



**“PLAN DE MARKETING PARA LA INTRODUCCIÓN EN EL
MERCADO LIMEÑO DE LA MARCA DEL CAFÉ DE LA CHACRA
DE D'DAGO”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Srta. Liliana Melissa Cantoni Rivero

Sr. Andy Paolo Saboya Rojas

Sr. Diego Ralph Gonzales Castro

Asesor: Profesora Carla Penano

2019

Resumen ejecutivo

La presente tesis tiene como objetivo elaborar un plan de marketing para la introducción del café biodinámico de La Chacra D'Dago al mercado local. El público objetivo son hombres y mujeres entre los 18 y 55 años, interesados en consumir productos saludables y que estos tengan mayor concentración en Lima Metropolitana. Se tomará como área de acción inicial los siguientes distritos: Miraflores, Surquillo, San Isidro, Magdalena, Pueblo Libre, Barranco, Lince y La Molina.

El biodinamismo es una metodología de agricultura donde la tierra, es decir, la finca, el hombre, el terreno, la flora y fauna que rodea a la hacienda, funciona como un solo ser vivo. Donde cada uno cumple un rol específico durante todo el proceso de la producción del café. La biodinámica toma en cuenta factores como el cosmos, por lo que los ciclos solares y lunares influyen directamente en la decisión de siembra y cosecha de los frutos.

Este tipo de agricultura no utiliza ningún químico en el proceso de elaboración ni fertilizantes, en reemplazo emplea el compost, un fertilizante natural compuesto de estiércol fermentado, macerados de plantas y abonos verdes. Tampoco utiliza pesticidas; para protegerse de las plagas, se cultiva alrededor de los árboles del café barreras naturales como plantas y se promueve la proliferación de abejas que funcionan como una segunda línea de defensa. La biodinámica es una técnica que busca cuidar el suelo, hacerlo fértil para incentivar la vida en la tierra, lo que se traducirá en un producto final de mayor calidad con sabores más equilibrados.

El modelo de negocio será mixto: venta directa en ferias orgánicas y venta transaccional a través de una pasarela de pagos en la *web*.

El impulso en el canal físico se hará a través de la degustación y prueba de producto en el punto de venta. El canal digital servirá de generador de contenido, fidelización del cliente, recordación de la marca y canal transaccional. Se generará contenido relevante que dé a conocer los beneficios del café de especialidad; orgánico y biodinámico y que al mismo tiempo ayudarán a incentivar la cultura del consumo de café de especialidad.

Para llevar a cabo el proyecto es necesaria una inversión de 390 mil soles. De acuerdo con el análisis financiero, se tiene un *payback* de 36 meses.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis del macroentorno: Pestel.....	2
1.1. Entorno político.....	2
1.2. Entorno económico	3
1.3. Entorno social	4
1.4. Entorno tecnológico	5
1.5. Entorno ecológico	6
2. Análisis del microentorno	7
2.1. Identificación, características y evolución del sector.....	7
2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	8
2.2.1. Amenaza de productos sustitutos	11
2.2.2. Poder de negociación de los proveedores	12
2.2.3. Poder de negociación de los clientes.....	13
2.2.4. Rivalidad entre competidores existentes	14
2.2.5. Conclusiones del análisis de las fuerzas de Porter	15
3. Análisis interno: la empresa	15
3.1. Misión, visión y valores	15
3.2. Análisis FODA.....	16
Capítulo III. Investigación de mercado.....	19
1. Objetivo de la investigación.....	19
1.1. Objetivos generales	19

1.2. Objetivos específicos	19
1.2.1. Conocimiento de la industria	19
1.2.2. Conocimiento de los competidores	19
1.2.3. Conocimiento del consumidor	19
1.2.4. Validar la propuesta de valor	20
1.2.5. Estimar demanda.....	20
2. Metodología	20
2.1. Fuentes secundarias.....	20
2.2. Observaciones etnográficas.....	21
2.3. Pruebas de producto – consumidores de café.....	22
2.4. Pruebas de producto – especialistas en café.....	23
2.5. Entrevista a expertos en café.....	24
2.6. Principales conclusiones de la etapa cualitativa.....	25
2.7. Encuestas.....	26
2.7.1. Objetivos de la encuesta.....	26
2.7.2. Resultados de las encuestas.....	27
2.8. Cuantitativas.....	31
3. Estimación de la demanda.....	32
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	34
1. Definición de los objetivos de marketing.....	34
1.1. Objetivo general.....	34
1.2. Objetivos específicos	34
2. Estrategia genérica	35
3. Estrategias de crecimiento.....	35
4. Estrategia de segmentación de mercado	38
5. Estrategia de posicionamiento.....	38
6. Estrategia de marca	40
7. Estrategia de clientes.....	40
7.1. Lanzamiento del producto.....	40

7.2. Educación al cliente	41
7.3. Captación y recompra	41
7.4. Fidelización.....	42
Capítulo V. Tácticas de marketing	43
1. Estrategia de producto.....	43
1.1. Marca	43
1.2. Empaque.....	44
1.3. Presentación	44
2. Estrategia de precio	46
3. Estrategia de plaza	47
3.1. Estrategia de distribución selectiva.....	47
3.2. Estrategia de distribución intensiva	47
4. Estrategia de promoción.....	50
4.1. Objetivos de la estrategia promocional	51
4.2. Mensaje clave de la campaña.....	51
4.3. Publicidad.....	51
4.4. Promoción de ventas	52
4.5. Punto de venta.....	53
4.6. Alianzas estratégicas	53
Capítulo VI. Implementación y control	54
1. Proyección de ventas.....	54
2. Proyección de capacidad instalada.....	54
3. Presupuesto de gastos e inversiones.....	55
4. Estados financieros y flujo de caja.....	55
5. Evaluación financiera del proyecto.....	56
6. Análisis de escenarios	57
7. Plan de contingencia	57

Conclusiones y recomendaciones	58
1. Conclusiones	58
2. Recomendaciones.....	59
Bibliografía	60
Nota biográfica	76

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis del entorno político.....	2
Tabla 2.	Análisis del entorno económico	3
Tabla 3.	Análisis del entorno social.....	4
Tabla 4.	Análisis del entorno tecnológico	6
Tabla 5.	Análisis del entorno ecológico	7
Tabla 6.	Análisis de las barreras de entrada	10
Tabla 7.	Análisis de productos sustitutos	11
Tabla 8.	Análisis del poder de negociación de los proveedores	12
Tabla 9.	Análisis del poder de negociación de los clientes	13
Tabla 10.	Rivalidad entre competidores existentes	14
Tabla 11.	Matriz FODA.....	16
Tabla 12.	Principales hallazgos de las fuentes secundarias	20
Tabla 13.	Expertos entrevistados.....	24
Tabla 14.	Resumen de las entrevistas	24
Tabla 15.	Flujo de personas por ferias.....	33
Tabla 16.	Objetivos de marketing.....	34
Tabla 17.	Variables consideradas para el plan de comunicación	38
Tabla 18.	Presupuesto y alcance de medios en <i>Somos</i> y el <i>Diario El Comercio</i>	41
Tabla 19.	Inversión por feria a participar	47
Tabla 20.	Proyecciones de ventas.....	54
Tabla 21.	Estado de ganancias y pérdidas proyectado en soles.....	55
Tabla 22.	Flujo de efectivo proyectado en soles.....	56
Tabla 23.	Valor presente neto en soles	56
Tabla 24.	Análisis de escenarios.....	57

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Principales atributos valorados por los consumidores de café	27
Gráfico 2.	Beneficios percibidos por los consumidores de café.....	28
Gráfico 3.	Preferencias en el tipo de café adquirido.....	28
Gráfico 4.	Lugares de consumo de café.....	29
Gráfico 5.	Oportunidad de venta	29
Gráfico 6.	Dónde les gustaría comprarlo.....	30
Gráfico 7.	Presentación deseada por los consumidores de café	30
Gráfico 8.	Frecuencia de consumo de café.....	31
Gráfico 9.	Frecuencia de compra de café	31
Gráfico 10.	Estrategia genérica.....	35
Gráfico 11.	Modalidad de crecimiento empresarial según Ansoff	36
Gráfico 12.	Fases de crecimiento.....	37
Gráfico 13.	Vista panorámica del posicionamiento de la marca	39
Gráfico 14.	Logo actual D'Dago	43
Gráfico 15.	Empaque actual	44
Gráfico 16.	Propuesta de empaque nuevo de 150 gr	45
Gráfico 17.	Propuesta de empaque nuevo de 250 gr	45
Gráfico 18.	Mapa de análisis de precios.....	46
Gráfico 19.	Home de la página web.....	48
Gráfico 20.	Sección de información de la empresa en la web	49
Gráfico 21.	Sección de captación de Leads en la web	50
Gráfico 22.	Logo Certificación Demeter	50
Gráfico 23.	Publicidad en <i>El Comercio</i>	51
Gráfico 24.	Presencia en ferias	52

Índice de anexos

Anexo 1.	Estructura de prueba de producto	64
Anexo 2.	Estructura de la encuesta	66
Anexo 3.	Canal de Youtube La Chacra D'Dago	68
Anexo 4.	Video sobre nuevos métodos de fermentación del café.....	69
Anexo 5.	Redes sociales de la marca	70
Anexo 6.	Propuesta de nuevo logo.....	71
Anexo 7.	Price Brand Ladder	71
Anexo 8.	Video de influencer Luciano Mazzetti mostrando la vida en la finca	73
Anexo 9.	Presencia en feria navideña del Jockey Plaza.....	74

Capítulo I. Introducción

En los últimos siete años, según el ranking del World Travel Awards, el Perú ha sido elegido seis veces como el mejor destino culinario de América Latina. Su gastronomía es motivo de orgullo, identidad cultural y alegría para todos los peruanos.

Para darle vida a este concepto, es necesario que los productores se preocupen por la calidad y la diferenciación de sus frutos, granos u hortalizas. Es indispensable trabajar una estrategia de marketing eficiente, que responda a la demanda del mercado, tenga canales de venta cercanos y accesibles al consumidor, y que la imagen y posicionamiento de la marca desarrolle el *engagement* necesario con el consumidor final.

Sierra y Selva Exportadora 2018, organismo público adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri) que promueve y fomenta actividades económicas productivas en la sierra y selva del país sostiene que «el café involucra a más de 220 mil familias peruanas y el 95 % de la producción se cultiva en Amazonas, Cajamarca, Huánuco, Junín, San Martín, Pasco y Cusco». Es el primer producto agrícola peruano de exportación, ocupa el séptimo lugar en exportación de café en grano a nivel mundial, y exporta el 10 % de café orgánico en el ámbito mundial, posicionándose, así como el segundo exportador mundial de café orgánico, y tienen un potencial de crecimiento de hasta 2 millones de hectáreas de área agrícola. Hoy solo se utiliza el 25 % aproximadamente.

La producción orgánica propicia el desarrollo económico y medioambiental de las comunidades, encontrando así el triple beneficio que se busca para que un negocio sea sostenible y generoso en el tiempo. El café de la chacra D'Dago busca este impacto a través de la agricultura biodinámica, generando un café de especialidad de alta calidad y reconocimiento mundial, desarrollando a las comunidades y cuidando su entorno ambiental.

El objetivo es que la marca sea reconocida no solo en el extranjero, sino también en el mercado local, aumentando el consumo per cápita local que hoy es de 650 gr anuales, según el Minagri.

Con este propósito, y motivados porque los peruanos adopten una cultura de consumo de café de especialidad, es que se elabora el presente plan de marketing para el lanzamiento de la marca en el mercado de Lima, considerando todas las variables necesarias para lograr el posicionamiento y los resultados requeridos.

La presente tesis tiene como objetivo evaluar la viabilidad de la introducción de la marca del café D'Dago al mercado local.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno: Pestel

Se identificará las oportunidades (O) y las amenazas (A) en cada uno de los aspectos.

1.1. Entorno político

Luego de los sucesos con el caso Lava Jato, el Perú atraviesa un período de incertidumbre y crisis política continua. Según estimaciones, se calcula que el escándalo de Odebrecht habría tenido un impacto negativo de 0,5 a 0,6 % del PBI peruano en el 2017 (RPP 2017). A la fecha, aún se perciben repercusiones en la parálisis de muchas obras públicas y proyectos de inversión tanto del sector público como privado.

De cara al abastecimiento del producto en gestión, depende de la buena disposición de infraestructuras viales en el recorrido a la selva central, a manera de tener siempre mercadería disponible. En esta línea, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC) aumentó su inversión en 2,1 % para los principales proyectos en construcción de carreteras y proyectos viales.

Tabla 1. Análisis del entorno político

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
La ley de la Amazonía libera de impuestos al café sin tostar. "Toda empresa cuya dirección legal se encuentre en la selva cuenta con el beneficio tributario de exoneración del IGV."	<i>Diario La República</i> (2011)	O	Aprovechar el beneficio de exoneración de impuestos para continuar invirtiendo en innovación para la producción biodinámica del café de especialidad y generar más puestos de trabajo.
Inversión en infraestructura vial en carretera Pasco y Villa Rica. Durante el 2018 el Ministerio de transporte y comunicaciones ha invertido casi dos billones de soles en mantenimiento de vías y carreteras.	MTC Unidad Ejecutora: Pro Vías Nacional	O	Capitalizar la disponibilidad de infraestructura vial aprovechando la distribución de productos vía terrestre.

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Falta de protección por parte del estado para el beneficio de los productores cafetaleros. Falta regulación y fiscalización por parte del estado para las cooperativas para que sean fuente de desarrollo contante. Sería necesario un ente regulador que verifique que el capital otorgado por el estado sea correctamente utilizado.	Entrevista: Omar Moreno - Influencer, blogger, El Cafeteador y Especialista en ferias y eventos de Sierra y Selva Exportadora.	A	Sería importante Trabajar de la mano con Promperú, el Minagri, y el poder ejecutivo para desarrollar mejor la marca CAFÉ PERUANO y promover el consumo interno.
Impacto de Odebrecht en la economía peruana. Quedaron en stand by proyectos como Olmos, Chavimochic III, entre otros.	RPP	A	Generar un estado de transparente y comunicación constante.

Fuente: Elaboración propia 2019

1.2. Entorno económico

La economía peruana depende en gran medida de las inversiones públicas y privadas. Un factor importante es analizar si la actual crisis política afectaría de manera directa la situación económica del país. Según la última Encuesta de Expectativas Macroeconómicas del Banco Central de Reserva (BCR), la crisis podría afectar desde uno hasta dos puntos porcentuales en el PBI (de 4 % a 2 % de crecimiento del 2018). Indicadores macroeconómicos como la inflación, que se espera se mantenga en 2,5 %, lo cual favorece el clima de inversión a nuevos negocios.

Asimismo, los resultados obtenidos en las entrevistas con expertos del sector cafetalero nacional y especialistas de *e-commerce*, evidencian que, según su opinión, el consumo de productos orgánicos no se ha visto influenciado por las tasas de crecimiento económico; al contrario, han venido en aumento con el crecimiento de la búsqueda de alimentos más saludables y el incremento de uso de canales digitales en el Perú.

En conclusión, el entorno económico se presenta como una oportunidad para la realización del negocio.

Tabla 2. Análisis del entorno económico

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión Estratégica
El Perú tiene una de las inflaciones más bajas de Sudamérica.	<i>Diario El Comercio</i> (2018)	O	Aprovechar la coyuntura económica para incrementar el consumo per cápita.

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión Estratégica
Incremento del costo de la canasta familiar y servicios básicos. “En el índice de Precios al consumidor de Lima Metropolitana, se observó crecimiento de precios en siete grandes grupos de consumo, siendo los de mayor incidencia positiva Transportes y Comunicaciones con 0,63 %, Otros bienes y servicios 0,22 % y Alimentos y Bebidas con 0,04 %, que aportaron 0,14 puntos porcentuales a la variación del índice en general (0,02 %).”	INEI (2018)	O	Aterrizar el precio del producto de acuerdo al brand ladder que el mercado actual permita para que el consumidor pueda incluirlo en la canasta familiar semanal y/o mensual.
Crecimiento de la economía mundial. Durante el segundo semestre de 2017, el ritmo de la actividad económica de América Latina se mantuvo en terreno positivo, pero a tasas moderadas en todos los países de la región con metas explícitas de inflación. El crecimiento estuvo apoyado en un entorno internacional de altos precios de commodities y de entrada de capitales. Se espera para 2018 y 2019 que la región crezca 2,2 % y 2,7 %.	BCR	O	Aprovechando este escenario, buscaríamos nuevos clientes para venta de café de exportación generando así un mayor espectro de comunicación de la marca.

Fuente: Elaboración propia 2019

1.3. Entorno social

Recientemente en un estudio de la consultora Nielsen, Food Revolution Latin America, el 90% de consumidores peruanos dice pagar más por alimentos que prometen beneficios de salud (*Diario Gestión* 2017a).

Asimismo, los peruanos buscan relacionarse con lo suyo y demostrar el orgullo que sienten por los productos nacionales. Este cambio en los hábitos de consumo hará la diferencia para el éxito de la propuesta de valor del Café D'Dago.

Tabla 3. Análisis del entorno social

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
---------	--------	---------	----------------------

El consumo de café en grano llega a 32 % de penetración, el gasto promedio es de 39,9 soles al mes y tiene una frecuencia de compra de 5 veces.	<i>Diario Gestión</i> (2017b)	O	Generar planes de marketing que ayuden a fomentar hábitos de consumo e incrementar el consumo de café de especialidad. Generar campañas asociándolas al boom gastronómico.
Población y tasa de crecimiento anual. El Perú cuenta con una población de 31.914.896 personas y una tasa de crecimiento anual de 1,1 %, manteniendo entre 15-65 años al 65 % de la misma.	INEI	O	La estrategia está enfocada en el público ABC de 25 a más en donde tenemos al grueso de la población.
El café involucra a 223 mil familias; en promedio, casi un millón de peruanos. El 95 % de los agricultores son propietarios de no más 5 hectáreas o menos para la producción de café. Un tercio del empleo agrícola está relacionado al mercado del café. Solo el 5 % presentan educación superior, solo el 3 % cuenta con alta tecnología y el 7 % tiene acceso al crédito.	Minagri (2017)	O	Fortalecer la educación y capacitación de pequeños y medianos productores a través de escuelas y talleres que entregue la marca a la comunidad.
Lima pasa por el boom de las cafeterías.	<i>Diario Perú21</i> (2018)	O	Es un buen momento para hablar del cafeterías de especialidad y atribuir al café peruano el orgullo nacional que le corresponde.

Fuente: Elaboración propia 2019

1.4. Entorno tecnológico

La chacra D'Dago utiliza la agricultura biodinámica para la producción de sus granos de café, lo cual implica metodología, ideología y mucha innovación en técnicas de tratamiento del grano mismo.

La agricultura biodinámica «es un tipo de agricultura ecológica, creada por el erudito Rudolf Steiner, considerada una de las más antiguas dentro del movimiento orgánico. Básicamente se trata de entender la finca o la granja de una manera integral, casi como un organismo vivo. La biodinámica es entender que todo está conectado como un solo ser: las plantas, los animales, el suelo y el cosmos. El hombre es quien va a administrar todo eso para que sea un espacio armonioso y equilibrado. Lo biodinámico tiene que ver mucho con entender que todo está vivo, en términos de agricultura podría decirse que es lo opuesto a un monocultivo. Un monocultivo es

cuando un productor cultiva una sola especie, un productor biodinámico piensa que la finca puede dar mucho más: especies nativas, exóticas, frutales, maderables, etc.» (Punto Café 2018).

Tabla 4. Análisis del entorno tecnológico

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Agricultura Biodinámica. “La biodinámica implica entender que todo nace del amor y del respeto por la vida, solo así el ser humano recibe lo mejor de la tierra...”.	Dagoberto Marín Agricultor, productor y dueño de la Chara D’Dago	O	Generar contenido a través de RRSS para dar a conocer la agricultura biodinámica.
El incremento en la cobertura de redes de telecomunicaciones. La penetración de internet en el Perú es buena en zonas urbanas.	<i>Diario Gestión</i> (2017c)	O	Aprovechar la penetración y/o cobertura en zonas urbanas para cubrir la mayor cantidad de público objetivo posible.
Correcto uso de la data. Es importante conocer a profundidad a nuestros clientes; y una de las herramientas importantes para ello es el uso de los CRM (<i>Customer Relationship Management</i>). Incluir esta herramienta dentro de nuestros procesos de customer journey nos permitirá conocer mejor a nuestros clientes e identificar sus gustos y necesidades; además que nos anticiparemos a lo que busca.	Ionos Digital Guide	O	Establecer y entender correctamente el ciclo de vida del cliente y cada una de sus fases, desde el primer contacto.
“El último estudio de la consultora tecnológica IDC sitúa el crecimiento del e-commerce a nivel Latinoamérica en 25,4 % este 2018. Sin embargo el crecimiento que se proyecta para Perú es de 30,2 %, un récord nunca antes alcanzado por nuestro país”, explicó Pamela Flores, gerente general de Mercado Libre Perú.	<i>Diario El Comercio</i>	O	Aprovechar este crecimiento de las ventas por internet para posicionar también el canal digital de venta de la marca alojado en la <i>web</i> .
E-Commerce: la alternativa digital para romper las barreras que afectan a las mypes “el consumidor peruano aún prefiere comprar en páginas de empresas extranjeras, a empresas locales. Esto se debe básicamente a la confianza por parte del consumidor...”.	<i>Diario Gestión</i> (2017d)	O	Aprovechar este crecimiento del comercio electrónico local para posicionar el canal digital y fidelizar a este tipo de usuario.

Fuente: Elaboración propia 2019

1.5. Entorno ecológico

Es sabido el interés que existe actualmente por el cuidado del medio ambiente. Los productores del café D’Dago coinciden en que el correcto uso del entorno ayudará a posicionar la marca como una empresa que emplea buenas prácticas y reduce el impacto ambiental reutilizando las aguas

de la chacra, produciendo su propio compost, nutriendo constantemente la tierra con preparados biodinámicos, etc.

Tabla 5. Análisis del entorno ecológico

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Crecimiento de plagas en las cosechas	El Servicio Nacional de Sanidad (Senasa 2017)	A	Establecer buenas prácticas de poda, fertilización, manejo de sombra y control de maleza para evitar las plagas.
“Es importante la correcta práctica y medida de explotación de las zonas productoras para evitar el impacto ambiental”	Entrevista al Gerente Comercial D'Dago, César Marín.	O	Generar eficiencias en la elaboración del compost, reutilización de aguas mieles, etc.
Reducción de la huella de carbono (ONU 2018)	SDG Compass La guía para la acción empresarial en los ODS.	O	Contribuir con las ODS de industria, innovación e infraestructura, producción y consumo responsable, acción por el clima y vida de ecosistemas terrestres.

Fuente: Elaboración propia 2019

2. Análisis del microentorno

2.1. Identificación, características y evolución del sector

- El sector cafetero internacional

En la actualidad, el consumo de café, en promedio, a nivel mundial es de 1,3 kilogramos per cápita y alcanza una producción anual aproximada de 7.358.897 toneladas. Esto equivale a 130 millones de sacos al año.

Según la bolsa de valores de Nueva York, el precio del quintal está entre los US\$ 96 y US\$ 120.

El país con mayor consumo de café per cápita es Finlandia con 12 kilos al año (Chartsbin s.f.). El mayor productor de café es Brasil, y el Perú se sitúa como el segundo productor de café de especialidad.

- El sector cafetero nacional

Según la Cámara Peruana de Café y Cacao, en el año 2017 se produjeron 4,5 millones de sacos de 60 kilos de café con un valor de producción de S/ 1.635 millones y se estima que se termine el 2018 con una producción de 4,9 millones de sacos (Agronegociosperu 2018).

El consumo per cápita de café ha ido incrementándose en los últimos años pasando de 45 gr por persona a 850 gr al año; sin embargo, estos valores aún están muy por debajo del consumo de otros países de la región, por ejemplo, Brasil con 6 kg al año o Colombia con 2 kg (*Diario Gestión* 2017e).

Según el último censo agrario, el café es el cultivo más extendido en el país. Actualmente, en el Perú se destina 415 mil hectáreas al cultivo y producción del café; esto involucra a unas 223 mil familias y casi 2 millones de personas.

Debido al bajo precio en los mercados internacionales por quintales de café, se estima que más de 15 mil hectáreas de café se han sustituido por cítricos, cacao y también hoja de coca, sobre todo en el valle de los ríos, Apurímac, Ene y Mantaro (Vraem) (*Diario Gestión* 2017f).

2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Conocer la industria, identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como también conocer qué tan fácil es para los competidores ingresar al mercado cafetero y el poder de los proveedores.

Analizar las cinco fuerzas de Porter (1985) permitirá tener un mejor panorama acerca de dónde está la empresa en el mercado del café; se podrá saber cómo está en comparación con los competidores y si es o no relevante para los clientes. Ello con la finalidad de desarrollar la estrategia de negocio que más se ajusta a sus necesidades.

Las fuerzas a analizar en esta parte del trabajo son las siguientes:

- Amenaza de nuevos competidores

En una industria tan atomizada como lo es la del café y más aun en un mercado que no ha alcanzado ni la mitad de su potencial, es normal que más de una empresa esté buscando la mejor oportunidad para entrar. Es por ello que conocer cuáles son las barreras de entrada y elaborar planes de acción en torno a ellas permitirá tener una ventaja competitiva frente a la competencia.

- Amenaza de posibles productos sustitutos

En primer lugar, es importante definir qué es un producto sustituto: aquel producto que cubre las mismas necesidades que el producto sobre el cual se hace el estudio.

En el caso del café, las necesidades que busca cubrir (según las personas encuestadas en el estudio de mercado) son mantenerse activo y despertarse. Estas características pueden ser suplidas fácilmente por otras bebidas.

- Poder de negociación de los proveedores

Según Porter (1985), para cualquier tipo de negocio o industria, los proveedores son un elemento fundamental a la hora de posicionar cualquier empresa en el mercado. Conocer su poder de negociación, el mercado de los proveedores permitirá saber el poder que pueden tener sobre la empresa.

- Poder de negociación de los clientes

De acuerdo con Porter (1985), este es uno de los elementos importantes en el proceso de posicionar a una empresa. Saber lo que el cliente piensa, desea y hace es clave para desarrollar la estrategia de negocio.

- Rivalidad entre competidores existentes

Porter (1985) indica que el análisis de las cuatro fuerzas anteriores converge sobre esta quinta porque es la que ayuda a determinar las decisiones estratégicas que la empresa deberá tomar en función al análisis previo. Una correcta lectura y análisis previo permitirá obtener una ventaja competitiva y mejorar el posicionamiento respecto a la competencia.

- Amenaza de nuevos competidores

Se analizan las barreras de entradas en la tabla 6.

Tabla 6. Análisis de las barreras de entrada

Peso	Barreras de entrada	1	2	3	4	5	Valor
		Muy bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy alto	
Legal/Administrativa							
10 %	Capital Inicial		2				0,2
9 %	Regulaciones				4		0,36
12 %	Infraestructura (almacén, local, etc.)			3			0,36
12 %	Logística (transporte, envío, etc.)			3			0,36
Mkt/Ventas							
20 %	Producto de Especialidad					5	0,5
10 %	Economía de Escala		2				0,2
15 %	Posicionamiento de la empresa				4		0,4
12 %	Canales de venta				4		0,4
Promedio Ponderado							2,78

Fuente: Hax y Majluf 2004. Elaboración propia 2019

- En la tabla se observa que capital inicial y economía de escala son las variables con baja barrera de entrada para ingresar a la industria. Esto se debe a que la obtención de capital para iniciar un negocio no es compleja. Del mismo modo, conseguir economías de escala tampoco asume un esfuerzo relevante, ya que en el Perú existe actualmente una gran cantidad de productores de café que están dispuestos a vender café.
- Las variables de infraestructura y almacén son consideradas neutras según las valoraciones (3 pts.), debido a que si bien no es complejo encontrar un local y transporte de los productos; los costos, si no son optimizados, podrían impactar de manera negativa al caso de negocio. Por ello se considera como baja barrera de entrada.
- Las regulaciones son consideradas barreras de entrada alta, debido a que se trata de un producto de consumo humano, por ende, debe contar con una serie de permisos como registro sanitario, patente de marca, permiso de Indeci y permiso de funcionamiento.
- El posicionamiento es una barrera de entrada alta para cualquier empresa que no ha ganado renombre en el mercado local. Para hacerlo es necesario hacer un trabajo intensivo de marketing impulsando la marca, mostrando los atributos del producto para que el público objetivo los conozca.
- Los canales de venta también son considerados como una barrera de entrada alta. Debido a los altos márgenes de comisión que se lleva el canal, no todas las empresas tienen la espalda financiera para que su estructura de costos soporte estos márgenes, además de la complejidad que se requiere a la hora de armar una red de canales eficiente.

- Producto de especialidad. Para que un café sea considerado un producto de especialidad debe haber obtenido un puntaje mínimo de 85 en una cata de café. Por ello esta variable es considerada una barrera de entrada alta, debido a la complejidad y especialización que se requiere en el proceso de producción para obtener dicho puntaje.

Los resultados del análisis muestran que las dificultades de las barreras de entrada son medias (2,78 de 5), por ende, la atractividad del ingreso de nuevos competidores es media.

2.2.1. Amenaza de productos sustitutos

Son considerados productos sustitutos aquellos que pueden cubrir la misma necesidad del café de especialidad. Según los resultados del estudio de mercado realizado, lo que los consumidores buscan al momento de beber café es mantenerse activos y despertarse. En función a ello se analizó la amenaza de los productos sustitutos en la siguiente tabla.

Tabla 7. Análisis de productos sustitutos

Peso	Amenaza de Productos Sustitutos	1	2	3	4	5	Valor
		Muy Bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy Alto	
20 %	Infusiones (té manzanilla, herbarias)			3			0,6
20 %	Bebidas energizantes (con cafeína)				4		0,8
50 %	Café instantáneo					5	2,5
10 %	Jugos energizantes		2				0,2
Promedio Ponderado							4,1

Fuente: Hax y Majluf 2004. Elaboración propia 2019

- Las infusiones son variables consideradas neutras (3 ptos.), debido a que son bebidas, en su mayoría, calientes consumidas después de las comidas o en un momento durante el día cuando el consumidor quiere protegerse del frío.
- Las bebidas energizantes son variables que se consideran una amenaza alta. Esto se debe a que este tipo de bebidas es fácil de encontrar en cualquier punto de venta tanto en canales modernos como tradicionales, y su única función es la de activar el estado anímico del consumidor.
- El café instantáneo es considerado como una amenaza alta, porque en el Perú aún no hay una cultura de consumo de café de especialidad, empero sí una cultura de consumo de café instantáneo gracias a su practicidad y precio bajo.

- De acuerdo con la tabla, los jugos energizantes se consideran una amenaza baja. Esto debido a que su consumo depende de la ubicación de los lugares donde elaboran este tipo de bebidas.

Los resultados del análisis muestran que las amenazas de los productos sustitutos son altas (4.1 de 5). Ello indica que es un producto fácilmente sustituible.

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Para un mejor análisis del poder de los proveedores, se divide en dos categorías: mano de obra y consumibles. Por ser una finca autosostenible no hay un proveedor principal de materias primas. Es por ello que la mano de obra es considerada como un proveedor de servicios. Por otro lado, se analiza también el proveedor de consumibles.

Tabla 8. Análisis del poder de negociación de los proveedores

Peso	Poder de negociación de proveedores	1	2	3	4	5	Valor
		Muy Bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy Alto	
Mano de Obra							
30 %	Escasa mano de obra en la zona					5	1,25
20 %	Baja especialización de los colaboradores		2				0,4
20 %	Calidad del producto por buen manejo de los colaboradores				4		0,45
Consumibles							
20 %	Proveedor de combustible		2				0,4
10 %	Proveedor de pajilla		2				0,2
Promedio Ponderado							2,65

Fuente: Hax y Majluf 2004. Elaboración propia 2019

- La escasa mano de obra en la zona es una variable de riesgo alta para la negociación con los proveedores, ya que sin su colaboración al momento de la cosecha sería imposible cumplir con lotes comprometidos.
- La baja especialización de los colaboradores es una variable de riesgo bajo. Los puestos claves reciben capacitaciones regulares en temas relacionados con el proceso de biodinamismo. Estas capacitaciones son llevadas a cabo por los dueños de la finca, quienes participan constantemente en cursos y congresos. Asimismo, se logra disminuir el ratio de rotación de personal a través de mejores condiciones laborales.
- Dentro del proceso de producción del café, el buen trato del producto desde la cosecha hasta el momento del tostado, la labor que cumplen los colaboradores es importante, ya que

cualquier acción fuera de los procesos establecidos podría traer como consecuencia un producto fuera de los estándares de calidad establecidos. El café que produce la Finca D'Dago está catalogado como uno de los mejores cafés a nivel nacional; su gran calidad le ha permitido hacerse con la medalla dorada Grand Cru en el 2009 logrando estar presentes en restaurantes ganadores de estrellas Michelin en Francia. Esto le da al proveedor un alto poder de negociación.

- El poder negociación que tienen el proveedor de combustible y de pajilla es bajo, ya que en el mercado existen muchos proveedores y son fácilmente reemplazables.

Los resultados del análisis muestran que el poder de negociación de los proveedores es bajo (2.65 de 5) este se debe en gran medida a que la finca es autosustentable, ya que produce todas las materias primas que necesita para la producción del café.

2.2.3. Poder de negociación de los clientes

Se analiza el poder de negociación que tienen los clientes a los que está dirigido el producto.

Tabla 9. Análisis del poder de negociación de los clientes

Peso	Poder de negociación de los clientes	1	2	3	4	5	Valor
		Muy Bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy Alto	
30 %	Mercado objetivo				4		1,2
15 %	Cantidad y disponibilidad de productos sustitutos					5	0,75
30 %	Elección de marca				4		1,2
25 %	Diferenciación del producto		2				0,5
Promedio Ponderado							3,65

Fuente: Hax y Majluf 2004. Elaboración propia 2019

- El mercado objetivo al que está dirigido el producto pertenece al NSE A, B y c+, por lo que es una cantidad limitada (25 mil clientes potenciales). Esto hace que el poder de negociación de los clientes sea alto.
- En el mercado se puede encontrar una gran variedad de productos que pueden suplir las necesidades que se busca satisfacer; es por ello que el poder de negociación de los clientes es alto.

- Dado que actualmente en el mercado se puede encontrar muchas marcas de café de especialidad para los clientes es relativamente sencillo el poder discernir entre una marca y otra. Por ello se considera que el poder de negociación del cliente de esta variable es alto.
- Al existir una gran cantidad y variedad de cafés en el mercado, la diferenciación es clave para que un cliente se decida por un producto. Es por esto que en este elemento de análisis el poder de negociación es bajo, debido a que si un cliente identifica un producto que le brinde un valor diferencial se fidelizará con la marca.

Los resultados del análisis muestran que el poder de negociación de los clientes es alto (3,65 de 5). Sin embargo, se puede inferir que el producto que logra diferenciarse de otro generando valor funcionalmente, el poder de negociación del cliente bajaría.

2.2.4. Rivalidad entre competidores existentes

Como resultado de los análisis previos, se evalúa la rivalidad entre los competidores en la siguiente tabla.

Tabla 10. Rivalidad entre competidores existentes

Peso	Rivalidad entre competidores existentes	1	2	3	4	5	Valor
		Muy Bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy Alto	
30 %	Número de competidores de café de especialidad				4		1,2
15 %	Madurez del mercado			3			0,45
30 %	Posicionamiento de marca				4		1,2
25 %	Capacidad de producción		2				0,5
Promedio Ponderado							3,35

Fuente: Hax y Majluf 2004. Elaboración propia 2019

- El mercado cafetero peruano está atomizado, la cantidad de marcas de café supera actualmente las 20 marcas (Hax y Majluf 2004). La mayoría de ellas compran a los productores marcas blancas para su reventa. Lograr posicionar a un producto dentro de este ecosistema tan peleado es de vital importancia para lograr posicionarse en la mente del consumidor. Es por ello que existe una alta rivalidad entre competidores.
- A pesar de la gran cantidad de competidores que existe actualmente, el mercado de café peruano aún no ha llegado a su pico de madurez. Por ello se considera una rivalidad entre competidores neutra.

- La capacidad de producción es un factor que está relacionado directamente con las proyecciones de venta. Para este caso de estudio, las proyecciones son directamente proporcionales al crecimiento de la capacidad de producción de la finca.

Los resultados del análisis muestran que la rivalidad entre competidores existentes es media (3,35 de 5) y la atractividad del negocio alta.

2.2.5. Conclusiones del análisis de las fuerzas de Porter

Según los resultados que arroja el análisis de Porter, la industria del café es un mercado con mucho potencial de crecimiento. Las barreras de entrada para cualquier nuevo competidor son bajas; la barrera más alta es conseguir un producto de especialidad.

A pesar de que existen muchos competidores, existe una gran oportunidad de diferenciarse posicionándose como el primer comercializador y productor de café biodinámico de Perú. La empresa tiene una ventaja competitiva al no tener un proveedor de quien dependa la elaboración de su producto. Sin embargo, al igual que todas las fincas, depende de la mano de obra de la zona para la cosecha y producción del café.

Debido a la variedad de cafés que existe actualmente en el mercado, los clientes tienen el poder de elegir el café que más se acomode a sus necesidades; sin embargo, la empresa tiene la posibilidad de posicionarse como un café de especialidad y biodinámico.

Si bien existen muchos productos que pueden sustituir las necesidades que cubre el café, es posible impulsar una cultura de consumo de café de especialidad peruano.

Educar a los consumidores en la cultura del café orgánico en armonía con el medio ambiente conseguirá consumidores más conocedores del café y, por tanto, consumidores que aprecian y disfrutan el sabor del buen café especialidad.

3. Análisis interno: la empresa

3.1. Misión, visión y valores

- Misión: Somos una empresa peruana que busca entregar a sus clientes el mejor café de especialidad, cuidando cada paso del proceso mostrando así nuestro compromiso con la tierra.
- Visión: Inspirar a través de la agricultura biodinámica el cuidado y el respeto por la tierra y por la vida.
- Valores: Comprometidos y apasionados con lo que hacemos, responsables con la madre tierra y liderar con el ejemplo.

3.2. Análisis FODA

Tabla 11. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Marca reconocida en el mercado internacional Ganadores de premios internacionales Investigación e Innovación Responsables con el cuidado de la tierra Referente nacional en el cultivo de café biodinámico Recursos humanos fidelizados	Posicionamiento en el mercado local Dependencia de la mano de obra Sensibilidad al precio Huelgas y paro de transportistas
Oportunidades	Amenazas
Mercado aún no maduro Cultura de consumo de café por desarrollar Posibilidad de posicionar la marca como café biodinámico	Entrada de nuevos competidores Fenómenos naturales Plagas Costos incrementales de mano de obra por mejores ofertas de otros cultivos

Fuente: Elaboración propia 2019

- Fortalezas
 - Reconocimiento: La Chacra D'Dago es actualmente reconocida, entre los productores de café y clientes internacionales, por producir un café de muy buena calidad que le han permitido ocupar un lugar en restaurantes ganadores de estrellas Michelin en Francia (ver tabla 14).
 - Ganadores de premios internacionales: La calidad del café D'Dago le ha permitido hacerse con la medalla dorada de Grand Cru en Francia en el 2009 (ver tabla 14).
 - Investigación e Innovación: La empresa se preocupa siempre por mejorar la calidad de su producto. Es por ello que invierten en pequeños pilotos cuyo objetivo es el de mejorar diferentes etapas del proceso de elaboración del café. La última innovación que realizaron fueron los tanques de fermentación en forma de diamante que busca fermentar de manera homogénea a toda la producción del café.

- Responsable con el cuidado de la tierra: Con la finalidad de cuidar la tierra y el ecosistema que rodea a la finca. La empresa utiliza la metodología de agricultura biodinámica; este tipo de agricultura trata al lugar donde se practica como un órgano único y complejo que tanto la flora como la fauna se complementan y funcionan como un todo. Este tipo de agricultura no utiliza ninguna clase de químico, sino mecanismos naturales para objetivos específicos, por ejemplo, reusar la cáscara del café (compost) para fertilizar la tierra.
 - Referentes de biodinamismo del café: Dentro de la industria cafetalera, la empresa es la primera en aplicar la agricultura biodinámica para producir café. De hecho, alcanzó tal prestigio que productores de otros países hacen pasantías para aprender sobre el biodinamismo.
 - Recursos humanos fidelizados. La empresa tiene como política que la remuneración a todo su personal sea la más alta del mercado. Esto con la finalidad de retenerlos, debido a la alta rotación a otros sectores. Además, se tomó la decisión de que todos los trabajadores son libres de coger el café que necesitan para sus viviendas.
- Debilidades
 - Posicionamiento en el mercado local: Dado que la marca solo es comercializada en el mercado internacional, hay un completo desconocimiento por parte del público al que está dirigido el producto.
 - Dependencia de la mano de obra: La mano de obra es un factor muy delicado dentro de la cadena de valor. Sin ella no sería factible cosechar el café ni procesarlo; es por ello que la empresa se preocupa por mantener los mismos trabajadores para lo cual tiene como política que los sueldos sean mayores a los del mercado.
 - Sensibilidad al precio: Los precios del café están sujetos a la oferta y demanda de los mercados internacionales sobre todo la Intercontinental Exchange (ICE) de New York, la cual es la más importante para negociar los precios del café Arábica (Perfect Dayli Grind 2018).
 - Huelga o paro de transportistas: Este es un elemento de mucho cuidado ya que actualmente no existe ningún otro almacén de distribución.
 - Oportunidades
 - Mercado aún no maduro: El consumo de café per cápita está aún muy por debajo en comparación con otros países cafetaleros de la región 650 gr anuales versus los 6,5 kg al año en países como Colombia y Brasil (América Economía 2015).
 - Cultura de consumo de café: En el Perú, no existe actualmente una cultura de consumo de café de especialidad. Según las encuestas realizadas en el capítulo III, se validó que la gran

mayoría del público objetivo consume café instantáneo. Esto se debe en gran medida a que la mayor parte del café de especialidad que se produce en el Perú se exporta.

- Posicionamiento como marca biodinámica: Actualmente, no existe en el Perú ninguna otra marca de café que utilice la agricultura biodinámica para producir. Por ello es una oportunidad que la empresa se posicione como la pionera en este tipo de agricultura.

- Amenazas
 - Entrada de nuevos competidores: Al ser un mercado que recién está comenzando a madurar, resulta muy atractivo para cualquier empresa incursionar en el negocio de venta de café.
 - Fenómenos naturales: Los fenómenos naturales que amenazan a la empresa son los huaicos, cuya principal implicancia son los derrumbes en las carreteras impidiendo el transporte del café.
 - Plagas: Al practicar una agricultura biodinámica, la finca no hace uso de pesticidas para repeler las plagas que amenazan a los cultivos del café. Se aplican prácticas de fertilización que fortalecen al cafetal para evitar que ingresen las plagas. Asimismo, tienen barreras naturales mediante el uso de otros cultivos que permiten el ingreso de otros insectos como arañas y hormigas que evitan el ingreso de la plaga como la Roya.
 - Mano de obra: La mano de obra en la zona es susceptible al monto de los jornales. Actualmente la industria del café debe competir con otros cultivos donde el jornal es mayor como por ejemplo cultivos de hoja de coca.

Capítulo III. Investigación de mercado

1. Objetivo de la investigación

1.1. Objetivos generales

Identificar las características de la audiencia, hábitos de consumo, los atributos que valoran del producto y validar la idea de negocio.

1.2. Objetivos específicos

Los siguientes puntos permitirán conocer con mayor detalle al público objetivo y al mercado:

1.2.1. Conocimiento de la industria

- Conocer e identificar a los mayores representantes del mercado del café peruano y dar a conocer todos los beneficios dentro de la cadena de producción que este producto genera en las diferentes comunidades en las que se cosecha e incentivar el crecimiento del mercado local.
- Incentivar a todos los jugadores para servir contenido de valor que motive la demanda local. Haciendo un solo frente al café de especialidad. Si bien todos los involucrados buscan comercializar sus propias marcas, trabajar en un beneficio común también es un objetivo que se busca.

1.2.2. Conocimiento de los competidores

- Conocer las principales empresas que se comercializan, con el fin de identificar las propuestas de valor que les ha permitido consolidarse en el mercado.
- Observar cómo es el *consumer journey* de sus consumidores para evaluar cuáles son los *touch points* del público objetivo.

1.2.3. Conocimiento del consumidor

- Conocer sus hábitos de consumo, sus gustos e identificar necesidades insatisfechas para tener una mejor llegada y ofrecerles una mejor experiencia de consumo.
- Identificar el tipo de cliente al que se debe dirigir el producto para diferenciarlos y personalizar la experiencia de usuario.

1.2.4. Validar la propuesta de valor

- Validar si la propuesta de valor que se plantea es relevante, responde y es aceptada por el público objetivo.

1.2.5. Estimar demanda

- Conocer el potencial del mercado
- Cuantificar a los clientes potenciales en función a su consumo del café y el conocimiento e interés hacia el café de especialidad
- Estimar las ventas previstas a futuro

2. Metodología

Para la investigación de mercado se buscó información de fuentes secundarias, así como de productores de café, proveedores de servicios (cafeterías), expertos en café de especialidad y potenciales consumidores. Para ello se empezó por hacer una investigación cualitativa, a través de una revisión de fuentes secundarias, luego observaciones etnográficas en cafeterías, entrevistas a expertos y pruebas de producto. En la segunda etapa concluyente, se realizaron 380 muestras al *target*. A continuación, los detalles de cada etapa y sus principales hallazgos.

2.1. Fuentes secundarias

En esta etapa se revisaron las siguientes fuentes:

Tabla 12. Principales hallazgos de las fuentes secundarias

Hallazgo	Fuente
El consumo de café en grano llega a 32 % de penetración, el gasto promedio es de 39,9 soles al mes y tiene una frecuencia de compra de 5 veces.	https://gestion.pe/economia/aumento-frecuencia-compra-cafe-pese-precio-elevo-6-249991
El Perú cuenta con una población de 31.914.896 personas y una tasa de crecimiento anual de 1,1 %, manteniendo entre 15-65 años al 65 % de la misma.	INEI: Instituto Nacional de Estadística e Información
Lima pasa por el boom de las cafeterías.	https://peru21.pe/fotogalerias/20-cafeterias-debes-visitar-disfrutar-lima-390398

Hallazgo	Fuente
Los cafés que cuentan con certificaciones son vendidos a nivel internacional entre 20 a 50 USD por quintal sobre el café convencional y los café de calidad tienen un precio de hasta 700 USd por quintal.	Boletín estadístico del café en el Perú (2017) https://www.globalcoffeeplatform.org/assets/files/Resources/General-Information/Peru/Boletin-estadistico-camcafe-19-12-2017-vf1.pdf
En el año 2018 se crea la campaña “Cafetea Perú” de Sierra Exportadora para incrementar a nivel nacional el consumo de café tostado peruano.	https://andina.pe/agencia/noticia-ministerio-del-ambiente-impulsa-campana-cafetea-peru-679073.aspx
Cada persona toma 134 tazas de café al año a través de los retailers y food services. La bebida negra cuenta con el 58 % de ventas retail global en el mercado de las bebidas calientes.	https://gestion.pe/economia/mercados/tazas-cafe-consumen-peruanos-ano-129045
El mercado peruano de café ha crecido considerablemente en los últimos cinco años. Las 8,303.1 toneladas que había en 2011 en el mercado, crecieron hasta llegar a 9.455,6 toneladas en 2016.	https://gestion.pe/economia/mercados/tazas-cafe-consumen-peruanos-ano-129045
En los próximos diez años podemos llegar a 1,5 kg per cápita. Principalmente de cafés de calidad y peruanos. El mercado local puede ser un complemento para los ingresos de los productores. Gracias a las inversiones en cafeterías, formación de baristas y los hoteles cinco estrellas.	https://gestion.pe/economia/consumo-per-capita-cafe-peru-duplicarse-diez-anos-22500
Con miras al 2021, van a predominar los hogares de los "jóvenes mayores", de más de 40 años, un mercado potencial grande con alto poder de compra y necesidades innovadoras. No solo se trata de la edad cronológica, sino de la edad subjetiva percibida.	https://gestion.pe/economia/empresas/sera-perfil-consumo-hogares-jovenes-2021-20731

Fuente: Elaboración propia 2019

2.2. Observaciones etnográficas

En esta etapa de la investigación se realizó el trabajo de campo visitando cafeterías especializadas. Se identificó que en los últimos años se ha incrementado el interés de consumir café de especialidad. Esto va de la mano con la apertura de nuevas cafeterías que ayudan a promover más el consumo de un buen café y que brindan experiencias nuevas para los consumidores ofreciendo nuevas alternativas de origen del café, de diferentes beneficios en la fermentación, de moliendas, de tostados y de métodos de extracción.

- Principales hallazgos
 - En los últimos años, la cantidad de cafeterías en Lima está crecido a pasos agigantados; hay un *boom* de cafeterías en Lima con epicentro en Miraflores y San Isidro.
 - Gracias a la apertura de estas nuevas cafeterías, los dueños de estos negocios colaboran con generar el interés y la cultura de consumo de café, y lo que es más importante, el consumo de café de especialidad.
 - Es importante cuidar los detalles hacia el cliente para que este tenga información de lo que está consumiendo, con la finalidad que valore más el producto.

- Menos del 5 % de clientes que pide café en una cafetería de especialidad, pide un método al solicitar su taza de café. Según David Chávez, Barista de la cafetería Puku Puku: “de todas las personas que atendemos a la semana, solo dos o tres nos piden extraer el café a través de un método especializado”.

2.3. Pruebas de producto – consumidores de café

Para esta etapa, se realizó una prueba de producto en la cafetería Bisetti, ubicada en el distrito de Barranco, donde los invitados a la prueba pudieron conocer los diferentes métodos de extracción del café como: Chemex, V60, Prensa Francesa y AeroPress (ver anexo 1).

- Método de extracción probados



Método de extracción fraccionada de las partes deseables del grano de café. Logra obtener una taza de café increíblemente limpia (sin sólidos, ni aceites suspendidos), gracias a los filtros que emplean.

Chemex



Método de extracción sensible a muchas variables. Permite un mayor tiempo de contacto con el agua. Logra alterar el sabor debido a la velocidad de flujo del agua. Puede obtenerse un cuerpo ligero, medio o intenso.

V60



Método de extracción por inmersión completa con un filtro de malla metálica. Garantiza una extracción con mucho cuerpo y un incremento de la textura debido a los aceites que quedan luego de la extracción.

Prensa Francesa



Método de extracción donde se crea un vacío y usa la presión del aire para empujar el agua a través del café, extrayendo un mayor sabor.

Aero Press

Los participantes tuvieron la oportunidad de experimentar con el sabor, aroma y fragancia de cada método del mismo café: D'Dago.

- Principales hallazgos en las pruebas de producto de consumidores de café

Empaque:

- Todos los asistentes coincidieron en que el diseño del empaque no refleja ser un café premium.
- El 100 % de los asistentes coincidieron en que los colores y las certificaciones en el empaque confunden a primera impresión.
- Nadie estaba familiarizado con las certificaciones mostradas en el empaque. No hay un conocimiento generalizado sobre el esfuerzo y trabajo que un productor debe hacer para conseguir las certificaciones.

Sabor:

- El 100 % de los asistentes coincidieron que el sabor es un driver muy importante a la hora de decidir una compra. Todos estarían dispuestos a volver a consumir el producto por sabor, calidad, acidez y aroma.
- Solo el 20 % de los participantes estarían dispuestos a comprar sus propios métodos de extracción para prepararse el café en casa.
- El 80 % de los participantes consumiría el producto en una cafetería.
- Después de la experiencia, el 100 % pediría que su café sea extraído a través de un método especializado.

Lugares de compra:

- El 90 % de los participantes considera que venderlo en un supermercado disminuiría la imagen de un café Premium.
- El 80 % espera adquirir el producto en una cafetería de especialidad.
- El 40 % lo compraría en tiendas especializadas, ferias y mercados de productos orgánicos.

2.4.Pruebas de producto – especialistas en café

Se realizó una muestra del café D'Dago con baristas profesionales para que den su opinión de sus principales atributos percibidos en grano, molido y en taza. Asimismo, para esta parte de la investigación se cuenta con la ayuda del equipo de Team Baristas Perú; y el café fue degustado con los profesores y alumnos de la escuela.

Al ser conocedores, todos tenían claro que la chacra D'Dago produce un café de especialidad y biodinámico de gran calidad, que es consumido en el extranjero bajo los paladares más exigentes y que tiene los más altos estándares de calidad.

- Principales hallazgos de las pruebas de producto con especialistas en café

Calidad del café:

- Todos los profesores, en su experiencia, consideran que se trata de un café de especialidad de mínimo 85 puntos. Es decir, un café de alta calidad y selección.
- El producto mantiene su fragancia en grano y explota su aroma al contacto con el agua.
- Después del primer sorbo; el cuerpo, sabor y acidez se mantiene en el paladar, provocando el disfrute continuo del producto.

2.5. Entrevista a expertos en café

Tabla 13. Expertos entrevistados

	Nombre	Cargo	Centro de Labores
Expertos en Café	Cesar Marín	Gerente Comercial	La Chacra D'Dago
	Héctor Marín	Gerente de Operaciones	La Chacra D'Dago
	Brian Sierra	Gerente General	Team Barista Perú
	David Chávez	Barista Profesional	Puku Puku Café
	Alejandro Chun	Gerente General	The Coffee Road

Fuente: Elaboración propia 2019

Tabla 14. Resumen de las entrevistas

	Cesar Marín	Héctor Marín	Brian Sierra	David Chávez	Alejandro Chun
Café de Especialidad	Origen	Orígenes	Alta Calidad	Alta Calidad	Alta Calidad
	Equilibrio		Alto Puntaje		
	Sabor		Catación	Alto Puntaje	Alto Puntaje
	Acidez		Equilibrio		
	Amargor				
Consumo de Café en Perú	Mucho por explotar				
	Alto potencial de crecimiento				
	Alto Conocimiento	Alto Conocimiento	Holístico	Medio Ambiente	Medio Ambiente
	No Supermercados	Cafeterías	Cafeterías	Cafeterías	Cafeterías
Sustentabilidad del negocio	Brindar conocimiento de café		Historia del café	Origen del café	Origen del café
	Generar valor				

Fuente: Elaboración propia 2019

- Principales hallazgos de entrevista a expertos

De las entrevistas a los expertos de café se concluye lo siguiente:

- Un café puede ser considerado de especialidad cuando cumple ciertos requisitos, como obtener un puntaje de 85 en una cata de café, donde lo que se busca son características como nivel de acidez, bitter, cuerpo y dulzor.
- Otro de los atributos que se toma en cuenta para catalogar un buen café es su origen. Los especialistas consideran que la tierra en la que se produce es clave a la hora de producir un buen café, así como su metodología de cultivo y cosecha.
- El Perú es un mercado con mucho potencial para explotar. Actualmente, el consumo de café per cápita es de 600 gr; frente a los 6,5 kg de cafés en países cafetaleros como Brasil o Colombia.
- Se puede afirmar que existe un bajo conocimiento del café biodinámico y su proceso de producción.
- Todos los especialistas consultados coinciden en que ofrecer un producto como este, en un supermercado puede mermar la calidad percibida del café. Opinan que este tipo de productos debería venderse en tiendas especializadas de café donde los consumidores puedan vivir la experiencia de consumir una taza de café de especialidad a través de un método específico de extracción.
- Respecto a la propuesta de valor, hay diferentes opiniones. Sin embargo, contar la historia del café de la Chacra D'Dago, su procedencia y lugar de origen, es una muy buena manera de generar valor dentro de los consumidores.

2.6.Principales conclusiones de la etapa cualitativa

- La industria del café en el Perú está creciendo a un ritmo propicio para comenzar a educar a los consumidores del café sobre su origen, distintas calidades y diferentes metodologías de extracción del café de especialidad con la finalidad de generar una cultura de consumo de café de selección.
- Gran parte de la explosión del conocimiento del café en el Perú se debe a las cafeterías de especialidad. El aporte que brinda cada una de ellas con la historia que quieren transmitir en sus locales sumado al creciente aumento de baristas profesionales, hacen que las personas comiencen a conocer más sobre el producto que consumen cambiando el hábito de consumo.

- A la fecha, en el Perú existen dos denominaciones de origen: Café de Villa Rica, producida en la región de Pasco y Café Machu Picchu – Huadquiña, producida en Cusco. La calidad de ambas denominaciones está relacionada a la geografía de la zona de procedencia, el tipo de tierra y también las técnicas de cultivo que usan los productores. Estas denominaciones ayudarán a impulsar mejor el posicionamiento del café peruano y ayudará a su introducción a nuevos mercados internacionales.
- Uno de los aspectos más delicados que se encontró durante la investigación son los bajos precios del café por quintal que está sujeto a la fluctuación de los precios en los mercados internacionales. Este factor sumado a los altos costos de producción hace que muchos productores de café decidan cambiar su cosecha por el cacao, cítricos y hoja de coca cuyos precios por quintal son más elevados. A pesar de esta coyuntura, La Chacra D’Dago ha sabido mantener su precio por quintal en 500 % más alto que el promedio del mercado, gracias a su innovación en sus técnicas de producción.
- Según la técnica de producción, no hay un competidor directo para La Chacra D’Dago por ser los pioneros en café bio-dinámico. Sin embargo, existe una gran cantidad de productores de café procedentes de Villa Rica y Cusco, por lo que la diferenciación y propuesta de valor del producto será determinante para el éxito o fracaso del lanzamiento del producto.
- Respecto a la propuesta de valor, hay diferentes opiniones. Sin embargo, contar la historia del café de la Chacra D’Dago, su procedencia y lugar de origen, es una muy buena manera de generar valor dentro de los consumidores.
- Se identificó también que actualmente hay poco conocimiento sobre el biodinamismo en productos de cultivo, por lo que la propuesta de valor la centraremos en el origen y calidad del producto.

2.7.Encuestas

La encuesta está dirigida a hombres y mujeres mayores de 18 años pertenecientes a los sectores A, B y C+ que muestren interés en el consumo de café. Para ello, se encuestó a 380 personas. En el anexo 2 se encuentra la estructura de la encuesta

2.7.1. Objetivos de la encuesta

La encuesta permitirá conocer mejor al público objetivo y validar los siguientes factores:

- Atributos más valorados del café
- Beneficios percibidos

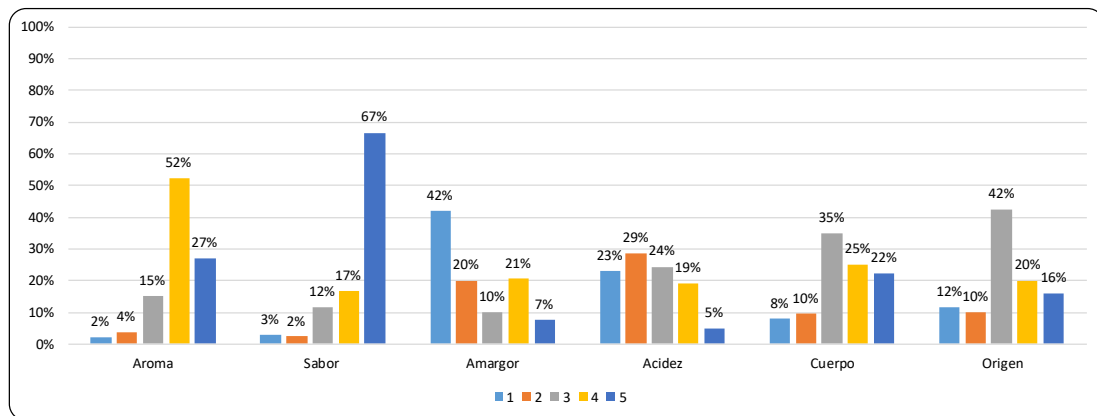
- Tipo de café que consumen
- Lugares de compra
- Interés de compra y recompra
- Hábitos de consumo de café
- Disposición al precio
- Frecuencia de compra
- Tamaño de empaque
- Estimación de la demanda

2.7.2. Resultados de las encuestas

Consumo del café:

- Se identificó que los atributos más importantes que buscan las personas del café son el sabor y el aroma. Y lo que más les desagradan son el amargor y la acidez. Sin embargo, muchos confunden la acidez con el amargor, y son dos atributos distintos que se podría dar a conocer con el contenido que se genere alrededor de la marca.

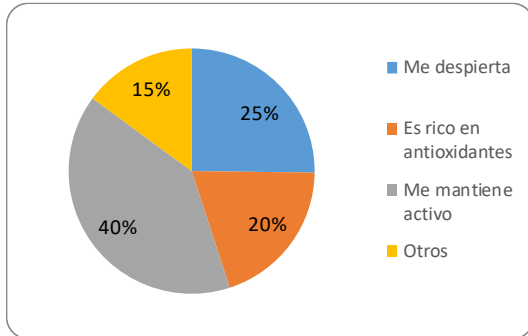
Gráfico 1. Principales atributos valorados por los consumidores de café



Fuente: Elaboración propia 2019

- Como principal beneficio, el 37 % lo consume para mantenerse activo y un 27 % para despertarse. Lo que indica que la mayoría lo consume como fuente de energía diaria.

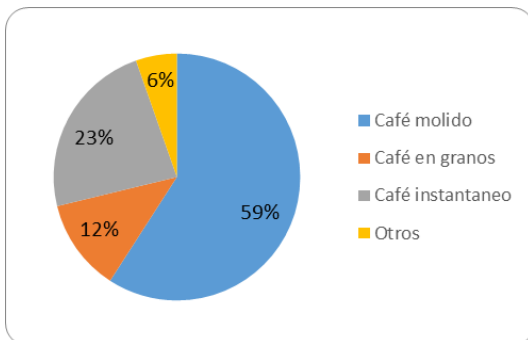
Gráfico 2. Beneficios percibidos por los consumidores de café



Fuente: Elaboración propia. 2019

- Asimismo, se observó que el 71 % de los encuestados compra café molido o en grano, en comparación con un 23 % que lo adquiere instantáneo.

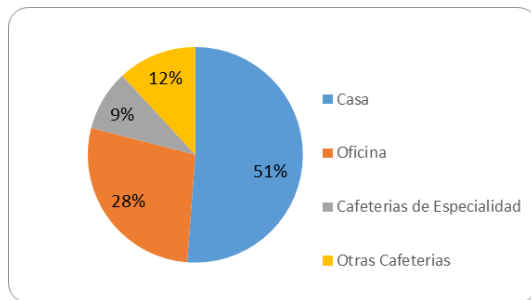
Gráfico 3. Preferencias en el tipo de café adquirido



Fuente: Elaboración propia 2019

- El 51 % de las personas encuestadas indicaron que el café lo consumen en su casa y un 28 % lo consume en su oficina.

Gráfico 4. Lugares de consumo de café

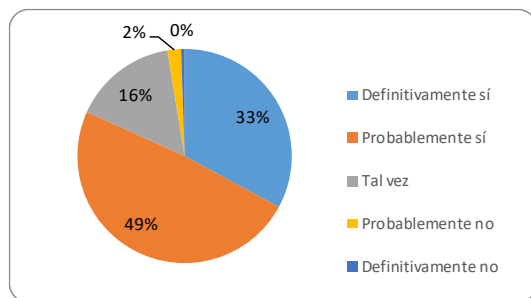


Fuente: Elaboración propia 2019

Interés en café D'Dago:

- De los encuestados, el 33 % definitivamente lo compraría; se ajusta este valor en un 75 %, obteniendo una probabilidad de compra de 22,5 %.
- De los encuestados, el 49 % probablemente lo compraría; se ajusta este valor en un 25 %, obteniendo una probabilidad de compra de 12,5 %.
- Ambas probabilidades de compra determinan que el 35 % de nuestro público objetivo estarían dispuestos a comprar el producto.

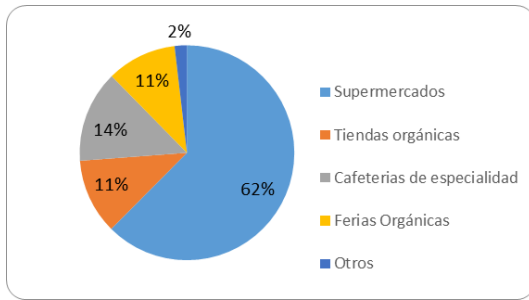
Gráfico 5. Oportunidad de venta



Fuente: Elaboración propia 2019

- Al 62 % le gustaría encontrar este producto en supermercados; sin embargo, los expertos comentaron que por el tipo de producto y *stock* de seguridad de los supermercados, es inviable trabajar con ellos, ya que el café de especialidad molido pierde sus características sensoriales luego de 1 mes almacenado. Por lo que se rescata que el otro 38 % sí estaría dispuesto a adquirirlo en tiendas orgánicas, cafeterías de especialidad, ferias y otros, los cuales son los puntos donde se considera que el café tendría mayor acogida y diferenciación.

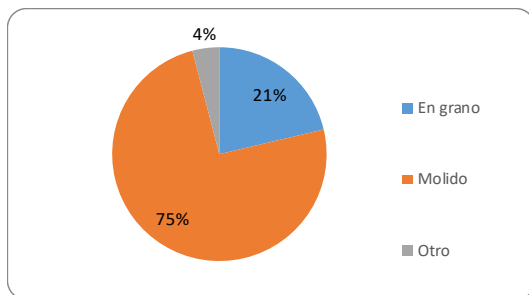
Gráfico 6. Dónde les gustaría comprarlo



Fuente: Elaboración propia 2019

- Pese a que el café en grano mantiene mejor la fragancia y sabor, el 75 % de los encuestados prefiere el café molido. Esto representa un reto en la selección del empaque, que permita que el café molido mantenga su calidad hasta ser consumido por el público objetivo.
- Se podría atribuir este 75 % también al motivo de que no todos tienen en casa un molidor de café; sin embargo; esto podría ser una oportunidad al momento de definir la estrategia de promoción y lanzamiento.

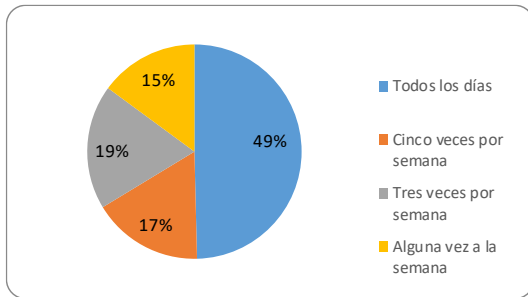
Gráfico 7. Presentación deseada por los consumidores de café



Fuente: Elaboración propia 2019

- En cuanto a la frecuencia de consumo el 49,5 % de los encuestados consume café todos los días, lo que aseguraría un importante volumen de recompra. Es este público objetivo al que se debe apuntar, fidelizar y desarrollar.

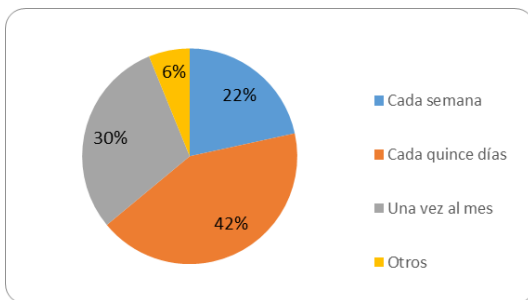
Gráfico 8. Frecuencia de consumo de café



Fuente: Elaboración propia 2019

- Se identificó que el 42 % de los encuestados estarían dispuestos a comprar el producto cada 15 días. Significa contar con un volumen de venta recurrente que haría el negocio sostenible.

Gráfico 9. Frecuencia de compra de café



Fuente: Elaboración propia 2019

2.8. Cuantitativas

- Si bien el crecimiento en cafeterías es importante, todavía falta mucho camino por recorrer; actualmente el consumo de métodos de café en una cafetería de especialidad es menos del 5 %. Se considera que este número irá aumentando conforme las cafeterías comiencen a vender cada vez más experiencias para el usuario. Esto pudo comprobarse durante un estudio de campo donde la función de los baristas es clave al momento de contar el origen del café, su historia y la manera como llegó el grano a la taza.
- Luego de realizado el *focus group* y la prueba de producto, se concluye que el diseño del empaque debe ser rediseñado para transmitir la calidad del café y al mismo tiempo su origen. Esto fue corroborado por el 100 % de los participantes donde indicaron que el empaque actual

no muestra con claridad estos atributos llevando incluso a la confusión entre el nombre del producto con el de una certificación.

- Los resultados de la prueba de productos mostraron también que el 80 % consumiría el producto en una cafetería. Esto se debe a la practicidad del uso de los métodos; sin embargo, al ser preguntados sobre los lugares de compra, el 40 % mencionó que lo adquiriría en tiendas especializadas de café y mercados de productos orgánicos; lo que indica que hay un gran porcentaje que estaría dispuesto a consumirlo en casa.
- El café de La Chacra D'Dago demostró también estar a la altura del gusto de especialistas de café y baristas profesionales; donde el 100 % de los consultados le dieron una puntuación de 85 resaltando su sabor y aroma. Esto permitió validar la propuesta de valor del producto; "calidad y origen". Adicionalmente, resaltaron el origen del café y sus novedosas técnicas de producción.
- Los resultados de la encuesta mostraron que el 64 % de los encuestados relaciona al café como una manera de mantenerse activo durante el día. Esto es un *feedback* importante porque permitirá asociarlo a la propuesta de valor a la hora de posicionar el producto.
- Más del 50 % de las personas encuestadas indicaron que el café lo consumen en su casa, lo que sumado al 71 % de gente que lo compra molido o en grano; valida que el producto generaría una recompra continua. Es un resultado bastante positivo porque permitirá conseguir sustentabilidad en el caso de negocio.
- Del total de los encuestados resultó que el 37 % estaría dispuesto a comprar el producto, este valor permite obtener el mercado potencial y, por ende, hacer el caso de negocio más fino. Se considera que es un porcentaje bastante aceptable que avala la sustentabilidad del caso de negocio y el cálculo del mercado potencial.
- Pese a que el café en grano mantiene mejor el sabor, 75 % de los encuestados prefiere el café molido. Esto representa un reto en la etapa de producción, debido a que el café molido mantiene su calidad en sabor y fragancia por cierto tiempo.
- Se puede atribuir este 75 %, también al motivo de que no todos tienen en casa un moledor de café; sin embargo; esto podría ser una oportunidad al momento de definir la estrategia de promoción y lanzamiento.
- En cuanto a la frecuencia de compra el 25,8 % de los encuestados estaría dispuesto a volverlo a comprar durante el año, lo que aseguraría un importante volumen de recompra. Es este público objetivo al que se debe apuntar, fidelizar y desarrollar.

3. Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda, se emplea el flujo de personas que asisten a las ferias orgánicas o ecológicas que operan actualmente en los distritos de Santiago de Surco, La Molina, Miraflores, Barranco, Magdalena y Surquillo (ver tabla 15). Teniendo un flujo promedio anual de 492 mil personas.

Las 492 mil personas son el público potencial, de donde se aplicará el ajuste obtenido en la investigación cuantitativa. El público potencial se debe multiplicar por el factor de probabilidad de compra de 41 %, llegando a un mercado potencial de 202.212 personas. Sin embargo, no todas las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar el precio de 28 soles, por lo que se tendría que ajustar el público multiplicando por 59,6 %, teniendo un mercado potencial de 120.518 personas. Asimismo, las encuestas indican que al 11 % de los encuestados les gustaría encontrar el producto en ferias orgánicas, por lo que el público objetivo tendrá un mercado potencial de 13.257 posibles consumidores. Según la frecuencia de compra obtenida de las encuestas se puede estimar que un 11,23 % volvería a comprar cada semana, 11,02 % cada 15 días y 3,58 % una vez al mes. Se obtiene que un 25,83 % de los posibles consumidores volvería a comprar dentro del mismo mes. Con ello se tendrá un consumo anual 16.649 unidades de 250 gr.

Tabla 15. Flujo de personas por ferias

Ferías	Flujo de personas (#personas/mes)
Bioferia Surquillo	1,100.00
Feria Ecologica de Barranco	700.00
Jockey Plaza	5,000.00
Bioferia Mercado Saludable La Molina	900.00
Feria de Productores de Apega	300.00
El Polo Green	650.00
Bioferia Miraflores	1,000.00
Ecomarket Surco	600.00
TOTAL	10,250.00

Fuente: Elaboración propia 2019

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Definición de los objetivos de marketing

Parte importante de esta investigación son los objetivos de marketing, que tienen como principal función definir la dirección de hacia dónde se quiere llegar con la marca de café D'Dago.

1.1. Objetivo general

Introducir exitosamente en el mercado de Lima Metropolitana la marca D'Dago enfocándose en aquellos clientes que aprecian consumir café de buena calidad. El posicionamiento será clave para conseguir este objetivo por lo que se busca posicionar al producto como una marca referente en cafés de especialidad resaltando el valor que aporta para sus consumidores.

1.2. Objetivos específicos

- Dar a conocer el producto: El lanzamiento de la marca de café deberá estar enfocado en generar posicionamiento, despertar interés y recordación de marca.
- Desarrollar mercado: Actualmente existe un volumen importante de consumidores de café en la zona de Lima Metropolitana. Sobre esta base se busca posicionar la marca ofreciendo un producto de especialidad y con el objetivo de ampliar el mercado local, dirigiéndose también a los no consumidores, con bajo conocimiento de los beneficios del producto.
- Diferenciarse de la competencia: Es importante recalcar la diferencia entre el café D'Dago, en comparación con otras marcas. D'Dago cuenta certificaciones, premios internacionales y experiencias de consumo en otros países que le permite confirmar su diferenciación, excelencia y aceptación. Para lograrlo se buscará resaltar los beneficios diferenciales del producto como calidad, técnicas de producción e innovación en los procesos de beneficio.

Tabla 16. Objetivos de marketing

Área	Objetivo	Indicador	Año 1	Año 3	Año 5
Marketing	Posicionamiento de marca	Con atributos como: orgánico, peruano y biodinámico.	5 %	15 %	30 %
	Recordación de marca	Top of mind en el segmento premium	5 %	15 %	30 %
	Fidelización	Nº de Followers, visitas web (FB, Instagram, web)	1000	2500	7000
	Market Share	% de cuota de Mercado de cafés de especialidad	0,4 %	1,2 %	2 %
Comercial	Ventas	Ventas totales / ventas proyectadas	80 %	90 %	100 %
	Crecimiento Ventas	Year over Year, Month over Month	12 %	15 %	18 %
	Canales	Cobertura de canales	10 %	20 %	30 %

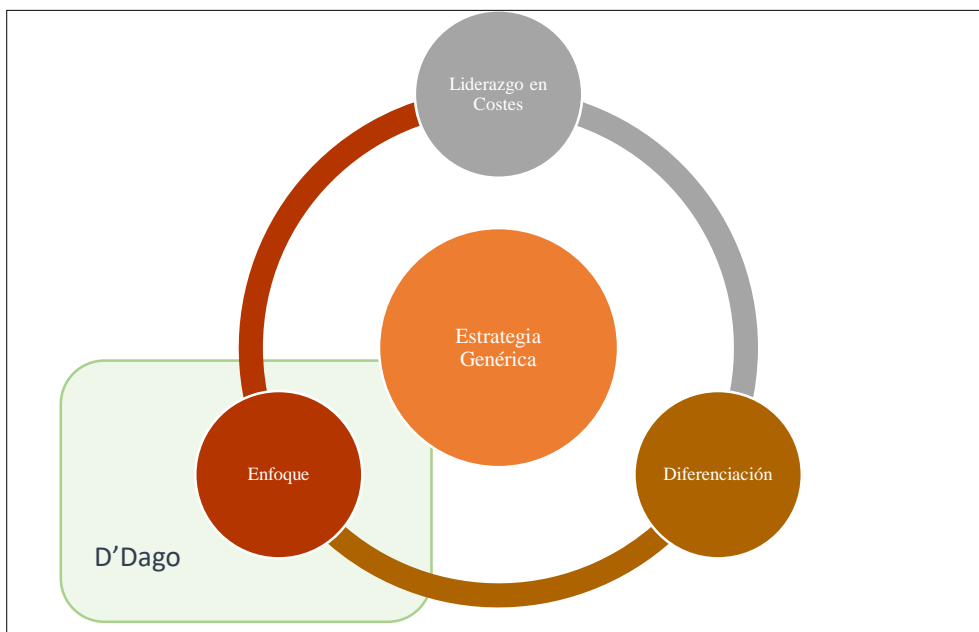
Fuente: Elaboración propia 2018

2. Estrategia genérica

La estrategia genérica brinda una visión más clara de cómo poder lograr una ventaja competitiva en comparación con las demás marcas de café. Para ello, Michael Porter plantea tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración.

Como estrategia genérica se plantea un enfoque por diferenciación. Dado que el café es de especialidad y alta calidad, está dirigido a un público que busca satisfacer no solo su falta de energía, sino que también quiere disfrutar de un excelente producto, sabor y aroma.

Gráfico 10. Estrategia genérica



Fuente: Porter. Elaboración propia 2019

3. Estrategias de crecimiento

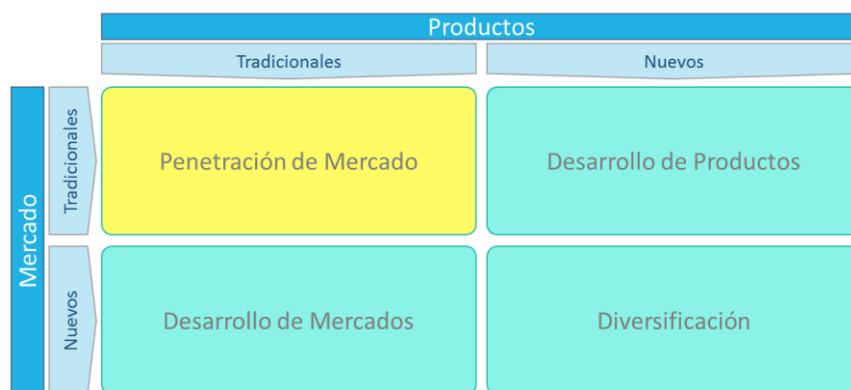
La estrategia de crecimiento estará compuesta por dos etapas. La primera será ejecutada en el corto plazo (del año 1 al 3) y la ejecución de la segunda etapa será en el mediano o largo plazo (del año 3 al año 6).

La matriz de Ansoff permite relacionar el producto con el mercado; para ello las estrategias se dividen en cuatro cuadrantes según el mercado al que está dirigido y si se trata de un producto novedoso o tradicional.

- Estrategia a corto plazo

Al tratarse de un producto diferenciado en un mercado tradicional, se utilizará la matriz Ansoff para determinar la estrategia que más se adecua a lo que se pretende conseguir para café D’Dago. Esta estrategia consiste en determinar las oportunidades para obtener mayor cuota de mercado trabajando con la marca D’Dago en los mercados que desea atender.

Gráfico 11. Modalidad de crecimiento empresarial según Ansoff



Fuente: Ansoff 1965. Elaboración propia 2019

Según la matriz, se define que la estrategia que mejor se adecúa a los objetivos propuestos en el corto plazo es la de penetración de mercado. El café D’Dago, si bien es un producto con una larga trayectoria internacional, en Perú no se comercializa y no es una marca conocida. Sin embargo, ya existen marcas que se están posicionando atomizando cada vez más el mercado de cafés de especialidad.

- Estrategia a mediano plazo

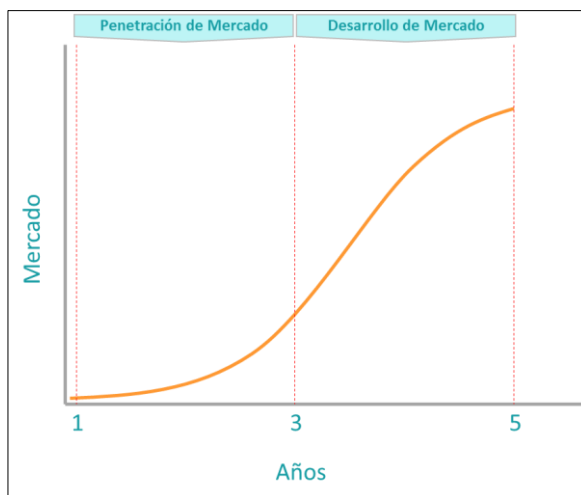
Con la estrategia de penetración de mercado, se habrá conseguido el objetivo a corto plazo: introducir la marca de café D’Dago. En el tercer año se habrá construido una base inicial de clientes que conocen los atributos del café, saben de su calidad, trayectoria internacional, sabor, aroma y origen. En esta etapa de vida de la marca se buscará una estrategia que permita continuar

en la senda de crecimiento, utilizando así la estrategia de desarrollo de nuevos mercados como expansión en regiones o consolidación del canal digital.

La estrategia de desarrollo de nuevos mercados, consolidará a la marca como referente de cafés de especialidad y fidelizará a los clientes que ya conocen la marca y entienden la diferenciación entre un café regular vs. uno de especialidad.

En resumen, la estrategia de crecimiento se dividirá en dos etapas bien definidas: de penetración en los primeros dos años y de crecimiento en los siguientes. Esto dependerá de la demanda y maduración del mercado.

Gráfico 12. Fases de crecimiento



Fuente: Elaboración propia 2019

Para conseguir un lanzamiento prolijo y una penetración agresiva de la marca, se apalancarán las campañas o comunicación en ciertos atributos como trayectoria internacional del producto, en que es una marca peruana, en las certificaciones como café de especialidad, en la certificación de producto biodinámico y en su presencia en restaurantes con estrellas Michelin.

4. Estrategia de segmentación de mercado

Para poder cumplir con los objetivos de marketing propuestos es imprescindible conocer profundamente al público objetivo, identificar sus necesidades y conocer cuáles son sus hábitos

de consumo, de tal manera que se pueda brindar un producto que cumpla con todas sus expectativas.

Café D’Dago está dirigido a personas que no solo consumen café, sino que también aprecian todo el esfuerzo que hay detrás de cada grano para obtener la calidad que merecen; son personas que pueden encontrarse en diferentes etapas de su vida, laborando o estudiando pero que buscan siempre ese sabor y aroma de un café de especialidad.

Para conseguir esto se ha segmentado el mercado según las cuatro variables descritas en el libro de Kotler y Keller: psicográficas, geográficas, demográficas y conductuales.

Estas variables servirán para elaborar el plan de comunicación, estrategia de medios afines y canales adecuados.

Tabla 17. Variables consideradas para el plan de comunicación

Variables psicográficas	Modernos o tradicionales, sofisticadas y con gusto por productos naturales y saludables
Variables geográficas	Lima Metropolitana zonas 6 y 7 según APEIM
Variable demográfica	NSE ABC H y M de 18 a + trabajadores dependientes e independientes y estudiantes que gustan del buen café
Variables conductuales	Consumidores diarios de café que buscan estar más activos, consumir un producto de calidad y que gustan del café

Fuente: Elaboración propia 2019

5. Estrategia de posicionamiento

Se considera que la estrategia de posicionamiento de Café D’Dago debe estar centrada en resaltar los atributos de café de especialidad haciendo énfasis en las certificaciones, premios obtenidos en los últimos años y en su origen, peruano y orgánico. Asimismo, mencionar que es un producto vendido en restaurantes de 5 tenedores y ganadores de estrellas Michelin en Europa.

Es por ello que la estrategia de posicionamiento que más se adecúa a lo que se busca de acuerdo al ACAI (2015) estaría basado en la atractividad de funcionalidad o beneficios en función a las características de producto. Con ello, los clientes conocerán las técnicas innovadoras que utiliza la chacra D’Dago en la siembra, cosecha y producción del café; que finalmente se derivará en la calidad del producto final.

Se buscará asociar la marca a valores como peruano, orgánico, de especialidad y biodinámico. Se establecerá a Luciano Mazzetti como influencer de la marca y embajador de la gastronomía peruana, se apoyarán iniciativas como “Experience”, certificación otorgada por la cámara de Café y Cacao a cafeterías que sirven café de especialidad. También se buscará comunicar, educar y fomentar en los entornos de salud, los beneficios del consumo de café.

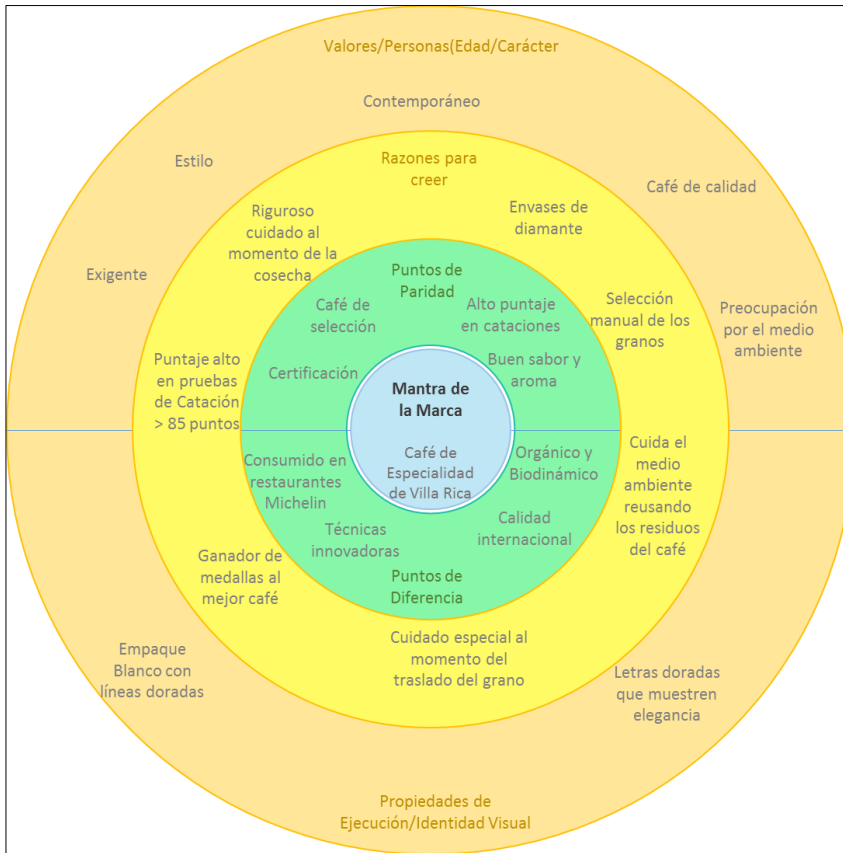
De acuerdo con la investigación de mercado realizada para este proyecto, los consumidores de café valoran mucho el sabor y aroma del café; ambos aspectos son corroborados por expertos del sector.

Para cumplir con los puntos de paridad y diferencia, café D’Dago pone especial cuidado a la hora de seleccionar sus granos, durante la cosecha, antes y después del tostado. Esto evita que se incluyan granos defectuosos garantizando así la uniformidad en la calidad.

Las características de los consumidores serán la elegancia, la exigencia. Verán una marca preocupada por el medio ambiente y que buscan un café de alta calidad.

El empaque, los colores y el logo transmitirán el origen del producto de la Chacra D’Dago. En conclusión, estas características posicionarán a D’Dago como un producto premium, de calidad y de alto valor percibido.

Gráfico 13. Vista panorámica del posicionamiento de la marca



Fuente: Kottler Keller 2016. Elaboración propia 2019

6. Estrategia de marca

El café D'Dago se caracteriza por ser un café de especialidad al obtener 85 puntos en las diferentes catas a las que se ha presentado. No solo es un café orgánico o libre de pesticidas, adicional a esto es producto de una delicada agricultura biodinámica que implica que la misma chacra fabrica su propio compost para nutrir su tierra y respetar la vida y la fuerza que el suelo le da al fruto.

La estrategia de marca se apalanca en la recomendación de los expertos, quienes darán la prueba de valor de la calidad y sabor de nuestro café. Ello será la inspiración para generar contenido constante y trabajar en una marca sólida e inspiradora para el café peruano. Las redes sociales como Facebook e Instagram ayudarán a resaltar los atributos y presentar la marca de manera que sea cercana al *target*.

Los atributos que se resaltan responderán a los que los consumidores valoran y comparten a través de la investigación de mercado (expuesta en el capítulo III), trabajando así en la generación progresiva de una comunidad sincera e interesada en el café peruano de especialidad.

En resumen, la estrategia se basa en resaltar los beneficios claves del producto y apoyarnos en el reconocimiento de expertos que desde ya reconocen y siguen la trayectoria de la chacra D'Dago.

7. Estrategia de clientes

La estrategia se soportará en cuatro pilares cuyo objetivo será acompañar a nuestros clientes en todas las etapas de conocimiento de la marca:

- Lanzamiento del producto
- Educación al cliente
- Captación y recompra
- Fidelización

7.1.Lanzamiento del producto

En esta primera etapa del proyecto, el objetivo será presentar la marca, dar a conocer sus características, atributos y presentar la propuesta de valor.

El lanzamiento de la campaña se apalancará en plataformas como redes sociales para servir contenidos, entrevistas (revisar anexo 3 para ver los videos colgados en el canal de YouTube de la Chacra D'Dago y la entrevista conseguida al CEO de D'Dago para la *web* CaféLab), presentación, promoción y degustación en los puntos de venta; ferias orgánicas, se manejará un presupuesto en medios como la revista *Somos*, la web del *Diario El Comercio*, y se utilizará una agencia de relaciones públicas para la relación con medios y movimiento de información.

Tabla 18. Presupuesto y alcance de medios en *Somos* y el *Diario El Comercio*

<i>Somos</i>	Revista con menor costo por mil del mercado. Alcance dentro del PO: 634.560 personas del NSE ABC y con 67 % de alcance entre los 20 y 54 años. Afinidad: 138 % Pauta: S/ 130.355.80 + IGV Auspicio de la sección de gastronomía dos veces al mes por doce meses.
--------------	--

Elcomercio.pe	Página de mayor tráfico a nivel local. Pauta en páginas internas. Alcance: 36 millones de usuarios únicos al mes. Páginas vistas: 263 millones de páginas vistas por mes. Afinidad: 149 % en el NSE ABC de 15 a 34 años. Pauta: S/ 61.500.00 + IGV 500 mil impresiones en banner top en páginas internas mensual.
---------------	---

Fuente: Elaboración propia 2019

En el gráfico 23 se puede observar un ejemplo de *banner* publicitario en la página web.

7.2. Educación al cliente

El contenido que se generará tendrá como fin principal educar al consumidor sobre la visión de la agricultura biodinámica y la concepción del café de especialidad (ver en el anexo 4 video sobre nuevos métodos de fermentación del café).

El constante desarrollo hará crecer el relacionamiento con la marca, posicionándola como referente del mercado. Enseñará los diferentes métodos de extracción y fermentación del café para el uso doméstico y diario, tal cual lo hace el consumidor final.

7.3. Captación y recompra

Posterior al lanzamiento del producto se espera comenzar a captar clientes a través de los canales de venta físicos y digitales. En una primera etapa no habrá venta directa por internet, pero se podría generar alianzas con empresas de regalos para realizar promociones especiales, por ejemplo, por el Día del Padre, Navidad o día del vendedor.

Se transmitirá siempre los valores de la marca, su origen y premios. La idea es conectar con los clientes en todos los canales.

7.4. Fidelización

Fidelizar a los consumidores de café requerirá de un esfuerzo importante y robusto, ya que se está entrando en un mercado atomizado con muchos competidores. Es por eso que se debe llevar a cabo acciones que verdaderamente diferencien la propuesta de la competencia.

La creación de una comunidad de amantes de café jugará un rol fundamental en esta etapa, ya que permitirá interactuar con los clientes más recurrentes. Para ello se piensa en crear contenido que será colgado en la página *web*, en las redes (Facebook e Instagram) y el canal de YouTube. Aquí se mostrarán los procesos de producción, nuevas técnicas de fermentación, tips para el consumo del café, etc. (ver en el anexo 5 las redes sociales de la marca).

Al contar con una base de datos consolidada de clientes recurrentes se será capaz de hacerles llegar promociones, descuentos, nuevos lanzamientos, entre otros.

Capítulo V. Tácticas de marketing

1. Estrategia de producto

La Chacra D’Dago es una empresa productora de café cuya visión es producir café de especialidad de la más alta calidad practicando la agricultura biodinámica. Esta metodología busca el equilibrio entre el ecosistema que rodea a la finca y el producto final, en donde todos los agentes nutren y componen la tierra y el ecosistema de la chacra.

En comparación con otras técnicas agrícolas, en el biodinamismo no intervienen agentes externos como pesticidas o fertilizantes químicos, sino que se generan preparados naturales como el compost que se obtiene de la pulpa del fruto del café. A estas técnicas se suma el seguimiento estricto del calendario de siembra donde las fechas están definidas en función a los astros.

El especial cuidado de la tierra donde se cultiva y las técnicas innovadoras de fermentación, como los envases de diamante, permiten obtener un café de especialidad de una puntuación de 85 en cataciones internacionales que le permitió a la empresa obtener la Gold Medal en Paris el 2009, evento donde se premia al mejor café de especialidad.

1.1. Marca

Actualmente, la Chacra D’Dago es una marca reconocida en el mundo cafetero nacional y en algunos países europeos. La calidad de su café y sus metodologías de producción están bien posicionadas dentro de los expertos en café, el objetivo será capitalizar estos atributos que serán reflejados en el lanzamiento del producto y en el empaque (ver en el anexo 6 el logo propuesto).

Gráfico 14. Logo actual D'Dago



Fuente: D'Dago 2018

El logo D'Dago representa el ADN de la Chacra D'Dago, la metodología de la agricultura biodinámica y la filosofía de la marca. El color naranja representa el color de la fertilidad que es uno de los objetivos de la agricultura biodinámica.

1.2. Empaque

Se propone generar mejoras como los colores, el tamaño del logo, las diferentes tipografías, las inclusiones de las certificaciones y premios obtenidos, la cosecha, la altura, la variedad, el lavado, el gado de tostado, la molienda, el origen, entre otros.

Gráfico 15. Empaque actual



Fuente: D'Dago 2018

El empaque busca reflejar la pasión en la elaboración del café y cómo se transmite de generación en generación. El empaque también busca mostrar los premios que ha ganado el producto. Esto con la finalidad de soportar

1.3. Presentación

La presentación del producto será en bolsas trilaminadas de 150 y 250 gr con válvula desgasificadora unidireccional de desfogue. Los colores determinarán la diversidad de la propuesta.

Gráfico 16. Propuesta de empaque nuevo de 150 gr



Fuente: D'Dago 2018

Gráfico 17. Propuesta de empaque nuevo de 250 gr



Fuente: D'Dago 2018

La nueva propuesta de empaque busca estar más alineados con la filosofía ecológica de la marca. Pretende transmitir la armonía que existe entre la tierra, el fruto del café y la naturaleza que rodea a la finca; resaltando a la base del biodinamismo, que sugiere que la finca y su ecosistema alrededor funciona como un solo ser.

2. Estrategia de precio

Parte del análisis de determinar la mejor estrategia de precio, se realiza un análisis interno y externo de la marca.

Gráfico 18. Mapa de análisis de precios



Fuente: Elaboración propia 2018

Luego de analizar los factores internos y externos, se considera la estrategia de valor percibido para la introducción de la marca.

- Estrategia de valor (según valor percibido) El resultado de las encuestas y *focus group* proporcionó información sobre el precio que el público objetivo estaría dispuesto a pagar en base a los atributos del café. En el caso de las encuestas el precio que obtuvo mayor votación fue de S/ 28, mientras que en la prueba de producto el precio percibido fue de S/ 35. Esto también fue corroborado al realizar un estudio en campo del precio de los diferentes *players* en el mercado (ver anexo 7 para revisar *price brand ladder*).

El precio del producto será de S/ 28 durante la etapa de penetración de mercado e irá incrementándose a partir del tercer año cuando inicie la etapa de desarrollo de mercado.

3. Estrategia de plaza

La estrategia de plaza está dividida en dos fases en función al crecimiento de la marca. Durante la fase de penetración de mercado la estrategia de plaza es distribución selectiva. Para la fase de desarrollo de mercado se seguirá una estrategia de distribución intensiva.

3.1.Estrategia de distribución selectiva

Durante la fase de penetración de mercado, esta estrategia tiene como objetivo canalizar las ventas del café en ferias orgánicas donde se encuentra la mayor concentración de clientes potenciales que buscan productos naturales y saludables. La marca también podrá posicionarse como el primer café biodinámico del mercado peruano. Las principales ferias orgánicas se muestran en la tabla 18.

De acuerdo con Apeim, las zonas recomendadas son la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) y 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina).

Tabla 19. Inversión por feria a participar

Distrito	Feria	Inversión mensual
Surquillo	Bioferia Surquillo	S/ 300,00
Barranco	Feria Ecologica de Barranco	S/ 320,00
Surco	Jockey Plaza	S/ 5.055,00
La Molina	Bioferia Mercado Saludable La Molina	S/ 152,00
Magdalena	Feria de Productores de Apega	S/ 600,00
Surco	El Polo Green	S/ 250,00
Miraflores	Bioferia Miraflores Reducto	S/ 400,00
Surco	Ecomarket Surco	S/ 750,00

Fuente: Elaboración propia 2019

Revisar el anexo 9 para ver el *stand* implementado en la feria navideña del Jockey Plaza.

3.2.Estrategia de distribución intensiva

Este tipo de distribución busca llegar al mayor número posible de establecimientos (físicos y online); el objetivo es desarrollar mercado, para lo cual las cafeterías de especialidad como, por ejemplo: Bizetti, Origen, Puku Puku café, Armónica, Milimétrica son opciones bastante atractivas para llegar a la mayor cantidad de clientes que consumen café de especialidad. Asimismo, la presencia en supermercados como Vivanda y Wong que actualmente cuentan con zonas de café de especialidad y gourmet aumentará el grado de alcance del producto.

- Home de la *web* del Café D´Dago

Se desarrollará una *web responsive* para que pueda ser utilizada en cualquier dispositivo y plataforma con el objetivo de ser, en un corto plazo, canal de contacto para convertir ventas a través del contacto telefónico.

En un mediano o largo plazo, la *web* contará con pasarela de pagos para que funcione como el canal digital de la marca y convertir ventas de manera inmediata, fácil y rápida.

Gráfico 19. Home de la página web



Fuente: Creación Perú APP 2018

El empaque busca reflejar la pasión en la elaboración del café y cómo se transmite de generación en generación. También busca mostrar los premios que ha ganado el producto. Esto con la finalidad de soportar.

- Información de la empresa

La *web* contará con la sección “Nosotros”; donde se contará el origen del producto e historia de la empresa y legado, la sección “Productos” donde se podrá encontrar la diversidad en presentaciones, la sección de “Clientes”, donde se podrá detallar los nombres de los restaurantes en los que se sirve el café D’Dago, testimonios de los clientes finales, galería de fotos de la puesta en ferias, etc.

Finalmente, servirá para servir contenido de valor, proyectando en todo momento el ADN del concepto de marca.

Gráfico 20. Sección de información de la empresa en la *web*



Fuente: Creación Perú APP 2018

Sección donde se busca transmitir al cliente la filosofía de la empresa, su historia y valores.

- Captación de *lead*

Se tendrá como prioridad atender de manera inmediata y eficiente cada contacto que deje sus datos.

Esto servirá para alimentar nuestra base de clientes, ofrecer ofertas y fidelizar a los consumidores.

Gráfico 21. Sección de captación de Leads en la web

The image shows a contact form overlaid on a background of coffee plants. The form has a red header with the word 'CONTACTO' in white. Below the header are four input fields: 'Nombres y apellidos', 'Email', and 'Teléfono', each with a horizontal line for text entry. Below these is a larger text area with the placeholder text 'Escribenos tu mensaje'. At the bottom of the form is a red button with the word 'ENVIAR' in white.

Fuente: Creación Perú APP 2018

Área donde el cliente dejará sus datos para ser contactado por futuras ofertas o ventas.

4. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción estará centrada en dar a conocer la marca, capitalizando los atributos del café resaltando el aroma, la fragancia, la calidad, su origen y calidad. Además, se dará a conocer la agricultura Biodinámica y la certificación Demeter, que es la entidad que se encarga de certificar a los productos biodinámicos. Solamente se permite utilizar esta marca a los agricultores o procesadores que han firmado un contrato y son inspeccionados presencialmente y certificados por la organización Demeter del país correspondiente.

Gráfico 22. Logo Certificación Demeter



Fuente: Demeter

La certificación Demeter es obtenida solo por aquellos productores que pasan la prueba in situ de los especialistas certificadores de Demeter. Este sello garantiza que lo que se consume es un producto de alta calidad y que, además, el productor está comprometido con la naturaleza.

4.1. Objetivos de la estrategia promocional

La estrategia promocional tiene como principales objetivos:

- Hacer conocida la marca D'Dago en el mercado de café de Lima Metropolitana
- Ganar participación de mercado
- Comunicar los atributos de la marca D'Dago
- Recabar información de los hábitos de consumo de los potenciales clientes

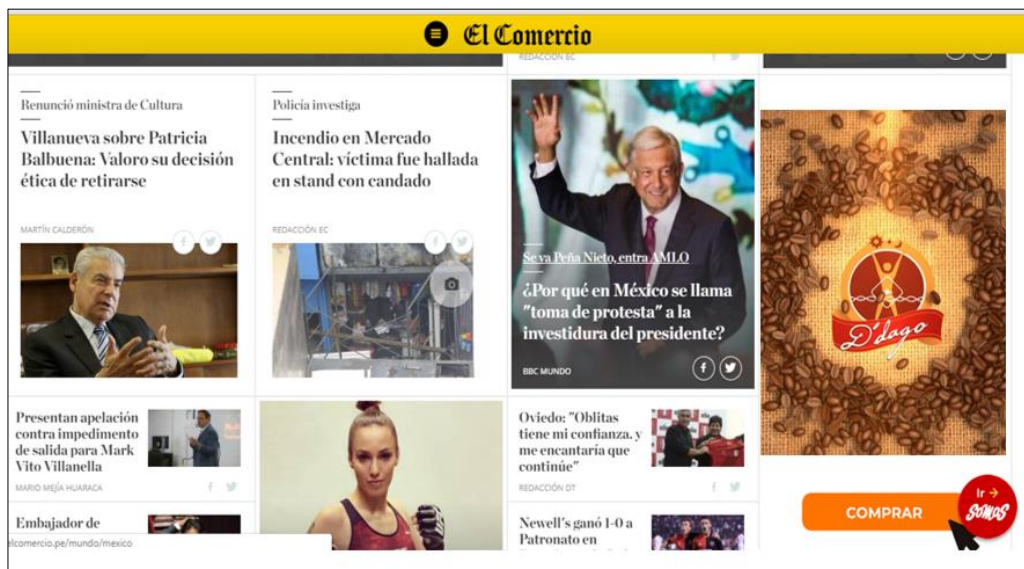
4.2. Mensaje clave de la campaña

“Un gran sabor, tiene origen en los detalles”.

4.3. Publicidad

La publicidad estará concentrada básicamente en redes sociales como soporte de contenido, convocatoria y promociones; así como medios tradicionales como la revista Somos y medios modernos como la web de *El Comercio*.

Gráfico 23. Publicidad en *El Comercio*



Fuente: Elaboración propia 2019

Se lanzará una fuerte campaña con contenido y anuncios relacionados al café, origen y logros. Asimismo, estos mensajes estarán linkeados al *lead* de contactos de la página *web* construir una base robusta de clientes que permita comenzar a generar un vínculo con ellos.

4.4.Promoción de ventas

Degustaciones: Esta acción será clave para conseguir los objetivos de venta; durante estas actividades los clientes deberán validar y confirmar la calidad del café. Podrán probar el sabor y sentir el aroma del producto. El enfoque será en estos dos atributos por ser los más resaltantes para el público objetivo según el resultado de las encuestas.

Para las degustaciones se contará con el apoyo de baristas para que puedan explicar mejor el origen del café, los métodos de extracción y los beneficios de la agricultura biodinámica.

Ferias: La presencia en ferias de café, ferias orgánicas y biodinámicas será clave para posicionarse como una marca libre de uso de químicos y pesticidas en el proceso de producción. Este factor es importante porque según las encuestas, el público objetivo se preocupa en cuidar su salud, ergo en consumir productos naturales.

Gráfico 24. Presencia en ferias



Fuente: Elaboración propia 2018

Redes sociales: En la página *web*, los clientes encontrarán información detallada de las técnicas de producción, formas de extracción del café y su origen. Actualmente, la Chacra D'Dago ya

realiza videos mostrando los beneficios e importancia de la agricultura biodinámica. Se enfocarán estos esfuerzos en la creación de contenido sobre el café, se invitarán a influencers a participar en estos videos y puedan ser los referentes o embajadores de marca. En el anexo 8 se encuentra el video del *influencer* Luciano Mazzetti en la Chacra D'Dago.

4.5. Punto de venta

En los puntos de venta se acondicionarán los espacios para mostrar el origen del café D'Dago. Asimismo, se acondicionará exhibidores en diferentes puntos de venta dentro de los locales para incrementar la convertibilidad.

4.6. Alianzas estratégicas

Con la finalidad de ser más finos al llegar al *target*, se buscará firmar alianzas estratégicas con empresas que cuenten con programas de beneficios para sus clientes como Telefónica con *Movistar Prix*, BCP con *Tus Beneficios BCP* y el BBVA con *Mi Mundo*. El objetivo de esta campaña es llegar a la mayor cantidad de clientes top para que prueben el producto y se vuelvan consumidores. Asimismo, participación en ferias biodinámicas y orgánicas donde las personas puedan probar el producto.

Capítulo VI. Implementación y control

En este capítulo se determinará la proyección de ventas, el flujo de caja económico, el presupuesto de inversión y gastos, así como las acciones para el control y el plan de contingencia.

1. Proyección de ventas

La proyección de ventas se ha calculado sobre la base del porcentaje de *market share* del mercado de café que se quiere adquirir en 5 años y la estimación de la demanda calculada en el capítulo III. Los porcentajes estimados de *market share* serán de 2,7 %, 4,0 %, 5,3 %, 6,7 % y 8 % para los años del 1 al 5. Este crecimiento responde a los resultados obtenidos de las estrategias de marketing planteadas.

Para el crecimiento del mercado propuesto en los años proyectados, se tomó la información obtenida de las entrevistas a Zoe Ascorra, Gte General de eco feria El Polo Geen, y Antonio

Portugal Gerente General de Somos Bio sobre el incremento del consumo de productos saludables y fomento de nuevas ferias orgánicas en Lima.

Tabla 20. Proyecciones de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación de Mercado	2.7%	4.0%	5.3%	6.7%	8.0%
Mercado	492,000	554,400	585,600	616,800	679,200
Personas que compran	13,235	22,273	31,300	41,156	54,336
Unidades a vender	16,649	28,019	39,376	51,774	68,355
Kg a vender	4,162	7,005	9,844	12,944	17,089
Ventas (soles)	466,367	784,856	1,102,960	1,450,253	1,914,690

Fuente: Elaboración propia 2019

2. Proyección de capacidad instalada

La capacidad de producción de café verde actual de la finca de D'Dago es de 38,5 Tn por cosecha, de las cuales 10 Tn serán distribuidas a nivel local como café tostado y molido empacado en envases de 250 gr para la venta en tiendas orgánicas, ferias orgánicas, tienda *online* y venta directa. La capacidad de tostado de la finca es de 34 Tn al año. A partir del siguiente año se tendrá el doble de capacidad de producción de café de especialidad.

3. Presupuesto de gastos e inversiones

Los gastos fijos que se considerarían para la comercialización del café serían los siguientes:

- Alquiler de almacén y oficinas de 100 m², por la cantidad de producto requerido por mes el área cumple con lo requerido en cuanto a practicidad para el almacenamiento. Se considera como parte de la inversión un adelanto de 3 meses, 1 de adelanto y 2 como garantía.
- Transporte para la entrega del producto en las ferias orgánicas los fines de semana y en las tiendas orgánicas según requerimientos.

Se considera una inversión de 390 mil soles en el primer año en publicidad, participación en 8 ferias orgánicas en Lima, gastos en promociones y el sistema de fidelización D'Dago. Así como la implementación de las oficinas servicios de soporte (asesoría contable, asesoría legal y reclutamiento de personal), alquiler de oficina y almacén y gastos de planillas los primeros meses.

4. Estados financieros y flujo de caja

Los estados financieros fueron preparados sobre la base de los presupuestos elaborados. Según lo que se puede observar en la tabla, se espera obtener resultados positivos a partir del segundo año.

Tabla 21. Estado de ganancias y pérdidas proyectado en soles

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	466,367	784,856	1,102,960	1,450,253	1,914,690
Costo de Ventas	119,581	201,245	282,810	371,860	490,946
Utilidad Bruta	346,786	583,611	820,149	1,078,393	1,423,744
Gastos Operativos					
Gastos de personal	175,000	192,500	211,750	222,338	233,454
Gastos de marketing	159,301	189,112	213,116	233,147	266,693
Gastos de ventas	68,278	71,872	75,818	80,164	84,973
Total gastos	402,579	453,484	500,684	535,649	585,120
Utilidad Neta antes del IR	-55,793	130,126	319,466	542,745	838,624
IR	-	39,038	95,840	162,823	251,587
Utilidad Neta	-55,793	91,088	223,626	379,921	587,037

Fuente: Elaboración propia 2019

Se requiere una inversión de 390 mil soles para solventar los gastos iniciales y se pueda solventar los gastos presupuestados para el año 1, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 22. Flujo de efectivo proyectado en soles

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación de Mercado		2.7%	4.0%	5.3%	6.7%	8.0%
Mercado		492,000	554,400	585,600	616,800	679,200
Personas que compran		13,235	22,273	31,300	41,156	54,336
Unidades a vender	-	16,649	28,019	39,376	51,774	68,355
Kg a vender	-	4,162	7,005	9,844	12,944	17,089
Ingresos por Ventas	-	466,367	784,856	1,102,960	1,450,253	1,914,690
Egresos						
Costo de Ventas	-	124,981	207,725	290,586	381,191	502,144
Implementación de Oficina	33,200	-	-	-	-	-
Alquiler de Oficina y Almacén	9,000	36,000	37,800	39,690	41,675	43,758
Servicios de Soporte	11,600	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Pago al personal	43,750	175,000	192,500	211,750	222,338	233,454
Otros Gastos	1,363	1,810	1,991	2,190	2,409	2,650
Servicios Generales	-	10,668	11,201	11,761	12,350	12,967
Gastos de Marketing	233,321	159,301	189,112	213,116	233,147	266,693
Impuesto a la renta	-	-	39,038	95,840	162,823	251,587
Total de Egresos	332,234	522,160	693,767	879,334	1,070,332	1,327,653
Caja Inicial	390,000	57,766	1,973	93,062	316,688	696,609
Flujo de Caja	332,234	-55,793	91,088	223,626	379,921	587,037
Caja Final	57,766	1,973	93,062	316,688	696,609	1,283,645

Fuente: Elaboración propia 2019

5. Evaluación financiera del proyecto

Se determinó el VAN y el TIR, como se puede observar en la tabla que el proyecto es viable. Obteniendo un TIR de 21 %.

Tabla 23. Valor presente neto en soles

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	-332,234					
Flujo de caja anual						
Flujo anual sin descontar	-332,234	-55,793	91,088	223,626	379,921	587,037
Factor de descuento	1	0.88	0.78	0.69	0.61	0.54
Flujo anual descontado	-332,234	-49,374	71,336	154,984	233,013	318,620
VAN	S/. 396,344					
Tasa de descuento	13%					
TIR	21%					

Fuente: Elaboración propia 2019

6. Análisis de escenarios

En la tabla se visualiza cómo se verían afectados los resultados si hubiera un escenario pesimista (20 % menos en ventas) y positivo (20 % más en ventas).

Tabla 24. Análisis de escenarios

VAN	
Pesimista	6,066
Normal	396,344
Optimista	783,723
TIR	
Pesimista	0%
Normal	21%
Optimista	38%

Fuente: Elaboración propia 2019

En la simulación, se observa que una caída en ventas con un escenario pesimista nos da una TIR igual a 0 %, por lo que haría inviable el proyecto. En cambio, en un escenario positivo la TIR es 38 %, lo cual hace más atractivo el proyecto.

7. Plan de contingencia

Los factores a considerar para reajustar las estrategias planteadas son los siguientes:

- Estancamiento económico
- Nuevas leyes que prohíban el comercio mediante ferias en alguno de los distritos proyectados

En el supuesto de que se dé alguno de estos factores, se tendrá que variar la estrategia de plaza e incluir la venta por tiendas orgánicas o cafeterías de especialidad y restaurantes.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Se concluye que el mercado peruano está preparado para aceptar un producto de alta calidad como es el café de especialidad. La creciente clase media peruana está dispuesta a probar productos nuevos y saludables. Prueba de ello es la cantidad de cafeterías de especialidad que existen actualmente en Lima Metropolitana y que han aumentado en los últimos años.
- De acuerdo con el análisis social revisado en el capítulo II, los consumidores peruanos pagan más por alimentos que prometen mayores beneficios a su salud. Además, en el mismo estudio se encontró que los peruanos buscan relacionarse más con productos nacionales, demostrando así el orgullo por los productos nacionales. Este cambio de hábito de consumo favorece a la propuesta de valor de Café D'Dago.
- Según el análisis del microentorno, el Perú tiene un gran potencial de crecimiento en el consumo de café interno, que actualmente ronda los 850 gr de café al año. Comparado con otros países de la región productores de café donde el consumo llega a 6 kg por año, el Perú tiene un largo camino por recorrer. Iniciativas impulsadas por el Minagri como el Día del Café Peruano, buscan incentivar el consumo interno del café, además de culturizar al consumidor peruano en el origen del producto y darle mayor valor.
- Se concluye también que la industria del café tiene barreras de entrada baja facilitando la aparición de nuevos competidores. Sin embargo, con una buena estrategia de lanzamiento del producto resaltando sus atributos y apalancándose en los certificados y premios conseguidos; se podrá posicionar a D'Dago como el primer café biodinámico del Perú diferenciándose de sus competidores.
- De la entrevista a los expertos se concluye que, en una etapa inicial, el producto no se comercializará en supermercados, debido a que durante los tres primeros años se debe hacer

una labor de evangelización a los consumidores sobre la diferencia entre el café instantáneo y un café de especialidad. De lo contrario, el valor que se desea transmitir no se podrá realizar con éxito.

- Se concluye que la mejor manera de introducir al mercado el producto es utilizar ferias orgánicas, cafeterías de especialidad y mercados orgánicos. Esto debido a que la mayor parte del público objetivo asiste a estos lugares. Asimismo, se utilizarán las redes sociales para gatillar el tráfico a la *web* y al canal de YouTube, donde se contará con contenido audiovisual sobre los procesos de producción del café, su origen y atributos.
- Los resultados financieros mostrados a través del VAN demuestran que el valor actual de los flujos futuros es superior al capital invertido y la TIR, es mayor al costo de oportunidad de mantener el dinero en el sistema financiero a una TEA del 13 %. Estos resultados confirman que el proyecto es viable y rentable.

2. Recomendaciones

- Inicialmente, el lanzamiento del producto estará restringido a Lima Metropolitana; sin embargo, se observó que existe un gran potencial de consumo en el resto de ciudades grandes del país, por ejemplo, Cusco, Arequipa y Trujillo.
- Se recomienda hacer un rediseño del logo de la marca por uno que transmita la calidad Premium del producto sin perder la esencia de ser biodinámico.
- Como parte de una iniciativa de generar valor del producto, se recomienda explorar iniciativas como el turismo vivencial en la finca ubicada en Villa Rica. Esta iniciativa debería posicionar mejor a las marcas productoras de café y poner al Perú dentro del mapa de la ruta cafetera en la región.

Bibliografía

Ansoff, HI (1965). *Corporate Strategy*. Editorial Penguin.

Banco Central de Reserva del Perú (2018). “Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019”. Marzo de 2018. Fecha de consulta: 18/06/18. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf>>.

Calderón, José (2018). “*Tragedia cafetalera: precio internacional del café cayó a US\$ 96 dólares el quintal*”. *AgroNegociosPerú* digital. 22/08/2018. Fecha de consulta: 23/10/2018. <<https://agronegociosperu.org/2018/08/22/tragedia-cafetalera-precio-internacional-del-cafe-cayo-a-us-96-dolares-el-quintal/>>.

ChartsBin statistics collector team (2011). “*Current Worldwide Annual Coffee Consumption per capita*”. *ChartsBin.com* digital. Fecha de consulta: 28/09/2018. <<http://chartsbin.com/view/581>>.

De Zavala, Pedro José. ACAI Digital. <<http://www.acai.edu.pe/public/ACAI.html>>.

Costa, Francisco (2018). “Variación de los indicadores de precios de la economía”. *INEI.gob.pe* Fecha de consulta: 18/06/18. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06-informe-tecnico-n06_precios-may2018.pdf>.

Demeter (2019). Oficina de Certificación Demeter España. “¿Qué es la agricultura biodinámica?”. <<https://www.demeter.es/agricultura-biodinamica/>>.

Diario El Comercio (2018a). “Perú: Elevan sus expectativas de inflación y crecimiento económico”. En: *Diario El Comercio*. 6 de julio de 2018. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/agentes-elevan-expectativas-inflacion-crecimiento-economico-533733>>.

Diario El Comercio (2018b). “Comercio electrónico peruano alcanzará record por Rusia 2018”. En: *Diario El Comercio*. 12 de mayo de 2018. Fecha de consulta: 18/07/18. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/comercio-electronico-peruano-alcanzara-record-rusia-2018-noticia-519528>>.

Diario Gestión (2017a). “Lima orgánica: El mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público”. En: *Diario Gestión*. 5 de abril de 2017. Fecha de consulta: 18/06/18. <<https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445>>.

Diario Gestión (2017b). “Osiptel: solo hay cobertura de internet para 42% de centros poblados en Perú”. En: *Diario Gestión*. 28 de setiembre de 2017. <<https://gestion.pe/economia/osiptel-hay-cobertura-internet-42-centros-poblados-peru-144412>>.

Diario Gestión (2017c). “E-commerce: La alternativa digital para romper las barreras que afectan a las pymes”. En: *Diario Gestión*. 29 de marzo de 2017. <<https://gestion.pe/economia/e-commerce-alternativa-digital-romper-barreras-afectan-mypes-131823>>.

Diario Gestión (2017d). “Consumo de café per cápita en América Latina”. En: *Diario Gestión*. 27 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 12/10/2018. <<https://gestion.pe/economia/cafe-quintales-cosechar-ano-peru-142448>>.

Diario Gestión (2017e). “Cultivos de café: 15 mil hectáreas se han sustituido por cítricos, cacao y coca”. En: *Diario Gestión*. 3 de julio de 2017. Fecha de consulta: 12/10/2018. <<https://gestion.pe/economia/cultivos-cafe-15-mil-hectareas-han-sustituido-citricos-cacao-coca-138643>>

Diario La República (2011). “Productos y servicios más baratos en la Amazonía”. En: *Diario La República*. 28 de enero de 2011. Fecha de consulta: 18/04/2018. <<https://larepublica.pe/economia/514813-productos-y-servicios-mas-baratos-en-la-amazonia>>.

Hax, Arnold y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Ediciones Gránica S.A.

Ionos.es (2016). “CRM: Alcanza el éxito cuidando a tus clientes”. Fecha de consulta: 18/06/18. <<https://www.ionos.es/digitalguide/online-marketing/vender-en-internet/el-crm-en-el-comercio-electronico/>>.

Keller, Kevin (2008). *Strategic Brand Management: Building Measuring and Managing Brand*. 3ª ed. Editorial Pearson.

Kotler Keller (2016). *Dirección de Marketing*. 15ª ed. Editorial Pearson.

Minagri.gob.pe 2017. “Situación actual del café en el país” minagri.gob.pe 2017, 18/06/18. <<http://minagri.gob.pe/portal/485-feria-scaa/10775-el-cafe-peruano>>

Porter, Michael (1985). *Estrategia Competitiva*. 3ª ed. Grupo Editorial Patria.

Puntocafe.pe (2018). “Entrevista Cesar Marín – Café Biodinámico” puntocafe. Fecha de consulta: 18/06/18. <<http://puntocafe.pe/cultura/entrevista-cesar-marin-cafe-biodinamico>>.

RPP (2017). “Así impactará Odebrecht en la economía peruana, según BCR”. En: *RPP*. Fecha de consulta: 10/04/18. <<http://rpp.pe/economia/economia/asi-impactara-odebrecht-en-la-economia-peruana-este-ano-segun-bcr-noticia-1076349>>.

Senasa (2017). “Ojo de gallo, una amenaza para el cultivo del café”. Febrero de 2017. <<https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/ojo-de-gallo-una-amenza-para-cultivo-de-de-cafe/>>.

Specialty Coffee Association (2019). “¿Qué es un café de especialidad?”. Fecha de consulta: 2 de enero de 2019. <<https://sca.coffee/>>.

Trigoso, Mirtaha (2018). “Aumentó frecuencia de compra de café pese a que precio se elevó 6%”. En: *Diario Gestión*. 15 de noviembre de 2018. <<https://gestion.pe/economia/aumento-frecuencia-compra-cafe-pese-precio-elevo-6-249991>>.

Vargas, Esther (2018). “20 cafeterías que debes visitar y disfrutar en Lima este 2018”. En: *Diario Perú21*. 26 de enero de 2018. Fecha de consulta: 18/06/2018. <<https://peru21.pe/fotogalerias/20-cafeterias-debes-visitar-disfrutar-lima-390398>>.

Wienhold, K. (2018). “Un Mercado Volátil: La Economía de los Precios del Café en el Mundo”. Perfect Daily Grind digital. Fecha de consulta: 02/11/2018. <<https://www.perfectdailygrind.com/2018/01/un-mercado-volatil-la-economia-de-los-precios-del-cafe-en-el-mundo/>>.

Xinhua (2015). “Peruanos consumen 650 gramos de café al año”. *América Economía digital*. 02 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 10/10/2018.

<<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peruanos-consumen-650-gramos-de-cafe-al-ano>>.

Anexos

Anexo 1. Estructura de prueba de producto

1. Descripción del producto

El producto es un café de especialidad cosechado en la provincia de Junín mediante un proceso biodinámico que permite que el café tenga una acidez y una dulzura de manera consistente.

2. ¿A quién está dirigido?

El café D'Dago está dirigido a consumidores amantes del buen café de especialidad.

3. Atributos del producto

- Buen cuerpo
- Sabor ácido con un toque de chocolate
- Buena fragancia

4. Razones del focus

Conocimiento del mercado

1. Volumen del mercado objetivo
2. Tendencia del mercado
3. Hábitos de uso
4. Motivaciones y actitudes del comportamiento del consumidor
5. Lugares de compra habituales
6. Zonas de mayor consumo

Determinación del público objetivo

1. Hábitos de consumo
2. Estilos de vida
3. Motivaciones
4. Insights

5. Guía del moderador

a. PPT

b. Explicación introductoria

c. Rompimiento del Hielo

- 1) Nombre y Edad
- 2) Cumpleaños
- 3) Copa del mundo

d. Preguntas Generales

- 1) Qué marca de café consumes
- 2) Por qué
- 3) Dónde lo compras
- 4) Qué es lo que más te gusta de ese café
- 5) A qué relacionas este sabor

e. Preguntas de Transición

- 1) Por qué has probado ese café
- 2) Cada cuánto consumes ese café
- 3) Qué es lo que más te gusta de ese café

f. Preguntas Específicas (Entregarles el producto)

- 1) ¿Qué opinas de este producto (aspectos físicos)?
- 2) ¿Qué más puedes decir acerca de este producto?
- 3) ¿Sabías que este café es de especialidad?
- 4) ¿Qué le pareció el sabor?
- 5) ¿Le gustó?

g. Preguntas de Cierre

- 1) Estarías dispuesto a comprar este producto
- 2) Recomendaría este producto a sus amigos
- 3) Lo comprarías por internet
- 4) LE gustó el sabor

h. Datos demográficos

- Edad
- Sexo
- Distrito
- Estado civil

Anexo 2. Estructura de la encuesta

1) Sexo

- Hombre
- Mujer

2) Edad

- 18–25 años
- 26–30 años
- 31–35 años
- 36–40 años
- 41–45 años
- + 46 años

3) Es consumidor de café

- Sí
- No

4) Atributos del Café

- Aroma
- Sabor
- Amargor
- Acidez
- Cuerpo
- Origen

5) Beneficios Percibidos

- Me despierta
- Es rico en antioxidantes
- Me mantiene activo
- Otros

6) Tipo de Café Comprado

- Café molido

- Café en granos
- Café instantáneo
- Otros

7) Lugares de Compra

- Supermercados
- Tiendas orgánicas
- Cafeterías de especialidad
- Ferias orgánicas
- Otros

8) Lugares de Consumo

- Casa
- Oficina
- Cafeterías de especialidad
- Otras cafeterías

9) Oportunidad de Venta

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Tal vez
- Probablemente no
- Definitivamente no

10) ¿Dónde te gustaría comprarlo?

- Supermercados
- Tiendas orgánicas
- Cafeterías de especialidad
- Ferias orgánicas
- Otros

11) Presentación deseada

- Engrano
- Molido

- Otro

12) Frecuencia de consumo

- Todos los días
- Cinco veces por semana
- Tres veces por semana
- Alguna vez a la semana

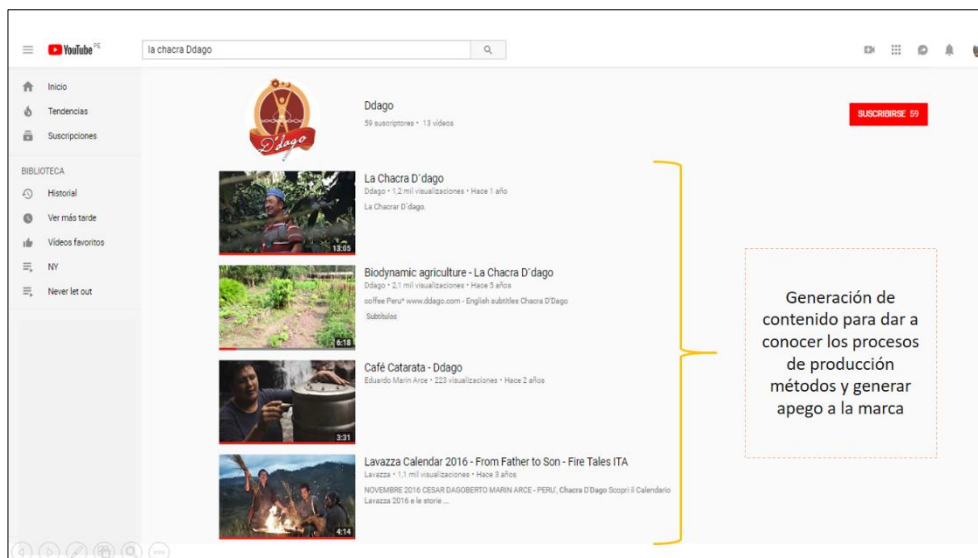
13) Frecuencia de compra

- Cada semana
- Cada quince días
- Una vez al mes
- Otros

14) Precio dispuesto a pagar

- 25 – 28 soles
- 29 – 32 soles
- 33 – 36 soles

Anexo 3. Canal de Youtube La Chacra D’Dago



Fuente: Canal de Youtube La Chacra D’Dago

Entrevista a CEO de D'Dago en Café Lab



Fuente: *web* cafelab: <https://cafelab.pe/2018/12/13/el-cafe-biodinamico-de-la-chacra-d-dago/>

Anexo 4. Video sobre nuevos métodos de fermentación del café

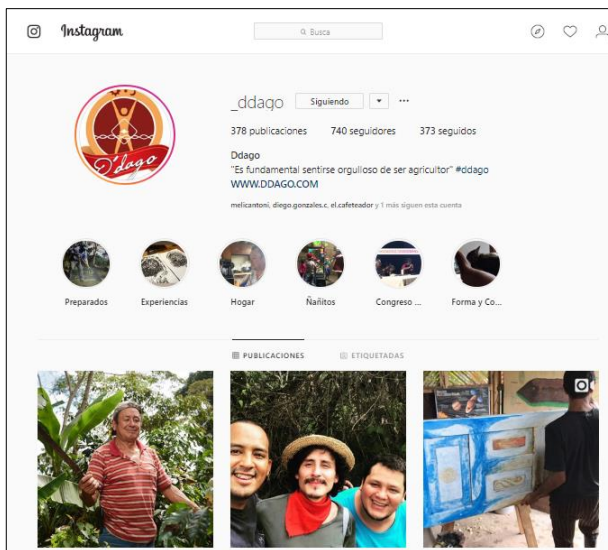


Fuente: Canal de Youtube La Chacra D'Dago

La Chacra D'Dago cuenta actualmente con un canal en youtube donde cuelgan contenido relacionado a la vida en la finca, el biodinamismo y procesos de producción del café. El objetivo es que las personas conozcan el origen del producto, vean el trabajo y pasión que hay detrás de una taza de café de especialidad.

Anexo 5. Redes sociales de la marca

Página de Instagram D'Dago



Fuente: Instagram D'Dago

Página de Facebook D'Dago



Fuente: Facebook D'Dago

Las redes sociales cumplen una función de mantenerse en contacto con los seguidores, dar a conocer campañas y ofertas. Además, permitirá conocer mejor al público objetivo de D'Dago.

Anexo 6. Propuesta de nuevo logo



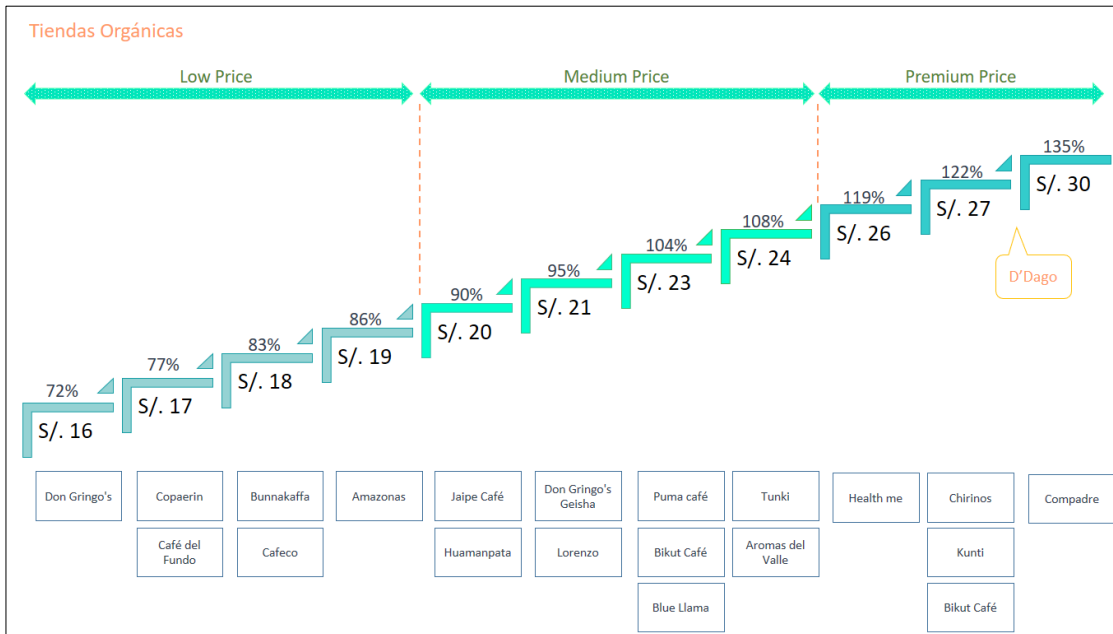
Fuente: Elaboración propia

El logo propuesto busca darle a la marca un nuevo rostro más moderno y fresco sin perder las características que lo definen como el color naranja que representa el biodinámismo y las fases lunares que le indican al agricultor el momento de sembrar y cosechar.

Anexo 7. Price Brand Ladder

El resultado del análisis del Price Brand ladder permite conocer los segmentos del precio en función al valor, permite identificar el posicionamiento de la marca en relación al mercado.

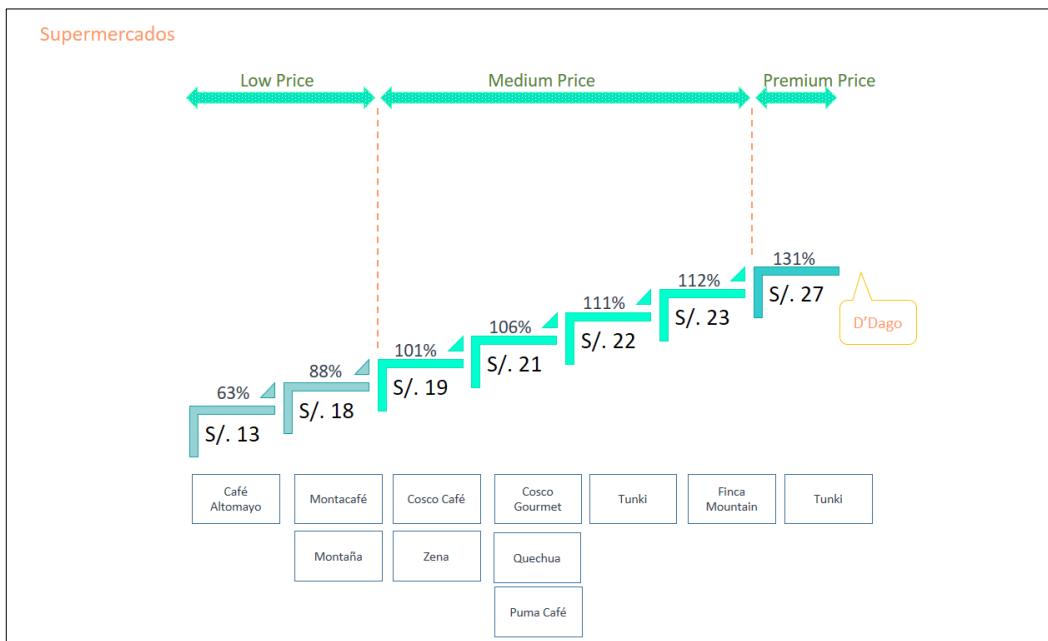
Price Brand Ladder para tiendas orgánicas



Fuente: Elaboración propia basada en el material del curso de Precios, Valor y Retorno

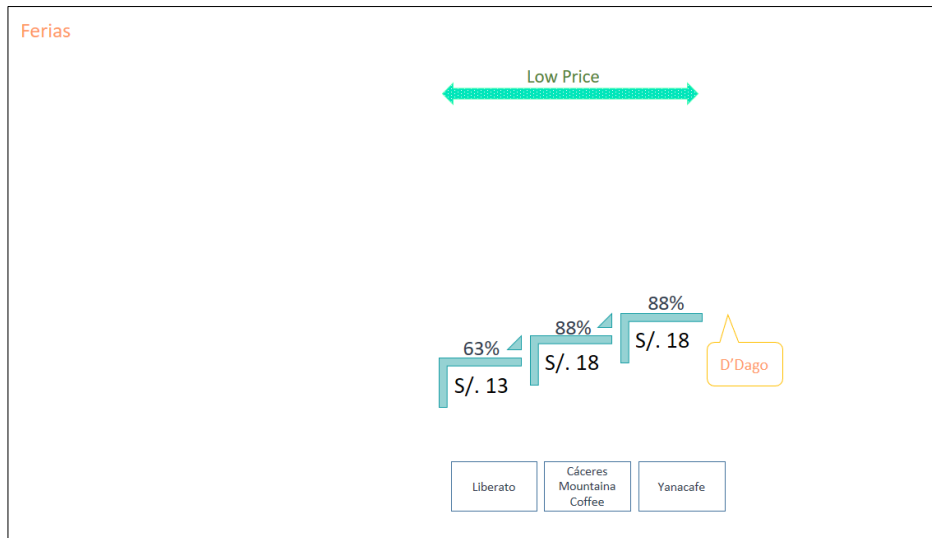
El resultado del análisis del Price Brand Ladder en tiendas orgánicas arroja que café D'Dago, por su valor como producto de alta calidad y reconocimientos obtenidos, puede posicionarse como un producto Premium a un precio de soles S/ 28.

Price Brand Ladder para supermercados



Fuente: Elaboración propia basada en el material del curso de Precios, Valor y Retorno

Price Brand Ladder para supermercados



Fuente: Elaboración propia basada en el material del curso de Precios, Valor y Retorno

Dentro de supermercados y ferías el análisis del Price Brand ladder da como resultado posicionar a D'Dago como una marca Premium. Existen huecos en los precios de las marcas que pueden ser explotados.

Anexo 8. Video de influencer Luciano Mazzetti mostrando la vida en la finca





Fuente: Canal en YouTube de “Viaja y Prueba”

Anexo 9. Presencia en feria navideña del Jockey Plaza

Stand



Pack Cafetero 1



Pack Cafetero 2



Notas biográficas

Liliana Melissa Cantoni Rivero

Comunicadora Social con más de 12 años de experiencia en el área comercial, marketing y ventas multiplataforma de medios a sectores como educación, servicios empresariales, automotriz y consumo masivo en el Grupo El Comercio. Actualmente, se desarrolla como supervisora de ventas de uno de los rubros de mayor inversión en el mercado publicitario.

Andy Paolo Saboya Rojas

Ingeniero Electrónico con más de 10 años de experiencia en proyectos corporativos en áreas como, ingeniería, marketing, venta y operaciones. Cuenta con un amplio conocimiento en los sectores de salud, telecomunicaciones y tecnologías de la información; su experiencia la fue acumulando en empresas como Telefónica, Neusoft Medical y Huawei.

Diego Ralph Gonzales Castro

Nació en Lima, el 21 de febrero de 1987. Ingeniero en Industrias Alimentarias egresado de la Universidad Nacional Agraria La Molina. Cuenta con más de 6 años de experiencia en el área comercial en el sector B2B de la industria de alimentos. Actualmente se desempeña como Jefe de Ventas en la compañía transnacional Larkin.