

Plan de Mercadeo para el segmento de coproductos del café en Colombia.

Paola Andrea Flórez Mosquera.
Marzo 2017.

Institución Educativa ESUMER
Especialización en Gerencia de Mercadeo.
Medellín

Copyright © 2017 por Paola Andrea Flórez. Todos los derechos reservados.
Está prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio, sin la autorización del autor.

Dedicatoria

Dedico este escrito a mis sobrinos y familiares para que siempre crean, y no dejen de intentar lograr la educación y la formación que sueñan. Es posible llegar donde quieran a pesar de las dificultades y las barreras que te ponga en el camino. Nunca dejen de internarlo.

Agradecimientos

Gracias aquellos que me enseñaron con cada obstáculo que me colocaron en el camino; por que aprendí que siempre es posible mejorar de los errores, y se puede hacer algo superior; y en el camino crecer como ser humano.

A mi madre y esposo mi amor incondicional; por su apoyo, motivación e impulso en la construcción de mis metas y en crecimiento profesional.

A Dios por dejarme vivir cada día momentos especiales.

Abstract

The development of the coffee co-product market in Colombia has been supported by the growth of the national coffee roasting industry, however, historically the co-products have been relegated to a second one and it could be said that the third criteria are always the same. Product developments have focused on international markets and the supply of high quality raw materials according to the parameters and policies of the National Federation of Coffee Growers.

It has been culturally so forgotten the co-products that there is still in Colombia an awareness of agricultural management suitable for the wastes generated from the harvesting and benefit processes in the coffee farms, and this circumstance has generated that the national toaster industry has greater difficulties as Quality and cup of the raw material used in its processes.

Likewise, the volume development of the crops is mainly focused on the export market, and the vast majority of the production remains insufficient to supply the raw material for the local market, and import is made compulsory; Which as a step in 2012, involved the legal import of more than one million bags of co-products from countries such as Venezuela, Peru, Ecuador, Brazil to meet the national demand, which today is approximately two million bags.

Coffee exporters cover a large percentage of the local market with co-products from their parchment threshing processes and the remainder is subject to small intermediaries and legal and illegal imports.

In this scenario the quality of the raw material was affected, due to the same need to obtain it, and an organizational culture has not been created in the coffee purchase agents of co-products for the marketing, threshing and benefit processes for the Colombian roasting industry. In Colombia historically only one exporter has managed to create a differentiated

line for the production and commercialization of co-products, which is the firm Racafé, with a significant participation of the local market.

In the light of the need expressed by important national toasters for the production of co-products that allow the traceability and monitoring of the raw material, to strengthen the knowledge of the market and the development of products for the national industry, Strength the need for market agents to deepen their knowledge and participation in this market, which has in recent years has shown trends of constant growth.

In the present investigation, a series of projections, interpolations and analysis of the market and its agents are pursued in order to obtain as much information as possible that allows a company to take the decision to participate actively in the Colombian co-product market, so that it can Minimize as far as possible the risks inherent in a decision of this nature.

Additionally, a series of strategies and minimum requirements to participate in the co-product market with technical and specialized criteria regarding the need for human, technical, technological and financial resources that seek commercial sustainability of the business are determined in the preparation of this study.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del mercado de coproductos de café en Colombia, ha estado sustentado en el crecimiento de la industria torrefactora de café nacional, sin embargo históricamente los coproductos han sido relegados a una segunda y se podría decir tercera instancia, debido a que siempre los criterios y desarrollos de productos se ha enfocado en los mercados internacionales y el abastecimiento de materias primas de calidad excelso de acuerdo a los parámetros y políticas de la Federación Nacional de Cafeteros.

Han sido culturalmente tan olvidados los coproductos que no existe aún en Colombia una conciencia de manejo agrícola idóneo para las pasillas generadas de los procesos de recolección y beneficio en las fincas cafeteras; y esta circunstancia ha generado que la industria tostadora nacional tenga mayores dificultades en cuanto a calidad y taza de la materia prima que utiliza en sus procesos.

Igualmente el desarrollo en volumen de las cosechas se enfoca principalmente en el mercado de exportación y la gran mayoría de veces lo que queda de producción no alcanza a abastecer la materia prima para el mercado local y se hace obligatoria la importación; que como ocurrió en el año 2012, implicó la importación legal de más de un millón de sacos de coproductos de países como Venezuela, Perú, Ecuador, Brasil para satisfacer la demanda nacional, la cual hoy es de aproximadamente dos millones de sacos.

Los exportadores de café cubren con coproductos de sus procesos de trilla pergamino un gran porcentaje del mercado local y el restante queda sujeto a pequeños intermediarios y a las importaciones legales e ilegales.

En este escenario se ha afectado la calidad de la materia prima, por la misma necesidad de conseguirla, y no se ha creado una cultura organizacional en los agentes de compra de café de coproductos para los procesos de comercialización, trilla y beneficio para la industria torrefactora Colombiana.

En Colombia históricamente solo un exportador ha logrado crear una línea diferenciada para la producción y comercialización de coproductos, que es la firma Racafé, con una participación importante del mercado local.

En ese orden de ideas; y ante la necesidad expuesta por importantes tostadores nacionales de llevar procesos productivos de coproductos que permitan llevar trazabilidad y seguimiento de la materia prima, que permitan afianzar el conocimiento del mercado y el desarrollo de productos para la industria nacional, se fortalece la necesidad de que agentes del mercado profundicen su conocimiento y participación; aprovechando el crecimiento constante de los últimos años.

Se desarrolla en la presente investigación una serie de proyecciones, interpolaciones y análisis del mercado y sus agentes en procura de obtener la mayor información posible que permita a una empresa tomar la decisión de participar activamente en el mercado de coproductos de Colombia, para que pueda minimizar en lo posible los riesgos propios de una decisión de esta índole.

Adicionalmente se determina en la elaboración de este estudio una serie de estrategias y requerimientos mínimos para participar en el mercado de coproductos con criterios técnicos y especializados en cuanto a la necesidad de recursos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros que busquen la sostenibilidad comercial del negocio.

Tabla de Contenidos

1.	Antecedentes.....	14
1.1.	Justificación del plan de mercadeo.....	14
1.2.	Reseña Histórica de la empresa.....	15
1.2.1.	Estructura Organizacional - Organigrama.....	17
1.3.	Definición del sector donde compete la empresa.....	17
1.4.	Reseña histórica del sector.....	19
2.	Alineación de la filosofía estratégica para el desarrollo del plan de mercadeo.....	23
2.1.	Definición y revisión de la misión.....	23
2.2.	Definición y revisión de la visión.....	23
2.3.	Definición y revisión de los valores corporativos.....	24
2.4.	Estrategia competitiva de la empresa.....	27
3.	Marco teórico.....	30
3.1.	Marco técnico del producto.....	30
3.2.	Marco técnico de los procesos.....	36
3.3.	Plan de mercadeo e investigación de mercados.....	38
4.	Análisis estratégico.....	42
4.1.	Determinación de los factores claves de éxito.....	42
4.1.1	Matriz del Perfil Competitivo.....	43
4.1.2.	Matriz de P.E.S.T.E.L.....	47
4.2.	Análisis D.O.F.A.....	50
4.3.	Análisis al interior del sector industrial.....	52
4.3.1.	Estructura del mercado en que se compete.....	53
4.3.2.	Análisis de los competidores.....	58
4.3.3.	Análisis de las fuerzas competitivas - PORTER.....	59
4.4.	Estructura comercial y de mercadeo de los participantes en el sector.....	62
4.5.	Mapa de productos y precios.....	64
4.6.	Análisis del cliente y del consumidor.....	65
5.	Investigación de mercados aplicada al plan.....	67
5.1.	Ficha técnica.....	67
5.2.	Resumen Ejecutivo.....	69
5.3.	Definición del problema oportunidad.....	70
5.4.	Objetivos de la investigación de mercados.....	71
5.5.	Metodología aplicada.....	72
5.6.	Limitaciones.....	75
5.7.	Hallazgos y Resultados de la investigación.....	76
5.7.1.	Información Sociodemográfica.....	76
5.7.2.	Resultados generales.....	78
5.7.3.	Composición del mercado potencial de materia prima.....	78
5.7.4.	Materia prima generada por trilladores de café pergamino en Colombia.....	80
5.7.5.	Materia prima generada por trilladores de café guayaba en Colombia.....	81
5.8.	Comentarios puntuales.....	93

5.9.	Conclusiones.	98
5.10.	Recomendaciones.....	100
6.	Formulación estratégica.	102
6.1.	Objetivos del plan de mercadeo.	102
6.2.	Presupuesto de ventas.....	103
6.3.	Formulación de las macro estrategias.	104
6.4.	Formulación de estrategias.....	104
6.5.	Detalle táctico del plan.....	107
6.6.	Presupuesto del plan de mercadeo.	108
6.6.1.	Estado de resultados proyectado año 1.	108
6.6.2.	Presupuesto Plan de Mercadeo.....	114
6.7.	Calculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo.....	115
7.	Etapa de implementación estratégica e indicadores de gestión.....	117
7.1.	Requerimientos para la implementación del plan.	117
7.1.1.	Requerimientos recurso humano.	117
7.1.2.	Requerimientos técnicos y tecnológicos.	118
7.1.3.	Requerimientos Financiero y otros.	126
7.2.	Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo.....	127
8.	Lista de referencias.....	129

Lista de tablas

Tabla No. 1 Producción de importaciones de Colombia 2013-2016	21
Tabla No. 2 Composición del mercado por destino 2013-2016.....	22
Tabla No. 3 Parámetros para café consumo NTC 4806 de 2000.	32
Tabla No. 4 Parámetros para café pasilla NTC 3633 de 1999.	32
Tabla No. 5 Parámetros de entrega Colcafé 2017.....	34
Tabla No. 6 Parámetros de entrega Nestlé 2017.	34
Tabla No. 7 Parámetros de entrega Café Oma 2017.	34
Tabla No. 8 Parámetros de entrega Café Águila Roja 2017.	35
Tabla No. 9 Parámetros de entrega Café Mariscal 2017.....	35
Tabla No. 10 Evaluación matriz de perfil competitivo.	43
Tabla No. 11 Análisis y Justificación matriz de perfil competitivo.	46
Tabla No. 12. Descripción de la matriz P.E.S.T.E.L.	49
Tabla No. 13. Descripción de la matriz D.O.F.A.....	50
Tabla No. 14. Análisis de la matriz D.O.F.A.	51
Tabla No. 15. Principales agentes de compra de mercado de coproductos.	56
Tabla No. 16. Principales tostadores de coproductos.....	57
Tabla No. 17. Ficha técnica encuesta.	69
Tabla No. 18. Composición en sacos materia prima de coproductos.	78
Tabla No. 19. Resumen datos de proyección de materia prima consumo interno.	80
Tabla No. 20. Producción de coproductos de trilla de pergamino en Colombia.....	81
Tabla No. 21. Producción de coproductos de trilla de guayaba en Colombia.	82
Tabla No. 22. ¿Qué calidad de café compra para su proceso?.....	83
Tabla No. 23. ¿Cuáles son las tres principales fortalezas que debe tener un proveedor de café verde para su empresa?'.	84
Tabla No. 24. ¿Qué considera que podría hacer adicional un proveedor de café verde para generar valor agregado a su proceso de compras o de producción?'.	85
Tabla No. 25. ¿Cuál es el volumen mensual de compras de café verde, y que porcentaje máximo podría aplicar en ese volumen un solo proveedor de café?.....	85
Tabla No. 26. Participación en la compra de café verde para la industria tostadora en Colombia.	86
Tabla No. 27. ¿En algún momento del mercado, consideraría importante tener un proveedor de café verde que le permita acceder a materia prima de orígenes distintas al café Colombiano?	87
Tabla No. 28. Consolidado de los principales tostadores o clientes potenciales.	89
Tabla No. 29. Proyección de crecimiento consumo café por presentación Retail.	93
Tabla No. 30. Proyección de producción y compras año 1.....	102
Tabla No. 31. Proyección de producción y ventas año 1.	103
Tabla No. 32. Formulación estratégica.	105
Tabla No. 33. Proyección costos fijos para ventas de 150.000 sacos año 1.	109
Tabla No. 34. Proyección costos variables para ventas de 150.000 sacos año 1.	110
Tabla No. 35. Proyección costos variables críticos para ventas de 150.000 sacos año 1.	111
Tabla No. 36. Costeo fletes primarios unidad Armenia, Medellín y Neiva.	112

Tabla No. 37. Costeo fletes secundarios unidad Armenia, Medellín y Neiva.	112
Tabla No. 38. Estado de resultados primer año.....	113
Tabla No. 39. Presupuesto de plan de mercadeo.....	114
Tabla No. 40. Variables para calcular punto de equilibrio.....	115
Tabla No. 41. Prueba punto de equilibrio.	115
Tabla No. 42. Recurso humano requerido.....	117
Tabla No. 43. Componente gastos parafiscal del recurso humano.	118
Tabla No. 44. Requerimientos maquinaria, equipos, muebles y enseres.	123
Tabla No. 45. Resumen financiero de requerimientos.	126
Tabla No. 46- Requerimiento en metros cuadrados para la operación.	126

Lista de figuras

Fig. No. 1 Organigrama Olam.....	17
Fig. No. 2. El sector del mercado del café Colombiano.....	18
Fig. No. 3. Producción e importaciones de Colombia 2013 -2016.....	21
Fig. No. 4. Exportaciones y consumo interno de café 2013 -2016.	22
Fig. No. 5. Valores corporativos Olam.	24
Fig. No. 6. Mapa de procesos de una trilladora de café pergamino – exportación.	37
Fig. No. 7. Diagrama de procesos productivos para una Unidad de Coproductos.....	38
Fig. No. 9. Estructura del mercado.....	53
Fig. No. 10. Agentes y porcentajes de compra de materia prima por origen.	55
Fig. No. 11. Agentes y porcentajes de compra de materia prima por origen.	60
Fig. No 12. Cadena de comercialización de coproductos.	62
Fig. No 13. Estructura comercial Olam.....	63
Fig. No 14. Formulario de entrevista aplicada.	68
Fig. No 15. Ubicación geográfica de Olam y tostadores principales.	77
Fig. No 16. Promedio de producción de coproductos para la industria colombiana.....	78
Fig. No 17. Calidades de café compradas por tostadores para procesos.....	83
Fig. No 18. Fortalezas del proveedor de café.....	84
Fig. No 19. Participación en la compra de café verde para industria tostadora nacional.	87
Fig. No 20. .Importancia de tener un proveedor de café de origen fuera de Colombia.	88
Fig. No 21. Punto de equilibrio.	116
Fig. No 23. Sistema de módulos de producción Mezcla de coproductos.....	120
Fig. No 24. Sistema de módulos de producción limpieza de barreduras.	120
Fig. No 25. Sistema de módulos de producción trillado.	121
Fig. No 26. Sistema de módulos de producción repaso mecánico.....	122
Fig. No 27. Sistema de módulos de producción repaso electrónico.	123

1. Antecedentes.

1.1. Justificación del plan de mercadeo.

Dentro del desarrollo académico y el objeto que lleva la presente investigación en determinar los posibles mecanismos que permitan a la empresa investigada crecer en un segmento de mercado visualizado, pero con elementos importantes por identificar y evaluar dentro de las acciones, que conlleven a la clase de plan de mercadeo que se adapte a lo que se quiere conseguir enmarcado en las políticas y valores corporativos de la empresa. Igualmente se debe generar sustentos académicos, técnicos para minimizar los riesgos en la aplicación de las posibles estrategias recomendadas.

Partiendo de esta premisa Olam Colombia evalúa realizar un crecimiento en el segmento de coproductos del café en Colombia, situación que define el para qué de este plan de mercadeo. Ahora; es importante proyectar lo que se debe realizar para hacer esto y la respuesta la tenemos en los pilares básicos de los planes de mercadeo, que nos llevan a conocer el sector económico donde se mueve la empresa, a analizar el mercado, la competencia y la situación actual.

De las valoraciones obtenidas, se recomendará a Olam Colombia; cual o cuales, son las estrategias a seguir y los recursos necesarios que debe invertir para llegar a aumentar su participación en el mercado de coproductos de café en Colombia.

Pero; ¿Porque es importante generar un crecimiento en este segmento del mercado?, la respuesta se enfoca en dos aspectos. El primero puede permitir a la empresa y a la unidad de negocio aumentar su portafolio de productos; y por consecuencia generar mayores ingresos a sus estados de resultados. El segundo aspecto se sustenta en la tradición y valores promovidos por Olam dentro de su actividad agroindustrial que busca participar activamente en las cadenas de valor de los productos donde se involucra y a través de esta

estrategia generar desarrollo y sostenibilidad de la marca y la minimización de los riesgos del negocio en cuanto a consolidación en el tiempo.

1.2. Reseña Histórica de la empresa.

Olam Colombia, está adscrita a la casa matriz Olam internacional; la palabra Olam significa “que trasciende las fronteras”, “sin fin, eternos”. Esta empresa maneja negocios agroindustriales de forma global; es una empresa fundada en 1989 inscrita en bolsa de valores y su oficina central se encuentra ubicada en Singapur. Su operación se enfoca en negocios agrícolas y agroindustriales operando desde los cultivos (semilla), hasta las estanterías en más de 70 países. Olam suministra alimentos y materias primas en todo el mundo como cacao, café, anacardo, especias, azúcar arroz, algodón, cacahuates, madera, maíz, etc.

Durante los últimos 26 años que ha estado en el negocio, han competido en los diferentes mercados regionales para ganar fuerzas en sus activos intangibles. La empresa dentro su política ha considerado la gente como su mayor activo intangible. Han traído a líderes que han crecido y desarrollado una extraordinaria combinación de atributos como la visión, la pasión, la inventiva, el espíritu de empresa, el compromiso y la unidad de centrado para hacer de la empresa un líder global en la gestión de la cadena de suministro de productos agrícolas.

En Colombia, Olam inicio operaciones a principios de 2007; y para el caso del café que es la unidad de operación que se analiza, inicio con una sola operación y ahora tiene 2 plantas de trilla en Neiva y Armenia; y puntos de compra en Pitalito, Garzón, Génova, Manizales, Pereira, Salgar, Planadas. Ésta infraestructura se dedica a la compra, trilla y beneficio de café pergamino, con destino a la exportación y un remanente de segundas de este proceso se utiliza para comercialización en el mercado nacional.

La presencia en Colombia se motiva por las características del café Colombiano y su reconocimiento global, que lo hace altamente competitivo y atractivo para la comercialización. Dentro del segmento local es una empresa reconocida en el gremio cafetero con procesos operativos como de compra de café, almacenamiento, trilla y beneficio y despacho. La mayor parte de sus productos se exporta en un 90% y el restante cubre el mercado nacional con los denominados coproductos del café.

Las Líneas de producción de producto (café verde) se clasifican en:

- Cafés estándar y supremos (excelsos).
- Cafés especiales y certificados (excelsos).
- Coproductos del café (inferiores).

Es una empresa que mueve aproximadamente el 5% de las exportaciones de café de Colombia y el 2.5% de los coproductos del café para el mercado interno. Y busca permanentemente encontrar estrategias de crecimiento y reconocimiento de su marca a nivel local y mundial.

La operación directa en Colombia le permite a la empresa ofrecer soluciones logísticas y financieras a los intermediarios de café y los agricultores, que le ayuda a ser reconocida como un socio de confianza para la comunidad local de café.

El compromiso con los clientes sobre la calidad y la fiabilidad ha sido el principal motor de éxito empresarial, y en la actualidad Olam se encuentra entre los 5 primeros exportadores de café privados en el país. A demás de su oferta de café corriente, se han enfocado en convertirse en líderes en la especialidad y segmentos de café certificado. Trabajan directamente con los grupos de agricultores y participan activamente en proyectos de responsabilidad y sostenibilidad corporativas con los productores de café y sus comunidades.

1.2.1. Estructura Organizacional - Organigrama

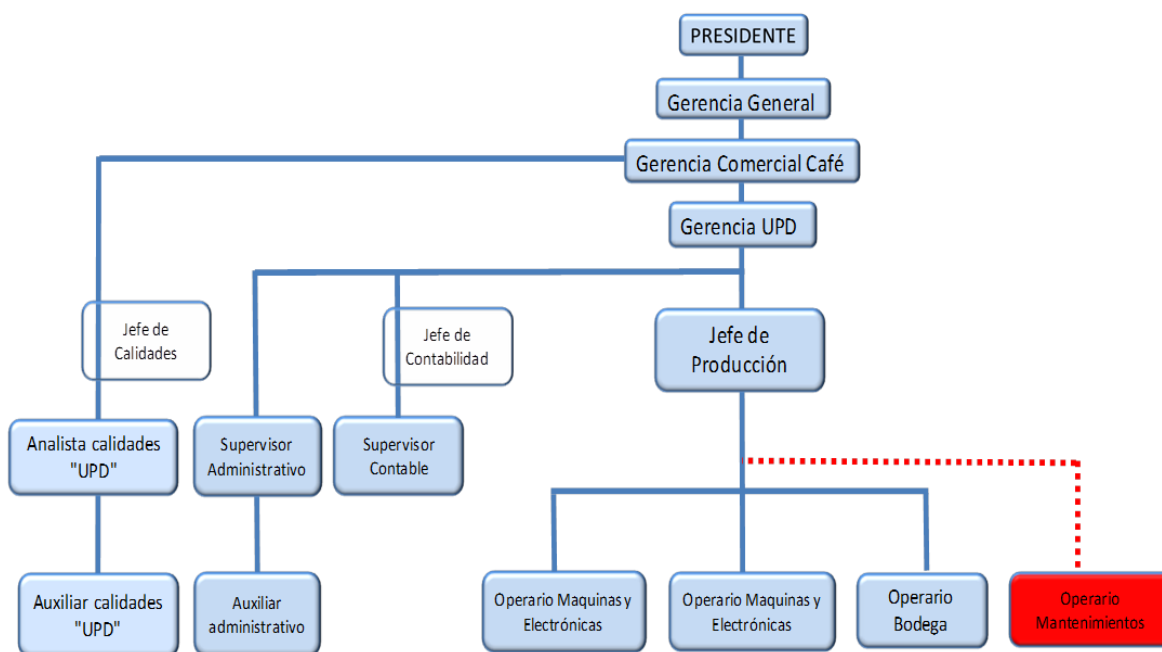


Fig. No. 1 Organigrama Olam

1.3. Definición del sector donde compete la empresa.

Hablar del sector cafetero Colombiano y el mercado interno de café en Colombia es mucha más complejo que solo señalar a los caficultores y la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), teniendo en cuenta que el sector involucra a muchos más agentes como intermediarios, empresas exportadores locales e internacionales e igualmente a la industria torrefactora nacional e internacional.

En la siguiente grafica podrá observar las dos líneas básicas de comercialización y producción del café en Colombia, que son los cafés excelsos tipo exportación y los cafés para

el mercado de coproductos; Así como los agentes que intervienen en el sector cafetero Colombiano.



Fig. No. 2. El sector del mercado del café Colombiano.

Dentro del desarrollo del sector podemos señalar que agentes de la cadena juegan en diferentes niveles, un ejemplo es la FNC que maneja la política de cultivos a través de sus servicios de extensión; igualmente compra y comercializa café a través de las cooperativas o a nombre propio; así mismo, trilla y beneficia café pergamino y lo exporta, pero también es participe en la tostión y comercialización de café con sus inversiones en plantas tostadoras (retail) y food service (tiendas de café); y como si fuera poco es el organismo de control de las exportaciones de café en Colombia.

Similares participaciones tienen distintos agentes en mayor o menor cuantía, ejemplo las cooperativas, los exportadores y los intermediarios, incluso ya algunos caficultores tuestan, comercializan y exportan su producción.

Es un sector dinámico, que se rige en materia de precios por el mercado (bolsa de valores) y diariamente está adaptándose a las variaciones del mercado y de otras variables macroeconómicas como dólar, petróleo, otros commodities, tasas de interés y situaciones políticas que afectan directamente la comercialización.

Es cierto que existe amplia literatura del sector cafetero en Colombia, sin embargo casi en su totalidad está dedicada al cultivo y beneficio del café y al comportamiento de la industria, entorno al mercado internacional y al desarrollo del mismo. La literatura enfocada al segmento y desarrollo de los coproductos es mínima en el país.

1.4. Reseña histórica del sector.

Es claro que el enfoque que se debe dar a este estudio está determinado por la materia prima que se utiliza en la industria Nacional, pero es cierto que no puede desligar este comportamiento a las tendencias de los mercados internacionales, a los volúmenes de cosechas y a las políticas históricamente presentadas por la FNC. Igualmente es necesario analizar las tendencias locales y globales del crecimiento del mercado a lo largo de estos últimos años.

González-Pérez y Gutiérrez-Viana (2012) y la fundación Iniciativas de Economía Alternativa y Solidaria (2006), señalan el café como *“el segundo commodity más transado en el mundo, después del petróleo. Se caracteriza, igualmente, porque se comercializa en un mercado con baja elasticidad precio e ingreso de la demanda”*. Adicionalmente tenemos que gran parte de los exportadores Colombianos o por lo menos los más grandes corresponden a empresas multinacionales que en un comienzo compraban el café a firmas Colombianas o la misma FNC y con el tiempo decidieron por el reconocimiento del café

colombiano en el mundo y por su participación en volumen, realizar operaciones directas en Colombia.

JP Lis G, JA Campo R, JP Herrera S (2012) estimaron *“que en 2012 había aproximadamente 560.000 familias cafeteras, las cuales se enfrentaron durante las últimas tres décadas a dificultades en la producción y comercialización del café. En 2012, las principales vicisitudes estaban relacionadas con la caída del precio internacional (entre enero e inicios de diciembre de 2012, el precio internacional del grano había caído en 39,2% al pasar de 2,27 dólares la libra el 2 de enero de 2012 a 1,38 dólares la libra el 10 de diciembre de 2012), la revaluación del peso, el descenso en la cantidad de café producida, problemas fitosanitarios que se han acrecentado por los cambios climáticos. Todo ello se tradujo en una reducción de 42,6% en los ingresos de los caficultores y pérdidas para los cultivadores en más un billón de pesos desde 2009, de acuerdo con las cifras de la FNC”*.

Estas dificultades presentadas contrastaban con las proyecciones crecimiento de la demanda interna de café, En 2009 se presentó un cambio importante en la aplicación de la política de consumo interno. En el informe Dinámica del Consumo Interno la FNC (2014) se señala que la *“FNC Y la industria torrefactora crean el Programa de Promoción de Consumo de Café de Colombia - Toma Café, inspirado en el modelo brasilero, con una visión más alto en junio de 2010. En los años posteriores 2012 y 2013, la tendencia en el precio de referencia estuvo a la baja, como resultado de la recuperación de la cosecha colombiana que alcanzó los 10 millones de sacos en 2013 y el incremento en la producción de Vietnam y Brasil, cambiando el panorama del balance cafetero hacia la sobreoferta, situación que alivió la presión sobre el precio retail y a su vez contribuyó al crecimiento del consumo interno en los años recientes”*.

En esta contravía de cosechas reducidas y crecimiento del consumo interno, llevo al país a la necesidad de acudir a los mercados externos para cubrir la demanda local de los tostadores, abriendo uno de los ciclos históricos de mayor importación de café, en su

mayoría coproductos (Pasilla y consumo) de países como Venezuela, Ecuador, Perú, Brasil, etc.

Se observa entonces un comportamiento acíclico del mercado de coproductos por la disminución de la producción de café colombiano en estos años, que inicia un proceso de corrección a partir del año 2013, con el aumento de la producción y la disminución consecuente de la importación (ver tabla).

Tabla No. 1 Producción de importaciones de Colombia 2013-2016

Millones de sacos de 60 kg						
AÑO	2013	2014	2015	2016	PROMEDIO	%
Producción	10,9	12,1	14,2	14,2	12,85	96,98%
Importaciones *1	0,6	0,4	0,2	0,2	0,4	3,019%
TOTAL PRODUCCIÓN E IMPORTACIÓN	11,5	12,5	14,4	14,2	13,25	100,0%
Fuente: FNC-DIAN (2015)/FNC-ALGRANO ED 32 2017			ND: No disponible			

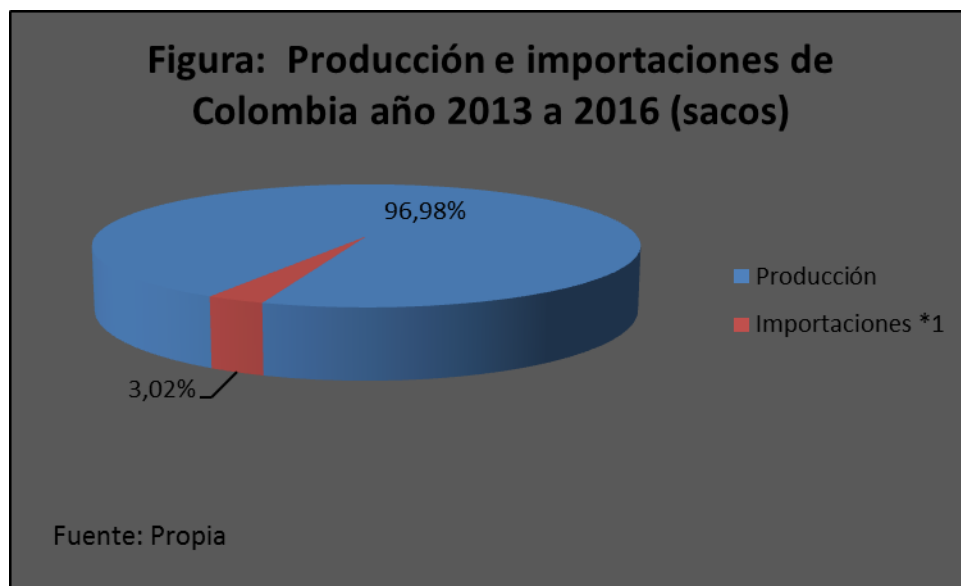


Fig. No. 3. Producción e importaciones de Colombia 2013 -2016

Tabla No. 2 Composición del mercado por destino 2013-2016

COMPOSICIÓN DEL MERCADO POR DESTINO						
Millones de sacos de 60 kg						
AÑO	2013	2014	2015	2016	PROMEDIO	%
Exportaciones	9,7	11	12,7	12,9	11,58	89,0%
Consumo Interno	1,4	1,5	1,5	1,3	1,425	11,0%
TOTAL EXPORTACIÓN Y CONSUMO INTERNO	11,1	12,5	14,2	14,2	13,00	100,0%

Fuente: FNC

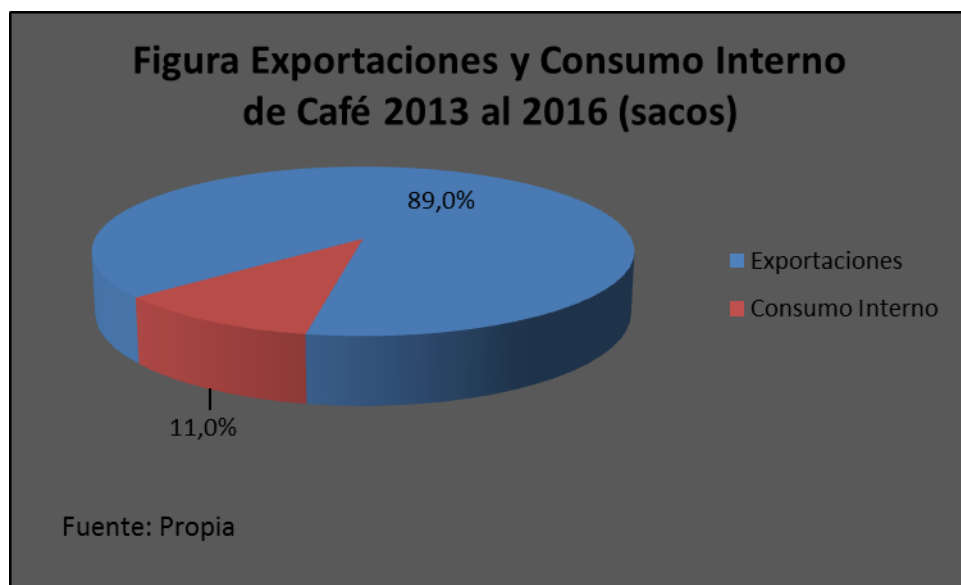


Fig. No. 4. Exportaciones y consumo interno de café 2013 -2016.

Dentro de la demanda interna se debe tener en cuenta que la mayor parte del café importado legalmente tiene como fin el mercado de coproductos de la industria torrefactora nacional y adicionalmente esta industria capta el café que entra como contrabando especialmente por las fronteras de países como: Perú, Ecuador y Venezuela y que igualmente puede tener orígenes como Brasil, Centroamérica, etc. Es importante señalar que la variación del café que entra como contrabando no es cíclica, sino que obedece a factores cambiarios y de precio interno de los coproductos en Colombia. Se tiene entonces estimado un mercado entre los 2.0 y 2.1 millones de sacos en Colombia que corresponde al total del segmento de coproductos o la demanda de la industria tostadora.

2. Alineación de la filosofía estratégica para el desarrollo del plan de mercadeo.

2.1. Definición y revisión de la misión.

“Ser responsables de la cadena de suministro, comprometidos en el abastecimiento de diversos productos agrícolas de los países productores, que proporcionamos a los clientes en los mercados de destino a nivel global y local; Este abastecimiento y suministro involucra procesamiento primario, almacenamiento, transporte, envío, distribución y comercialización y la gestión de los riesgos en cada etapa de la cadena de suministro”.

Desde su fundación en 1989, Olam ha evolucionado a partir de un solo país, un solo operador, un solo producto de la cadena de suministro a varios productos. En este proceso de evolución y desarrollo; el modelo de negocio Olam ha crecido tanto en profundidad, así como en amplitud; la búsqueda de las adyacencias de la cadena de valor seleccionadas que tanto complementan y mejorarán el modelo de cadena de suministro central. La clave del negocio principal es una fórmula repetible y escalable que ha permitido reforzar y ampliar de manera diferente durante su operación.

Realizando el análisis de la misión podemos evaluar que el marco del proyecto de crecimiento del segmento del coproductos del café en Colombia, se encuentra dentro de los lineamientos de misión de la compañía y como lo ha venido haciendo en diferentes partes del mundo esta ampliación del mercado escala en la cadena de suministro y permite aumentar o mejorar el posicionamiento de la marca en el país.

2.2. Definición y revisión de la visión.

La visión de Olam es:

“Olam es un negocio agrícola mundial, que con múltiples esfuerzos debe generar prosperidad económica, contribuyendo positivamente al bienestar social, administrando nuestra custodia del medio ambiente, proporcionando productos agrícolas e ingredientes

alimentarios sostenibles. Nuestro ambicioso objetivo son las cadenas de suministros sostenibles de extremo a extremo global para el año 2020”.

Para esto se guiará por los principios de sostenibilidad:

- Mejorar las condiciones de vida de los agricultores y de las comunidades a través de iniciativas que mejoran la productividad y la rentabilidad
- Desbloquear valor mutuo con todos nuestros socios a través de la colaboración
- Entender y mitigar la huella ambiental
- Garantizar un lugar de trabajo seguro, saludable y productivo para nuestra gente
- Participar en asociaciones profesionales para desarrollar aún más nuestros objetivos clave.

2.3. Definición y revisión de los valores corporativos.



Fig. No. 5. Valores corporativos Olam.

- Emprendimiento – “nos atrevemos a soñar”.

Comportamientos del valor:

- Buscamos continuamente oportunidades únicas y actuar sobre ellos en todos los niveles de la organización.
- Promovemos la toma de riesgos inteligentes cuando las recompensas potenciales son grandes.
- Ahora es más seguro para nuestros gerentes fallar de vez en cuando como un proceso de aprendizaje.
- Comemos nuestra propia empresa. Animamos a nuestra gente a participar en los riesgos y beneficios de la empresa, poniendo su valor neto en riesgo a través de tomar participaciones en el negocio.

- Crecimiento y ambición - "nuestra pasión por hacer más".

Comportamientos del valor:

- Inculcamos ambición y aspirar a un alto nivel de éxito
 - Damos forma a través de nuestra ambición inducción de un único punto de vista del futuro de nuestros negocios.
 - Incorporamos el deseo de lograr lo que parece estar más allá de nuestro alcance.
 - Demostramos esfuerzo discrecional y pasión por hacer más de lo esperado.
- Asociaciones – “nos esforzamos por desarrollar relaciones positivas y de largo plazo con nuestros socios”.

Comportamientos del valor:

- Entendemos y respetamos las necesidades de los proveedores y de los clientes.
- Nos esforzamos por desarrollar relaciones positivas y de largo plazo con nuestros clientes y proveedores.
- Nos esforzamos para lograr una alta satisfacción de clientes y proveedores.

- El respeto mutuo y trabajo en equipo – “tratamos a los demás de la forma que queremos ser tratados”.

Comportamiento del valor:

- Mostramos respeto por el otro y nuestros puntos de vista a través de la comunicación responsable, abierta de dos vías.
 - Valoramos la diversidad entre nuestros colegas en el estilo, el lenguaje y el talento.
 - Compartimos activamente información e ideas de manera abierta, menos independientemente de la unidad de negocio o de interés personal.
 - Animamos a la participación generalizada en nuestro proceso de toma de decisiones.
- Integridad – “nos mantenemos fieles a lo que creemos, decimos y hacemos”.

Comportamientos del valor.

- Siempre nos esforzamos por hacer lo correcto.
 - Estamos comprometidos con el fomento de prácticas comerciales sostenibles y responsables.
 - Promovemos ideas, proyectos y personas con base en el mérito de una manera objetiva e imparcial.
- Propiedad “tomamos la responsabilidad como si fuéramos fundadores de la empresa”

Comportamientos de valor.

- Se demuestra una mentalidad de propiedad en todo lo que hacemos.
- Mostramos una intensidad de ganar.
- Cumplimos con nuestro papel y responsabilidades. Hacemos y cumplimos con los compromisos.
- Hemos establecido altos estándares para la excelencia en la ejecución; a través de la mejora continua.

- Nos esforzamos para organizar para hacer las cosas bien la primera.

2.4. Estrategia competitiva de la empresa.

Olam se encuentra en el segmento de la cadena de suministro de origen y tradicional, abastecimiento de ingredientes y materias primas para clientes locales y globales en la alimentación, bebidas, textiles, madera, caucho y otras industrias. Sin embargo, la evolución de su modelo de negocio en los últimos años lo ha llevado a desarrollar nuevas competencias en las partes ascendentes, intermedias y posteriores de la cadena de valor. Esta integración selectiva, usando su estrategia de crecimiento basada en la adyacencia, le permite aprovechar sus competencias y conocimientos necesarios para beneficiarse.

Sobre la base de las capacidades existentes y nuevas, identifican oportunidades de integración y de retorno de beneficios en la cadena de valor para realizar inversiones selectivas. Estas inversiones se han traducido en la propiedad y manejo de plantaciones (cultivos perennes), la agricultura (cultivos anuales), la producción de leche y la gestión de las concesiones forestales, así como una importante iniciativa en la fabricación de fertilizantes.

En la parte medio de la cadena de valor, lleva a cabo iniciativas de transformación y fabricación de valor agregado que son relevantes para su portafolio de productos. Las nuevas iniciativas destinadas a aumentar la parte media de la cadena de valor incluyen inversiones en molienda de trigo, molienda de café, refinación del azúcar, molienda de arroz, elaboración del cacao; fabricación de pastas, refinación de aceite de palma, procesamiento mecánico de anacardos, molienda de especias, procesamiento de café soluble y aserraderos.

Igualmente Olam ha invertido en la construcción de una franquicia de los consumidores y la infraestructura de distribución en muchos mercados, a través de la división de negocios alimentos envasados; fabrica, comercializa y vende una amplia gama

de productos alimenticios envasados de marca a los consumidores a través de múltiples mercados, especialmente en África.

Como se puede colegir, Olam basa su estrategia en adyacencias como lo definen en diferentes presentaciones corporativas, pero que es esta adyacencia, no es más que aprovechar las oportunidades que genera un negocio al detectar o identificar carencias en el mercado y al tener oportunidades de aprendizaje. Un ejemplo claro de esta adyacencia lo vemos en el café Olam, compra café verde mundialmente y aprendió de este negocio, conoció a través de la comercialización el café desde sus distintos orígenes y costumbres y en este proceso identifico que podría ser cultivador de café y en algunas operaciones en el mundo la compañía tiene sembrados de café, igualmente en algún momento determinó que podría llegar al consumidor final por lo tanto produce café soluble en plantas en Vietnam y España.

Observamos como una estrategia de crecimiento en la cadena partió de un punto central y luego se extendió hacia arriba y hacia abajo en la cadena de valor. Pero el elemento importante es que su estrategia es focalizada en segmentos o nichos de mercado potenciales; lo que quiere decir que su estrategia de crecimiento en café en Vietnam, no es la misma que en Colombia debido a que evalúa todos los agentes de mercado para identificar puntualmente la oportunidad donde el riesgo de inversión sea menor.

Aunque la macro estrategia de adyacencia en las cadenas de valor, se aplica a todos los componentes de mercado, cada singularidad y localización geográfica determina donde se puede actuar, y donde no.

Enfocando esta estrategia competitiva al mercado y objeto de la presente investigación, vemos que Olam no se sale de su marco conceptual de estrategia. En sus inicios en Colombia Olam era un comprador de café un cliente en el extranjero al cual los exportadores en Colombia le vendían café; pero en la medida que fue conociendo el negocio tomó la decisión de suspender esa intermediación y convenirse en un comprador directo y exportador, lo cual

viene realizando exitosamente hace 10 años en un continuo crecimiento, que hoy lo tiene en los primeros lugares en cuanto a volumen en la exportación y un reconocimiento claro del mercado como agente del mismo

Este aprendizaje local, permitió a Olam iniciar contactos y comercialización con los tostadores internos de café como Colcafé, Nestlé, para la comercialización de sus coproductos de trilla de café para de exportación; y hoy permite visualizar una posibilidad de crecimiento en este mercado, que aumente la participación y la incidencia de la compañía y la marca dentro del contexto nacional.

3. Marco teórico.

3.1. Marco técnico del producto.

Los coproductos o subproductos del café se definen como el resultante de las trillas de café pergamino que no reúne las condiciones para ser exportado como excelso, según las normas de la FNC. El Icontec. (21 de octubre de 1992) en la norma técnica Colombiana (NTC) 3314, expedida para manejar el vocabulario (términos y definiciones) del café y sus productos, define los productos de trilla del café así:

“Café excelso: es el producto de la trilla de café pergamino y selección de la almendra mediante método mecánico, manual o electrónico o la combinación de éstos. Se caracteriza por su homogeneidad en cuanto al aspecto, a la granulometría y al bajo contenido de defectos”.

“Café consumo: es el subproducto obtenido de la trilla de café excelso y se caracteriza por contener hasta un 10% de almendras defectuosas”.

“Café pasilla: es el subproducto de la trilla del café que se caracteriza por ser un grano defectuoso y con un tamaño superior a 5.66 mm (14/64 pulgadas)”.

“Ripio: es el subproducto del café que se caracteriza por tener un tamaño inferior a 4.76 mm (12/64 pulgadas) y granos de café defectuosos con un tamaño inferior a 5.66 mm (14/64 pulgadas)”.

El desarrollo técnico y evolución de los coproductos se ha realizado a través de la definición básicas de dos productos que son el café consumo y café pasilla; pero dentro de la denominación consumo o pasilla podemos definir subgrupos de calidad, por ejemplo en las pasillas existen pasillas definidas como catadoras y otras como pasillas de máquina, la diferencia básica entre una u otra calidad se expresa en la cantidad de grano de grano aprovechable, materia extraña y ripio que contenga la mezcla.

Sin embargo existen unos parámetros definidos igualmente por norma técnica para estos dos tipos de productos. El consumo está definido por el Icontec. (21 de junio de 2000), en la norma técnica colombiana 4806, en la cual se establece los requisitos y los métodos de ensayo que debe cumplir el café consumo obtenido de la trilla de café. Definiéndolo de la siguiente forma:

“Café consumo: producto de la trilla de café pergamino que se caracteriza por ser un grano proveniente del monitor de almendra y correspondiente a la fracción por debajo de la malla 5, 95 mm (15/64 de pulgada) y por encima de la malla 5,55 (14/64) de pulgada), en la trilla de excelso tipo Europa. También se obtiene como producto proveniente; tanto en preparación de excelsos Europa como UGQ”.

El grano aprovechable que categoriza la calidad del consumo, lo define la misma norma así:

“Grano aprovechable: todo grano bueno, incluye los granos con los siguientes defectos: cristalizado, decolorado veteado, decolorado reposado, decolorado ámbar, decolorado sobre secado, grano flojo y grano picado por insectos, no deteriorado”.

En el siguiente cuadro se observa los parámetros mínimos para la categorización dada por la norma para el consumo tipo I y Tipo II, donde el tipo I, lo podemos señalar como un café chorreado; y el II, como un consumo estándar. Pero es importante reiterar que este parámetro tiene una aplicación técnica dentro de la industria, pero la comercialización de un consumo podría tener variaciones en todos los ítems (aprovechable, ripio, materia extraña, negro, vinagre, etc.), dependiendo del tostador, por ejemplo en parámetro de consumo de Colcafé es distinto al de Nestlé, como lo podremos observar más adelante en el desarrollo del presente trabajo.

Tabla No. 3 Parámetros para café consumo NTC 4806 de 2000.

Requisito	Tipo I		Tipo II	
	Min.	Máx.	Min.	Máx.
Densidad, g/l	660		630	
Humedad, % (m/m)	9,5	12	9,5	12
Materia extraña, % (m/m)	No debe tener			0,3
Impurezas, % (m/m)		0,2		0,5
Ripio, % (m/m)		0,5		1
Total de defectos mayores, % (m/m)		7		12
Granos aprovechables, % (m/m)	80		70	

Fuente: NTC 4806 de 2000.

Para el tema de la pasilla el Icontec (17 de marzo de 1999) en la norma técnica colombiana 3633, establece los requisitos y los métodos de ensayo que debe cumplir el café pasilla obtenido de la trilla del café. Esta norma realiza la siguiente definición:

“Café pasilla: producto de la trilla del café que se caracteriza por ser una grano no apto como excelso de exportación y que tienen un tamaño de grano superior a 4.76 mm (12/64 de pulgada)”.

Se define igualmente los parámetros técnicos de la pasilla, Así:

Tabla No. 4 Parámetros para café pasilla NTC 3633 de 1999.

Característica	Mínimo	Máximo
Humedad, %	9.5	12.0
Materia extraña, %	-	0.5
Impureza, %	-	1.0
Ripio bajo malla No. 12	-	3.5
Densidad, (g/l)	580	-
Defectos mayores		
Granos negros y parcialmente negros	-	9
Granos vinagre y parcialmente vinagre, %	-	8
Grano cardenillo, %	-	1
TOTAL, %	-	18,0
Granos aprovechables, %	40	-

Fuente: NTC 3633 de 1999.

Igualmente el Icontec(21 de noviembre de 2012) en la norma 5938 establece y ratifica las condiciones para el uso de café verde en la industria y determinan los parámetros que deben tener en cuenta los tostadores en la compra de materia prima para su uso y amplía el espectro conceptual en la definición del grano aprovechable, grano cardenillo, cristalizado, decolorado ámbar o mantequillo, grano decolorado sobre secado, decolorado, veteado, decolorado reposado, flojo, negro o parcialmente negro, brocado no deteriorado, vinagre o parcialmente vinagre, impureza, materia extraña y ripio.

Partiendo entonces de estas premisas técnicas, tenemos que empresas como Buencafé, OMA, Colcafé, se basan en estos parámetros para recibir algunas de sus materias primas; pero su comercialización no se basa exclusivamente en estas dos 3 líneas de productos existen otro tipo de mezclas que se ha desarrollado y ha evolucionado para cada día tener por parte de los tostadores mezclas listas para la tosti3n.

Es igualmente importante precisar que aunque las normas técnicas no lo señalan, existen parámetros importantes para agregar al producto al momento de entrega, como es garantizar la no infestaci3n de animales, como el carcoma achatado (*cryptolestes ferrugineus*); la no presencia en grano f3sico de caf3 tipo robusta, por sus altos niveles de cafe3na; y la garant3a de tazas libres de sabores como el fermento, fenoles, tierras fuertes, met3licos, combustibles, etc., que son determinados en las pruebas de cataci3n.

En este orden de ideas, la industria torrefactora nacional requiere de unos productos que tengan garant3as de trazabilidad en la compra de la materia prima, es decir que se debe involucrar criterios de calidad en la materia prima en cuanto a aspecto f3sico, procedencia del caf3, cataci3n o perfilaci3n del caf3, seguimiento en la cadena de transporte para garantizar las condiciones de entrega con par3metros t3cnicos y de calidad.

En las tablas que se muestran a continuaci3n se recopilan los par3metros establecidos para la materia prima de la industria torrefactora nacional de los principales actores del

mercado de coproductos de Colombia. Es importante señalar que se determinaron las mezclas y las condiciones de entrega no especificadas en las normas.

Tabla No. 5 Parámetros de entrega Colcafé 2017.

PARÁMETROS DE ENTREGA MATERIA PRIMA COLCAFÉ.				
ÍTEM/CALIDAD	Consumo	Pasilla maquinas	Mezcla 1	Mezcla 2
M12	2% Máximo	5% Máximo	3% Máximo	3% Máximo
Impureza	1% Máximo	2% Máximo	1.8 % Máximo	1.8% Máximo
Grano vinagre	3% Máximo	5% Máximo	4% Máximo	4% Máximo
Grano negro	3% Máximo	10% Máximo	5% Máximo	4 % Máximo
Grano aprovechable	70% Mínimo	30% Mínimo	57% Mínimo	60% Mínimo
Humedad	12% Máximo	12% Máximo	12% Máximo	12% Máximo
Densidad	650	600	630	640
Taza	sin defecto	sin defecto	sin defecto	Escala 7 (De 1 a 10)
Control de infestación	si	si	si	si

Fuente: Propia (2017).

Tabla No. 6 Parámetros de entrega Nestlé 2017.

PARÁMETROS DE ENTREGA MATERIA PRIMA NESTLÉ.		
ÍTEM/CALIDAD	Consumo	Pasilla
M12	1% Máximo	3% Máximo
Impureza	0,3% Máximo	1,3% Máximo
Grano negro y vinagre	6% Máximo	18% Máximo
Grano con defecto	15% Máximo	33,8% Máximo
Grano aprovechable	77% Mínimo	45% Mínimo
Humedad	12% Máximo	12% Máximo
Densidad	650	600
Taza	sin defecto	sin defecto
Control de infestación	no	no

Fuente: Propia (2017).

Tabla No. 7 Parámetros de entrega Café Oma 2017.

PARÁMETROS DE ENTREGA MATERIA PRIMA OMA		
ÍTEM/CALIDAD	Consumo	Pasilla maquinas
M12	ND	5% Máximo
Impureza	ND	2% Máximo
Grano vinagre	ND	7% Máximo
Grano negro	ND	7% Máximo
Grano aprovechable	ND	40% Mínimo
Humedad	ND	12% Máximo
Densidad	ND	580
Taza	ND	sin defecto
Control de infestación	ND	si

Fuente: Propia (2017).

Tabla No. 8 Parámetros de entrega Café Águila Roja 2017.

PARÁMETROS DE ENTREGA AGUILA ROJA		
ÍTEM/CALIDAD	Consumo 1	Consumo 2
Grano aprovechable	70 Mínimo	80 Máximo
Humedad	12% Máximo	12% Máximo
Merma	16% Máximo Torstión	16% Máximo Torstión
Densidad	650	660
Taza	sin defecto	sin defecto
Control de infestación	si	si

Fuente: Propia (2017).

Tabla No. 9 Parámetros de entrega Café Mariscal 2017.

PARÁMETROS DE ENTREGA MATERIA PRIMA CAFÉ MARISCAL		
ÍTEM/CALIDAD	Consumo	Pasilla maquinas
M12	0% Máximo	5% Máximo
Impureza	1% Máximo	2,5% Máximo
Grano vinagre	3% Máximo	8% Máximo
Grano negro	3% Máximo	8% Máximo
Grano aprovechable	60% Mínimo	40% Mínimo
Humedad	12% Máximo	12% Máximo
Densidad	640	600
Taza	sin defecto	sin defecto
Control de infestación	si	si

Fuente: Propia (2017).

Como se puede concluir con estas tablas existe gran variedad de productos y distintos parámetros de preparación de acuerdo a las políticas de calidad de cada cliente o tostador. Se han identificado que 6 tostadores tienen 16 preparaciones básicas de café (Colcafé 5 preparaciones, Nestlé 2 Preparaciones, Restcafé- Oma 1 preparaciones, Mariscal 3 preparaciones, Buencafé 3 preparaciones, Torrecafé Águila Roja 2 preparaciones); esto indica que para establecer un suministro amplio en el portafolio de productos y clientes, es

necesario contar con una línea de producción flexible y ajustada a los requerimientos técnicos y de volumen.

Finalmente no podemos olvidar que dentro del marco jurídico desde octubre de 2015 hoy es posible exportar pasillas, consumos y cualquier otro producto que no reúna las condiciones de exportación de la resolución 005 de 2002 para el café de Colombia, en ese sentido se abre otra alternativa de comercialización en el exterior para los coproductos colombianos bajo la denominación producto Colombia, sin ser certificado el origen por la FNC.

3.2. Marco técnico de los procesos.

El desarrollo de las empresas trilladoras de café en Colombia, ha sido relevante como todo los conocemos, el café ha sido un agente motor de la economía nacional y en algún momento fue el producto que apalancó el impulso y el desarrollo de muchos sectores y renglones de la industria nacional.

Es este escenario hoy en Colombia existe una gran cantidad de empresas grandes, medianas y pequeñas como comercializadores de café pergamino. Las empresas más organizadas definen un perfil de procesos similares, donde en enfoque está determinado por los productos que puede comercializar, el cual se sustenta en el diseño de su proceso de compra, el de trilla y beneficio.

Se debe tener claro que una línea de producción para este caso de coproductos debe tener una serie de singularidades adicionales a la trillas de productos de exportación, que aunque parezcan menos exigentes en cuanto a los procesos de selección y faltas en análisis físico del café, no es menos cierto que igualmente deben cumplir con unos parámetros de calidad.



Fig. No. 6. Mapa de procesos de una trilladora de café pergamino – exportación.

Es importante definir entonces, los subprocesos que se deben llevar a cabo en el proceso de transformación (trilla y beneficio), los cuales no se pueden dejar a un lado al momento de establecer el proceso productivo de los coproductos.

En materia de coproductos es importante resaltar que históricamente se ha trabajado con líneas de producción artesanales o pequeñas, poco especializadas o en algunos casos inexistentes dentro de los esquemas productivos de algunos exportadores. En Colombia solo una empresa ha desarrollado una línea de coproductos independiente en sus procesos, en su administración, funcionando como una unidad de negocio independiente con 18 años de operación y actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Armenia y pertenece a la empresa Racafé y Cía. S.C.A, existe otra línea de producción especializada en la ciudad de

Cartago, la cual pertenece a un intermediario no exportador la cual opera con menores volúmenes y enfocada hacia un solo cliente.

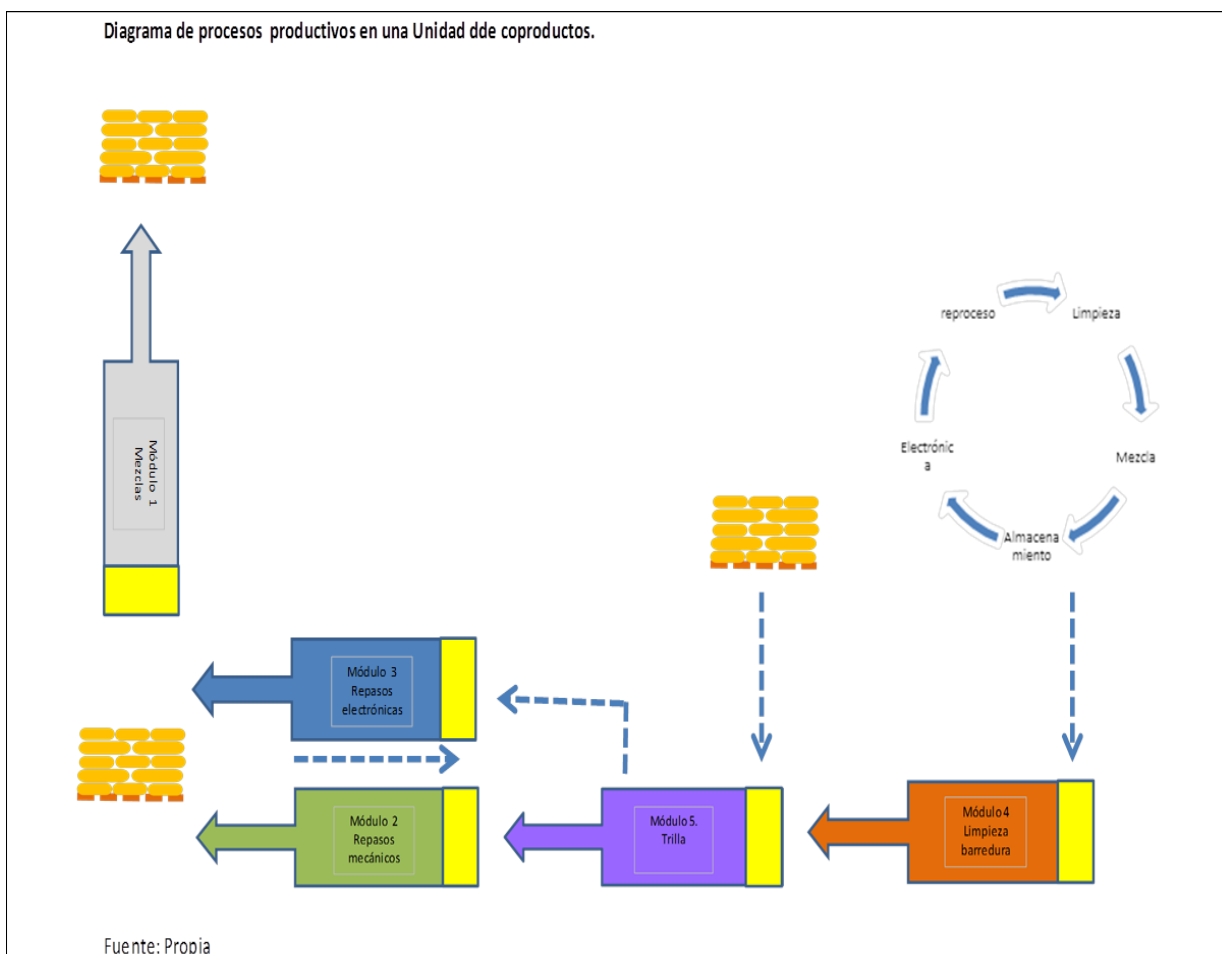


Fig. No. 7. Diagrama de procesos productivos para una Unidad de Coproductos.

3.3. Plan de mercadeo e investigación de mercados.

Es la etapa más importante del mercadeo; de acuerdo al objetivo de la investigación de mercadeo se deben, recopilar datos con el propósito de identificar una situación puntual y analizar los hallazgos obtenidos llevando a cabo el desarrollo de una o varias estrategias de mejora.

La investigación de mercados pretende contribuir a dar una investigación exacta sobre un contexto serio. Es neutral no se debe ser subjetivo en el momento de realizarse la toma de información no se debe tomar a modo personal, se deben descartar los contextos políticos, religiosos o cualquier otro que afecte con la recopilación de datos objetivos en el estudio de la investigación, lo anterior para evitar ser tildados de malos profesionales o que se preste para una mala interpretación y sesgue la claridad y seriedad del estudio.

El desarrollo de este estudio, se enfoca inicialmente en un estudio exploratorio el cual se define como el conocimiento de una situación previa, donde se trata de identificar problemas, a través del desarrollo de fuentes secundarias como la estadística, publicaciones y entrevistas. Pero en la medida que el estudio avanza hacia el objetivo previsto se vuelve descriptivo, debido a que se realizan extrapolaciones o proyecciones que permitan segmentar el mercado y llegar un conocimiento de este. El enfoque investigativo presente en este trabajo se apropia de variables cualitativas como las expresadas en las entrevistas, pero también en cualitativas en el desarrollo de toda la carga estadística y de las proyecciones realizadas.

Para realizar un estudio de mercado, se aplicará las siguientes etapas.

Etapas 1. Conocimiento de la empresa: En esta etapa identificaremos el sistema organizacional, las políticas de la empresa (misión, Visión, Valores corporativos), objetivos y expectativas frente al estudio, ubicación geográfica, tipos de plantas, etc. En esta etapa se recolectará información escrita y electrónica que nos suministre la empresa y se realizarán entrevistas con el personal de la empresa para conocer más de la ella y sus expectativas.

Etapas 2. Ubicación actual de la empresa: En esta etapa de acuerdo a los parámetros establecidos por Olam, frente a la expectativa de crecer en el mercado de coproductos en Colombia, se determinará donde está ubicada Olam en ese mercado y se establecerán niveles de sostenibilidad del negocio determinados por la disponibilidad de materia prima, orígenes de la misma y porcentajes de posible acceso a los proveedores. Es importante en esta etapa

de no existir informes totales del mercado de materia prima, desarrollar un método o un modelo que permita proyectar los volúmenes de cosecha y el origen de los coproductos de acuerdo a esos supuestos.

En conclusión esta etapa nos determinará en donde se ubica la empresa, la capacidad actual de producción de coproductos y donde competir en las compras de café en busca de la sostenibilidad del negocio.

Se debe recolectar en este proceso toda la información estadística sobre producciones, exportaciones, consumo interno e importaciones de café verde Colombia, Así mismo es necesario conocer en esta etapa las exportaciones de café procesado como parte del componente adicional al consumo interno.

Igualmente se debe establecer la información sobre los principales generadores de materia prima pergamino y pergamino guayaba, para lo cual se realizaran entrevistas con los proveedores reconocidos del mercado.

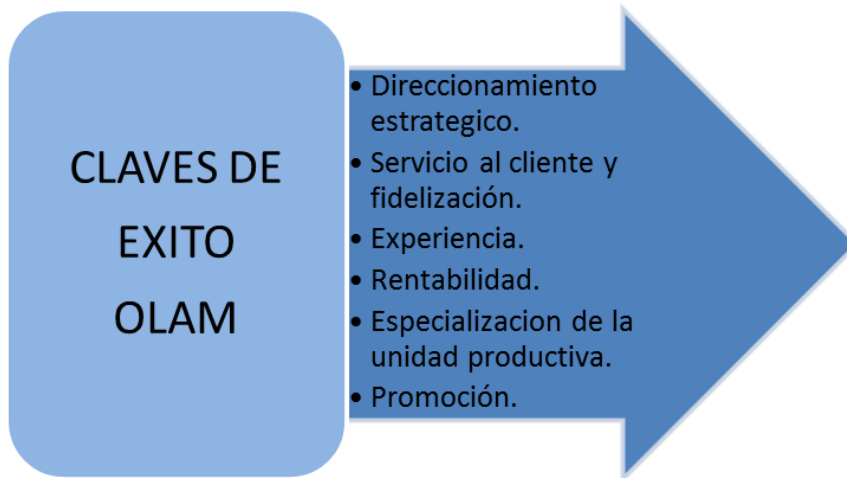
Etapa 3. El mercado potencial. En esta se determinará la posición de los clientes potenciales (tostadores), su participación en el mercado en cuanto a la compra de café verde, igualmente se debe identificar las marcas más importantes de los clientes potenciales y en aquellos más relevantes se indagará un poco más en su estructura comercial y de recibo en plantas, ubicación geográfica y se aplicará una entrevista personal a los tostadores relevantes, para conocer expectativas sobre el futuro de los mercados y para recolectar y validar información del mercado.

Etapa 4. Consolidación de la información y formulación de estrategias y acciones a realizar: Toda la información recolectada y proyecciones realizadas se sintetizan en unas recomendaciones a realizar para logra el lograr el objetivo establecido dentro del plan.

Etapa 5. Acciones adicionales en el acondicionamiento de estrategias: Se proyecta el desarrollo de las acciones a realizar dentro de las estrategias y se cuantifica el valor de inversiones de ser necesario y los posibles resultados operativos de dichas acciones.

4. Análisis estratégico.

4.1. Determinación de los factores claves de éxito.



Fuente: Propia

Fig. No. 8. Factores claves del éxito.

Un elemento importante dentro del desarrollo o mejoramiento es iniciar cambios en cuanto al enfoque y la estrategia, en ese orden de idea que factores pueden permitir que Olam se posicione en el mercado de coproductos. Se determina entonces unos valores claves de éxito, que la convertirán en una empresa retadora frente a sus competidoras, pues le apuesta al logro de los objetivos de sus clientes internos y externos. Cuando se aplican estas claves, se puede determinar las medidas que se realizarán en función del tiempo, y creando de forma real una promesa de servicio; aunado a las capacidades verdaderas, potenciadas por medio de la implementación y del trabajo realizado. Por lo que el correcto engranaje de los factores claves del éxito, conllevan a su eficaz resultado. Cada uno tiene un peso importante dentro de las políticas de la compañía cuando se habla de direccionamiento estratégico en él se ve reflejada la visión, misión, valores y política de la compañía.

De allí, en el crecimiento sostenible, la empresa se encuentra innovando para prestar un excelente servicio al cliente como valor agregado en la comercialización del café, y así aportar en el crecimiento en ventas, como propuesta para consolidar el liderazgo asegurando

la permanencia en el tiempo. “Para la compañía, la rentabilidad y liquidez, se convierte en un tema de bastante cuidado, para estos la responsabilidad del uso adecuado de sus recursos, del cumplimiento de las metas y de ser agentes generadores de ideas, son temas importantes para maximizar los resultados financieros”. (Esparza, 2010-p.164). Cada talento humano, se convierte en protagonista de una historia siendo el ejemplo con una actitud de servicio para marcar la diferencia y para crecer en la cadena de suministro “Valor”.

4.1.1 Matriz del Perfil Competitivo.

La matriz del perfil competitivo, según Acevedo, (2010), “esta herramienta ayudará a identificar y analizar los competidores con mayor significado en sus fortalezas y debilidades, este método es necesario tener en cuenta que la calificación está sujeta a un juicio subjetivo en la selección de factores”. (p.231); por lo anterior si se desea como ayuda en el proceso de toma de decisiones debe utilizarse de manera prudente y concienzuda.

La siguiente tabla nos muestra la calificación obtenida, por Olam, frente a 5 principales competidores de mercado, teniendo en cuenta los factores de éxito previamente evaluados.

Tabla No. 10 Evaluación matriz de perfil competitivo.

FACTORES DE ÉXITO	PESO	RACAFÉ		FNC		CARCAFE		OLAM		L. DREYFUS		NOBLE -COFCO	
		Cal*	PP*	Cal	PP	Cal	PP	Cal	PP	Cal	PP	Cal	PP
Servicio al Cliente y fidelización	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	1	0,15	1	0,15	2	0,3
Direccionamiento Estratégico	0,25	3	0,75	2	0,5	2	0,5	1	0,25	2	0,5	2	0,5
Experiencia en coproductos	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Rentabilidad y Liquidez	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Especialización de la producción	0,25	4	1	3	0,75	2	0,5	1	0,25	1	0,25	2	0,5
Promoción	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2	1	0,1	2	0,2	2	0,2
TOTAL	1	20	3,35	16	2,55	12	2	8	1,25	10	1,6	12	2

DEBILIDAD GRAVE	1
DEBILIDAD MENOR	2
FORTALEZA MENOR	3
FORTALEZA MAYOR	4

*Cal: Calificación

*PP: Peso ponderado

La aplicación de la matriz del perfil competitivo con los factores de éxito cualitativamente seleccionados y aplicados a 6 empresas relevantes en el mercado coproductos, permite concluir:

- Racafé (3.35 pp) es la empresa que mayor presencia realiza en el mercado con una política clara un direccionamiento estratégico hacia el mercado de los coproductos, lo cual sumado a más de 70 años de presencia en el mercado y con una unidad especializada en el segmento del mercado con más de 18 años de experiencia, la convierten en el competidor más fuerte del mercado. Sumado a que esta empresa trabaja en todos los factores de éxito seleccionados.
- La FNC (2.56 pp), siendo con Racafé los mayores competidores del mercado, se diferencia en que el 100% de su comercialización la realiza con Buencafé, por lo tanto no tiene las dificultades de encontrar mercado y precio para sus coproductos. La FNC, realiza una comercialización con un aliado estratégico de su grupo, al cual dedica el 100% de sus esfuerzos en la aplicación de los factores de éxito analizados en la matriz.
- Para los casos de Luis Dreyfus (1.6 pp) y Carcafé (2 pp), se determina que son empresas que tienen una experiencia en el mercado de coproductos; mucho más Carcafé, y han desarrollado procesos de comercialización y producción de coproductos, pero aún no consolidan una posición permanente y sostenible en este segmento y que a pesar de presionar en algunos momentos puntuales el mercado en la comercialización, no han consolidado políticas claras y presencia estratégica. Igualmente no han desarrollado unidades de producción especializadas.
- Finalmente la evaluación de Olam (1.25 pp), siendo la más baja del grupo; nos señala efectivamente su situación actual, como una empresa que no ha participado activamente en el mercado de coproductos, más allá de la ventas de sus remantes de sus trillas de exportación a intermediarios; no tiene enfocado al momento un

direccionamiento estratégico hacia este mercado, no cuenta con las experiencia en este tipo de producciones y no tiene una línea de producción especializada.

Dentro del desarrollo del objetivo del estudio de mercado, se convierte en un gran reto para Olam en enfocar sus esfuerzos en alcanzar un lugar relevante en el mercado de coproductos, igualmente para lograr un reconocimiento de marca y un Good Will, que permita verlo no solo como un participante, sino como un generador de valor en toda la cadena de suministro de coproductos en Colombia.

En la tabla 11, que vera a continuación se podrá observar puntualmente, las notas realizadas para cada agente del mercado y la calificación dada de acuerdo a la percepción señalada en el peso ponderado.

Tabla No. 11 Análisis y Justificación matriz de perfil competitivo.

ANÁLISIS Y JUSTIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO													
FACTORES DE ÉXITO	PESO	RACAFÉ		FNC		CARCAFE		OLAM		LUIS DREYFUS		NOBLE -COFCO	
		CAL	PESO PONDERADO	CAL	PESO PONDERADO	CAL	PESO PONDERADO	CAL	PESO PONDERADO	CAL	PESO PONDERADO	CAL	PESO PONDERADO
Servicio al Cliente y fidelización	0,15	3	Permanente contacto con el cliente, tratar de resolver inquietudes y desarrolla programas de mejoramiento. En n el último año ha aumentado rechazos por calidad.	2	Su labor se enfoca hacia Buencafé	2	Labor media de atención al cliente	1	No realiza contactos permiten con sus clientes que le permita identificar oportunidades y mejorar su posicionamiento	1	No realiza contactos permiten con sus clientes que le permita identificar oportunidades y mejorar su posicionamiento	2	Ha venido desarrollando un plan de trabajo y mejoramiento en atención al cliente.
Direccionamiento Estratégico	0,25	3	Identifica la estrategia del mercado. Un n cambio para descentralizar su estrategia de coproductos a otras unidades de producción no especializadas y fallas control de calidad ha aumentado su nivel de reclamaciones	2	Su estrategia no se enfoca al resto mercado centraliza en un solo cliente sus coproductos	2	No se identifica una estrategia que refleje una proyección distinta a entregar los coproductos de su trilla,	1	No tiene una estrategia definida hacia la especialización en el mercado de coproductos	2	No tiene una estrategia definida hacia la especialización en el mercado de coproductos, su gestión se basa más en mercados de oportunidad.	2	Tiene un direccionamiento o estratégico hacia los coproductos, iniciaL pero teóricamente enfocados
Experiencia en coproductos	0,1	4	Mas de 70 años de experiencia con varios tostadores y calidades de café	3	Muchos años de experiencia entregando a un solo proveedor.	2	Años de experiencia, con errores en el proceso de manejo de coproductos.	2	Pocos años de experiencia	2	Pocos años de experiencia	2	Pocos años de experiencia
Rentabilidad y Liquidez	0,15	3	Muchos años de experiencia	2	Empresa solidad y rentabilidad del negocio del mercado	2	Empresa solidad y rentabilidad del negocio del mercado	2	Empresa solidad y rentabilidad del negocio del mercado	2	Empresa solidad y rentabilidad del negocio del mercado	2	Empresa solidad y rentabilidad del negocio del mercado
Especialización de la producción	0,25	4	Cuenta con una unidad especializada	3	Tiene personal con experiencia y conocimiento en el mercado de coproductos	2	No cuenta con una unidad especializada pero tiene punto de mezcál.	1	No cuenta con una unidad especializada	1	No cuenta con una unidad especializada	2	No cuenta con una unidad especializada pero tiene punto de mezcál.
Promoción	0,1	3	Aplica promoción directamente ante el cliente de sus ventajas competitivas.	4	Aplica promoción directamente a su cliente exclusivo Buencafé.	2	Menor presencia de promoción.	1	Menor o casi nula presencia de promoción.	2	Menor presencia de promoción.	2	Menor presencia de promoción.
TOTAL	1	20		16		12		8		10		12	

Fuente: Propia (2017).

Para el marketing estratégico el análisis es una herramienta necesaria para determinar los recursos y las capacidades que tienen una empresa para definir o referenciar el mercado.

En orden describir el entorno externo de la empresa y como factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, culturales, legales y ecológicos, permiten reflexionar sobre posibles comportamientos y cambios que se puedan presentar en un futuro cercano.

Para esto podemos utilizar una técnica del análisis estratégico como es la matriz P.E.S.T.E.L, que como su nombre lo indica analiza factores: Políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Se trata de una técnica básicamente descriptiva. La idea es detallar de la mejor manera el entorno en el que operará la empresa en función de aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos, jurídico-legales y otros que, de alguna u otra forma, tengan alguna incidencia. El método PESTEL parte de un ejercicio de previsión y probabilidad. Harvard Deusto Business Review y EAE Business School (2017).

4.1.2. Matriz de P.E.S.T.E.L.

Revisando el entorno del proyecto y las posibles afectaciones a corto y mediano plazo que puedan atacar el desarrollo del objetivo de aumentar la participación de Olam en el mercado de coproductos, se observa que algunas variables ejercen un menor influencia en el momento; las tecnologías no presentan un riesgo para la operación, más allá que la empresa desee incorporar procesos de mejoramiento en maquinarias y equipos. Igualmente la parte legal ofrece garantías y reglas de juego claras para la operación, excluyendo algunas apartes locales especialmente en el tema de manejo ambiental y de movilidad que causan traumas temporales en las operaciones.

Lo que indudablemente se vislumbra en estos momentos, pero que no son variables controlables para la empresa; son las coyunturas sociales, políticas, económicas que se

visualizan en el panorama nacional actual. Siendo la reforma tributaria, la desaceleración económica y crisis política; así como la incidencia de las migraciones laborales hacia el país, las que ofrecen riesgos difíciles de medir en su alcance o afectación.

Pero que son propias de un nivel de riesgo natural y moderado dentro del desarrollo de las actividades cotidianas de una empresa.

Tabla No. 12. Descripción de la matriz P.E.S.T.E.L.

Matriz P.E.S.T.E.L - Olam coproductos		
P olíticas	E conómicas	S ocioculturales
Políticas de los gobiernos locales, nacional, que afecten directamente a Olam y al segmento puntual del mercado objetivo.	Recesión desaceleración económica o afectación sobre la economía a niveles micro y macroeconómicos del país, que puede ir encadenados a cambios políticos que afectan la economía.	Comportamientos sociales y culturales a niveles macro, que afecten el comportamiento y la estabilidad social.
<p>1. Políticas laborales</p> <p>2. El proceso de desmovilización y aplicación de la Ley de Justicia el paz.</p> <p>3. Cambio de la política de la libre exportación de café con la denominación producto Colombia.</p> <p>4. Inestabilidad política y corrupción.</p>	<p>1. Devaluación del peso, frente al dólar.</p> <p>2. Reforma tributaria y aumento de la carga impositiva.</p> <p>3. La definición de la construcción de la vías 4G, en ciudades en los departamentos donde se encuentran las plantas o cercanos</p> <p>4. Aumento de impacto de los precios del petróleo.</p> <p>5. la perdida de capacidad adquisitiva y aumento del nivel de endeudamiento moroso de los colombianos.</p> <p>6. Las subsidios públicos del gobierno que afecten el mercado laboral.</p>	<p>1. La incorporación de los excombatientes de los grupos armados a la sociedad y a los mercados laborales.</p> <p>2. La desigualdad de ingresos y de salarios tanto por sectores como por genero.</p> <p>3. El incremento de la violencia y la inseguridad .</p> <p>4. La masiva deportación de USA , y la llegada de venezolanos y su incorporación al mercado laboral colombiano</p> <p>5. Las deficiencias en la red salud pública y sus servicios.</p>
T ecnológicas	E cológicas	L egales
Desarrollo o implementación de tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa, o las empresas de nuestros clientes que puedan provocar algún tipo de modificación a los procesos.	Acciones ambientales que restrinjan, condicionen o afecten el desarrollo normal de la empresa o de sus procesos.	Nuevas normas ambientales permanentes o provisionales que afecten la operación local o nacional.
<p>1. Desarrollo de maquinaria mas eficiente en cuanto a productividad y consumo de energía.</p> <p>2. Desarrollo de procesos de mecanización y automatización de los procesos productivos actuales.</p>	<p>1. Supervisiones y controles ambientales a las plantas de trilla.</p> <p>2. Medidas restrictivas en el tema ambiental y de movilidad en las ciudades de Medellín, Neiva y Armenia.</p>	<p>1. Restricciones locales en el área de metropolitana del Aburra que afectan la operación diaria de la empresa.</p> <p>2. exoneraciones de impuestos por la creación de puestos de trabajo.</p>

Fuente: Propia (2017).

4.2. Análisis D.O.F.A.

La matriz D.O.F.A, analiza las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, realizando un análisis interno y externo, buscando variables que favorezcan el desarrollo del objetivo empresarial o que por el contrario entorpezcan o limiten el desarrollo de este. Desde el punto de vista interno la matriz observa las fortalezas y las debilidades de la empresa o proyecto; y desde el punto de vista externo analiza las amenazas y oportunidades.

En este análisis estratégico se realiza el cruce de las variables internas, con las externas para encontrar como elementos positivos pueden ayudar a crear estrategias para contrarrestar los aspectos negativos.

Tabla No. 13. Descripción de la matriz D.O.F.A.

MATRIZ D.O.F.A - OLAM COPRODUCTOS		
Análisis	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Interno	1. Reconocimiento de marca. 2. Ubicación geográfica estratégica nacional e interna 3. Plantas propias de trillado. 4. Apalacamiento financiero. 5. Infraestructura comercial 6. Recursos humanos y físicos de las trilladores actuales que se pueden compartir.	1. Falta conocimiento de mercado de coproductos. 2. No existe una línea de producción de coproductos o las líneas de producción existentes son poco flexibles. 3. No existen procesos y controles estandarizados para esta unidad de negocio, así como el conocimiento técnico. 4. La producción de coproductos actual es baja para atender una demanda importante.
Análisis	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Externo	1. Crecimiento del consumo interno 2. Acceso a mercados internacionales 3. Apertura de nuevas posibilidades de productos y destinos . 4. Desarrollo de nuevo posicionamiento de la marca, en la cadena de suministro de coproductos.	1. Tostadores con posiciones dominante de mercado. 2. Competencia con años de permanencia en el mercado. 3. Fallas en la cadena de suministro de materia prima. 4. No existen alianzas estratégicas con tostadores; servicio al cliente y fidelización.

Fuente: Propia (2017).

Tabla No. 14. Análisis de la matriz D.O.F.A.

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
ANÁLISIS MATRIZ D.O.F.A - OLAM COPRODUCTOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta conocimiento técnico de coproductos. 2. No existe una línea de producción de coproductos o las líneas de producción existentes son poco flexibles. 3. No existen procesos y controles estandarizados para esta unidad de negocio. 4. La producción de coproductos actual es baja para atender una demanda importante. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de marca. 2. Ubicación geográfica estratégica nacional e internacional. 3. Plantas propias de trillado. 4. Apalancamiento financiero. 5. Infraestructura comercial 6. Recursos humanos y físicos de las trilladores actuales que se pueden compartir.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (FO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del consumo interno. 2. Acceso a mercados internacionales. 3. Apertura de nuevas posibilidades de productos y destinos . 4. Desarrollo de nuevo posicionamiento de la marca, en la cadena de suministro de coproductos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar investigación de mercado para conocer los principales agentes que intervienen. 2. Determinar los requerimientos para establecer una unidad de producción de coproductos. 3. Determinar los principales agentes proveedores de materia prima y sus orígenes. 4. Identificar con clientes finales (entrevistas) las expectativas frente al mercado y los productos o mezclas que adquieren. 5. Vincular personal que tenga conocimiento en el tema de coproductos para que ayude en la visualización del objetivo establecido. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el conocimiento logrado por Olam, en el segmento de exportación para acentuar la marca en el segmento de coproductos. 2. Potenciar la infraestructura local e internacional de Olam, para proveer el mercado nacional, y generar un crecimiento en la participación del mismo. 3. Aprovechar los recursos físicos y financieros actuales para proyectar, apoyar y apalancar el crecimiento en el segmento de coproductos.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (DA)	ESTRATEGIAS (FA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tostadores con posiciones dominante de mercado. 2. Competencia con años de permanencia en el mercado. 3. Fallas en la cadena de suministro de materia prima. 4. No existen alianzas estratégicas con tostadores; servicio al cliente y fidelización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los porcentajes probables de participación en el mercado. 2. Identificar los agentes que ejercen mayor participación en el mercado y establecer alianzas. 3. Identificar nichos de mercado potenciales directos para el suministro de materia prima. 4. Circunscribir la línea de producción de coproductos a una unidad de producción actual de pergamino para reducir inversiones compartiendo recursos, sin afectar ninguna de las dos operaciones. 5. Participar activamente en la compra de guayaba para aumentar la participación en la compra de materia prima, y la reducción de costos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar los recursos financieros Olam y su conocimiento en adyacencias de valor, así como su infraestructura física en Colombia, América del sur y centro américa para proveer el mercado de coproductos de Colombia y aumentar su participación. 2. Realizar promoción directa con los tostadores, aprovechando la posición actual de exportador, para motivar e incentivar la importancia que puede tener Olam, para cadena local de suministro de coproductos para la industria tostadora nacional.

4.3. Análisis al interior del sector industrial.

Las exigencias de competitividad en los mercados nacionales e internacionales, cobran fuerza en las estructuras organizacionales día a día de todos los sectores de producción de servicios y bienes. En ese orden de ideas, las empresas han evaluado su gestión y han creado necesidades puntuales para el mejoramiento de su competitividad y de la logística para atender los requerimientos de la industria. Es en este escenario el sector industrial que enmarca el presente estudio de mercado; parte de las necesidades de la industria tostadora nacional de obtener materia prima de diferentes agentes del mercado, para cubrir el consumo interno de café y porcentaje para la exportación de café procesado.

El consumo interno de café en Colombia ha crecido durante los últimos años; según estudio de la firma Euro monitor internacional. (2017). Los colombianos gastaron “ *en el año 2009, ... cerca de US\$ 616 millones (1.7 billones de pesos) y en 2014, el gasto fue de US\$ 1.004 millones (2.9 billones de pesos); lo que indica una tasa de crecimiento del 10.23% , con un pronóstico para el 2019 de US\$ 1.120 millones (3.2 Billones de pesos)*” .

Igualmente según datos de la Federación Nacional de Cafeteros, en el año 2015 el volumen creció cerca de un 4%, debido a una serie de factores como el aumento continuo del ingreso disponible, nuevos desarrollos de productos y campañas promocionales para aumentar el consumo interno de café. FNC - Algrano (2016). En ese orden de ideas, la industria torrefactora colombiana ha venido aumentando la demanda de materia prima, la cual está compuesta principalmente por coproductos de la trilla de pergamino y guayabas (consumo, pasillas, chorreados etc. y en menor cantidad café verde excelso tipo exportación); lo cual suma cerca de 2.0 millones de sacos.

Estos cambios generan una dinámica distinta, en cuanto a encontrar la forma de optimizar y generar un mayor valor agregado a las ventas de café de coproductos de Olam Colombia, y a la flexibilización de la producción para buscar alcanzar nuevos productos y

mercado para el café procesado en las plantas, cumpliendo las distintas necesidades de los clientes.

4.3.1. Estructura del mercado en que se compite.

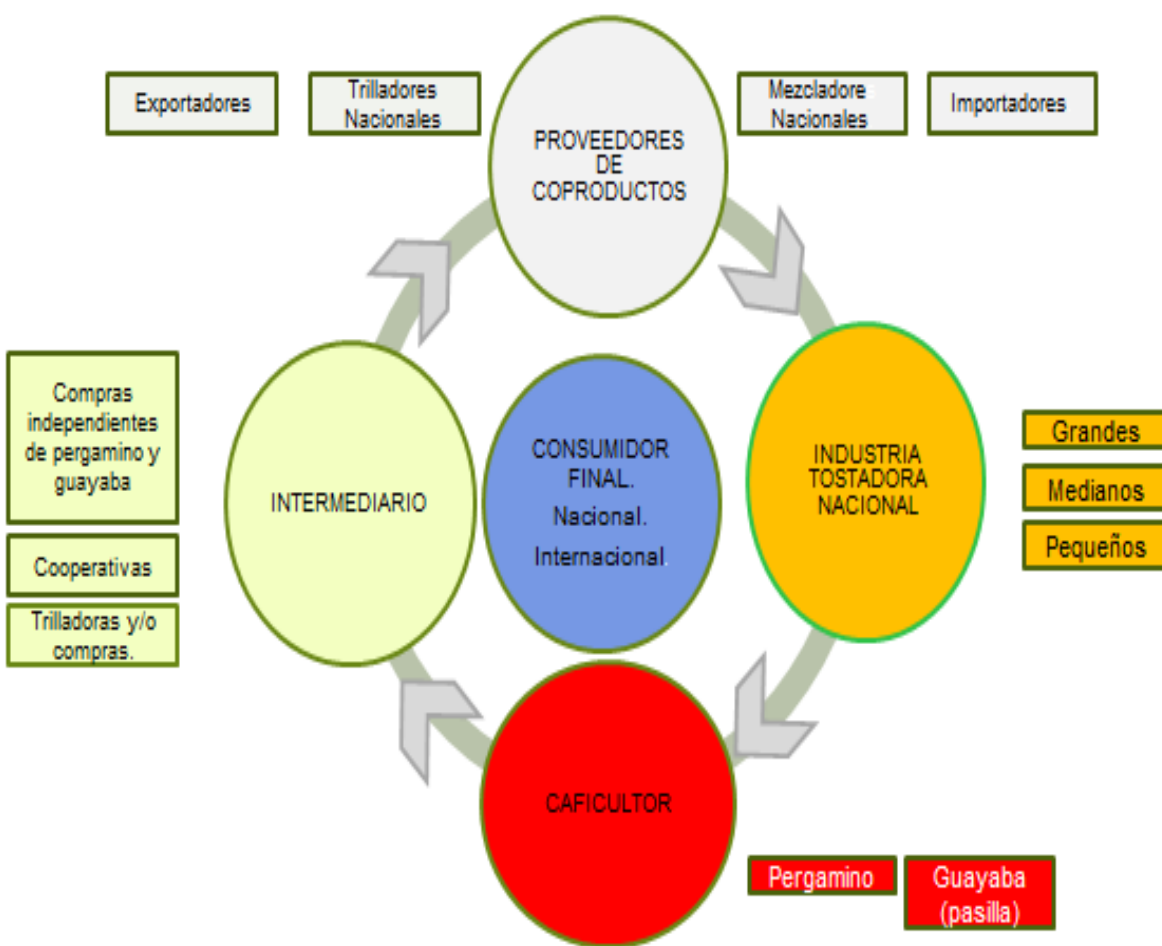


Fig. No. 9. Estructura del mercado.

Dentro del desarrollo de la investigación frente al mercado que se compite, se inicia con el proceso de identificar los principales compradores de café pergamino y guayaba que operan y constituyen el centro de la materia prima para la industria. Pero más allá de identificar los actores y ante la no existencia de información pública, o que señale la participación puntual de cada actor en la totalidad de la industria de acuerdo al origen de la

materia prima (Trillas pergamino, trillas de pasilla, importaciones legales, Importaciones Ilegales); se realizó lo siguiente:

Para el caso de las trillas de pergamino, se extrapolo la información de los exportadores y se determino una media de producción de coproductos de la trilla de pergamino, de acuerdo a las variables factor de compra de café pergamino y volumen de exportación de los últimos 10 años. Adicionalmente se aplico el resultado de dicha media, a la proyección de la cosecha 2017 y se reflejaron resultados que permiten cuantificar el volumen de coproductos generados en una cosecha por los exportadores. Igualmente dicha proyección fue contrastada con los datos históricos de Olam y de otros dos exportadores encontrando una información con el margen de error del 2%, frente a los datos históricos.

Posteriormente, con información histórica de la FCN, se procedió a determinar un volumen promedio de importación de café verde y del consumo interno de café en Colombia; el cual se validó con la información suministrada por los principales tostadores sobre compras anuales de café verde. Paralelamente y ante la no existencia de información registrada sobre los agentes del mercado de guayaba debido al gran porcentaje de informalidad que se maneja, se inicio contacto con los principales agentes del mercado de guayaba o pasilla para establecer información sobre sus compras y entregas y se proyectó una media aritmética la cual se alinea o adicionó a las proyecciones de cosecha para determinar un global de producción total de coproductos.

Finalmente dentro de la valoración de los orígenes de materia prima solo queda un elemento sin identificar y era el volumen de la importaciones ilegales, de la cuales no se tiene ningún registro pero es ampliamente conocido históricamente que al país entra una cantidad importante de café ilegal que se incorpora a la mezclas del mercado interno. Para determinar esta cantidad se estableció como hipótesis que es la diferencia entre las producciones de las actividades licitas y el consumo interno de la industria.

En el siguiente cuadro podemos observar entonces el resumen de las participaciones en el abastecimiento de materia prima de acuerdo al origen:

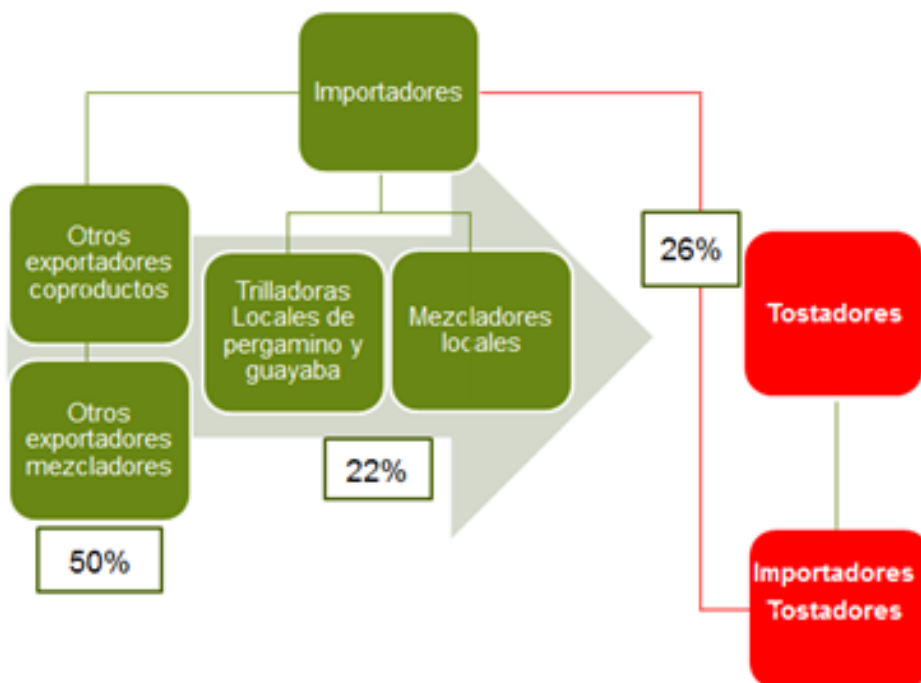


Fig. No. 10. Agentes y porcentajes de compra de materia prima por origen.

A continuación se relacionan los principales agentes de compra y generación de materia prima en Colombia para la industria tostadora Nacional.

Tabla No. 15. Principales agentes de compra de mercado de coproductos.

PRINCIPALES AGENTES EN COMPRA DE MATERIA PRIMA EN MERCADO DE COPRODUCTOS EN COLOMBIA 2017

Exportadores	Trilladores de Guayaba y mezcladores de coproductos
Federación Nacional De Cafeteros	Carcafé
RACAFÉ & CIA S C A	Edilberto Moreno
CARCAFE LTDA.	Guillermo Pineda
Sociedad Exportadora De Café De Las coop de caficultores	Jaime Jaramillo
Louis Dreyfus Commodities Colombia	Jorge Agudelo(T. barbarita)
Skn Caribecafe Ltda.	Julio Gutiérrez(coffe)
Compañía Colombiana Agroindustrial	Martin Zambrado - Cafezam
OLAM AGRO COLOMBIA S.A.A /Outspan Colombia S.A.S.	Miguel Benavides
Compañía Cafetera La Meseta S.A.	Racafé
Noble Colombia S.A.S./COFCO COLOMBIA S.A.S	Rodrigo Villegas
A Laumayer Y Cia.. Exportadores De	Otros (participación inferior al 0.5%)
Villegas Y Cia. S En C.S.	
Coop.De Caficultores De Andes Ltda.	
Compañía Nacional Del Café S.A.S	
Alexcafé Sas	
Teresita Exportadores De Café S.A.	
Café Colsuaves S.A.	
Trilladora Unión S.A.	
Mild Coffee Company Huila S.A.S C.I	
Otros (participación inferior al 0.5%)	

Fuente: Propia (2017).

Frente a la compra materia prima, es pertinente precisar que empresas como la Federación Nacional de Cafeteros, Racafé, Carcafé, Luis Dreyfus, Noble – Cofco, Villegas y CIA, utilizan la materia prima para su comercialización directa; es decir, no venden a intermediarios.

Desde el lado de la industria tostadora, es relevante señalar que existe una concentración en el mercado, siendo la Industrial Colombiana del Café, el mayor comprador de café verde coproductos del país, lejos de su competidor cercano que es Nestlé de Colombia. En el siguiente cuadro se muestran las principales empresas tostadoras de café verde coproductos del país.

Tabla No. 16. Principales tostadores de coproductos.

EMPRESAS TOSTADORAS DE COPRODUCTOS EN COLOMBIA

PRINCIPALES TOSTADORES COPRODUCTOS	OTROS TOSTADORES (incluye pequeños tostadores de excelso)
Colcafé	Amigos Amg Ltda
Nestlé	Arbelaez Valencia Hnos Tostadora de Cafe Mejia SA (Café Mejia y Café Don Benja)
Torrecafé Águila Roja	ASHULCAFE Asociacion Sur huilense de Caficultores
Casa Luker	Aspruonión
Café y Compañía S.A.S	Banca Exportadora Banexport
Restcafé(OMA)	C.I. Madrid S.A.
Buencafé (FNC)	Cafe Aborigen SAS
Café Quindío	Cafe Almendra Selecta SAS
Café la Palma	Café Brisal Ltda
Cafexcoop S.A	Café Danny SAS
Café Galavis.	Café De Santa Barbara S.A.S
Industria Cafetera del Nariño	Café Devotion S.A.
Torrefactora café Bemoka - INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DEL CAUCA S.A. "IPAC S. A."	Cafe Don Valle SAS
Tostadora de Café Mejia Comercializadora S.A	Cafe Jesus Martin SAS
Cafesa Ltda.	Cafe Kumanday
	Café Montaña Roja Ltda - Café Montanala Roja Tradicional
	Coffee Company Huila Ltda
	Coffee Export & CIA
	Comercializadora Aroma de Colombia S.A.S- azahar
	Comercializadora Internacional Tecnocafe SA
	D'Origen SAS
	Dumar Del Huila S.A.S
	Fabrica De Cafe Don Quijote SAS
	Flor de Apía S.A.S
	Gallo Campuzano SAS
	INGRUMA ASPROCAFE.
	Inversiones Jaramillo Angel SA - café de la Fonda
	Inversiones London S.A.S
	Joaquín Díaz Galvis
	John Monroy Silva- Café Loma Verde
	La Morelia Edward Fabian Torres - Café la Morelia
	Lucia Londono Tostadores SAS
	Mildred Quintero - Origo Cafe
	Ramos Rivera y CIA S en C- Café EL CAFÉ TAL
	Suarez Oviendo Vinotinto De Oro S.A.S
	Taza de Origen S.A.S- Hacienda Venecia
	Torrefactora de Café Aromas del Quindio SAS -Kalvin
	Torrefactora Turin LTDA
	Tostadora de Cafe Versailles S.A.S. -Café Versailles- Oscura Pasión -Clemente VIII
	Trilladora Tostadora de Cafe TRITOCAFE
	Vive Cafe S.A. - Amor Perfecto
	Café mulato
	café Tio Conejo S.A.S
	Café el Nogal S.A.S
	Tostadora de Café y Cacao de mi tierra(café mi Terruño- CAFÉ SUPERINTER)
	Fabrica de Café Luz Armenia
	Organización Solarte - Café Franco
	Café Colombia Export -Café Casan
	Café Cordoba

Fuente: Propia (2017).

Finalmente dentro de la estructura del mercado que se compete se precisa frente a las importaciones legales, que estas en su mayoría las realizan particulares a través de empresas intermediarias ubicadas especialmente en la ciudad de Pasto, entrando producto de Perú y Ecuador. Igualmente los tostadores como Colcafé y Nestlé de Colombia realizan un grupo de importaciones directas; y finalmente algunos exportadores como Racafé y Carcafé esporádicamente han realizado importaciones de café a Colombia. De las importaciones ilegales son realizadas por particulares entrando café de origen Peruano, Ecuatoriano y brasilero por la frontera de Pasto; y café de origen Venezolano y Centro Americano por las frontera de Venezuela.; estos cafés son utilizados en mezclas con café Colombiano para la venta interna.

4.3.2. Análisis de los competidores.

En el segmento del mercado de los coproductos, podemos definir la competencia en tres niveles. El primero los exportadores que los clasificaremos en tres grupos:

1. Exportadores que comercializan solo su producción solo la venden a tostadores.
2. Exportadores que comercializan solo su producción y la venden a cualquier intermediario del mercado.
3. Exportadores que comercializan su producción, realizan compras a otros agentes del mercado de consumo, pasilla y guayaba, para entregar directamente a tostadores.

El segundo nivel la competencia generada por agentes pequeños de trilla y mezcladores, que comercializan igualmente en dos grupos.

1. Grupo de agentes que trillan y/o mezclan para vender directamente a tostadores.
2. Grupo de agentes que trillan y/o mezclan para vender a intermediarios.

Como se puede observar en esta clasificación y como lo hemos señalado anteriormente, un grupo de esta competencia potencial, medianamente estrategias de

mercadeo lo podemos llevar a ser proveedores de materia prima, sin que pierdan el potencial de convertirse en algún momento en competencia directa.

Resulta entonces interesante que el grupo de empresas y personas señaladas en la Tabla No. 15. **“Principales agentes de compra de mercado de coproductos”**, sean la competencia potencial en el mercado. Igualmente es importante observar como algunos de estos agentes participan en la importación legal de coproductos o terminan comprando sin saber el origen del producto de las mezclas que le entregan los intermediarios del mercado.

4.3.3. Análisis de las fuerzas competitivas - PORTER.

El análisis PORTER, dentro el análisis estratégico busca conocer el grado de competencia en el mercado; se proyecta sobre externalidades de la empresa, para buscar estrategias enfocadas a aprovechar las oportunidades y atacar las amenazas encontradas.

En la próxima gráfica se muestran las externalidades que puedan afectar el desarrollo del proyecto de crecimiento en el segmento del mercado de los coproductos en Colombia, desde la rivalidad de los competidores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos al café de coproductos, el poder de negociadores de los tostadores, el poder de negociación de los consumidores y la amenaza de entrada de nuevos competidores.

MODELO PORTER

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

- Existe un número importante de empresas trilladoras de café.
- Existen pocas empresas que han especializado su producción en el segmento de coproductos.
- No existe una posición dominante de ninguna empresa compra proveedores de café verde para la industria.
- Olam tiene infraestructura internacional que puede ayudar a proveer café para el mercado nacional.
- El precio del producto está definido para todos por la bolsa de valores y por las tostadoras

AMENAZA DE INGRESO PRODUCTOS SUSTITUTOS.

- Existen productos sustitutos del café como el té, aromáticas, etc; que en algún momento de incremento del precio de café verde y aumento del precio producto final, pueden hacer la cambiar las tendencias del consumidor.
- Las tendencias de consumo de cafés gourmet y especiales puede hacer caer la demanda de café de coproductos.
- Las importaciones de café procesado, pueden afectar la demanda de la industria nacional.

PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

Se cuenta con unos clientes consolidados de café pergamino, que se pueden proyectar para las compras de café guayaba, por lo tanto se puede ejercer la posibilidad de comprar calidades al cliente lo que amplía el poder de negociación. Se tiene un mercado disperso sin niveles de fidelidad extremos por lo tanto bajo una política da en precio, recibo, y eficiencia logística se puede tener poder de negociación con los proveedores.

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.

Existe la posibilidad de entrada de nuevos competidores; por lo cual se debe buscar:

- Diferenciación de producto.
- Especialización y flexibilización de la producción de coproductos.
- Crear canales de comunicación y retroalimentación con el cliente.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES.

- Los tostadores de coproductos tiene gran poder de negociación, observando que existe una gran concentración del mercado en pocos tostadores.
- No existe ningún tipo de asociación o pacto de los proveedores de café para presionar a los tostadores.

Fig. No. 11. Agentes y porcentajes de compra de materia prima por origen.

Dentro del análisis de la estructura de competencia en la que se desarrolla Olam en el mercado de coproductos se señala en la gráfica anterior que existe un número importante de posibles competidores o competencia con potencial, pero estas empresas a pesar de poder hacerlo, no se encuentran participando directamente en el mercado de coproductos en Colombia. Las empresas colombianas proveedores de la industria ninguna tienen una posición dominante, no tiene inherencia en el control de la materia prima que pueda afectar los precios o ejercer una posición dominante.

Sin embargo, para el caso los clientes o tostadores la situación es contraria, existe una amplia concentración del mercado en poco tostadores, especialmente Colcafé con más del 50%, por lo tanto este tostador ejerce una posición dominante en la determinación de precios. Igualmente se ilustra como productos como el té (aromáticas) y el café en otras presentaciones u orígenes puede ser un producto sustituto del mercado de coproductos, que si bien esta tendencia en el caso del té puede estar ligada a un menor precio, en el caso de cafés de otros orígenes o presentaciones se afectaría mucho más por cambios de comportamiento de los consumidores, moda, etc.

Este escenario ofrece a Olam la oportunidad de utilizar la infraestructura que tiene para profundizar y ampliar su participación en el mercado de coproductos en Colombia.

Olam tiene la oportunidad de ofrecer a través de procesos y productos diferenciados de mezclas de café de coproductos, una amplia gama de propuestas con valor agregado para la industria torrefactora, realizar los acompañamientos en el desarrollo de estrategias hacia productos y procesos que generen el crecimiento de las partes y en beneficio del consumidor final y de los productores de café para esta industria.

4.4. Estructura comercial y de mercadeo de los participantes en el sector.

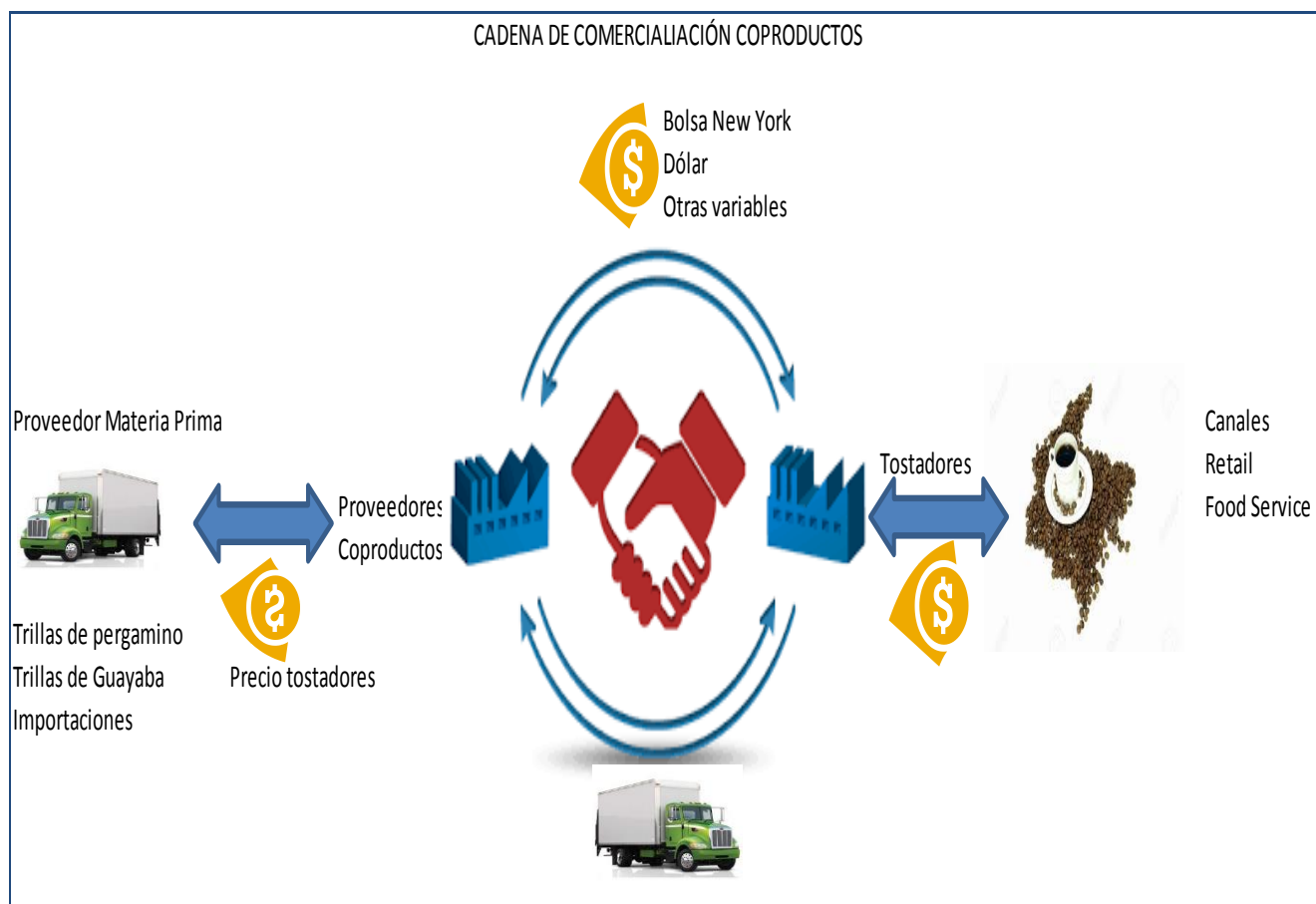


Fig. No 12. Cadena de comercialización de coproductos.

La comercialización de coproductos y el mercadeo del sector involucran unas estructuras de comercialización grandes. Como se ilustra en la figura No. 12, los compradores de materia prima y proveedores de las tostadoras tienen tres opciones de obtener la materia prima para la transformación de los productos que van a entregar a los tostadores dentro de unos parámetros de calidad y precio previamente establecidos. Los tostadores reciben esa materia prima y la llevan al consumidor final en múltiples presentaciones de producto a través de los canales de comercialización de retail y food services.

Para el caso de los proveedores generalmente cuenta con trilladoras y puntos de compra para comercializar la materia prima, estas estructuras se ubican a lo largo del

territorio nacional y son costosas en su montaje y operación. Exportadores como la FNC, Carcafé, Racafé, Olam, SKN, Luis Dreyfus, Cofco, CCA, Laumayer, se encuentran dispersos en toda la geografía Nacional y cuentan con un manejo comercial centralizado para dar precio al mercado y comercializar con los tostadores.

La siguiente figura muestra la estructura comercial de Olam:

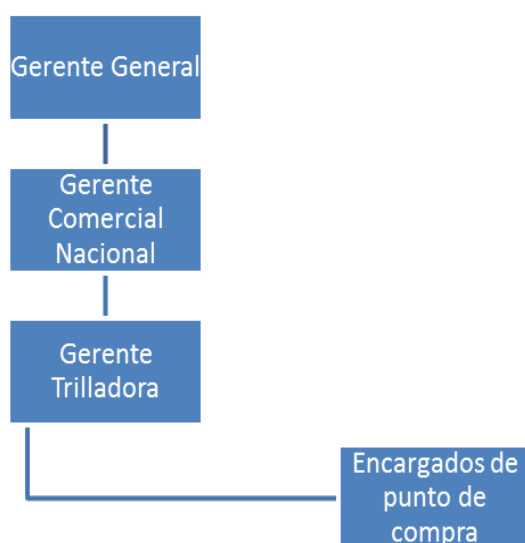


Fig. No 13. Estructura comercial Olam.

El restante de proveedores cuenta con unidades más pequeñas de producción incluidos los trilladores de guayaba, pero son un gran número que aporta participación en el mercado.

Los tostadores igualmente cuentan con una persona encargada de compras, que es la que realiza la comercialización con los proveedores de cafés grandes, medianos y pequeños.

4.5. Mapa de productos y precios.

Como se definió ampliamente en el numeral 3.1 marco técnico del producto de la presenta investigación, el desarrollo de productos o el estándar está definido por la industria tostadora; y aplica para todos los proveedores, el no cumplimiento de estos estándares implica rechazos o castigos en precio por parte del tostador, con consecuentes sobre costos.

Cada tostador tiene sus parámetros de productos y el proveedor debe ajustarse a éstos, por lo cual se señalaría teóricamente que el café que entrega el proveedor A, es igual al que entrega el proveedor B, dentro de los parámetros de calidad. La diferencia se podría presentar en la homogenización saco a saco, en perfil de taza o en el porcentaje de entregas de café sin observaciones o rechazo (efectividad en entrega).

Como señaló anteriormente existen múltiples preparaciones, el plus o la diferenciación se da en que el proceso productivo sea flexible para adaptarse a cualquier tostador. En ese orden de análisis, en un mapa de productos básico para la industria, se señalan tres preparaciones con precios base:

1. Café consuno; precio \$6.420 pesos colombianos
2. Café pasilla máquinas (Pasilla para Molidos), Precio \$4.940 pesos colombianos
3. Café Pasilla Catadoras (Pasilla para Solubles), precio \$4.540 pesos colombianos.

Lo anterior; debido a que dentro de la industria cualquier preparación o fijación de precios parte de estas mezclas, en su mejoramiento o en bajar la calidad.

Frente al precio, es relevante señalar que las compras se realizan con la cotización en tiempo real que maneja la bolsa de New York y la respectiva conversión cambiaria en dólares, que sumado a los costos fijos, variables y a la proyección de rentabilidad determina el precio a pagar por la materia prima. En el caso de la federación esta misma conversión es la que determina el precio interno para FNC y las cooperativas de caficultores. En las guayabas y

trillados de coproductos el precio lo define los tostadores, teniendo en cuenta que del valor pagado por ellos se está descontado los respectivos gastos y la rentabilidad esperada para definir el precio de la materia prima.

Como se observa nos encontramos frente a un mercado dinámico, como todos los de materias primas agrícolas, que se ajusta permanentemente en precio

4.6. Análisis del cliente y del consumidor.

Dentro del análisis de los clientes, se clasificara en 3 grupos:

Grupo 1: Colcafé, Nestlé, Águila Roja (Bemoka), Buencafé.

Grupo 2: Restcafé, Casaluker, Industria Cafetera Nariñense; Café y Compañía

Grupo 3: Otros tostadores

En Colombia se encuentran registradas a septiembre de 2015, 152 empresas o razones sociales autorizadas para la tostión y exportación de café en grano tostado, molido, soluble y extractos, etc., FNC (2015). La mayor parte del esfuerzo de estas empresas. o por lo menos las más importantes en cuanto a volumen se enfoca en cubrir las necesidades del mercado interno, donde se estima que en el país el consumo de café es del 65% tostado y molido, y el restante 35% soluble. Igualmente cada colombiano consume en promedio, de 2 a 2,5 kilos anuales de café. De este consumo, aproximadamente 45% se realiza por fuera del hogar y el 55% al interior. A la hora de comprar para consumo al interior del hogar las empresas preferidas en el mercado son Colcafé, Nestlé y Torrefcafé, con sus distintas marcas en oferta al público. M.C. Suarez (18 de agosto de 2015).

Es Colcafé líder con una participación aproximada en volumen del 53% del segmento; el segundo puesto lo ocupa Nestlé con un 15% y Torre café ocupa el tercer lugar con una participación de 13,5%, sumando la oferta de café en las distintas presentaciones solubles,

molido y tostado, para un acumulado de estas tres empresas del 81.5% y el restante 18.5% se lo reparten en el resto de oferentes del mercado.

Por otra parte en el mercado del food services, los principales actores para el año 2015; fueron, Procafecol (Juan Valdez) como líder del segmento, seguido de Restcafé (OMA), Estrella Andina (Joint Venture) de la mexicana Alsea y el grupo Nutresa, que es la que opera la franquicia de Starbucks, y Dunocol, la franquicia de Dunkin. Lozano Garzón R. (2016).

Según informe de Euro monitor (2017), el volumen del mercado también ha ido creciendo y en 2009 para el sector del Retail, fue de 60.479 toneladas, mientras que para 2014 fueron 69.034 toneladas. Y se pronostica que en 2019, la cifra aumente más, alcanzando 79.304 toneladas. Para el caso del Food services en el año 2009 se consumieron 1.831 toneladas y para el 2014 se aumentó a 2.316 toneladas. Estos datos representan que la industria requiere actualmente aproximadamente 1.4 (millones) de sacos de 60 kilos para cubrir su demanda de materia prima para estos segmento del mercado interno, que sumados a los 0.6 (millones) de sacos que se exportan procesados, arroja una cifra de 2.1 (millones) de sacos de 60 kg como materia prima necesaria para la industria tostadora nacional, demanda que se ve representada especialmente en café tipo consumo, café tipo pasillas(máquinas y catadoras) y de acuerdo a las últimas tendencias en mezclas listas para tosti6n.

5. Investigación de mercados aplicada al plan.

5.1. Ficha técnica.

Bautista Delgado L.A. (2016). Expresa que la entrevista se utiliza para recolectar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Para este caso se aplicaron entrevistas con fuentes de información confiables, pero con la dificultad de tratar de recolectar información crítica y reservada de las empresas.

- ✓ **Tema de la entrevista:** Identificar los elementos que podrían dar valor a la cadena de suministro de materia prima para el tostador, a fin de determinar unas estrategias de mercadeo y de sostenibilidad como proveedor de café verde coproductos.
- ✓ **Fecha:** Se aplicaron entrevistas entre el 25 de febrero y el 05 de marzo de 2017.
- ✓ **Medio:** Entrevista telefónica.
- ✓ **Entrevistados:** Personas dentro del proceso de compras de las empresas tostadoras Nestlé, Colcafé, Café Quindío, Café Galaviz, Café Luz, Café Mariscal, Casaluker y Águila Roja.

El cuestionario aplicado, se diseñó corto y se establecieron preguntas abiertas y cerradas a fin de determinar variables cuantitativas y cualitativas, que nos llevaran a resolver o a encontrar las estrategias que permitan el cumplimiento del objetivo propuesto para el presente estudio de mercado. (Ver grafica 14)

Objetivo de la entrevista: a presente entrevista se aplica dentro de un estudio para una importante empresa con operación en el país que busca ampliar su cobertura en el mercado interno, como proveedor de materia prima para la industria Torrefactora Nacional. En ese orden de ideas, se está tratando de identificar que elementos podrían dar valor a la cadena de suministro de materia prima para una empresa como (**Nombre de la empresa tostadora**), a fin de determinar unas estrategias de mercadeo y de sostenibilidad como proveedor de café verde para la industria.

Para esto necesario conocer los siguientes aspectos:

1. ¿Qué calidad de cafés compran para su procesos?

Consumo	_____
Pasilla	_____
Mezclas (Estandarizadas)	_____
Excelso (UGQ)	_____
Otras	_____
Todas las Anteriores	_____

2. ¿Cuáles son las 3 principales fortalezas que debe tener un proveedor de café verde para su empresa?

1. _____
 2. _____
 3. _____

3. ¿Que considera que podría hacer adicional un proveedor de café verde para generar un valor agregado a su proceso de compras o de producción?

4. ¿Cuál es el volumen mensual de compras de café verde, y que porcentaje máximo podría aplicar en ese volumen un solo proveedor de café.

5. ¿En algún momento del mercado, consideraría importante tener un proveedor de café verde que le permita acceder a materia prima de orígenes distintos al Café Colombiano?

6. Datos de contacto de la(s) persona(s) encargada(s) de negociación y precio del día?

Agradezco su colaboración e información que nos pueda aportar, esperando que un futuro logremos presentar una propuesta comercial valida y diseñada a generar una aliado estratégico para su negocio. Igualmente cualquier inquietud o aclaración se pueden comunicar al Celular 3178415529 o escribir al correo electrónico flopao@hotmail.com.

Fig. No 14. Formulario de entrevista aplicada.

Tabla No. 17. Ficha técnica encuesta.

FICHA TÉCNICA	
Tipo de Levantamiento	Entrevista telefónica a empleados de la industria tostadora Nacional de coproductos.
Fecha de levantamiento	25 febrero al 15 de marzo de 2017
Técnica y método utilizado	Entrevista en línea
Sujeto de investigación	Empleados de las principales tostadoras de coproductos del café.
Tamaño de la muestra	Muestra 8 tostadores
Universo del Estudio	9 empresas clasificación grupo 1 y 2 de tostadores principales
Nivel de confianza y margen de error	92% y 8%

5.2. Resumen Ejecutivo.

El estudio tiene como finalidad el desarrollo de un plan de mercadeo para la empresa Olam Colombia, que permita facilitar y encontrar las estrategias para lograr aumentar efectivamente su participación en el mercado de coproductos en Colombia y establecer un reconcomiendo de marca dentro de este segmento del mercado del café.

Para ello a través de técnicas de recolección de información, análisis y proyecciones, se busca llevar a un conocimiento más cercano del mercado y de sus expectativas.

Se utilizó una investigación cuantitativa, descriptiva y se aplicó para la recolección de datos un instrumento; como la entrevista telefónica que se formuló a los principales tostadores en (6) ítems, los cuales determinaron o validaron información necesaria para la estructuración del proyecto. Se tuvo como resultado que el plan de mercadeo elaborado es idóneo puesto que demuestra cuantitativamente los beneficios que tendría la empresa con la ejecución del mismo. Es importante señalar que se realizó un diseño de formulario de entrevista sencillo de selección múltiple y abierta; y que procura no alterar el entorno conceptual del encuestado e igualmente que no indujera a sesgar o parcializar de algún modo la información. Así como se trató de respetar la confidencialidad de los datos de los encuestados y algunos elementos críticos de cada empresa.

En ese sentido, la metodología cualitativa permitió, tener una mejor visión de lo que esperan los tostadores, que se abona al desarrollo y ejecución de los objetivos planteados para el presente proyecto. Así como servirá de base, con las otras técnicas de investigación aplicadas para direccionar un plan de mercadeo que se pueda implementar y aportar al proyecto como retroalimentación de lo que se ha evidenciado. La metodología cuantitativa y la sistematización y análisis de la información se tomó minuciosamente los datos suministrados en la entrevista y permitieron corroborar los datos de suministro de café en cuanto a volumen y calidades, con la exploración que se realizó con los proveedores de esa materia prima.

Con los datos obtenidos se levantara la información concerniente al plan de mercadeo, en donde se elaborará las estrategias que permitirán aumentar la participación de Olam en el mercado de coproductos en Colombia; de igual forma se tomarán las medidas necesarias para minimizar los riesgos que esta pueda sufrir y por ende se aumentará la competitividad de la empresa dentro de la cantera de clientes.

5.3. Definición del problema oportunidad.

¿Existe la necesidad y la sostenibilidad para realizar un crecimiento en el mercado de coproductos para la industria tostadora Nacional?

Olam es una empresa que participa actualmente en el mercado de coproductos en Colombia, con sus productos derivados de la trilla café pergamino; no obstante se considera que esta participación actual del 2.16% es pequeña frente a las posibles expectativas que ofrece el mercado. Así mismo dentro de esta ubicación actual Olam solo cuenta con un producto para esta industria dentro de su portafolio, como es la pasilla de catadoras.

Esto genera un interrogante y un problema que es necesario cuantificar, para lograr establecer un objetivo de crecimiento y es identificar el lugar actual de Olam en el mercado

desde la perspectiva comercial y técnica. Igualmente cual son las expectativas de crecimiento y direccionamiento de la industrial tostadora Nacional.

Oportunidad.

Al identificar y cuantificar que variables y factores están influyendo en el posible problema, se genera la oportunidad de cambios con una dinámica distinta, en cuanto a encontrar la forma de optimizar y generar un mayor valor agregado a las ventas de café de coproductos y a la flexibilización de la producción para alcanzar nuevos productos y mercado para el café procesado en las plantas y cumpliendo las distintas necesidades de los clientes.

En conclusión este análisis abre la posibilidad y la necesidad de evaluar la viabilidad de buscar estrategias que permitan a Olam Colombia aumentar su participación en el mercado local.

5.4. Objetivos de la investigación de mercados.

Objetivo general.

Establecer las estrategias a desarrollar por parte de Olam para lograr un crecimiento en la participación del mercado de coproductos de café en Colombia y ser un agente importante del mismo.

Objetivos específicos.

- ✓ Identificar los principales actores que participan en el mercado de coproductos en Colombia.

-

- ✓ Cuantificar porcentualmente la participación del mercado de coproductos; identificando los principales compradores de esta materia prima en la industria tostadora Nacional.
- ✓ Establecer los agentes directos o competencia potencial en la compra de café trillado (consumo y pasilla) y guayaba en Colombia.
- ✓ Referenciar las principales mezclas o parámetros de entrega de café coproductos de los tostadores en Colombia.
- ✓ Identificar variables importantes para los tostadores que permitan dar valor agregado al proceso de venta, como proveedores de café verde para la industria.

5.5. Metodología aplicada.

Para el desarrollo de la presente investigación se partió de la premisa de Olam de buscar conocer su posición actual en el mercado y cual o cuales deben ser las acciones a desarrollar para lograr un crecimiento del mercado.

En ese orden de ideas, se estableció en primera instancia una lista de fuentes externas para obtener la información primaria y secundaria del funcionamiento del mercado. La lista de fuentes de consulta externas primarias y secundarias es la siguiente:

- ✓ **Consultas proveedores o agentes existentes en el mercado:** Se consultaron 7 personas para conocer su enfoque del mercado y visión del mercado, quienes para cada uno de ellos representaban mayor relevancia e importancia dentro del desarrollo de las estrategias comerciales, desarrollo tecnológico y de procesos en la industria de coproductos en Colombia.

- ✓ **Entrevista telefónica con personal de las tostadoras:** Se realizó entrevista telefónica a personal de 8 tostadoras Nestlé, Colcafé, Café Quindío, Café Galaviz, Café Luz, Café Mariscal, Casaluker y Águila Roja; Con el fin de establecer las prioridades en la compra de materia prima, y volúmenes aproximados de compra. Igualmente se buscó indagar sobre el valor agregado que esperaban se diera en el proceso de compra de café.

Para ejecutar la metodología se hace con una muestra cuantitativa finita, con un grado de credibilidad del 92% y un universo de 9 empresas.

Dónde aplicamos la fórmula para muestras finitas:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

N: Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

Z_α: Es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos.

e: Es el error muestral deseado, en tanto por ciento. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato, es generalmente desconocido y se suele suponer que p=q=0.5 que es la opción más segura.

q: Proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

n: Tamaño de la muestra (número de entrevistas que vamos a hacer).

Entonces:

$$n = ?$$

$$e = 8\% = 0.08$$

$Z = 1,75$ (tabla de distribución normal para el 92% de confiabilidad y 8% error)

$N = 9$ (universo)

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

Por lo anterior al aplicar la fórmula tenemos como resultado el 8.4 por aproximación 8 entrevistas.

- ✓ **Publicaciones:** Se realizó lectura y clasificación de información proveniente de artículos de revistas y periódicos.
- ✓ **Informes de mercado:** Se consultó informes de entidades relacionadas con el tema del café y estadísticas de la industria cafetera en Colombia.
- ✓ **Páginas Web:** Se visitaron distintas páginas web de empresas relacionadas con el mundo del café como proveedores, tostadoras, páginas oficiales de entidades como la Federación Nacional de Cafeteros, Departamento Nacional de Estadísticas, Proexport, etc.

Igualmente dentro del desarrollo de la presente investigación se realizó consulta de fuentes primarias internas para conocer la información de Olam en Colombia, sus ventas a la industria tostadora, sus objetivos, valores, visión y misión empresarial, su operación logística, distribución geográfica, etc; con el objetivo de tener un marco general de la empresa dentro del mercado de coproductos en Colombia.

5.6. Limitaciones.

Dentro del desarrollo de la investigación se encontraron limitaciones a información originadas por factores como la falta de datos estadísticos del mercado de coproductos en Colombia, en cuanto al origen de las materias primas. En este aspecto fue necesario realizar un análisis de las cosechas colombianas de los últimos años para prospectar un modelo que permitiera a través de los factores de recibo de café pergamino, proyectar las producciones de coproductos dependientes de las trillas de café pergamino. Igualmente la información de importaciones de café para coproductos y exportaciones fue validada contra los datos históricos del consumo interno de café para establecer su correlación con la realidad del mercado.

Para el caso de las guayabas o pasilla sin trillar se encontró limitante como la poca organización o formalización de las operaciones de los agentes que intervienen en el mercado, teniendo en cuenta que ninguna entidad en Colombia lleva registros de las operaciones de este nicho de mercado. Para levantar información relevante se consultó con los principales agentes de este tipo de materia prima para el mercado y a través de la información recolectada y de la experiencia de los agentes consultados se realizó la proyección de compra de esta materia prima y finalmente la diferencia entre las cosechas proyectadas más las importaciones legales y las compras de guayaba, frente al consumo interno nos determina una variable positiva o negativa que correspondería al factor de café importado por vías no legales y que históricamente ha estado en los mercados y se incorpora a la producción nacional para la venta a los principales tostadores. En ese orden de idea esta diferencia generalmente negativa se toma bajo este supuesto para completar el consumo interno de la industria.

Fue limitante a acceder información que en su mayoría se considera confidencial al interior de las empresas, especialmente en el caso de las tostadores, para solucionar este impase se realizaron las encuestas garantizando toda la confidencialidad de las personas que apoyaron el desarrollo de la presente investigación en la fase de encuestas.

Igualmente para el caso de Olam se determinó que toda la información producto del desarrollo del presente trabajo se mantendrá en absoluta reserva para garantizar los fines comerciales y técnicos de la empresa.

5.7. Hallazgos y Resultados de la investigación.

5.7.1. Información Sociodemográfica.

El estudio se centra en la investigación de los principales agentes del mercado de coproductos en Colombia, el cual se realiza énfasis en los principales compradores de materia prima para la industria colombiana en toda la geografía nacional. Igualmente analiza los principales tostadores del país y su ubicación geográfica en Colombia.

Se observa entonces para el caso de Olam su posicionamiento en el país con tres plantas de producción en Armenia, Neiva y una en construcción en la ciudad de Medellín. Con puntos de compra en Pitalito, Garzón, Ibagué, Planadas, Manizales, Génova y Salgar.

Para el caso de la competencia en cuanto a la compra de materia prima se observa un posicionamiento especial en los departamentos de Quindío, Caldas, Risaralda y Huila, donde se concentran la mayoría de compradores. En la ciudad de Armenia se ubica la firma Racafé con su unidad coproductos denominada “Arenales”, la cual se constituye en la principal competencia en cuanto a volumen y grado de tecnificación de sus procesos de mezclas.

En cuanto a los tostadores observamos que cuentan con plantas de recibo en todo el país, en ciudades como Medellín, Bogotá, Santa Marta, Buenaventura, Ibagué, Manizales, Chinchiná, Bugalagrande, Candelaria, Santander de Quilichao, Pereira.

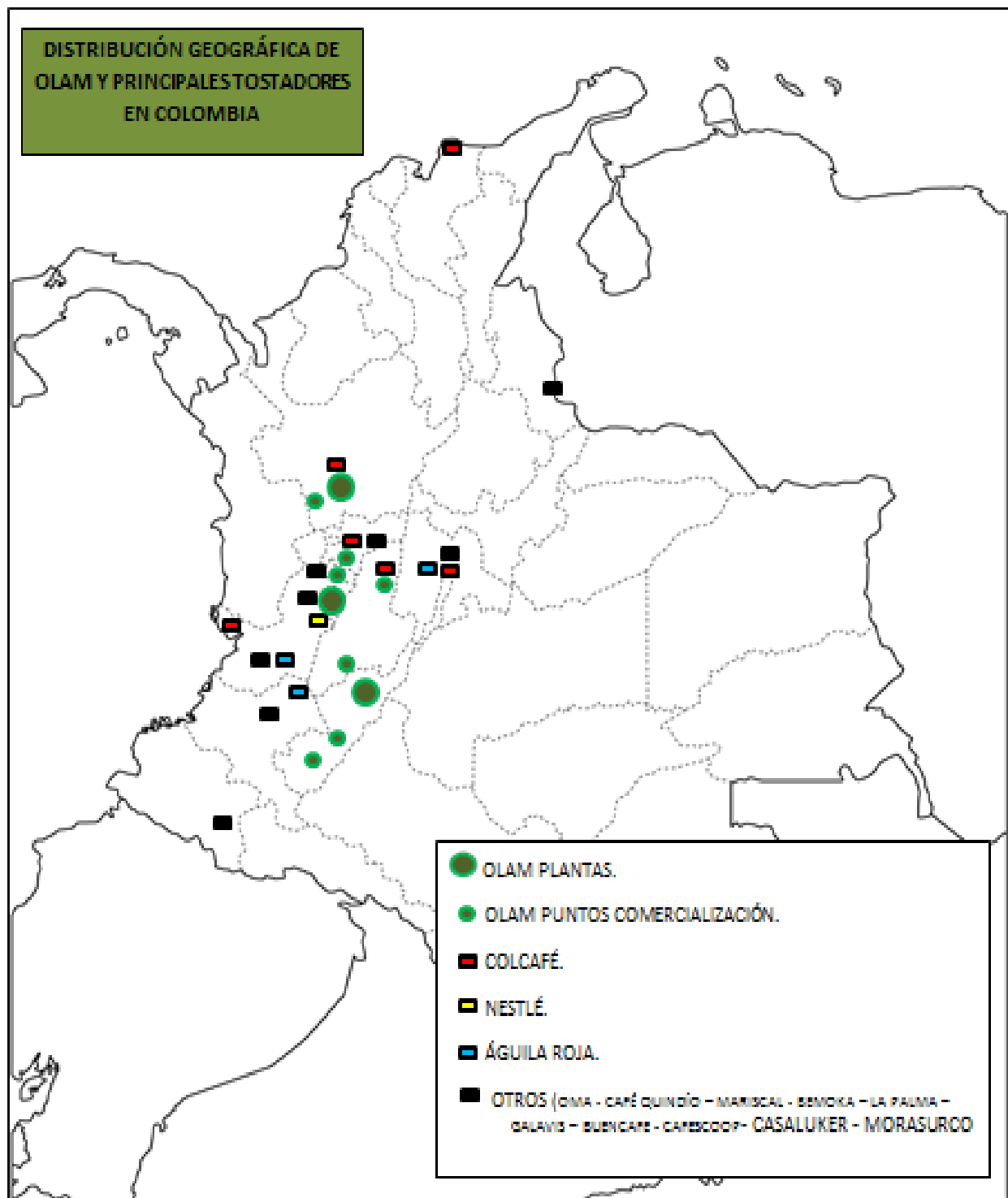


Fig. No 15. Ubicación geográfica de Olam y tostadores principales.

5.7.2. Resultados generales

5.7.3. Composición del mercado potencial de materia prima.

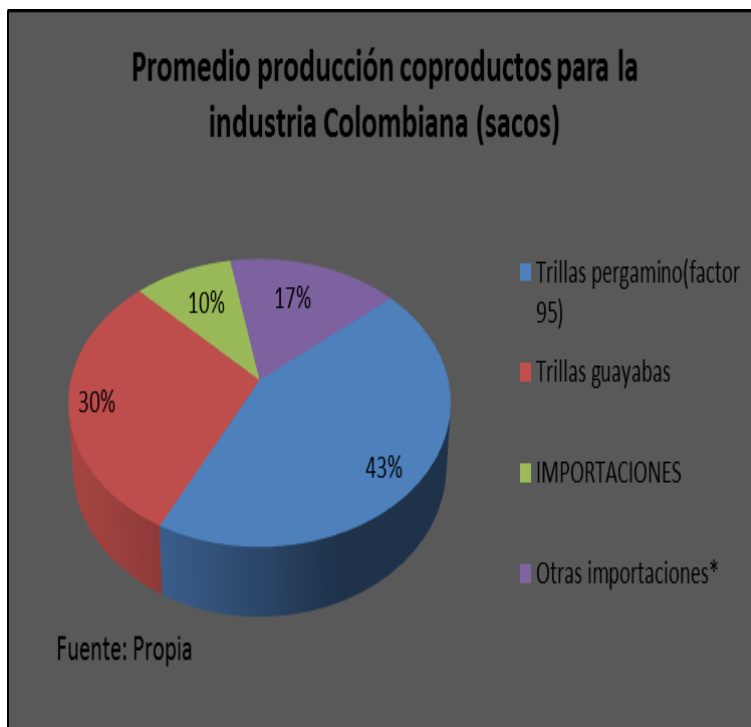


Fig. No 16. Promedio de producción de coproductos para la industria colombiana.

Tabla No. 18. Composición en sacos materia prima de coproductos.

COMPOSICIÓN DE SACOS (Millones)	
ÍTEMS	SACOS (60KG)
Trillas de pergamino (factor 95)	0,92
Trillas de guayaba	0,63
Importaciones	0,20
Otras Importaciones	0,35
TOTAL	2,10

Fuente: Propia (2017).

Para la composición del mercado de coproductos que señala la gráfica 16 y tabla 17 anteriormente descritas, fue necesario realizar proyección de la cosecha de café para estimar el volumen de coproductos. Como se ha señalado anteriormente se proyectó un factor promedio de recibo de café pergamino del 95, para porcentajes históricos de producción de coproductos de las trilladoras en Colombia. A éste factor se estimó una media histórica de las producciones de coproductos tanto para las trillas de pergamino, como para las trillas de guayaba, información que se obtuvo de la experiencia de Olam y otros exportadores en la trillas de café.

Posteriormente a estos datos se aplicaron a la proyección anual de cosecha entregada por la Federación Nacional de Cafeteros para el año 2017 y se establecieron las medias históricas para las exportaciones, consumo interno e importaciones según los datos oficiales de la Federación Nacional de Cafeteros; lo cual arrojó una diferencia que se constituye bajo un supuesto de otras importaciones que corresponde al café que entra a Colombia de forma ilegal y que ha sido una constante durante todos los años y especialmente en épocas de baja producción y del cual no existen cifras oficiales.

La información obtenida nos deriva en una proyección de consumo interno, más exportaciones de café procesado en Colombia cercana a los 2.1 millones de sacos para el año 2017, es importante anotar que esta proyección matemática fue contrastada, con las proyecciones de la Federación Nacional de Cafeteros y con las proyecciones de los dos más importantes tostadores de Colombia (Colcafé y Nestlé). Adicionalmente con la proyección de mercado de café en Colombia de la firma Euro monitor Internacional.

Tabla No. 19. Resumen datos de proyección de materia prima consumo interno.

RESUMEN DE PROYECCIÓN			
ÍTEM	PROMEDIO	%	% COPRODUCTOS
PRODUCCIÓN PROMEDIO SACOS	14,5	100%	
EXPORTACIONES	12,95	89%	
PRODUCCIÓN INTERNA PROMEDIO	1,55	11%	74%
Trillas pergamino(factor 95)	0,9158	6,32%	44%
Trillas guayabas	0,63	4,35%	30%
IMPORTACIONES	0,2	1%	10%
SUBTOTAL	1,75	12%	83%
Otras importaciones*	0,35	2%	17%
TOTAL PRODUCCIÓN MERCADO INTERNO	2,1	14%	100,0%
Fuente: Propia		*Importaciones no tradicionales	

5.7.4. Materia prima generada por trilladores de café pergamino en Colombia.

En el siguiente cuadro se partió de la información histórica de las exportaciones de café de los exportadores para determinar el café pergamino comprado y se expresa en el porcentaje de participación en la trilla. Con este porcentaje se estableció el volumen de coproductos generados en la trilla y su porcentaje dentro del mercado nacional. Es importante aclarar que este cuadro solo nos indica la materia prima de coproductos generada desde la trilla de café pergamino para la exportación.

La información aquí presentada resulta relevante en la medida que nos señala como el 2.16% de la materia prima del mercado de coproductos en Colombia, es generada por Olam, lo cual nos brinda un punto de partida desde lo productivo, logístico y administrativo para iniciar un proceso de crecimiento en la participación del mercado.

Igualmente es importante determinar la posición en generación de materia prima propia de algunos competidores directos como Racafé y Carcafé; y como algunos de estos exportadores se convierten en objetivos comerciales para la compra materia prima por disponibilidad de estos para vender sus coproductos a cualquier agente del mercado.

Tabla No. 20. Producción de coproductos de trilla de pergamino en Colombia.

Cuadro. Sacos y porcentaje de materia prima generada por los exportadores para el mercado de coproductos.			
Exportador	% en trilla pergamino	sacos anuales	% del mercado de coproductos
Federación Nacional De Cafeteros	23,53%	217.383	10,35%
RACAFE & CIA S C A	8,61%	79.534	3,79%
CARCAFE LTDA.	8,56%	79.052	3,76%
Sociedad Exportadora De Café De Las coop de caficultores	7,44%	68.768	3,27%
Louis Dreyfus Commodities Colombia	7,18%	66.300	3,16%
Skn Caribecafe Ltda.	5,43%	50.204	2,39%
Compañía Colombiana Agroindustrial	5,37%	49.610	2,36%
OLAM AGRO COLOMBIA S.A.A /Outspan Colombia S.A.S.	4,90%	45.321	2,16%
Compañía Cafetera La Meseta S.A.	4,67%	43.179	2,06%
Noble Colombia S.A.S./COFCO COLOMBIA S.A.S	4,07%	37.579	1,79%
A Laumayer Y Cia.. Exportadores De	3,17%	29.297	1,40%
Villegas Y Cia. S En C.S.	2,30%	21.253	1,01%
Coop.De Caficultores De Andes Ltda.	2,27%	20.995	1,00%
Compañía Nacional Del Café S.A.S	1,28%	11.828	0,56%
Alexcafe Sas	1,13%	10.436	0,50%
Teresita Exportadores De Café S.A.	1,00%	9.277	0,44%
Café Colsuaves S.A.	0,76%	6.979	0,33%
Trilladora Unión S.A.	0,52%	4.834	0,23%
Mild Coffee Company Huila S.A.S C.I	0,50%	4.586	0,22%
Otros (participación inferior al 0.5% en la exportación)	7,31%	67.586	3,22%
Total		924.000	44,00%

Fuente: Propia (2017).

5.7.5. Materia prima generada por trilladores de café guayaba en Colombia.

En segundo elemento importante para tener en cuenta dentro de la materia prima necesaria para generar sostenibilidad del mercado en cuanto a volumen y tiempo corresponde a las trillas de guayaba (Pasilla), en el siguiente cuadro observamos los principales agentes de trilla de este tipo de materia prima, tostador al cual realizan la entrega de sus productos y participación de cada uno de ellos dentro del mercado de coproductos en Colombia. Es importante observa en este cuadro como los exportadores como Carcafé, Racafé, Rodrigo

Villegas, tienen participación tanto en el mercado de trilla de pergamino, como en el mercado de compa de materia prima de guayaba.

Este informe igualmente observa como Racafé se convierte en el principal competidor por la materia prima de coproductos en Colombia.

Tabla No. 21. Producción de coproductos de trilla de guayaba en Colombia.

Trilladores de Guayaba y mezcladores de coproductos	Trilla	Proveedor de	Ciudad	Sacos Anuales	% mercado de coproductos
Carcafé	si	Colcafé/exportación.	Pereira	0,02	1,0%
Edilberto Moreno	si	Industria Aliadas	Cartago	0,05	2,4%
Guillermo Pineda	si	Águila Roja	Neiva-Gigante	0,08	3,8%
Jaime Jaramillo	si	Nestle	Armenia	0,02	1,0%
Jorge Agudelo(T. barbarita)	si	Colcafe	Cartago	0,01	0,5%
Julio Gutiérrez(coffe)	si	Colcafé	Cartago	0,01	0,5%
Martin Zambrado - Cafezam	si	Colcafe	Pereira	0,02	1,0%
Miguel Benavides	si	Águila Roja	Popayán-Cartago- Neiva	0,08	3,8%
Racafé	si	Colcafé-Nestlé-Mariscal-Oma-Buencafe-otros-Exporta	Armenia	0,06	2,9%
Rodrigo Villegas	si	Mariscal/Colcafe	Pereira	0,02	1,0%
OTROS				0,26	12,4%
TOTAL					30%

Fuente: Propia (2017).

5.7.6. Datos de entrevista a tostadores (tabulación).

La entrevista aplicada a tostadores se realiza con el objetivo de identificar variables cualitativas que puedan generar valor agregado a la cadena de suministro y establecer una primera línea de comunicación que muestre el interés de Olam en realizar mayores acercamientos a los tostadores nacionales. En la entrevista se aplicaron 5 ítems básicos y se realizó una consulta sobre el contacto comercial de la empresa en la pregunta no 6.

Es importante señalar que la entrevista es un mecanismo más que suma a las distintas actividades realizadas en procura de establecer una visión general de mercado y las estrategias a desarrollar por parte de Olam.

Tabla No. 22. ¿Qué calidad de café compra para su proceso?.

Ítem	Consumo	Pasilla	Mezclas	excelso	Otras	todas las anteriores
Nestle.						X
Colcafe						X
Café Quindio						X
Café Galaviz						X
Café Luz	X	X				
Café Mariscal	X	X				
Casalucker						X
Aguila Roja	X	X				
Total Respuestas	3	3	0	0	0	5

Fuente: Propia (2017).

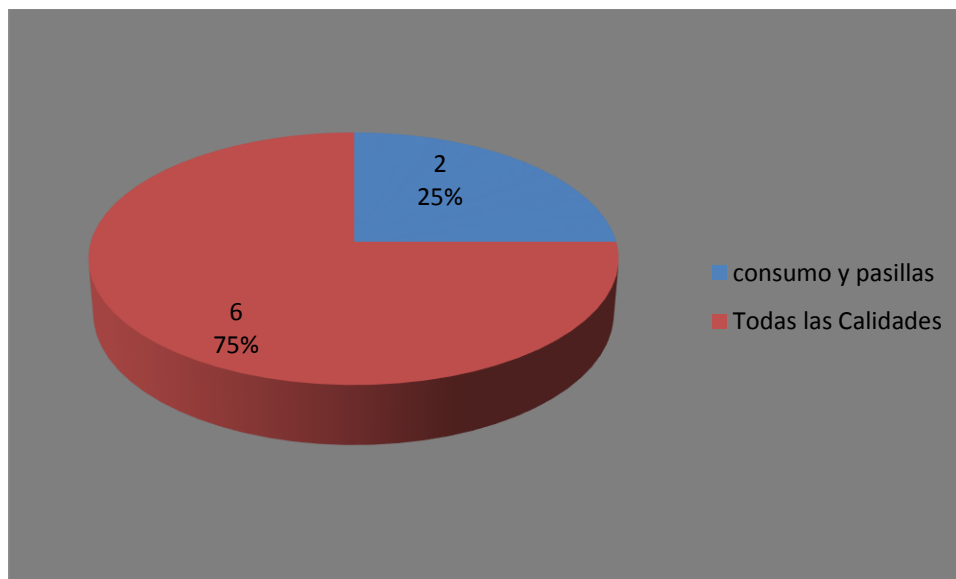


Fig. No 17. Calidades de café compradas por tostadores para procesos

Se concluye que el 100% de los tostadores objetivos compromete en sus procesos de producción materias primas básicas de coproductos como son el café tipo consumo y pasilla. Adicionalmente el 75% compra mezclas preparadas.

Tabla No. 23. ¿Cuáles son las tres principales fortalezas que debe tener un proveedor de café verde para su empresa'?

Ítem	fortaleza 1	fortaleza 2	fortaleza 3
Nestlé.	Cumplimiento	Volumen	Calidad
Colcafé	Compromiso	Precio	Calidad
Café Quindío	Cumplimiento	Origen	Calidad
Café Galaviz	Cumplimiento	sostenibilidad	Calidad
Café Luz	Cumplimiento	Precio	Calidad
Café Mariscal	Cumplimiento	Volumen	Calidad
Casalucker	Cumplimiento	garantías	Calidad
Águila Roja	Cumplimiento	Precio	taza buena
Total Respuestas	8	8	8

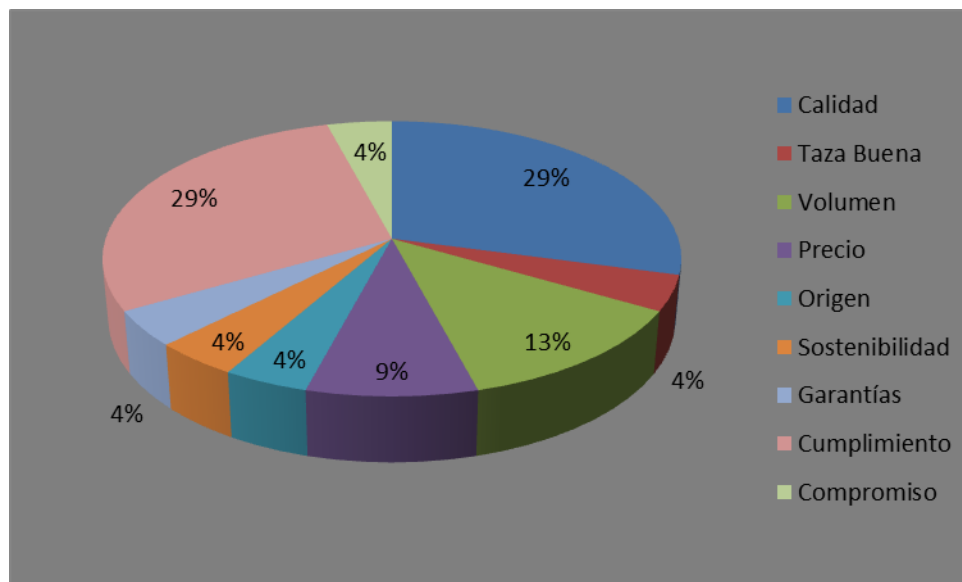


Fig. No 18. Fortalezas del proveedor de café.

En su orden calidad, cumplimiento, volumen y precio son las principales fortalezas que debe tener un proveedor de café verde para la industria del coproductos en Colombia. Igualmente fortalezas como la taza buena, las sostenibilidad de proveedor en el tiempo, las garantías que brindamos en el cumplimiento de los contratos, la garantía de origen de café colombiano y el compromiso amplían el panorama de fortalezas a desarrollar si se quiere ser un proveedor exitoso dentro de las tostadoras en Colombia.

Tabla No. 24. *¿Qué considera que podría hacer adicional un proveedor de café verde para generar valor agregado a su proceso de compras o de producción?*

Ítem	Factor para generar valor agregado
Nestlé.	Mejorar las plantas de producción
Colcafé	Especialización de la producción de coproductos.
Café Quindío	Garantizar el origen de café colombiano
Café Galaviz	Mantener permanente comunicación.
Café Luz	Mejorar las plantas trilladoras
Café Mariscal	Mejorar las preparaciones de mezclas para que sean más parejas
Casalucker	Seguimiento permanente a la calidad del café para disminuir rechazos
Águila Roja	Homogenización del café y calidad
Total Respuestas	8

Fuente: Propia (2017).

Para esta pregunta todas las respuestas conducen al mismo punto de origen y es la importancia que tiene la infraestructura y los procesos productivos en el tema de calidad del café que se entrega a las tostadoras y como para las mismas generar procesos controlados, homogéneos, transparentes y de calidad generan crecimiento en la cadena de valor.

Tabla No. 25. *¿Cuál es el volumen mensual de compras de café verde y que porcentaje máximo podría aplicar en ese volumen un solo proveedor de café?*

Ítem	Estimado anual	% de compras	% del mercado
Nestlé.	240.000	20%	11,43%
Colcafé	1.100.000	30%	52,38%
Café Quindío	20.000	100%	0,95%
Café Galaviz	5.000	100%	0,24%
Café Luz	10.000	100%	0,48%
Café Mariscal	30.000	15%	1,43%
Casalucker	80.000	20%	3,81%
Águila Roja	180.000	50%	8,57%
Total de mercado %			79,29%

Fuente Propia

La encuesta ratifica los datos validados a través de fuentes secundarias en las cuales se establece que las empresas encuestadas manejan cerca del 80% del mercado de coproductos en Colombia, con lo cual se convierten el mercado objetivo teniendo en cuenta que Buencafé participa en cerca del 10% más y el restante 10% se reparte en otros tostadores.

Tabla No. 26. Participación en la compra de café verde para la industria tostadora en Colombia.

PARTICIPACIÓN EN LA COMPRA DE CAFÉ VERDE PARA LA INDUSTRIA TOSTADORA NACIONAL		
TOSTADORES	SACOS (Millones)	%
Colcafé	1,1	52,38%
Nestlé	0,24	11,43%
Torrecafé Águila Roja	0,18	8,57%
Casa Luker	0,08	3,81%
Café y Compañía S.A.S	0,03	1,43%
Restcafé(OMA)	0,05	2,38%
Buencafé (FNC)	0,21	10,00%
Café Quindío	0,02	0,95%
Café la Palma	0,001	0,05%
Cafexcoop S.A	0,01	0,48%
Café Galavis.	0,005	0,24%
Industria Cafetera del Nariño	0,03	1,43%
Torrefactora café Bemoka - INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DEL CAUCA S.A. "IPAC S. A." .	0,036	1,71%
Tostadora de Café Mejía Comercializadora S.A	0,002	0,10%
Cafesa Ltda.	0,002	0,10%
Otros tostadores	0,104	4,95%
TOTAL	2,1	100,00%

Fuente: Propia (2017).

Para la validación de esta tabla se tomó la información de las ventas de los principales tostadores en Colombia de café en todo sus presentaciones, las cuales se compararon con la información obtenida del mercado de materias primas, las entrevistas e informes oficiales sobre la proyección del mercado de Retail y food services en Colombia, sumado a las exportaciones de café procesado.

Fuente: Propia (2017).

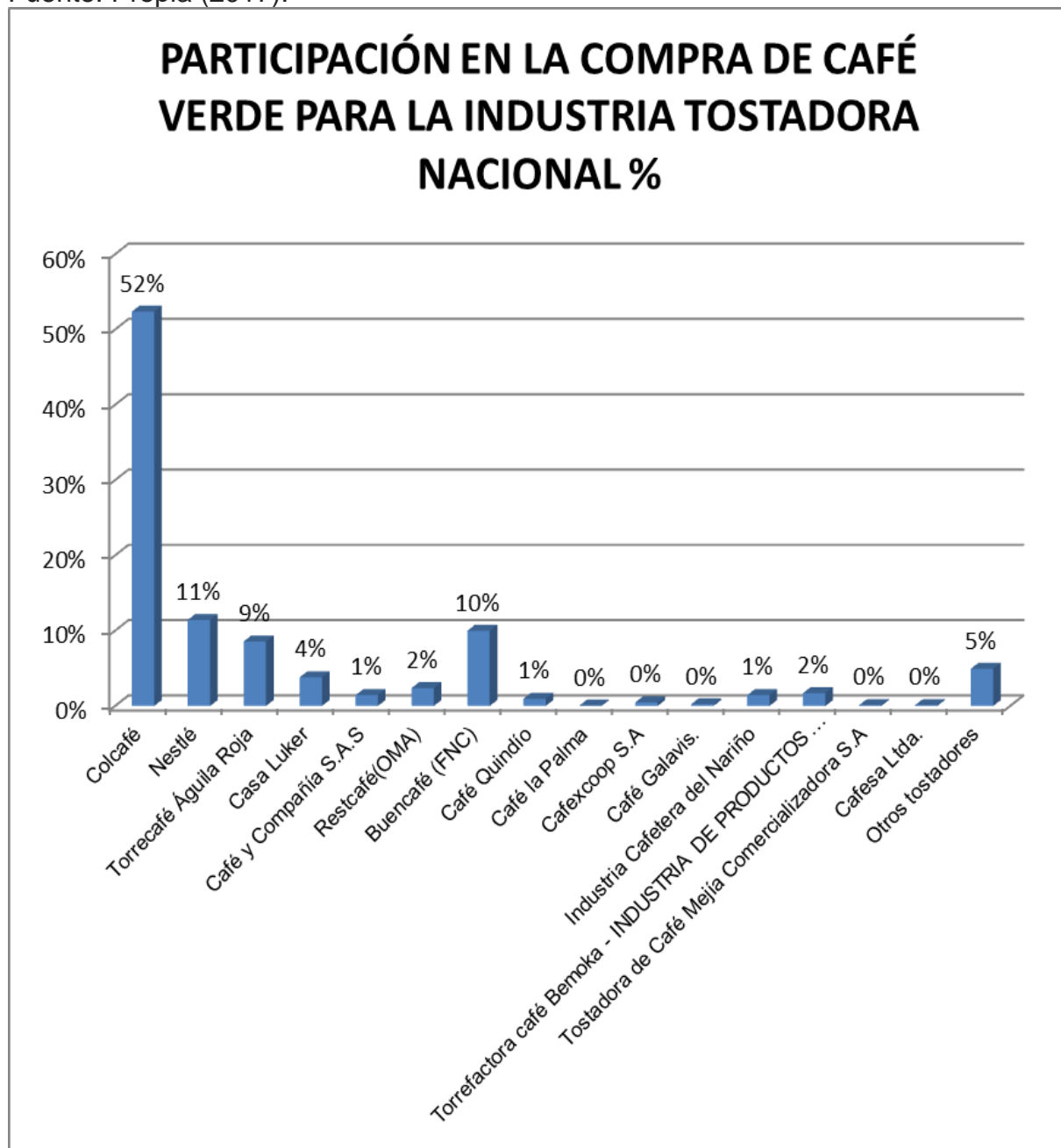


Fig. No 19. Participación en la compra de café verde para industria tostadora nacional.

Tabla No. 27. ¿En algún momento del mercado, consideraría importante tener un proveedor de café verde que le permita acceder a materia prima de orígenes distintos al café Colombiano?

Ítem	Respuesta
Nestlé.	si
Colcafé	si
Café Quindío	no
Café Galaviz	no
Café Luz	si
Café Mariscal	si
Casalucker	si
Águila Roja	si
Total Respuestas	8

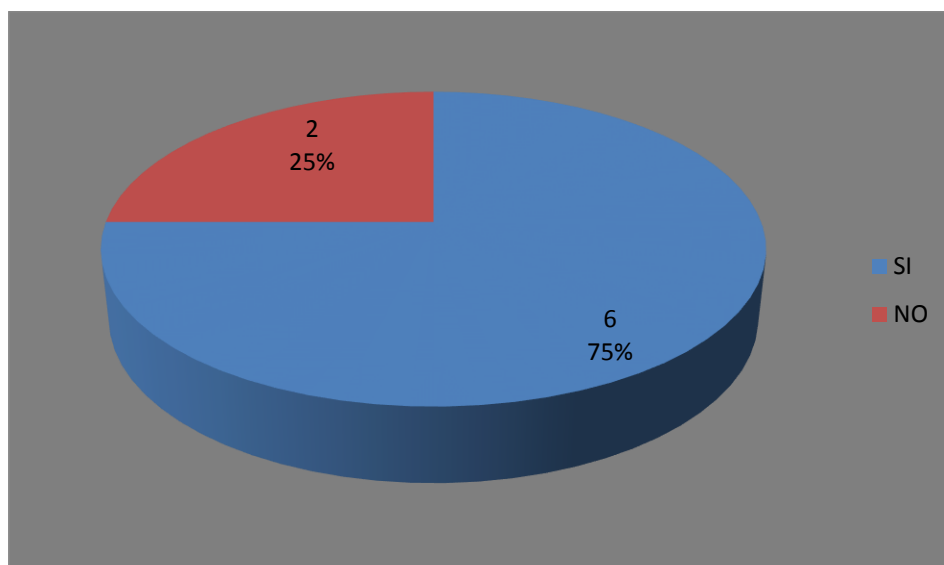






Fig. No 20. .Importancia de tener un proveedor de café de origen fuera de Colombia.





La estructuración de la información obtenida sobre los principales clientes tostadores, las entrevistas y la información obtenida de informes y de los sitios web; permitió estructurar la siguiente información:

Tabla No. 28. Consolidado de los principales tostadores o clientes potenciales.

CONSOLIDADO DE PRINCIPALES TOSTADORES (MERCADO PORTENCIAL)							
Tostador	Descripción de la Empresa	Marcas	Ciudades de entrega	Calidades que comercializa	Datos de contacto	Sacos Estimados de materia prima.	% de Mercado
	Colcafé, es una empresa colombiana filial del Grupo Multilatino de Alimentos, "Grupo Nutresa" especializada en la industrialización y comercialización de café y productos afines. la producción se centra en las categorías de Café Tostado y Molido, Café Soluble, en presentaciones de polvo, granulado y liofilizado, y Mezclas de Café como los cappuccinos y tres en uno.	Colcafé. La Bastilla Sello Rojo. Matiz	Bogotá Manizales Medellín Santa Marta Ibagué	Consumo Pasilla Maquinas Pasilla Catadoras Mezcla 1 Mezcla 2	Jaime Moreno(Gerente Comercial) 3105087861. Cl. 8 Sur, Medellín, Antioquia	1,1	52,38%
	NESTLÉ con base en Vevey, Suiza, fue fundada en 1866 por Henri Nestlé y hoy es la compañía líder mundial en nutrición, salud y bienestar. En Colombia tiene mas de 70 años y la Producción de café la realiza en un 100% en su planta de Bugalagrande, para todas marcas; tiene en valor el 44% del mercado de café soluble, presente en 27% de los hogares Colombianos Presente en 68% de los establecimientos comerciales. Realiza importaciones de café a Colombia del Perú a través de la figura Plan Vallejo.(estrategia de valor compartido 2014)	Nescafé Dolca Coffeemate Nespresso	Bugalagrande - Tuluá	Consumo Pasilla	Ricardo Piedrahita (Gerente de Abastecimiento y Sostenibilidad). 3153280150 Cl. 8 Sur, Medellín, Antioquia	0,24	11,43%
	Empresa fundada en 1930, con un proceso de mejoramiento permanente en sus procesos productivos bajo los más altos estándares de calidad. En 1974, se inaugura la primera gran planta para la producción de café tostado y/o molido en el municipio de Candelaria (Valle), seguida 1994 con la construcción de una nueva planta en el municipio de MADRID en Cundinamarca y una tercera durante el año 2000 en el municipio de Santander de Quilichao en el Departamento del Cauca, bajo la razón social INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DEL CAUCA S.A. "IPAC S. A." .	Águila Roja	Madrid Candelaria Santander de Quilichao	Consumo	José Sangiovanni. KM. 10 Via Cali-Candelaria (+572) 448 4767 - 39 - 95	0,18	8,57%
	CasaLuker, una empresa Colombiana de talla internacional, cuenta en su portafolio con una amplia gama de productos den la línea de alimentos y de aseo. Es una empresa de tradición, creada desde 1906.	Lukafé-Aroma- New Colony- Almendra Tropical.	Manizales	Consumo pasilla	Andrea Amador - Gerente Comercial Manizales: Carrera 23 # 64B - 33 Torre A El Cable - PBX: (576) 887 9510 - FAX: (576) 875 6441.	0,08	3,81%

<p>Café y Compañía S.A.S</p> 	<p>En 1960, con un molino doméstico, una resma de papel marcado y una tostadora marca Royal que producía una arroba por hora, comenzó su historia, vendiendo paquetes de 20 y 50 gr de café molido que se enrollaban como tabacos y se distribuían en bicicleta. En 1972 se convirtió en líderes de la producción y distribución del café más fresco de la región.</p>	<p>Café Mariscal Café Máxima y JBO (marcas CENCOSUD, tiendas JUMBO). Viejo Molino(marca KOBA Colombia, tiendas D1). Café SURTIMAX(marca ÉXTO). café ORO y OLIMPICA(Marcas de OLIMPICA). Café Taeq molido(Marca ÉXTO CARULLA). Café MONUMENTAL y BICCO molido(marca Jerónimo Martins S.A.S. Tiendas Ara).</p>	<p>Pereira</p>	<p>Consumo pasilla</p>	<p>Camilo Correa - Compras Avenida 30 de agosto No. 87-88 teléfono 3373346</p>	<p>0,03</p>	<p>1,43%</p>
<p>Restcafé(OMA)</p> 	<p>OMA, en alemán significa abuela cariñosamente (abuelita). En 1970, nació OMA, como la primera tienda de café gourmet en Bogotá, en el actual local de la Cra 15 con calle 82 en Bogotá.</p>	<p>café OMA (molidos, tostados tradicional e institucional). Taeq(marca ÉXTO CARULLA café orgánico) Café Don Perfecto y ARO (Marcas de tiendas MAKRO)</p>	<p>Bogotá</p>	<p>Consumo pasilla</p>	<p>PBX: (571) 593 37 00 FAX: (571) 593 37 30 Carrera 57 # 94-10 Bogotá – Colombia</p>	<p>0,05</p>	<p>2,38%</p>
<p>Buencafé (FNC)</p> 	<p>Empresa del gremio cafetero establece en 1973 la fábrica de café liofilizado en Chinchiná, y actualmente puede producir 11,500 toneladas de café soluble al año y actualmente su denominación es Buencafé Liofilizado de Colombia.</p>	<p>Café Buendía</p>	<p>Chinchiná</p>	<p>Consumo pasilla</p>	<p>Carrera 4 No. 16-50 Chinchiná - Caldas, Colombia Tel: 57 6 8504040</p>	<p>0,21</p>	<p>10,00%</p>
<p>Café Quindío</p> 	<p>CAFÉ QUINDÍO S.A.S. es una empresa tostadora de Café, con 23 años de trayectoria y pionera en el desarrollo de productos derivados del Café en el Quindío.</p>	<p>Café Quindío. Café Britt(marca de Britt Colombia S.A.S).</p>	<p>Armenia</p>	<p>Consumo</p>	<p>Nubia Motta (Gerente) Teléfono:(6) 7495970 Dirección: Cra. 19 # 33 41, Armenia.</p>	<p>0,02</p>	<p>0,95%</p>

<p>Café la Palma</p> 	<p>Empresa Familiar de mas 60 años en el mercado del sur especialmente en los departamentos de Cauca y Nariño. Ofrece al mercado café tostado molido y soluble</p>	<p>Café La Palma</p>	<p>Popayán</p>	<p>Consumo Pasilla</p>	<p>Juan David Paredes Mercadeo y ventas 320729640 Transversal 9 Vía El Bosque Popayán, Cauca teléfonos 8329595-8329596 celular 3206729640</p>	<p>0,001</p>	<p>0,05%</p>
<p>Cafexcoop S.A</p> 	<p>Café Ginebras se genera como una empresa familiar en 1948, es una marca perteneciente hoy a la empresa del gremio cafetero Vallecaucano CAFEXCOOP S.A., que surge de la Unión de las Cooperativas de Caficultores del Valle del Cauca (Caficaicedonia, Cafenorte, Cafioccidente, Caficentro y Café Sevilla)</p>	<p>Café Ginebras. Café EKONO(Marca ÉXITO). Café la 14 marca Almacenes la 14. marca Green Almacén Ventanilla verde.</p>	<p>Sevilla</p>	<p>Consumo Pasilla</p>	<p>Eugenia Balanata - Gerente - Calle 26 # 7-01 / Tel: (57)(2) 4441215- 4422596-97 / Cel: (57) 311 6092440, Cali.</p>	<p>0,01</p>	<p>0,48%</p>
<p>Procafécol</p> 	<p>Procafécol S.A. nace en 2002 con el objetivo de generar negocios de valor agregado para los cafeteros y su marca Juan Valdez® y cuenta con cuatro líneas de negocio: Tiendas especializadas, Grandes Superficies, Canal Institucional y el portal e-commerce.</p>	<p>Juan Valdez</p>	<p>Bogotá</p>	<p>Excelso</p>	<p>Contáctanos: 7423995 en Bogotá</p>	<p>Excelso</p>	
<p>Café Galavis.</p> 	<p>Café Galavis fue fundada en 1918 es líder en el desarrollo industrial del Departamento Norte de Santander en Colombia, dada su solidez, importancia comercial e irrigación económica hacia otros sectores de desarrollo</p>	<p>Café Galavis</p>	<p>Cúcuta</p>	<p>Consumo Pasilla</p>	<p>Juan Francisco Yanez - Gerente - Av 6 # 6N - 31, Zona industrial, Cúcuta tel (+57) 7 5780869</p>	<p>0,005</p>	<p>0,24%</p>

	<p>Industria Cafetera del Nariño</p> <p>Empresa dedicada a la producción y comercialización de café tostado y molido, fue fundada en el 1.959 y como CAFÉ PURO . A partir de 1.969 sociedad limitada "Industria Cafetera de Nariño Ltda." INCAFEN LTDA, y a mediados del 2011 se denomina INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S. e n 1.974 se inicio la construcción de sus nuevas instalaciones doce años más tarde la ahora denominada Fabrica Morasurco Café Puro se ubica en su sede actual.</p>	Café Morasurco	San Juan de Pasto	Consumo Pasilla	<p>Marcel Alborno</p> <p>Gerente Km.7 Vía Panamericana Sur Catambuco 7217681, 7217656</p>	0,03	1,43%
	<p>Torrefactora café Bemoka - INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DEL CAUCA S.A. "IPAC S.A."</p> <p>Empresa fundada en los años 30 y en la actualidad CAFÉ BEMOKA sigue siendo en el mercado unas de las marcas de mayor tradición. Su producción general la realiza a través de la empresa Torrefacto de propiedad del Señor SANGIOVANNI</p>	Café Bemoka	Cali	Consumo	<p>Fernando Polania - Gerente Comercial</p> <p>Café - Cl 14a # 27a-146 Of 4 Acopi Yumbo, Valle del Cauca, Cali - Teléfono: (57) (2) 6650083 321 7604733</p>	0,036	1,71%
	<p>Tostadora de Café Mejía Com</p> <p>Nuestra empresa tiene una trayectoria de 70 años en el mercado. Fue Fundada por el señor José Mejía quien fue reconocido como un líder en el sur occidente colombiano. En el año de 1974 fue comprada por el señor Benjamín Valencia quien fue su Gerente hasta el año 2002. Actualmente somos reconocidos en todo el suroccidente colombiano y vendemos a ciudades como Cali, Palmira, Buga, Pradera, Tuluá, florida, Yumbo y El Cerrito.</p>	Café Mejía Café Don Benja	Cali	Consumo pasilla	<p>Hernan Valencia Gerente P.B.X: (57) (2) 6654500 – 6654509 - Carrera 39 # 13-151 Cali</p>	0,002	0,10%
	<p>Cafesa Ltda.</p> <p>La actividad a la que se dedica la empresa CAFESA LTDA. es Descafeinado tostión y molienda del café.</p>	Café Colonial	Bogotá	Consumo Pasilla	<p>Fabio Parra Cra 66 13 25 (1)4203929 el: (57) (1) 414558</p>	0,002	0,10%
Otros tostadores	Corresponde a tostadores Regionales con menor presencia en los canales de comercialización Nacionales.	ver listado siguiente	Nacional			0,104	4,95%

Fuente: Propia (2017).

En el cuadro es posible analizar la participación del mercado actual de coproductos en sacos y porcentualmente, las marcas de cada empresa, su ubicación geográfica, contactos y una breve descripción de la empresa. Igualmente es importante señalar que empresas como Buencafé, proveen casi el 100% de su materia prima de las la FNC, por lo cual no se pueden considerar un cliente potencial en primera instancia; igualmente Juan Valdez concentra su producción en materia prima excelso; y café Bemoka es una empresa que hace parte del grupo Águila Roja. No obstante se referencia por su relevancia en nombre y marca dentro del mercado.

Igualmente se observa que el 82.56% del mercado de compra de materia prima se concentra en 4 empresas, siendo Colcafé y Nestlé las más importantes dentro del mercado.

5.8. Comentarios puntuales.

5.8.1.1. Del mercado.

- El consumo interno del café en Colombia ha tenido un crecimiento en los dos últimos años superior al 3%; motivado por un mayor poder adquisitivo y por los programas de promoción al consumo interno de café.

Tabla No. 29. Proyección de crecimiento consumo café por presentación Retail.

ÍTEM	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Café fresco	61048,4	62634,2	64301,6	66059,1	67904,4	69832,7
café instantáneo	11987,9	12789,6	13609,2	14434,1	15256,1	16051,4
TOTAL	75052,3	77440,8	79928,8	82512,2	85180,5	87905,1
Diferencia		2388,5	2488	2583,4	2668,3	2724,6
%		3,18%	3,21%	3,23%	3,23%	3,20%
Miles de casos * Fuente: FNC						

Las ventas de Retail y Foodservices en Colombia, están un rango de a 1,4 a 1,5 millones de sacos y 0,6 millones se destina a la exportación de cafés con valor agregado, en su mayoría café molido y soluble.

- Al mercado interno ingresan aproximadamente 0,6 millones de sacos de café importado legalmente e ilegalmente. Los orígenes principales de estas importaciones son países como: Perú, Ecuador, Venezuela y Brasil.
- El mayor comprador de café verde en Colombia para la Industria Nacional es Colcafé; agente de notoria influencia en el mercado, en la definición de precios y calidades; e igualmente es una empresa que genera tendencias o repercusiones en el mercado con sus políticas de compra de materia primas.
- Se encuentran registrados 152 tostadores con el origen café de Colombia, entre los cuales encontramos a la mayoría, y lo más importantes tostadores de coproductos. Igualmente aproximadamente 350 marcas de café, de las cuales 282 tienen denominación origen Colombia.

5.7.6.2. De la materia prima.

- El mercado de compra de materia prima se puede dividir en 3 grandes grupos:

Grupo 1: Colcafé, Nestlé, Águila Roja(Bemoka), Buencafé. 84%.

Grupo 2: Restcafé, Casaluker, Industria Cafetera Nariñense; Café y Compañía 6,67%.

Grupo 3: Otros tostadores

- Dentro del sub-segmento del mercado de guayaba (pasilleros), encontramos que esta materia prima se compra en pequeñas cantidades a los caficultores en los puntos de compra de pergamino de los pueblos de las zonas cafeteras y la gran mayoría de este producto se vende a intermediarios más grandes con un margen del 20 al 30% de utilidad.

- Existe variedad de productos y distintos parámetros de preparación de acuerdo a las políticas de calidad de cada cliente. Ejemplo: 6 tostadores (17 preparaciones básicas).

Colcafé : 5 Preparaciones.

Nestlé : 2 Preparaciones.

Restcafé – OMA : 3 Preparaciones.

Mariscal : 3 Preparaciones.

Buencafé : 3 Preparaciones.

Torrecafé Águila Roja : 1 Preparaciones.

- Es factible legal y técnicamente exportar preparaciones (mezclas) de café con la denominación PRODUCTO DE COLOMBIA, que corresponde a café con características de calidad inferiores a las históricamente exportadas desde Colombia.

5.8.1.3. Olam en el mercado.

- La participación actual de OLAM, se estima en el 2,16% del segmento del mercado.
- El 100% del origen de estos coproductos corresponde a la trilla de pergamino de las plantas de Armenia y Neiva (45,321 ss).
- La producción de esta materia prima no genera procesos adicionales o valores agregados a la cadena de suministro.
- El 70% de los coproductos (31,430 sacos), se entregan a agentes intermediarios del mercado y un 30% (13,470 sacos) a Colcafé.

- El 99% de la producción corresponde a pasilla catadoras y solo cuando las condiciones de granulometría del café no permiten su incorporación al excelso, se produce consumo (malla 13).
- No existen alianzas estratégicas con clientes (tostadores nacionales), que puedan generar sinergias en procura de dar valor agregado a la cadena de suministro.
- Posición geográfica estratégica en el mercado Nacional, con puntos de compra y trilladoras ubicadas estratégicamente frente a las plantas torrefactoras de café. Igualmente existe una fortaleza para explorar el potencial de importación de café a Colombia, con la estructura internacional de OLAM.
- No existe experticia en la compra de coproductos y de guayaba; así como la preparación y perfilación de café para la mezcla de coproductos.
- No se cuenta con una línea de producción especializada que permita preparaciones de mezcla, con parámetros técnicos y que responda con flexibilidad a los distintos requerimientos de los clientes.
- Las distintas oportunidades de comercialización de coproductos en nuevas preparaciones; o líneas de productos con denominación Producto de Colombia, en caso de presentarse estas negociaciones las debe asumir las trilladoras de pergamino actuales; lo que puede originar dificultades o retrasos en los procesos productivos nuevos y en los tradicionales, adicionalmente para la producción tradicional implica asumir costos por parar la operación propia de la trilladora.

5.8.1.4. La competencia.

- En el mercado de coproductos la competencia generada por los exportadores se puede clasificar en tres niveles.

- Exportadores que comercializan solo su producción y solo la venden a tostadores.
- Exportadores que comercializan solo su producción y la venden a cualquier intermediario del mercado.
- Exportadores que comercializan su producción, realizan compras a otros agentes del mercado de consumo, pasilla y guayaba, para entregar directamente a tostadores.
- Existe una competencia generada en su mayoría por agentes pequeños de trilla y mezcladores, que comercializan igualmente en dos grupos.
 - ✓ Grupo de agentes que trillan y/o mezclan para vender directamente a tostadores.
 - ✓ Grupo de agentes que trillan y/o mezclan para vender a intermediarios.
- Exportadores como la Federación, Carcafé, Racafé, Luis Dreyfus, SKN, La Meseta, Copco, Villegas y Laumayer entregan su producción y las compras que realizan algunos de ellos a intermediarios directamente a las tostadoras, lo que corresponde aproximadamente a un 50,2% del segmento del mercado. Otros agentes de la competencia como trilladores y mezcladores entregan el 13% de la producción de guayaba en mezclas directamente a los tostadores. Esto deja un mercado potencial para la intermediación del 36,8%.
- Teniendo en cuenta que la Federación produce por sus trillas cerca del 10% de los coproductos de la industria, el mayor competidor en el mercado es Racafé, que interviene con coproductos de trilla con el 3,79%; con trillas de guayaba con el 2,9%; y con compras a otros agentes por el 3,3% con una participación del 10% del mercado de coproductos del país.

- Las Unidades (plantas) de producción de mezcla de coproductos para la mayoría de los agentes, no existen o son pequeñas.
- Existe un crecimiento continuo del consumo de café en Colombia, lo que genera una mayor demanda de materia prima por parte de la industria tostadora.
- La industria tostadora Colombiana ha incrementado sus requerimientos en cuanto a preparaciones, a las plantas de sus proveedores y la calidad de la materia prima que se le entrega.
- Con la apertura de las exportaciones denominadas PRODUCTO de COLOMBIA, se abre un nuevo potencial de clientes externos, para los coproductos del café Colombiano.
- Existe un interés de los tostadores en acceder a cafés certificados, de origen que involucran nichos de mercado más pequeños y puntuales. Estos cafés que requieren un procesamiento diferenciado, que igualmente se puede desarrollar con una unidad de producción más pequeña o más flexible en las preparaciones de café.

5.9. Conclusiones.

- Existe un conocimiento previo de la marca OLAM en el mercado potencial, facilita el acercamiento y la generación o ampliación de relaciones comerciales y de confianza con la industria tostadora.
- Es posible ofrecer valor agregado a la cadena de suministro para los tostadores, generar procesos transparentes, controlados y con retroalimentación (Feed Back) que involucre las necesidades del tostador y los requerimientos de sus clientes nacionales

e internacionales. Temas como la homogenización del café verde, el control de producción y de la materia prima para minimizar el riesgo de ocratoxinas y las buenas prácticas de manufactura (BPM) de los proveedores, son temas que hoy analiza la industria tostadora.

- OLAM, puede generar oportunidades de desarrollo de producto a sus clientes tostadores, generando o apoyando iniciativas que conlleven a la generación de nuevas mezclas, optimizadas para los tostadores, aumentando participación en el segmento.
- Se deben desarrollar mezclas controladas, que maximicen el valor de la materia prima usada (consumo, pasilla, ripio, excelso, etc.) dentro del porcentaje de la mezcla que se suministra a tostadores.
- OLAM, tiene un posicionamiento geográfico nacional y global que genera ventajas como proveedor estratégico de café de Colombia o de otros orígenes, de ser requerido en algún momento puntual.
- Ampliar la capacidad en sacos como proveedor; puede mejorar la posición de negociación frente a los tostadores.
- Se vislumbra en los tostadores la necesidad que sus proveedores mejoren sus condiciones de producción, mediante la especialización de plantas productivas dedicadas a la producción de coproductos.
- Es posible generar sostenibilidad del negocio, teniendo en cuenta que no existe una posición dominante en el mercado en la compra de materia prima y existe un porcentaje alto de materia prima a la cual se puede acceder libremente a través de la oferta y demanda.

- Dentro de la estructura de los clientes potenciales se ratifica la apreciación inicial sobre la incidencia de empresas como Colcafé, Nestlé y Buencafé en el manejo del mercado, a pesar de la existencia de tostadores variados, estas empresas manejan cerca del 75%.

5.10. Recomendaciones.

Realizado el análisis de la disponibilidad de materia prima que garantiza la sostenibilidad en el tiempo de la unidad de negocio, la viabilidad técnica y económica de Olam, la posición de la competencia y de los clientes potenciales en el mercado, se considera viable recomendar a la empresa Olam; lo siguiente:

- Desarrollar una unidad administrativa y productiva especializada en el mercado de coproductos en Colombia; recomendado por costeo que esa unidad se ubique en la ciudad de Medellín.
- Aprovechar el nombre marca y la infraestructura actual de las plantas de pergamino para evaluar los requerimientos de dicha unidad.
- Contratar asesoría para su personal o contratar personas con experiencia en el manejo de coproductos que faciliten la labor comercial, técnica y productiva en el desarrollo del mercado de coproductos en Colombia.
- Establecer una meta objetivo de crecimiento en el mercado de coproductos para el funcionamiento de dicha unidad.
- Realizar conversaciones exploratorias con los principales tostadores en Colombia, para comercialmente socializar este proyecto y evaluar su aceptabilidad y ejecución.

- Realizar pruebas de calidad a nivel de laboratorio que permita brindar un conocimiento práctico sobre las calidades de café coproductos; y la posibilidad de trabajar éstas en mezclas en sus plantas de pergamino.

6. Formulación estratégica.

6.1. Objetivos del plan de mercadeo.

1. Aumentar la participación de Olam en el mercado de coproductos en Colombia del 2.16% al 7.14% como mínimo en el primer año de aplicación de las nuevas estrategias para el mercado coproductos.

Lo anterior fundamentado en la producción de una nueva planta de pergamino en la ciudad de Medellín con un aumento aproximado de 20.000 sacos, que equivale a un aumento del 0.95%. Adicionalmente comprar aproximadamente 45,000 sacos de guayaba en el año, lo que equivale a realizar un crecimiento del 2,14% para esta materia prima.

Finalmente del 36% del mercado de cafés trillados que se encuentra en intermediación, se debe realizar gestión comercial para la compra de aproximadamente de 40,000 sacos de este segmento, que equivale a un 1,90%, para un acumulado del 7,14%.

Tabla No. 30. Proyección de producción y compras año 1.

PROYECCION DE PRODUCCION 1 AÑO				
ITEM	sacos	kilos	%	% mercado
Producción propia	65.000	3.900.000	43,3%	3,10%
Compras trillados(3% del mercado)	40.000	2.400.000	26,7%	1,90%
Compras de guayaba 35%	45.000	4.050.000	30,0%	2,14%
TOTAL COMPRAS	150.000	10.350.000	100%	7,14%
PROMEDIO MENSUAL	12.500	781.250		

Fuente: Propia (2017).

2. Desarrollar las estrategias comerciales y operativas que permitan a Olam, obtener un mayor reconocimiento y especialización dentro de la cadena de suministro de coproductos de la industria Colombiana.
3. Contratar personal con conocimiento en la comercialización de coproductos, su producción y logística. En su defecto brindar la capacitación al personal actual en el tema de coproductos.

6.2. Presupuesto de ventas.

Tabla No. 31. Proyección de producción y ventas año 1.

ESTIMADO DE VENTAS AÑO (1)					
PRODUCTO	% VENTAS	PRECIO PROMEDIO	SACOS/KILOS 150000	INGRESOS	EN MILLONES
Consumo	10%	\$ 6.420,00	937.500,00	\$ 6.018.750.000,00	\$ 6.019
Consumo mezcla	40%	\$ 5.840,00	3.750.000,00	\$ 21.900.000.000,00	\$ 21.900
Pasilla maquinas	25%	\$ 4.940,00	2.343.750,00	\$ 11.578.125.000,00	\$ 11.578
Pasilla Catadoras	25%	\$ 4.540,00	2.343.750,00	\$ 10.640.625.000,00	\$ 10.641
TOTAL			9.375.000,00	\$ 50.137.500.000,00	\$ 50.138

COSTO COMPRAS					
PRODUCTO	% COMPRAS	COSTO ESTANDAR	SACOS/KILOS 150000	COSTO VENTA	EN MILLONES
Consumo	10%	\$ 6.063,00	937.500,00	\$ 5.627.812.500,00	\$ 5.627,81
Consumo mezcla	40%	\$ 5.483,00	3.750.000,00	\$ 20.336.250.000,00	\$ 20.336,25
Pasilla maquinas	25%	\$ 4.583,00	2.343.750,00	\$ 10.600.781.250,00	\$ 10.600,78
Pasilla Catadoras	25%	\$ 4.183,00	2.343.750,00	\$ 9.663.281.250,00	\$ 9.663,28
TOTAL			9.375.000,00	\$ 46.228.125.000,00	\$ 46.228
			INV FINAL DIC	\$ 3.588.281.250,00	\$ 3.588,28
			TOTAL	\$ 49.816.406.250,00	49.816
MARGEN	DIFERENCIA	COSTOS F Y V KILO	UTILIDAD KILO	% COMPRA	
TRILLADO PERGO	\$ 357	283	\$ 74	70%	
TRILLADO GUAYABA +	\$ 200	283	\$ 274	30%	

Fuente: Propia (2017).

En esta tabla se realiza una proyección de ventas para el primer año de 150.000 sacos de café coproductos; dividido en las calidades de consumo (10%), Consumo Mezcla (40%), Pasilla Maquinas y catadoras (50%); es importante señalar que esta división de ventas se

tomó del portafolio 2016 de dos (2) empresas que vendieron a tostadores nacionales coproductos.

Los precios se fijaron con fundamento en el promedio entregado por los dos tostadores principales Colcafé, Nestlé al 15 de abril de 2017 y el precio de guayaba se tomó de la referencia de precio promedio en el mercado de la misma fecha.

Finalmente se estableció un proceso de compra del 70% trillados de pergamino y 30% trillado de guayaba.

Los costos fijos y variables se tomaron bajo la referencia de promedios de trilladoras de café, y se pueden analizar más adelante en la etapa de presupuestos.

6.3. Formulación de las macro estrategias.

- Establecer en la planta de Armenia o Medellín; una unidad especializada en la comercialización, producción, manejo y mezcla de coproductos del café para la industria tostadora nacional o internacional.
- Realizar la capacitación e inducción del personal a los distintos procesos de comercialización y producción de coproductos. Igualmente realizar la estandarización de los distintos procesos y los mecanismos de control de los mismos.

6.4. Formulación de estrategias.

En aplicación de los objetivos se determinan las siguientes estrategias:

Tabla No. 32. Formulación estratégica.

Objetivo 1.			
<p>Aumentar la participación de Olam en el mercado de coproductos en Colombia del 2.16% al 7.14% como mínimo en el primer año de aplicación de la nuevas estrategias para el mercado coproductos.</p>			
Estrategia 1 (operativa).			
<p>Diseñar la Unidad de Coproductos la cual tiene como objetivo la optimización y comercialización de los coproductos del café, realizando preparaciones de mezclas que requieran los tostadores nacionales e internacionales. Su flexibilización y especialización en la preparación de diferentes estándares de calidad de café le permiten garantizar a los clientes la trazabilidad y control de calidad de la materia prima utilizada, entregando café verde con la mayor homogeneidad saco a saco, minimizando la probabilidad de reclamaciones y rechazos. La Unidad de Coproductos aportará valor agregado al proceso productivo, a la gestión comercial de OLAM y permitirá aumentar los volúmenes de procesamiento para la industria.</p>			
ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO (Presupuesto).
<ul style="list-style-type: none"> • Contratar asesoría en coproductos • Realizar diseño de unidad producción y requerimientos. • Realizar investigación del mercado de coproductos. • Proyectar estado de resultados. 	Gerencia comercial.	Máximo 6 meses	\$30.000.000.00
Objetivo 2.			
<p>Desarrollar las estrategias comerciales y operativas que permitan a Olam, obtener un mayor reconocimiento y especialización dentro de la cadena de suministro de coproductos de la industria Colombiana.</p>			
Estrategia 2(comercial).			
<p>Diseñar, promocionar; y en lo posible desarrollar sinergias con los tostadores que muestren las ventajas de tener a OLAM como proveedor de materia prima; Dentro del portafolio se debe señalar el desarrollo de la Unidad de Coproductos para mostrar una ventaja competitiva frente a los demás proveedores.</p>			
Estrategia 3 (operativa y comercial).			
<p>Utilizar La infraestructura comercial y logística actual en la compra de pergamino, para promover el ingreso de pergamino y guayaba, teniendo en cuenta que se puede ofrecer a los proveedores de café la posibilidad de vender pergamino y guayaba; que pueden traer a la trilladora y puntos de compra, lo que les ahorra costos en fletes y tiempo en sus entregas de café.</p>			
ACCIÓN	RESPONSABLE	TEMPOS	COSTO (Presupuesto)

<ul style="list-style-type: none"> Realizar almuerzos de trabajo con los gerentes comerciales de los principales tostadores para fortalecer el proyecto. Realizar compras en pequeñas cantidades de coproductos y guayaba para evaluar técnicamente la operación comercial y de costeo en la aplicación de la macro estrategia. 	<p>Gerencia de café y comercial.</p> <p>Gerencia Trilladora Armenia, Gerencia comercial, Jefe de calidades.</p>	<p>Máximo 1 mes</p> <p>Máximo 1 mes</p>	<p>\$5.000.000.00</p> <p>\$150.000.000.00</p>
<p>Objetivo 3</p> <p>Contratar personal con conocimiento en la comercialización de coproductos, su producción y logística. En su defecto brindar la capacitación al personal actual en el tema de coproductos.</p>			
<p>Estrategia 4 (operativa)</p> <p>Contratar con perfil Gerencial dependiente de la Gerencia Comercial Nacional, una persona permanente que conozca el mercado de coproductos desde lo comercial, administrativo, técnico y productivo. Esta persona apoya a la Gerencia comercial y Gerencia de talento humano en la evaluación de los perfiles de cargos requeridos para la unidad de coproductos o en su defecto en un programa de re inducción para el personal que se encuentra vinculado con Olam y que sea viable reorientar hacia esta unidad de producción.</p>			
ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO (presupuesto)
<ul style="list-style-type: none"> Contratación Gerente coproductos Programa de capacitación y reinducción. 	<p>Gerencia Talento Humano y Gerencia Comercial.</p> <p>Gerencia unidad de coproductos y comercial</p>	<p>1 mes</p> <p>2 meses</p>	<p>\$500.000.00</p> <p>\$13.000.000.00</p>

Fuente: Propia (2017).

6.5. Detalle táctico del plan.

Para la aplicación del plan podemos definir unas fases y etapas para llevar a cabo los objetivos y estrategias establecidas. Es importante señalar que el desarrollo de las estrategia operativas implica una alta de inversión de capital en activos fijos; por lo cual se puede realizar una inversión programada, pero que no implica que sea necesariamente un obstáculo en el desarrollo del plan de mercadeo.

Fase 1. El análisis del mercado y de los recursos: En esta etapa Olam determinó su posición en el mercado; sus debilidades fortalezas, el grado de sostenibilidad de su objetivo en el tiempo y el grado de competencia al que se verá enfrentado. Finaliza mayo de 2017.

Fase 2. Socialización del proyecto o la visión de Olam con principales clientes potenciales y adecuación de estrategias: En esta fase Olam evaluará los resultados obtenidos en la fase 1 y socializará con los clientes principales la visión de negocio para conocer la opinión sobre los objetivos propuestos y para recibir retroalimentación en procura de mejorar los resultados del proyecto. Adicionalmente en esta fase se evaluó los requerimientos técnicos para visualizar la mejor forma de acoplarlos a la infraestructura actual, a la realidad técnica y financiera de la empresa. Finaliza mayo 2017.

Fase 3. Pruebas técnicas de laboratorio y elaboración de etapas de establecimiento del proceso productivo: En esta etapa se busca conocer y evaluar el resultado técnico del procesamiento de coproductos, costos y márgenes se realizará pruebas en laboratorios y algunos ensayos en lotes de 270 sacos para entregarlos a los tostadores. Se busca con esto generar conocimiento al interior del grupo operativo de Olam y corroborar el costo de producción bajo un escenario lo más real posible. Finaliza en junio 2017 y se considera la etapa final del proceso de investigación de mercado.

Para ello se utilizara la infraestructura de una de las plantas de pergamino de actuales.

Fase 4. Definición de ubicación de planta estratégica para la Unidad de coproductos y aplicación de etapas de consolidación de la Unidad: Olam determinará de acuerdo a los estudios realizados y a las recomendaciones ofrecidas la ubicación de su planta de producción de coproductos y evaluará la aplicación de las etapas de construcción de la unidad productiva. Finaliza en Junio de 2017.

Etapa 1. Proceso mezcla y limpieza

Etapa 2. Proceso de trilla

Etapa 3. Proceso selección mecánico

Etapa 4. Proceso selección electrónica.

Paralelamente en esta etapa se sincronizará las políticas y manuales de proceso para la consolidación administrativa financiera de la Unidad, la cual incluirá el desarrollo de una política comercial para la compra de materia prima y para la venta del producto terminado.

6.6. Presupuesto del plan de mercadeo.

6.6.1. Estado de resultados proyectado año 1.

Ver tablas No. 33 al 38.

Tabla No. 33. Proyección costos fijos para ventas de 150.000 sacos año 1.

TIPO DE COSTOS FIJOS	VALORANUAL	VALOR MENSUAL	MILLONES ANUAL	OBSERVACIONES	APLICAR (MILLONES)	c/toneladas anual
Acueducto y alcantarillado	\$ 2.692.874,00	\$ 224.406,17	\$ 2,69	Calculo ciudad Medellin	\$ 2,69	\$ 287,24
Mantenimiento e instalaciones	\$ 62.982.733,00	\$ 5.248.561,08	\$ 62,98	Aplicar 1000000 mensual	\$ 12	\$ 6.718,16
Alumbrado publico	\$ 8.971.000,00	\$ 747.583,33	\$ 8,97	Dividir dos unidades	\$ 4,49	\$ 956,91
Aseo	\$ 1.636.382,00	\$ 136.365,17	\$ 1,64	Dividir dos unidades	\$ 0,82	\$ 174,55
Casino y restaurante	\$ 4.789.333,00	\$ 399.111,08	\$ 4,79	IDEM	\$ 4,79	\$ 510,86
Combustibles y lubricantes	\$ 281.278,00	\$ 23.439,83	\$ 0,28	IDEM	\$ 0,28	\$ 30,00
Correo	\$ 3.810.580,00	\$ 317.548,33	\$ 3,81	IDEM	\$ 3,81	\$ 406,46
Costo personal	\$ 422.632.441,00	\$ 35.219.370,08	\$ 422,63	\$ 429.884.480,00	429,88	\$ 45.854,34
Elementos de aseo	\$ 4.604.788,00	\$ 383.732,33	\$ 4,60	IDEM	\$ 4,60	\$ 491,18
Elementos de cafeteria	\$ 1.341.500,00	\$ 111.791,67	\$ 1,34	IDEM	\$ 1,34	\$ 143,09
Energia electrica fija	\$ 11.455.637,67	\$ 954.636,47	\$ 11,46	IDEM	\$ 11,46	\$ 1.221,93
Fumigacion instalaciones	\$ 1.512.800,00	\$ 126.066,67	\$ 1,51	IDEM	\$ 1,51	\$ 161,37
Fumigaciones materia prima	\$ 464.281,00	\$ 38.690,08	\$ 0,46	\$ 5.555.556	\$ 6	\$ 592,59
Gastos de representacion	\$ 544.850,00	\$ 45.404,17	\$ 0,54	IDEM	\$ 0,54	\$ 58,12
Gastos de viaje-alojamiento	\$ 13.389.643,00	\$ 1.115.803,58	\$ 13,39	IDEM	\$ 13,39	\$ 1.428,23
Gastos de viaje-pasajes aereos	\$ 8.278.836,00	\$ 689.903,00	\$ 8,28	IDEM	\$ 8,28	\$ 883,08
Gastos de viaje-pasajes terrestres	\$ 92.000,00	\$ 7.666,67	\$ 0,09	IDEM	\$ 0,09	\$ 9,81
Mantenimiento y reparaciones-eq.computo	\$ 4.525.102,00	\$ 377.091,83	\$ 4,53	\$ 2.200.000,00	\$ 2,20	\$ 234,67
Mantenimiento y reparaciones-eq.oficina	\$ 742.328,00	\$ 61.860,67	\$ 0,74	\$ 450.000,00	\$ 0,45	\$ 48,00
Mantenimiento y reparaciones-maquinaria	\$ 75.391.842,00	\$ 6.282.653,50	\$ 75,39	\$ 40.000.000,00	\$ 40,00	\$ 4.266,67
Registro mercantil	\$ 157.700,00	\$ 13.141,67	\$ 0,16	IDEM	\$ 0,16	\$ 16,82
Seguridad industrial	\$ 4.978.612,00	\$ 414.884,33	\$ 4,98	IDEM	\$ 4,98	\$ 531,05
Taxis, buses, transporte y acarreos	\$ 1.916.600,00	\$ 159.716,67	\$ 1,92	IDEM	\$ 1,92	\$ 204,44
Teléfono e internet	\$ 5.992.152,00	\$ 499.346,00	\$ 5,99	\$ 4.800.000,00	\$ 4,80	\$ 512,00
útiles, papeleria y fotocopias	\$ 1.147.704,00	\$ 95.642,00	\$ 1,15	IDEM	\$ 1,15	\$ 122,42
Vigilancia 1 Vigilante x 3 turnos	\$ 28.543.632,00	\$ 2.378.636,00	\$ 28,54	\$ 36.000.000,00	\$ 36,00	\$ 3.840,00
Depreciación acumulada	\$ 26.914.000,00	\$ 2.242.833,33	\$ 26,91	\$ 312.406.930,00	\$ 312,41	\$ 33.323,41
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 797.223.823,00	\$ 66.435.318,58	\$ 699,79		\$ 909,60	\$ 103.027,39

Fuente: Propia (2017).

Tabla No. 34. Proyección costos variables para ventas de 150.000 sacos año 1.

TIPOS DE COSTOS VARIABLES	VALOR ANUAL	12 MILLONES	observaciones	APLICAR MILLONES	c/toneladas anual	
Energía Eléctrica Variable	\$ 272.163.545	22.680.295	\$ 272,16	\$ 84.441.929,00	\$ 84,44	\$ 9.007,14
Fletes de café - Rechazos 1%	\$ 3.500.000	291.667	\$ 3,50	9000000	\$ 9,00	\$ 960,00
Fletes primarios Medellín	\$ 20.305.000	1.692.083	\$ 20,31	\$ 557.062.500	\$ 557,06	\$ 59.420,00
Fletes secundarios Medellín	ND	ND	ND	\$ 484.125.000	\$ 484,13	\$ 51.640,00
Movilizaciones	\$ 142.756.928	11.896.411	\$ 142,76	\$ 72.000.000	\$ 72,00	\$ 7.680,00
Seguros de existencias de café	\$ 28.191.650	2.349.304	\$ 28,19	ÍDEM	\$ 28,19	\$ 3.007,11
Empaque	\$ 439.535.802	36.627.984	439,54	\$ 232.500.000	\$ 232,50	\$ 24.800,00
Costo financiero				\$ 215.296.875	\$ 215,30	\$ 22.965,00
TOTAL GASTO VARIABLE	\$ 609.500.522	50.791.710	\$ 609,50		\$ 1.682,62	\$ 179.479,25

Fuente: Propia (2017).

Los costos fueron tomados bajo referencia de ubicar la unidad productiva en la ciudad de Medellín, frente a la ciudad de Neiva y Armenia; teniendo en cuenta que de acuerdo a las proyecciones de fletes primarios (compra de materia prima) y secundarios (Entrega a tostadores), en esta ciudad fue la de menor costo en relación a las ciudades de entrega y centros de compra de materia prima.

Dentro del análisis de costos variables sensibles como energía, movilizaciones, empaque y costos financieros fueron evaluadas bajo el supuesto operativo de tener una actividad de mezcla del 70% y de trilla del 30%. Igualmente frente a las proyecciones de costos, todos fueron proyectados partiendo de modelos reales de producción; donde se tomaron consumos de energía, manipulación de materia prima, uso de empaque; etc, para establecer unas proyecciones de costos reales a esta operación en los estados de resultados.

Tabla No. 35. Proyección costos variables críticos para ventas de 150.000 sacos año 1.

MOVILIZACIONES	VALORES
SACOS MEZCLADOS	150.000
SACADOS SACADOS	150.000
SACOS REPASADOS H 30%	45.000
SACOS REPASADOS S	45.000
SACOS TRILLA H	45.000
SACOS TRILLA S	45.000
TOTAL MOVIMIENTOS	480.000
VALOR MOVIMIENTO	\$ 150
TONELADAS	30.000
TOTAL VALOR	\$ 72.000.000
VALOR TONELADA	\$ 2.400

MOVILIZACIÓN

COSTO FINANCIERO	%	INV. FINAL SACOS	Costo\$	12500	% Costo financiero	0,50%
CONSUMO	43,5%	5438	\$ 5.000,00	\$ 1.699.218.750,00	\$ 8.496.093,75	
MAQUINAS	15,0%	1875	\$ 4.500,00	\$ 527.343.750,00	\$ 2.636.718,75	
CATADORAS	41,5%	5188	\$ 4.200,00	\$ 1.361.718.750,00	\$ 6.808.593,75	
RIPIOS	0,0%	0				
TOTAL	100,00%	12500		\$ 3.588.281.250,00	\$ 17.941.406,25	\$ 215.296.875,00

COSTO FINANCIERO

\$ 3.588

EMPAQUE USADO			
ITEM	%	COSTO/UNITARIO	
NUEVO NO.6	25%	\$ 3.700	\$ 138.750.000
RECUPERACION PUERTO	25%	\$ 2.500	\$ 93.750.000
REUTILIZACION	50%	0	0
SACOS	150.000		\$ 232.500.000

EMPAQUE

INVENTARIO FINAL	%	INV. FINAL SACOS	Costo\$	0
CONSUMO	43,5%	5438	\$ 5.000,00	\$ 1.699.218.750,00
MAQUINAS	15,0%	1875	\$ 4.500,00	\$ 527.343.750,00
CATADORAS	41,5%	5188	\$ 4.200,00	\$ 1.361.718.750,00
RIPIOS	0,0%	0		
TOTAL	100,00%	12500		\$ 3.588.281.250,00

INVENTARIO FINAL

Fuente: Propia (2017).

Tabla No. 36. Costeo fletes primarios unidad Armenia, Medellín y Neiva.

SIMULADOR COSTO FLETE TONELADA POR PORCENTAJE DE RECOGIDA MATERIA PRIMA								
ORIGEN	ARMENIA	MEDELLIN	NEIVA	DIGITE CANTIDAD DE SACOS Y % DE CARGA DE LA CIUDAD		75.000	4.688	
DESTINO	FLETE	FLETE	FLETE	% de Carga	Ton	ARMENIA	MEDELLIN	NEIVA
PITALITO	\$ 0	\$ 155.000	\$ 0,00	2,00%	94	\$ 0,00	\$ 14.531.250,00	\$ 0,00
CARTAGO	\$ 0	\$ 57.000	\$ 0,00	2,00%	94	\$ 0,00	\$ 5.343.750,00	\$ 0,00
MANIZALES	\$ 55.000	\$ 62.000	\$ 100.000,00	2,00%	94	\$ 5.156.250,00	\$ 5.812.500,00	\$ 9.375.000,00
IBAGUE	\$ 50.000	\$ 90.000	\$ 60.000,00	5,00%	234	\$ 11.718.750,00	\$ 21.093.750,00	\$ 14.062.500,00
ARMENIA	\$ 30.000	\$ 55.000	\$ 70.000,00	16,50%	773	\$ 23.203.125,00	\$ 42.539.062,50	\$ 54.140.625,00
GARZON	\$ 0	\$ 142.000	\$ 0,00	3,00%	141	\$ 0,00	\$ 19.968.750,00	\$ 0,00
PEREIRA	\$ 40.000	\$ 55.000	\$ 110.000,00	4,00%	188	\$ 7.500.000,00	\$ 10.312.500,00	\$ 20.625.000,00
PLANADAS	\$ 0	\$ 125.000	\$ 0,00	2,00%	94	\$ 0,00	\$ 11.718.750,00	\$ 0,00
BUGALAGRANDE	\$ 40.000	\$ 75.000	\$ 85.000,00	0,00%	0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
SANTANDER DE QUILICHAO	\$ 70.000	\$ 90.000	\$ 100.000,00	0,00%	0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
CANDELARIA	\$ 65.000	\$ 80.000	\$ 95.000,00	0,00%	0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
MADRID	\$ 110.000	\$ 90.000	\$ 90.000,00	0,00%	0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
NEIVA	\$ 95.000	\$ 105.000	\$ 35.000,00	22,50%	1055	\$ 100.195.312,50	\$ 110.742.187,50	\$ 36.914.062,50
MEDELLIN	\$ 80.000	\$ 0	\$ 120.000,00	41,10%	1927	\$ 154.125.000,00	\$ 0,00	\$ 231.187.500,00
CHINCHINA	\$ 45.000	\$ 57.000	\$ 95.000,00	0,00%	0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
CARTAGENA	\$ 140.000	\$ 85.000	\$ 170.000,00	0,00%	0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTALES				100%	4692	\$ 301.898.437,50	\$ 242.062.500,00	\$ 366.304.687,50
PROMEDIO FLETE						\$ 64.405,00	\$ 51.640,00	\$ 78.145,00

Fuente: Propia (2017).

Tabla No. 37. Costeo fletes secundarios unidad Armenia, Medellín y Neiva.

SIMULADOR COSTO FLETE TONELADA POR PORCENTAJE PRIMARIOS								
ORIGEN	ARMENIA	MEDELLIN	NEIVA	DIGITE CANTIDAD DE SACOS Y % DE CARGA DE LA CIUDAD		150.000	9.375	
DESTINO	FLETE	FLETE	FLETE	% de Carga	Ton	ARMENIA	MEDELLIN	NEIVA
BOGOTA	\$ 89.000	\$ 85.000	\$ 90.000,00	54,00%	5063	\$ 450.562.500,00	\$ 430.312.500,00	\$ 455.625.000,00
FUNZA	\$ 89.000	\$ 85.000	\$ 90.000,00	0,00%	0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
MANIZALES	\$ 55.000	\$ 62.000	\$ 100.000,00	1,00%	94	\$ 5.156.250,00	\$ 5.812.500,00	\$ 9.375.000,00
IBAGUE	\$ 50.000	\$ 90.000	\$ 60.000,00	1,00%	94	\$ 4.687.500,00	\$ 8.437.500,00	\$ 5.625.000,00
ARMENIA	\$ 30.000	\$ 55.000	\$ 70.000,00	0,00%	0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
BUENAVENTURA (Promedio)	\$ 52.000	\$ 75.000	\$ 99.000,00	3,00%	281	\$ 14.625.000,00	\$ 21.093.750,00	\$ 27.843.750,00
SANTA MARTA	\$ 140.000	\$ 85.000	\$ 170.000,00	0,00%	0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
BUGALAGRANDE	\$ 40.000	\$ 75.000	\$ 85.000,00	0,00%	0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
SANTANDER DE QUILICHAO	\$ 70.000	\$ 90.000	\$ 100.000,00	0,00%	0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
CANDELARIA	\$ 65.000	\$ 80.000	\$ 95.000,00	0,00%	0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
MADRID	\$ 110.000	\$ 90.000	\$ 90.000,00	0,00%	0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
NEIVA	\$ 95.000	\$ 105.000	\$ 35.000,00	0,00%	0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
MEDELLIN	\$ 80.000	\$ 32.500	\$ 120.000,00	30,00%	2813	\$ 225.000.000,00	\$ 91.406.250,00	\$ 337.500.000,00
CHINCHINA	\$ 45.000	\$ 57.000	\$ 95.000,00	10,00%	938	\$ 42.187.500,00	\$ 53.437.500,00	\$ 89.062.500,00
CARTAGENA	\$ 140.000	\$ 85.000	\$ 170.000,00	1,00%	94	\$ 13.125.000,00	\$ 7.968.750,00	\$ 15.937.500,00
TOTALES				100%	9375	\$ 755.343.750,00	\$ 557.062.500,00	\$ 835.968.750,00
PROMEDIO FLETE						\$ 80.570,00	\$ 59.420,00	\$ 89.170,00

Fuente: Propia (2017).

Tabla No. 38. Estado de resultados primer año.

OLAM AGRO COLOMBIA S.A.S UNIDAD DE COPRODUCTOS DEL CAFÉ Estado de resultados (Millones) AÑO 1		
Ingresos:		
Ventas brutas	✓	\$ 50.138
Devoluciones en ventas		\$ 0
Ventas netas		\$ 50.138
Costo de las ventas		
Inventario inicial	\$ 0	
Más: Compras	✓ \$ 49.816	
Gastos Directos (variables)	✓ \$ 1.441	
Menos: Inventario final	✓ \$ 3.588	
Costo de las ventas		\$ 47.669
Utilidad (pérdida) operacional	✓	\$ 2.469
Gastos (FIJOS)	✓	\$ 910
Otros ingresos		
Beneficio (pérdida) por venta de empaque	2,50	
Otros ingresos	\$ 0	
Total de otros ingresos		\$ 2,5
Utilidad (pérdida) antes de impuestos.	✓	\$ 1.562

Fuente: Propia (2017).

6.6.2. Presupuesto Plan de Mercadeo

Tabla No. 39. Presupuesto de plan de mercadeo.

PRESUPUESTO PLAN DE MERCADEO OLAM APLICACIÓN DEL PLAN OPERATIVO								
MES	FASE 1	COSTO \$	FASE 2	COSTO \$	FASE 3	COSTO \$	FASE 4	COSTO \$
ENERO	Asesoría en coproductos Por 6 meses	\$ 5.000.000,00						
FEBRERO	Asesoría en coproductos Por 6 meses	\$ 5.000.000,00						
MARZO	Asesoría en coproductos Por 6 meses	\$ 5.000.000,00						
ABRIL	Asesoría en coproductos Por 6 meses	\$ 5.000.000,00	Almuerzos de trabajo y socialización de proyecto tostadores	\$ 5.000.000,00				
MAYO	Asesoría en coproductos Por 6 meses	\$ 5.000.000,00						
JUNIO	Asesoría en coproductos Por 6 meses	\$ 5.000.000,00			Pruebas de laboratorio y producción. (Compra materia prima)	\$ 150.000.000,00		
JULIO					Contratación Gerente Unidad	\$ 500.000,00	Honorarios Gerente Unidad	\$ 8.000.000,00
AGOSTO					Capacitación y reinducción personal		\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00
TOTAL	FASE 1	\$ 30.000.000,00	FASE 2	\$ 5.000.000,00	FASE 3	\$ 150.500.000,00	FASE 4	\$ 13.000.000,00
TOTAL RECURSOS PLAN		\$ 198.500.000,00						

Fuente: Propia (2017).

Se observa que el presupuesto para desarrollar el plan de mercadeo involucra las pruebas de laboratorio y producción las cuales corresponden al mayor aporte al costo del plan; pero es importante señalar que este valor se recupera en la venta de las materias primas utilizadas en los procesos productivos de prueba. Por lo tanto estos 150.000.000 millones de pesos se recuperan como costo.

6.7. Calculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo.

El Punto de Equilibrio se llama en inglés Breack Even Point (BEP), que significa ‘el punto donde se rompe la igualdad’, aunque en realidad es el punto donde se produce la igualdad entre gastos e ingresos. También se conoce como ‘Umbral de Rentabilidad’, porque a partir de ese punto se empieza a ganar dinero. Nosotros usamos el nombre de Punto de Equilibrio. *Winred.com (2004)*.

Tabla No. 40. Variables para calcular punto de equilibrio.

CALCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO	
VARIABLES	VALOR
Sacos vendidos año(SV)	150.000
Costo Total(CT) = CF+CV	\$ 48.579.000.000,00
Costos variables(CV) = CT-CF	\$ 47.669.000.000,00
Costos fijos = CT-CV	\$ 910.000.000,00
Ingresos Totales(IT)	\$ 50.137.500.000,00
Precio de venta unitario(PVU) = IT/SV	\$ 334.250,00
Costo de venta Unitario(CVU) = CV/SV	\$ 317.793,33

Fuente:

Propia (2017).

Para la aplicación del punto de equilibrio (PE) en unidades tenemos que:

$$PE: CF / (PVU - CVU) \text{ entonces } PE: 910.000 / (334250 - 317793.33) = 55296.739 \text{ sacos}$$

Al realizar la prueba del punto de equilibrio tenemos:

Tabla No. 41. Prueba punto de equilibrio.

PRUEBA DE PUNTO EQUILIBRIO	
Unidades PE	55.296,739
Ingresos	\$ 18.482.934.980,76
Costo Variable	\$ 17.572.934.980,76
costos fijos	\$ 910.000.000,00
Total Costos	\$ 18.482.934.980,76
Diferencia	\$ 0,00

Por lo tanto la proyección de punto de equilibrio se encuentra en la venta de 55.296.739 sacos.

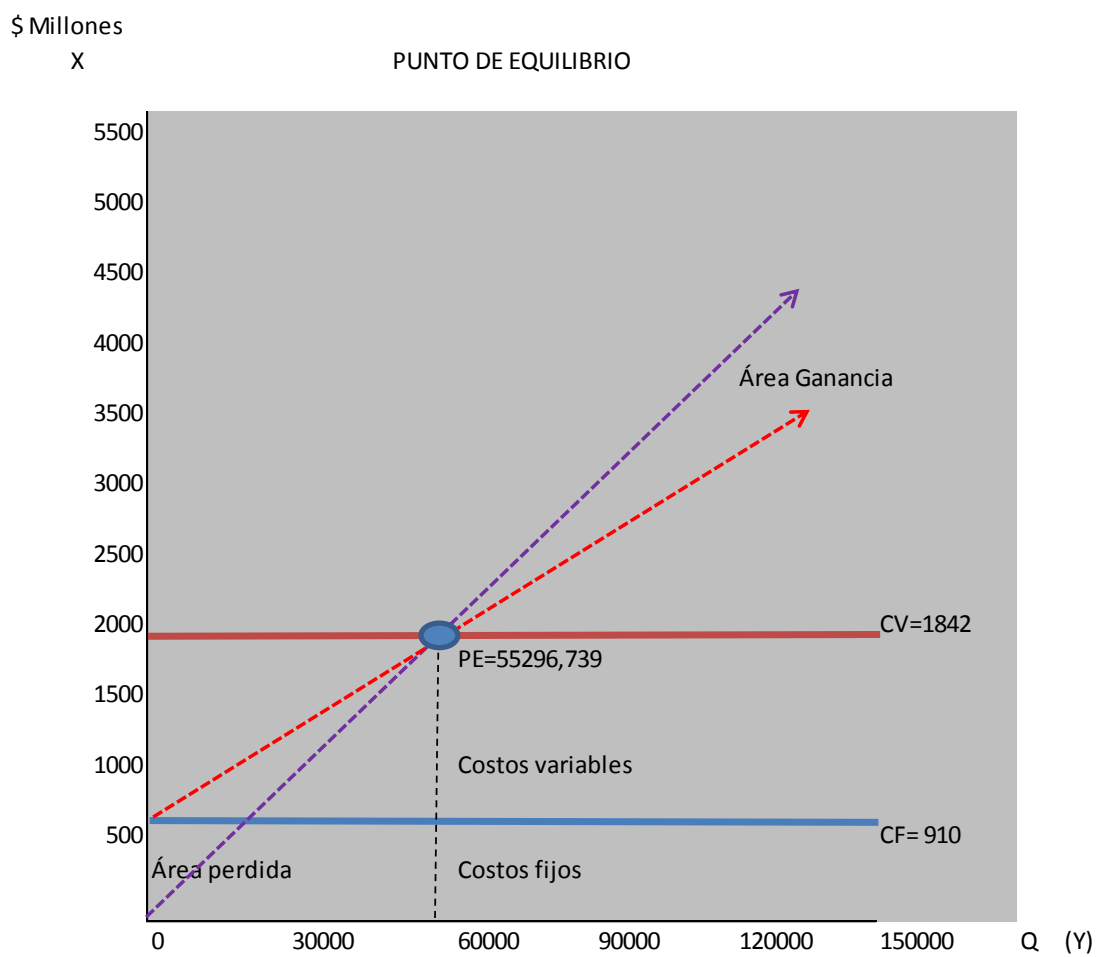


Fig. No 21. Punto de equilibrio.

7. Etapa de implementación estratégica e indicadores de gestión.

Para el desarrollo de la etapa de implementación estratégica e indicadores de gestión, se establecerán los requerimientos que necesitara el plan de mercadeo para ser implementado dentro de la empresa.

7.1. Requerimientos para la implementación del plan.

7.1.1. Requerimientos recurso humano.

Según Carmona, (2010), “son aquellas exigencias con las que se deben contar dentro de una organización.”(p.232). De allí, para dar cumplimiento al desarrollo del plan de mercadeo, se requiere el siguiente personal:

Tabla No. 42. Recurso humano requerido.

RECURSO HUMANO REQUERIDO		
COSTO DE PERSONAL	CANTIDAD	ASIGNACIÓN
Operario de Bodega	1	\$ 1.400.000,00
Operario maquinas y Electrónicas	2	\$ 1.400.000,00
operario mantenimiento	1	\$ 700.000,00
Asistente administrativo	1	\$ 1.400.000,00
Auxiliar de calidades	0	\$ 0,00
Supervisor administrativo	1	\$ 1.250.000,00
Analista de calidades	1	\$ 2.500.000,00
Supervisor contable	1	\$ 1.500.000,00
Jefe de producción	1	\$ 3.800.000,00
Gerente	1	\$ 8.000.000,00
Total asignación mensuales	1	\$ 21.950.000,00
TOTAL ASIGNACIÓN ANUAL		\$ 263.400.000,00
% factor prestacional 55%		
55%	1	\$ 144.534.480,00
TOTAL ASIGNACIÓN		\$ 429.884.480,00

Fuente: Propia (2017).

Tabla No. 43. Componente gastos parafiscal del recurso humano.

SALARIO MLV (\$737717)	%	VALOR
Auxilio de transporte(83140)	2,27%	\$ 5.986.080,00
Salud	8,50%	\$ 22.389.000,00
Pensión	12,00%	\$ 31.608.000,00
ARL Nivel I	0,52%	\$ 1.369.680,00
Parafiscales	9,00%	\$ 23.706.000,00
Prima	8,33%	\$ 21.941.220,00
Cesantías	8,33%	\$ 21.941.220,00
Intereses de Cesantías	1,00%	\$ 2.634.000,00
Vacaciones	4,17%	\$ 10.983.780,00
Dotación aproximada	0,75%	\$ 1.975.500,00
Costo Anual estimado	54,87%	\$ 144.534.480,00

Fuente: Propia (2017).

Los cuadros demarcados en rojo de la tabla no 43 corresponden a cargos que se compartirán con las unidades de producción de pergamino. Igualmente estos costos fueron incorporados en el estado de resultados proyectado.

7.1.2. Requerimientos técnicos y tecnológicos.

Según Arias, (2010), “las empresas u organizaciones deben estar a la vanguardia, en cuanto a avances tecnológicos se refiere; y los requerimientos técnicos y tecnológico son relevantes dentro del desarrollo en una empresa”.(p.98).En ese sentido, para la aplicación del plan de mercadeo Olam, se pretende realizar una unidad especializada de coproductos la cual tiene un objetivo claramente establecido y se convierte junto al conociendo adquirido en el desarrollo del proyecto en los ejes centrales para lograr alcanzar el crecimiento y el reconocimiento dentro del mercado de coproductos en Colombia.

El siguiente es el esquema de procesos que se debe protocolizar en la unidad de coproductos de Olam:

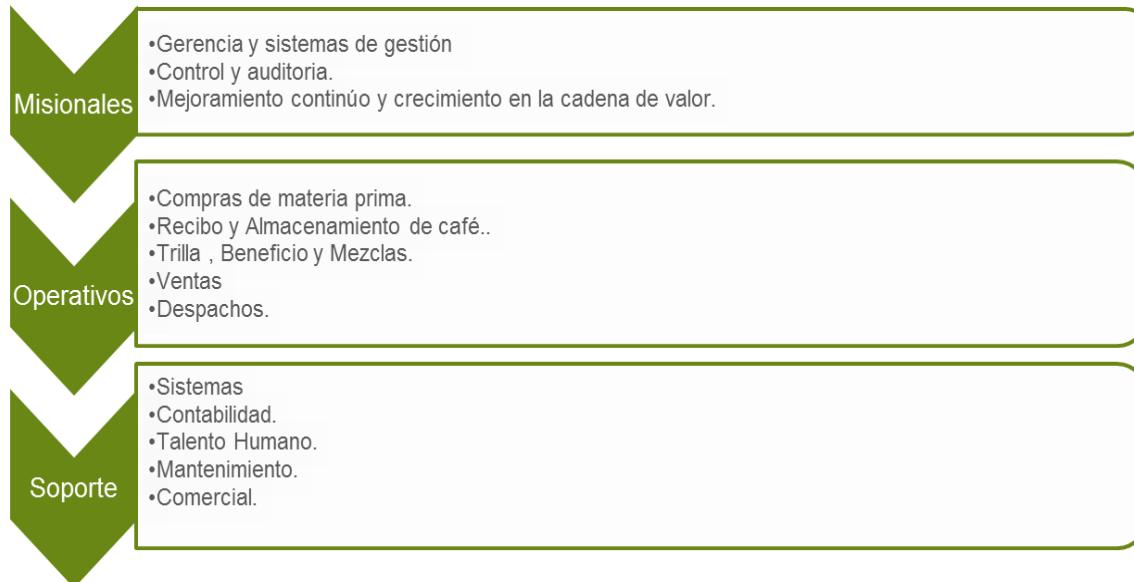


Fig. No 22. Mapa de procesos unidad de coproductos.

Para la ejecución del plan es necesario realizar la inversión en activos o reorientar activos fuera de operación que posea Olam, hacia la construcción de la unidad productiva. Como el costo de inversión es alto se ha diseñado un plan de construcción modular para facilitar la inversión en el tiempo y sin afectar las proyecciones de ventas realizadas.

El sistema, modular se diseñó en una primera fase para la mezcla y limpieza; en una segunda etapa trilla, en la tercera etapa repaso mecánico y finalmente una cuarta etapa con repaso electrónico.

La ubicación se hará en las instalaciones de las plantas de pergamino existentes actualmente en Armenia o Medellín, para efectos de bajar costos de instalación y usos de recursos compartidos como energía, básculas, personal, etc.

Etapa 1. Proceso mezcla y limpieza

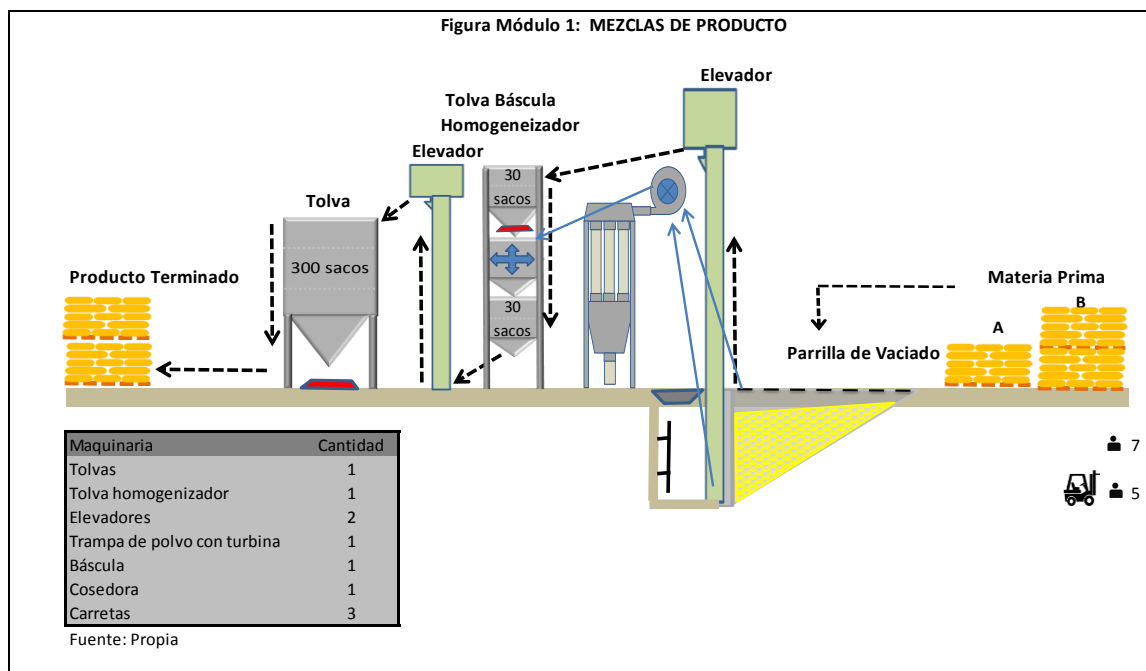


Fig. No 23. Sistema de módulos de producción Mezcla de coproductos.

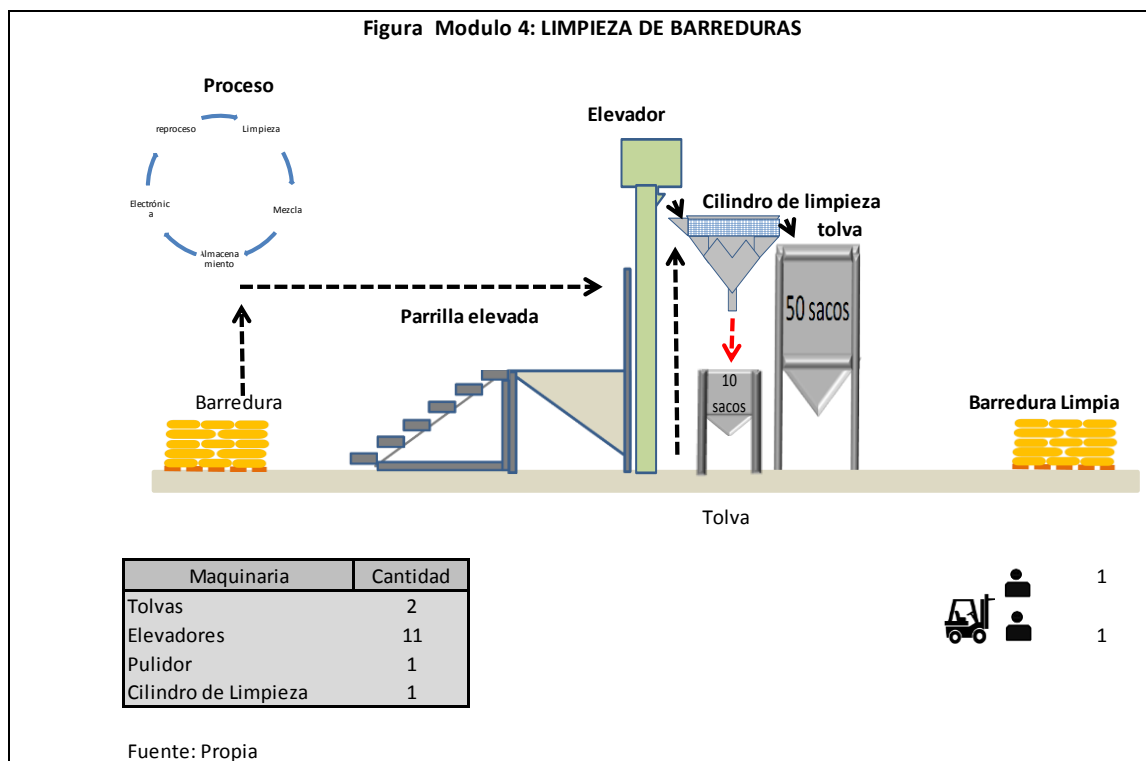


Fig. No 24. Sistema de módulos de producción limpieza de barreduras.

Etapa 2. Proceso Trillado

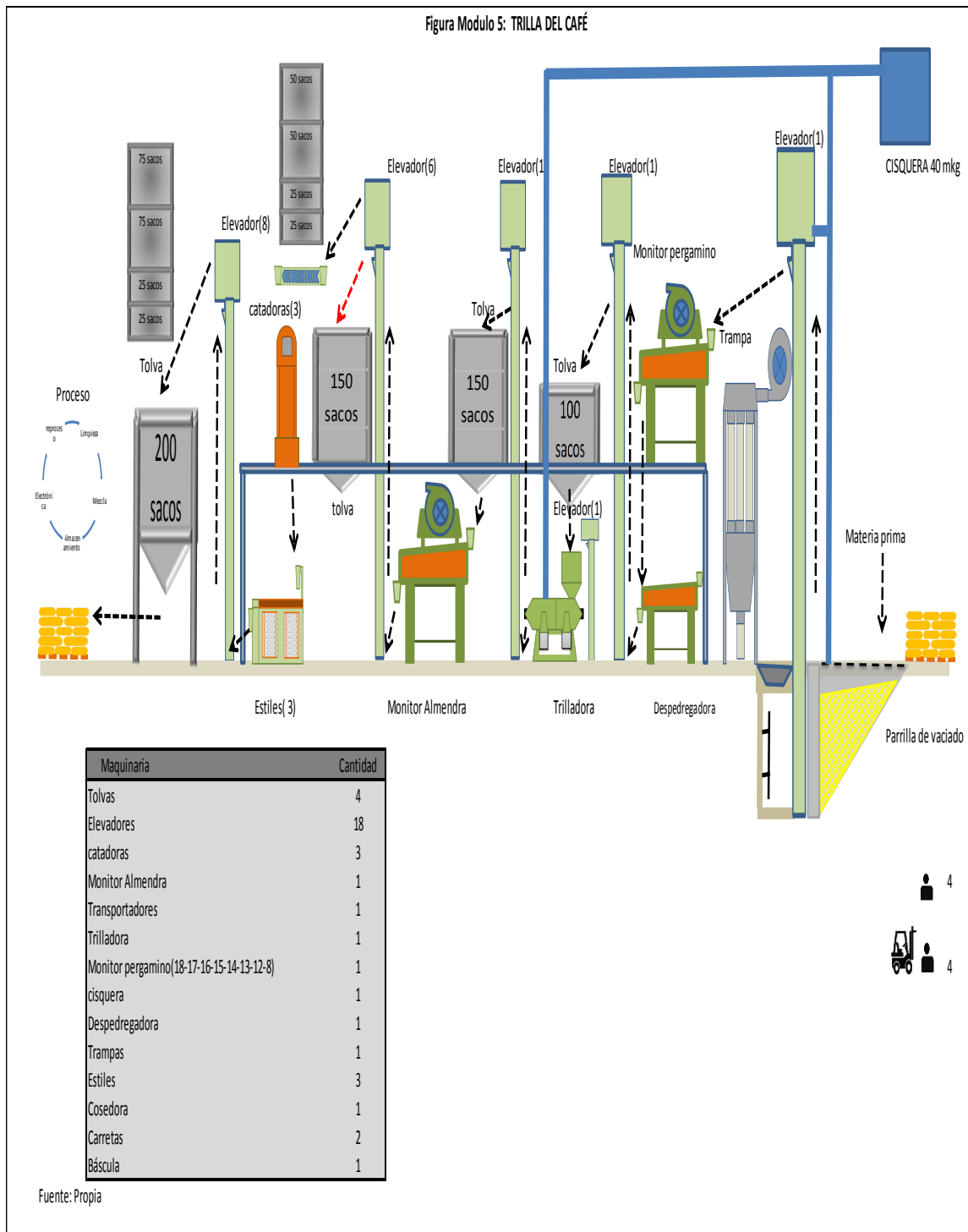


Fig. No 25. Sistema de módulos de producción trillado.

Etapa 3. Proceso repaso mecánico.

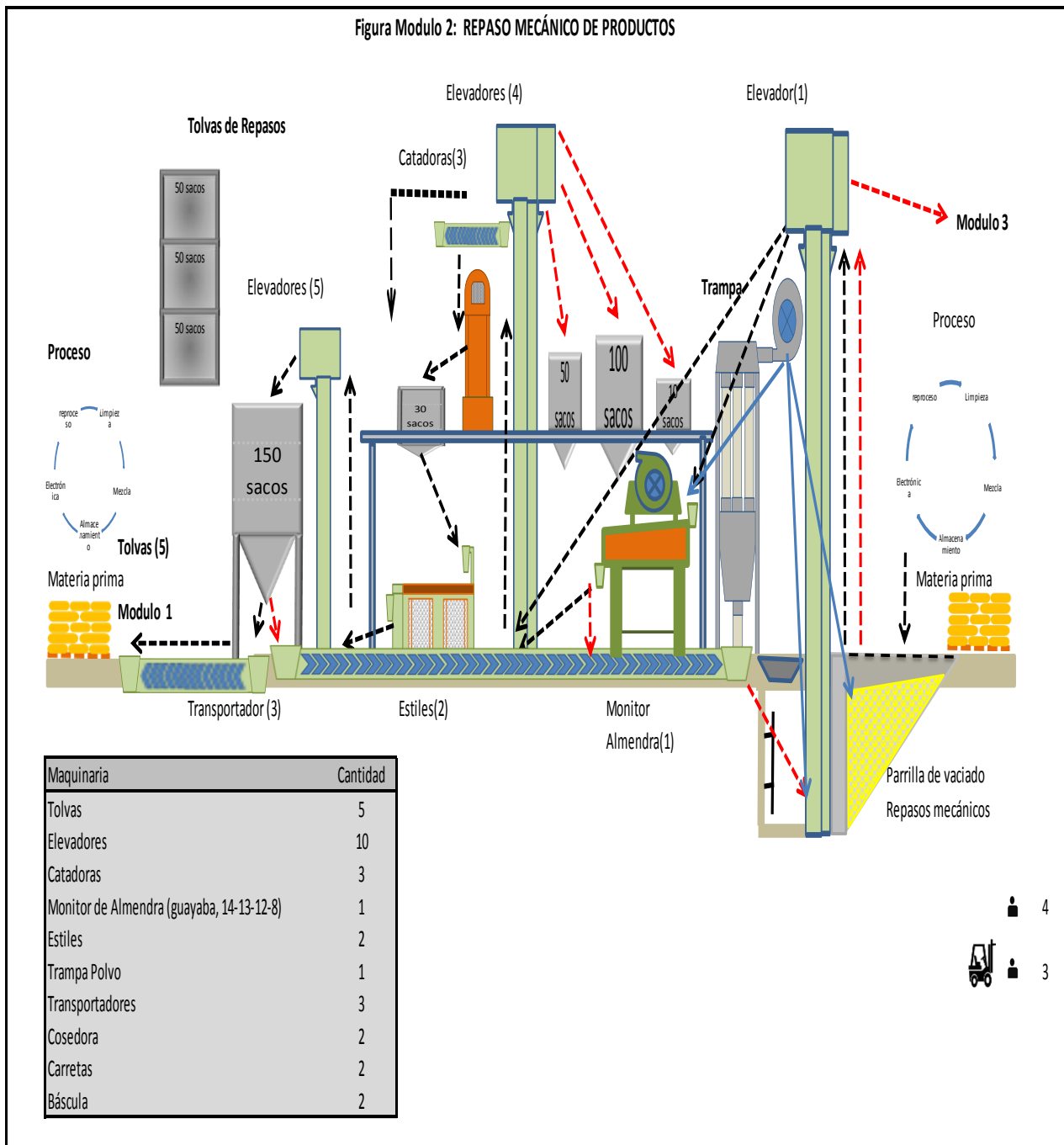


Fig. No 26. Sistema de módulos de producción repaso mecánico.

Etapa 4. Proceso repaso electrónico.

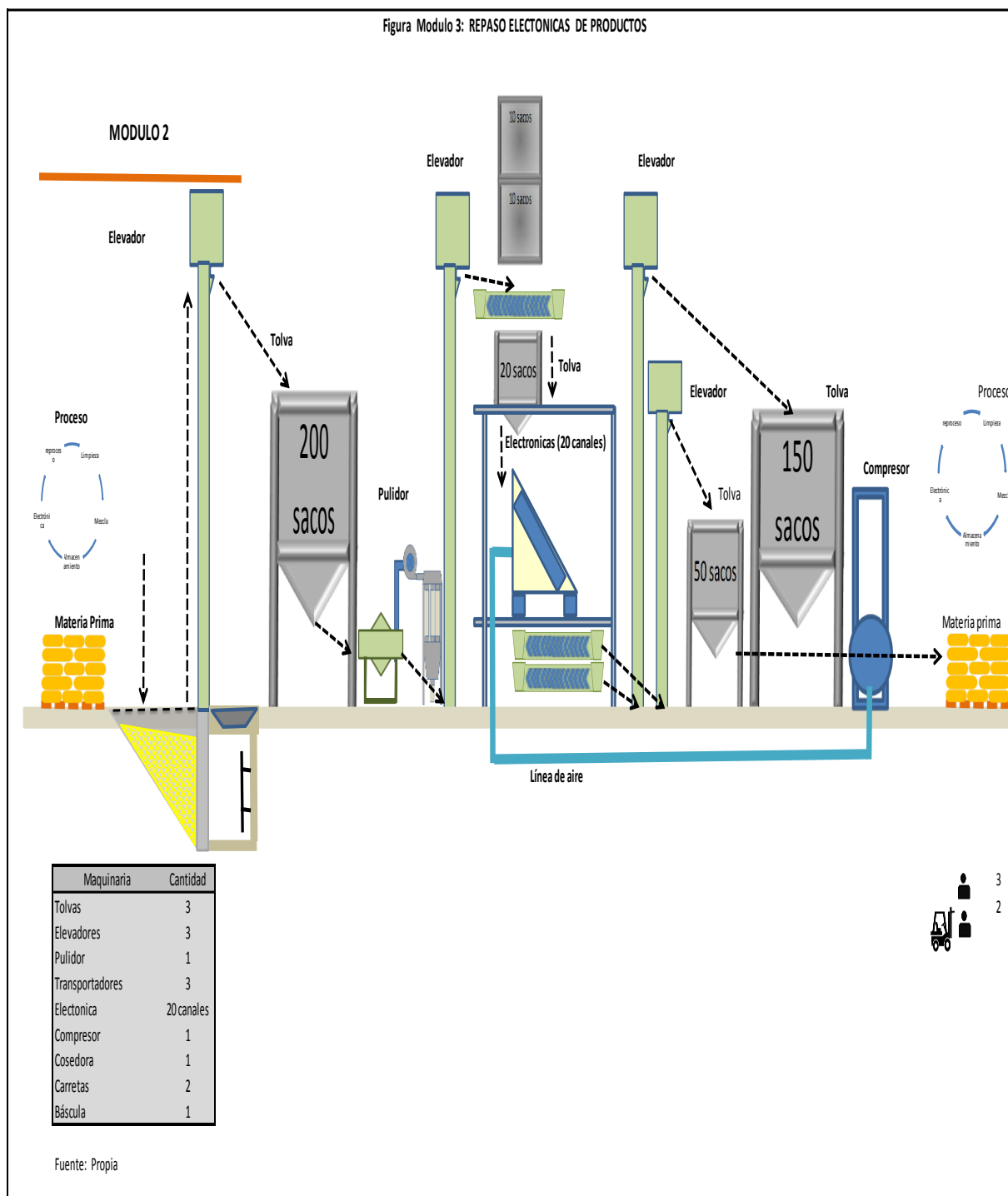


Fig. No 27. Sistema de módulos de producción repaso electrónico.

Tabla No. 44. Requerimientos maquinaria, equipos, muebles y enseres.

REQUERIMIENTOS DE MAQUINARIA , EQUIPOS Y MUEBLES Y ENSERES(Millones)						
ÍTEM	CANTIDAD	DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	INSTALACIÓN	RECURSO COMPARTIDO
Elevador	13	Incluye estructura de barandas, instalación excepto IVA 4(16mts) \$35,000,000 8 (8mts) \$14,000,000 5 mts \$8,000,000	\$ 20,00	\$ 260,00		
Tolva	15	Incluye instalación (100sacos 2,4x2x 2 \$7000000) (50ss \$4000000 1,7*1,7*1,7) 300S 3*3*3 \$20000000 todo	19,20	288,00		
Monitor pergamino	1	Tipo madelca- Quindicafe	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 2,50	
Monitor de Almendra (18/17-16/15/14/3/12/8)	1	Porto 2	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 3,50	
Despedregadora	1	Marca Quindicafé- tipo philanlense	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 2,00	
Pulidor	1	Philanlense	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 1,00	
Estiles	3	Quindicafe Tipo Piñalense	\$ 35,00	\$ 105,00	\$ 4,50	
Catadoras	3	Tipo madelca- Quindicafe	\$ 7,50	\$ 22,50	\$ 4,00	
Compresor	1	Atlas copco velocidad variable 20 c (Dolares)	u\$ 17.000	\$ 50,96	\$ 3,50	
Trampas de polvo	2	24000000 con cuarto externo	\$ 24,00	\$ 48,00		
Trilladora	1	Apolo 4 o 3	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 4,00	
transportadores *	3	Todo incluido 1200000	\$ 26,00	\$ 78,00	\$ 3,50	
Tolva Homogenizadora *	1	Quindicafe Tipo philanlense	\$ 45,00	\$ 45,00		
Sistema de extraccion apolo	1	Quindicafe	\$ 35,00	\$ 35,00		
Seleccionadora Electronica	50 S/H	Seleccionadora Bulher sortex B 2 bandejas, segunda bandeja dividida	u\$ 110.000	\$ 329,77	\$ 2,80	
Parrilla de vaciado	3	4500000*2 2500000*1	\$ 3,83	\$ 11,50		
Báscula Camionera	1	Prometalicos para 80 t instalación	\$ 100,00	\$ 100,00		\$ 100,00
cisquera	1	Cisquera 5*5*5*5	\$ 120,00	\$ 120,00		\$ 120,00
Básculas	3	F45C con indicador prometalicos	\$ 1,20	\$ 3,60		
Cosedoras	3	New long (mercado usado 6-7 millones)	\$ 7.000,00	\$ 62,96		
Carretas	4	Carreta metalicas y madera	\$ 0,60	\$ 2,40		
Bandas pequeñas	2	Banda pequeña cargadora de sacos	\$ 7,50	\$ 15,00		
bandas de cargue	2	8 y 10 mts	\$ 17,50	\$ 35,00		\$ 17,50
flujos	1	PVC instalación	\$ 10,00	\$ 10,00		
Sistema Eléctrico	1	materiales e instalacion (60 millones +10 Millones) partiendo de existencia de transformador	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 10,00	
SUBTOTAL PRODUCCIÓN				\$ 1.918,69	\$ 41,30	\$ 237,50

REQUERIMIENTOS DE MAQUINARIA , EQUIPOS Y MUEBLES Y ENSERES(Millones)						
ÍTEM	CANTIDAD	DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	INSTALACIÓN	RECURSO COMPARTIDO
Tostadora	1	Probat 2 tambores cotizacion (Euros)	€\$ 12.000	\$ 38,18		0
Homogenizador	1	Magra	\$ 3,20	\$ 3,20		3,2
Medidor de humedad	1	Kepp 450	\$ 2,70	\$ 2,70		2,7
Molino	1	Bunn 63	\$ 3,80	\$ 3,80		0
Calentador de agua	1	h5 marca Bunn	\$ 3,80	\$ 3,80		3,8
Mallas	1	magra	\$ 0,57	\$ 0,57		0
Medidor de densidad	1	Magra	\$ 1,40	\$ 1,40		1,4
Trilladora de muestras	1	magra	\$ 2,40	\$ 2,40		2,4
Saranda	1	Magra	\$ 3,40	\$ 3,40		3,4
Grameras	3	FWD 1500kg	\$ 0,27	\$ 0,81		0
Sondas	3	Magra	\$ 0,09	\$ 0,26		0
SUBTOTAL EQUIPO DE LABORATORIO				\$ 60,52	\$ 0,00	\$ 16,90

REQUERIMIENTOS DE MAQUINARIA , EQUIPOS Y MUEBLES Y ENSERES(Millones)						
ÍTEM	CANTIDAD	DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	INSTALACIÓN	RECURSO COMPARTIDO
Escritorio	5	Escritorio Operativo Metal 150x73x150 cm Gris Industrias Cruz (\$499,900) Escritorio Gerencial 74x180x75 cm Gris - Wengue (825900) Industrias Cruz Hermanos	\$ 0,63	\$ 3,15		
Archivador	2	Archivador Metálico 4 Gavetas 136x47x60 cm Gris Industrias Cruz	\$ 0,57	\$ 1,14		
Computador	5	All in One 21.5" 4GB 1TB Ci3 AIO-510 - 22ISH Lenovo	\$ 1,50	\$ 7,50		
Impresoras	2	Multifuncional LaserJet Pro MFP M277fw	\$ 1,40	\$ 2,80		2,8
SUBTOTAL ADMINISTRATIVO				\$ 14,59	\$ 0,00	2,8
TOTAL (SIN IVA)				\$ 1.993,80	\$ 41,30	\$ 240,30
tasa cambio						
\$ 2.997,93 us\$						
\$ 3.182,00 eu\$						

7.1.3. Requerimientos Financiero y otros.

Tabla No. 45. Resumen financiero de requerimientos.

REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN EN MAQUINARIA , EQUIPOS DE COMPUTO, MUEBLES Y ENSERES(Millones)	
MAQUINARIA	\$ 1.959,99
EQUIPOS LABORATORIO	\$ 60,52
EQUIPOS DE COMPUTO MUEBLES Y ENSERES	\$ 14,59
TOTAL	\$ 2.035,10

*sin iva incluido

Tabla No. 46- Requerimiento en metros cuadrados para la operación.

REQUERIMIENTO DE INSTALACIONES	
ITEM	Mts cuadrados
Oficinas/laboratorio/Taller/archivo/Almacen/ empaque/cafeteria/recepción clientes *	200
Maquinaria	300
Operación	300
Almacenamiento Almendra	700
almacenamiento guayaba	300
TOTAL(mínimo)	1.800

* recurso puede ser compartido

Dentro del desarrollo de la unidad de producción de coproductos se debe dar prioridad a usar los recursos disponibles en Olam, para lograr bajar el costo de inversión.

7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo.

La evaluación de la gestión se realizará a través de los siguientes indicadores de gestión:

- Indicador Mensual: Nombre del indicador ventas

$$\text{Ventas} = (\text{Número de sacos vendidos} \times 100\%) / 12500 \text{ sacos}$$

Este indicador permitirá revisar mensualmente la meta de ventas para cumplir con la meta proyectada de 150.000 sacos al año.

- Indicador Mensual: Calidad de entregas

$$\text{Calidad de entregas} = (\text{Número de sacos entregados sin observaciones} \times 100\%) / \text{Número de sacos despachados a tostadoras.}$$

Este indicador servirá para revisar como entregamos los productos de acuerdo a las calidades de producción programada .y para vigilar que no se pase del 1% los rechazos de café por los clientes, de acuerdo a lo presupuestado.

- Indicador semestral: Satisfacción Clientes.

$$\text{Satisfacción clientes} = (\text{Número de encuestas con buena calificación} \times 100\%) / \text{Encuestas aplicadas.}$$

Permitirá medir la percepción de nuestros clientes sobre el desarrollo de la unidad de coproductos y realzar procesos de retroalimentación.

- Indicador semestral: Ingresos operativos.

$$\mathbf{Ingresos} = (\text{Ingresos operativos recibidos} \times 100\%) / \text{Ingresos operativos} \\ \text{Proyectados}$$

Este indicador permite verificar que el flujo de caja marche de acuerdo a lo presupuestado y que cambios en precios internos de café, diferenciales cambiarios no afecten las proyecciones negativamente.

8. Lista de referencias

González - Pérez, M.-A. Y Gutiérrez-Viana, S. (2012). Cooperation in coffee markets: the case of Vietnam and Colombia. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, Vol. 2 p. 57 – 73.

Iniciativas de Economía Alternativa y Solidaria y Observatorio de Corporaciones Transnacionales (OCT) (2006). *El mercado internacional del café* (Boletín n° 14). Córdoba: Observatorio de Corporaciones Transnacionales.

Lis P JP, Campo R JA, Herrera S JO (2012) Estudio sobre el sector del Café en Colombia No, 5 p 10.

Federación Nacional de Cafeteros (2014). Informe Dinámica del Consumo Interno p. 43.

Prensa FNC. (03 enero 2017) “ Colombia produjo 14,2 millones de sacos de café en el 2016. Algrano. Recuperado de www.federaciondefcafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/colombia_produjo_142_millones_de_sacos_de_cafe_en_el_2016/.

FNC. Producción Colombia de Café – Volumen mensual desde 1956. (2017). Recuperado de https://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/119_estadisticas_historicas/.

FNC. Exportaciones colombiana de café – Volumen mensual desde 1956. (2017). Recuperado de www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/119_estadisticashistoricas/.

Olam. (2016). Your Global Partner in Coffee. Recuperado de <http://olamgroup.com/>.

Icontec (21 de octubre de 1992). Norma técnica colombiana (NTC) 3314.

Icontec (21 de junio de 2000). Norma técnica colombiana (NTC)4806.

Icontec (17 de marzo de 1999). Norma técnica colombiana 3633.

Icontec (21 de noviembre de 2012). Norma técnica colombiana (NTC)5938.

Esparza, M. (2010). La tercerización en las empresas. Córdoba, Argentina: 9° ed. Lacruz.

Acevedo, A (2010). Marketing de Servicios. México: Editorial Mc Graw-Hill.

Harvard Deusto Business Review y EAE Business School (2017). En qué consiste el análisis PESTEL de entornos empresariales. <http://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>

Suarez. M.C. (18 de agosto de 2015). Colcafé, Nestlé y Torrefaé son los reyes del retail en Colombia. Recuperado de http://www.larepublica.co/colcaf%C3%A9-nestl%C3%A9-y-torrefa%C3%A9-son-los-reyes-de-ventas-en-retail-en-colombia_289276

Lozano Garzón R.(2 de mayo de 2016). El negocio del café se los disputan 4 grandes cadenas. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16579582>.

Euromonitor internacional (January 2017). Passport Coffee in Colombia.

Bautista Delgado L.A. (2016). La Entrevista. <http://data-collection-and-reports.blogspot.com.co/2009/05/la-entrevista.html>.

Rodríguez, Santoyo, Adolfo R. (2008). Mercadotecnia la tecnología para la competencia. México: Ediciones Facultad de Ciencias Administrativas Universidad de Guanajuato.

Russell, J. Thomas, Lane W. Ronald, Whitehill, King, Karen. (2005). Klopner Publicidad (16ª edición) México, Edo de México: Pearson Educación.

Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker, Bruce J. (2007). Fundamentos de Marketing (14ª edición) México, D.F.: Mc Graw Hill.

Taylor, James W. (1997). Planeación de mercadotecnia una guía paso a paso. Prentice Hall.

Westwood, John. (2001). *Cómo crear un Plan de Marketing*. (1ª edición) España: Editorial Gedisa or marketingconmaximo en Marketing Audit

winred.com (24 de junio del 2004). <http://winred.com>

Arias, T.(2010). *Requerimiento empresarial*. Bogota, Colombia:editorial Planeta.

Fernández Padilla, Rigoberto (2005). *Punto de Equilibrio y Eficiencia*. <http://monografias.com/>.

Colcafé. (2017). Nuestra filosofía.<http://es.industriacolombianadecafe.com/es-ve/nuestracompa%C3%B1%C3%ADa/nuestrafilosof%C3%ADa.aspx>.

Nestlé de Colombia. (2017). Conócenos. <http://www.corporativa.nestle.com.co/conocenos>.

Café águila Roja .(2017). Acerca de nosotros. <http://cafeaguilaroja.com/quienesSomos>.

Café Mariscal.(2017) Historia. <http://www.cafemariscal.com.co/contenido-historia-461.html>.

Café Quindío.(2017). Quienes somos. <http://www.cafequindio.com.co/contenido-index-id-26.htm>.

Café Buencafé.(2017). Quienes somos. <http://www.buencafe.com/quienes-somos/>.

Café Galavis.(2017) Reseña Historica. <http://www.cafegalavis.com.co/historia/>.

Café Morasurco. (2017). Nosotros. http://www.morasurcocafepuro.com/w/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=136.

Café Ginebras.(2017) Nuestra Historia. <http://www.cafeginebras.com/nuestra-historia>.

Café Oma. (2017) Nosotros. <http://www.cafeoma.com/nosotros/>.

Café Bemoka. (2017) Nuestra Historia. <http://cafebemoka.com/tradicional/nuestra-historia-sub>.

Casaluker.(2017). Bebidas de café. <http://www.casaluker.com/quienes-somos/historia/>.

Juan Valdez. (2017). Nuestra historia. <http://www.juanvaldezcafe.com/es-co/nuestra-marca/>.

Café Mejía.(2017). Nuestra historia. <http://www.cafemejia.com/nuestra-empresa/>.

Facebook.com – Café Colonial.(2017). Información. <https://www.facebook.com/CAFESA-LTDA-CAFE-COLONIAL-307592082594381/.4>

Café la Palma.(2017). Reseña histórica. (<http://cafelapalma.com.co/index.php/nosotros/resena-historica>).