



Coffee Roasting Company

**PLAN ESTRATÉGICO
ZAPATA COFFEE ROASTING COMPANY**

PAULA JULIANA ZAPATA PARDO

**Trabajo de Grado para optar por el título de
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Director del Trabajo de Grado:
PROF. ARMANDO BARRIOS ROSS**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
BOGOTÁ, D.C. 2015**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	9
1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	9
1.1.1. ANÁLISIS PESTAL.....	9
1.1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	17
2. ANÁLISIS DE CAPACIDADES INTERNAS.....	20
2.1. ANÁLISIS DE COMPETENCIAS.....	21
2.2. ANÁLISIS DOFA.....	23
3. DECLARACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	25
3.1. ANÁLISIS DE DECLARACIÓN MISIONAL.....	25
3.1.1. MISIÓN.....	25
3.1.2. VISIÓN.....	26
3.1.3. VALORES.....	26
3.2. MODELO DE NEGOCIO – CANVAS.....	26
3.2.1. PROPUESTA DE VALOR.....	26
3.2.2. SEGMENTO DE CLIENTES.....	27
3.2.3. RELACIÓN CON EL CLIENTE Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	28
3.2.4. RECURSOS, CAPACIDADES Y ACTIVIDADES CLAVE.....	29
3.2.5. ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	30
3.2.6. ESTRUCTURA DE COSTOS.....	31
3.2.7. FLUJO DE INGRESOS.....	32
3.2.8. CONCLUSIONES MODELO DE NEGOCIO.....	33

4. DESPLIEGUE TÁCTICO.....	34
4.1. MAPA ESTRATÉGICO.....	34
4.2. BALANCE SCORECARD.....	37
4.3. PLAN DE NEGOCIO.....	39
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	40
6. BIBLIOGRAFÍA.....	41
ANEXOS.....	43

RESUMEN

Zapata Coffee Roasting Company es un pequeño negocio de tostión y comercialización de café gourmet, ubicado en la ciudad de Bothell, Washington, al norte del área de Seattle, al noroeste de Estados Unidos. Fue fundada por María V. Zapata, quien proviene de cuatro generaciones de amor y pasión por el café, ya que su familia ha cosechado y tostado café por casi un siglo en el suroccidente de los Andes Colombianos.

La compañía compite con otros pequeños tostadores y con grandes empresas con marcas altamente reconocidas cuyos productos compiten en el segmento de los *specialty coffees*, cafés de muy alta calidad que son valorados por sus consumidores por sus atributos consistentes, verificables y sostenibles.

El plan estratégico definido busca que la compañía fortalezca su estructura de fuerza de ventas y mercadeo en pro de cumplir con el “*go to market*” mejorando así su estructura de costos y permitiendo un posicionamiento de marca en la región. Así mismo, se busca garantizar la financiación de las iniciativas estratégicas con el objeto de cumplir la meta de vender 500 libras de café semanales en el 2019.

PALABRAS CLAVES

Cafés especiales, comercio justo, eficiencia, *go to market*, recurso humano, innovación, alianzas.

ABSTRACT

Zapata Coffee Roasting Company is a small business of gourmet coffee roasting, this is located in the city of Bothell, Washington, in the northwest of the Seattle area in United States. The company was founded by Maria V. Zapata, who comes from four generations of love and passion for the coffee business because her family has been grown and roasted coffee for more than one century in the northwest of the Colombian Andes.

The company competes with other small roasters and with big companies with famous brands and with products that compete in the specialty coffees segment, coffees of high quality which are valued by the costumers because their consistent attributes, demonstrable and sustainable.

The defined strategic plan looks for strengthening its marketing and sales force structure in pro of accomplish the “go to market”, in this way improves its costs structure and brand position in the region. At the same time, the strategic plan looks for claiming the financing of the strategic initiatives with the object to accomplish the “mega” of sale 500 pounds per week of coffee in 2019.

KEYWORDS

Specialty coffees, fair trade, efficiency, go to market, human resource, innovation, alliance.

INTRODUCCIÓN

Zapata Coffee Roasting Company es un pequeño negocio de tostión y comercialización de café gourmet, creado con capital privado en diciembre de 2013.

La tostadora se encuentra ubicada en Bothell, Washington, al norte del área de Seattle, al noroeste de Estados Unidos. Fue fundada por María V. Zapata, quien proviene de cuatro generaciones de amor y pasión por el café, ya que su familia ha cosechado y tostado café por casi un siglo en el suroccidente de los Andes Colombianos.

La compañía compite con otros pequeños tostadores y con grandes empresas con marcas altamente reconocidas cuyos productos compiten en el segmento de los *specialty coffees*, cafés de muy alta calidad que son valorados por sus consumidores por sus atributos consistentes, verificables y sostenibles.

De acuerdo con la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia¹, hay diferentes categorías de *specialty coffees*:

- Cafés de origen, los cuales provienen de una región o finca con cualidades únicas;
- Cafés de preparación, son cafés selectos por su tamaño y forma;
- Cafés sostenibles, cultivados por comunidades comprometidas con la protección del medio ambiente, a la vez que promueven desarrollo social de las familias; y
- Cafés orgánicos, cultivados sin la utilización de productos químicos como fungicidas, herbicidas, insecticidas y fertilizantes.

¹ http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/nuestro_cafe/cafes_especiales/categorias/

Zapata Coffee Roasting compete en el segmento de cafés de preparación, utilizando diferentes cafés selectos supremos de diferentes orígenes, en particular, provenientes de Colombia, que al hacer una mezcla balanceada obtiene tazas de calidad excepcional.

La demanda en Estados Unidos de los *specialty coffees* ha crecido, llegando a participar con el 34% del consumo de café (ver anexo No. 1), esto gracias a que los gustos de los adultos tomadores de café en USA se están volcando hacia el consumo de café gourmet, además, que la población latina en ese país ha incrementado el consumo de estos un 13%.

Adicionalmente, el área de Seattle y alrededor, en particular, es considerada como el mercado más grande de consumo de café en ese país, ya que según la *Specialty Coffee Association of America*², los habitantes de Seattle y alrededores gastan en promedio mensual por persona US\$36 en café, siendo el mayor consumo en los Estados Unidos, además de contar con el mayor número de tiendas de café (35 por cada 100.000 habitantes).

Debido al entorno competido y al creciente mercado, Zapata Coffee ve la necesidad de tener un plan estratégico, por un lado para definir cómo enfrentará los desafíos de la industria, y por otro, cómo enfrentar sus propios desafíos de operación, posicionamiento de marca y atención de la demanda y, a su vez desarrollar y/o potencializar sus ventajas competitivas. Asimismo, requiere de un plan táctico para lograr una penetración importante en los hogares a la par del posicionamiento de marca, inicialmente, en el área de Bothell, región donde se posiciona como el único tostador de café. Además de lograr más negocios *business to business* aprovechando la tendencia en la región por apoyar a

² <http://www.scaa.org/>

la comunidad y los productos locales y en un mediano plazo abrir su propia tienda de café.

1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo se analizarán los ambientes externo e interno que impactan a la organización con el objeto de definir las estrategias a desarrollar para eliminar o mitigar aquellas externalidades que jueguen en su contra y potencializar los aspectos positivos con los que cuenta la compañía para llevar a cabo su plan de negocio.

1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1.1. ANÁLISIS PESTAL

El análisis, con base en la matriz PESTAL (Fahey & Narayanan, 1986) permite identificar las oportunidades y alertas que brinda el entorno en los aspectos político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Ver Tabla 1 – Análisis Pestal

1.1.1.1. Dimensión Política

El gobierno de Estados Unidos es una república federal de 50 estados basada en una democracia representativa, cuenta con un sistema bipartidista: demócratas y republicanos. Desde noviembre de 2012, cuando Obama, actual presidente, fue reelecto, su política de gobierno se ha centrado en la defensa de la clase media y por ende ha llamado a estimular la economía dándole prioridad a la educación, a reforzar las capacidades de los trabajadores, la innovación, la investigación y desarrollo, la energía

verde y la infraestructura. Adicionalmente, está enfocado en un plan de reducción equilibrado del déficit fiscal.

Asimismo, su plan de gobierno incluye mayor regulación de los mercados financieros y mayor atención a los retos que atañe la inversión en salud debido al envejecimiento de la población.

En cuanto al desempleo, este sufrió un incremento a partir de la crisis financiera del 2009 y aunque este bajó a niveles del 7,3% en 2013, esta reducción se explica por el desánimo de los cesantes que dejan de buscar, más que por un alza real en la creación de empleos, afectando en gran proporción a los jóvenes.

En cuanto a las políticas en torno a la industria del café, uno de los más importantes commodities del mundo, existen diferentes entidades relacionadas a este mercado. Sin embargo, la Organización Internacional del Café³ es una de las más relevantes, siendo una respetada organización intergubernamental que habla por ambos, tanto productores como consumidores, ya que sus miembros representan al 94% de la producción mundial de café y 75% del consumo y su misión es fortalecer el sector del café a nivel mundial y promover su expansión sostenible en beneficio de todos los jugadores.

En este sentido, la organización trabaja de la mano con los gobiernos, organizaciones del sector privado y agencias especializadas en café con el fin de lograr sinergias en pro del sector del café y fue así como se logró el *fair trade coffee*⁴, por medio del cual los importadores y tostadores se comprometen a invertir en una relación de largo plazo con los productores mediante inversiones en desarrollo directo y el pago de un precio justo ya que estos últimos incurrir en costos por mano de obra intensiva y tienen un bajo

³ http://www.ico.org/consultations_e.asp?section=What_We_Do

⁴ <http://www.fairtrade.net/coffee.html>

retorno financiero. A partir de esto se negocia con base en un precio piso, que dependiendo del comportamiento del precio internacional del café se debe pagar una prima por encima de este entre usd\$0.05/libra y usd\$1.4/libra.

1.1.1.2. Dimensión Económica

De acuerdo con los datos del análisis de Euromonitor Internacional⁵, la economía de Estados Unidos se encuentra en un estado de recuperación de lento crecimiento de la economía gracias al incremento del gasto del consumidor generado por una mejora significativa en la confianza, la disponibilidad de más trabajos y el bajo precio de los insumos energéticos, por consiguiente, para el año 2015, se espera un crecimiento del Producto Interno Bruto del 3,5%.

Asimismo, se estima un crecimiento del 3,3% del consumo privado mientras se mantienen niveles estables de la inflación alrededor del 1,4%.

Los sectores más importantes de la economía son el de servicios y la industria, esta última contribuye en un 12,6% al PIB y emplea al 9,1% de la fuerza laboral, sin embargo con el retorno de varias maquilas que se encontraban fuera del país, se espera que este sector promueva aún más la oferta laboral de los americanos.

En cuanto a la industria del café⁶, las ventas de *specialty coffees* han crecido 20% por año y representa el 8% del mercado de café en los Estados Unidos. Las estadísticas muestran que el consumo promedio de los tomadores de café en ese país es de 3,2 tazas

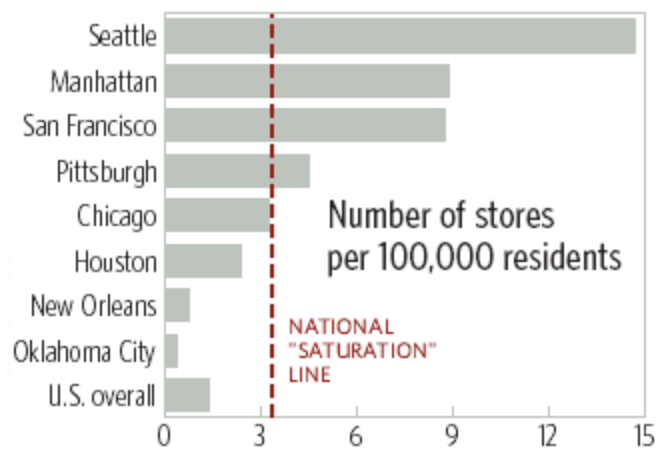
⁵ USA: Country Profile. February 20 of 2015. EUROMONITOR INTERNATIONAL

⁶ National Coffee Association and Specialty Coffee Association. Annual Survey Coffee Consumption Statistics. 2015.

por día, teniendo en cuenta que el promedio de tamaño de taza es de 9 onzas. (Ver anexo No. 1.)

Hoy en día hay alrededor de 24.000 tiendas de café a través del país y se espera que este número se siga incrementando. En el área de Seattle y alrededores hay 35 tiendas por cada 100.000 habitantes, siendo la región de Estados Unidos que concentra el mayor consumo de café.

Gráfico No.1



Fuente: Organización Internacional de Café

Por otra parte, el precio del café incide significativamente sobre el costo de los tostadores afectando de este modo su rentabilidad, ya que en promedio este representa el 80% del costo. Así, cuando el precio del café baja, su rentabilidad se incrementa y viceversa. Sin embargo, el precio del café es un *commodity* que presenta alta volatilidad debido a varios factores, entre ellos el cambio climático que presentan los países caficultores como Brasil⁷, que es el mayor productor y exportador del mundo y que en 2014 presentó una de las mayores sequías afectando un gran porcentaje de los cultivos

⁷ <http://www.lapatria.com/economia/danos-en-brasil-mantienen-incertidumbre-en-precio-del-cafe-90601>

de café arábigo y por ende un alza en el precio, no obstante, para comienzos de 2015, el efecto fue contrario gracias a la recuperación de las lluvias y enviando signos de mejores niveles de florecencia y por consiguiente de buenas cosechas, en este sentido los precios bajaron.

A pesar de las temporadas favorables en precio para los tostadores, la alta volatilidad del grano, es un arma de doble filo, ya que una disminución en el precio afecta el bolsillo de los productores haciendo sus cosechas menos rentables. Es el caso de Colombia, si la remuneración que se obtiene por una carga de café llega a estar por debajo de los \$700.000, el caficultor no alcanza a cubrir sus costos fijos.

Otra variable clave en los costos de los tostadores es la tasa de cambio, donde en períodos en el que el dólar se aprecia, las materias primas importadas, como lo es el café, se abaratan. De nuevo, el dólar es otra variable que tiene sus pros y contras en la industria del café, aunque una apreciación del dólar puede verse como una posición positiva tanto para importadores en Estados Unidos como para países exportadores de materias primas, un dólar fuerte afecta al alza los principales insumos de los productores como fertilizantes y abonos.

1.1.1.3. Dimensión Social y Cultural

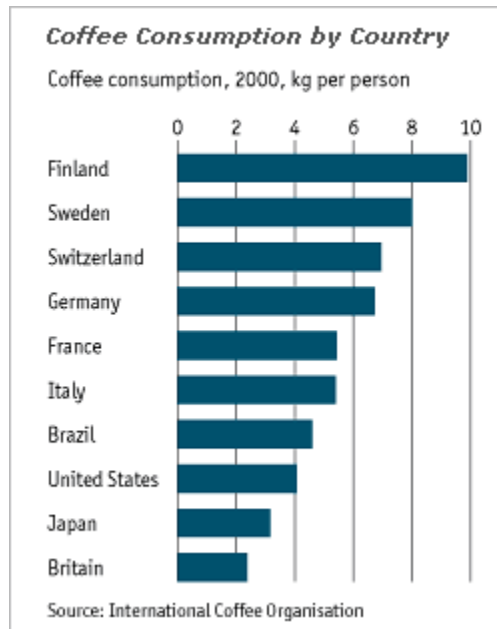
Según el análisis país de Euromonitor⁸, el consumidor estadounidense se muestra abierto a adquirir productos extranjeros, el suministro de productos es muy amplio y por ende el consumidor es muy rico y diverso en sus intereses y gustos, valoran la comodidad en casa, la alimentación y los vehículos y hacen uso en un porcentaje alto del crédito. Sin

⁸ USA: Country Profile. February 20 of 2015. EUROMONITOR INTERNATIONAL

embargo, las crisis financieras a las que ha estado expuesto el país ha modificado radicalmente este comportamiento en la mayoría de los consumidores, tendiendo a consumir productos menos costosos.

En cuanto al consumo de café, los americanos consumen 400 millones de tazas de café por día, haciendo de Estados Unidos, uno de los países líderes del consumo de café.

Gráfico No. 2



En Estados Unidos⁹, el 65% del consumo de café es en horas de la mañana, 30% entre comidas y el restante 5% con otras comidas. Dentro de las motivaciones que tienen los americanos para tomar café, las mujeres afirman que es un medio de relajación y los hombres indican que el café les ayuda a hacer mejor su trabajo.

⁹ National Coffee Association and Specialty Coffee Association. Annual Survey Coffee Consumption Statistics. 2015.

A pesar del alto consumo, los americanos gradualmente reclaman más por los *specialty coffees* y mientras para el 2014 el consumo de cafés especiales creció un 3% frente al año inmediatamente anterior, el consumo de café regular disminuyó 4%. No obstante, el café sigue siendo una de las bebidas más demandadas, mientras el 61% de los adultos consume regularmente café, solo el 41% consume *soft drinks*.

El consumo diario de cafés gourmet es mayor en edades entre los 25 y 29 años (42%), seguido por edades entre los 18 y 24 años y como tercer grupo entre los 40 a 59 años.

No obstante, estudios recientes demuestran que los consumidores están cambiando sus hábitos de consumo hacia una vida y alimentación saludable, en estas discusiones se han abierto varios interrogantes de si la ingesta de café es saludable o no, y muchos lo han tachado de poco saludable, poniendo en riesgo el crecimiento de consumo de café.

A pesar de estos señalamientos acerca del consumo de café, estudios recientes de la Universidad de Harvard¹⁰ demuestran que no hay ninguna correlación entre el consumo de café con incremento en el riesgo de muerte por cualquier causa, en particular por cáncer o enfermedad cardiovascular. Es importante resaltar que la tendencia de un nuevo consumidor preocupado por la alimentación saludable, busca a su vez que los alimentos le proporcionen una experiencia de bienestar. También hay otro grupo de consumidores que buscan que su alimentación esté asociada a un consumo amigable con el medio ambiente y prefieran alimentos que cumplan estos requisitos, por lo tanto son consumidores que no solo busca su propio bienestar sino que analiza con mayor detenimiento los insumos y materiales que incluye el producto.

¹⁰ <http://www.hsph.harvard.edu/nutritionsource/coffee/>

TABLA 1 - Análisis PESTAL

DIMENSIONES	ACONTECIMIENTOS / TENDENCIAS / HECHOS / POLÍTICAS	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Política	Comercio Justo - EEUU	Aseguramiento de la calidad del grano	Desincentiva a los pequeños cultivadores
Económica	Incremento en el consumo de specialty coffees en EEUU	Mayor demanda de cafés gourmet	
	El área de Seattle y alrededores gasta en promedio usd\$36 per cápita mensual en café	Disposición a pagar por mayor calidad de café	
	Seattle cuenta con el mayor número de tiendas de café en EEUU (35 por cada 100.000)	Oportunidad de distribuir la marca en los diferentes cafés	Competencia de marcas propias
	Precio internacional del café		Incremento en el costo por subida del precio del café, en especial de los cafés de origen
	Tasa de cambio	el fortalecimiento del dólar permite importar café a menos dólares	
Social / Cultural	Mayor concientización acerca de la alimentación saludable	Mayor información de los beneficios de la cafeína.	La gente comienza a sustituir bebidas como el café por jugos de frutas y verduras que proporcionan energía.
	Cambios en el estilo de vida de la sociedad	Búsqueda de mayor productividad, estilo de vida más acelerado	
Tecnológica	Desarrollo de máquinas y nueva tecnología que proporcionan una gran variedad de productos con café	incluir diferentes empaques de producto que permitan el adecuado uso del producto en	Preferencia por empaques que permitan el uso de la nueva tecnología
Ambiental	Desarrollo de políticas más estrictas en temas de reciclaje, reducción de basuras, etc	Manejo de material de empaque más amigable con el medio ambiente	
	Cambio climático		El clima ha venido afectando los países productores de café, haciendo que este se encarezca por el riesgo de la baja oferta.

1.1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El siguiente análisis de la industria se ha desarrollado en el marco del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, 1998, presentado en la Tabla 2. Es importante entender, según lo afirma Magretta (2012)¹¹, que el foco de la competencia no se centra en ganar una venta sino en ser rentable.

La demanda de la industria de café especial se afecta por un número de factores¹² como el ingreso disponible de las familias, el consumo de café per cápita, nuevas actitudes hacia la alimentación saludable, el precio internacional del café y la demografía. La industria del café es altamente sensible a los factores macroeconómicos debido al efecto que estos tienen sobre los ingresos de las personas, es así como en períodos de recesión, dado el incremento en el desempleo y el estancamiento de los salarios, los ingresos y la rentabilidad de la industria se ha visto afectada.

Por otra parte, como el café en grano es el insumo inicial en la cadena de valor de la industria, la permanente volatilidad de los precios de este determina el comportamiento de los costos y por ende sus márgenes de rentabilidad. Es así, que al analizar el resultado de la matriz se puede deducir una latente amenaza en el suministro de la materia prima debido a la baja injerencia que se tiene sobre el precio y en sí sobre la materia prima, no solo por el bajo poder de negociación sino por ser un mercado regulado en el que se paga una prima sobre el precio internacional de café debido a la calidad que caracteriza a los *specialty coffees*.

¹¹ Magretta, J. 2012. Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.

¹² WWW.IBISWORLD.COM

TABLA 2 – ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER

FUERZAS SECTORIALES	ACONTECIMIENTOS / TENDENCIAS / HECHOS / POLÍTICAS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTOS INTERNOS/EXTERNOS
Proveedores	<p>Dependencia del precio internacional</p> <p>Decreimiento en la producción de café colombiano</p> <p>Afectación del clima en países productores de variedad de café arábigo</p> <p>En el mercado se paga una prima por los cafés especiales, sin esta llegar a los productores, lo que desincentiva la calidad y producción de este tipo de cafés.</p> <p>Importancia en el manejo del volumen</p>		<p>bajo poder de negociación</p> <p>mayor costo de MP</p> <p>Disminución de la oferta e incremento en el precio del café</p> <p>Desincentivo a los productores de <i>specialty coffees</i></p> <p>bajo poder de negociación</p>	<p>Variación en el costo de la MP</p> <p>Incremento en el costo de la MP</p> <p>Incremento en el costo de la MP</p> <p>Disminución de la oferta de cafés especiales</p> <p>Variación en el costo de la MP</p>
Competidores	<p>Crece el mercado de marcas privadas</p> <p>Grandes jugadores en la región. Nuevos productos e innovación</p> <p>Jugadores con músculo financiero que participan en varias categorías.</p> <p>Manejo del precio de las grandes cadenas</p>	<p>salir de la convergencia competitiva a través del diseño de una posición única que le permita ofrecer una diferenciación real difícilmente imitable</p> <p>capturar el valor en lugares del mercado en donde no juegan los demás.</p> <p>salir de la rivalidad de precios para enfocarse en productos de mayor valor</p>		<p>Mayor rentabilidad</p> <p>Variación en la demanda</p> <p>Mayor inversión en mercadeo</p> <p>Variación en la rentabilidad</p>
Canales / clientes	<p>Consumidores bien informados</p> <p>Alto consumo per cápita</p> <p>Variedad en la opción de compra</p> <p>Productos sustitutos</p> <p>Lealtad de marca</p>	<p>Conocer y entender más al consumidor</p> <p>activación de la demanda rentable a través del desarrollo de empaques y fórmulas innovadoras</p> <p>Producción y entregas perfectas</p> <p>enfocarse en productos de mayor valor dirigidos a focos de mercado específico.</p> <p>Posicionamiento de marca como algo más que café</p>		<p>Mayor demanda</p> <p>Mayor demanda</p> <p>competencia de precios y diferenciación de productos</p> <p>Posibilidad de crecimiento</p> <p>Posibilidad de crecimiento</p>
Entrantes potenciales	<p>Bajas barreras de entrada para producir y altas para comercializar</p> <p>Marcas privadas</p>			
Sustitutos	<p>Té, chocolate, aromáticas, bebidas energéticas</p> <p>Bebidas funcionales que dan energía</p>	<p>Producción de café gourmet</p>	<p>Bebidas de tendencia saludable</p>	<p>afectación de la demanda</p>
Complementarios	<p>Ampliación del portafolio con productos que tengan como ingrediente el café</p>			

No obstante, también existe un riesgo en el suministro debido a que muchas veces el entorno macroeconómico, las pobres políticas en materia agrícola y el poco impacto que tiene realmente el *fair trade coffee* sobre los caficultores de los países productores desincentiva el mantener los cultivos de café, poniendo en riesgo el suministro de la materia prima, su calidad y en particular la oferta de cafés especiales. A esto se suma, el efecto del cambio climático, que en varias ocasiones ha puesto en riesgo la oferta de café lo que genera alzas en el precio.

En cuanto a los competidores, se encuentran tanto compañías tostadoras con marca reconocida a nivel mundial originarias de la región, como un número creciente de marcas privadas que ofrecen mayor calidad de taza y posicionamiento local. No obstante, el riesgo es moderado gracias al crecimiento del mercado, y así como se ha mencionado en párrafos anteriores, la tendencia creciente de consumo de los *specialty coffees*.

En el área de Bothell, específicamente, donde se encuentra ubicado Zapata Coffee Rosating, solo hay otra compañía tostadora de café llamada Venia Coffee, fundada en 2011. Su materia prima proviene varios países entre africanos y latinoamericanos, el café lo vende en empaque de 12 onzas a un precio promedio de 16 dólares. Dentro de su portafolio se encuentra no solo café tostado sino equipos para la preparación de café.

Para nuevos entrantes, las barreras son bajas y la inversión inicial no es significativa, sin embargo no todos los pequeños tostadores alcanzan a tener un *passthrough* de sus costos con el objeto de competir en precio con las grandes marcas lo que hace que el éxito de los entrantes sea moderada.

Esto en parte, al mayor conocimiento que hay entre los consumidores regulares de café que hace que reclamen mayor calidad del producto y tener una experiencia alrededor

del café. Así como se mencionó anteriormente, los mayores consumidores de cafés especiales pertenecen a grupos de personas jóvenes y adultos contemporáneos que están más informados gracias al acceso a la información mediante redes sociales y la internet.

En cuanto a productos sustitutos de café, hay toda una gama de bebidas que pueden sustituir el café en diferentes ocasiones de consumo como el té, los jugos de fruta, agua, gaseosas, bebidas energizantes, entre otras.

Adicionalmente, existen productos complementarios que pueden incluir el café como ingrediente o que acompañan el consumo de café, como lo son los chocolates con café, dulces con café, pastelería, entre otros.

2. ANÁLISIS DE CAPACIDADES INTERNAS

Por medio del análisis interno de la compañía se busca identificar las fortalezas y debilidades frente a los líderes de la categoría de *specialty coffees* que iniciaron su operación en el área de Seattle y alrededores, con el fin de identificar las ventajas competitivas que se tienen y a su vez identificar los campos de oportunidad en los que se deben desarrollar competencias esenciales o diferenciadoras. Por consiguiente, luego de realizar un trabajo de análisis interno con la gerente de la tostadora y algunos accionistas, los factores relevantes se relacionan a continuación en la Tabla 3.

2.1. ANÁLISIS DE COMPETENCIAS

De acuerdo con el análisis, se puede concluir que una de las competencias relevantes con las que cuenta Zapata Coffee Roasting es la calidad del producto y las alianzas con proveedores que le aseguran calidad y suministro. Es muy importante, la característica de calidad en este segmento ya que es un punto diferenciador de calidad de taza, en particular, frente a los otros pequeños tostadores que le apuntan a ofrecer productos de muy alta calidad y tazas excepcionales.

Por otro lado, cabe resaltar el conocimiento de la gerente de la tostadora en cuanto al desarrollo de tazas, procesos productivos y conocimiento de la materia prima, sin embargo, el puntaje de recursos humanos reconoce la debilidad en el conocimiento financiero y de marketing.

Como consecuencia de esta debilidad, se identifican oportunidades de mejora en aspectos como posicionamiento de marca y fidelización de cliente, competencias relevantes para si en el mediano plazo se desea abrir una tienda de café, ya se tenga un campo ganado para el reconocimiento de sus productos.

En cuanto a innovación y tecnología, se debe propender por identificar aquellos espacios no satisfechos de los consumidores de café.

Es de destacar, que frente a la competencia en la zona de influencia, sus productos y competencias presentan una mejor calificación a pesar de tener un portafolio menor y menos años de operación.

TABLA 3 – ANÁLISIS DE COMPETENCIAS

Competencias	Descripción	PESO	Starbucks	Tully's	Seattle's Best	Venia Coffee	Zapata Coffee
			Calif. 1-4	Peso pond. Calif. 1-4	Peso pond. Calif. 1-4	Peso pond. Calif. 1-4	Peso pond. Calif. 1-4
Esenciales							
* Innovación	Creación de nuevas experiencias al consumidor	15%	4	0,6	3	0,45	2
* Tecnología	Equipos relacionados con café, tienda online	5%	4	0,2	3	0,15	2
* Alianzas con proveedores	Alianzas con productores de café	5%	4	0,2	3	0,15	4
* Recurso Humano	Recurso Humano entrenado	10%	3	0,3	4	0,4	3
* Calidad del producto	Café de altos estándares de calidad	20%	2	0,4	3	0,6	4
Distintivas							
* Trazabilidad del producto	Conocimiento desde la siembra de la materia prima hasta el proceso de	5%	3	0,15	2	0,1	3
* Posicionamiento de marca	Recordación de marca	10%	4	0,4	2	0,2	1
* Inversión en tiendas de café	Cobertura	5%	4	0,2	3	0,15	0
* Precios	Cobro de prima por encima del mercado	10%	4	0,4	3	0,3	3
* Fidelización del cliente	Programas de fidelización de clientes	15%	4	0,6	2	0,3	1
		100%		<u>3,45</u>	<u>2,70</u>	<u>2,55</u>	<u>1,65</u>
							<u>2,40</u>

2.2. ANÁLISIS DOFA

Con base en la aplicación de la matriz de análisis DOFA ampliada (SERNA 2008), se pretende identificar las fortalezas y debilidades de Zapata Coffee Roasting en su operación junto con las amenazas y oportunidades que hay en el entorno donde se desarrolla el plan de negocio de la compañía, con el objeto de definir algunas estrategias que le permitan a la compañía potencializar aquellas cosas que hace bien y desarrollar mecanismos para mitigar los riesgos externo o para desarrollar tácticas de fortalecimiento interno para aprovechar las oportunidades que ofrece la coyuntura. (Ver Tabla 4)

Del análisis, se puede concluir que la compañía debe definir una estrategia táctica muy clara sobre cómo posicionar la marca, fidelizar los clientes, desarrollar canales de venta y distribución y fortalecer la fuerza de ventas, con el objeto de aprovechar el ser el único tostador de *specialty coffees* de la locación de Bothell, WA, no obstante, los avances que se han tenido en este aspecto.

Aunque posee un precio competitivo, la compañía debe realizar un trabajo de *pricing* para definir los precios de los productos de acuerdo a la calidad ofrecida teniendo en cuenta su acogida y la segmentación de clientes.

Por otra parte, es importante que la compañía haya definido cubrirse ante la volatilidad del precio del café mediante forwards a 2 años, lo que permite trabajar con una estructura de costos más estable.

TABLA 4 – ANÁLISIS DE DOFA AMPLIADO

DOFA AMPLIADO		Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> Nuevos canales de distribución Oferta de productos complementarios Preferencia del consumidor por productos locales Alianzas con baristas y cafés locales Alianzas con restaurantes y supermercados locales 	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollo de marca Precio competitivo Trazabilidad del producto Único tostador del área de Bothell Alta calidad de producto La gente de Seattle y sus alrededores tiene el mayor consumo de café per cápita de Entrega directa 	<ol style="list-style-type: none"> Grandes competidores Market share Músculo financiero Dependencia del precio internacional del café
Amenazas	<p>Incremento de la competencia de marcas propias (cafés locales, restaurantes y supermercados)</p> <ol style="list-style-type: none"> Tendencias saludables de consumo (lejos de la cafeína) pocos alicientes a nivel mundial para la producción de cafés especiales Incremento del costo de la materia prima Condiciones políticas, económicas y climáticas en países productores 	<p><u>ESTRATEGIAS FO</u></p> <p>Desarrollar alianzas estratégicas con lugares que ofrezcan cafés especiales y tengan lugar para el posicionamiento de la marca (F1, F2, F3, O4, O5)</p> <ol style="list-style-type: none"> Desarrollar programas de fidelización de clientes (F6, F7, O3) Definición de AND de portafolio (F1, F4, F5, O2, O3) 	<p><u>ESTRATEGIAS DO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Desarrollar el portafolio de productos (D1, D2, O1, O2) Diferenciar segmentos de clientes con el objeto de poder cobrar una prima de precio por el valor agregado (D1, O3, O4)
		<p><u>ESTRATEGIAS FA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Estrategias de fortalecimiento de marca y fidelización de clientes (F1, F2, F5, A1) 	<p><u>ESTRATEGIAS DA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Definir políticas de coberturas financieras para el precio del café (D4, A4)

3. DECLARACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La declaración de la estrategia permite tener una clara descripción de los pilares con que la organización se propone crear valor en el mediano y largo plazo y define el compromiso de los líderes de la compañía en llevar a cabo la estrategia.

Es así que para Zapata Coffee se define una estrategia enfocada al cliente, a atender la demanda, con el objeto de lograr la meta de vender 500 libras de café semanales en el 2019. Y a partir de esto se derivarán los efectos de incremento en la productividad y por ende los resultados financieros.

3.1. ANÁLISIS DE DECLARACIÓN MISIONAL

Como lo afirman Kaplan y Norton (2008). "el inicio del proceso de desarrollo de la estrategia requiere que el equipo de líderes reafirme la misión, valores y visión de la compañía" (p. 67)

3.1.1. Misión

Nuestra misión y pasión es deleitar a nuestros clientes con un café fresco, auténtico y cuidadosamente producido para satisfacer la necesidad de los más exigentes paladares, contando con todo el conocimiento de la trazabilidad del café.

3.1.2. Visión

Ser un referente de tostión de café gourmet en la región del condado King, satisfaciendo al cliente a través de la oferta de productos de muy alta calidad mientras resalta la vivencia de la cultura del café y el respeto hacia sus cultivadores.

3.1.3. Valores

Hacer todo bien desde el comienzo: con responsabilidad, honestidad, justicia, profesionalismo, trabajo en equipo y confianza.

3.2. MODELO DE NEGOCIO – CANVAS

Por medio del análisis *CANVAS* (Osterwalder y Pigneur, 2010) que se analizó para Zapata Coffee Roasting (Ver Tabla 6), se busca plasmar la propuesta de valor de la compañía a sus clientes y definir cuáles son aquellas actividades y recursos claves para cumplirla al cliente.

3.2.1. PROPUESTA DE VALOR

La compañía surge como una necesidad de la región de Seattle y alrededores de tener una nueva generación de tostadores, por lo cual surge una tendencia muy marcada de favorecer y apoyar a los productores locales.

A diferencia de otros tostadores de la región, esta compañía cuenta con una fundadora que conoce el café desde su origen, entendido como el conocimiento de la geografía de donde proviene el café, el proceso de siembra, recolección, selección y

almacenamiento, conociendo así la trazabilidad del producto y llevando este conocimiento a su operación en Bothell, WA al noroeste de Seattle.

Por consiguiente, el valor que genera la compañía a sus clientes es, que al ser un tostador local de café gourmet de alta calidad y producir el café en pequeños lotes y entregarlos en la misma semana de tuestión, le garantiza al consumidor la experiencia de tomar un café fresco, auténtico, cuidadosamente producido y local que permite resaltar las diferentes características organolépticas de aroma, cuerpo, sabor y acidez que posee un café de muy buena calidad.

3.2.2. SEGMENTO DE CLIENTES

La personalidad del cliente de Zapata Coffee se caracteriza por la sensibilidad a la calidad del café, con alto sentido de comunidad local, dispuesto a explorar otras experiencias en sabor, y con respeto por la creación de pequeños negocios.

En el año de operación que lleva la compañía, se han generado dos tipos de clientes, por un lado están los hogares que prefieren consumir café gourmet y por otro, pequeños negocios ubicados en la región de Bothell. En estos momentos, el primer segmento tiene una participación del 74% de las ventas de la compañía y los pequeños negocios el 26% restante.

Dentro de la proyección de penetración de mercado que tiene la compañía, de los 49.793 hogares que habitan en la región, la compañía espera conquistar el 2% de ellos, llegando a 995 hogares en los primeros dos años. Los hogares de esta zona tienen ingresos en promedio año de USD \$72.000 e ingresos per cápita de us\$36.455 (Ver

anexo No. 2) y su población está conformada en promedio por adultos con edad de 38 años, según cifras tomadas de Bothell City Data.

Entre los pequeños negocios, el área de Bothell se compone en un 18% de industrias, en 14% de servicios profesionales, científicos y técnicos, 12% comercio, 10% construcción, 6% información, 5% servicios de gerencia administrativa y soporte y 5% asistencia social y de salud. De estos la compañía está enfocada en las pequeñas empresas comerciales y de servicios administrativos y, en negocios de hostales (Bed & Breakfast) y restaurantes locales.

3.2.3. RELACIÓN CON EL CLIENTE Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Inicialmente la compañía inició la búsqueda de sus clientes mediante una relación personalizada, buscando en un principio la aprobación del producto, ganarse la confianza de sus clientes manteniendo siempre una disposición de servicio y productos de muy alta calidad. Este esquema ha funcionado muy bien gracias a que se convierte en parte en un mecanismo de marketing voz a voz.

En cuanto a los canales de distribución, estos están enfocados a facilitar el proceso de compra por parte de los clientes, en este sentido la compañía cuenta con canales de venta por medio de página web, correo electrónico, telefónico y directo. La entrega del producto se realiza directamente o por correo certificado dependiendo de la ubicación del cliente.

La mayoría de las ventas se realizan a través de la página web que hoy cuenta con la facilidad de pago paypal, sin embargo, la compañía planea mejorar los canales de pago.

3.2.4. RECURSOS, CAPACIDADES Y ACTIVIDADES CLAVES

Como recursos claves, la compañía cuenta con una máquina tostadora de café con capacidad efectiva de 44.150 Kg al año y un molino de café con capacidad efectiva de 88.300 Kg/año. El proceso productivo se encuentra ubicado en un espacio que se adecuó para la producción dentro del área de la casa de residencia.

A pesar de que cumplen con todas las especificaciones medio ambientales y de manejo de alimentos, la compañía debe planear la inversión y/o traslado de la operación a una bodega que cuente con las adecuaciones necesarias para el proceso productivo, más aún si se proyecta crecer y en un mediano plazo abrir la tienda de café.

Adicionalmente, la compañía cuenta con recurso humano clave con importante conocimiento para investigación y desarrollo, trazabilidad del producto y producción. Sin embargo debe mejorar ya sea por medio de capacitación o contratación, la parte de fuerza de ventas, mercadeo y finanzas.

La compañía cuenta con la página web www.zapatacoffee.com que le facilita al cliente conocer la compañía, conocer el portafolio, el producto de temporada y pagar fácilmente.

Dentro de las actividades claves que la compañía debe realizar está mejorar u mantener una estrategia de mercadeo enfocada a los segmentos de clientes que la compañía pretende atender, en este sentido, debe lograr que tanto los hogares como las pequeñas empresas identifiquen el café Zapata como un producto de alta calidad, fresco y auténtico. A su vez, debe impulsar la venta, mediante la ampliación de la fuerza de ventas, incentivos a los clientes como lo pueden ser rebates, programas de fidelización de clientes, y ampliación del portafolio.

Este último de gran importancia, debido por un lado la necesidad de atender el mayor número de gustos de los clientes tomadores de cafés especiales, incluidos los cafés descafeinados, por otro lado, debido a la versatilidad del café como insumo para la preparación de otros alimentos y el potencial de desarrollar más adelante otros segmentos de clientes.

3.2.5. Alianzas Estratégicas

Como mujer propietaria de la tostadora de café y siendo consiente y sensible ante las necesidades de la sociedad en los países cultivadores de café, la compañía se encuentra afiliada a la International Women's Coffee Alliance (IWCA), una organización devota de ayudar a las mujeres que trabajan en la industria del café alrededor del mundo, colaborando en mejorar la calidad de vida de las mujeres en los países caficultores¹³.

Adicionalmente, la compañía es miembro de la Specialty Coffee Association of America, un grupo de 2.500 compañías miembro entre caficultores, compradores de café verde, tostadores y baristas quienes discuten diferentes temas sobre estándares de calidad de los cafés especiales. La sociedad también contribuye con la generación de estudios sobre la industria, análisis de tendencias de consumo de café, estadísticas de la industria. Asimismo, realiza eventos y capacitaciones enfocados en compañías tostadoras y baristas.

Aprovechando esta última alianza, es recomendable que la compañía trabaje en hacer alianzas con algunos baristas quienes podrían recomendar el café de Zapata

¹³ <http://www.womenincoffee.org/>

Coffee y así tener no solo otros clientes que potencialicen el uso del café de la compañía sino que así mismo lo recomienden.

3.2.6. Estructura de costos

La estructura de costos de la compañía depende en gran medida de la materia prima, para el caso, café verde ya que por cada 2 kilos de café verde se produce 1.56 kilos para el caso del café oscuro, para el caso del café suave, se generan 1.65Kg. Esto depende no solo del tipo de café que se compra sino de los grados de tuestión que se aplican para cada producto. En promedio, en el proceso productivo, se tiene una merma de 40% en materia prima.

Adicionalmente la estructura de costos incluye la energía consumida por las máquinas, así como el material de empaque, embalaje y etiquetado, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, que para el caso, el más representativo es el mantenimiento.

Sin embargo, dentro de la operación, se debe tener en cuenta la operación logística, es decir, los fletes en los que se incurre para la entrega del producto al cliente final, hoy en día representa el 10% de las ventas. Así como los gastos operacionales en los que se incurre en los procesos de ventas y administrativos de la compañía.

Es así que la estructura de costos se puede definir de la siguiente forma:

Tabla 5 – Estructura de Costos

Costos	100%
Materia prima	71%
Procesamiento (energía y MOD)	13%
Material de empaque, embalaje y etiqueta	2%
Logística	9%
Otros gastos operacionales	5%

3.2.7. Flujo de ingresos

Los ingresos de la compañía provienen de la venta del portafolio de productos con los que cuenta la compañía. Sus productos regulares son “Maria” creado con el mejor grano excelso colombiano, lleno de sabor, excelente cuerpo y aroma para aquellos clientes que disfrutan de un café suave y, “Zapata Dark” creado a partir de una sólida mezcla entre granos excelsos de Colombia y Sumatra, un café fuerte sin sacrificar sabor. Los productos se encuentran en presentaciones de 6oz. y 12oz. a un precio de usd\$5 y usd\$10 respectivamente. También se vende café molido de 16oz. a un precio de usd\$15.



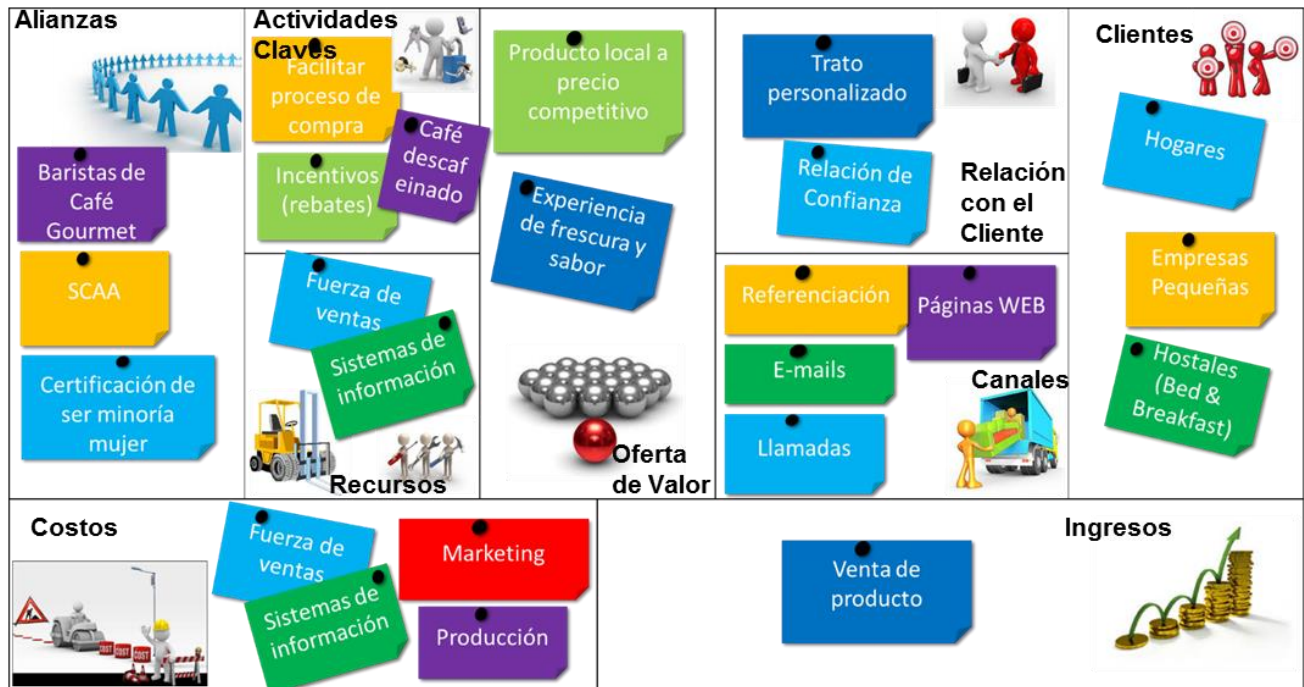
Adicionalmente, la compañía incluye productos *in & outs* para diferentes temporadas del año, por ejemplo “Take me Home” para la temporada de acción de gracias y “Nice” y “Naughty” para navidad.

Durante este año las ventas a consumidores directos han representado el 91%, y las ventas *B2B* el otro 9% restante, ya que para este último segmento las ventas iniciaron a mediados del mes de junio. Para el año 2014, las ventas fueron, aproximadamente, de US\$11.800.



3.2.8. CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS INTERNOS

Gráfico No. 3



Gracias al análisis que se realizó a través de la metodología CANVAS, se puede concluir que la compañía tiene potencial con su calidad de producto y conocimiento de la cultura de café para poder entrar a definir una estrategia de posicionamiento de marca,

para lo cual es importante armar un plan de mercadeo y hacer alianzas con baristas, distribuidores y conocedores de *specialty coffees*.

Adicionalmente, como productor local, tiene ventaja competitiva sobre su zona de influencia, así los planes de mercadeo no solo deben estar alineados con lo que la marca representa, sino que debe ser versátil para poder impactar no solo al consumidor directo, sino a las pequeñas empresas.

4. DESPLIEGUE TÁCTICO

El despliegue táctico permite traducir la estrategia en un mapa estratégico y un balance scorecard con el objetivo de alinear las diferentes unidades de la organización y los empleados. Además, uno de los aspectos más relevantes, es que permite canalizar los recursos en proyectos estratégicos y definir líderes para su cumplimiento y de este modo ejecutar la estrategia.

4.1. MAPA ESTRATÉGICO

De acuerdo con Kaplan y Norton (2004), la definición del mapa estratégico permite, por una lado, identificar lo que le debe importar realmente a la organización para cumplir su objetivo de crecimiento sostenible en un período de tiempo y por otro, definir las actividades claves para cada una de las perspectivas de la organización, como lo son:

- Perspectiva financiera, representa los resultados tangibles de la estrategia, es decir, el desempeño de la organización ante los accionistas.
- Perspectiva del cliente, representa el desempeño de las diferentes áreas de la compañía frente al cliente, es decir, el resultado de la propuesta de valor. Esta

perspectiva se valora teniendo en cuenta indicadores de satisfacción del cliente, participación de mercado, fidelización y retención de clientes, entre otros.

- Perspectiva de los procesos: permite identificar los procesos críticos para llevar a cabo la estrategia y por ende entregar la propuesta de valor. Es una perspectiva que permite tener permanente focalización en mejoras y productividad.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: permite identificar el recurso humano clave para llevar a cabo la estrategia

En este sentido, la compañía define, que desde la perspectiva financiera le interesa incrementar los ingresos y mejorar la productividad.

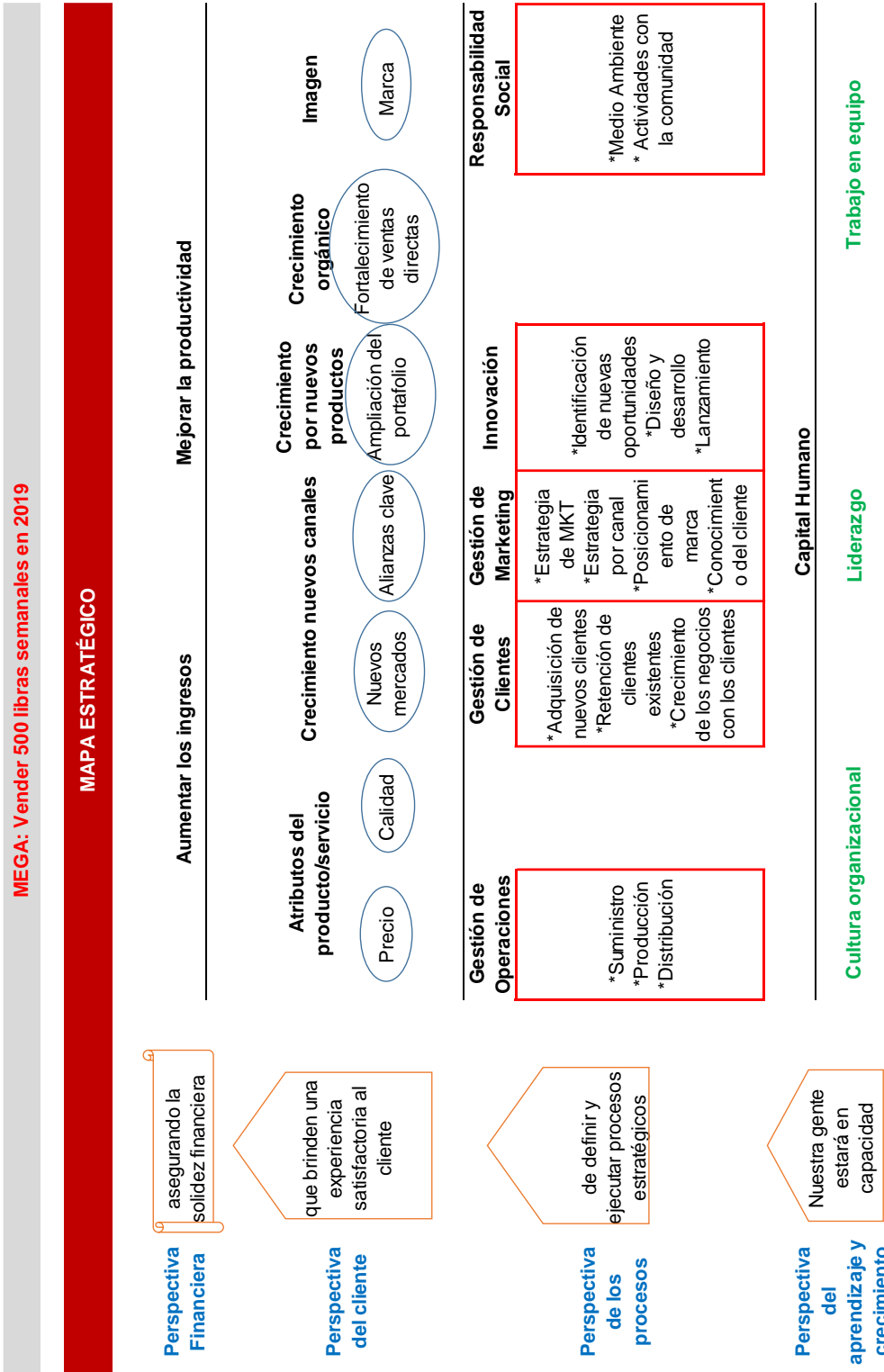
A nivel de cliente es importante para la compañía ofrecer un producto de muy alta calidad a un precio competitivo, así como desarrollar nuevos canales, a través de nuevos mercados y alianzas estratégicas. Como actividades claves está el desarrollo de nuevos productos que permita ampliar el portafolio, fortalecer su fuerza de ventas y posicionar la marca mediante una plan focalizado de mercadeo.

En relación con la perspectiva de procesos, su foco principal es buscar mayor productividad en el suministro de las materias primas, en el proceso productivo y distribución. Las actividades claves para gestionar a los clientes se enfocan en un plan de fidelización y adquisición de nuevos clientes “*go to market*”, esto implica mayor conocimiento del cliente, mercadeo por segmento de cliente, plan estratégico por canal de ventas. En cuanto a innovación, la compañía trabajará en la identificación de nuevas oportunidades o nichos de mercado.

Un aspecto fundamental para la compañía es el de responsabilidad social, desde el punto de vista del medio ambiente y de trabajo con la comunidad. Y finalmente deberá

definir un plan de trabajo de capacitación y/o contratación de recurso humano que permita ejecutar la estrategia.

Tabla 6 – Mapa Estratégico



4.2. BALANCE SCORECARD (BSC)

De acuerdo con Kaplan y Norton (1996), el balance scorecard es un sistema de gestión que permite vincular la estrategia a las operaciones. Se hace mediante la definición de los objetivos estratégicos con base en el mapa estratégico que se definió anteriormente, se incluyen las métricas de medición (indicadores, metas) y las iniciativas estratégicas con el objeto de cumplir con los indicadores. Es importante resaltar que cada indicador debe tener un líder como responsable para que haya un verdadero compromiso de los líderes hacia la estrategia definida por la organización.

En este sentido, a continuación se presenta el cuadro de mando diseñado para la ejecución de la estrategia de Zapata Coffee Roasting Company, en los niveles definidos en el mapa estratégico que se presenta en el numeral anterior.

Para el cuadro de mando de la compañía, se definió la siguiente nomenclatura de semaforización: verde cuando el indicador se cumplió y la meta se cumplirá, amarillo cuando el indicador no se cumplió pero el área encargada está tomando medidas para que la meta se cumpla, naranja en caso de que el indicador no se haya cumplido y el área que lidera el indicador requiera ayuda de otra área de la organización para que la meta se cumpla y rojo cuando el indicador no se cumplió y se asume que la meta no se podrá cumplir.

Tabla 7 – Balance Scorecard

BALANCE SCORECARD

NOMENCLATURA

- El indicador se cumplió y la meta es cumplible
- El indicador no se está cumpliendo pero la meta es cumplible
- El indicador no se está cumpliendo y se requiere ayuda de otra área para que la meta sea cumplible
- El indicador no se está cumpliendo y la meta no se cumplirá

OBJETIVOS	INDICADORES	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	STRATEX usd\$	CRONOGRAMA				
						2015	2016	2017	2018	2019
Gestión del cliente	Incrementar los ingresos	Crecimiento en ventas	500 libras semanales en el año 2019	*Adquisición nuevos clientes *Crecimiento de los negocios con los clientes actuales *Ampliación de portafolio de productos *Incrementar la fuerza de ventas	Jefe de Mercadeo y ventas	36.000		X	X	X
	Mix de clientes	Ventas a negocios	60% de las ventas en 3 años	* Adquisición de nuevos clientes * Estrategia de MKT por segmento de cliente	Jefe de Mercadeo y ventas	-		X	X	
Gestión de Operaciones	Mejorar el suministro de materias primas	Precio de compra de café vs. precio internacional de café	-1 < x < 1	*Estrategia de coberturas ante variaciones en el precio del café * Incrementar el volumen de compra para tener mayor poder de negociación	Jefe de compras	-		X	X	X
	Incrementar la eficiencia productiva	Costo de conversión por libra	mejorar en un 20% los costos de producción en 3 años	*mejorar la planeación de la producción *Incrementar volumen de producción *Encontrar opciones de mejora productiva	Jefe de producción	-		X	X	
	Ser más eficiente en el proceso de distribución	Costo de distribución	6% de las ventas en 3 años	*consolidación de carga *alianzas estratégicas con distribuidores	Jefe de cadena de abastecimiento	-		X	X	
		Agotados	Cero	*Distribución just in time	Jefe de cadena de abastecimiento	-		X	X	X
Gestión de Marketing	Mejorar la recordación de la marca	Recordación	70%	*Posicionamiento de marca *Fidelización de clientes *Renunciar a producir marcas propias *Estructurar un plan de mercadeo por segmento de clientes	Jefe de Mercadeo y Ventas	15.000		X	X	
	Incrementar la participación del mercado	% del mercado del Noroeste de Seattle de cafés especiales	15%	* Alianzas estratégicas con canales de distribución y baristas * Desarrollo de nuevos clientes * Desarrollo de nuevos canales de distribución	Jefe de Mercadeo y Ventas	-		X	X	
Innovación	Introducir nuevos productos al portafolio	% ventas de nuevos productos sobre las ventas totales	10%	*Identificación de nuevas oportunidades *Alianzas estratégicas con baristas *Buscar oportunidades en food service	Jefe de Mercadeo y Ventas	25.000		X	X	X
Gente	Fuerza laboral estable	Disponibilidad de competencias especializadas	80%	*Implementar un modelo de competencias para cada cargo *Realizar capacitaciones en pro que el empleado se ajuste más a los requerimientos del cargo *Desarrollo de maestros para tener back ups en cargos críticos	Jefe de Recursos Humanos	1.000		X	X	X
	Generar una cultura organizacional armónica	Clima organizacional	80%	*Comunicación *Gestión del desempeño	Jefe de Recursos Humanos	1.000		X	X	X

4.3. PLAN DE NEGOCIO

De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), las iniciativas estratégicas dinamizan la organización, enfocándola hacia una implementación exitosa de la estrategia. Sin embargo, para la ejecución de estas iniciativas se debe definir un presupuesto de gastos estratégicos (STRATEX), con el objeto de que sean financieramente viables. Este gasto debe estar alineado con los resultados objetivo que defina la compañía. A continuación se presenta una proyección a 5 años de la compañía teniendo en cuenta un presupuesto estratégico. Tabla 8.

Los supuestos que se tuvieron en cuenta para la proyección son: inicialmente ganar una participación de mercado del 0.2% hasta alcanzar un 1.09% en el quinto año, la meta de la compañía es vender 500 libras de café a la semana en 2019. Una mejoría en el margen bruto pasando del 20% al 45% gracias a la mayor dilución de costos fijos por un mayor volumen de producción, optimización de los gastos logísticos, esperando que en el tercer año se reduzca a una proporción frente a las ventas del 6%.

Adicionalmente, se estima un presupuesto para iniciativas estratégicas del 15% del valor de las ventas que sirva para darle continuidad a la definición y ejecución de la estrategia pudiendo así ampliar la fuerza de venta, invertir en mercadeo e investigación y desarrollo.

Tabla 8 – Plan de Negocio

P&G Proyectado usd\$	2015	2016	2017	2018	2019
Volumen de ventas libras	4.680	11.950	17.925	23.901	26.000
Ventas	50.310	128.466	192.699	256.932	279.500
Costo	40.248	89.926	115.619	141.313	153.725
UB	10.062	38.540	77.080	115.619	125.775
Margen Bruto %	20%	30%	40%	45%	45%
Fletes	5.031	10.277	11.562	15.416	16.770
Otros gastos operacionales	2.516	3.854	4.817	5.139	5.396
UO	2.516	24.409	60.700	95.065	103.609
Stratex	7.547	19.270	28.905	38.540	41.925
UO después de Stratex	(5.031)	5.139	31.795	56.525	61.684
Margen Operacional con Stratex	-10%	4%	17%	22%	22%

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El ejercicio de realizar la definición de la estrategia, el modelo de negocio, el mapa de despliegue de las iniciativas estratégica y dejar definida la ruta para su ejecución, le da a la compañía una nueva óptica de dónde se sitúa, a nivel coyuntural, de industria y frente a la competencia.

Más aún en un sector donde inicialmente se asume que hay poco por desarrollar, sin embargo las preferencias del consumidor cambian constantemente, y sobre todo cuando cada día se tiene más acceso a la información. En este sentido se compete y se enfrenta a un mercado más exigente, mayor informado y buscando nuevas experiencias hasta en los productos más básicos.

Que el mercado del café se esté comenzando a volcar masivamente hacia los cafés especiales es una muestra de eso, sin embargo, frente a la competencia se hace cada vez más difícil resaltar las propiedades del producto, por eso fue importante para la compañía definir una estrategia “*go to market*” con las debidas inversiones que esto

acarrea en materia de mercadeo y fuerza de ventas, ya que tener la capacidad instalada de producción no es la única palanca hacia el éxito, ya que sin mercado no se genera la producción necesaria para que el negocio sea financieramente sostenible y se puedan diluir todos los costos fijos en los que se comienza a incurrir desde el primer día en el que se inicia una compañía. De la misma forma, queda claro, la importancia de innovar en nuevos productos, desarrollar el portafolio, manejar las relaciones con los clientes y las alianzas estratégicas que de uno u otro modo contribuyen al crecimiento sostenible de la compañía.

6. BIBLIOGRAFÍA

Norton, D. y Kaplan, R (1996) *The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Norton, D. y Kaplan, R (2004) *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press. Boston, Massachusetts.

Norton, D. y Kaplan, R (2008) *The Execution Premium. Integrando la Estrategia y las Operaciones para Lograr Ventajas Competitivas*. Harvard Business Press. Editorial Planeta Colombiana 2010. Bogotá.

Porter, M (1998) *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Editorial The Free Press. New York, NY.

Osterwalder, A y Pigneur, Y (2010) Business Model Generation. Editorial John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Fridell, G (2007) Fair Trade Coffee. The Prospects and Pitfalls of Market – Driven Social Justice. University of Toronto Press Incorporated. Toronto.

Fahey, L & Narayanan, V (1986). Macroenvironmental Analysis for Strategic Management (The West Series in Strategic Management). St. Paul, Minnesota. West Publishing Company.

National Coffee Association and Specialty Coffee Association. Annual Survey Coffee Consumption Statistics. 2015.

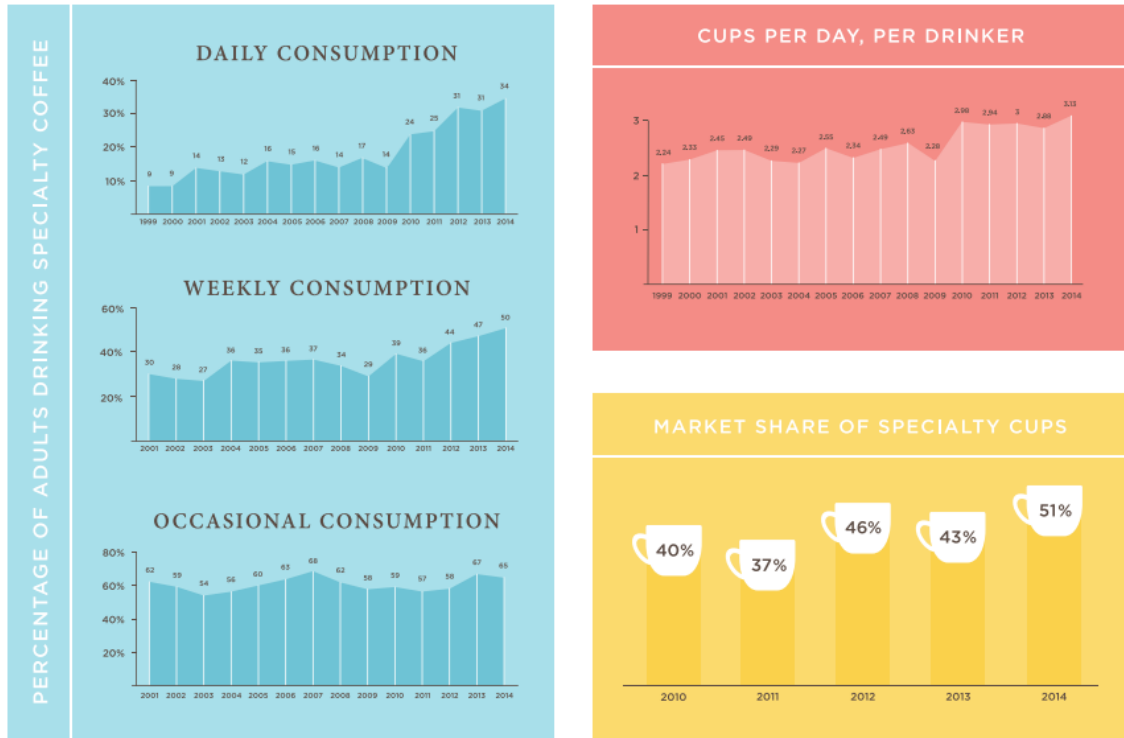
Magretta, J. 2012. Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts

USA: Country Profile. February 20 of 2015. EUROMONITOR INTERNATIONAL

ANEXOS

Anexo No. 1

U.S. SPECIALTY COFFEE CONSUMPTION



Fuente: *National Coffee Association Annual Drinking Trends Study Visit* – www.ncausa.org

Anexo No 2

Economy	Bothell, WA	United States
Unemployment Rate	4.30%	6.30%
Recent Job Growth	2.64%	1.18%
Future Job Growth	41.00%	36.10%
Sales Taxes	9.50%	6.00%
Income Taxes	0.00%	4.72%
Income per Cap.	\$36,46	\$28,05
Household Income	\$72,16	\$53,05
Family Median Income	\$87,89	\$64,59
ESTIMATED HOUSEHOLDS BY HOUSEHOLD INCOME		
Income Less Than 15K	7.12%	12.61%
Income between 15K and 20K	3.22%	5.33%
Income between 20K and 30K	6.53%	10.57%
Income between 30K and 40K	9.21%	9.90%
Income between 40K and 50K	7.90%	8.95%
Income between 50K and 60K	8.31%	8.08%
Income between 60K and 75K	9.10%	10.09%
Income between 75K and 100K	13.10%	12.25%
Income between 100K and 150K	21.56%	12.82%
Income between 150K and 200K	7.61%	4.78%
Income greater than 200K	6.33%	4.64%
POPULATION BY OCCUPATION		
Management, business, finance	17.94%	14.36%
Engineering, computers, science	12.60%	5.24%
Community, social services	1.55%	1.66%
Legal	1.15%	1.17%
Education, library	6.25%	6.10%
Arts, design, media, sports, entertainment	3.04%	1.88%
Healthcare practitioners and technology	5.26%	5.49%
Healthcare support	1.65%	2.47%
Firefighters, law enforcement	1.34%	2.24%
Food preparation, serving	3.44%	5.61%
Building maintenance	3.03%	3.97%
Personal care	4.87%	3.54%
Sales, office, administrative support	24.51%	24.89%
Farming, fishing, forestry	0.05%	0.73%
Construction, extraction, maintenance/repair	5.80%	8.56%
Production, transportation, material moving	7.54%	12.10%

Fuente: <http://www.bestplaces.net/economy/city/washington/bothell>