

# PLAN DE MERCADOTECNIA PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA DE VENTA DE CAFÉ, DE LA CIUDAD DE TIJUANA, BAJA CALIFORNIA, MÉXICO

ISAAC CRUZ ESTRADA

Universidad Autónoma de Baja California, México  
icruz@uabc.edu.mx

ERNESTO LAGARDA LEYVA

Instituto Tecnológico de Sonora, México  
elagarda@itson.edu.mx

ANA MARÍA MIRANDA ZAVALA

Universidad Autónoma de Baja California, México  
amiranda@uabc.edu.mx

## RESUMEN

*El presente trabajo es el resultado de la propuesta de un plan de mercadotecnia para una empresa de venta de café de la ciudad de Tijuana, Baja California, México, con el objetivo de mejorar el desempeño de la organización. El estudio parte de un diagnóstico acerca de la situación actual de la compañía, de este modo se realizó un análisis FODA para identificar las estrategias, objetivos y metas del plan de marketing necesarias para el cumplimiento de los fines que persigue el negocio. Entre las estrategias presentadas se destaca el incrementar el valor del producto entregado a los clientes, desarrollar una campaña de marketing en redes sociales, incrementar las ventas de café en grano y molido a intermediarios, además de aumentar la capacidad de distribución del negocio, con la finalidad de acrecentar la presencia de la marca en la ciudad de Tijuana, Baja California, México.*

**PALABRAS CLAVE:** PLAN DE MARKETING, DESEMPEÑO, MERCADOTECNIA, CLIENTES.

## ABSTRACT

*This work is the result of a proposed marketing plan for a company selling coffee in the city of Tijuana, Baja California, Mexico, with the aim of improving the performance of the organization. The study begins with a diagnosis on the current situation of the company; a SWOT analysis was performed to identify the strategies, objectives and goals of the marketing plan needed to fulfill the aims of the business. Among the strategies presented, the increasing value of the product delivered to customers, the development of a marketing campaign on social networks, increasing sales of coffee beans and ground coffee to intermediaries as well as increasing the distribution capacity of the business, were all highlighted in order to increase the brand presence in the city of Tijuana, Baja California, Mexico.*

**KEYWORDS:** MARKETING PLAN, PERFORMANCE, MARKETING, CUSTOMERS

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de un plan de marketing en una organización, permite definir la fórmula y la manera en que una empresa podrá evaluar los indicadores de competitividad, que habrán de incrementar el desempeño del negocio a través del trabajo de mercadotecnia desarrollado en la compañía, de tal manera que esta debe estar alineada a la visión de la empresa y al plan estratégico del negocio, para que no se generen inconsistencias entre los objetivos y brechas que deberán ser alcanzados durante el desarrollo de las metas de la compañía.

De acuerdo con Camino & López (2012) el plan de marketing aporta beneficios corporativos que orientan las decisiones de impacto estratégico, dado que las acciones a realizar tienen que ver con la supervivencia de la compañía, o en sus actividades a largo plazo, por lo tanto este colabora a verificar si está bien definido el negocio así como los segmentos de mercados a los que se dirige, en este sentido evalúa si la mezcla de mercadotecnia es la adecuada. Por otra parte es un elemento importante para reducir los costos de publicidad y de control de personal, ya que genera un canal para comunicar, tanto a los segmentos definidos como a los colaboradores mismos de la organización. Así mismo se logra convertir en un medio para conseguir un buen posicionamiento externo e interno.

En este sentido el plan de marketing debe ser visto desde el enfoque de impacto social tanto externo e interno, construyendo una perspectiva de valor compartido, Porter & Kramer (2011) aseveran que las empresas pueden crear valor económico considerando el valor social en el que debe estar comprometida la organización. Por lo tanto, el plan de marketing construido permitirá incrementar el desempeño y el valor de la organización bajo estudio, contribuyendo a realizar con mayor eficiencia la actividad de la mercadotecnia del negocio.

## Mercadotecnia estratégica

De acuerdo con Hernández & Domínguez (2003) si comparamos las estrategias genéricas y las de mercadotecnia se distingue la cuestión central, en la estrategia competitiva, la cual se refiere a la posición relativa que mantiene la organización dentro del sector al que pertenece. De esta manera, se manifiesta la presencia de la estrategia de diferenciación como un elemento asociado al éxito del negocio, sin embargo también se requiere tener una estrecha relación con el producto y el mercado al que está orientada la compañía. La elaboración de productos para un segmento de mercado específico, demanda características del producto de acuerdo con las expectativas y satisfacción del cliente.

Con base en Sánchez & Gudiño (2001) lo más importante al identificar una tendencia comercial, de la cual surgirá un plan de marketing de acción, es que el proceso mercadológico se convierta en una posición integral que comprenda toda la organización, es decir no debe ser una función departamental, sino que la mercadotecnia y el servicio al cliente deben ser factores primordiales de toda la empresa. De tal manera que los planes estratégicos desarrollados tendrán que estar alineados con los de marketing, ya que de otra manera existirá una incoherencia entre la manera en que se pretende alcanzar la visión de la compañía.

Aunado a lo anterior Hamel & Prahalad (2005) aseveran que las empresas que han alcanzado el liderazgo global en los últimos 20 años, iniciaron invariablemente con ambiciones que están fuera de toda proporción respecto de sus recursos y capacidades de operación. Sin embargo crearon una obsesión por ganar en todos los niveles de la organización y de esta manera mantuvieron una obsesión estratégica durante los 10 o 20 años de su búsqueda de liderazgo global. A este tipo de carrera los autores lo denominan

como propósito estratégico. De este modo se puntualiza que a través del tiempo la planeación estratégica y el plan de marketing deben consolidarse con la finalidad de hacer crecer el valor del producto o servicio de la empresa, para entonces alcanzar el protagonismo que se ha propuesto con base en la visión del negocio.

Algo que debe tomar en cuenta las empresas en la actualidad, es la manera en que se quiere llevar a cabo los planes de acción, en los que se verá involucrado el plan estratégico y el de marketing, procurando que la creación de ideas que coincidan, además de que consideren la perspectiva de Porter & Kramer (2011), los cuales manifiestan que la posibilidad de creación de valor conjunto es un elemento fundamental que debe estar dentro de los planes del negocio y que debería de adoptarse como una ventaja competitiva, manifestando una clara conexión con los clientes, otorgándoles el valor del producto o servicio con base en una visión mega.

### La mezcla de mercadotecnia

De acuerdo con Pérez & Molina (2007) aseguran que con la estrategia de mercadotecnia cada unidad de negocios tiene expectativas mediante: la selección del mercado meta al que se desea llegar; definir el posicionamiento que intenta conseguir en la mente de los clientes pretendidos; la elección de los elementos la mezcla de marketing; y por último la determinación de los niveles de gasto del mercado meta.

Continuando con lo expuesto en el anterior párrafo, el mismo autor puntualiza que uno de los elementos "clave" que componen la estructura básica de la estrategia en todo plan de marketing es su combinación (producto, plaza, precio y promoción), dado que esto permite establecer y controlar la forma en que habrá de satisfacer las necesidades del mercado.

De acuerdo con Fischer y Espejo (2011) existen cuatro principales elementos que registran el mayor impacto en el conjunto de los valores que conforma el especialista en marketing. Estos factores se citan como las 4 P y se muestran en la figura 1.

FIGURA 1.  
FACTORES PRINCIPALES EN LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA



Fuente: Elaboración propia a partir de Fischer & Espejo (2011).

De este modo Peñaloza (2005) señala, que los empresarios en las operaciones de marketing tienen como objetivo encontrar una oferta de productos y servicios que incremente el nivel de satisfacción del comprador y genere utilidades para la compañía, una vez que se logra la conjugación y combinación de los elementos expuestos en la Figura 1.

Además, Kotler & Keller (2012) muestran en la Figura 2 algunas variables que se agrupan en torno a cada P. Las decisiones de la mezcla de

marketing, se deben de tomar con base en la manera en que se desea influir, tanto en los canales comerciales así como en los consumidores finales.

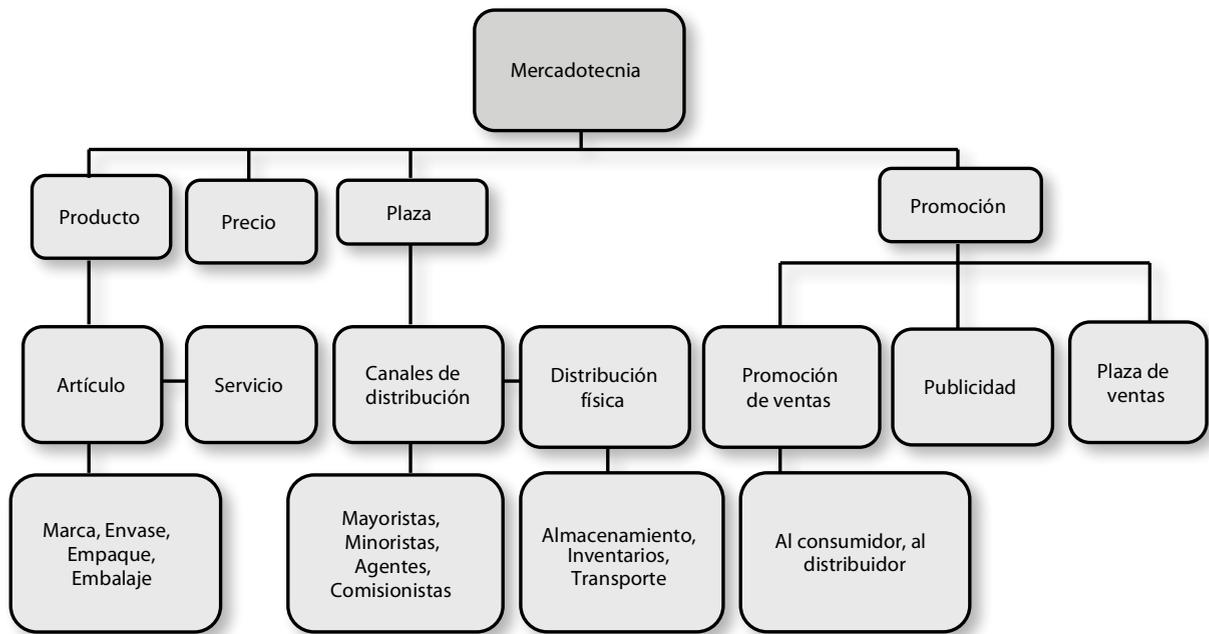
Así mismo Fischer & Espejo (2011) destacan que la mezcla de la mercadotecnia tiene a su vez una sub-mezcla, la cual se describe en la Figura 3. Cabe señalar que la clave para desarrollar una estrategia, radica en identificar las expectativas que tienen los consumidores acerca del producto o servicio que recibirán.

FIGURA 2.  
VARIABLES QUE SE AGRUPAN EN TORNO A CADA P



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler & Keller (2012).

FIGURA 3.  
VARIABLES MERCADOLÓGICAS



Fuente: Elaboración propia a partir de Fischer & Espejo (2011).

Por lo tanto no se debe olvidar que la principal función de la mezcla de marketing es satisfacer las necesidades y expectativas del mercado, por medio de la entrega de un bien producido a cambio de una ganancia para la compañía, en donde el enfoque del negocio no deberá estar solo en la utilidad monetaria, además debe de tener entre sus perspectivas la mejora continua de la oferta de la organización, buscando además un beneficio mutuo entre proveedores, clientes y la empresa.

### Estrategia de marca

De acuerdo con Martínez, Pina, & De Chernatony (2008) actualmente la estrategia de marca es una de las más relevantes dentro del entorno de las organizaciones. En esta línea, la estrategia de extensión de marca es una de las decisiones que las compañías se han estado apropiando con mayor frecuencia durante los últimos años, con la finalidad del lanzamiento de nuevos productos en el mercado.

Continuando con lo expuesto en el anterior párrafo por los autores, aseguran que cuanto mayor es la familiaridad que los consumidores tienen con los productos de la marca, mayor es la

valoración que hacen de la imagen de esta antes de hacer la extensión, es decir, mejor consideran la oferta de la empresa basándose en aspectos relacionados con lo que el nombre les sugiere. Así mismo cuanto mayor es la perspectiva que ellos tienen antes de la extensión que un consumidor tiene, mejor es la calidad que percibe de los productos que consume.

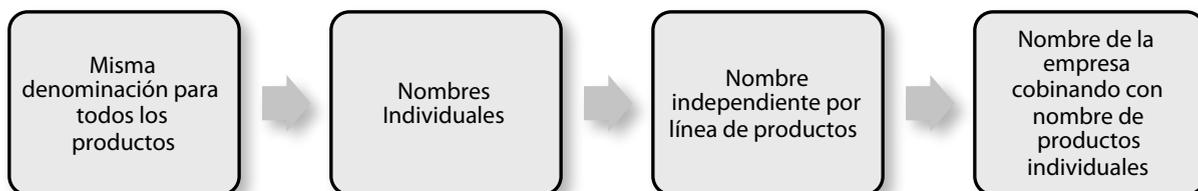
Para Sadowsky (2011) en el entorno actual de la mercadotecnia en los negocios, las personas pueden tener la creencia equivocada, de que el tener presencia e incrementar el tráfico en los medios como Internet es suficiente para hacer una marca, esto va más allá de generar ruido en estos escenarios.

Tal como se define al *branding* como un proceso a largo plazo en donde en vez de buscar un camino rápido al éxito, las empresas se deben enfocar en comprender y refinar sus mensajes centrales. Sobre todo una marca se construye a sí misma, conociendo su propia naturaleza y aprendiendo a expresarla con autenticidad.

Finalmente Kotler & Keller (2012) destacan que si una empresa decide darle una marca a sus productos, debe seleccionar con cuidado el nombre o denominación a utilizar. Normalmente de acuerdo al autor existen cuatro estrategias generales, las cuales se exponen en la Figura 4.

FIGURA 4.

**ESTRATEGIAS GENERALES PARA OTORGAR EL NOMBRE DE LA MARCA A UN PRODUCTO**



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler & Keller (2012).

Las dos primeras estrategias se consideran “marcas de la casa” respectivamente, y podrían ser los extremos opuestos de la estrategia de marca, mientras que las dos últimas serían más bien puntos intermedios o combinaciones de las dos primeras, aunque las empresas rara vez adoptan un ejemplo puro de alguna de estas cuatro estrategias, la decisión a que estrategia se le debe dar más importancia depende de diversos factores que permitan identificar al producto con el mercado.

**Conectando a los clientes con las marcas**

De acuerdo con Barwise & Meehan (2010) los consumidores en la actualidad se conectan con las marcas de formas completamente novedosas, continuamente a través de canales que escapan al control de los fabricantes y minoristas. Esto significa, que las estrategias tradicionales de marketing deben ser construidas con base en la forma en

que han cambiado las relaciones con lo que distingue al bien construido. Se puede decir que antes un comprador disminuía sistemáticamente sus opciones hasta llegar a una decisión final para involucrarse con el producto accediendo a su compra.

Para Kotler y Keller (2012) aunque las organizaciones hacen hincapié en la creación de marcas en sus programas y demás actividades de mercadotecnia, estas, en último término residen en la mente de los consumidores. Una marca es una entidad perceptiva arraigada en la realidad, sin embargo refleja las percepciones e incluso la idiosincrasia de los consumidores. A esto se puede agregar lo referente a lo que nos indica en teoría el *branding*, el cual consiste en dotar a productos y servicios del poder que dicen tener, para crear diferencias.

De este modo a través de este procedimiento se pretende crear estructuras mentales y ayudar a

los consumidores a organizar sus conocimientos sobre los productos y servicios, con la intención de facilitar su toma de decisiones y en el proceso se genere valor para la organización.

En la Tabla 1 se muestran siete conceptos básicos con base en Sadowsky (2011), que deben recorrer las marcas para ser auténticas y esto les otorgue un incremento en su conexión con el mercado a largo plazo.

La estrategia de marca y el esfuerzo por mantener una constante mejora en la propuesta de negocio de la compañía que se adapte a las necesidades del mercado, permite a las empresa construir un camino auténtico y eficaz que contribuye a la competitividad de la organización. De este modo, es esencial diferenciar la oferta del negocio, que proponga un producto o servicio distinto en sus cualidades tangibles e intangibles, que se coloque en la mente de los consumidores.

TABLA 1.  
CONCEPTOS PARA HISTORIAS DE *BRANDING*

Concepto	Descripción
Autoconocimiento	Las grandes marcas se conocen así mismo.
Historias auténticas de identidad	Para una marca la narración inspiradora y la autenticidad es fundamental en la comunicación con su mercado.
Historias que involucran	No solo basta con tener una historia de identidad que inspire a sus seguidores, tales reseñas deben de contemplar la participación del mercado al que están dirigidos.
Simplificar	Las marcas deben de encontrar la simpleza en medio de la complejidad.
Personalizar	La comunicación más significativa se da cuando la marca se muestra de manera personal. El donde expone su pasión y entusiasmo a través de las historias que tengan conexiones emocionales y profundas con el mercado.
Proyectar	Las grandes marcas estarán continuamente elaborando y viviendo historias más grandes para ellos y sus seguidores.
Una travesía para toda la vida	Las grandes marcas examinan constantemente, su ciclo de vida y su esencia de ser, construyendo nuevos retos que la lleven a la mejora continua de su propuesta de negocio.

Fuente: Elaboración propia a partir de Sadowsky (2011).

## Tipos de mercados

El mercado puede interpretarse como el ambiente ideal en el que una organización está en la situación de ofertar productos o servicios, y en este sentido existen individuos que son los demandantes dispuestos a adquirir lo que el negocio está ofreciendo, esto permite una relación comercial con la finalidad de realizar tales transacciones. Además la misma compañía llega a convertirse en compradora de alguna necesidad que requiere satisfacer.

Para Fischer y Espejo (2011) cuando se elige un segmento de mercado se está renunciado a otros, y es la organización la única que puede tomar la decisión respecto a cuál dirigirse. Para efectos de marketing, al hablar de mercado, es referirse a los consumidores reales y los potenciales. Por otra parte se puede definir a los mercados reales como a las personas que generalmente adquieren el producto y mercados potenciales, a los que en un futuro pueden ser clientes de la empresa. En este sentido en la Tabla 2 se describen los tipos de mercado desde la perspectiva geográfica y desde cómo lo ve el cliente.

TABLA 2.  
TIPOS DE MERCADO

<b>Geográfico</b>	Mercado Internacional: Se comercializan bienes y servicios en el extranjero.
	Mercado Nacional: Intercambio de bienes y servicios dentro del país.
	Mercado Regional: Abarca zonas geográficas determinadas.
	Mercado de intercambio comercial al mayoreo: Se realiza en áreas donde las organizaciones tienen actividades al mayoreo dentro de una población o ciudad.
	Mercado metropolitano: Abarca un área dentro y alrededor de una ciudad.
	Mercado local: Se desarrolla en centros comerciales en un área metropolitana.
<b>Cliente</b>	Mercado del consumidor: Los productos y servicios se obtienen por consumidores para uso personal.
	Mercado del productor o industrial: Son individuos y organizaciones que adquieren productos o servicios para la fabricación de otros.
	Mercado del revendedor: Son individuos y empresas que obtienen ganancias al revender productos y servicios.
	Mercado del gobierno: Son instituciones del sector público que obtienen productos o servicios para llevar a cabo sus actividades, las cuales son esencialmente de tipo social

Fuente: Elaboración propia a partir de Fischer & Espejo (2011).

Las características presentadas en la anterior, permiten reflexionar, que antes de llevar a cabo la segmentación del mercado conviene hacer un análisis de los motivos que nos llevan a precisar tales deducciones y que será a quien se orienten las estrategias desarrolladas.

### Comportamiento de compra del mercado

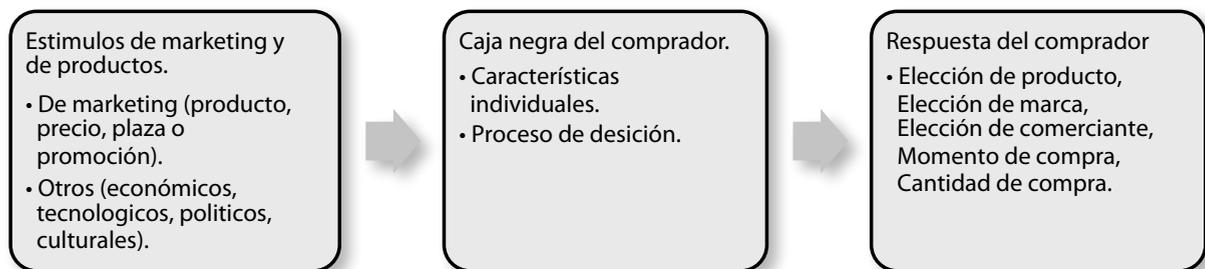
De acuerdo con Kotler & Armstrong (2007) los consumidores toman muchas decisiones de compra todos días. Esto lleva, a que la mayoría de las grandes organizaciones investiguen el comportamiento de este hábito con gran detalle, con la finalidad de responder preguntas acerca de los clientes, donde, cómo y cuánto compran y en qué cantidad, cuándo y por qué lo hacen.

Sin embargo conocer el porqué de estas situaciones no es sencillo, a menudo las respuestas están ocultas en la profundidad del cerebro del consumidor. Entrar en la mente del consumidor

no una tarea sencilla, la pregunta central de los mercadólogos radica en ¿Cómo responden los consumidores a las diversas campañas que utilizan las compañías? El punto de partida es el modelo de estímulo–respuesta que se muestra en la Figura 5.

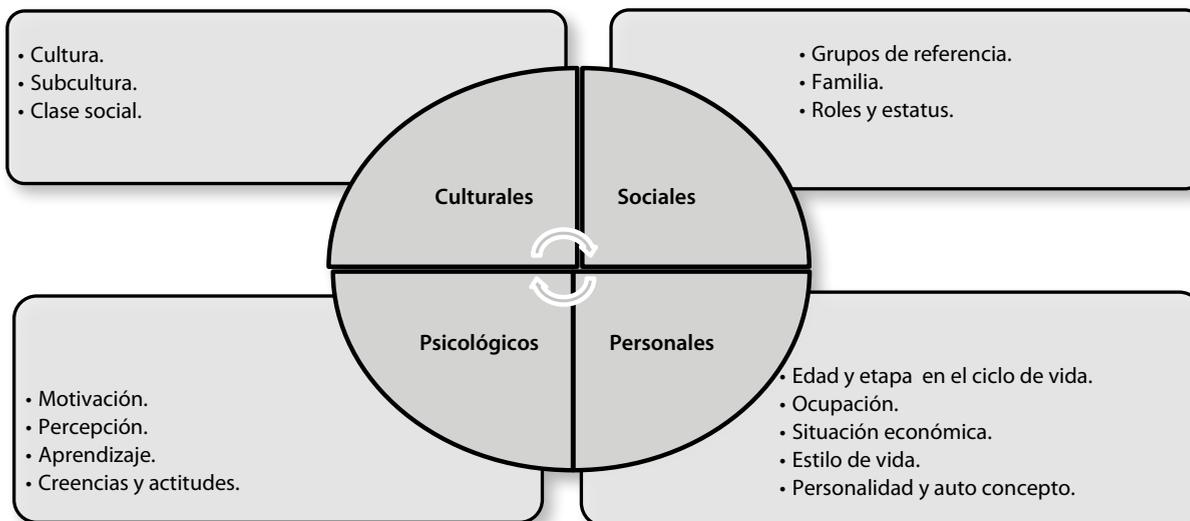
De este modo Kotler y Armstrong (2007) destacan que el mercadólogo desea entender la manera en que los estímulos se traducen en respuestas dentro de la caja negra del consumidor, la cual incluye dos partes. La primera tiene que ver con las características de los comprados que afectan su forma en que estigmatizan los estímulos pretendidos y reaccionan ante ellos. La segunda, se refiere al proceso de decisión y la forma en cómo afecta en su conducta. En la Figura 6 se muestra los factores que pueden intervenir en la decisión de compra, los cuales giran alrededor de los elementos culturales, sociales, psicológicos y personales.

FIGURA 5.  
MODELO DEL COMPORTAMIENTO DEL COMPRADOR



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler & Armstrong (2007).

FIGURA 6.  
FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA DECISIÓN DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler & Armstrong (2007).

Por lo general no es posible controlar estos elementos, pero deben tomarse en cuenta al momento de plasmar las estrategias del plan de marketing, tratando de minimizar los errores que llegasen a existir en las estrategias establecidas para el mercado.

## ANÁLISIS DE ESTRUCTURAS O PLANES DE MARKETING

El plan de mercadotecnia es una herramienta útil para poder organizar la manera en que se llevarán las actividades, que constituyen los objetivos que intenta desarrollar la organización y que tienen fines comerciales del valor del producto o servicio y de identificación en el entorno en el que se desarrolla el negocio. Kotler & Keller (2006) destacan que los procedimientos y contenidos

de los planes de marketing varían considerablemente de una empresa a otra. Los gerentes de mercadotecnia siguen un proceso para hacer frente a sus responsabilidades. El documento por escrito que representa esta herramienta resume lo que se conoce como el mercado meta, e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing.

A fin de prepararse para planear Cohen (2007) destaca que se debe enfocar en primer lugar la tarea que emprenderá el plan de mercadotecnia y de esta manera organizar todo el trabajo a realizar, de modo que las cosas se hagan de manera eficiente y nada quede fuera, cuidando que cada elemento del plan se unan en los tiempos señalados. Esto indica que no acabará alguna tarea demasiado pronto y luego esperará a que concluya otra antes de poder continuar.

Al final, esto permitirá que ningún miembro del equipo que conforma el proyecto tenga trabajo de más o menos de lo estipulado en un principio.

Aunque la esencia entre los diferentes planes de marketing sea la misma, el uso de los medios para el alcance de los objetivos debe de adaptarse a las características de cada organización, siendo que para cada empresa pueden existir diferentes estrategias o elementos, los cuales pueden variar de acuerdo al entorno y situaciones a las que enfrente la compañía.

### Contenido de un plan de marketing

Existen diferentes modelos de planes de mercadotecnia, los cuales están constituidos de métodos y procedimientos que permiten darle a la organización la orientación y perspectivas del camino trazado, de este modo establecer las estrategias integrales para el desarrollo de productos y servicios dirigidos a un segmento de mercado específico. El plan de marketing se configura esencialmente sobre el área de mercadotecnia y se alinea al plan de negocios de la empresa, buscando a detalle en el entorno competitivo las estrategias y tácticas necesarias para conseguir los fines establecidos del proyecto.

Para Fernández (2001) el plan de mercadotecnia requiere de información actualizada, estos datos no siempre son accesibles para el directivo, y en muchas ocasiones se requiere llevar a cabo una investigación de campo, que permitan fundamentar la conformación de las estrategias del proyecto. No solo se trata de buscar un modelo o una idea que transforma a la organización, entre tantas teorías se pueden encontrar dos verdades: que la mejor teoría tiene que ser práctica y que una empresa que no esté alineada con base en una visión de negocio difícilmente logrará ser exitosa, ya que tanto la planeación estratégica como otros procesos deben de trabajar en armonía con el resto de los elementos de éxito de la compañía.

Por otra parte Kotler y Keller (2012) señalan que uno de los elementos más importantes del proceso de marketing es precisamente la elaboración de su planeación, ya que aquí se incluirán directrices, tácticas para los programas de mercadotecnia y financieras para el periodo estipulado. El autor considera que tales programas cada vez se orientan más hacia los clientes y competidores, así mismo estos llegan a ser más realistas que en el pasado. Esto lleva a que los directivos de marketing se vean cada vez más como gerentes profesionales en primer lugar, y como segundo lugar como especialistas. En la Tabla 3 se presenta el contenido de tres planes de mercadotecnia de tres autores distintos y su enfoque en cuanto a la conformación de este proceso, de acuerdo a lo expuesto en sus obras literarias.

Lo importante a destacar en los diferentes planes de marketing es comprender que son una guía que deberá ser adaptada de acuerdo a las necesidades de la empresa, los diferentes modelos muestran gran similitud, pueden tener diferencias de estructura, sin embargo al final todos buscan incrementar el valor del producto o servicio ofrecido por el negocio. De esta manera, cada organización estará estructurando sus estrategias con base en los alcances pretendidos. Al final, tales elementos involucrados deberán estar alineados al plan de negocio que comprende a toda la compañía, permitiendo que no existan incoherencias entre las pretensiones deseadas.

Tabla 3.  
**COMPARACIÓN DEL CONTENIDO DE TRES PLANES DE MERCADOTECNIA**

Fernández (2001)	Kotler & Keller (2012)	Cohen (2007)
Información Básica.		Análisis de la situación.
Determinación de la misión de la empresa	Análisis de la situación.	El entorno de la situación.
Análisis del mercado meta.	Análisis de ventas, análisis de costos, análisis del mercado.	El entorno neutral: Ambiente financiero, ambiente de gobierno.
Análisis de ventas y participación de mercado	Análisis de las tendencias.	El entorno neutral: Ambiente financiero, ambiente de gobierno.
Conocimiento y atributos del producto.	Análisis de la oferta.	El entorno competidor.
Análisis de la conducta del consumidor.	Contexto de la situación.	El entorno competidor.
Distribución / Penetración.	FODA.	FODA.
Análisis de la demanda.		FODA.
FODA.	Estrategia de marketing.	Descripción del mercado objetivo.
Problemas y oportunidades de mercado.	Misión y objetivos financieros y de marketing.	Descripción del mercado objetivo.
Plan de mercadotecnia.	Especificar a qué grupos se dirige la oferta y que necesidades pretende satisfacer.	Descripción del mercado objetivo.
Determinación del mercado meta.	Posicionamiento competitivo de la línea de producto.	Problemas y oportunidades.
Objetivos y estrategias de mercadotecnia.	Estrategia de marca y estrategias básicas hacia los clientes que se aplicaran.	Problemas y oportunidades.
Estrategia de posicionamiento.	Proyecciones financieras.	Problemas y oportunidades.
Mezcla de mercadotecnia.	Pronósticos de ventas, gastos y análisis del punto de equilibrio.	Objetivos y metas de mercadotecnia.
Producto, Marca, Envase, Fijación de precios, Distribución, Operación de ventas, Promoción, Mercadeo.	Análisis de las unidades que deberían venderse mensualmente, para compensar los costos fijos mensuales y promedio de costos por unidad.	Objetivos y metas de mercadotecnia.
Presupuesto y calendarización del plan.	Seguimiento de la aplicación del plan de mercadotecnia.	Estrategias de mercadotecnia.
Estrategias alternativas.	Control de comprobación y aplicación del plan	Tácticas de mercadotecnia.
Control, supervisión y evaluación.	Revisión de los resultados en los periodos estipulados.	Tácticas de mercadotecnia.
Mejora continua del proceso.	Evaluación de los indicadores internos y externos.	Implementación y control.

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández (2001); Kotler & Keller (2012); Cohen (2007).

## METODOLOGÍA

La metodología empleada para el desarrollo del plan de mercadotecnia tomó como base las etapas que contempla Cohen (2007), por lo que se inicia haciendo un análisis de la situación y del entorno, revisando los aspectos estratégicos que son requeridos en el plan de marketing, estudiando los elementos de la mezcla de mercadotecnia, el ciclo de vida, la segmentación, posicionamiento y marca, además su utilizó la matriz FODA para la identificación de las estrategias, objetivos y metas del plan de marketing, tomando como objeto de estudio una organización de venta de café de la ciudad de Tijuana, Baja California, México.

Así mismo, en lo que se refiere al producto, se revisaron los aspectos fundamentales que distinguen a la oferta de la empresa, que para este caso particular se destaca sobre la base de un establecimiento de cafés finos, con productos traídos de diversas partes del mundo. Teniendo entre sus valores centrales, la calidad del café ofertado en un parámetro de al menos 80 puntos, de acuerdo a los estándares Internacionales de la Speciality Coffe Association of America (SCAA, 2009). Por lo tanto, se convierte en la principal ventaja competitiva, ya que los competidores no cumplen con este parámetro y manejan productos generalmente comerciales de baja calidad.

En cuanto a la fuerza de la imagen de la marca de la empresa, se basa en llevarla a través de la diferenciación, añadiendo en el valor agregado al cliente el conocimiento de las diferentes variedades de café, a través de calibraciones y talleres de catación realizados en el negocio. Además se diferencia por la entrega de un producto que no daña la salud de las personas, informando al cliente sobre las características de un café sano, en comparación con aquellos que por su baja calidad pueden crear un perjuicio en la salud de los consumidores.

En lo referente a la promoción, existen aspectos en lo que la empresa deberá extender y fundamentar mediante un programa de fidelidad, que otorgue beneficios y promociones a los que formen parte del sistema que ponga en marcha la empresa, que de esta manera se traduzca en la recomendación de parte de los mismos clientes y en este sentido impacte en la atracción de nuevos consumidores. De este modo, el precio es un aspecto en el que la organización se basa en la equidad de acuerdo al bien recibido, ya que la organización hace lo propio con los productores, teniendo un trato directo y otorgando un precio justo a la materia prima recibida.

En cuanto a la plaza, hasta el momento no había existido la oportunidad de ampliar este aspecto, por lo tanto se habrá de buscar los medios y canales de distribución necesarios, que adhiera intermediarios y que lleve el producto de la empresa al consumidor final. Así mismo, esto se refleje en el crecimiento de la presencia de la marca en la ciudad de Tijuana, Baja California, ampliando el conocimiento de la existencia del producto, destacándose ante la oferta de la competencia, que puede llegar a tergiversar el concepto del café de calidad.

## Ciclo de vida del producto o servicio

En cuanto a las implicaciones estratégicas del ciclo de vida del producto, estas se presentan de la siguiente manera. En la etapa introductoria tuvo un lento crecimiento de las ventas, además se llevó a cabo el planteamiento para la creación de la demanda, de este modo se manifestó una incertidumbre de adopción del producto por parte de los consumidores, sin dejar de tomar en cuenta la problemática que presentó en un principio la presencia de productos sustitutos. Actualmente en la etapa de crecimiento la oferta del negocio comienza por ser aceptada, teniendo como concepto la venta de un café de calidad sin daño a la salud de los consumidores.

Así mismo, en la etapa de turbulencia se ve necesario trabajar en la estrategia de diferenciación, que destaque las ventajas del producto ante la competencia para disminuir la afectación del negocio a causa de ataques de los competidores. Para entonces en la etapa de madurez, se espera que el bien ofertado por el negocio tenga una mayor presencia de marca en la ciudad de Tijuana, B.C., México, en consecuencia aumente el número de consumidores en la organización. Al entrar en la etapa de declinación y se llegue a descubrir la afección de la demanda, será necesario aprovechar el descubrimiento de nuevas mezclas de productos cafeteros que permitan el relanzamiento de la propuesta de negocio de la organización

## Descripción del mercado objetivo

En la Tabla 4 se describen los segmentos del mercado al que se dirige la empresa en referencia a los productos que oferta la organización bajo estudio, el cual se clasifica con base en la línea que ha decidido implementar la compañía.

TABLA 4.

### MERCADO AL QUE SE DIRIGE LA EMPRESA BAJO ESTUDIO

Características	Descripción
Tipo de mercado al que llega el producto.	Consumidores de café.
Localización geográfica.	Tijuana, Baja California, México.
Motivos por los que compran los clientes.	Calidad del producto.
Clase social.	Nivel C, Nivel C+ , Nivel B.
Ocupación de los clientes.	Estudiantes, profesionistas y propietarios de pequeñas empresas para consumo propio; micro y pequeños empresarios que desean ofrecer un café de calidad en sus establecimientos.
Personas que tienen la decisión de adquirir el producto.	El consumidor.
Influencias sociales o culturales.	Cultura por consumir productos de calidad, influencia social que los incita a ser parte del grupo conocedor del café.

Fuente: Elaboración propia

## Evaluación de la marca

La calidad de café es la medida impuesta en los productos que determina el valor de este. Sin embargo el hábito del consumo de un café con estas características está en la etapa de crecimiento. De este modo, se mantiene una diferenciación ante la competencia con base a características que distinguen al producto; la medida para determinar su posicionamiento está en la manera en que la empresa alcance un lugar en la mente del consumidor como el mejor café de Tijuana, B.C., México. La marca tiene la capacidad de realizar una mejora continua en las mezclas de café que oferta al público, entretanto la expectativa de la organización está en satisfacer las necesidades del cliente, ya que a pesar de tener la capacidad intelectual, no tiene un programa de evaluación de marca, que le otorgue información con respecto a lo que los consumidores están esperando de la compañía.

## Ingeniería de marca

En lo que respecta a diseño del producto se requiere que este se diferencie por la calidad, el factor de impacto social y su definición que lo distinga del resto de las marcas. En cuanto a la entrega de servicio, hasta el momento no se tiene definido la manera en dar mayor alcance al mercado al que se orienta el negocio. Para el aspecto de la calidad del servicio, los puntos necesarios a considerar por el negocio es la comunicación de los estándares que maneja la compañía, de este modo se carece de la evaluación del servicio ofrecido por la organización. En lo que respecta a la presentación, no se tiene una estrategia de medios que sean aprovechados para acercar la oferta de la empresa al mercado, además de vincular su proceso de elaboración con otros productos de índole artesanal.

En este sentido las acciones de marketing que son necesarias que deben estar integradas en la publicidad se definen de la siguiente manera: Para la etapa de crecimiento se requieren el trabajo

de comunicar la oferta de la empresa a través de Internet, además es importante que los clientes recomienden la propuesta de negocio para que se vaya consolide la marca. A esto se añaden la participación en foros que permitan exponer las cualidades del producto, además de realizar talleres de catación y calibraciones de café. De este modo, es indispensable mantener publicidad dentro del establecimiento que comunique los diferentes productos y calidad del café que maneja la compañía.

Para la etapa de turbulencia se pretenderá intensificar la presencia en Internet que comuniquen las nuevas mezclas desarrolladas en el negocio, además de enviar promociones y publicidad a los clientes que están registrados en el programa de fidelidad de la empresa, es necesaria la creación al menos una categoría más en este programa que otorgue mayores beneficios a los seguidores más leales a la marca. En este sentido es preciso buscar intermediarios que recomienden la oferta de la empresa y continuar con la realización de talleres de catación y calibraciones de café.

Para la etapa de madurez, se requiere continuar con la publicidad utilizada en el periodo de turbulencia, sin embargo será necesario aprovechar las utilidades generadas en la organización para la actualizar las tecnologías que utilice la empresa, con la intención de mantener una intensa de relación el mercado. Para el periodo de declinación se requerirá invitar a los clientes a participar en la creación y diseño de nuevas mezclas de café, las opiniones y sugerencias podrán ser recabadas a través del sitio web de la empresa, mediante una encuesta dedicada a la satisfacción del cliente, para entonces gestionar la información obtenida, en conjunto por lo arrojado del programa de fidelidad de la organización.

En lo que se refiere a la venta personal, es necesario incrementarlas además de mantener la cartera de clientes y la atracción de nuevos consumidores. Así mismo vender a intermediarios que se conviertan en un canal para llegar a

los consumidores. Además de crear alianzas con empresas dedicadas a la producción de productos artesanales. En este sentido es indispensable aprovechar la venta personalizada con los clientes en el establecimiento, para la implantación de un programa de seguimiento posventa, haciendo uso de los programas de fidelidad y encuestas que evalúen lo realizado por el negocio.

En cuanto al manejo de quejas y problemas, se requiere que la coordinación de marketing se encargue de darle seguimiento a las inquietudes de los clientes, además de que existe la necesidad de que se involucre en lo que respecta a expandir las relaciones públicas de la empresa. Para la comunicación corporativa, el mensaje a transmitir por parte del negocio se debe referir a distinguir la cultura de apreciación del café, otorgando el conocimiento acerca de los orígenes de la extracción de cada grano que se entrega a los consumidores, así mismo un mensaje diferente en cuanto a la manera de disfrutar la esencia del producto que ofrece la compañía.

Para la política de los canales se describen de la siguiente manera; en cuanto a los precios es necesario establecer el pago justo del producto; en lo referente a la imagen, destacar la calidad y la recomendación de no combinar al producto con otros complementos que impiden apreciar la esencia de los granos de café en comparación a lo que ofrece la competencia; coordinación, revisar las asociaciones que puedan ser un medio para conectarse con el mercado que valora el café de calidad; sinergia, se requiere de intermediarios que desean ofrecer un producto de calidad a sus clientes; posicionamiento, al tener un producto que se destaca ante lo que ofrece la competencia, es necesario diferenciar a la marca con una característica especial con referencia a la oferta de la compañía.

## RESULTADOS

Para la presentación de resultados fue necesario evaluar los aspectos mencionados en la fase de metodología, además de utilizar la matriz FODA para la construcción de los objetivos y estrategias que tienen como objetivo hacer frente a las áreas de oportunidad detectadas para mejorar el desempeño de la organización, por lo tanto derivado de lo anterior se exponen los objetivos del plan de marketing en la Tabla 5.

Una vez definidos los objetivos, a continuación se exponen las estrategias de mercadotecnia, las cuales han sido clasificadas con la intensidad de que se cumplan los fines que persigue la compañía, y que el plan de marketing se convierta en uno de los principales factores de éxito de la empresa.

Tabla 5.  
OBJETIVOS Y METAS DEL PLAN DE MARKETING

Objetivos	Metas	Aplicación
Aumentar la participación de la empresa en el mercado que permita la diversificación de la organización.	Incrementar en 11 años en un 10% el número de intermediarios (empresas de venta de café y/o restaurantes)	Plaza.
Mejorar el valor nutricional del producto, que permita mejorar la salud de los consumidores de café.	Incrementar en cinco años a un 95% el número de sacos de café con calidad entre 90 a 100 puntos	Producto.
Ofrecer productos cafeteros con valor nutricional y saludable	Reducir a un 5% el número de muestras de café con un PH inferior a cuatro.	Producto.
Proporcionar servicios de acceso a través de los diversos medios tecnológicos hacia los productos cafeteros que ofrece la empresa.	Incrementar en tres años un 35% el número de usuarios que utilizan los medios tecnológicos de la empresa.	Promoción.
Crear los procesos de gestión de relaciones con el cliente: CRM (Customer relationship management) para entender las necesidades del cliente.	Lograr en cuatro años un la implementación del proceso CRM.	Promoción y producto.
Crear una estrategia de precio con intermediarios, que permita incrementar el volumen de ventas para incrementar la presencia de la marca en empresas intermediarias.	Lograr en siete años la implementación de, una estrategia de precio dirigida a intermediarios.	Precio.
Crearlos procesos sociales: CIM (Comunicación integral de mercadotecnia) para hacer más eficiente la comunicación con los clientes.	Lograr en cinco años un la implementación del proceso CIM.	Promoción y producto.
Contar con un capital humano eficiente que permita incrementar su desempeño laboral y que se involucre en el alcance de los objetivos de la organización.	Lograr en tres años la implementación de un sistema de control de desempeño laboral.	Producto.
Contar con sistemas de gestión e innovación eficiente para entender las necesidades de los clientes.	Implementar en dos años un sistema de control estadístico.	Promoción y producto.

Fuente: Elaboración propia.

## Estrategias de mercadotecnia

De este modo, las estrategias a implementar son las siguientes: Incrementar la calidad del café a 90 puntos, que se traduzca en la recomendación del producto al acrecentar los márgenes de diferenciación de la oferta de la empresa comparados con la competencia, aprovechando las ventajas competitivas que permita desarrollar la marca que la conduzcan a su consolidación en la etapa de madurez; Incrementar la campaña de marketing en redes sociales, revistas relacionadas con cafés sustentables y medios impresos (revistas locales, folletos con información que oferta la empresa, trípticos) para llegar a los clientes potenciales que desean consumir un producto de calidad, manifestando la diferenciación de la marca en comparación a la competencia, destacando un concepto de negocio no tergiversado de cafés finos en la ciudad de Tijuana B.C., México.

Así mismo la tercera estrategia es, incrementar el manejo de cafés de importación que permita traer a los consumidores el mejor café cosechado alrededor del mundo. Esta estrategia está relacionada con el principio de sustentabilidad, empujando el compromiso que tiene la organización en el entorno en que se desarrolla; La cuarta estrategia es promocionar los talleres de catación de café, para incrementar la presencia y conocimiento de la marca en la ciudad de Tijuana, de este modo educar al consumidor presentando al mercado el concepto de negocio de la empresa, que a su vez marque la diferenciación ante la entrada de nuevos competidores; la quinta estrategia es crear mezclas apropiadas para la temporada de calor, para mantener estable el consumo en esta temporada, imprimiendo la innovando y desarrollo de una generación de bebidas ofertadas por el negocio.

La sexta estrategia se distingue por crear empaques que manifiesten las características del producto (acidez, cuerpo y sabor), además de la puntuación de calidad que distingue al mismo

en la venta de café en grano y/o molido manifestando las cualidades que lo distinguen de la competencia; la séptima estrategia se define por realizar ventas de café en grano y/o molido a intermediarios (restaurantes o empresas de venta de café) otorgándoles un precio especial de acuerdo a la cantidad compra, que aumente la capacidad de distribución del negocio, acrecentando la presencia de la marca en la ciudad de Tijuana B.C., que a su vez permita hacer llegar el producto a más consumidores; la octava estrategia va dirigida a realizar una alianza estratégica con empresarios de productos artesanales (cerveza, vino), que disminuya el gasto de la promoción de la marca y maximicen la recomendación del café de la empresa entre este tipo de consumidores, de este modo tales acciones maximicen la presencia de la marca en la localidad.

La novena estrategia es desarrollar programas de motivación para evitar la rotación del capital humano, e incrementar el compromiso de los colaboradores, de este modo comunicar a los clientes la diferenciación del concepto e influir en el incremento del número de consumidores del café que oferta el negocio, de este modo la estrategia permita incrementar las capacidades del capital humano que influyan en la entrega de un producto y servicio de calidad; la décima estrategia es incrementar la capacidad de respuesta de la empresa en horas de mayor consumo mejorando el servicio al cliente, aprovechando el convenio del programa de prácticas con la Universidad Autónoma del Estado de Baja California, para incluir a alumnos como auxiliares de Baristas y atención al cliente; la siguiente estrategia se caracteriza por desarrollar un programa de visitas a las principales universidades y foros de TV local, para promocionar los productos y los talleres de catación, entre las personas presentes en tales eventos con la finalidad acercar la oferta, el valor y compromiso de la empresa para con sus clientes.

En este sentido la siguiente estrategia está relacionada con la promoción y se refiere a la atracción de nuevos consumidores, en donde se otorgue la oportunidad a los clientes potenciales probar el producto a precios especiales en los días que existe menor demanda; así mismo la última estrategia es utilizar el programa de fidelidad de la empresa para realizar promociones dirigidas a los clientes frecuentes del establecimiento, con la finalidad de

premiar la lealtad a la marca y de este modo lograr la recomendación de la misma, así mismo consolidar la estrategia de negocio y el compromiso de la organización para con sus clientes.

A continuación, en las Tablas 5.1, 5.2, 5.3, 5.4 y 5.5, se presentan para el programa de mercadotecnia las tácticas y operaciones a implementarse para el desarrollo de las estrategias establecidas.

Tabla 5.1.  
PROGRAMA DE MERCADOTECNIA: TÁCTICAS Y OPERACIONES

Tipo	Estrategias	Tácticas	Operaciones	Plazo
Producto	Incrementar la calidad del café a 90 puntos, que se traduzca en la recomendación del producto al acrecentar los márgenes de diferenciación de la oferta de la empresa comparados con la competencia, aprovechando las ventajas competitivas que permita desarrollar la marca, que la conduzcan a su consolidación en la etapa de madurez.	Divulgación de la marca  Incentivar la recomendación del producto	Incrementar el número de cafés con calidad con 90 puntos o más Aprovechar la ventaja competitividad (café de calidad) de la marca que se identifique entre sus clientes y esto propicie la recomendación de la misma Trabajar en la consolidación de la marca entre los consumidores de café	Cinco años
Promoción	Incrementar la campaña de marketing a en redes sociales, revistas relacionadas con cafés sustentables y medios impresos (revistas locales, folletos con información que oferta la empresa, trípticos) para llegar a los clientes potenciales que desean consumir un producto de calidad, manifestando su diferenciación en comparación a la competencia.	Utilizar frases concretas a través de Internet y medios impresos que identifiquen al producto  Publicación de imágenes específicas para atraer la atención de los clientes o consumidores, ya sea por medios sociales y medios impresos  Publicación de campañas de degustación y promociones a través de Internet y medios impresos.	Utilizar la página de internet para publicitar la oferta de la empresa  Utilizar las redes sociales para comunicar los productos en promoción, y que se convierta un mecanismo para conocer la percepción de los usuarios de estos medios  Realizar campañas en medios impresos que manifiesten las promociones y concepto del negocio.	Tres años

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.2.  
PROGRAMA DE MERCADOTECNIA: TÁCTICAS Y OPERACIONES

Tipo	Estrategias	Tácticas	Operaciones	Plazo
Producto	Incrementar el manejo de cafés de importación, que permita entregar a los consumidores el mejor café cosechado alrededor del mundo. Esta estrategia está relacionada con el principio de sustentabilidad, empujando el compromiso que tiene la organización en el entorno en que se desarrolla.	Aprovechar las ventajas competitivas.  Crear imagen de comunidad de buena voluntad.  Promociones dirigidas a la participación comunitaria, mostrar un interés genuino y la capacidad de compartir.	Aprovechar el conocimiento del mercado por parte del propietario, para traer diversidad de cafés de calidad cosechados en diversos países. Manifiestar la visión, que se refiere a traer los mejores cafés del mundo y que no dañan la salud de los consumidores. Pagar al proveedor el precio justo a su producto, que incentive el crecimiento del mercado de café de calidad.	Cuatro años
Promoción y Producto	Promocionar los talleres de catación de café para incrementar la presencia de la marca en la ciudad de Tijuana, de este modo educar al consumidor presentando al mercado el concepto de negocio de la empresa, que a su vez marque la diferenciación ante la entrada de nuevos competidores.	Actividades de promoción durante periodos muertos  Reconocimiento de marca	Establecer contacto con los clientes para promocionar los talleres de catación Otorgar el conocimiento acerca de cafés de calidad al cliente, que permita ir educando al mercado Presentar al mercado el concepto de negocio de la organización	Dos años
Producto y promoción	Creación de mezclas apropiadas para la temporada de calor, para mantener estable el consumo en esta temporada, imprimiendo la innovando y desarrollo de una generación de bebidas ofertadas por el negocio.	Actividades de promoción durante periodos muertos  Producto a prueba por un periodo de tiempo	Diseñar nuevas mezclas de café propias del negocio. Incentivar el gasto de los consumidores hacia los productos cafeteros del negocio. Innovar la barra de productos que oferta el negocio.	Dos años

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.3.  
PROGRAMA DE MERCADOTECNIA: TÁCTICAS Y OPERACIONES

Tipo	Estrategias	Tácticas	Operaciones	Plazo
Producto	Creación de empaques que manifiesten las características de calidad del producto (acidez, cuerpo y sabor) para la venta de café en grano y/o molido que permita diferenciar la marca y el producto ante la entrada de nuevos competidores.	Diseño de empaque para los productos de la empresa.	Presentar a través de los empaques un diseño del envase que lo distinga ante la competencia. Diferenciar el producto ante la competencia.	Dos años
Plaza y Precio	Realizar ventas de café en grano y/o molido a intermediarios, (restaurantes o empresas de venta de café) otorgándoles un precio especial de acuerdo a la cantidad compra, que aumente la capacidad de distribución del negocio, acrecentando la presencia de la marca en la ciudad de Tijuana B.C., que a su vez permita conseguir a más consumidores del café que oferta el negocio.	Aumento de ventas a intermediarios. Establecimiento de redes con intermediarios.	Establecer convenios con intermediarios que lleven el producto al consumidor final. Incentivar la compra del producto otorgando precios especiales a intermediarios.	Cinco años
Promoción	Realizar una alianza estratégica en conjunto con empresarios de productos artesanales (cerveza y vino), maximizando la recomendación del café de la empresa entre este tipo de consumidores, en la ciudad de Tijuana, B.C.	Relaciones Públicas	Buscar redes de colaboración entre empresarios relacionados con productos artesanales. Maximizar la recomendación del producto entre los consumidores de productos artesanales. Dar a conocer la marca entre los consumidores de productos artesanales.	Tres años

Tabla 5.4.  
PROGRAMA DE MERCADOTECNIA: TÁCTICAS Y OPERACIONES

Tipo	Estrategias	Tácticas	Operaciones	Plazo
Producto	Desarrollar programas de motivación, para evitar la rotación del capital humano e incrementar el compromiso de los colaboradores. Comunicar a los clientes la diferenciación del concepto e influir en el incremento del número de consumidores del café que oferta el negocio. Incrementar las capacidades del capital humano, que influyan en la entrega de un producto y servicio de calidad.	Realizar incentivos al personal para crear identidad y compromiso en los colaboradores de la organización Identificación de la marca	Premiar a los colaboradores de la organización, con incentivos relacionados con días de descanso y productos adquiridos, a partir de las alianzas realizadas con empresarios. Premiar la productividad de los colaboradores de la empresa, con la intención de que se identifiquen con la misión y visión del negocio. Buscar que la identidad de marca se refleje en los colaboradores de la organización.	Tres años
Producto	Incrementar la capacidad de respuesta de la empresa en horas de mayor consumo mejorando el servicio al cliente, aprovechando el programa de prácticas con la Facultad de Turismo y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Baja California, para incluir a alumnos como auxiliares de Baristas y atención al cliente.	Utilizar los programas de vinculación de la Universidad Autónoma de Baja California	Utilizar el programa de prácticas y/o estancias que tiene la Universidad Autónoma de Baja California (Facultad de Turismo y Mercadotecnia), para lograr tener personal para atención al cliente y auxiliares de Baristas que incremente la capacidad de respuesta de la organización.	Tres años
Promoción	Desarrollar un programa de visitas a las principales universidades y foros de TV local, para promocionar los productos y los talleres de catación entre las personas presentes en tales eventos, con la finalidad acercar la oferta, el valor y compromiso de la empresa para con sus clientes.	Relaciones Públicas	Revisar la oportunidad de promocionar la organización en universidades privadas y públicas del estado, llevando el concepto de negocio a estudiantes y profesores de estas instituciones. Aprovechar eventos anuales como "Tijuana innovadora", para dar a conocer la oferta del negocio. Buscar participar en eventos locales que permitan dar a conocer el concepto de la organización.	Dos años

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.5.  
PROGRAMA DE MERCADOTECNIA: TÁCTICAS Y OPERACIONES

Tipo	Estrategias	Tácticas	Operaciones	Plazo
Promoción	Desarrollar un estrategia de promoción orientada a los consumidores que asisten al establecimiento, en donde se otorgue la oportunidad a los clientes potenciales probar el producto a precios especiales en los días que existe menor demanda, de esta manera se destaquen las cualidades de la oferta de la compañía, evitando con esto que la entrada de nuevos competidores confundan el concepto de negocio de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades de promoción a clientes frecuentes</li> <li>Producto a prueba por un periodo de tiempo</li> <li>Divulgación de la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la compra de productos de la organización a través de promociones en días en donde existe menor consumo.</li> <li>Acercar la oferta de la empresa a nuevos consumidores a través de las promociones que realiza el negocio.</li> <li>Incrementar la venta de productos cafeteros que consoliden la presencia de marca en la ciudad de Tijuana Baja California.</li> </ul>	Tres años
Promoción y producto	Utilizar el programa de fidelidad de la empresa para realizar promociones dirigidas a los clientes frecuentes del establecimiento, con la finalidad de incrementar su lealtad y recomendación hacia la marca, de este modo consolidar la estrategia de negocio y el compromiso de la organización para con sus clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar las acciones del programa de fidelidad de la organización</li> <li>Mantenimiento de las relaciones con los clientes</li> <li>Reconocimiento y recomendación de la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar el programa de fidelidad Premium member para incrementar la venta de productos cafeteros de la organización.</li> <li>Gestionar las relaciones con los clientes.</li> <li>Crear encuestas de satisfacción del cliente.</li> <li>Evaluar la gestión del conocimiento desarrollada por los colaboradores, que destaquen las áreas de oportunidad detectadas en la organización.</li> <li>Crear los procesos del CRM.</li> <li>Crear los procesos del SIM.</li> </ul>	Cinco años

Fuente: Elaboración propia.

### Mejora continua

Al existir inestabilidad de la demanda durante el año, es necesaria la construcción de productos cafeteros acordes a las temporadas donde se manifiesta el bajo consumo, de este modo la incorporación de iniciativas que estén relacionadas con eventos en los que participe, identifiquen y destaquen la participación de la empresa.

Así mismo los consumidores con poca frecuencia pueden remplazar al café que oferta la empresa por productos sustitutos, de tal manera es necesario realizar las estrategias de promoción adecuadas para incentivar su consumo y evitar la pérdida de clientes, y que a su vez este tenga un efecto positivo en las ventas de café que oferta la empresa.

Por otra parte, los competidores directos tienen una participación en el mercado distribuido de la siguiente manera del 14.29% y 71.43% respectivamente, a pesar de no tener la calidad que maneja la organización bajo estudio, aprovechan otorgar un buen servicio a los clientes que mantienen estas organizaciones, además de tener precios más bajos, por lo tanto se requiere estar atentos a las evaluaciones internas y las que son dirigidas al cliente, para implementar las acciones necesarias que ataquen las áreas de oportunidad descubiertas durante el proceso.

Uno de los competidores se distingue por llevar a cabo una eficiente estrategia de publicidad por medio de Internet, contando además con varios establecimientos en la ciudad de Tijuana para

llegar al consumidor, así mismo muestra a través de estos medios un menú de productos tradicionales que se pueden encontrar en cualquier establecimiento de venta de café, lo que lleva a distinguir la estrategia de diferenciación construida para la organización, creando los canales digitales indispensables para comunicar la oferta del negocio.

Otras situaciones a poner atención, es señalar que el producto sustituto con mayor presencia es el café soluble, el cual es una alternativa para los consumidores si ven afectados sus ingresos, además la entrada de nuevos competidores puede tergiversar el concepto de café de calidad, confundiendo a los consumidores y dar entrada a una competencia por precio, lo que muestra la importancia de mejorar de manera continua la estrategia de comunicación con el mercado, que se distinga por mostrar los atributos que destaquen la oferta de la empresa ante la competencia.

Por otra parte el robo de capital intelectual a la organización (Baristas que han estado trabajando en la empresa), ocasiona baja productividad en la organización, ya que los empleados terminan laborando en la competencia una vez que adquieren los conocimientos, lo cual destaca la importancia valorar y estar mejorando de manera permanente los programas de incentivos dirigidos al capital del humano.

En este sentido existe baja capacidad de distribución del producto, por lo que una de las áreas de oportunidad conlleva la necesidad de crear contactos con intermediarios (empresas de venta de café y/o restaurantes), realizando una campaña de promoción para este tipo de establecimientos que lleven el café al consumidor final.

## CONCLUSIONES

El plan de mercadotecnia establecido, logra definir la forma en que la organización desea identificarse con el mercado, otorgando un producto que se caracteriza por ser de calidad y que además comunica al consumidor la manera en que se alcanzan tales afirmaciones, lo que otorga con certeza una diferenciación de lo que ofrece la empresa ante la competencia.

De este modo, al cumplirse los objetivos del plan de mercadotecnia, la empresa podrá mostrar la propuesta de valor que es construida en la organización y es entregado a los clientes, lo que se traducirá en la obtención de clientes satisfechos y en este sentido la atracción de nuevos consumidores, a través de la recomendación en cuanto a la experiencia y el cumplimiento de sus expectativas.

Por otra parte, el compromiso asumido por los colaboradores de la organización es importante, siendo que estos mantienen un contacto directo con los clientes y tienen una importante labor dentro de la empresa, ya que a pesar de poseer un producto que logra ser del interés del consumidor, si el capital humano no está motivado para hacer la labor de venta podría limitar la satisfacción de los clientes de la empresa.

Así mismo, al contemplar en el plan de mercadotecnia la labor posventa se deben tener mejores resultados al desarrollar entre las estrategias un CRM dinámico, otorgando a la coordinación de mercadotecnia, los elementos suficientes que concedan la oportunidad de anticiparse y atender a las necesidades de los clientes, innovando de manera permanente de acuerdo a las tendencias y áreas de oportunidad que requieren ser atendidas por la organización.

De este modo, en lo que se refiere a la comunicación integral de mercadotecnia instituida en el plan de marketing, otorga a la organización mayor eficiencia en el mensaje que se quiere hacer llegar al mercado, por lo tanto los resultados de este elemento tendrán que ir adaptándose de acuerdo a los fines que persigue el negocio, los cuales contemplan como prioridad la satisfacción del cliente y la entrega de un producto de calidad con valor nutricional y que no daña la salud de los consumidores antes del beneficio comercial.

En cuanto al crecimiento contemplado en el plan de mercadotecnia hacia intermediarios (micro y pequeños empresarios), es una estrategia esencial para hacer llegar el producto al consumidor final, de este modo la organización debe estar en coordinación con estas empresas para asesorías en el manejo y apreciación del café, para que se den las garantías a los clientes de acuerdo a las características del producto que estén consumiendo.

En lo que respecta al objetivo dentro del plan de marketing, que se refiere al dar acceso a las tecnologías hacia los productos cafeteros que ofrece la empresa, es fundamental estar cubriendo las necesidades que se estén presentado, a causa del tipo de mercado al que se dirige la empresa, además de la importancia y protagonismo que tienen los medios digitales actualmente, por lo tanto se tiene estar actualizando los canales y/o herramientas hacia donde se estén moviendo los clientes, para estar haciendo llegar por estos medios la oferta de la empresa.

## REFERENCIAS

- Barwise, P., & Meehan, S. (2010). Lo que usted debe hacer bien cuando construya una marca. *Harvard Business Review*, 88(11), 62-67.
- Camino, J. R., & López, M. G. (2012). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC. Recuperado de <http://www.worldcat.org/title/direccion-de-marketing-fundamentos-y-aplicaciones/oclc/820962076>.
- Cohen, W. A. (2007). *Plan de Mercadotecnia*. D.F., México: CECSA.
- Fernández, R. (2001). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia. Un enfoque Latinoamericano*. D.F., México: ECAFSA-THOMSON LEARNING.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (4ta. ed.). D.F., México: McGraw-Hill.
- Hamel, G., & Prahaladivas, C. (2005). Propósito estratégico. *La organización de alto desempeño - Harvard Business Review*(41), 1-14.
- Hernández, J. P., & Domínguez, M. L. (2003). Estrategias de mercadotecnia y los negocios de mezcal. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 10(31), 187-203. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10503109>.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México, México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Martínez, E., Pina, J. M., & De Chernatony, L. (2008). Influencia de la estrategia de extensión de marca en la imagen de marcas globales: un análisis aplicado a los mercados inglés y español. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(36), 77-111. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80703604>.
- Peñaloza, M. (2005). El Mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente. *Actualidad Contable Faces*, 8(10), 71-80. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701007>.
- Pérez, Y., & Molina, V. (2007). Elementos teóricos-conceptuales útiles para comprender las estrategias y la mercadotecnia de los servicios. *ACIMED*, 16(3), Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007000900009&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007000900009&script=sci_arttext).
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 32-49. Recuperado de <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1422/valorcompartido2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Sadowsky, J. (2011). Historias de liderazgo y branding. *Harvard Business Review*, 89(4), 60-68.

Sánchez, A., & Gudiño, P. (2001). Estrategias integrales de la mercadotecnia. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(2), 1-14. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10900203>.

SCAA Protocols. (2009). *Speciality Coffe Association of America*. Santa Ana, California. Recuperado de <http://scaa.org/PDF/PR%20-%20CUPPING%20PROTOCOLS%20V.21NOV2009A.pdf>: Specialty Coffee Association of America.

Recibido: 19 de febrero de 2015

Aceptado: 01 de abril de 2015