

 Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña - Colombia Vigente: Mineducación	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia		Aprobado	Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA		SUBDIRECTOR ACADEMICO	i(78)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORA	MELISSA ANDREA CLARO PÉREZ
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIRECTOR	Mg. JOSÉ DE LA ROSA VERJEL PÉREZ
TÍTULO DE LA TESIS	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL CATATUMBO, CON EL FIN DE LOGRAR MAYOR POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE SU PRODUCTO “CAFÉ DON ANTÓN”

RESUMEN

EN EL PRESENTE PROYECTO SE DISEÑÓ UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL CATATUMBO, DEL MUNICIPIO DE OCAÑA. TENIENDO COMO PRINCIPAL PROPÓSITO QUE SU PRODUCTO CAFÉ DON ANTÓN OBTENGA MEJOR POSICIONAMIENTO Y RECONOCIMIENTO EN EL MERCADO LOCAL Y REGIONAL. ESTE PLAN ESTRATÉGICO SE REALIZA A TRAVÉS DE UN DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO, SEGUIDO DE LA REESTRUCTURACIÓN DEL MARCO AXIOLÓGICO Y FINALMENTE, LA PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN.

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 78	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1
-------------	---------	----------------	-----------



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104
 info@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE
CAFICULTORES DEL CATATUMBO, CON EL FIN DE LOGRAR MAYOR
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE SU PRODUCTO “CAFÉ DON ANTÓN”.**

AUTORA:

MELISSA ANDREA CLARO PÉREZ

Trabajo de grado presentado para obtener el título de Administradora de Empresas

DIRECTOR:

Mg. JOSÉ DE LA ROSA VERJEL PÉREZ

Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Agosto de 2018

Índice

Capítulo 1. Diseño de un plan estratégico de marketing para la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo, con el fin de lograr mayor posicionamiento en el mercado de su producto “Café Don Antón”	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema	3
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo general.	3
1.3.2 Objetivos específicos..	3
1.4 Justificación	4
1.5 Delimitaciones	5
1.5.1 Delimitación operativa.....	5
1.5.2 Delimitación conceptual.	6
1.5.3 Delimitación geográfica.....	6
1.5.4 Delimitación temporal.	6
 Capítulo 2. Marco referencial	 7
2.1 Marco histórico	7
2.1.1 Antecedentes históricos de la planeación estratégica del marketing a nivel internacional.	7
2.1.2 Antecedentes históricos de la planeación estratégica del marketing a nivel nacional ..	9
2.1.3 Antecedentes históricos de la planeación estratégica del marketing a nivel local.....	11
2.2 Marco teórico.....	11
2.2.1 Teoría de la estrategia competitiva..	11
2.2.2 Teoría de la organización y su enfoque del comportamiento estratégico	12
2.2.3 Teoría de la decisión como enfoque de las decisiones estratégicas	12
2.2.4 Teoría general del marketing..	12
2.2.5 Teoría de la administración estratégica.....	13
2.3 Marco conceptual	14
2.3.1 Comercialización..	14

2.3.2	Ventas.	14
2.3.3	Mercadeo.	15
2.3.4	Marketing.	15
2.3.5	Posicionamiento en el mercado.	15
2.3.6	Marco axiológico.	15
2.3.7	Diagnóstico estratégico.	16
2.3.8	Sostenibilidad.	16
2.3.9	Estrategias de marketing.	16
2.3.10	Plan estratégico.	17
2.4	Marco contextual.	17
2.5	Marco legal.	18
2.5.1	Constitución política de Colombia.	18
2.5.2	Código de comercio.	19
Capítulo 3. Diseño metodológico.		21
3.1	Tipo de investigación.	21
3.2	Población.	21
3.3	Muestra.	21
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de información.	21
3.5	Procesamiento y análisis de la información.	22
Capítulo 4. Presentación de resultados.		23
4.1	Realizar un diagnóstico estratégico de la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo a través de las matrices EFI, EFE, PC, DOFA, IE, que le permita conocer la situación en el mercado de su producto Café Don Antón.	23
4.1.1	Elaboración de matrices.	26
4.1.2	Diagnóstico estratégico.	32
4.2	Rediseñar el marco axiológico actual de la empresa para verificar si sus objetivos organizacionales, están acordes a sus estrategias de marketing.	35
4.2.1	Análisis y reestructuración de la misión.	39
4.2.2	Análisis y reestructuración de la visión.	41

4.2.3	Análisis y reestructuración de los valores.....	42
4.2.4	Análisis y reestructuración de las políticas corporativas	44
4.2.5	Análisis general de la verificación de la relación de los objetivos organizacionales y las estrategias de marketing.....	46
4.3	Formular un plan de acción donde se planteen las estrategias encaminadas al posicionamiento en el mercado del Café Don Antón.	46
Capítulo 5. Conclusiones		56
Capítulo 6. Recomendaciones.....		58
Referencias		59
Apéndice		62

Lista de tablas

Tabla 1. Principal competidor de Café Don Antón.....	23
Tabla 2. Variables consideradas fortalezas o debilidades.....	24
Tabla 3. Variables consideradas oportunidades o amenazas.....	25
Tabla 4. Actividad principal de la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo	26
Tabla 5. Característica más atractiva del producto Café Don Antón	27
Tabla 6. Propósito de Don Antón en los próximos cinco años.....	28
Tabla 7. Clasificación de los valores corporativos	30
Tabla 8. Alternativas al momento de fijar el precio.....	31
Tabla 9. Variables que más influyen en la posición actual del producto Café Don Antón	36
Tabla 10. Mecanismo para potenciar la participación de los empleados en el proceso de elaboración del producto Café Don Antón.....	37
Tabla 11. Forma adecuada de hacer llegar el producto terminado al consumidor final	38
Tabla 12. Medio de comunicación adecuado para llegar al público.....	39
Tabla 13. Condiciones técnicas y operativas para que el Café Don Antón mejore su posición en el mercado.....	47
Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos	48
Tabla 15. Matriz de evaluación de factores externos.....	49
Tabla 16. Matriz de perfil competitivo	50
Tabla 17. Matriz DOFA	51
Tabla 18. Matriz IE.....	52
Tabla 19. Plan de acción.....	53

Lista de figuras

Figura 1. Principal competidor de Café Don Antón	23
Figura 2. Actividad principal de la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo	36
Figura 3. Característica más distintiva de Café Don Antón.....	37
Figura 4. Propósito de Don Antón en los próximos cinco años.....	38
Figura 5. Alternativas a tener en cuenta para la fijación del precio.....	47
Figura 6. Variables que más influyen en el posicionamiento actual del producto Café Don Antón .	48
Figura 7. Mecanismo para potenciar la participación de los empleados en el proceso de elaboración del Café Don Antón	49
Figura 8. Formas más adecuadas de hacer llegar el producto terminado al consumidor final.	50
Figura 9. Medios de comunicación más adecuados para llegar al público.	51
Figura 10. Condiciones técnicas y operativas para mejorar la participación en el mercado	52

Lista de apéndices

Apéndice A. Encuesta dirigida a la gerente y empleados de la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo63

Resumen

El proyecto abarca un plan estratégico de marketing dirigido a la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo, teniendo este como propósito principal lograr que su producto Café Don Antón obtenga mayor posicionamiento en el mercado local y regional. Para dar cumplimiento con dicho objetivo, fue necesario conocer la posición actual de la organización, evaluar su marco axiológico y diseñar un plan acción con las estrategias de marketing que se han de implementar. Así mismo, dentro del contenido de este trabajo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, herramienta que fue utilizada para obtener información relevante de los empleados y la gerente de la Cooperativa, para el desarrollo eficaz de cada uno de los objetivos planteados.

Introducción

La planeación estratégica se ha convertido en una herramienta a través de la cual, la organización establece sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, logrando definir de esta manera las metas que quiere alcanzar. Además, permitiendo que las empresas fijen las estrategias y actividades bajo un modelo de competitividad e identidad corporativa.

En este orden de ideas, en el presente trabajo se elaboró un plan estratégico de marketing dirigido a la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo, pretendiendo con ello, que su producto Café Don Antón obtenga mayor posicionamiento en el mercado. Por tal motivo, se desarrolló en primera instancia un diagnóstico estratégico por medio de las matrices EFI, EFE, PC, DOFA, IE, donde a través de un análisis interno y externo de la empresa se conoció la posición actual con respecto a su producto. En segundo lugar, fue necesario estudiar el marco axiológico de la Cooperativa, dicho estudio comprendió un análisis teniendo en cuenta los factores que comprenden cada elemento y posteriormente se realizó una reestructuración de la misión, visión, valores y políticas de la empresa, siendo este aspecto relevante dentro de la filosofía organizacional y direccionamiento estratégico.

Por último, dentro del plan de acción diseñado se plantearon los objetivos, estrategias y actividades con las que se pretende que Café Don Antón crezca en el mercado obteniendo mayor posicionamiento, reconocimiento y sostenibilidad.

Capítulo 1. Diseño de un plan estratégico de marketing para la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo, con el fin de lograr mayor posicionamiento en el mercado de su producto “Café Don Antón”.

1.1 Planteamiento del problema

La Cooperativa de Caficultores del Catatumbo, es una organización que dentro de sus actividades ofrece la producción y comercialización de Café “Don Antón”, una marca con amplia trayectoria en el mercado ocañero y reconocimiento en el municipio. Sin embargo, existen diferentes factores de carácter internos y externos que han causado que el posicionamiento actual de su producto se vea afectado, los cuales van desde la tecnología, la competencia, las tendencias, preferencias de los clientes, hasta la poca planeación estratégica del marketing dentro de la empresa, abarcando esta última, diferentes procesos organizacionales que permiten el adecuado funcionamiento de toda entidad.

Según (Alvarez, 2007), la planificación estratégica contribuye en la determinación de metas a largo plazo de una empresa, así como en la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios que permitan alcanzar lo propuesto inicialmente; además, la estrategia describe cómo se lograrán los objetivos generales, es decir, la dirección futura de los productos y mercados de la organización incluyendo los métodos de intervención que ayudarán a la organización a cumplir su misión y a lograr dichos objetivos generales de manera factible y eficaz.

Por tal motivo, hay que decir que aunque la Cooperativa posee estrategias encaminadas a la segmentación de su producto, existen falencias en las estrategias de publicidad y la aplicación de nuevos medios de comunicación, debido a que no se usan aquellas herramientas que con mayor frecuencia utiliza la población en general, a esto se le suma que no se cuenta con una persona encargada de las redes sociales y página web oficial del Producto Café Don Antón. En relación a las promociones y descuentos que se realizan, son las mismas y tradicionales que no llaman la atención de sus clientes, desmotivando a la compra del producto. Mencionar también, que al momento de llevar a cabo la venta del café, no hay un contacto directo con los clientes, solo con aquellos distribuidores como los depósitos y supermercados, ya que el punto de venta directo ubicado en la Cooperativa, cuenta con poca afluencia de clientes, lo que no permite conocer con mayor certeza su percepción frente al producto.

De igual forma, señalar que se manejan dos clases de café, tradicional y supremo, estos en diferentes tamaños y precios fijados con base a los estratos de la comunidad; no obstante, se carece de estrategias que vayan de la mano con las condiciones económicas de las personas, en las que se permitan elegir entre ambas líneas por calidad o sabor y no solo por el precio. También existe gran preocupación en sus directivos por atraer nuevos clientes y que la marca productora de café local, se posicione mejor dentro del mercado, debido a que su competencia es de carácter nacional, por lo tanto, se nota la necesidad de establecer nuevas técnicas de marketing que contribuyan al posicionamiento y mejoramiento actual de la organización.

Además de lo anterior, hay que mencionar, que en el marco axiológico de la Cooperativa no se evidencian las características propias que componen la declaración la misión, la visión,

políticas y valores organizacionales, por tal motivo, esto perjudica notablemente el establecimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

1.2 Formulación del problema

¿El diseño de un plan estratégico de marketing permitirá mejorar el posicionamiento de Café Don Antón en el mercado?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general. Diseñar un plan estratégico de marketing para la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo, con el fin de lograr mayor posicionamiento en el mercado de su producto Café Don Antón.

1.3.2 Objetivos específicos. Realizar un diagnóstico estratégico de la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo a través de las matrices EFI, EFE, PC, DOFA, IE, que le permita conocer la situación en el mercado de su producto Café Don Antón.

Rediseñar el marco axiológico actual de la empresa para verificar si sus objetivos organizacionales, están acordes a sus estrategias de marketing.

Formular un plan de acción donde se planteen las estrategias encaminadas al posicionamiento en el mercado de Café Don Antón.

1.4 Justificación

Partiendo de la importancia que tiene la planeación estratégica del marketing en las empresas, hay que mencionar que de dicha planeación se obtienen diferentes ventajas, la primera de ellas es que se estimula el pensamiento sistemático de la gerencia de marketing, el segundo lugar, ayuda a una mejor coordinación de todas las actividades de la empresa, así mismo, orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo, a su vez, evita que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de toda la empresa y por último, contribuye a que haya mayor participación de los ejecutivos, al interrelacionar sus responsabilidades conforme cambien los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelve. (Thompson, 2006).

Una vez identificadas las falencias relacionadas con la planeación estratégica del marketing en la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo, esta debe contrarrestar las barreras que perjudican el buen posicionamiento de su producto “Don Antón”.

Es por ello que se hace necesario que dicha Cooperativa cuente con un plan estratégico, el cual permita conocer su posición actual dentro del mercado ocañero, con respecto a sus amenazas y aquellas oportunidades que le puede brindar su medio. Además, hacer uso de las fortalezas y disminuir sus debilidades internas, estableciendo las estrategias de posicionamiento y que de esta manera, pueda tomar las mejores decisiones con respecto a los programas, acciones formuladas y las prioridades en la asignación de sus recursos.

Asimismo, al tener un plan estratégico de marketing previamente diseñado, permite que las ventas aumenten y por ende las utilidades, que en últimas instancias proporciona mayor rentabilidad a sus asociados. Por consiguiente y como beneficio propio a la organización, sus empleados tendrán mayor conocimiento en las temáticas que abarca el marketing, como la atención al cliente, el proceso de elaboración del café y nuevas metas estratégicas con respecto al producto, plaza, precio, promoción, publicidad, personas y procesos, haciendo que se capaciten en las actividades asignadas y puedan sentirse motivados en el desarrollo de sus tareas.

Por otra parte, al elaborar este plan, la empresa proporciona beneficios sociales y económicos, debido a que aporta al crecimiento de la economía del municipio, generando empleo para sus habitantes, siendo el Catatumbo una región marcada por el fenómeno de la violencia y de la incursión de grupos armados, de esta manera, se hace posible ofrecer nuevas fuentes de empleabilidad que ayudan a mejorar la calidad de vida.

En última instancia, la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo al lograr un mejor posicionamiento, obtiene mayor crecimiento, equilibrio en el mercado, satisface a sus clientes y alcanza un sobresaliente reconocimiento.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación operativa. No se presentaron inconvenientes durante el desarrollo de la investigación, por tanto, se cumplieron los objetivos.

1.5.2 Delimitación conceptual. Para diseñar adecuadamente el plan estratégico de marketing a la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo, se hizo necesario tener en cuenta los siguientes términos: comercialización, ventas, mercadeo, marketing, posicionamiento en el mercado, marco axiológico, diagnóstico estratégico, sostenibilidad, estrategias de marketing y plan estratégico.

1.5.3 Delimitación geográfica. El proyecto se desarrolló en el casco urbano del municipio de Ocaña, Norte de Santander.

1.5.4 Delimitación temporal. El proyecto para la elaboración del plan estratégico de marketing a la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo, con el fin de lograr mayor posicionamiento en el mercado de su producto Café Don Antón, se llevó a cabo en ocho (8) semanas según como se estableció en el cronograma de actividades.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1 Antecedentes históricos de la planeación estratégica del marketing a nivel internacional. Según Hevia (2013), las metodologías y técnicas de la planificación estratégica son consecuencia de una evolución histórica que tiene sus inicios en la revolución industrial (siglo XVIII) en Inglaterra y Alemania. Fueron los pensadores económicos de las teorías clásicas, y posteriormente los pensadores de las teorías neoclásicas, quienes influyeron en el proceso histórico de los sistemas de planificación en los ámbitos micro y macro. Más tarde, las teorías de la planificación estratégica fueron desarrolladas y transformadas en herramienta microeconómica por una serie de investigadores y estudiosos que perfeccionaron este instrumento y su metodología.

El concepto de planificación estratégica como lo conocemos en la actualidad, surge en los años ochenta en la Escuela de Negocios de Harvard y fue aplicado en primera instancia a la empresa privada, con el fin, de que a partir de ella, alcanzara un alto grado de competitividad en el mercado, teniendo presentes siempre los movimientos de la competencia para alcanzar un único objetivo, el éxito empresarial.

Hoy esta herramienta sirve para elaborar planes de desarrollo regionales en que se utilizan métodos participativos, se trabajan las debilidades y fortalezas de un territorio y se trazan los posibles caminos o los denominados lineamientos estratégicos para que sean regiones competitivas. Así, esta herramienta se aplica para rescatar ciertas características especiales de

algunas localidades y sus fortalezas para que sean la base de un desarrollo local.

De cualquier forma, los principios que rigen la planificación estratégica del territorio resultan en gran medida distintos de los que alientan a las empresas privadas: máxima participación en la selección de objetivos y acciones, máxima divulgación de las estrategias seleccionadas, organización específica para la puesta en marcha de una política de planificación urbana, organización mixta en la que participen los máximos responsables del gobierno local junto a los máximos responsables de los actores económicos y sociales, realización de acciones emprendidas sectorialmente con proyección multi o transectorial y búsqueda de bienestar colectivo fundado en la satisfacción de intereses diversos.

En la década de 1980 varios países de la región que estaban sujetos a regímenes autoritarios de gobierno, empiezan una transición hacia la democracia. En este contexto se da inicio a una nueva institucionalidad, creándose nuevas leyes y normas que delegan a los municipios mayor poder de planificación. En Brasil, por ejemplo, surgen los planes directores municipales, en Chile los Planes de Desarrollo Comunal, en Bolivia la ley de participación ciudadana. En Centroamérica el proceso de paz trajo consigo un trabajo asociativo de municipios, como es el caso de Guatemala, entre otras reformas llevadas a cabo en la región.

En otros países, como Perú, en algunas regiones la presencia de la subversión y el narcotráfico crea un clima de violencia política y social que obliga al Estado a replegarse en amplias zonas del país. Los desastres naturales y las epidemias como el cólera, el dengue, la malaria y la fiebre amarilla, sumados al deplorable estado de las vías de comunicación,

configuran un escenario crítico en el país.

Por otro lado, la utilización del marketing por parte del público empresarial no ha permanecido estable a lo largo de los años. De hecho, se aprecia que su protagonismo está creciendo durante las últimas décadas debido a la gran variedad de presiones ejercidas por el entorno. Si realizamos una revisión histórica sobre las distintas orientaciones organizativas adoptadas por la empresa a lo largo del siglo XX, se observa como la orientación al marketing surge como resultado de un proceso evolutivo. Concretamente, podemos identificar hasta cinco etapas históricas atendiendo a cómo ha ido evolucionando la forma de utilizar el marketing en la empresa y, por tanto, a cómo ha ido progresando su dirección. Las tres primeras (orientación a la producción, al producto y a las ventas) se corresponden con un enfoque de marketing pasivo o transaccional. Por contra, las dos últimas etapas (orientación al marketing y de marketing social) forman parte del enfoque de marketing activo o relacional. (Tirado, 2013).

2.1.2 Antecedentes históricos de la planeación estratégica del marketing a nivel nacional. En Colombia, de acuerdo con el periódico El Tiempo (ET, 2004), para enfrentar con éxito la globalización, las pequeñas y medianas empresas colombianas requieren fuertes modificaciones en su estilo gerencial y cambios en la gestión de los factores competitivos de las firmas. Conclusiones como esta, empiezan a surgir de las aplicaciones del Modelo de Modernización Empresarial para Pymes que desarrolló el Centro de Investigaciones de la Escuela de Administración de Negocios (EAN) y que está siendo aplicado en varias empresas de Bogotá. Según lo manifestó Mauricio Nieto, director de investigaciones de la EAN, la academia tiene un alto grado de responsabilidad con el sector empresarial, máxime si se tiene en cuenta

que las medianas y pequeñas empresas inician sus negocios con una alta expectativa, pero sin la suficiente capacitación, ni la infraestructura tecnológica necesaria para dar soporte a sus ideas.

En concepto del directivo, una de las debilidades de las pymes está en el manejo de los datos y la información para la toma de decisiones en el ámbito financiero. Se encuentran empresas que, aunque continúan vendiendo y produciendo un cierto margen neto, al analizarlas con indicadores precisos y desde la perspectiva de las tendencias financieras de mediano plazo, están caminando hacia la iliquidez.

Otro de los aspectos detectados por la EAN, como un factor que frena el desarrollo de los negocios, es el relacionado con la falta de planeación a largo plazo, ya que, aunque varios empresarios han definido una visión y una misión, terminan concentrados en los horarios del personal, en las tareas del día a día, y en los pedidos. Es muy poco el tiempo que dedican a desarrollar las actividades que exige la estrategia general.

En cuanto al mercadeo, se debe comenzar con un buen programa de planeación, Nieto les aconseja a los empresarios trazar planes de mercadeo formales a corto, mediano y largo plazo, así como realizar permanentes evaluaciones del mercado en los segmentos en los que podrían enfocar sus operaciones después de establecer sus potenciales de venta.

Para la fijación de precios, considera importante realizar análisis de costos integrales en vez de basarse únicamente en las órdenes de producción. Cuando la competencia ataca y comienzan a llegar productos importados de diversos países del mundo, las empresas enfrentan graves

problemas. Por esta razón, se ha comenzado a trabajar en la redefinición de estrategias del negocio, en identificar sus productos estrella para darles un mayor impulso en el mercado y en estructurar los costos para cada uno de ellos sea verdaderamente rentable.

2.1.3 Antecedentes históricos de la planeación estratégica del marketing a nivel local.

Mediante el trabajo de campo realizado en el sector empresarial de Ocaña, es evidente la poca planeación estratégica que se desarrolla, sin embargo, desde que se vienen creando negocios y organizaciones comerciales, se llevan a cabo estrategias de marketing, las cuales van desde promociones, descuentos y la masiva publicidad en redes sociales.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Teoría de la estrategia competitiva. Dicho enfoque fundamentado en la interpretación general de la economía del laissez faire y de la mano invisible, por un lado, señalaba que el Estado debía interferir lo menos posible en la actividad económica y dejarle al mercado la toma de decisiones; por otro lado, el concepto de la mano invisible de Smith le otorgaba a cada individuo una libertad para actuar en beneficio propio de tal manera que el mercado se encargaría de obrar en beneficio de todos.

Genera la Teoría de la Estrategia Competitiva, la cual supone un grado de competencia perfecta y la relativa competencia. Partiendo de conceptos económicos como la curva de experiencia, la composición sectorial, la madurez y dinámica del sector, se realiza un análisis objetivo de la posición competitiva de la empresa en relación al mercado, para que de dicho

análisis emane la mejor estrategia. (Sánchez y Morales, 2016).

2.2.2 Teoría de la organización y su enfoque del comportamiento estratégico. Así mismo Sánchez y Morales, (2016) plantean en su artículo esta teoría, la que cual trata de proveer un marco analítico para describir y diagnosticar a las organizaciones, superando el enfoque tradicional administrativista y suponiendo a la organización como un ente dinámico, como un sistema relativamente abierto donde los miembros de la misma con base en premisas decisorias, estructuran los procesos de decisión. Por otra parte, la teoría de la organización no introduce en su ámbito explicativo los procesos de decisión estratégica más complejos y condicionados por elementos extra organizacionales. Dentro de esta corriente se ubican aquellos autores preocupados por el funcionamiento de las organizaciones como universos de conflicto y luchas de poder, es decir, se concentran en los procesos internos sin abordar el aspecto específico de las decisiones estratégicas.

2.2.3 Teoría de la decisión como enfoque de las decisiones estratégicas. Según, (Sánchez y Morales, 2016), dicha teoría se preocupa por el manejo de la información posible con la finalidad de minimizar la incertidumbre del universo de alternativas y consecuencias. Al respecto, Cabrero señala que el enfoque de la decisión no puede dar respuesta al problema de las decisiones estratégicas de la empresa debido a que depende de variables exógenas, por lo tanto, sus procesos tienen una racionalidad limitada.

2.2.4 Teoría general del marketing. (Paz, 2011) Sostiene que el marketing es un fenómeno complejo emergente que se genera cuando en la sociedad se crean y comunican

propuestas de valor. El fenómeno emergerá de diferente manera dependiendo del tipo de sociedad, la época y el lugar, donde se desarrolle. Como el fenómeno emergente puede ser explicado desde diferentes perspectivas, desde la visión de: El productor, vendedor, comprador, de las instituciones, de la sociedad y otras; así como con diferentes enfoques: micro/macro, lucrativo/no lucrativo y positivo/normativo, se pueden llegar a concebir diferentes teorías con diferentes visiones. Pero esencialmente el fenómeno es el mismo.

La teoría general de marketing propuesta postula que el marketing puede ser visto como una herramienta que sirve o puede ser utilizada para modificar la realidad. Las generaciones de propuestas de valor parten del conocimiento, a veces intuitivo, del comportamiento humano. ¿Qué pasaría si se presentara determinada propuesta y qué pasaría si se comunicara de determinada manera? El marketing estratégico trabaja sobre las posibles reacciones de la competencia ante semejante propuesta. Como muchas veces es difícil predecir con exactitud lo que puede pasar, muchas de las propuestas se generan a través de prueba y error.

2.2.5 Teoría de la administración estratégica. Desde los tiempos de Fayol, la administración se define como el proceso de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Sin embargo, Todavía existen autores que afirman que otra división clásica en el estudio de la administración es concebirla a partir de sus áreas funcionales, como el Marketing, las Operaciones, las Personas y las Finanzas. Por otra parte, hay quienes afirman que los beneficios que la administración estratégica puede proporcionar a las empresas cuando esta es adecuadamente desarrollada e implementada son los más diversos y amplios posible, tales como:

- a) Modelos de gestión cada vez más simples, flexibles y sustentables;
- b) Identificación facilitada de las capacidades – e incapacidades – de los profesionales de las empresas, como consolidación

del nuevo perfil de los ejecutivos; c) Consolidación de la postura de actuación empresarial dirigida a las necesidades y expectativas – actuales y futuras – del mercado; d) Mejora de los niveles de motivación, compromiso, productividad y calidad en las empresas; e) Incremento en la amplitud de actuación y en los resultados de las empresas. De acuerdo con Wright los empleados, los supervisores y la gerencia media deben estar familiarizados con la administración estratégica. Una apreciación de la estrategia de su organización los ayuda a mantener las actividades de trabajo más próximas de la administración de la organización, aumentando de este modo el desempeño en el trabajo y las oportunidades de promoción y volviéndolas más eficaces. (Adilson, 2008) .

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Comercialización. El concepto de comercializar parte de una simple preocupación por vender y obtener utilidades. La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: micro comercialización y macro comercialización. La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. La otra considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución. (García, 2013).

2.3.2 Ventas. Es la acción de vender. Es traspasar a otro la propiedad por el precio convenido. Las ventas y el marketing están estrechamente ligados, las ventas tiene como objetivo vender el producto que la empresa realiza (productos o servicios) y el marketing trata de que la

empresa tenga lo que el cliente quiere, es decir, se encuentra en constante investigación para saber cuáles son los requerimientos de los clientes o consumidores finales. (Sánchez D. V.).

2.3.3 Mercadeo. Philip Kotler, considera que el mercadeo consiste en un proceso administrativo y social gracias al cual determinados grupos o individuos, obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios. (Vergara, 2017)

2.3.4 Marketing. Según American Marketing Association, (A.M.A, 2013), es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para clientes, socios y la sociedad en general.

2.3.5 Posicionamiento en el mercado. Es la imagen que ocupa nuestra marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de nuestra marca de forma individual y respecto a la competencia. (Moraña, 2010).

2.3.6 Marco axiológico. La axiología es la ciencia que se ocupa del estudio de los valores, de la conciencia del bien y del mal. Por medio de la axiología se define aquello que es valedero, es decir, aceptable, admisible, bien fundado, digno de ser creído y ejecutado. De este modo, la axiología complementa a la epistemología -cuya preocupación es el criterio de validez- en su papel de vigilancia de las prácticas organizacionales, de acuerdo con el modelo de análisis organizacional propuesto por Bédard. Mientras que una cosa es considerada válida cuando ha sido revestida de todas las formalidades necesarias en el momento presente, una cosa es valedera

en sí misma con respecto al futuro y al efecto que de ella se derivará, por el hecho de ser admitida. (Uribe, 2010).

2.3.7 Diagnóstico estratégico. Según el documento presentado por la página web, Gerencia, (G.C 2017) para la realización del diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia irá encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa. Partiendo de la matriz DOFA se hace un diagnóstico de la empresa de su parte interna y externa, lo que permite identificar con exactitud las necesidades y las posibilidades que se tienen y que se deben aprovechar; también, las diferentes situaciones posibles en la empresa que requieren de una atención especial, ya sea para corregir una situación o falencia, o para sacar provecho de una oportunidad. Cualquiera sea el objetivo, se requiere del diseño de unas estrategias para lograrlo.

2.3.8 Sostenibilidad. Una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general. (Rodríguez C. , 2012).

2.3.9 Estrategias de marketing. La selección de la estrategia de marketing supone la definición de la manera de alcanzar los objetivos de marketing establecidos. Esta decisión comportará la implementación de un conjunto de acciones (las 6 P's) que la hagan posible en un horizonte temporal y un presupuesto concreto. (Tirado, 2013).

2.3.10 Plan estratégico. En su forma más simple, un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. (Marcinia, 2013).

2.4 Marco contextual

Según (Verjel y Mendoza, 2015) exponen en su tesis que, Ocaña por ser la segunda ciudad del departamento de Norte de Santander, cuenta con una economía dinámica con influencia en la zona del Catatumbo, representando excelentes oportunidades para comerciantes y compradores en los sectores de la agricultura, la ganadería, la pequeña industria y el comercio. Teniendo en cuenta las fluctuaciones del mercado, las empresas constituidas intentan permanecer con vida frente a la competencia y la crisis en los sectores ante la ausencia de la innovación, la implementación de la tecnología y la cualificación del recurso humano. Por tanto, generan estrategias para no caer en la inestabilidad y aprovechar los beneficios que proporciona esta zona como epicentro de la Provincia, y área estratégica de Norte de Santander por sus vías, arterias, malla vial, comunicaciones y su cercanía con Cúcuta y la frontera con el vecino país Venezuela. De igual manera, la mayoría de las empresas Ocañeras, pertenecen al sector comercial y de servicios y pocas las que se dedican a transformar la materia prima. Por lo anterior, el plan de marketing constituye un importante instrumento de gestión para controlar la gestión comercial y de marketing. De esta forma, es la perfecta herramienta para establecer la estrategia más efectiva

de producto-mercado, lo que supone un importante protagonismo dentro de la estrategia empresarial.

Por último y tomando un contexto más específico, es importante anotar, que la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo, hoy en día no cuenta con un plan estratégico de marketing que guíe sus actividades de mercadeo y comercialización de su producto Café Don Antón. No obstante, tiene sus políticas y lineamientos propios que contribuyen a la venta del café y además, ha tomado diferentes técnicas como las promociones, dos categorías de precios y la participación en ferias empresariales, sin embargo, se han encontrado algunas variables del marketing para mejorar su posicionamiento actual.

2.5 Marco legal

2.5.1 Constitución política de Colombia. Según La Constitución Política de Colombia (C.P.C. 1991) establece en los siguientes artículos que:

Artículo 14. Toda persona tiene derecho al reconocimiento de su personalidad jurídica.

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.

La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

En su Artículo 79, la Constitución política de Colombia consagra que: “ Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La Ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo. Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines. Esta norma constitucional puede interpretarse de manera solidaria con el principio fundamental del derecho a la vida, ya que éste sólo se podría garantizar bajo condiciones en las cuales la vida pueda disfrutarse con calidad.

2.5.2 Código de comercio. El Código de Comercio, (C.C. 2000) dentro del cual establece en su artículo 10. Comerciantes - concepto - calidad. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles.

La calidad de comerciante se adquiere, aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

Artículo 13. Se afirma que una persona para efectos legales ejerce el comercio en los

siguientes casos: Cuando se halla inscrita en el registro mercantil. Cuando tenga establecimiento de comercio abierto y Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

El artículo 20. Define que son mercantiles para todos los efectos legales entre algunas de ellas están: La adquisición de bienes a título oneroso con destino a enajenarlos y la enajenación de los mismos.

El recibo de dinero en mutuo a interés, con garantía o sin ella, para darlo en préstamo, y los préstamos subsiguientes, así como dar habitualmente dinero en mutuo a interés.

La intervención como asociado en la constitución de sociedades comerciales, los actos de administración de las mismas o la negociación a título oneroso de las partes de interés, cuotas o acciones.

Artículo 21. Establece que se tendrán así mismos como mercantiles todos los actos de los comerciantes relacionados con actividades o empresas de comercio y los ejecutados por cualquier persona para asegurar el cumplimiento de obligaciones comerciales.

Artículo 26. El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad.

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

Al realizar este plan estratégico de marketing, se aplicó una investigación de carácter descriptiva para especificar fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas derivadas del análisis interno y externo de la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo. De esta manera, se pudieron identificar las variables propias de la problemática actual. Así mismo, proponer las estrategias de marketing que contribuirán al buen posicionamiento del Café Don Antón.

3.2 Población

La población objeto de la investigación estuvo conformada por el personal de la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo, la cual cuenta con un total de cincuenta y cuatro (54) empleados, incluida la gerente.

3.3 Muestra

Teniendo en cuenta que la población total de trabajadores es pequeña, se trabajó con el cien por ciento (100%), por ello no fue necesario aplicar la fórmula estadística.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Como técnica para la recolección de la información se aplicó una encuesta, dirigida tanto a

la gerente de la Cooperativa como a los empleados que conforman los procesos del Café Don Antón.

La encuesta. Se efectuó por medio de la realización de una serie de preguntas previamente diseñadas. Buscando obtener datos importantes de la Cooperativa y de su producto, para dar cumplimiento con los objetivos planteados.

3.5 Procesamiento y análisis de la información

La información obtenida a través de la encuesta se analizó de forma cuantitativa y cualitativa, presentado un informe detalladamente estructurado, contribuyendo así a la elaboración del diagnóstico estratégico y la construcción de las estrategias de marketing.

Capítulo 4. Presentación de resultados

4.1 Realizar un diagnóstico estratégico de la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo a través de las matrices EFI, EFE, PC, DOFA, IE, que le permita conocer la situación en el mercado de su producto Café Don Antón.

Para el cumplimiento del primer objetivo, se tuvo en cuenta las preguntas 1,2 y 3 formuladas dentro de la encuesta. A continuación se presentan los resultados:

Tabla 1

Principal competidor de Café Don Antón

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Café Sello Rojo	37	69%
Lukafé	0	0%
Fruto Rojo <i>mi café</i>	17	31%
Crisol	0	0%
Total	54	100%

Fuente. Gerente y empleados de la Cooperativa.

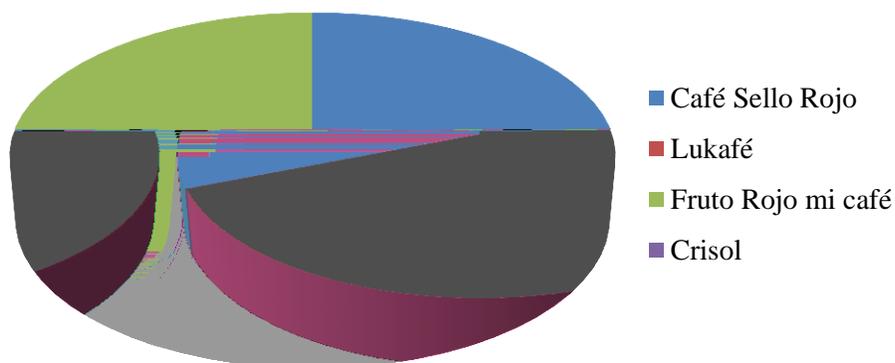


Figura 1. Principal competidor de Café Don Antón

Según la figura 1, en la que se relacionan los datos sobre la consideración de cuál es la principal competencia de Café Don Anton, se nota que Café Sello Rojo es su principal competidor en el mercado, pero hay que tener en cuenta que es una marca nacional con gran reconocimiento y por ende es una rival directa para Don Antón, influyendo aspectos como la calidad, la publicidad y el posicionamiento actual. Sin embargo, como competencias locales se encuentran Fruto Rojo mi café y Café Crisol, empresas regionales productoras de café.

Tabla 2

Variables consideradas fortalezas o debilidades

VARIABLES	FRECUENCIA	
	FORTALEZA	DEBILIDAD
Atención al cliente	47	7
Trayectoria en el mercado	34	20
Talento humano capacitado	49	5
Tecnología de punto en los procesos	25	29
Portafolio competitivo	24	30
Ubicación de la Cooperativa	32	22
Campañas de publicidad y promoción	19	35
Reconocimiento en el mercado	44	10
Precios competitivos	30	24
Comercialización y distribución del producto	35	19
Infraestructura de la empresa	45	9
Estrategias de mercadeo	16	38
Planteamiento de objetivos	24	30
Experiencia en la producción de café	54	0
Presentación e imagen del producto	54	0
Cultura organizacional	48	6
Uso de redes sociales como instrumento publicitario	10	44
Identificación de las necesidades de los clientes	25	29
Convenios con los distribuidores	18	36
Calidad en el producto	54	0

Fuente. Gerente y empleados de la Cooperativa.

En la anterior tabla, se evidencia la clasificación de las variables, notando que según los empleados y la clasificación dada, los factores que son considerados fortalezas dentro de la organización y que son las más relevantes en la posición actual de la Cooperativa, van desde la

atención al cliente, la trayectoria en el mercado, la ubicación de la Cooperativa, la calidad del café y los precios competitivos. Por lo contrario, factores como la tecnología en los procesos, los instrumentos publicitarios que hoy en día se utilizan para dar a conocer el producto y la distribución y comercialización del café, se establecen como debilidades, notando la frecuencia que se obtuvo en la encuesta.

Tabla 3

Variables consideradas oportunidades o amenazas

VARIABLES	FRECUENCIA	
	OPORTUNIDAD	AMENAZA

población y el abastecimiento de las materias primas, mientras que establecen amenazas las variables como la competencia, los cambios climáticos y la informalidad.

4.1.1 Elaboración de matrices. Se elaboraron las matrices como herramienta para la elaboración del diagnóstico estratégico.

Tabla 4

Matriz de evaluación de factores internos

Factores internos claves	Valor	Clasificación	Ponderación
Fortalezas			
1. Atención al cliente	0.02	3	0.06
2. Trayectoria en el mercado	0.02	4	0.08
3. Talento humano capacitado	0.05	4	0.2
4. Ubicación estratégica de la Cooperativa	0.03	4	0.12
5. Reconocimiento en el mercado	0.07	4	0.28
6. Precios competitivos	0.07	4	0.28
7. Producción del Café Don Antón	0.07	4	0.28
8. Calidad en el producto	0.05	4	0.20
9. Presentación e imagen de Café Don Antón	0.02	4	0.08
10. Cultura organizacional entre los empleados	0.02	4	0.08
Debilidades			
1. Tecnología de punta en los procesos de producción	0.07	1	0.07
2. El portafolio de productos	0.10	1	0.10
3. Realización de campañas publicitarias y de promoción	0.05	2	0.10
4. Estrategias de marketing	0.10	2	0.20
5. Uso de redes sociales como instrumento publicitario	0.03	2	0.06
6. Identificación de las necesidades actuales de los clientes	0.02	2	0.04
7. Convenios con distribuidores	0.03	1	0.03
8. Definición del marco axiológico	0.03	3	0.09
9. Planeación de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.	0.05	2	0.06
10. Comercialización y distribución del producto	0.10	1	0.10
Total	1		2.51

Fuente. Autora del proyecto.

Análisis de la matriz EFI: En la actualidad, la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo

se encuentra estable en lo que tiene que ver con sus variables internas, teniendo en cuenta que el valor ponderado total fue 2.51, significando esto, que la Cooperativa posee fortalezas empresariales que le han permitido mejorar sus procesos, tales son su amplia trayectoria en el mercado, el talento humano capacitado, su reconocimiento y la calidad en el café. Sin embargo tiene debilidades que debe contrarrestar como el no aplicar estrategias de marketing, el mejorar su campaña publicitaria y el no contar con convenios estratégicos con distribuidores, lo cual ha disminuido su posicionamiento en el mercado.

Tabla 5

Matriz de evaluación de factores externos

Factores externos claves	Valor	Clasificación	Ponderación
Oportunidades			
1. Número de proveedores	0.05	3	0.15
2. Situación económica de la provincia	0.05	2	0.10
3. Estado del escenario político actual	0.03	3	0.15
4. Existencia de clientes potenciales	0.10	3	0.30
5. Crecimiento de la población	0.03	4	0.12
6. Abastecimiento de materias primas	0.07	4	0.28
7. Avances tecnológicos	0.10	2	0.20
8. Inversión nacional en el sector cafetero	0.03	3	0.09
9. Tendencias de la población	0.02	3	0.06
10. Introducción de nuevos distribuidores	0.07	4	0.28
Amenazas			
1. Aumento de la competencia	0.10	1	0.10
2. Aspectos sociales en la región del Catatumbo	0.02	1	0.02
3. Cambios climáticos	0.07	2	0.14
4. Condiciones de la maya vial	0.02	2	0.04
5. Constante variación en el precio de los insumos	0.05	1	0.05
6. Regulación sectorial por parte del INVIMA	0.03	2	0.06
7. Ingreso de productos sustitutos	0.07	2	0.14
8. Influencia por zona fronteriza	0.02	2	0.04
9. Práctica de la actividad del contrabando en la región	0.02	2	0.04
10. Crecimiento de la informalidad en el sector cafetero	0.05	2	0.10
Total	1		2.46

Fuente. Autora del proyecto.

Análisis de la matriz EFE: La empresa se encuentra por debajo del promedio, debido a que su total ponderado fue de 2.41. Por lo tanto, es necesario aprovechar oportunidades como la introducción de nuevos distribuidores, el crecimiento de la población, la existencia de clientes potenciales, entre otras, esto con la finalidad de hacerle frente al aumento de la competencia, ingresos de productos sustitutos y las variables sociales como la informalidad.

Tabla 6

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores importantes para el éxito	Valor	Café Don Antón		Café Crisol		Fruto Rojo mi café	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Posicionamiento en el mercado	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
Portafolio de productos competitivos	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
Recurso humano capacitado	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Comercialización y distribución de los productos	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Relación con los proveedores	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Tecnología de punto en los procesos de producción	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Presentación e imagen del producto final	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Calidad del producto (café)	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Implementación de estrategias de mercadeo	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20
Tendencias del cliente	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Total	1		2.44		2.16		2.36

Fuente. Autora del proyecto.

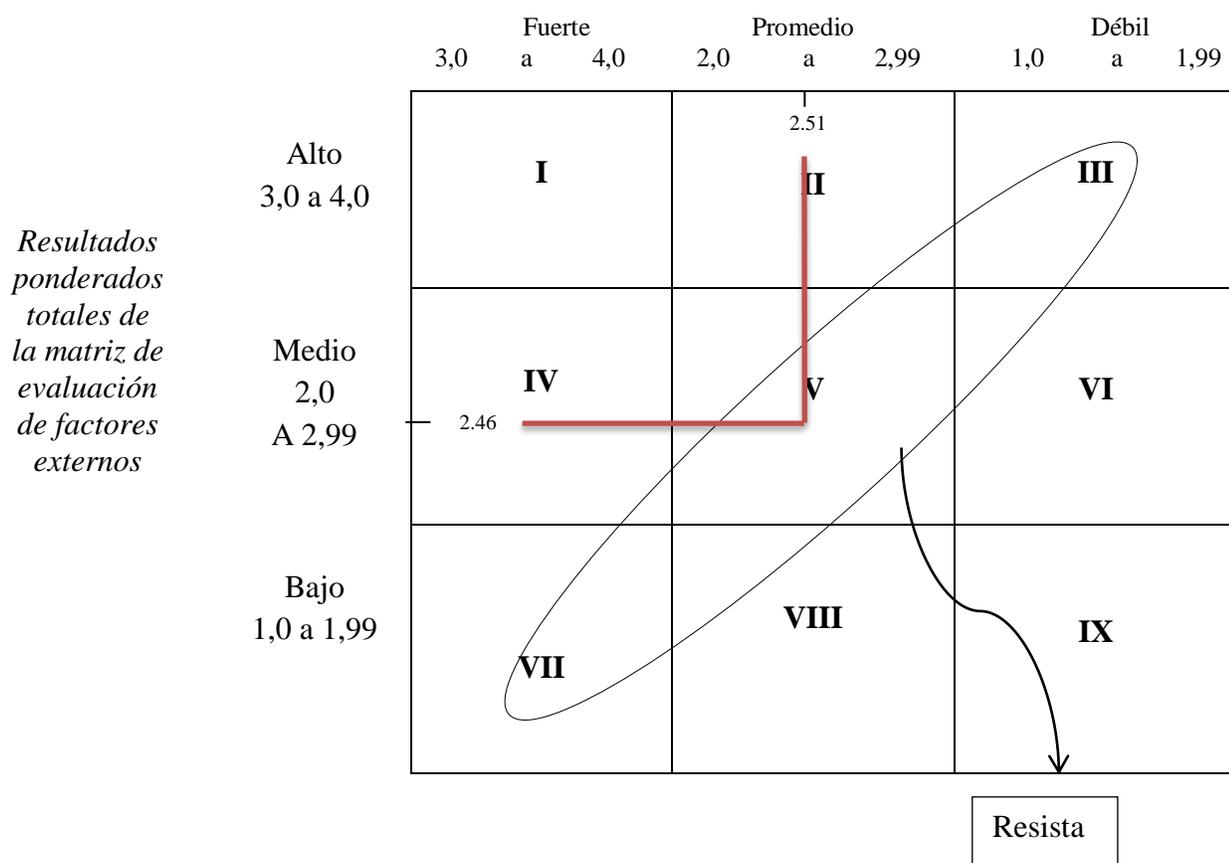
Análisis de la matriz PC: En la tabla anterior se observa la matriz de perfil competitivo donde es evidente que la Cooperativa de Caficultores de Catatumbo con su producto Café Don Antón, posee dos competencias locales directas, por un lado está Café Crisol y por el otro Fruto Rojo *mi café*, siendo estas empresas regionales y locales. Según la matriz, Café Don Antón lidera como empresa de café de la región, con un puntaje 2.44, pero sin alcanzar un valor promedio, lo que quiere decir que debe trabajar en aspectos relacionados con su posicionamiento, la tecnología y estrategias de mercadeo, ya que Fruto Rojo *mi café* se encuentra cerca en un valor ponderado de 2.36, indicando que posee debilidades y fortalezas similares.

Tabla 7

Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al cliente 2. Trayectoria en el mercado 3. Talento humano capacitado 4. Ubicación estratégica de la Cooperativa 5. Reconocimiento en el mercado 6. Establecimiento de precios competitivos 7. Producción de Café Don Antón 8. Calidad en el producto 9. Buena presentación e imagen de Café Don Antón 10. Cultura organizacional adecuada entre los empleados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología de punta en los procesos de producción 2. Portafolio de productos 3. Realización de campañas publicitarias y de promoción 4. Estrategias de marketing 5. Uso de redes sociales como instrumento publicitario 6. Identificación de las necesidades actuales de los clientes 7. Convenios con distribuidores 8. Definición del marco axiológico 9. Planeación de los objetivos a corto, mediano y largo plazo 10. Comercialización y distribución del producto
Oportunidades	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de proveedores 2. Situación económica de la provincia 3. Estado del escenario político actual 4. Existencia de clientes potenciales 5. Crecimiento de la población 6. Abastecimiento de materias primas 7. Avances tecnológicos 8. Inversión nacional en el sector cafetero 9. Tendencias de la población 10. Introducción de nuevos distribuidores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fijar una escala de precios para los productos, con la finalidad de segmentar nuevos mercados. (F5,F6-O2,O5) 2. Implementar nuevos tipos de distribuidores mayoristas y minoristas. (F7, F8, F9-O4, O9, O10). 3. Mejorar el proceso productivo con la finalidad de lograr mayor cobertura en el mercado. (F5,F2-O1,O6,O7) 4. Identificar clientes potenciales en el mercado local y regional. (F1,F3-O5,O9) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir e implementar maquinaria de punta en los procesos (D1,D10-O7) 2. Aplicar estrategias de marketing, encaminadas a la plaza, precio, publicidad, personas, producto y procesos. (D2,D3,D4,D5,D10-O4,O5) 3. Realizar alianzas y convenios estratégicos para aumentar las ventas del Café Don Antón. (D4,D7-O4.O10) 4. Hacer una campaña publicitaria agresiva donde se dé a conocer los beneficios del producto. (D3,D4,D5-O4,O9)
Amenazas	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de la competencia 2. Aspectos sociales en la región del Catatumbo 3. Cambios climáticos 4. Condiciones de la maya vial 5. Constante variación en el precio de los insumos 6. Regulación sectorial por parte del INVIMA 7. Ingreso de productos sustitutos 8. Influencia por zona fronteriza 9. Práctica de la actividad del contrabando en la región 10. Crecimiento de la informalidad en el sector cafetero 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a los empleados en temas relacionados con normatividad, legalidad y registros exigidos por las entidades de salud. (F1,F3-A6) 2. Seleccionar nuevos proveedores para adquirir insumos de mejor calidad. (F8-A5) 3. Incrementar su ventaja competitiva en el mercado mejorando la imagen, presentación y empaque de Café Don. (F3,F5,F9-A1,A7) 4. Establecer rutas comerciales que faciliten la comercialización del Café Don Antón a los municipios aledaños.(F5,F7-A4,A1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer objetivos de ventas, comerciales, y de competitividad encaminados a reducir costos y atacar a la competencia. (D9, D10 –A1,A5,A7) 2. Crear un plan de contingencia que contenga las acciones para contrarrestar la problemática social. (D9-A4,A5,A8,A9,A10) 3. Ampliar la línea de producción, agregando nuevos productos elaborados con café. (D2,D10-O1, O7) 4. Determinar a través de una investigación de mercados las necesidades actuales de los clientes. (D6,D10-O1)

Fuente. Autora del proyecto.

Tabla 8*Matriz IE**Resultados ponderados totales de la matriz de evaluación de factores internos***Fuente.** Autora del proyecto.

Como se observó anteriormente, la ponderación interna es de 2.51 y la externa fue de 2.46, por lo tanto, la ubicación en la matriz IE pertenece al cuadrante V, lo que muestra que se deben implementar acciones de resistencia, tales como la penetración en el mercado y el desarrollar nuevos productos. Debido a que estas estrategias contribuyen a que la empresa logre mantenerse dentro del mercado, obteniendo reconocimiento y participación en él.

4.1.2 Diagnóstico estratégico. La elaboración del diagnóstico estratégico se realizó en dos partes, inicialmente evaluando las variables internas de la organización y en segundo lugar analizando las variables externas que conforman el entorno en el que se desarrolla la Cooperativa. A continuación se presenta la manera en que se llevó a cabo el diagnóstico estratégico.

4.1.2.1 Diagnóstico interno de la Cooperativa de Caficultores de Catatumbo en relación con su producto Café Don Antón. Los factores internos analizados fueron los siguientes:

- **Recursos humanos.** El personal para las empresas es un recurso valioso en el desarrollo de sus actividades, por tal motivo, la necesidad de que estos cuenten con el conocimiento relacionado a los procesos que se adelantan en la organización. Siendo así, la Cooperativa capacita a sus empleados, con la finalidad de que se les facilite realizar las tareas asignadas, en tema de producción y en uso de maquinarias.
- **Tecnología.** Con respecto a la tecnología que ha implementado la Cooperativa, hay que señalar que carece de tecnología de punta para el desarrollo de sus procesos productivos, es decir, que aunque cuenta con las debidas maquinarias para producir el café, sus equipos no se encuentran actualizados respecto a los nuevos avances tecnológicos.
- **Comercialización del producto.** El Café Don Antón se comercializa en la ciudad de Ocaña y la provincia, no obstante, existen falencias en la cobertura de nuevos mercados, donde

se dé a conocer el producto, además no se tienen convenios, ni rutas comerciales establecidas para tal fin.

- **Aspectos administrativos.** En relación con los componentes administrativos que debe tener toda organización, hay que señalar que la Cooperativa tiene misión y visión, política de calidad, y valores, pero estas variables no cuentan con los elementos que hacen parte de su definición y que deben evidenciarse en su declaración, es decir, que dentro de la misión no se expone el papel que juega la organización en la sociedad, así como tampoco su valor en los grupos de intereses. En cuanto a la visión, no se evidencia el tiempo ni las actividades a realizar para alcanzar las metas de la empresa, además, carece de un elemento clave como lo es la tecnología con la que contará la empresa. Por otro lado, hace falta establecer los valores corporativos y ajustar las políticas al significado propio de estas dentro de la organización.

- **Estrategias de marketing.** Las estrategias que actualmente la empresa aplica se encuentran desactualizadas, pues en primer lugar, solo se manejan dos tipos de precios para los productos, por lo que no se ha optado por implementar una escala de precios competitivos en el mercado que permita al cliente tener variedad de opciones de compra, en cuanto a la plaza, los canales de distribución que se manejan son a través de mayoristas y minoristas, sin embargo no han sido suficientes para cubrir la totalidad del mercado. Con respecto a las promociones y la publicidad, estas se dan a conocer por los medios tradicionales como radio y televisión, no obstante, se observa la necesidad de que se haga uso de otros medios de comunicación que han tomado importancia en la actualidad. Por otra parte, las personas se han venido capacitado en temas de producción de café, sin embargo las temáticas como el marketing, atención al cliente,

no se han incluido. Por último, para los procesos productivos, el conocer los nuevos avances tecnológicos, juega un papel indispensable para la producción del Café Don Antón. Teniendo en cuenta lo anterior, las estrategias de marketing deben ser las adecuadas para aumentar la posición en el mercado y se hace necesario que vayan de la mano con los objetivos empresariales.

4.1.2.2 Diagnóstico externo de la Cooperativa de Caficultores de Catatumbo en relación con sus productos Café Don Antón. Para este caso, las variables de carácter externas analizadas fueron las siguientes:

- **Condiciones ambientales.** Hay que tener en cuenta que el cultivo de café se da en temperaturas frías y cálidas, pero en tiempos de verano se dificulta la tarea de los agricultores. Por tal razón, la Cooperativa cuenta con acciones y estrategias a realizar para evitar que los cambios ambientales perjudiquen la producción del Café Don Antón.
- **Aspectos legales.** Siendo la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo una organización dedica a la producción de café y a la venta de insumos agrícolas, esta deber contar con todos los permisos requeridos por las diferentes entidades de salud y ministerio de agricultura, como el INVIMA, el cual vence en el año 2024. Así mismo, debe estar al tanto de cada nuevo decreto y ley que se actualice o se cree como régimen para ejecutar eficazmente esta actividad.
- **Economía.** En nuestro país, esta tiende a variar diariamente, por tal razón, puede que aumente o disminuya según la políticas establecidas, de esta forma puede existir la posibilidad de

que la Cooperativa aproveche épocas de crecimiento económico y aumentar la demanda y por ende la oferta de Café Don Antón.

- **Competencia.** En un mercado tan competitivo como el de hoy, la Cooperativa cuenta con dos competidores directos, siendo marcas locales tales como “Café Crisol y Fruto Rojo *mi café*” y compite con marcas nacionales como “Sello Rojo” y demás. Siendo así la situación, es de gran importancia que se tome ventaja ante la competencia actual, esto a través de aplicar mejores estrategias de marketing y venta.

Teniendo como base el análisis interno y externo realizado a la Cooperativa, se puede mencionar que hoy en día la empresa tiene aspectos organizacionales que debe mejorar y que una forma de hacerlo es tomando sus fortalezas internas y aprovechar las oportunidad que le brinda su medio, para que de esta forma logre disminuir sus debilidades y enfrentar sus amenazas. Todo ello para que alcance mayor participación, posicionamiento y reconocimiento en el mercado local.

4.2 Rediseñar el marco axiológico actual de la empresa para verificar si sus objetivos organizacionales, están acordes a sus estrategias de marketing

Para el desarrollo de este objetivo y para cumplir con lo establecido, fue necesario como actividad inicial tomar los resultados de la tabulación de las preguntas 4, 5, 6 y 7 planteadas en la encuesta, la cual estuvo dirigida a la gerente de la empresa y a sus empleados.

En segundo lugar se tomó el marco axiológico actual de la empresa, para estudiarlo y analizar sus componentes, basados en teorías y conceptos que según autores de la planeación estratégica, debe contener una misión, visión, políticas y valores. Una vez realizado dicho análisis, se llevó a cabo la reconstrucción de estos elementos organizacionales.

Tabla 9

Actividad principal de la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Producción de café	25	46%
Comercialización de café	15	28%
Distribución de café	2	4%
Otro, ¿Cuál? <u>Todas las anteriores</u>	12	22%
Total	54	100%

Fuente. Gerente y empleados de la Cooperativa.

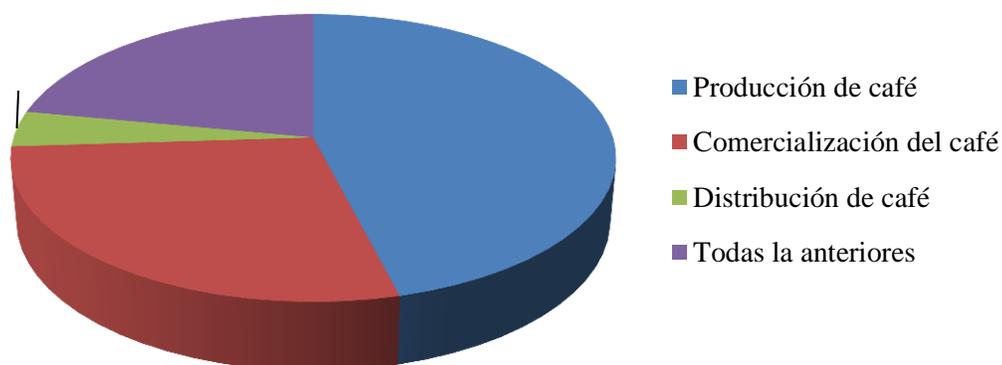


Figura 2. Actividad principal de la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo

De acuerdo con la figura anterior, la mayoría de los empleados establecen que la principal actividad es la producción de café, basados en que la Cooperativa hoy en día realiza el proceso productivo, mediante la obtención de granos de café, insumos y mano de obra, por lo que son pocas las estrategias de comercialización y distribución que se han implementado.

Tabla 10

Característica más distintiva de producto Café Don Antón

ÍTEMES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sabores del café	5	9%
Calidad del producto	47	87%
Empaque e imagen del producto	2	4%
Cantidad frente al precio	0	0%
Total	54	100%

Fuente. Gerente y empleados de la Cooperativa.

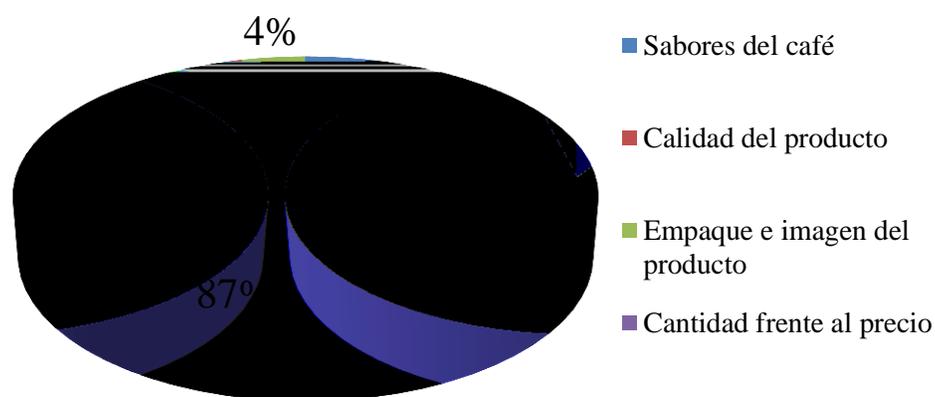


Figura 3. Característica más distintiva de Café Don Antón

En cuanto a la característica más distintiva de Café Don Antón, la calidad es considerada como la más importante en el producto, teniendo en cuenta que para el consumidor, este también es un factor relevante para realizar la compra, así como el sabor del mismo, estando estos factores directamente relacionados, por lo que juegan un papel importante en el mercado.

Tabla 11

Propósito de Don Antón en los próximos cinco años

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ser la empresa líder	11	20%
Ampliar la cobertura llegando a nuevos mercados nacionales	25	46%
Tener mayor reconocimiento en el mercado	4	8%
Fortalecer los procesos de producción	7	13%
Aumentar el portafolio de productos	7	13%
Total	54	100%

Fuente. Gerente y empleados de la Cooperativa.

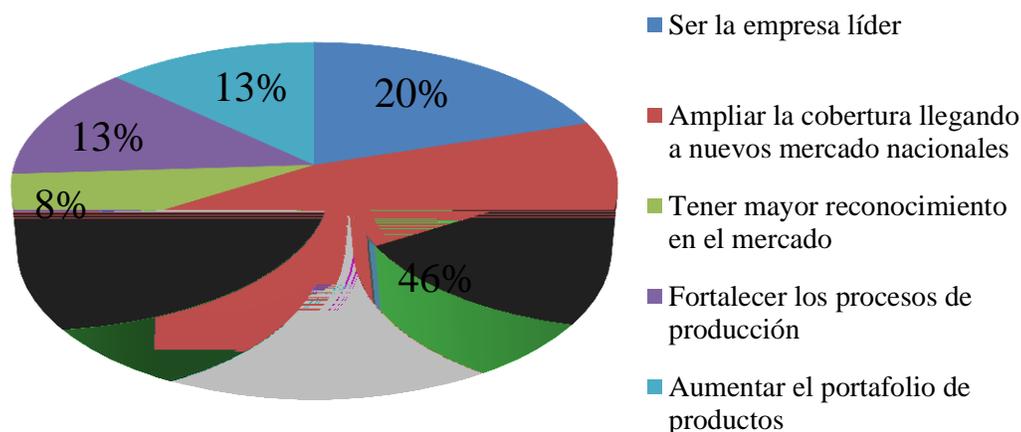


Figura 4. Propósito de Don Antón en los próximos cinco años

Teniendo en cuenta los resultados, para los próximos cinco años Café Don Antón tiene como propósito principal ampliar su cobertura hacia nuevos mercados nacionales, con la

finalidad de obtener mayor reconocimiento. Por lo tanto, tal objetivo se logrará a través de la adquisición de tecnología, capacitando al personal y mejorando las estrategias de marketing.

Tabla 12

Clasificación de los valores corporativos

ÍTEMS	FRECUENCIA				
	Clasificación				
	1	2	3	4	5
Respeto	52	0	1	0	1
Responsabilidad	52	1	1	0	0
Disciplina	52	0	1	1	0
Compromiso	53	1	0	0	0
Confianza	54	0	0	0	0
Integridad	53	0	0	0	1
Transparencia	53	1	0	0	0

Fuente. Gerente y empleados de la Cooperativa.

Tomando como base la tabulación anteriormente mencionada, en la tabla 8 se puede establecer que los empleados consideran que los valores: **respeto, responsabilidad, disciplina, compromiso, confianza, integridad y transparencia**, se reflejan dentro de la Cooperativa, pues es notable que cada uno de estos tuvieron una **clasificación de 1** el cual hace referencia al valor más presente en la organización.

4.2.1 Análisis y reestructuración de la misión

Misión actual de la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo: Contribuir al desarrollo socioeconómico de los asociados, caficultores y comunidad en general del departamento Norte de Santander.

Componentes en la formulación de la misión: Según Chiavenato, (2011) “la misión de la organización se debe definir en términos de satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio. Como observa Drucker, la causa más importante del fracaso de las empresas sea tal vez que rara vez se preguntan cuál es el tarea de la organización, por lo menos de forma clara y directa y que es muy poco común que los administradores dediquen tiempo a estudiar y reflexionar sobre el asunto. Por tal motivo, una misión organizacional debe considerar los siguientes aspectos:

- La razón de ser de la organización,
- El papel de la organización en la sociedad,
- La naturaleza del negocio de la organización,
- El valor de organización en sus grupos de interés,
- Los tipos de actividades en las que la organización debe poner sus esfuerzos para el futuro”.

Análisis: Es evidente que la misión actual de la Cooperativa, solo se enfoca en el papel que pretende cumplir dentro de la sociedad y con los asociados, careciendo de factores como la actividades a las que se dedica, es decir, su razón de ser y la naturaleza del negocio. Además, no se hace referencia al interés por sus empleados. Siendo así, es de gran importancia que la misión se encuentre bien definida, puesto que esta es un elemento primordial para su direccionamiento estratégico.

Nueva misión sugerida para la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo. Somos una familia cafetera que ofrece a la comunidad de la región productos de alta calidad, como

insumos agrícolas y nuestro Café Don Antón, buscando siempre satisfacer a nuestros a clientes y consumidores, trabajando continuamente en mejorar los procesos de la empresa, capacitando a los empleados y generando buenas relaciones con los proveedores y asociados.

4.2.2 Análisis y reestructuración de la visión

Visión actual de la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo. Ser la empresa líder brindando efectividad y calidad en sus servicios.

Componentes en la formulación de la visión: La visión corresponde a la percepción de un futuro realista, creíble y atractivo, que puede ser tan vago como un sueño o tan preciso como una meta o las instrucciones para cumplirla.

Una manera práctica para determinar los elementos claves de la visión gerencial es dando respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo será la empresa cuando haya llegado a su madurez en un determinado tiempo?
- ¿Cuál será el nivel de tecnología con el que contará la empresa?
- ¿Cómo estará organizada y quienes laborarán en la empresa?
- ¿Cuál será el portafolio de productos y servicios ofrecidos?
- ¿Cuál será la identidad, principios y valores de la empresa? (González y Manrique Salas, 2010)

Análisis: Dentro de la visión no se encuentra especificado el tiempo en que se pretende alcanzar la meta a largo plazo, así como tampoco la tecnología a utilizar. Así mismo, no se describe la imagen que se proyecta tener frente a sus clientes. Por tal motivo, en la visión no se nota la definición de su meta futura alcanzar ni los recursos con los que debe contar para cumplirla.

Nueva visión sugerida para la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo. Seremos para el 2023 una organización reconocida en el mercado local, regional y nacional, por la efectividad en los servicios prestados y la calidad en sus productos, incluyendo maquinaria de punta y fortaleciendo su proceso productivo.

4.2.3 Análisis y reestructuración de los valores

Valores actuales de la Cooperativa de Caficultores el Catatumbo. Actualmente la Cooperativa no tiene definidos sus valores con claridad.

Formulación de valores. “Los valores son las prioridades de las organizaciones, (...). Estos son las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización. Varían entre personas y organizaciones, las cuáles pueden adoptar diferentes criterios para determinar si un comportamiento es correcto en la situación. Los valores son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y las organizaciones” (Chiavenato y Arao, planeación estrategico , 2011)

Nuevos valores para la Cooperativa.

- **Respeto.** Promoviendo el respeto entre los empleados y con los clientes, practicando el diálogo como solución a los problemas y conflictos, con la finalidad de crear un mejor clima laboral.
- **Responsabilidad.** Trabajando con disciplina y esfuerzo para responder a las necesidades de nuestros clientes, brindarle estabilidad laboral a nuestros empleados, aportar al medio ambiente y contribuyendo a la calidad de vida la comunidad.
- **Honestidad.** Estamos comprometidos con la sociedad en general a realizar nuestras actividades bajo total transparencia y equidad, siendo coherentes en cada acción y meta establecida.
- **Confianza.** Contribuyendo continuamente a mejorar la calidad en nuestros servicios y productos y la buena atención al cliente, brindamos seguridad en la compra realizada y fidelidad para la Cooperativa, cumpliendo con los requisitos legales y los parámetros establecidos.
- **Transparencia.** Ejecutando cada uno de los procesos productivos con total claridad, rectitud y honradez, con la finalidad de obtener los mejores resultados y responder a los clientes, empleados, proveedores y socios.

4.2.4 Análisis y reestructuración de las políticas corporativas

Política actual de Cooperativa de Caficultores del Catatumbo.

Política de calidad. Nuestro compromiso es mejorar la calidad de vida de los asociados y de la comunidad en general del departamento, comercializando café e insumos agrícolas con precios competitivos y desarrollando proyectos de bienestar socioeconómicos. El cumplimiento de esta política se ejecutará con un personal capacitado, bajo los lineamientos de la norma de calidad ISO 9001:2008, dirigido a la satisfacción de nuestros clientes, procurando el mejoramiento continuo.

Componentes en la formulación de las políticas empresariales. Según (David, 1998) Se puede definir como la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas.

Las políticas con frecuencia se formulan en términos de actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo; las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse a una sola división, o también, se pueden fijar a nivel funcional y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas. Las políticas, así como las metas, son especialmente importantes en el proceso de la ejecución de estrategias, pues ellas dan a las líneas generales sobre las expectativas de la organización con respecto a sus empleados y permiten coherencia y coordinación dentro de sus departamentos. (David, 1998)

Análisis: La Cooperativa solo cuenta con una política corporativa planteada, como lo es la de calidad, por lo que carece de políticas que rijan el desarrollo de las actividades productivas. Siendo así, se elaboraron las consideradas de mayor importancia y que la empresa debe tener en cuenta dentro de su marco axiológico.

Reestructuración de las políticas corporativas.

- **Política de abastecimiento de materias primas.** Seleccionar a nuestros proveedores bajos los criterios de calidad y costos, evaluando su transparencia, responsabilidad, puntualidad en la entrega de las materias primas.
- **Política ambiental.** Realizar una inspección ambiental con la finalidad de proteger y cuidar el medio ambiente, evaluando continuamente el impacto que se genera en la producción de café e insumos agrícolas, buscando el desarrollo sostenible.
- **Política de gestión humana.** Capacitar constantemente a nuestros empleados, hace parte del mejoramiento continuo y permite que los productos cuenten con los requisitos establecidos por el cliente. Así mismo, logran desarrollar sus habilidades y sus capacidades demostrando su buen desempeño dentro de la empresa.
- **Política de producción.** Mejorar en cada uno de los procesos de producción es una tarea que se exige dentro de la Cooperativa, adquiriendo tecnología de punta, contando con una mejor distribución de plata e infraestructura y personal competente.

4.2.5 Análisis general de la verificación de la relación de los objetivos

organizacionales y las estrategias de marketing. De acuerdo al análisis previo del marco axiológico de la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo, se permitió establecer que aunque se cuenta con el diseño de estos factores, no se han incluido los elementos necesarios para su correcta definición, los cuales fueron expuestos anteriormente, donde se halla la ausencia de las estrategias de marketing.

Por consiguiente, se realizó su rediseño, dando paso a una concordancia entre su marco y las estrategias de marketing, incluyendo en su misión componentes como la mejora de los procesos, capacitación de los empleados y la cultura organizacional. Del lado de la visión, se tuvo en cuenta el tiempo, la imagen y los recursos para lograr ser una organización reconocida a nivel local, regional y nacional.

La inclusión de estos agentes tiene como fin, aclarar dentro de sus objetivos organizacionales, el interés de la Cooperativa por alcanzar nuevos mercados, ampliar su portafolio de productos, mejorar la tecnología aplicada a sus procesos, ampliar su promoción, utilizar herramientas actualizadas de publicidad y capacitar a sus empleados también es aspectos de atención al cliente y desarrollo del marketing dentro de la organización.

4.3 Formular un plan de acción donde se planteen las estrategias encaminadas al posicionamiento en el mercado del Café Don Antón.

Se realizó el plan de acción teniendo como base las preguntas 8, 9, 10, 11, 12 y 13 de la

encuesta, como soporte para la formulación de las estrategias de posicionamiento. Así mismo dentro del plan se plasmaron las actividades necesarias para dar cumplimiento a cada una de dichas estrategias, de igual manera, el tiempo y los recursos que se deben tener en cuenta en el desarrollo del plan de acción. Por su parte, se exponen los indicadores que servirán como soporte de las tareas realizadas. A continuación se presenta en los resultados de dichas preguntas y el plan de acción desarrollado.

Tabla 13

Alternativas al momento de fijar el precio

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alternativas de financiación	2	4%
Estrategia competitiva	39	72%
Demanda en el mercado	7	13%
En nivel de utilidades esperado	6	11%
Total	54	100%

Fuente. Gerente y empleados de la Cooperativa.

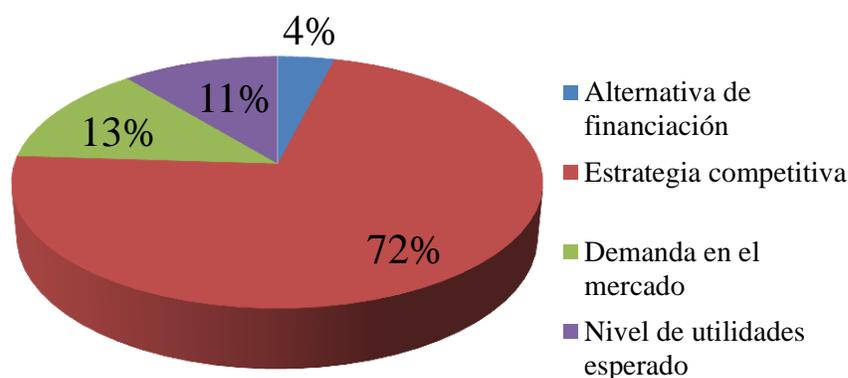


Figura 5. Alternativas a tener en cuenta para la fijación del precio.

Con relación a las alternativas que debe tener en cuenta la Cooperativa al momento de fijar el precio del producto Café Don Antón, se toma en cuenta en primera instancia que este sea

competitivo en el mercado, de manera que las estrategias de precio estén encaminadas a proporcional facilidad de compra, a obtener utilidades y aumentar la demanda del producto.

Tabla 14

Variables que influyen más en el posicionamiento actual del producto Café Don Antón

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Empaque del producto	6	11%
Olor	5	9%
Sabor	39	72%
Textura	0	0%
Numero de presentaciones	0	0%
Imagen del vendedor	0	0%
Otro, ¿Cuál?		
-Todas la anteriores	1	2%
-Calidad	3	6%
Total	54	100%

Fuente. Gerente y empleados de la Cooperativa.

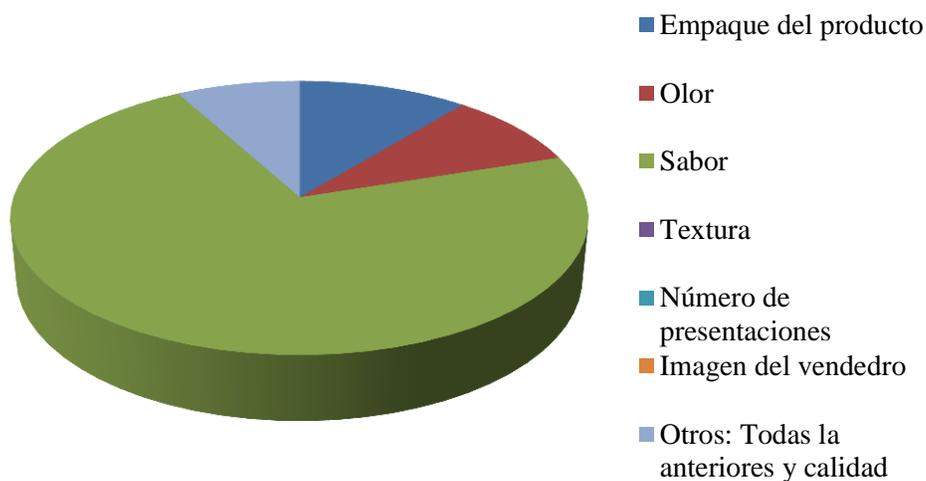


Figura 6. Variables que influyen más en el posicionamiento actual del producto Café Don Antón

Según los resultados obtenidos y como se nota en la figura 8, el sabor del Café es una de las variables más influyentes en su posicionamiento, debido a que este hace parte de la calidad

con la que el producto final se entrega al consumidor, por lo tanto afecta o contribuye a la posición en el mercado.

Tabla 15

Mecanismo para potenciar la participación de los empleados en el proceso de elaboración del Café Don Antón.

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación	34	63%
Estabilidad laboral	10	18%
Remuneración	3	6%
Incentivos no salariales	6	11%
Otro, ¿Cuál?: Sentido de pertinencia	1	2%
Total	54	100%

Fuente. Gerente y empleados de la Cooperativa.

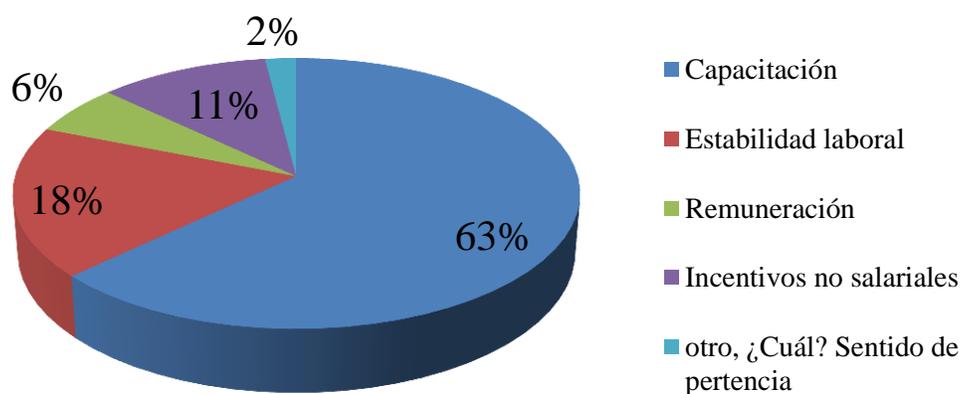


Figura 7. Mecanismo para potenciar la participación de los empleados en el proceso de elaboración del Café Don Antón

En cuanto a los mecanismos que los empleados consideran importante para potenciar su participación en los procesos de elaboración de Café Don Antón, es la continua capacitación en temas relacionados con sus tareas y que son relevante para la eficaz producción del producto,

tales van desde la atención al cliente, el uso de maquinaria, estrategias de mercadeo y la comercialización del mismo.

Tabla 16

Forma adecuada de hacer llegar el producto terminado al consumidor final

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Puntos directos de ventas	23	43%
Intermediarios minoristas	2	4%
Intermediarios mayoristas	19	35%
Implementar nuevas sucursales en los municipios aledaños	10	18%
Total	54	100%

Fuente. Gerente y empleados de la Cooperativa.

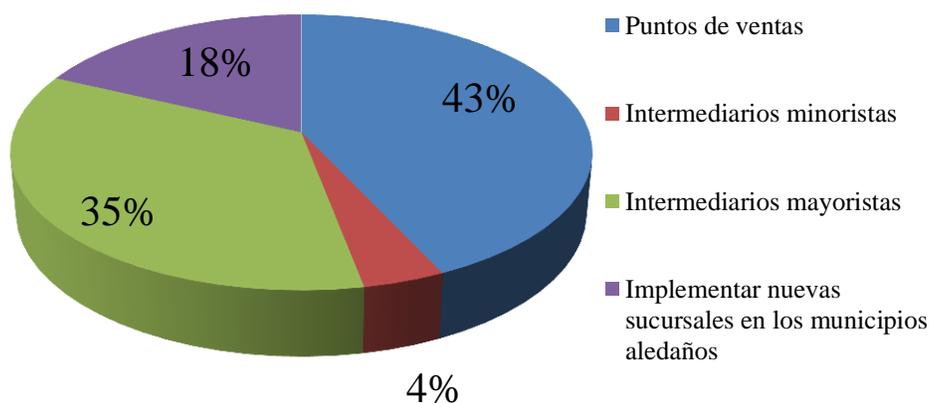
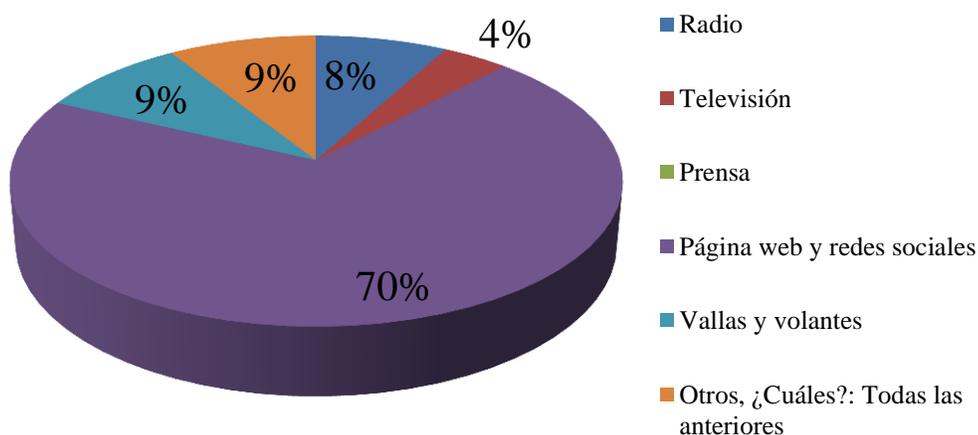


Figura 8. Formas más adecuadas de hacer llegar el producto terminado al consumidor final.

Una de las formas más adecuadas para que el producto llegue el consumidor final, es a través de los puntos de ventas, puesto que de esta manera se da conocer el producto con mayor facilidad, se muestra al público los beneficios que este contiene y es más exequible para efectuar la compra.

Tabla 17*Medio de comunicación adecuado para llegar al público*

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	4	8%
Televisión	2	4%
Prensa	0	0%
Página web y redes sociales	38	70%
Vallas y volantes	5	9%
Otros, ¿Cuáles? Todas la anteriores	5	9%
Total	54	100%

Fuente. Gerente y empleados de la Cooperativa.**Figura 9.** Medios de comunicación más adecuados para llegar al público.

Con respecto a los medios de comunicación y siendo la publicidad una de las formas más importantes para dar a conocer el producto en el mercado, hay que mencionar el auge que tiene que esta variable se encuentra realizada por medio de las páginas web y las redes sociales, debido a que hoy en día son herramientas claves para ofrecer y vender cualquier producto, en este caso el Café Don Antón.

Tabla 18

Condiciones técnicas y operativas para que el Café Don Antón mejore su posición en el mercado

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Actualización o adquisición de tecnología de punta	33	61%
Automatización del empaçado	0	0%
Creación de mercados satélites	15	28%
Lanzamiento de nuevo producto	6	11%
Total	54	100%

Fuente. Gerente y empleados de la Cooperativa.

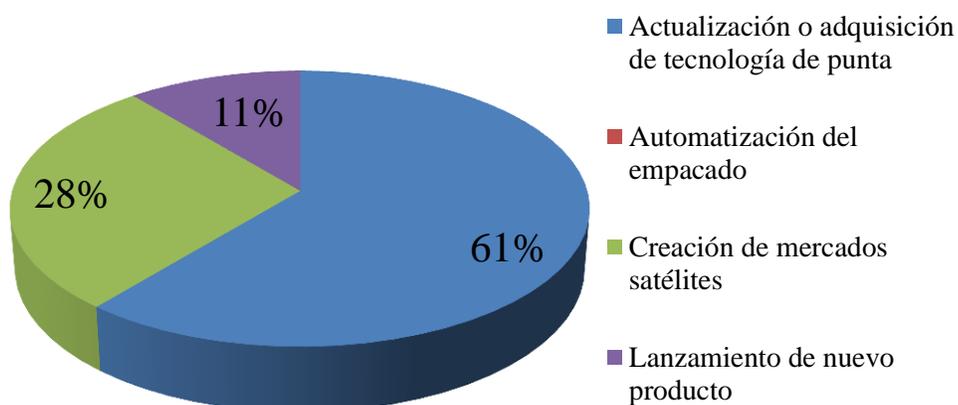


Figura 10. Condiciones técnicas y operativas para mejorar la participación en el mercado

Tabla 19

Plan de acción

Objetivos	Estrategias	Actividades	Tiempo	Responsables	Recursos	Indicadores
Aumentar la participación del Café Don Antón en el mercado local y regional.	Diseñar rutas comerciales con la finalidad de cubrir la totalidad del mercado.	Conocer la información sobre la relación de barrios y cantidad de tiendas del municipio.	Un mes	Coordinador de marketing del Café	Humanos y Económicos	Informe de las rutas comerciales diseñadas
		Definir el proceso de comercialización según la cantidad de tiendas identificadas.				
		Establecer las formas y rutas de entrega del Café Don Antón a las tiendas.				
Aumentar la participación del Café Don Antón en el mercado local y regional.	Expandir la distribución y comercialización del Café Don Antón.	Realizar alianzas estratégicas con supermercados y tiendas de los municipios aledaños.	Un mes	Gerente	Humanos	$\frac{\text{Tiendas y supermercados identificados}}{\text{Total tiendas y supermercados aliadas}} * 100$
		Efectuar convenios con las cafeterías de los municipios.	Un mes	Gerente	Humanos	$\frac{\text{Cafeterías identificadas}}{\text{Total cafeterías con convenios}} * 100$
		Crear un punto de venta de Café Don Antón en el centro de Ocaña.	6 meses	Gerente	Humanos Económicos Tecnológicos	Documentos de constitución del establecimiento, certificados y permisos
Ampliar el portafolio de productos.		Implementar una nueva línea de producción de Café Don Antón instantáneo.	Constante	Coordinador del área de producción	Humanos Económicos Tecnológicos	Informe de la descripción de los nuevos productos a agregar al portafolio
		Lanzar nuevas versiones y en diferentes tamaños el Café Don Antón.	Constante	Coordinador del área de producción	Humanos Económicos Tecnológicos	
		Producir el Café Don Antón adicionándole sabor a vainilla y canela.	Constante	Coordinador del área de producción	Humanos Económicos Tecnológicos	

Continuación, tabla 19

Objetivos	Estrategias	Actividades	Tiempo	Responsables	Recursos	Indicadores	
Incrementar el nivel de ventas a través de la aplicación de estrategias de marketing	Identificar las necesidades actuales del mercado que permita la captación de clientes potenciales.	Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes frente a la calidad del café	Constante	Todos los empleados de la Cooperativa	Humanos Económicos Tecnológicos	Informe sobre la medición	
		Investigar en el mercado las nuevas tendencias y preferencias del consumidor de café	Un mes	Auxiliar de mercadeo	Humanos y económicos	$\frac{\text{Personas encuestadas}}{\text{Total personas encuestadas}} * 100$	
		Conocer la aceptación actual de la marca Don Antón.	Un mes	Auxiliar de mercadeo	Humanos y económicos	$\frac{\text{Cantidad de clientes evaluados}}{\text{Totalidad de clientes evaluados}} * 100$	
	Evaluar las condiciones económicas de los clientes con la finalidad de establecer precios competitivos en mercado	Estudiar la capacidad de compra del consumidor	Dos meses	Auxiliar de mercadeo	Humanos y económicos	Informe con los resultados del estudio realizado	
		Realizar una escala de precios del Café Don Antón por compras mayoritarias.	Un mes	Coordinador de venta de Café Don Antón	Humanos y económicos	Documento con la escala de precio establecida	
		Analizar los precios de la competencia directa del producto	Dos meses	Auxiliar de mercadeo	Humanos y económicos	Informe sobre el análisis efectuado a la competencia	
	Mejorar la campaña publicitaria actual	Usar las redes sociales como medio para ofrecer los beneficios del Café Don Antón		Constante	Auxiliar de mercadeo y auxiliar de venta	Humanos y económicos	Plan publicitaria con las mejoras a implementar
			Dar degustaciones del producto en lugares estratégicos del municipio.	Cada tres meses	Auxiliar de venta	Humanos y económicos	
			Crear una página web oficial de Café Don Antón que permita promocionar y dar a conocer los descuentos del producto.	Dos semanas	Auxiliar de venta y auxiliar de mercadeo	Humanos Económicos Tecnológicos	

Continuación tabla 19

Objetivos	Estrategias	Actividades	Tiempo	Responsables	Recursos	Indicadores
Mejorar su capacidad de innovación y desarrollo.		Analizar las opciones que se tiene para modernizar su aparato productivo, maquinaria, equipos, procesos y gestión.	Tres meses	Gerente y Coordinador del área de producción	Humanos Económicos Tecnológicos	Informe basados en el análisis realizados
		Estudiar los nuevos avances tecnológicos.	Dos meses	Gerente y Coordinador del área de producción	Humanos Económicos Tecnológicos	Documento con los resultados del estudio
		Conocer las estrategias de innovación que han desarrollado empresas de café nacionales.	Dos meses	Gerente y Coordinador del área de producción	Humanos Económicos Tecnológicos	Informe con las estrategias
Fortalecer los procesos productivos del Café Don Antón.	Adquirir insumos de mejor calidad.	Verificar el estado y condiciones en las que llega la materia prima.	Constante	Agentes de compra y almacenistas	Humanos Económicos Tecnológicos	Registro de verificación
		Seleccionar a los proveedores teniendo en cuenta la calidad de los insumos, el tiempo de entrega y los costos.	Constante	Agentes de compra y almacenistas	Humanos Económicos Tecnológicos	Registro y lista de proveedores
		Obtener garantía de los insumos comprados.	Durante la compra de insumos	Agentes de compra y almacenistas	Humanos Económicos Tecnológicos	Documento donde se haga constar la garantía de los productos comprados
	Estimular la participación de los empleados a través de las capacitaciones.	Capacitar a los empleados en temas de producción	Semestralmente	Coordinador administrativo y de talento humano	Humanos y económicos	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} * 100$
		Gestionar la solicitud en el SENA o cámara comercio para realizar las capacitaciones.	Cada semestre	Coordinador administrativo y de talento humano	Humanos y económicos	Informe de solicitudes
		Diseñar el programa de capacitaciones donde se abarquen los temas de producción, avances tecnológicos y uso de maquinaria.	Cada semestre	Coordinador administrativo y de talento humano	Humanos y económicos	Documento del plan de capacitación

Fuente. Autora del proyecto

Capítulo 5. Conclusiones

A través del diagnóstico estratégico realizado a la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo se notó que la organización realiza sus actividades de manera responsable y diligente, que posee fortalezas como su reconocimiento en el mercado, la ubicación, la calidad en los productos, entre otras, las cuales han permitido que esta tenga en la actualidad una estabilidad en el mercado. Además dentro del análisis interno realizado, se encontraron algunas debilidades que la Cooperativa debe mejorar, tales van desde la carencia de tecnología, la ausencia de estrategias de mercadeo y la falta de elaboración de campañas publicitarias. Por otro lado, en relación a la competencia que tiene su producto Café Don Antón, hay que mencionar que una de ellas es Fruto Rojo *mi café* y Café Crisol, siendo estas empresas del mercado local. Así mismo, se desarrolló una evaluación de los factores que provienen del medio externo que rodea a la empresa, que se convierten en oportunidades (número de proveedores, la existencia de clientes potenciales e inversión) y otras que amenazan su funcionamiento, en la que se determinó el aumento de la competencia, los cambios climáticos e ingreso de productos sustitutos.

En segundo lugar, se realizó una evaluación al marco axiológico, donde se tuvo en cuenta los componentes de cada uno de los elementos que hacen parte de éste, por tal motivo, se tomaron algunas teorías basadas en autores de la planeación y administración estratégica y por consiguiente se identificó en la misión, visión, políticas y valores actuales los factores que debe tener en su declaración para finalmente reestructurarlos y proponer un nuevo marco axiológico a la Cooperativa.

Finalmente, en el plan de acción elaborado, se plantearon los objetivos, estrategias y actividades enfocadas a que Café Don Antón obtenga mayor posicionamiento en el mercado, así como también se fijó el tiempo, los recursos, responsables e indicadores que sirvan como soporte a alcanzar las tareas establecidas.

Capítulo 6. Recomendaciones

En primera instancia se recomienda a la Cooperativa que evalúe las estrategias planteadas en el plan de acción, para tener un punto de partida en cuanto a realizar los respectivos ajustes que permitan cumplir sus objetivos organizacionales. La Cooperativa través de sus fortalezas internas debe disminuir sus debilidades, es decir, que implementando estrategias de marketing logre obtener mayor reconocimiento en el mercado, así mismo, mejorando su calidad en el producto atrae a clientes potenciales. Por otro lado, aprovechando las oportunidades que le brinda su medio externo como los avances tecnológicos, la inversión en el sector cafetero y las tendencias en el mercado permite que de alguna manera contrarrestar las amenazas como su competencia, aspectos sociales y demás factores.

El importante para el desarrollo de sus proceso administrativo, la filosofía organizaciones y del cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo que la Cooperativa implemente el marco axiológico reestructuración y propuesto dentro del plan estratégico realizado, debido que las misión, visión, valores y políticas cuentan con una declaración adecuada y se encuentra definida con mayor claridad.

Por último, se hace necesario que para obtener mayor posicionamiento de su producto Café Don Antón, la Cooperativa aplique dentro de sus proceso organizacional, las estrategias y actividades que se plantean en el plan de acción de marketing, puesto que en este se encuentran especificado cada las tareas orientadas al precio, plaza, publicidad, producto, procesos y personas.

Referencias

Constitución Política . (1991). Colombia: Edición Cupido 2010.

Código de comercio. (2000). Santafé de Bogotá: Momo Ediciones, 2000. p.15.

Adilson, L. R. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Visión de Futuro*, 1-4.

Alcaldía Municipal de Ocaña. (2016). Recuperado el 16 de Febrero de 2018, de http://200.6.168.74/sigap22/_lib/file/doc/var/www/html/sigap22/_lib/file/doc/preliminar_pdm_ocaa_2016-2019-es-la-hora-de-ocaa.pdf

American Marketing Association. (Junio de 2013). Recuperado el 16 de Febrero de 2018, de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Ascanio, J. G., & Pacheco Carrascal, M. (2010). *Caracterización económica* . Recuperado el 17 de Febrero de 2018, de http://www.udi.edu.co/congreso/historial/congreso_2012/ponencias/administracion/caracterizacion%20de%20la%20actividad%20economica%20empresarial%20oca%C3%B1a.pdf

Cámara de Comercio de Ocaña. (Enero de 2018). Recuperado el 17 de Febrero de 2018, de <http://camaraocana.com/wp-content/uploads/BOLETIN-DE-LA-NOTICIA-MERCANTIL-ENERO-2018.pdf>

Cámara de Comercio de Ocaña. (Enero de 2018). Recuperado el 17 de Febrero de 2018, de <http://camaraocana.com/wp-content/uploads/BOLETIN-DE-LA-NOTICIA-MERCANTIL-ENERO-2018.pdf>

Chiavenato, E. &. (2011). *Planeacion Estratégica*. México: McGraw Hilla.

Chiavenato, I. (2015). *Planeación estrategica*. México : MCGRAW-HILL.

Chiavenato, I., & Arao, S. (2011). *planeación estrategico* . México: McGraw Hilla.

- Cooperativa de Caficultores del Catatumbo LTDA. (2015). Recuperado el 10 de Junio de 2018, de Página oficial de la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo LTDA:
<http://www.cooperacafe.com/index.php?section=cooperativa>
- David, F. R. (1998). *Concepto de la administracion de Empresas*. México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- El tiempo. (14 de Septiembre de 2004). La Pymes en Colombia se rajan en planeación. *El tiempo*, pág. 1.
- Espinosa, R. (14 de Octubre de 2012). Recuperado el 10 de Junio de 2018, de
<http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- García, E. (2013). *Estudiantil S.A*. Recuperado el 16 de Febero de 2018, de
http://www.campusdelarivera.edu.ar/files/20140428-Comercializacion_2013_Digitall_otra_version.pdf
- Gerencia.com. (05 de Octubre de 2017). Recuperado el 17 de Febrero de 2018, de
<https://www.gerencia.com/diagnostico-estrategico-organizacional.html>
- González, J. M., & Manrique Salas, O. (2010) *La visión gerencial como factor de competitividad*.
- Hevia, A. E. (2013). *Planificación estratégica territorial*. Santiago de Chile : Ipes.
- Luther, W. (1990). *El plan de mercadeo* . Chile : Norma S.A.
- Marcinia, R. (07 de Enero de 2013). *wordpress*. Recuperado el 17 de Febrero de 2018, de Gestión empresarial: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- Moraña, X. (04 de Ocutbre de 2010). *Estrategias de posicionamiento*. Recuperado el 16 de Febrero de 2018, de <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- Paz, G. H. (Mayo de 2011). *wordpress.com*. Recuperado el 10 de Marzo de 2018, de eoría general de Marketing (Una propuesta orgánica):
<https://pacocorderofernandez.files.wordpress.com/2011/05/teoria-general-de-marketing-g-de-la-paz2.pdf>
- Rodriguez, C. (20 de Mayo de 2012). *Escuela de organización industrial*. Recuperado el 17 de Febrero de 2018, de
<http://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/>
- Rodríguez, G. (27 de julio de 2011). *Marketing digital*.

- Sánchez, D. V. (s.f.). *Bibvirtualdata*. Recuperado el 16 de Febrero de 2018, de Gestión Estratégica: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/vega_sd/cap2.pdf
- Sánchez, J., & Morales, M. d. (2016). *Scrib*. Recuperado el 16 de Febrero de 2018, de Planeacion estrategica: Breve Revisión teorica: <https://es.scribd.com/document/325262947/Planeacion-estrategica-pdf>
- Tellez, J. C. (03 de Junio de 2017). *El dinero*. Recuperado el 15 de Agosto de 2017, de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/el-gerente-de-marketing-ha-evolucionado-por-juan-sanclemente/246152>
- Thompson, I. (Febrero de 2006). *Marketing-free*. Recuperado el 03 de Marzo de 2018, de El Plan Estratégico de Marketing: <http://www.marketing-free.com/marketing/plan-estrategico-marketing.html>
- Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume .
- Uribe, P. M. (2010). *Hacia una axiología compleja de la organización*. Recuperado el 16 de Febrero de 2018, de http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1032/fisec_estrategias_n14m1pp145_179.pdf
- Vergara, C. (17 de Diciembre de 2017). *P&M revista*. Recuperado el 16 de Febrero de 2018, de <http://www.revistapym.com.co/destacados/definicion-mercadeo-lo-que-lo-que-fue-lo-que-puede-ser/>
- Verjel, C., & Mendoza, C. (21 de julio de 2015). *Tesis posgrado* . Recuperado el 13 de Marzo de 2018, de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/978/1/27838.pdf>

Apéndice

Apéndice A. Encuesta dirigida a la gerente y empleados de la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo.

Objetivo general: Diseño de un plan estratégico de marketing para la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo, con el fin de lograr mayor posicionamiento en el mercado de su producto Café Don Antón.

1. ¿Cuál considera que es el principal competidor del producto Café Don Antón? (Seleccione una respuesta)

Café Sello Rojo	___	Fruto Rojo mi café	___
Lukafé	___	Crisol	___

2. Clasifique las siguientes variables internas representando con una **F** si considera que es una **fortaleza** de la Cooperativa y con una **D** si es una **debilidad**:

- Atención al cliente ___
- Trayectoria en el mercado ___
- Talento humano capacitado ___
- Tecnología de punta en los procesos ___
- Portafolio competitivo ___
- Ubicación de la cooperativa ___
- Campañas de publicidad y promoción ___
- Reconocimiento en el mercado ___
- Estrategias de mercadeo ___
- Planteamiento de objetivos ___
- Precios competitivos ___
- Comercialización y distribución del producto ___
- Experiencia en la producción de café ___
- Presentación e imagen del producto ___
- Cultura organizacional ___
- Uso de las redes sociales como instrumento publicitario ___
- Identificación de las necesidades de los clientes ___
- Convenios con distribuidores ___
- Calidad en el producto ___
- Infraestructura de la empresa ___

3. A continuación, se presentan algunos factores de carácter externo, clasifique con una **A** si considera que es una **amenaza** para la cooperativa y con una **O** si es una **oportunidad**:

- Número de proveedores ____
- La competencia ____
- Situación económica de la provincia__
- Estado del escenario político actual __
- Aspectos sociales en la región del Catatumbo__
- Cambios climáticos__
- Condiciones de la malla vial__
- Existencia de clientes potenciales __
- Crecimiento de la población__
- Abastecimiento de materias primas __
- Avances tecnológicos __
- Constante variación en el precio de los insumos __
- Regulación sectorial por parte del INVIMA __
- Ingreso de productos sustitutos __
- Inversión nacional en el sector cafetero __
- Tendencias de la población __
- Nuevos distribuidores __
- Influencia por zona de frontera __
- Práctica de la actividad del contrabando en la región __
- Informalidad en el sector cafetero_

4. ¿Cuál es la actividad principal de la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo con respecto al Café Don Antón? (Seleccione una respuesta)

- A. Producción de café
- B. Comercialización de café
- C. Distribución de café
- D. Otra, ¿cuál? _____

5. ¿Cuál cree usted que es la característica más distintiva del producto Café Don Antón? (Seleccione una respuesta)

- A. Sabores en el café
- B. Calidad del producto
- C. Empaque e imagen del producto
- D. Cantidad frente al precio

6. ¿Cuál es el propósito de Café Don Antón para los próximos cinco años? (Seleccione una respuesta)

- A. Ser la empresa líder
- B. Ampliar la cobertura llegando a nuevos mercados nacionales
- C. Tener mayor reconocimiento en el mercado
- D. Fortalecer los procesos de producción
- E. Aumentar el portafolio de productos

7. Según considere, califique los siguientes valores corporativos de 1 a 5, teniendo en cuenta que 1 se refiere al más presente y 5 al menos presente dentro del desarrollo de su actividad en la Cooperativa.

- A. Respeto ___
- B. Responsabilidad ___
- C. Disciplina ___
- D. Compromiso ___
- E. Confianza ___
- F. Integridad ___
- G. Transparencia ___

8. Desde el punto de vista del precio del Café Don Antón, ¿qué alternativas debe tener en cuenta la Cooperativa al momento de fijarlo? (Seleccione una respuesta)

- A. Alternativas de financiación
- B. Estrategia competitiva
- C. Demanda en el mercado
- D. El nivel de utilidades esperado

9. En cuanto al producto Café Don Antón, ¿cuál variable cree que influye más en su posicionamiento actual? (Seleccione una respuesta)

- A. Empaque del producto
- B. Olor
- C. Sabor
- D. Textura
- E. Número de presentaciones
- F. Imagen del vendedor

Otro, ¿cuál? _____

10. Identifique el mecanismo que permitiría potenciar la participación de los empleados en el proceso del Café Don Antón. (Seleccione una respuesta)

- A. Capacitación
- B. Estabilidad laboral
- C. Remuneración
- D. Incentivos no salariales

Otro, ¿cuál? _____

11. ¿Cuál cree usted que es la forma más adecuada de hacer llegar el producto terminado al consumidor final? (Seleccione una respuesta)

- A. Puntos directos de venta
- B. Intermediarios minoristas
- C. Intermediarios mayoristas
- D. Implementar nuevas sucursales en los municipios aledaños

Otro, ¿cuál? _____

12. Identifique el medio de comunicación que considere más adecuado para llegar al público. (Seleccione una respuesta)

- A. Radio
- B. Televisión
- C. Prensa
- D. Página web y redes sociales
- E. Vallas y volantes

Otros, ¿cuáles? _____

13. Determine las condiciones técnicas y operativas necesarias para que el Café Don Antón mejore su participación en el mercado. (Seleccione una respuesta)

- A. Actualización o adquisición de tecnología de punta
- B. Automatización del empaqueo
- C. Creación de mercados satélites
- D. Lanzamiento de nuevo producto

Otra ¿cuál? _____