacer desposeimiento. Si el análisis muestra la misma posición en la dos matrices, podemos avanzar hacia la toma de decisiones y orientar esas decisiones en función del ataque, la resistencia o mantenimiento. Por último en base a los resultados de las matrices MEFE y MEFI se realiza la matriz DOFA. Cuya finalidad principal es la de evaluar estrategias genéricas para su posterior aplicación. Para la realización de la DOFA se tiene que seguir el siguiente proceso:

- 1- Incluir las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas incorporar la misma información que se definió en las matrices Mefe y Mefi.
- 2- Una vez incluida la información aludida, se analiza sistemáticamente para encontrar en cada posición estratégica las posibles coordenadas que dan origen a una estrategia genérica.
- 3- Una vez definida la coordenada se identifica como UNA estrategia genérica.
- 4- Dicha estrategia genérica se considera posible
- 5- Después de definida se describe detalladamente
- 6- Una vez descrita, se somete, si es del caso, a un proceso de criba a través de la matriz CPE.

El resultado de la matriz DOFA es una serie de estrategias genéricas descritas fruto de un proceso de análisis de la información obtenida en el análisis de situación. Las estrategias detectadas se someten al análisis CPE.

Las estrategias genéricas se definen según Restrepo de la siguiente manera:

“Dentro de la concepción general del modelo una estrategia se define como el conjunto de actividades que permiten el cumplimiento de los objetivos. Se trata de la más sencilla de las definiciones, pero también deja entrever de qué se trata lo estratégico que, en otras propuestas, toma la forma de cómo para lograr que’s o medios para lograr fines”.

Según Fred David, Gerry Johnson³⁰ las estrategias genéricas que se proponen para el modelo son:

Integración hacia delante: Adquirir la posesión de los distribuidores o detallistas.

Integración hacia atrás: Adquirir los proveedores estratégicos.

Integración Horizontal: Adquirir la competencia.

Penetración de mercado: Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios actuales ,en los mercados presentes.

Desarrollo del mercado: Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas diferentes o en segmentos nuevos.

Desarrollo del producto: Mejorar o modificar los productos actuales para mantenerlos en el mismo mercado

Diversificación Concéntrica: Introducción de productos o servicios nuevos pero relacionados.

Diversificación por conglomerado: Adquisición de empresas nuevas relacionadas o no con el núcleo central. Si se relaciona con el núcleo central se denomina diversificación articulada

Desposeimiento: Vender una UEN o una parte de ella vía accionaria . Usualmente se observa en conglomerados o Holdings.

Fusión: Vinculación con otra organización, perdiendo su identidad la fusionada y ampliando su tamaño la que se fusiona.

Liquidación: Venta total de una empresa que no forma parte de un Holding o conglomerado.

³⁰ David Fred R. (2003) Conceptos de Administración Estratégica Pag. 161 tabla 5-2 definición y ejemplos de alternativas de estrategia.

Asociación: Alianza estratégica. Usualmente se observa cuando dos organizaciones se unen para explotar un mercado. La unión es temporal, ninguna pierde su identidad y generan sinergias.

Mixtas: Mezcla de varias estrategias genéricas para tratar de lograr un objetivo, usualmente complejo.

Adquisición: Estrategia conducente, en la mayoría de los casos, a comprar acciones entre socios o terceros.

Por ultimo se contrasta las estrategias genéricas con los objetivos de la empresa. Con esto se encuentra la asertividad de cada estrategia genérica propuesta con la finalidad de la compañía. Esto conlleva a tener estrategias que se ajusten a las metas y lineamientos de la organización en el corto, mediano o largo plazo.

3. Herramientas para Desarrollo de Plan de negocios.

Por medio de recolección de información se conceptualizó el estado actual de la compañía, de la competencia y del mercado, información recolectada de diferentes fuentes de CAFÉ QUINDÍO S.A.S. la cual fue validada y aprobada por las personas en la compañía. Esta información fue recolectada por medio de entrevistas en las áreas de tiendas, financiera, gerencia comercial, gerencia general. Dicha información fue utilizada para alimentar el modelo con la finalidad de establecer la posición actual de la compañía o en este caso de la unidad de negocio en el estudio de mercado. El resultado se validó por medio de la matriz PEEA y se complemento con una análisis de competencia teniendo en cuenta las actividades en el sector por su particular importancia ya que deben tener un buen desempeño por cada participante para mantenerse en el mercado. Como resultado, se generó una matriz DOFA con la cual se determinó cuales son las estrategias genéricas para aplicar y luego desarrollarlas en el modelo de negocio.

a. Evaluación de Factores Internos

En la evaluación de factor interno se encontraron diferentes factores de éxito al interior de la compañía observando cuidadosamente la capacidad operativa de la organización. Esto se realizó teniendo en cuenta como afectan y se desempeñan las áreas funcionales de la organización

(financiera, mercados, operaciones, talento humano y gestión) y se analizaron las debilidades o fortalezas dentro de la empresa. Después de identificar estos factores se les dio una ponderación dependiendo su importancia.

En las tiendas de Café Quindío Express, se encontraron los siguientes factores como fortalezas y como debilidades:

FORTALEZAS

- Flujo de caja: Se refiere al flujo de dinero que hay en las tiendas de café. En esta caso se pone como una fortaleza ya que todas las ventas son de contado existe un alto flujo de caja. Además de esto la mayoría de los proveedores tienen negociaciones con créditos lo cual hace que las salidas de dinero sean más esporádicas y frecuentemente ya se ha vendido la mercancía con anterioridad en el momento que se tiene que pagar.
- Calidad de los Productos: Los productos de Café Quindío S.A.S son reconocidos por su calidad. la empresa tiene certificación ISO 9001 versión 2000 de calidad.
- Variedad de los productos: En términos de productos terminados la variedad es amplia como se denoto en el portafolio de la compañía. Se tiene diferentes en productos de café y derivados del mismo. Muchos de estos productos no se encuentra en otras tiendas y son exclusivos de la compañía.
- Posicionamiento de marca: El posicionamiento de Café Quindío S.A.S a nivel regional es alto, principalmente por estar localizado en el eje cafetero. Esta regios del país es el segundo destino turístico de Colombia. Debido a que el reconocimiento de la marca a nivel nacional no es tan alto como el de otros competidores, en la ponderación se le dio menor valor a este ítem.
- Servicio al cliente: Debido a la baja rotación de personal (que será abordada más adelante) no solo a nivel externo si no a dentro las tiendas, las personas tienen como objetivo conocer a los clientes habituales de las diferentes tiendas logrando así un excelente servicio personalizado y agradable. Sumado a esto la empresa cuenta con planes de capacitación de servicio enfocados tener baristas³¹ integrales, que no solo sepan

³¹ **Barista:** De origen en el idioma italiano, se refiere a una persona especializada en café, sus procesos y la preparación y creación de bebidas a base de café.

preparar una excelente tasa de café, si no que también tengan un buen servicio a los clientes.

- Respaldo: Las tiendas de Café Quindío Express están respaldadas por la marca sombrilla Café Quindío S.A.S. la cual no solamente se apoya por el reconocimiento de marca, los productos, sino que también por las diferentes unidades de negocio que apoyan el desarrollo de las tiendas, tales como el restaurante Café Quindío Gourmet y la Escuela de Café. Esto demuestra a los clientes un respaldo de marca solido con diferentes alternativas para los consumidores finales.
- Alto nivel de conocimientos: El alto nivel de conocimiento se refiere a la experiencia de 20 años que tiene la compañía no solamente en el desarrollo manejo y control de las tiendas si no en el nivel de especialización que se ha llegado en temas referentes a café. El alto nivel de conocimiento en café también esta respaldado por el laboratorio de café útil para impulsar el desarrollo en investigación de cafés en la región cafetera.
- Baja rotación de personal: La rotación de personal en las tiendas de Café Quindio S.A.S es baja. La estabilidad de los empleados se debe a la misma estabilidad que entrega la compañía con contratos de termino indefinido y, a pesar de ser una empresa mediana los baristas tienen posibilidades de estudiar y crecer dentro de la compañía a medida que desarrollan sus habilidades.
- Origen de la cultura cafetera: A diferencia de muchas compañías torrefactoras³² con tiendas de café a nivel nacional, Café Quindio es la única ubicada la región cafetera. Esto que genera una estrecha conexión entre los consumidores finales. La región el año pasado fue declara por la UNESCO como patrimonio paisajístico de la humanidad. Esta declaración exalta el efecto que han tenido la población en el paisaje cafetero tanto en la parte natural como cultural y arquitectónica. Algunas de estas cualidades se explotan en las tiendas de Café Quindío Express en el layout de las mismas y los productos que se ofrecen.
- Estandarización: El modelo de negocio de la tiendas esta debidamente estandarizado en los procesos internos por medio de la norma ISO 9001. Adicionalmente, se tiene una estandarización interna en procesos de preparación de bebidas y procesos de atención al

³² Torrefactoras: Que tuestan café.

cliente, los cuales están debidamente manualizados con dos finalidades principales: Lograr una misma atención y ofertas de productos en todas las tiendas de Café Quindío Express, y poder replicar este modelo no solamente para las tiendas directas de la compañía si no también para franquiciar el modelo de negocio.

DEBILIDADES

- Controles internos: Una de las principales debilidades es la dificultad de procesar la información que arrojan los controles internos de las tiendas. Por la cantidad de información suministrada se demora el procesamiento de la misma, y por lo tanto se genera una demora en la toma de decisiones.
- Publicidad: Por la cantidad de establecimientos y el tamaño de la compañía la publicidad de las tiendas es limitada en algunas acciones promocionales. No existe un plan de mercadeo y publicidad establecido para generar mayor posicionamiento y ventas en las tiendas. Esta debilidad está enfocada en diferentes frentes: En la falta de publicidad de las tiendas como un servicio en general, como por ejemplo publicidad de la marca Café Quindío Express. En la falta de publicidad dependiendo de las necesidades de las tiendas, ya que cada tienda tiene necesidades particulares de publicidad para generar ventas. como pasa en las tiendas que están ubicadas en centros comerciales. Por ultimo la publicidad interna para promocionar y generar más ventas en para los clientes que ya están dentro del establecimiento.
- Identificación y Trazabilidad de Clientes: Lastimosamente la empresa no conoce el perfil de sus clientes ni los hábitos de consumo en sus tiendas. Esta información es importante para el desarrollar productos y para generar canales de comunicación con el cliente.
- Falta de comunicación Interna: Debido al rápido crecimiento, se dan problemas de comunicación interna, no solo dentro de la unidad de negocio de tiendas sino en general con el resto de la compañía. Un ejemplo claro de esto es la desconexión que hay entre las tiendas de otras ciudades; esto dificulta tener la misma cultura organizacional en toda la empresa. Así mismo en otras unidades de negocio se ejecutan actividades que pueden ser útiles en las tiendas pero por la falta de canales de comunicación claros no se optimiza este tipo de acciones para el beneficio general de las unidades de negocio.

- **Diferenciación en productos:** En los productos terminados hay una constante actualización de productos y nuevas presentaciones, pero en las bebidas y pastelería el portafolio necesita ser renovado. Debido a los diferentes pedidos generalizados de clientes, hay productos que no son rentables y no le están dando valor agregado a la organización. Es importante generar una oferta diferente y más atractiva para los consumidores.
- **Identidad Consolidada:** Por la rápida expansión y falta de direccionamiento estratégico, existen diferencias en la identidad de las tiendas, por lo que se presentan diferencias en colores, diseños y diferentes elementos. Esto que causa una confusión en los clientes al ingresar a alguno de los establecimientos.
- **Desarrollo de concepto:** Debido a la falta de una estrategia definida en las tiendas no se ha logrado conceptualizar un concepto definido que conecte todos los factores que el cliente busca, y que generan una experiencia de marca.
- **Sistema POS:** El sistema POS dificulta la contabilidad y manejo de las tiendas al igual que la codificación de ventas en el día a día de las tiendas. Este es un sistema que es obsoleto con una interfaz grafica difícil de manejar. Esto afecta los cierres de mes y genera problemas internos para el cumplimiento de procesos que se deben hacer diariamente.

A estos factores críticos se les dio la siguiente ponderación con los directivos del área y de la compañía. Obteniendo un factor de 3.10 como primer entrada para la matriz interna – externa (MIME).

Ilustración 14. Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI)

FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
FORTALEZAS			
FLUJO DE CAJA	6.3%	3	0.19
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	9.3%	4	0.37
VARIEDAD DE PRODUCTOS	9.4%	4	0.38
POSICIONAMIENTO DE MARCA	10.0%	3	0.30
SERVICIO AL CLIENTE	6.3%	4	0.25
RESPALDO	10.0%	4	0.40
ALTO NIVEL DE CONOCIMIENTOS	5.3%	4	0.21
BAJA ROTACION DE PERSONAL	3.2%	3	0.10
ORIGEN CULTURA CAFETERA	7.0%	4	0.28
ESTANDARIZACION	6.3%	3	0.19

FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
DEBILIDADES			
CONTROLES INTERNOS	2.1%	2	0.04
PUBLICIDAD	4.2%	2	0.08
IDENTIFICACION Y TRAZABILIDAD DE CLIENTES	4.2%	2	0.08
FALTA DE COMUNICACIÓN INTERNA	3.1%	1	0.03
DIFERENCIACION EN PRODUCTOS (PASTELERIA Y BEBIDAS)	4.2%	1	0.04
IDENTIDAD CONSOLIDADA	2.0%	2	0.04
DESARROLLO DE CONCEPTO	3.0%	1	0.03
SISTEMA POS	4.3%	2	0.09
	100%		3.10

Fuente: Elaborado por el Autor.

b. Evaluación de Factores Externos

La matriz de evaluación de factor externo toma los factores críticos que afectan el desarrollo de la compañía. En esta se evalúa las diferentes oportunidades y amenazas, teniendo en cuenta el entorno macroeconómico, los aspectos sociales, políticos y tecnológicos del sector.

Oportunidades

- Aumento del consumo de café: En Colombia, aunque el consumo de café es bajo y como se menciona en el numeral dos C de este documento referente al mercado de café en Colombia, se puede asegurar que es una categoría que esta en constante crecimiento, tanto para el consumo en el hogar como fuera de este. La Federación Nacional de Cafeteros junto a los tostadores nacionales, han puesto en marcha un programa denominado “Toma Café”, cuyo objetivo es el aumento del consumo interno de café. El programa realiza diferentes actividades y publicidad a nivel nacional. El incremento en el consumo también se ve impulsado por los actores en los canales de distribución al igual que nuevos oferentes de este producto.
- Relación Precio Calidad: Un estudio de competencia realizado por Café Quindío S.A.S, demostró que los precios de un 90% de los productos de sus tiendas son de menor precio que los de sus principales competidores (Juan Valdez y OMA), y en algunos productos el precio alcanza a tener una diferencia hasta de un 50%. Al igual que encuestas realizadas la gente prefiere el sabor y calidad de los productos de Café Quindío Express.

- Apoyo de Otras unidades de negocio: Las unidades de negocio de la compañía pueden llegar a ser aliadas en el desarrollo de estrategias para las tiendas. Un ejemplo de esto es Juan Valdez que por compras en los supermercados, obsequia bonos para redimir en sus tiendas, apoyando así el canal directo desde el canal retail.
- Franquicias: Por medio del modelo de negocio de franquicia, el cual ya está establecido en la compañía, se puede generar una rápida expansión de las tiendas.
- Posibilidad de expansión a nivel nacional e internacional: No solo con el modelo de franquicia, si no con tiendas directas o con otros modelos de negocios (joint venture) como se ha estado adelantando para Corea del Sur, aprovechando los mercados emergentes a nivel nacional e internacional.
- Desarrollo de Nuevos Productos: En el mercado empiezan a entrar nuevos actores como nuevos proveedores de materias primas productos que se venden en las tiendas, y productos como nuevas bebidas con cafés especiales de diferentes regiones o zonas geográficas. Esto muestra una nueva oportunidad para generar nuevas propuestas atractivas e innovadoras para los consumidores finales. Asimismo avances en equipos y métodos de preparación para desarrollar los productos existentes.
- Nuevas Formas de Consumo: Los consumidores también empiezan a pedir nuevas objetos para su consumo. Estos empiezan a distinguir diferentes rasgos de las bebidas y aprecian la calidad, el aroma y el sabor.

Amenazas

- Convergencia: Las tiendas de los diferentes competidores empiezan a converger en diferentes aspectos de producto y servicio, lo cual es una amenaza para los participantes del mercado.
- Aumento de la Competencia: A nivel nacional como a nivel regional han nacido nuevas tiendas de café independientes. A nivel regional es más complejo, ya que debido a la crisis cafetera las mismas fincas están sacando sus propias marcas de café. Según un estudio realizado por el departamento comercial de Café Quindío S.A.S, en la región existen aproximadamente 40 marcas nuevas de las cuales solo 5 tienen tienda de café.
- Inestabilidad en materias primas: A raíz de la crisis cafetera y del precio internacional del café, los precios de este producto fluctúan al igual que la oferta a nivel regional. Hay otro factor importante el cual es la importación de materias primas de cafés robustas, que

están siendo utilizadas por otras compañías para amortizar el aumento de precios y la poca oferta a nivel nacional.

- Agresividad de la competencia: Café Quindío S.A.S es una empresa de tamaño mediana la cual se encuentra en un punto medio muy susceptible. Por la competencia de grandes empresas con un musculo financiero muy grande y con campañas muy agresivas; por otro lado, las pequeñas empresas con

menores costos y falta de ética empresarial debido a su composición, lo cual les permite tener ofertas diferentes para los clientes finales.

Se obtuvo una puntuación de 3.09, la cual será el eje X en la matriz MIME.

Ilustración 15. Matriz de Evaluación de Factor Externo(MEFE)

FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
AUMENTO DEL CONSUMO DE CAFÉ	14%	4	0.56
RELACION PRECIO CALIDAD	7%	4	0.28
APOYO DE OTRAS UNIDADES DE NEGOCIO	10%	4	0.40
FRANQUICIAS	7%	3	0.21
POSIBILIDADES DE EXPANSIÓN NAL INTER	13%	4	0.52
DESARROLLO NUEVOS PRODUCTOS	6%	3	0.18
NUEVAS FORMAS DE CONSUMO	9%	4	0.36
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
AMENAZAS			
CONVERGENCIA	5%	2	0.10
AUMENTO DE COMPETENCIA	10%	2	0.20
INESTABILIDAD EN MATERIAS PRIMAS	9%	2	0.18
AGRESIVIDAD DE LA COMPETENCIA	10%	1	0.10
TOTAL	100%		3.09

Fuente: Elaborado por el Autor.

c. Perfil de Competidores

A manera de referencia se realizó una matriz de perfil de competencia, con la finalidad de evaluar las bondades y deficiencias de los competidores más representativas y compararlas con las tiendas de Café Quindío Express. Se determinaron también unos factores críticos de las tiendas especializadas de café para el análisis. Cada factor critico (determinado también por la

compañía) se le dio una ponderación dependiendo de la importancia que le tengan para la supervivencia de las tiendas en el mercado nacional. Para esta matriz los competidores a elegir fueron Juan Valdez y OMA como grandes participantes en el mercado. También se tomó una columna de competidores independientes y se evaluaron en conjunto, ya que tienen características similares y sería muy dispendioso evaluar uno por uno debido a la cantidad de actores.

Los factores claves fueron para esta matriz:

- **Diferenciación:** Hace referencia a la innovación en propuesta de cada tienda de café. En términos tanto de servicio como de producto y de concepto percibido por el consumidor final.
- **Posicionamiento de marca:** Se refiere al posicionamiento que tenga las tiendas en la mente de los consumidores y si lo perciben como algo bueno o malo.
- **Calidad versus precio:** Se refiere a la relación entre la calidad de los productos y el precio de los mismos. Para este punto también se sustentó en el estudio de precios realizado por la compañía.
- **Servicio:** Hace referencia a la calidad del servicio que reciben los clientes finales en cada uno de los establecimientos.
- **Localización:** Las tiendas de café en general son un negocio que depende mucho del flujo de personas, por esto como un factor de éxito que se calificó la localización de las tiendas. Si están en lugares de alto tráfico y comparar cual es la compañía con mejor ubicación locativa en el sector.
- **Capacitación:** En el factor capacitación se quiso evaluar la capacitación que reciben los baristas en cada tienda, la cual es reflejada en como realizan los procesos de preparación de los productos de las tiendas.
- **Equipos:** Para una tienda de café es muy importante tener equipos de preparación buenos con la finalidad de asegurar la calidad de las bebidas. Un ejemplo de esto es la máquina Espresso, en la que se preparan los espressos³³. Lo importante es que esta bebida es la

³³ Espresso: Bebida concentrada de café, preparada entre 28 y 35 segundos con agua a 95 grados centígrados en una máquina Espresso. El agua pasa por el café a 9 bares de presión y se utiliza aproximadamente 8 gramos de café y 2 onzas de agua.

bebida base para aproximadamente un 80% de la carta de bebidas de una tienda de café, entonces si se tiene un Espresso con buenas características será reflejado en la preparación de las demás bebidas.

- Publicidad y mercadeo: En este punto se calificaron las actividades en publicidad y mercadeo que hacen los competidores dentro y fuera de la tienda para el incremento de sus ventas y el posicionamiento de marca.

La evaluación dada a cada competidor en cada factor es función del código basado en debilidades y fortalezas. Para esto se ponderó: cuatro para fortaleza mayor en el factor, tres para fortaleza menor en el factor, dos para debilidad menor en el factor y uno para debilidad mayor en el factor. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Ilustración 16. Matriz de Perfil de competencia.

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PONDERACION	CAFÉ QUINDIO		JUAN VALDEZ		OMA		INDEPENDIENTE	
		CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL
DIFERENCIACION	16%	3	0.5	4	0.6	2	0.3	1	0.2
POSICIONAMIENTO DE MARCA	13%	2	0.3	4	0.5	4	0.5	1	0.1
CALIDAD VS PRECIO	14%	4	0.6	2	0.3	3	0.4	3	0.4
SERVICIO	11%	4	0.4	2	0.2	2	0.2	3	0.3
LOCALIZACION	17%	2	0.3	4	0.7	4	0.7	2	0.3
CAPACITACION	9%	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2
EQUIPOS	8%	4	0.3	4	0.3	4	0.3	2	0.2
PUBLICIDAD Y MERCADEO	12%	3	0.2	4	0.3	3	0.2	1	0.1
	100%		2.9		3.3		3.0		1.8

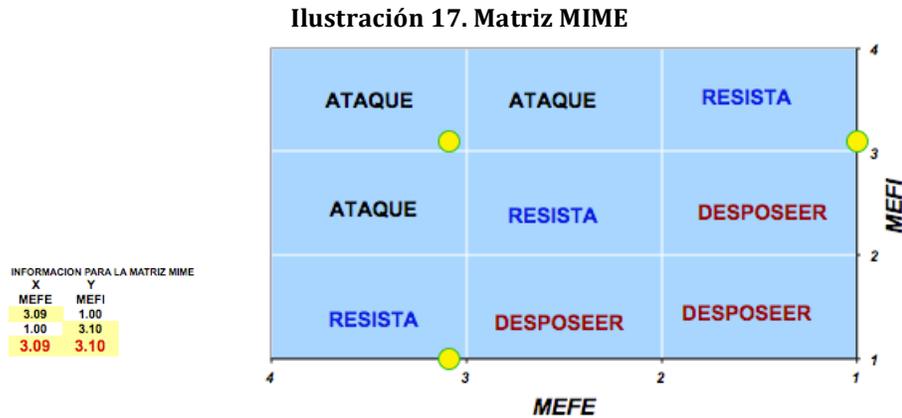
Fuente: Elaborado por el Autor.

Los resultados para las empresas fueron para Café Quindío 2.9, para Juan Valdez 3.3, para OMA 3.0 y para los cafés independientes fue 1.8. De esta matriz se puede concluir que el modelo de negocio de las tiendas Café Quindío Express está la altura para competir con los grandes participantes en el sector.

d. Contrastación Factores Internos y Externos

Esta matriz recopila la información obtenida en la MEFE Y MEFI, para obtener una idea de la posición estratégica recomendada. Para este caso y como se mencionó, fue la matriz MEFI que aportó la coordenada del eje Y encontrada en 3.10. Por otro lado, la matriz MEFE nos arrojó la

posición del eje X, que en este caso fue 3.09. Obteniendo una posición estratégica en el cuadrante I, como se ve en la gráfica.



Fuente: Elaborado por el Autor.

Con estas coordenadas las tiendas de Café Quindío Express están en una posición de Ataque en el cuadrante I. Esta posición se refiere al diseño de estrategias agresivas que permitan obtener efectos en la rentabilidad sobre la inversión de manera relativamente rápida, esta posición debe reflejar en el corto y mediano plazo un incremento en el poder de mercado y aumento en la participación del mismo, ratificando y profundizando la posición de fuerza de la empresa a nivel regional y nacional. Esta posición aconseja una penetración, desarrollo de mercados al igual que desarrollo de productos. Lo cual se debe traducir en aumento de valor económico para Café Quindío S.A.S, al igual que un fortalecimiento de la compañía en el largo plazo. Por la proximidad al cuadrante II el ataque debe tener un nivel de contundencia más moderado.

e. Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción

Con la matriz PEEA se quiere validar y contrastar la información de la matriz MIME. Si el resultado es el mismo, en teoría se puede avanzar a la toma de decisiones. Esta matriz evalúa 4 aspectos de la compañía:

- **Determinación ventaja competitiva:** Se analizan las ventajas o desventajas competitivas que tiene la empresa frente a sus rivales. En este caso se le dio una alta puntuación a los factores de éxito como el servicio, la calidad del producto y el recurso humano por los factores explicados con anterioridad. Por otro lado disminuyeron las puntuaciones en el reconocimiento de marca, en la publicidad y en la diferenciación.

Ilustración 18. DETERMINACION VENTAJA COMPETITIVA

-2.0	SERVICIO
-1.0	CALIDAD DEL PRODUCTO
-2.0	RECURSO HUMANO
-3.0	RECONOCIMIENTO DE MARCA
-4.0	PUBLICIDAD
-4.0	DIFERENCIACION
-16.0	TOTAL
-2.4	PROMEDIO

Fuente: Elaborado por el Autor.

- **Clima de negocios:** Tiene como propósito evaluar el ambiente para realizar negocios en el sector. En este factor se le dio mayor puntuación a la estabilidad económica y las proyecciones de demanda que existen con el consumo de café en Colombia, y se le da menor porcentaje a la competencia desleal.

Ilustración 19. CLIMA

-2.0	ESTABLIDAD MACROECONOMICA
-1.0	DEMANDA
-5.0	COMPETENCIA DESLEAL
-2.0	SEGURIDAD DE LA INVERSION
-10.0	TOTAL
-2.5	PROMEDIO

Fuente: Elaborado por el Autor.

- **Fortaleza industrial:** Se evalúan aquellos elementos que afectan el comportamiento del sector, no del país, a diferencia del punto anterior.

Ilustración 20. FORTALEZA INDUSTRIA

2.5	PROVEEDORES
-----	--------------------

4.0	CLIENTES
2.0	COMPETIDORES
2.0	RIESGO DE INGRESO
4.0	ALIANZAS
14.5	TOTAL
2.9	PROMEDIO

Fuente: Elaborado por el Autor.

- Fortaleza financiera: Se analiza la capacidad financiera que tiene la empresa mediante la utilización de indicadores financieros.

Ilustración 21 FORTALEZA FINANCIERA

5.0	LIQUIDEZ
5.0	ENDEUDAMIENTO
3.0	RENTABILIDAD
5.0	ROTACION DE CARTERA
18.0	TOTAL
4.5	PROMEDIO

Fuente: Elaborado por el Autor.

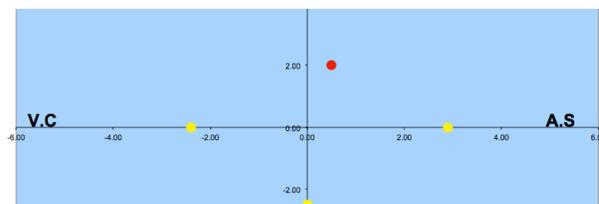
Con estos resultados se grafica para obtener el cuadrante en el que esta localizado la compañía y se contrasta con la matriz MIME.

Ilustración 22. Puntos para Grafica PEEA

	PUNTOS	
	X FF/CN	Y VC/FI
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-2.40	
CLIMA NEGOCIO - RIESGO PAIS (CN - RP)		-2.50
FORTALEZAS INDUSTRIA - ATRACTIVO SECTOR (FI-AS)	2.90	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		4.50
	0.50	2.00

Fuente: Elaborado por el Autor.

Ilustración 23. Grafica PEEA



Fuente: Elaborado por el Autor.

En la grafica PEEA, encontramos que la empresa sigue en una posición de ataque, lo que nos indica que se puede continuar con el proceso del desarrollo de la estrategia. Esta posición de ataque en la matriz PEEA por su inclinación hacia el cuadrante I, nos aporta además que existen problemas internos que nos afectan en el desarrollo de las tiendas de café y son más influyentes que los factores externos.

f. DOFA

La toma de decisiones se caracteriza por un cruce permanente de información. Trasponer las debilidades, las oportunidades, las amenazas y las fortalezas es un ejercicio inevitable de cara a la obtención de información nueva, sintetizada en estrategias genéricas y proveniente de la etapa de investigación. La DOFA arrojó tres estrategias viables para las tiendas Café Quindío Express, las cuales fueron:

- **Penetración de mercado:** Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios actuales ,en los mercados presentes.
- **Desarrollo del mercado:** Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas diferentes o en segmentos nuevos.
- **Desarrollo del producto:** Mejorar o modificar los productos actuales para mantenerlos en el mismo mercado.

Estas tres son muy viables par el desarrollo de las tiendas, pero primero hay que compararlas con los objetivos del negocio para verificar cuales son las mas acertadas a implementar. Después las estrategias escogidas se pasaran de ser genéricas a un plan de acción en las tiendas de Café Quindio Express.

Ilustración 24. Matriz DOFA

		DEBILIDADES								FORTALEZAS								
		1	CONTROLES INTERNOS							1	FLUJO DE CAJA							
		2	PUBLICIDAD							2	CALIDAD DE LOS PRODUCTOS							
		3	IDENTIFICACION Y TRAZABILIDAD DE CLIENTES							3	VARIEDAD DE PRODUCTOS							
		4	FALTA DE COMUNICACIÓN INTERNA							4	POSICIONAMIENTO DE MARCA							
		5	DIFERENCIACION EN PRODUCTOS (PASTELERIA Y BEBIDAS)							5	SERVICIO AL CLIENTE							
		6	IDENTIDAD CONSOLIDADA							6	RESPALDO							
		7	DESARROLLO DE CONCEPTO							7	ALTO NIVEL DE CONOCIMIENTOS							
		8	SISTEMA POS							8	BAJA ROTACION DE PERSONAL							
										9	ORIGEN CULTURA CAFETERA							
										10	ESTANDARIZACION							
		POSICION (DO)																
OPORTUNIDADES	1	AUMENTO DEL CONSUMO DE CAFÉ	Desarrollo de Producto (D7, D5, O3, O6, O7)								Penetracion de Mercado (F6, F7, O4, O2, O5, O7)							
	2	RELACION PRECIO CALIDAD																
	3	APOYO DE OTRAS UNIDADES DE NEGOCIO																
	4	FRANQUICIAS																
	5	POSIBILIDADES DE EXPANSIÓN NAL INTER																
	6	DESARROLLO NUEVOS PRODUCTOS																
	7	NUEVAS FORMAS DE CONSUMO																
POSICION (DA)																		
AMENAZAS	1	CONVERGENCIA	Desarrollo de Mercado (D5, D7, A1 A3)															
	2	AUMENTO DE COMPETENCIA																
	3	INESTABILIDAD EN MATERIAS PRIMAS																
	4	AGRESIVIDAD DE LA COMPETENCIA																
POSICION (FA)																		

Fuente: Elaborado por el Autor.

g. Objetivos vs. Estrategia

Con esta matriz se logró determinar cuales son las estrategias más acertadas a aplicar, dependiendo de los objetivos de la compañía. En este caso por cumplimiento de los objetivos, se seleccionó la estrategias enfocada en desarrollo de producto.

Ilustración 25. Matriz Objetivos

	OBJETIVOS	1	2	3
ESTRATEGIA				
	Generar Experiencias alrededor de una tasa de café		Crecimiento y expansión de la unidad de negocio	Aumento de Ventas
PENETRACION EN EL MERCADO			x	x
DESARROLLO DEL MERCADO			x	
DESARROLLO DE PRODUCTO		x	x	x

Fuente: Elaborado por el Autor.

4. Desarrollo Plan de Negocio

Con la selección de la estrategia genérica para las tiendas Café Quindío Express surgió una gran interrogante. ¿Cómo se aplicarán y dejaran de ser estrategias genéricas a ser estrategias específicas para el modelo de negocio mencionado? Esto va más allá de la teoría y de procesos sistemáticos, y empieza a abordar más en los conocimientos acerca del negocio y la creatividad para generar dicha estrategia.

Analizando las debilidades encontradas en la matriz MEFI y la matriz de perfil de competencia se observaron cuales eran los factores a mejorar en la tienda, para desarrollar, mejorar y modificar lo que se ofrecía. Para desarrollar el producto se observo una falta de diferenciación en las tiendas, ya que hay dispersión de imagen corporativa, y más comprometedor aún hay colores y diseños que se asemejan a los de la competencia. Por otro lado en la oferta de productos también existían deficiencias, ya que no son los óptimos para la demanda de los consumidores.

Por esto la estrategia de desarrollo de producto se enfocó de la siguiente manera:

“ Generar un concepto de tienda donde los clientes tengan una experiencia de consumo alrededor de una excelente tasa de café y en contacto con la cultura cafetera. Con el fin de tener una identidad de marca definida y reconocida”

Con esta premisa, se identificaron dos temas claves para el desarrollo de producto: Primero un desarrollo y cambio total del diseño de las tiendas y, una aplicación de la oferta de productos existentes, enfocado a generar nuevas experiencias y oferta innovadora de productos con el fin de reflejar un aumento de ventas y un sostenimiento en el sector al largo plazo.

Para generar el desarrollo de esta unidad de negocio se tuvo en cuenta la competencia, los deseos de la marca y la herencia de la misma. La competencia se tiene en cuenta para tener un conocimiento del mercado y no tener estrategias similares con el fin de evitar una concentración en el mercado. Los deseos de la marca se evalúan para saber que se quiere lograr de la marca, los productos en que se desea enfocar y el nicho de mercado al que se quiere llegar. Por último tenemos en cuenta la herencia, para saber las raíces de la marca, de donde viene y los productos y servicios que ofrece. Con estas premisas se quiere llegar a que tiene que ser la marca CAFÉ QUINDÍO para tener una identidad definida que pueda ser claramente transmitida, e identificada por los clientes.

Ilustración 26. Herencias y Deseos Café Quindío



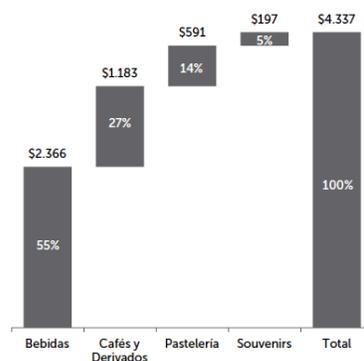
Fuente: Elaborado por el Autor.

En base a la información suministrada, podemos encontrar la siguiente información para la implementación del plan de negocio.

- Deseos de Café Quindío:
 - Crecer en el número de puntos de venta propios que tiene, inicialmente en Colombia, con el objetivo de expandirse internacionalmente.
 - Aumentar la presencia de tiendas en ciudades intermedias.
 - Desarrollar un modelo de operación de tiendas que le permita tener franquicias que den un valor agregado a la marca.
 - Ser reconocida por tener un amplio portafolio de cafés de excelente calidad en sus tiendas Express y otros canales como el canal electrónico.
 - Tener un portafolio complementario de productos de excelente calidad hechos a base de café que pueda ofrecer en sus tiendas, así como en otros canales.
 - Desea ser una marca aspiracional, pero accesible
 - Desea ser del Quindío
- Herencia de Café Quindío: La herencia de Café Quindío se resume en ser un productor de café Tostado, ubicado en la zona cafetera que abrió sus propios puntos de venta. Es una empresa reconocida no solo por sus bebidas y comidas sino también por los productos finales (empacados) que comercializa en sus tiendas.

Ilustración 27. Distribución de ventas tipo de Producto en punto de venta

Distribución de Ventas por Tipo de Producto en PDV
Ventas de 2012 en COP MM



Fuente: Elaborado por el Autor.

- Competencia: Después de realizar la matriz de perfil de competencia, se implementó un análisis en donde se establecieron las principales características de los competidores que pueden llegar a perjudicar el plan de negocio. Dicho análisis se puede resumir en la siguiente ilustración.

Ilustración 28. Identidad de marca de los competidores



Marca de las tiendas de café de los caficultores colombianos. Marca premium. Natural, amable.



Marca Bogotana de barras de café y de restaurantes. Productor de cafés tostados de buen balance precio/calidad. De estrato medio.



La cadena de tiendas de café más grande del mundo. Norteamericana. Internacional. Marca de experiencia en punto de venta.



Cadenas de comidas que ofrecen bebidas de café. Populares. De buen precio. Convenientes.

Fuente: Elaborado por el Autor.

Después de generar un análisis de los objetivos de Café Quindío, la herencia y las características de la competencia, fue necesario responder a una serie de preguntas para poder diseñar una metodología que identifique la marca y que genere nuevas experiencias en los consumidores.

Las preguntas a responder que se plantearon fueron:

1. ¿Quién Soy? De qué es la marca y a qué se dedica, qué productos y servicios ofrece y cuáles no-

2. ¿Cómo soy? Características humanas de personalidad.
3. ¿Para quién soy? Quien es la principal audiencia para la cual existe la marca.
4. ¿Qué prometo? La promesa interna de la marca expresada en forma concreta.
5. ¿Qué me hace especial? Por que me prefieren.

Para estas preguntas y basados en la información previamente suministrada se logró una identidad de marca que se definió de la siguiente manera:

Ilustración 29. Identidad de Marca Café Quindío S.A.S



Fuente: Elaborado por el Autor.

Con esta identidad de marca empezamos a desarrollar un punto de venta en el aeropuerto El Dorado en donde se reflejaba lo que es Café Quindío y lo que quería proyectar de la marca.

a. Desarrollo Punto de venta

En este desarrollo se tomaron en cuenta tres factores esenciales: El desarrollo en punto de venta, el desarrollo de producto y el desarrollo de tienda.

Para el desarrollo del punto de venta primero se tuvieron en cuenta las especificaciones técnicas de espacio, iluminación y localización de la zona delimitada para la tienda de Café Quindío (ver anexo 1). Con esto se busca analizar la mejor forma de utilizar el espacio teniendo en cuenta el flujo de personal y el reflejo de la identidad de marca en el punto de venta. El local solo dispone de once metros cuadrados para la construcción en el módulo 11 local 16 de la terminal nacional del aeropuerto el dorado.

En el desarrollo de punto de venta convergen entonces, las restricciones físicas de espacio ya mencionadas, restricciones de costos, y como objeto de este trabajo el desarrollo de producto que se refleja en el punto de venta basados en la identidad de marca. Los costos de montaje no son objeto principal de este desarrollo pero están relacionados en los anexos del trabajo, ya que son parte vital del diseño del local y hay que tener en cuenta las restricciones de costos por metro cuadrado de construcción (ver anexo dos).

Para el desarrollo de producto tuvimos en cuenta principalmente el significado de Café Quindío, y llegamos a la conclusión de que no se podía perder la esencia de la marca y lo que su nombre transmite a los consumidores. Se buscó reflejar la tradición de la cultura cafetera que se denota en la máxima expresión de la marca, que en este paso son los puntos de venta.

Por último, para el desarrollo de tienda se tuvo en cuenta cada aspecto que identifica la marca y la interpretación que tiene el cliente con la misma. De esta manera logramos observar la unión de todos los atributos de marca en un producto desarrollado e innovador, como nuestra estrategia del modelo matricial lo sugiere.

Ilustración 30. Visión general Tienda Café Quindío Aeropuerto el Dorado

Fuente: Elaborado por Rugeles Duran Arquitectos para Café Quindío S.A.



En cuantos a las características del punto de venta, se resaltaron detalles de la cultura cafetera en imagines, objetos y publicidad que mostraban la herencia cafetera en la compañía. Objetos como costales, pinturas de la cultura cafeteras e imágenes del proceso tradicional del café se implementaron en el diseño de la tienda.

En la parte arquitectónica se implementaro luces cálidas y elementos como maderas y materiales naturales para dar la sensación de calidez y amabilidad frente al público. Todo esta conjugación de elementos nos llevó a tener un espacio agradable y tradicional.

Teniendo cuenta también la propuesta para el cliente final, las necesidades del cliente, el reconomicimiento de la empresa y las restricciones locativas, se estableció un espacio del 30% a las ventas de producto terminado. Esto fue un giro importante para el servicio, ya que en ninguna tienda se tiene una proporción tan alta para este tipo de producto. Lo que se logra entonces además es una especie de boutique de Café y productos derivados, que potencializa la propuesta de valor para los consumidores.

Ilustración 31. Visión Frontal Tienda Café Quindío Aeropuerto el Dorado



Fuente: Elaborado por Rugeles Duran Arquitectos para Café Quindío S.A.S

Ilustración 32. Visión Perspectiva Frontal Tienda Café Quindío Aeropuerto el Dorado



Fuente: Elaborado por Rugeles Duran Arquitectos para Café Quindío S.A.S

Ya con una imagen de producto determinada que refleja las características de imagen nos dimos cuenta que aun faltaba reforzar la promesa de la marca, de ofrecer el mejor café de Colombia proveniente de la zona de mayor tradición cafetera. En base a esto se denotó la necesidad de un espacio que complementara la oferta existente, que buscara mostrar la facilidad de preparar los productos y que se mostrara la oferta existente a los consumidores. Para esto se utilizó un método de preparación Dripper, que facilita una preparación de alta calidad, en pequeñas cantidades al instante de la orden. Además de lograr con esto una mejor preparación, se buscó generar una buena experiencia para los clientes y un aumento considerable de las ventas.

Ilustración 33. VENTAS BEBIDAS CAFES ESPECIALES EN TIENDAS CAFÉ

	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
4 ONZ	113	113	151	377
7 ONZ	91	64	70	225

Fuente: Elaborado por el autor.

Para lograr los objetivos establecidos anteriormente, se tuvo la siguiente barra de preparación con:

- 1 porta drippers para 3 conos
- 3 conos de preparación
- Filtros 50 x tienda

El café que se prepara es un café Especial de Genova Quindío. Es un café especial de origen producido en el municipio de GÉNOVA Quindío, certificado con Rain Forest, Aliance lo que garantiza que es cultivado por una red de agricultura sostenible, con el sistema de gestión social y ambiental, para conservar el ecosistema los recursos hídricos y la protección de la vida silvestre. Por la condiciones de suelos y altura de su cultivo, tiene un perfil de taza con finas notas, caracterizado por su suavidad e intenso aroma. Al cliente se le prepara la bebida al instante y se le entrega el vaso con una calcomanía con el sello de rainforest alliance y un texto de la bebida. También se le entrega un pequeño brochure a dos tintas explicativo del café y perfil de tasas con un link a nuestra pagina donde se tiene toda la información del café. Con esto estamos logrando entregarle al cliente una excelente tasa de café y que consigo lleve toda la información de calidad, proceso y sellos de lo que está consumiendo.

Los costos por bebida de este nuevo producto basados en las políticas de rentabilidad de la empresa se dan de la siguiente manera:

Ilustración 34. Costos por Bebida Dripper

		Costo por Bebida	
Costos		7 ONZ	9 ONZ
Café genova	\$2,839.00	\$302.83	\$340.68
vaso 7 onz	\$72.00	\$72.00	
vaso 9 onz	\$96.00		\$96.00
Filtos x 100	\$14,450.00	\$144.50	\$144.50
Sticket Vaso	\$50.00	\$50.00	\$50.00
Brochure	\$150.00	\$150.00	\$150.00
COSTO TOTAL BEBIDA		\$719.33	\$781.18
PRECIO SUGERIDO VENTA		\$3,600.00	\$4,000.00
RENTABILIDAD %		80%	80%
RENTABILIDAD \$		\$2,880.67	\$3,218.82

Fuente: Elaborado por el autor.

Con esto se tiene también un precio sugerido de venta por cada presentación el cual esta dentro de los precios del mercado. Esta actividad aporta de manera directa al desarrollo de las tiendas de Café Quindío como un producto para los consumidores finales.

5. Conclusiones y Recomendaciones

Basados en el modelo matricial se evidencia como se desarrolló una estrategia puntual con la finalidad de potencializar y posicionar un negocio en el largo plazo. El modelo da una guía muy importante y un hilo conductor claro para la implementación de estrategias genéricas. Con el análisis interno de la compañía, cruzado con un análisis del sector y de la competencia, se identificó una posición de la cual se pueden inferir una serie de estrategias genéricas. Es en este punto donde el termina el modelo y donde también podemos decir que se cierra un proceso académico y de le da paso a un proceso creativo y un poco intuitivo en el desarrollo y aplicación de estrategias. El ejemplo se revela en el desarrollo de este trabajo, ya que al terminar el modelo se tiene una opción de estrategia de desarrollo de producto que se puede abordar de diferentes maneras, sin excluir algunos factores básicos del núcleo del negocio. Pero es en este punto de inflexión, donde de verdad se pone a prueba las capacidades del estratega en interpretar las diferentes señales del mercado, consumidores, accionistas, entre muchos otros factores, para determinar una estrategia exitosa que se adapte al modelo de negocio en juego. Aún más importante la única forma de ver el resultado de la estrategia es poniéndola en práctica en la vida real.

Estas estrategias se pusieron a prueba con la apertura de la tienda el 6 de diciembre de 2013, donde se evidenciaron diferentes factores de cambio. La nueva tienda abrió sus puertas con una identidad de marca que transmite una empresa diferente a la competencia, y que transmita mucho más de lo actualmente es Café Quindío. También que el mensaje de identidad es congruente con lo que ha sido la compañía y con lo que es servir una tasa de café de excelente calidad, y no solamente como espacio locativo si no también como producto final. Ya que las personas no sólo están adquiriendo un servicio si no un producto, diferente innovador y lo están llevando por la experiencia que transmitimos en el sitio de compra. Es por esto que se observa, que esta estrategia de desarrollo de producto posiciona a la marca y a la compañía en un mercado y en la mente de los consumidores bajo los rasgos, características y atributos de la identidad de marca que definimos, reforzando así a largo plazo la perdurabilidad de esta unidad de negocio en el tiempo.

En este trabajo de grado no sólo se desarrolló el proceso matricial si no que también se puso en ejercicio todos diferentes conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera administración de empresas. Conocimientos necesarios para la aplicación de estrategias y como coordinar y aplicar

estas estrategias en la estructura de una empresa. También se pusieron en práctica conocimientos que enmarcaron desarrollos financieros del proyecto y de la aplicación de fundamentos de mercadeo para la consolidación de la estrategia. De esta manera se puede confirmar que este trabajo de grado se realizó basado en el modelo matricial de estratégico, pero hasta la fase de determinación de estrategias genéricas. De ahí en adelante se combinaron diferentes conocimientos administrativos para el desarrollo de la misma. Muy enfocados en el área de mercadeo y finanzas. Teniendo en cuenta diferentes factores internos y externos que contemplan diferentes ámbitos de la administración.

La aplicación de la estrategia y el desarrollo de la misma, al igual que los conocimientos aplicados largo de la carrera, fueron necesarios e importantes para la materialización de este trabajo. Pero personalmente una de mayores enseñanzas que refleja este trabajo es la necesidad de utilizar modelos teóricos de las diferentes ramas de la administración en la vida real de las empresas, y más si son pequeñas o medianas como lo evidenciamos en este trabajo. En lo corrido del 2013 en Colombia se han creado cuarenta y nueve mil doscientas empresas (49200)³⁴ en las cuales es necesario la aplicación de la teoría para la toma de decisiones dentro de las mismas y no únicamente la intuición o percepción de los emprendedores que lideran dichas compañías. Esta utilización de modelos teóricos, como se evidencio en este trabajo, exige a la empresa a organizar la información disponible y de manera sistemática para el debido análisis de la misma facilitando el proceso de toma de decisiones. Como se demostró en este trabajo tanto a la empresa como al autor, los resultados de la planeación estratégica por medio del modelo matricial (teniendo en cuenta únicamente la formulación de la estrategia) son mejores a la planeación intuitiva que se daba antes en la empresa. Lo cual se refleja en la fundamentación de las estrategias con base en los factores que afectan a la compañía y la posición estratégica de la misma. Esto asegura una mayor probabilidad de éxito en las estrategias formuladas, ya que se derivan de un proceso teórico donde convergen los diferentes componentes que influyen en la empresa, a diferencia de el proceso intuitivo que se realizaba anteriormente.

³⁴ Recuperado de www.portafolio.com ,[http://www.portafolio.co/negpcios/creación empresa 2013](http://www.portafolio.co/negpcios/creación_empresa_2013) el 29 de noviembre 2013

Como última reflexión y conociendo la importancia de la aplicación de modelos teóricos en la práctica, es necesario hacer un llamado a los empresarios para que conozcan la responsabilidad de cerrar la brecha entre la academia y la empresa. Ya que como se evidencio por medio de este trabajo por medio se pueden tener beneficios con la aplicación de teorías administrativas. Esto no solamente es una ayuda de la academia para la empresa, si no también de manera contraria. Ya que la empresa también puede servir de modelo de muestra y de proveedor de información para la academia, quien puede desarrollar nuevos modelos para volver a aplicar. Generando un ciclo donde todas las partes se benefician.

6. Anexos