

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -  
MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA COFFEE CUP  
PARA EL PERÍODO 2018-2019**

**KAREN STEFANY RENTERÍA LOAIZA**

**DIRECTOR: MGTR. PABLO HERNÁNDEZ**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: MARKETING**

**QUITO, NOVIEMBRE 2018**

**DIRECTOR:**

Mgtr. Pablo Hernández

**INFORMANTES:**

MBA. Juan Carlos Latorre

Eco. Yaskarina Galárraga

## **DEDICATORIA**

Este proyecto lo dedico a mis abuelos, Juvito y Lula. Quienes han sido mi fuente de inspiración durante toda mi carrera y me han brindado su apoyo incondicional.

A mi mamá, quien ha sido mi roca, mi fortaleza y ha luchado día a día junto a mí. Además me ha apoyado durante toda esta etapa tan importante en mi vida y nunca dejó que me rinda. Ya que, gracias a su persistencia he podido alcanzar este sueño de obtener mi título profesional.

A mi hermana, quien siempre ha confiado en mí y me ha demostrado su profundo amor apoyándome en cada paso que he dado.

***Karen***

## **AGRADECIMIENTO**

Primero quiero agradecer a Dios por siempre guiarme por el camino correcto, por llenarme de fortaleza y sabiduría a lo largo de este proceso.

A mis abuelos, mi mamá y hermana por el apoyo y la fuerza que me han dado durante todo este tiempo. Por ser mi motivación diaria y ayudarme siempre a salir adelante.

A mis tíos, Jovi y Rolando, a mis primos, Diego y Cathy, a por su apoyo y consejos para realizar este trabajo.

A una persona muy importante, Juan Carlos quien ha estado conmigo en todo momento y me ha brindado su apoyo incondicional.

*Karen*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1 LA ORGANIZACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS .....</b>	<b>2</b>
1.1 Antecedentes e historia de Coffee Cup.....	3
1.2 Puntos de venta de Coffee Cup.....	4
1.3 Productos de Coffee Cup.....	8
1.4 Número de colaboradores.....	10
1.5 La cadena de valor.....	10
1.5.1 Análisis interno de la cadena de valor de la organización.....	11
1.5.1.1 Actividades primarias.....	11
1.5.1.2 Logística interna.....	12
1.5.1.3 Operaciones.....	12
1.5.1.4 Logística externa.....	12
1.5.1.5 Mercadotecnia y ventas.....	12
1.5.1.6 Servicio.....	13
1.5.2 Actividades de apoyo.....	13
1.5.2.1 Abastecimiento.....	13
1.5.2.2 Desarrollo tecnológico.....	13
1.5.2.3 Gestión de recursos humanos.....	14
1.5.2.4 Infraestructura de la empresa.....	14
1.5.2.5 Margen.....	14
<b>2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE MARKETING .....</b>	<b>15</b>
2.1 Microambiente.....	15
2.1.1 Análisis de la empresa.....	16
2.1.2 Análisis de los clientes.....	16
2.1.3 Estudio de la competencia.....	16
2.1.4 Estudio de los intermediarios.....	17
2.1.5 Estudio de los proveedores.....	17
2.1.6 Estudio de los públicos.....	18

2.1.6.1	Públicos de medios de comunicación.....	19
2.1.6.2	Públicos locales .....	19
2.1.6.3	Público en general .....	19
2.2	Macroambiente .....	19
2.2.1	Factores económicos.....	20
2.2.2	Factores políticos y sociales .....	20
2.2.3	Factores culturales .....	21
2.2.4	Factores demográficos .....	22
2.2.5	Factores naturales .....	22
2.2.6	Factores tecnológicos .....	23
<b>3</b>	<b>INVESTIGACIÓN DEL MERCADO .....</b>	<b>24</b>
3.1	Definición del problema de estudio.....	24
3.2	Fuentes de información .....	25
3.2.1	Fuentes primarias.....	25
3.2.2	Fuentes secundarias .....	25
3.3	Determinación de la población y la muestra .....	25
3.4	Modelo de encuesta .....	27
3.5	Interpretación de resultados.....	31
<b>4</b>	<b>SÍNTESIS DEL ANÁLISIS SITUACIONAL .....</b>	<b>43</b>
4.1	FODA .....	44
4.2	Análisis de posicionamiento estratégico y evaluación de acciones.....	45
4.2.1	Matriz Factores Claves de éxito: (FCE) .....	45
4.2.2	PAI (Priorización análisis interno) .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.2.3	Evaluación del nivel de competitividad de la Empresa (EAI).....	47
4.2.4	PAE (Priorización análisis externo) .....	48
4.2.5	Evaluación del grado de atractividad del ambiente externo (EAE).....	50
4.2.6	Evaluación fortalezas y debilidades de la competencia y detección de los más importantes y más cercanos (PC) .....	52
4.3	Matriz Interna y Externa (I-E) .....	52
4.4	Matriz PEYEA - Matriz Posicionamiento Estratégico y Evaluación de Acciones .....	53

<b>5</b>	<b>SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA.....</b>	<b>57</b>
5.1	Definición de los objetivos de marketing .....	58
5.2	Diseño de la estrategia competitiva agresiva.....	60
5.2.1	Estrategias de competitividad agresiva en producto y servicio .....	60
5.2.1.1	Estrategia de inserción de nuevos productos .....	60
5.2.1.2	Estrategia de inserción de nuevos servicios .....	63
5.2.2	Estrategias de competitividad agresiva en marketing digital .....	66
5.2.2.1	Estrategia de interacción en medios digitales.....	66
5.2.3	Estrategias de competitividad agresiva de trade marketing.....	70
5.2.3.1	Estrategia de competitividad por promociones .....	70
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>81</b>
6.1	Conclusiones.....	81
6.2	Recomendaciones .....	82
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>83</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Productos comercializados de Coffee Cup.....	9
Tabla 2: Asignación de colaboradores.....	10
Tabla 3: Proyecciones referenciales de población cantonal según años, en grupos de edades población por grandes grupos de edad.....	26
Tabla 4: Análisis FODA .....	44
Tabla 5: Matriz Factores Claves de Éxito: (FCE).....	45
Tabla 6: PAI (Priorización análisis interno) de fortalezas.....	45
Tabla 7: PAI (Priorización análisis interno) de debilidades .....	46
Tabla 8: Evaluación del nivel de competitividad de la empresa (EAI) .....	47
Tabla 9: PAE (análisis externo) de oportunidades.....	49
Tabla 10: PAE (análisis externo) de amenazas.....	50
Tabla 11: Evaluación del grado de atractividad del ambiente externo (EAE).....	51
Tabla 12: Evaluación fortalezas y debilidades de la competencia y detección de los más importantes y más cercanos .....	52
Tabla 13: Resultado matrices EAE y EAI (interna y externa).....	53
Tabla 14: Relación de matriz EAI con matriz EAE.....	53
Tabla 15: Posición estratégica interna .....	54
Tabla 16: Posición estratégica externa.....	54
Tabla 17: Fuerza de la industria.....	55
Tabla 18: Resultado de combinación de matriz PEYEA .....	56
Tabla 19: Pronóstico de ventas – El Bosque.....	59
Tabla 20: Matriz de estrategias .....	60
Tabla 21: Inversión estrategia Cappuccino Vienés-Nevados Mix.....	62
Tabla 22: Costos - Cappuccino Vienés.....	63
Tabla 23: Costos – Nevados Mix.....	63
Tabla 24: Inversión Estrategia Nuevos Servicios .....	65
Tabla 25: Margen – Bebidas con porta vasos .....	66
Tabla 26: Inversión Estrategia Medios Digitales.....	70
Tabla 27: Inversión Estrategia Refill .....	71
Tabla 28: Inversión Estrategia 2x1 .....	71

Tabla 29: Inversión Estrategia Combos.....	72
Tabla 30: Inversión Estrategia Suscripción .....	73
Tabla 31: Inversión Estrategia Suscripción .....	75
Tabla 32: ROI de estrategias.....	75
Tabla 33: Estrategias Marketing Mix .....	77
Tabla 34: Cronograma de aplicación de estrategias .....	79
Tabla 35: Detalle de cronograma de aplicación de estrategias .....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Primer Coffee Cup, calle Edmundo Carvajal y Ramiro Barba .....	5
Figura 2: Estación de Coffee Cup en el conjunto residencial Aranjuez en Quito .....	6
Figura 3: Coffee Cup FEUCE.....	7
Figura 4: Coffee Cup móvil .....	8
Figura 5: Cadena de valor modelo Michael Porter .....	11
Figura 6: Proveedor de café .....	17
Figura 7: Proveedor de azúcar .....	18
Figura 8: Proveedor de leche .....	18
Figura 9: Fórmula de cálculo de la muestra.....	26
Figura 10: Consumo de café en la ciudad de Quito.....	32
Figura 11: Frecuencia de asistencia a cafeterías en la ciudad de Quito.....	32
Figura 12: Preferencia de cafeterías por origen en la ciudad de Quito.....	33
Figura 13: Compañía en cafeterías en la ciudad de Quito.....	34
Figura 14: Frecuencia de asistencia a una cafetería según el sector .....	34
Figura 15: Preferencia de cafeterías según cadena en la ciudad de Quito .....	35
Figura 16: Características de cafetería según su preferencia en la ciudad de Quito.....	36
Figura 17: Valor agregado requerido en cafeterías en la ciudad de Quito .....	37
Figura 18: Preferencia de café en la ciudad de Quito .....	38
Figura 19: Segunda opción de preferencia en productos en la ciudad de Quito.....	39
Figura 20: Preferencia combinación con café en la ciudad de Quito .....	40
Figura 21: Precio por café en la ciudad de Quito .....	40
Figura 22: Aceptación del servicio a domicilio en la ciudad de Quito.....	41
Figura 23: Medio de comunicación de mayor impacto en la ciudad de Quito .....	42
Figura 24: Matriz PEYEA .....	56
Figura 25: Crecimiento anual de ventas de Coffee Cup .....	59
Figura 26: Modelo de Cappuccino Vienés .....	61
Figura 27: Taza Coffee Cup personalizada.....	64
Figura 28: Fanpage Facebook.....	67
Figura 29: Fanpage Instagram .....	68

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de titulación es una propuesta de implementación de un plan de marketing para la empresa Coffee Cup, en la cual se busca plantear nuevas estrategias que incrementen las ventas del negocio en el período 2018-2019. Con este objetivo, el plan se desarrolla en cinco capítulos que analizan de manera integral a la empresa. En el primer capítulo, se presentan las características más importantes de la organización; éstas incluyen los antecedentes, historia, puntos de venta, recursos humanos, cadena de valor y demás ámbitos de un análisis interno de Coffee Cup. En el segundo capítulo, se analiza el ambiente de marketing en el cual se desarrollan las actividades de la organización a partir de un estudio que involucra al micro y macroentorno. En el tercer capítulo, se efectúa un estudio de mercado con el objetivo de conocer los hábitos de consumo y preferencias del consumidor en cuanto a bebidas a base de café. El cuarto capítulo comprende un análisis situacional de la empresa donde se refleja la posición en la cual se encuentra actualmente Coffee Cup, considerando los aspectos internos y externos, los cuales se obtienen a través del FODA. Finalmente, en el quinto capítulo, se plantea una estrategia integral de marketing a partir de los resultados obtenidos tanto en el estudio de mercado como en el análisis situacional.

## INTRODUCCIÓN

La propuesta del documento consiste en un análisis integral de la microempresa Coffee Cup como una organización establecida en el mercado hace un año aproximadamente, que se plantea como un modelo de negocio en el sector de producción de alimentos y bebidas. Ésta se dedica a la elaboración de productos de alta calidad y bajo costo. La oferta se basa en bebidas a base de café, chocolate, té, tortas de sal y de dulce, sánduches y empanadas. Adicionalmente, ofrece el servicio *express* al atender al perfil de un consumidor que necesita un producto rápido y sin complicaciones.

Este modelo de negocio presenta un producto innovador con una demanda considerable verificada por el volumen de ventas logrado hasta el momento. Sin embargo, debido a la competencia y la innovación del mercado, se precisa un plan de marketing enfocado en estrategias de crecimiento, las mismas que se desarrollarán en función de un enfoque y diversificación aplicado respectivamente a cada estrategia. La aplicación de estas estrategias procura incrementar las ventas de Coffee Cup en la ciudad de Quito en el período 2018-2019.

## **1 LA ORGANIZACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS**

En la actualidad, a escala mundial el sector de alimentos y bebidas se constituye como un mercado de oferta y demanda sumamente importante para la economía interna de las naciones. Particularmente, en los países en vías de desarrollo esta industria es una fuente de producción de ingresos y plazas de trabajo que se encuentra en el foco de la política pública con el objetivo de impulsarla dada su relevancia. De igual forma, tanto en las naciones industrializadas como en las que se encuentran en el camino de construcción de industria, los capitales privados buscan el sector de producción de alimentos por la rentabilidad que pueden encontrar en esta (Organización Internacional del Trabajo - OIT, s.f.).

Es así que, a escala local, la industria de alimentos y bebidas representó el 4,67% del Producto Interno Bruto (en adelante PIB) del Ecuador. Esto, se traduce en más de tres mil millones de dólares generados en el subsector económico en el 2016, que, a su vez, es el 38% del ámbito manufacturero nacional del mismo año. Estas cifras excluyen a la industria de refinación de petróleo; sin embargo, describen la importancia de los alimentos y bebidas como productos de valor agregado en la economía ecuatoriana con relación a otros bienes no petroleros (Corporación Financiera Nacional - CFN, 2017).

En este contexto, es importante destacar el relevante rol de las micro, pequeñas y medianas empresas (en adelante MIPYMES) en el Ecuador como parte de una expansión de la industria empresarial manufacturera (Jácome, 2013). Estos actores económicos se establecen como importantes núcleos de modelos de negocios que generan productos con valor agregado para la venta de sus bienes y servicios ofertados. Las empresas mencionadas a nivel nacional son clasificadas de acuerdo con estándares dictados por la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Las principales variables que son tomadas en consideración para este proceso son el número de trabajadores de las empresas y el valor bruto en ventas que genera al año. De tal modo, se considera un rango desde un trabajador hasta ciento noventa y nueve para la clasificación. Así también, un valor de ventas desde cero hasta cinco millones de dólares (Cámara de Comercio de Quito, 2017).

Por lo mismo, es esencial rescatar que, la industria de alimentos y bebidas en el Ecuador es líder en el uso de la mano de obra, generación de valor agregado, producción de empleo y uso del capital (Jácome, 2013). De tal manera, que gran parte de las MIPYMES existentes en el país buscan producir oferta de bienes y servicios que atiendan a la demanda de este mercado. En consecuencia, una empresa que emerge dentro del mercado de alimentos y bebidas con valor agregado responde a una interacción entre oferta y demanda que genera el 4,67% del PIB nacional.

Dentro de este marco, Coffee Cup es una microempresa del sector de producción de alimentos y bebidas, mismos que son elaborados con productos de alta calidad y bajo costo. Su portafolio de productos está constituido por bebidas a base de café, chocolate, té, tortas de sal y de dulce, así, como también de sánduches y empanadas. Así mismo, la empresa se distingue por brindar el servicio *express* con el objetivo de llegar a un consumidor que requiere un producto de manera rápida evitando de tal manera largas esperas o filas.

La empresa cuenta con una demanda considerable, lo cual refleja el volumen de ventas hasta el momento; esto, gracias a su producto de alta calidad junto a un modelo de negocio innovador. Sin embargo, actualmente presenta ciertas vulnerabilidades en las estrategias planteadas para mantenerse en el mercado. Por lo tanto, se tiene como objetivo la elaboración de un plan de marketing que incremente las ventas de Coffee Cup en la ciudad de Quito en el período de 2018 y 2019.

## **1.1 Antecedentes e historia de Coffee Cup**

En primera instancia, la idea del negocio de Coffee Cup parte desde el entorno familiar en el cual crecieron Daniel Navarrete y Sebastián Navarrete. Esto, ya que ambos socios al ser primos han compartido su relación en un contexto de emprendimientos privados por parte de sus padres. Es así que, desde hace veinte años, se vincularon con empresas de importaciones que tienen sus padres, lo mismo que les inspiró a crear su propio negocio.

En segunda instancia, es importante mencionar la instrucción superior de los socios. Por una parte, Daniel actualmente es egresado de la Pontificia Universidad Católica del

Ecuador (PUCE) en la carrera de Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales, carrera en la cual algunas de las materias que recibió le ayudaron a formar un emprendimiento empresarial. Por otra parte, Sebastián, en la actualidad es estudiante de tercer año en la Universidad San Francisco de Quito (USFQ) de la carrera Administración de Empresas con mención en Marketing; de igual manera esta carrera tuvo gran impacto en el desarrollo de su emprendimiento.

En última instancia, en lo que antecedentes se refiere, es imperativo narrar cómo se construyó la idea de la cual nació Coffee Cup. En la actualidad, los países desarrollados se caracterizan por mantener una economía en la que se ofertan diversos servicios y bienes con alto valor agregado. Por el contrario, los sistemas económicos de los países en vías de desarrollo se basan en la explotación de materias primas y poco nivel de oferta de servicios, de tal manera que, el visitar un país industrializado constituye una valiosa oportunidad para observar y analizar posibles productos y servicios que se puedan incluir en mercados de países no industrializados.

Es así, como, Daniel y Sebastián, en uno de sus viajes a los Estados Unidos, país de primer mundo, pudieron observar cómo en un campus universitario se brindaba a los estudiantes y profesores el servicio express de café a un costo muy accesible. Los socios afirman que esta oferta se replicaba en otras universidades y en otros espacios de esta nación con grandes resultados. Por lo tanto, empezaron a analizar la posibilidad de implementar la idea de negocio en Ecuador. Finalmente, meses después con un capital acumulado de quince mil dólares aproximadamente ejecutaron el plan de negocio con el primer Coffee Cup, ubicado en la calle Edmundo Carvajal y Ramiro Barba, en la ciudad de Quito.

## **1.2 Puntos de venta de Coffee Cup**

Actualmente, Coffee Cup tiene cuatro locales estacionales ubicados estratégicamente en la ciudad de Quito que garantizan un movimiento fluido de posibles consumidores. Así mismo, la empresa cuenta dos unidades móviles para atender eventos. A continuación, se presenta una descripción integral de las sucursales con las que cuenta al momento Coffee Cup:

Esta microempresa inició como un coffee truck, es decir, una unidad móvil, como se muestra en la Figura 1, desde la cual se venden productos a base de café, en el sector del Centro Comercial El Bosque en enero de 2017. En septiembre del mismo año los socios, vieron la necesidad de remodelar el local. Esto, respondió a la lógica de complementar el modelo express al auto con el servicio tradicional a la mesa. Es así como, en enero de 2018, se dio la reapertura del local con nuevas instalaciones que conjugan un estilo moderno con un ambiente más comfortable. Así mismo, este proceso de renovación incluyó mesas y sillas con el objetivo de que los clientes se queden a tomar su bebida, acompañada de un postre a su elección. Es importante puntualizar que esta localidad es considerada como la matriz de Coffee Cup y es de propiedad familiar, ubicada en un sector concurrido, de alta plusvalía y en la que no se paga arriendo.



**Figura 1: Primer Coffee Cup, calle Edmundo Carvajal y Ramiro Barba**

**Fuente:** Página de Facebook de Coffee Cup

En el transcurso del mes de enero de 2017 se dio un hecho particular. Un cliente de Coffee Cup tras consumir los productos ofertados recomendó el ingreso del negocio en el conjunto donde él residía. Esto, ya que este cliente consideró una buena iniciativa que las personas de este conjunto tuvieran acceso a café de alta calidad cuando gustasen. Es así, que un mes más tarde se estableció la segunda estación de Coffee Cup en el Conjunto Aranjuez localizado en las calles Palmeras y Río Coca, al Norte de Quito. Cabe resaltar que Coffee Cup ofrece un servicio diferente en esta localidad, esto, porque el Departamento Administrativo del conjunto paga un valor mensual fijo por las bebidas que se proporcionan de manera ilimitada.

Este contrato de servicio se brinda por intermedio de una máquina dispensadora de café, como se observa en la Figura 2. Esta se encuentra a disposición de los residentes del conjunto en el espacio comunal que cuenta con amplias áreas verdes y piscina. Este hecho, se traduce en que no existe la necesidad de un empleado que se encuentre en la localidad, ya que la modalidad de distribución libre permite que los habitantes del conjunto puedan seleccionar la bebida que deseen y servirla de inmediato. Registra un consumo aproximado de 60 vasos de café por cada mes; por lo mismo, esta sede tiene una rentabilidad que permite su viabilidad.



**Figura 2: Estación de Coffee Cup en el conjunto residencial Aranjuez en Quito**

**Fuente:** Página de Facebook de Coffee Cup

Más adelante, en mayo de 2017, los socios tuvieron una idea que generaría un tercer punto de venta e influenciaría en la cuarta sede. Analizaron la posibilidad de colocar a Coffee Cup en la PUCE sede Quito, Universidad con más de trece mil estudiantes hasta 2017 (PUCE, 2017). Esto significaría la oportunidad de acceder a un mercado que permitiría vender los productos ofrecidos en un alto volumen y generar ingresos importantes al negocio. Así mismo, la visión que proponían los socios para la implementación de esta sucursal se presentaba muy interesante al tener un modelo de negocio con productos de precios bajos que no superen en ningún caso 1,50 USD, considerando a los estudiantes de pregrado, como el perfil del consumidor, quienes manejan un presupuesto diario limitado que empuja su demanda hacia productos ofertados con precios cómodos y de

calidad. Por lo mismo, esta idea se enmarcaba con una buena proyección desde un análisis de oferta y demanda.

Luego de una negociación de un porcentaje sobre las ventas con el presidente de la Federación de Estudiantes de la PUCE (FEUCE), en mayo de 2017 se estableció un local de Coffee Cup en el interior del campus universitario como se muestra en la Figura 3, constituyendo de tal manera la sucursal que genera mayores ingresos, como se mostrará más adelante.



**Figura 3: Coffee Cup FEUCE**

**Fuente:** Página de Facebook de Coffee Cup

Con la buena experiencia que los socios obtuvieron en la implementación del local de Coffee Cup en la PUCE se postuló un análisis de nuevos locales bajo el mismo esquema. Dentro de este contexto, surgió la posibilidad de buscar un mercado relacionado a otra Universidad distinguida de la ciudad. La USFQ mostraba un perfil interesante de grupos de potenciales consumidores con un mercado caracterizado por un poder adquisitivo moderado y con exigencia de productos de calidad. Por lo que Coffee Cup al presentar un producto a un precio bajo y de alta calidad estaría en concordancia nuevamente con la demanda.

En este escenario, los socios buscaron lugares estratégicos en los alrededores de la USFQ que les permitiese establecer un punto de venta de Coffee Cup que acceda a la demanda de interés. Después de un estudio y proceso de negociación con varios arrendatarios se determinó como mejor opción constituirse en un negocio complementario al local “Smart

Delivery”, tienda de alimentos que oferta productos de consumo diario ubicado al frente de la entrada principal de la USFQ, que dispone un espacio ideal para un *coffee truck* de Coffee Cup, a cambio de un valor mensual por concepto de arriendo.

En esta sucursal no se ofertan sándwiches por parte de Coffee Cup ya que es parte del negocio de “Smart Delivery” y el objetivo es buscar una alianza complementaria antes que una competencia de bienes y servicios con el arrendatario. En consecuencia, la oferta se basa en bebidas calientes, frías y bocadillos de dulce.

Finalmente, como se mencionó al inicio del presente título, Coffee Cup respondiendo a su modelo de negocio inicial, cuenta con dos locales móviles adicionales, la Figura 4 muestra el modelo de uno de ellos. Estos son utilizados para ofrecer principalmente sus productos en eventos. Los contratos que se generan bajo esta modalidad tienen una fase de negociación previa de los términos en los cuales se brindará el servicio.



**Figura 4: Coffee Cup móvil**

**Fuente:** Página de Facebook de Coffee Cup

### **1.3 Productos de Coffee Cup**

El portafolio de productos ofertados por la empresa cuenta con una diversa lista, estos se pueden ver en la Tabla 1 detallada más adelante. Todos los alimentos que Coffee Cup pone a la disposición de sus clientes se basan en brindar productos de alta calidad a un bajo precio. La materia prima es cuidadosamente seleccionada como es el caso del café

arábigo el cual es reconocido por su alta calidad. En cuanto a precios, el 70% de su canasta de productos no pasa de 1,00 USD y el 30% oscila entre 1,00 USD y 1,50 USD.

De esta manera, el servicio con valor agregado que tiene Coffee Cup con relación a sus productos es *express*. Esto quiere decir que los clientes pueden obtener los alimentos deseados al auto en el caso de que lo requieran como en el caso del local matriz o en los otros tres restantes sin largas filas y otras complicaciones que en muchas ocasiones pueden desmotivar al consumidor.

Los productos de Coffee Cup, de forma general se encuentran divididos en cuatro líneas de producción, estas son: cafés, otras bebidas, postres y bocadillos. En un inicio Coffee Cup ofreció únicamente bebidas en base de café; sin embargo, los socios consideraron que, la cultura del consumo de café de sus clientes en la mayoría de los casos implicaba el consumir otro alimento complementario, ampliando de esta manera el menú con postres y bocadillos.

Estos nuevos productos conllevan un estudio permanente por parte de Coffee Cup, con el fin de conocer la preferencia del cliente, innovación, presentación, rotación y precios, variables que son calificadas por el consumidor, para la toma de decisiones de los socios.

**Tabla 1: Productos comercializados de Coffee Cup**

<b>Cafés</b>	<b>Otras bebidas</b>	<b>Postres</b>	<b>Bocadillos</b>
– Americano	– Frappu cup	– Tres Leches	– Sánduche de jamón y queso
– Cappuccino	– Ice tea	– Flan de galleta	– Sánduche de pollo
– Cappuccino de vainilla	– Nevado Frappu	– Flan de limón	– Empanadas
– Mocaccino	– Nevado fruta	– Marqueza	– Rollo pizza
– Espresso	– Chocolate	– Torta de banano	– Rollo canela
– Latte		– Torta de limón	
– Latte vainilla		– Budín	

**Fuente:** Menú Coffee Cup

## 1.4 Número de colaboradores

El capital humano que posee toda organización es un elemento fundamental para el funcionamiento de sus operaciones y en muchas ocasiones el personal que maneja una empresa es un factor determinante en el éxito o fracaso de esta.

Coffee Cup como un emprendimiento privado, es muy cauteloso con los colaboradores desde el proceso de reclutamiento hasta los beneficios que reciben al ser parte de la organización. El ámbito de recursos humanos es tan importante que, los socios contratan los servicios de una persona especializada en procesos de selección de personal identificando características que deben cumplir los aspirantes.

Actualmente, la empresa maneja una nómina de siete empleados más los dos socios. Por ende, de acuerdo con la clasificación de MIPYMES, se constituye en una microempresa al tener una inversión menor a cien mil dólares y contar con menos de diez trabajadores. La cantidad de personal asignado a cada local se encuentra determinado por la demanda que tiene cada local (ver Tabla 2).

**Tabla 2: Asignación de colaboradores**

Sede	Número de colaboradores
Sector Centro Comercial El Bosque	2
Sector de la USFQ	2
PUCE Café	3
Conjunto Aranjuez	0

**Fuente:** Coffee Cup

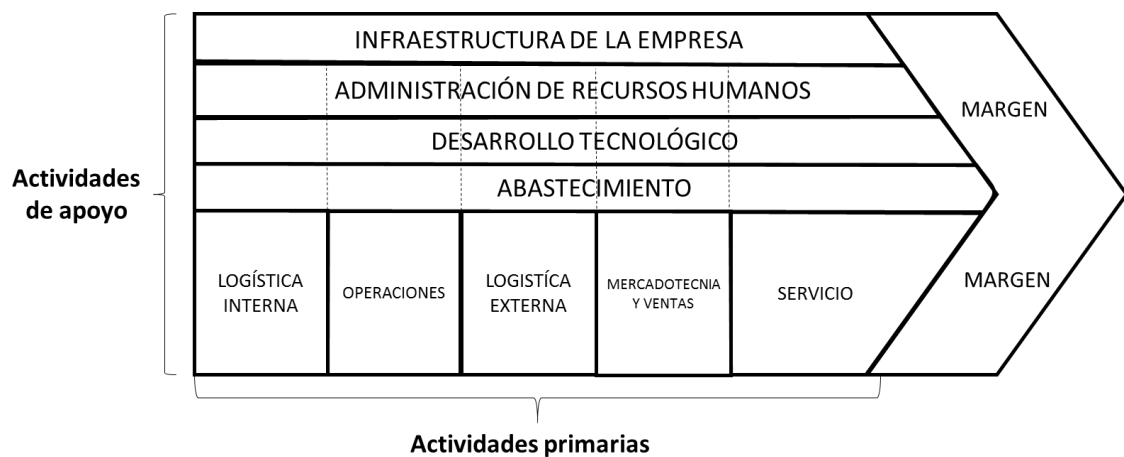
Las remuneraciones de los colaboradores están reguladas por el Código de Trabajo y la Ley de Seguridad Social. El trabajo de cada colaborador se divide por turnos con el fin de cubrir todas las localidades en su horario de atención de 8:30 a 19:30.

## 1.5 La cadena de valor

El estadounidense Michael Porter, en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* publicada en 1985, desarrolló y popularizó la cadena

de valor la cual la define como el modelo que reflejan aquellas actividades físicas y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo en una organización, adicional son los procesos mediante los cuales se crea un producto útil para los clientes (Porter M. E., 2010). Dividiéndose así en dos grupos principales que se respaldan mutuamente: actividades primarias y de apoyo. Según Porter (2010), “el margen es la diferencia entre el ingreso o el valor total y el coste de efectuarlas” (pág. 65). Hay una subclasificación de cada grupo como se muestra en la Figura 5.

La cadena de valor también examinará la ventaja competitiva que pueda tener una empresa frente a la competencia, a través de un análisis de las actividades de valor y su economía.



**Figura 5: Cadena de valor modelo Michael Porter**

**Fuente:** Ventaja Competitiva Michael Porter, 2010.

### 1.5.1 Análisis interno de la cadena de valor de la organización

#### 1.5.1.1 Actividades primarias

Se refieren a todas las actividades involucradas en la creación física de un producto. Es así, que en este concepto se incluyen procesos de elaboración, mercadeo, venta, postventa, entre otros (Porter M. E., 2010). En este sentido, las actividades primarias se subclasifican en cinco grupos los cuales se detallan a continuación en función a las actividades de Coffee Cup:

### *1.5.1.2 Logística interna*

Representa las actividades que implican la recepción, acopio y distribución de productos en una empresa (Porter M. E., 2010). De tal manera, Coffee Cup cuenta con una logística interna determinada principalmente por los siguientes puntos. Primero, se recibe la materia prima para la elaboración de algunos de sus productos por parte de los proveedores, cabe destacar que estos se han mantenido desde el inicio del negocio. Segundo, la empresa cuenta con un centro de acopio en su sede ubicada en la calle Edmundo Carvajal y Ramiro Barba, desde donde se maneja el inventario. Finalmente, la empresa cuenta con una persona que es la encargada del proceso de rotación del producto y realiza la logística de envío de los insumos a todas las sedes diariamente.

### *1.5.1.3 Operaciones*

Involucra el proceso de transformación de las materias primas y otros factores a un producto final. En este ciclo se encuentran inmersas aquellas actividades como elaboración de empaques, ensamble y mantenimiento de equipo, etc. (Porter M. E., 2010). Por lo tanto, en Coffee Cup la materia prima que se utiliza para la elaboración de los alimentos, tienen un alto control de calidad con el fin de escoger productos de excelencia. Adicionalmente, el uso de las máquinas de café debe ser únicamente por personal capacitado para garantizar el producto.

### *1.5.1.4 Logística externa*

Hace referencia a las actividades que se dan cuando el cliente recibe su producto o servicio, almacena en caso de que sea necesario o se distribuye entre los consumidores (Porter M. E., 2010). En el caso de Coffee Cup, su idea de negocio es ofrecer un servicio express al entregar en pocos minutos sus alimentos. Por otra parte, se almacena la materia prima no utilizada en la elaboración de los alimentos.

### *1.5.1.5 Mercadotecnia y ventas*

Son aquellas actividades a través de las cuales se puede llegar al cliente para satisfacer sus necesidades y generar rentabilidad para la empresa (Porter M. E., 2010). Como

estrategia de mercadeo la empresa Coffee Cup ofrece la mayoría de sus productos a un precio de 1,00 USD, aunque existen también productos que se venden a 1,50 USD. El objetivo es tener un precio accesible al consumidor en relación con otras cafeterías donde el valor es mayor y el producto y la calidad son iguales. Dentro de este contexto, se ha logrado diferenciar la marca y generar utilidades para la empresa.

#### *1.5.1.6 Servicio*

Se refiere a aquellas actividades por medio de las cuales se prestan un servicio que ayuda y mantiene el valor del producto (Porter M. E., 2010). Es así que, Coffee Cup se caracteriza por ofrecer un servicio ágil y express donde no se necesita hacer largas colas o esperar un largo tiempo en una mesa para disfrutar de un café de especialidad o gourmet.

### **1.5.2 Actividades de apoyo**

Son el segundo grupo de las actividades de valor, las mismas que complementan a las actividades primarias. Brindan materias primas, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales (Porter M. E., 2010). Se clasifican en los siguientes grupos.

#### *1.5.2.1 Abastecimiento*

Se entiende como la acción de adquirir factores productivos que se usarán en la cadena de valor (Porter M. E., 2010). En cada sucursal la empresa mantiene un mínimo de materia prima que varía según su demanda. La persona encargada del inventario en la matriz efectúa un análisis diario para el despacho a cada sucursal.

#### *1.5.2.2 Desarrollo tecnológico*

Está conformado por todas las actividades en las cuales la tecnología está integrada al equipo y ayuda a mantener la creación de valor en los productos (Porter M. E., 2010). La empresa busca mantener una misma línea con las máquinas cafeteras de origen italiano y con un sistema automatizado. En el ámbito tecnológico se utilizan las redes sociales para el proceso de difusión y construcción de marca; a través de una cuenta corporativa de

Facebook e Instagram, se publican fotos de clientes satisfechos consumiendo los productos que motivan a otros a probarlos.

#### *1.5.2.3 Gestión de recursos humanos*

Son actividades ligadas a procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo general de los colaboradores de la organización. Su influencia en las ventajas competitivas de la compañía establece las capacidades y la motivación del personal (Porter M. E., 2010). Coffee Cup cuenta con un administrador externo quien junto con uno de los socios realizan el proceso de selección y contratación de personal, manejo de horarios y demás actividades que competen a desarrollo de sus colaboradores.

#### *1.5.2.4 Infraestructura de la empresa*

Porter (2010) define a este grupo como aquel que “consta de varias actividades entre ellas administración general, planificación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos gubernamentales o con administraciones públicas y administración de calidad” (pág. 72). Los socios, el administrador y contador externo realizan las diversas actividades de Coffee Cup.

#### *1.5.2.5 Margen*

Para Porter, el margen es “la diferencia entre el ingreso o el valor total y el coste de efectuarlas” (pág. 66). La empresa Coffee Cup hasta la actualidad mantiene un margen de utilidad bruta en crecimiento continuo, que invierte en el desarrollo de nuevos proyectos.

## **2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE MARKETING**

El estadounidense especialista en mercadeo Philip Kotler (2012), en su obra “Marketing” define al entorno del marketing como los participantes y las fuerzas externas que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para establecer y mantener relaciones exitosas con los clientes meta.

Para analizar el entorno de marketing de una empresa, se debe identificar las oportunidades del negocio y sus tendencias. Para lo cual se utilizan varias herramientas, una de ellas es el estudio de mercado, el mismo que va de la mano con la inteligencia del marketing, para obtener resultados reales y tendencias del mercado en los próximos períodos. Otra manera para entender al cliente es a través de un proceso de empatía en el cual se debe entrar en el rol y el entorno del cliente. Es decir, convertirse en el cliente para entender sus necesidades y su pensamiento al momento de adquirir un bien o un servicio. Esta información ayudará a tener un conocimiento claro de las necesidades del cliente y cómo cubrirlas.

Una vez comprendido el pensamiento del cliente, se puede también analizar a la competencia para saber cómo han logrado algo, Es posible que Coffee Cup, no lo ha hecho aún. Al hacerlo, se ayudará al mercadólogo a plantear estrategias para sobresalir en el mercado y captar nuevas oportunidades.

### **2.1 Microambiente**

El microambiente es la combinación de aquellos participantes que tienen una relación directa con la compañía, como son: la empresa, clientes, proveedores, intermediarios, competidores y públicos. Estos actores influyen sobre los clientes al generar valor y satisfacción. A continuación, se explica cómo cada participante influye de manera positiva como negativa, en la empresa Coffee Cup:

### **2.1.1 Análisis de la empresa**

Coffee Cup al ser una empresa pequeña, con poco tiempo en el mercado (un año) no cuenta con divisiones organizacionales, sino con personas que brindan apoyo en diferentes aspectos. Por ejemplo, se cuenta con un contador externo, que maneja las cuentas de la empresa; un administrador externo, que brinda soporte para la selección y contratación del personal. Adicionalmente, se tiene una persona encargada del proceso de rotación del producto y que realiza la logística de envío diario de los insumos a todas las sedes. Los socios realizan la mayoría de las actividades, como negociaciones con proveedores, distribución de materia prima, publicidad, entre otros; ambos tienen horarios definidos en las sucursales para trabajar junto a sus colaboradores, contribuyendo a mantener una relación más directa con el cliente, para conocer sus preferencias o quejas y tomar acciones oportunas.

### **2.1.2 Análisis de los clientes**

Los clientes se constituyen como los partícipes esenciales en el análisis de todos los modelos de negocio. Por lo tanto, Coffee Cup se ha enfocado en mercados de consumidores que como lo dice Kotler (2012), son “individuos y hogares que compran bienes y servicios para consumo personal” (pág. 69). Al tener claro este concepto, la empresa se enfoca únicamente en un segmento de personas que consumen café o amantes del café, con el fin de brindar un servicio diferenciado y un producto de calidad, asegurando una relación sólida con el cliente y crear una mayor lealtad y preferencia de la marca.

### **2.1.3 Estudio de la competencia**

Coffee Cup, tiene un valor agregado que no existe en el mercado actualmente, como es el servicio de un café express, ya que se sabe que el consumidor solo quiere una bebida o café que pueda adquirir de manera rápida y continuar con sus actividades. De esta manera, se valora el tiempo del cliente al eliminar las largas colas; pero en el caso de que prefiera disfrutar con tranquilidad de su bebida o snack en compañía de otras personas, dispone de mesas en las que se puede servir sus alimentos. En este segmento se enfrenta con competidores con grandes cafeterías que existen en la ciudad, pero a pesar de ello, la

estrategia competitiva de Coffee Cup es el precio, la cual ha tenido resultados positivos y ha permitido que la empresa crezca y se mantenga en el mercado.

#### **2.1.4 Estudio de los intermediarios**

Los intermediarios de marketing son aquellos que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes con los compradores finales (Kotler & Armstrong, 2012). En el caso de Coffee Cup, este estudio no aplica, pues no distribuye a través de otros canales. La empresa se maneja con un modelo de venta directa al cliente y tiene como plan a largo plazo la distribución de postres con su propia marca a diferentes restaurantes.

#### **2.1.5 Estudio de los proveedores**

Se debe tomar en cuenta la mejor opción que ofrezca un proveedor, ya que será quien brinde la materia prima, maquinaria, etc. Involucra la calidad del producto, el costo y por ende la reputación de la empresa ante sus clientes. Se recomienda mantener una buena relación con el proveedor para garantizar la provisión de los insumos de manera continua, evitar problemas en pagos, fallas del equipo, actos que podrían perjudicar las ventas.

Coffee Cup cuenta con una lista de proveedores de materia prima con los cuales se ha mantenido desde un inicio, que ha contribuido con la calidad de los productos y permitido ganarse la confianza hacia Coffee Cup. Entre los proveedores están:

- Cafecom: Empresa nacional que trabaja con asociaciones de caficultores de la provincia de Loja y las Islas Galápagos. Principalmente comercializa café en grano verde o también conocido como café arábigo, el mismo que es producido en Cariamanga en la provincia de Loja. Su café es caracterizado por su calidad en la cual resalta su aroma, sabor, cuerpo y acidez (ver Figura 6).



**Figura 6: Proveedor de café**

**Fuente:** (Cafecom S.A., s.f.)

- San Carlos: Las bebidas que produce Coffee Cup son endulzadas con azúcar de la Industria San Carlos, empresa azucarera ecuatoriana que cuenta con más de 100 años de historia en el mercado por su calidad altamente reconocida (ver Figura 7).



**Figura 7: Proveedor de azúcar**

**Fuente:** (Ingenio San Carlos, s.f.)

- Andina: Para la elaboración de bebidas que requieren leche, Coffee Cup utiliza los productos lácteos de la marca Andina. La misma que pertenece al Grupo Gloria S.A, empresa reconocida a escala nacional por ofrecer productos de alta calidad por sus múltiples controles de calidad dentro de su proceso de producción (ver Figura 8).



**Figura 8: Proveedor de leche**

**Fuente:** (Leche Andina, s.f.)

- Postres y bocadillos, cuenta con un único proveedor, quien elabora sus productos de manera artesanal con materia prima de calidad y buena presentación.

### 2.1.6 Estudio de los públicos

“[...] Cualquier grupo de individuos que tiene un interés o impacto real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos” (Kotler 2012, pág. 69). Se señalan siete clases de públicos que son: financieros, de medios de comunicación,

gubernamentales, acción ciudadana, locales, en general e internos. Coffee Cup, se enfoca únicamente en tres tipos, los cuales son:

#### *2.1.6.1 Públicos de medios de comunicación*

Está enfocado en la comunicación a través de revistas, periódicos o medios digitales. Coffee Cup hace uso de las redes sociales como principal medio de comunicación, ya que puede llegar a más personas. También está presente en cuadernos o agendas de la PUCE.

#### *2.1.6.2 Públicos locales*

Constituyen las personas que se encuentran alrededor de las sedes de la USFQ y la PUCE, como lo son los jóvenes universitarios. Para las sedes del sector El Bosque, su público son los vecinos de la zona.

#### *2.1.6.3 Público en general*

Coffee Cup quiere llegar a la mayor cantidad de personas posibles, por lo tanto, se debe entender que actitud tiene el público en general ante Coffee Cup para que la empresa pueda aprovechar esas oportunidades y ganar participación en el mercado de cafés e influir sobre el decisor de la compra.

## **2.2 Macroambiente**

Son aquellas fuerzas externas que rodean a la empresa y esta no puede ejercer ningún control sobre las mismas. Dentro de este contexto, Kotler y Armstrong (2012) nombran a los siguientes factores que intervienen en el macroambiente: económicos, políticos legales, culturales, demográficos, naturales y tecnológicos. Estos pueden afectar significativamente a la empresa; por lo tanto, se deben aprovechar las oportunidades que se presenten para contrarrestar las amenazas. A continuación, se detalla cada uno de ellos:

### **2.2.1 Factores económicos**

Un aspecto que identifica a Coffee Cup, son los precios cómodos de sus productos, la mayoría de ellos a 1,00 USD. A pesar de lo cual, existen variables económicas que pueden incidir en la demanda del mercado.

En este sentido, se encuentran tres factores determinantes:

Primero, los ajustes macroeconómicos que se aplican desde el mes de abril de 2018 por parte del Gobierno Nacional, como son la reducción del número de instituciones públicas, así como también otras acciones de austeridad, que buscan disminuir el gasto corriente del estado. Es así, como se considera que esta decisión del Ejecutivo puede afectar la demanda de los productos ofertados por Coffee Cup, toda vez que el menú que oferta la empresa está dirigido precisamente a clientes de clase media. De igual manera, se podría esperar ventas menores debido a la incertidumbre que puede llegar a crear medidas económicas en todas las sucursales.

Segundo, según el análisis efectuado por el Banco Central del Ecuador (2017) de la proyección del Producto Interno Bruto (PIB), se espera un crecimiento del 1,60%, 2,39% y 2,49% para los años 2018, 2019 y 2020, respectivamente. Por lo tanto, a pesar de estar en un proceso de reajuste económico, el PIB se proyecta a un proceso de expansión económica, esto permite tener buenas expectativas sobre la economía futura del país y una rentabilidad en los próximos años para Coffee Cup.

Finalmente, la inflación en el Ecuador tiene una tendencia negativa que viene dándose desde el año 2017. Esto beneficia a la empresa para mantener sus costos de producción y ofrecer productos de calidad a precios cómodos, con relación a su competencia. Sin embargo, también podría incidir en forma negativa, al disminuir la demanda del consumidor.

### **2.2.2 Factores políticos y sociales**

Desde el año 2016, varios emprendedores iniciaron en la ciudad de Quito, la venta de comida rápida a través de los “Food Trucks”, por lo cual el Municipio de Quito, emitió

regulaciones para este modelo de negocio. Coffee Cup, también incursionó en este grupo de emprendedores y cuenta con la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE), emitida el 8 de septiembre de 2016, la misma que permite el funcionamiento del establecimiento móvil en un espacio público autorizado. También cuenta con la Patente Municipal, que se emite a los trabajadores independientes para ejercer una actividad económica. Así, también como el respectivo Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el cual el Servicio de Rentas Internas (SRI) controla que Coffee Cup, cumpla con las obligaciones tributarias.

Uno de los proyectos más importantes, que aborda el tema de emprendimiento realizado por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), en el año 2016, es el análisis del Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA), donde participaron 66 países, en el cual, Ecuador se posiciona como el segundo país con la TEA más alta en la región. Adicional, el gobierno busca incentivar el consumo de productos nacionales, a través del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. Por lo tanto, Coffee Cup ha combinado ambos aspectos, como son el emprendimiento de dos jóvenes ecuatorianos y el aporte a la industria nacional, con productos elaborados con materia prima y mano de obra ecuatoriana.

### **2.2.3 Factores culturales**

Está conformado por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y las conductas fundamentales de una sociedad (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012). El Ecuador es reconocido a nivel mundial por la alta calidad del café, entre las zonas cafeteras se destacan Manabí, Loja, Zamora Chinchipe y Galápagos. Además, la cultura del café en los hogares ecuatorianos ha estado presente desde años atrás, con diversas formas de preparación y horarios, como puede ser: en la mañana con el desayuno, como bajativo después del almuerzo, en la cena o simplemente como una bebida que aporta energía a cualquier hora del día; motivo por el cual, Coffee Cup se ha ubicado en zonas estratégicas, donde pueda llegar a todos los amantes del café para satisfacer su necesidad.

#### **2.2.4 Factores demográficos**

Se basa en el estudio de la población humana, considera cómo están conformados y a su vez de qué manera los cambios pueden motivar en ellos. De acuerdo con el censo poblacional de 2010, la ciudad de Quito tiene más de dos millones de habitantes; de los cuales, alrededor del 27% están entre 31 y 64 años (INEC, 2010). Dentro de este concepto se puede hacer referencia a las principales generaciones las cuales menciona Kotler (2012), como los baby boomers, nacidos entre los años de 1946 y 1964; la generación X, nacidos entre los años 1965 y 1976; finalmente, la generación del milenio o generación Y, la cual hace referencia a las personas nacidas entre 1977 y 2000.

Coffee Cup tiene diversas localidades posicionadas estratégicamente para dirigirse a todas las generaciones. Sus dos locales ubicados en el sector del Bosque y en uno de los centros comerciales más grandes de la ciudad de Quito, con varios conjuntos habitacionales a sus alrededores, con gran cantidad viviendas de familias con hijos, cuya generación pertenece al milenio o generación X. Por su parte, las localidades de las Universidades USFQ y PUCE se enfocan más en jóvenes universitarios, es decir tienen un mayor enfoque en la generación del milenio.

#### **2.2.5 Factores naturales**

Philip Kotler (2012), en su libro *Marketing*, describe a los factores naturales como aquellos que abarcan los recursos naturales que los mercadólogos necesitan como insumos o que son afectados por las actividades de marketing.

Coffee Cup lamentablemente genera una cantidad de basura que puede afectar al medio ambiente, ya que usa varios artículos plásticos, como tapas para vasos, sorbetes, cubiertos, fundas de leche, empaques, entre otros. Coffee Cup consciente de la contaminación y ha creado planes para reemplazar los productos dañinos para el medio ambiente, como es el uso de vasos de papel biodegradable. Además, ha incursionado en campañas para evitar el uso de vasos desechables y los clientes puedan servirse su bebida en sus vasos personales.

El objetivo de la empresa es apoyar a mantener la sustentabilidad ambiental, es decir plantear estrategias para crear una economía mundial sustentada de manera indefinida (Kotler, 2012), por lo que también, Coffee Cup es reconocida por su apoyo a la ecología.

### **2.2.6 Factores tecnológicos**

La elaboración de café es un proceso que se remonta al siglo XIII aproximadamente. No hay muchos avances tecnológicos que sean relevantes para generar oportunidades en el mercado. El café inició de manera artesanal y consistía en tostar en tiesto, moler en piedra y filtrar de forma casera, este método hasta la actualidad es muy común. Posteriormente, salieron al mercado las cafeteras especializadas, para variedades de café como cappuccino, macacino, expreso, etc. Con el paso de los años, las máquinas cafeteras han mantenido el mismo proceso, pero su única diferencia es que el sistema puede ser automático o manual. El mayor avance en la actualidad tanto en comodidad y practicidad son las máquinas cafeteras de cápsulas, estas son dirigidas especialmente para hogares, por lo tanto, no se manejan en el lado comercial.

Coffee Cup actualmente cuenta con máquinas italianas automatizadas, que permiten preparar un mayor número de bebidas a la vez y su resultado es un café de calidad y el cliente desarrolla los sentidos al observar la preparación y percibir su aroma.

### **3 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO**

Previo a la obtención de una estrategia, es necesario entender de mejor manera al consumidor y al mercado en el cual se enfocará la estrategia de marketing a plantearse. Para ello se requiere investigar el mercado, actividad definida por Kotler y Armstrong (2012), como “El diseño, recopilación, análisis e informe sistemático de datos pertinentes de una situación de marketing específica que enfrenta una organización” (pág. 103). A partir de los resultados que se obtienen en este proceso se puede tomar las decisiones correctas al entender las necesidades del consumidor.

#### **3.1 Definición del problema de estudio**

Coffee Cup es una empresa que tiene aproximadamente un año en el mercado, con un crecimiento constante en sus ventas. No obstante, es necesario innovar y competir dentro de la industria, donde existen grandes empresas que abarcan un gran porcentaje del mercado. En este contexto, Coffee Cup busca incrementar su participación en este ámbito; para esto, es necesario plantear el objetivo en base a una investigación descriptiva, la misma que según Kotler y Armstrong (2012) “consiste en describir fenómenos como el potencial de mercado de un producto o la demografía y las actitudes de los consumidores que adquieren el producto” (pág. 103). En este estudio, es imperativo considerar cierta información específica para llevar a cabo la investigación. A continuación, se encuentra detallada:

- Entender de mejor manera al consumidor de café, sus preferencias, disposición de gasto, hábitos de consumo, frecuencia de consumo, con el fin de ofrecer un mejor servicio y productos a los potenciales clientes de Coffee Cup.
- Segmentar a los posibles consumidores de Coffee Cup con el objetivo de clasificarlo y tener una mejor percepción de este según características homogéneas.
- Conocer a toda la competencia de Coffee Cup y entender por qué los consumidores de café los prefieren, con el propósito de aplicar un modelo de benchmarking.

- Considerar otras opciones que aspiren los consumidores en temas de innovación que esté dentro de nuestras capacidades con el fin de ofrecer un valor agregado a los consumidores de Coffee Cup.

## **3.2 Fuentes de información**

### **3.2.1 Fuentes primarias**

Para el caso de Coffee Cup, la información se obtendrá de fuentes primarias, como son los resultados de encuestas y de entrevistas, las cuales permite conocer de manera directa y profunda al consumidor.

### **3.2.2 Fuentes secundarias**

Estas reflejan información de fuentes primarias que se encuentra recopilada y modificada. En esta investigación, se analizarán datos recabados de internet, en su mayoría de la competencia identificada de manera general.

## **3.3 Determinación de la población y la muestra**

El consumidor de Coffee Cup comprende personas mayores a 15 años sin límite de edad, por lo que la encuesta se aplicará a este grupo de personas de la ciudad de Quito.

Adicionalmente, es necesario conocer que la población es el conjunto de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se lleve a cabo la investigación, se considerarán algunas características esenciales para seleccionar la población bajo estudio (Gallegos Muñoz, s.f.).

**Tabla 3: Proyecciones referenciales de población cantonal según años, en grupos de edades población por grandes grupos de edad**

GRUPOS DE EDADES	2018	2019	Total
15 – 19	227.224	229.866	457.090
20 – 24	230.638	233.107	463.745
25 – 29	226.385	229.247	455.632
30 – 34	214.392	217.047	431.439
35 – 39	200.836	204.075	404.911
40 – 44	180.712	185.468	366.180
45 – 49	157.853	162.444	320.297
50 – 54	137.352	140.985	278.337
55 – 59	117.346	121.056	238.402
60 – 64	94.441	98.303	192.744
65 – 69	71.996	75.274	147.270
70 – 74	52.528	54.959	107.486
75 – 79	35.955	37.629	73.584
80 y Más	39.126	40.414	79.539
<b>Total</b>	<b>1.986.783</b>	<b>2.029.874</b>	

Fuente: Censo poblacional de vivienda 2010.

Como se muestra en la Tabla 3, el total de la población de Quito proyectada para el año 2018 es 1.986.783 (Instituto Nacional de Estadística y Censos). Esta cifra, se tomará para calcular la muestra requerida para las encuestas. En base a la población se consideran las proyecciones como el universo y posteriormente se calcula la muestra con un nivel de confianza del 95%, una desviación estándar de 1.96 y un error del 8%, con lo cual se debe aplicar la fórmula y su desarrollo (ver Figura 9) y se obtiene el valor de la muestra que es 151 encuestas.

$$N = \frac{z^2(p \times q)}{e^2} \quad N = \frac{1,96^2(0,5 \times 0,5)}{0,08^2} \quad N = 151$$

**Figura 9: Fórmula de cálculo de la muestra**

### 3.4 Modelo de encuesta

A continuación, se detalla el modelo de la encuesta realizada a 151 personas en la ciudad de Quito.

#### ENCUESTA DE LOS HÁBITOS DE CONSUMO DEL CAFÉ Y PERFIL DEL CONSUMIDOR

**Sexo:**

**Edad:** .....

Hombre

Mujer

#### 1. ¿Usted consume café?

Si  (Si su respuesta es **SI** continúe con la siguiente pregunta)

No  (Si su respuesta es **NO** finaliza la encuesta)

#### 2. ¿Con qué frecuencia acude a una cafetería?

(seleccione únicamente 1 opción)

Una vez al mes

Una vez a la semana

Dos o más veces a la semana

Nunca

Otra .....

#### 3. ¿A qué tipo de cafeterías asiste habitualmente?

(seleccione únicamente 1 opción)

Cafeterías de cadena

Cafeterías locales o independientes

Ambas

Ninguna

**4. ¿Con quién suele asistir a una cafetería?**

(seleccione únicamente 1 opción)

- Familia
- Amigos
- Solo
- Otra .....

**5. ¿En qué sector de la ciudad de Quito se encuentra la cafetería a la cual asiste con mayor frecuencia?**

(seleccione únicamente 1 opción)

- Norte
- Sur
- Centro
- Valles
- Otra .....

**6. ¿Cuál de las siguientes cafeterías de cadena es de su preferencia?**

(seleccione únicamente 1 opción)

- Juan Valdez
- Sweet & Coffee
- El Español
- Corfú – Cyrano
- República del cacao
- Hansel & Gretel
- Otra .....

**7. ¿Qué es lo que le gusta más de la cafetería de su preferencia?**

(puede seleccionar varias opciones)

- Limpieza
- Calidad de sus productos
- Variedad de productos
- Precio
- Instalaciones
- Promociones
- Ubicación
- Otra .....

**8. ¿Qué servicios o productos le gustaría que incorporen las cafeterías para mejorar su satisfacción?**

.....

.....

.....

**9. ¿Cuál es el tipo de café de su mayor agrado?**

(seleccione únicamente 1 opción)

- Americano
- Cappuccino
- Mocaccino
- Espresso
- Latte
- Cappuccino de vainilla
- Chai Latte
- Otra .....

**10. ¿Qué otros productos suele pedir si visita una cafetería?**

(puede seleccionar varias opciones)

- Té caliente
- Té frío
- Agua aromática
- Smoothie (batidos)
- Nevados (granizados)
- Chocolate
- Jugos naturales
- Otra .....

**11. ¿Con que le gusta acompañar su café?**

(seleccione únicamente 1 opción)

- Sánduche
- Pasta dulce
- Pasta de sal
- Humita
- Quimbolito
- Empanada

**12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un café?**

(seleccione únicamente 1 opción)

- De \$1 a \$1.99
- De \$2 a \$2.99
- De \$3 a \$3.99
- De \$4 o más

**13. ¿Le gustaría que una cafetería le ofrezca un servicio para llevar?**

- Sí  
 No

**14. ¿Cuál es el medio de comunicación en el que usted se informa frecuentemente?**

(seleccione únicamente 1 opción)

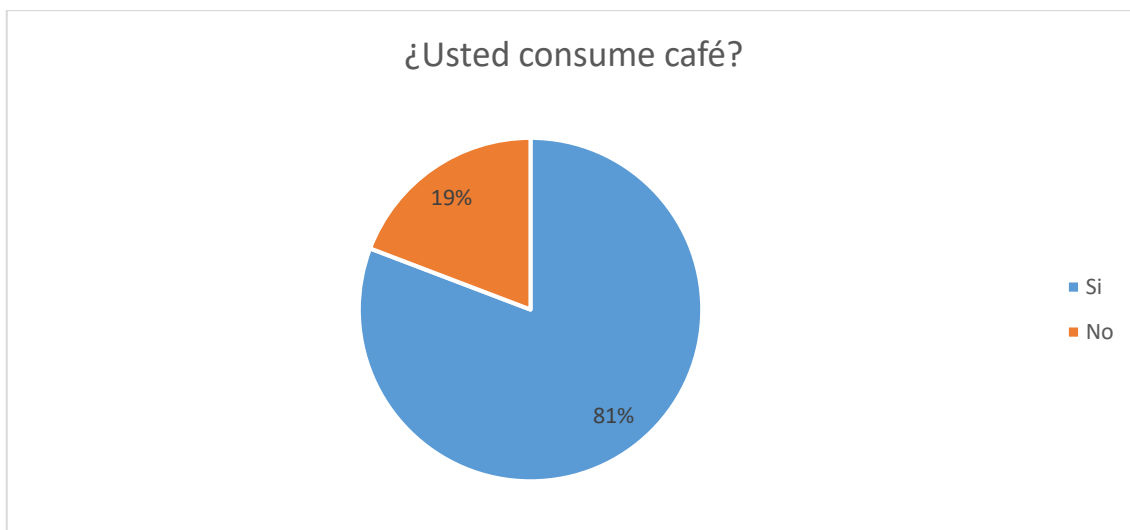
- Facebook  
 Twitter  
 Instagram  
 Radio  
 Diarios

**3.5 Interpretación de resultados**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación de mercado que se realizó en base a la encuesta planteada anteriormente. Con la información adquirida se podrá plantear de mejor manera estrategias para Coffee Cup.

**3.5.1 Consumo de café**

La Figura 10 muestra que, el 81% de los encuestados son consumidores de café. Por lo tanto, en las preguntas posteriores se obtendrán datos en función a la experiencia que puedan tener las personas que consumen café y con esto conocer los hábitos de consumo.

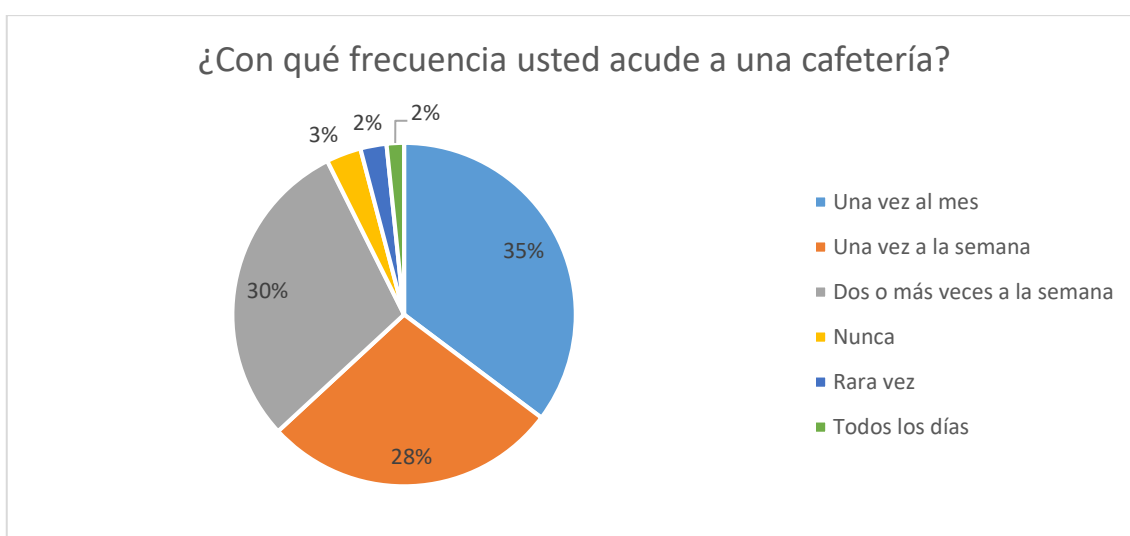


**Figura 10: Consumo de café en la ciudad de Quito.**

Fuente: Encuesta, 2018

### 3.5.2 Frecuencia de asistencia a cafeterías

El 35% de las personas encuestadas asiste una vez al mes a una cafetería. Por otra parte, sin mayor diferencia, el 30% de las personas encuestadas asiste dos o más veces a la semana a una cafetería. Y finalmente el 28% de las personas encuestadas asiste únicamente una vez a la semana (ver Figura 11). Por lo tanto, se puede considerar que existe un alto porcentaje de personas que concurren varias veces a la semana a una cafetería, los cuales se convierten en potenciales consumidores de Coffee Cup.

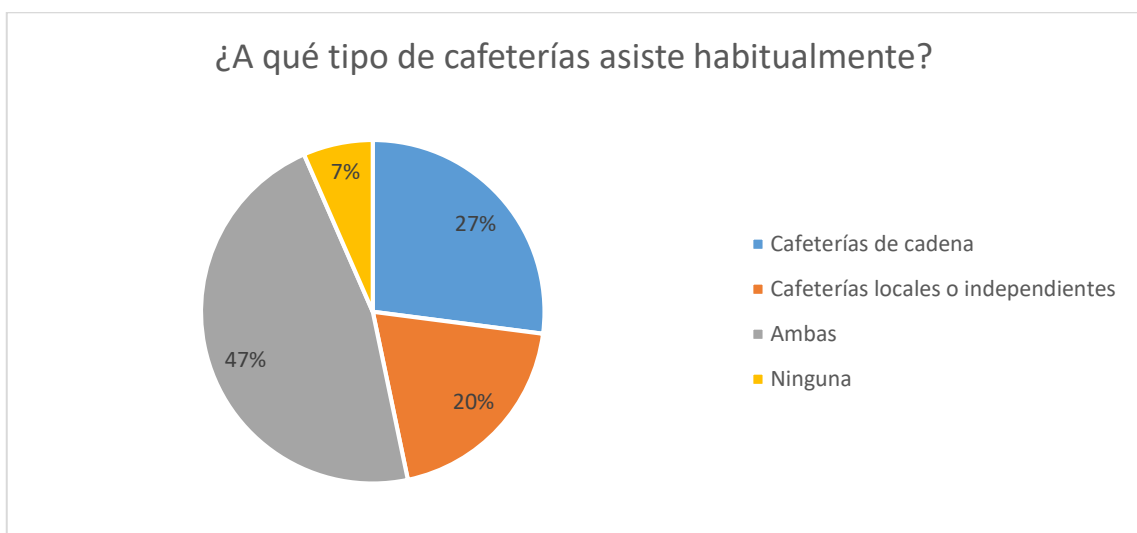


**Figura 11: Frecuencia de asistencia a cafeterías en la ciudad de Quito.**

Fuente: Encuesta, 2018

### 3.5.3 Preferencia de cafeterías por origen

Según los resultados que muestra la figura 12, el 47% de las personas encuestadas asiste tanto a cafeterías de cadena como a cafeterías locales o independientes. Por consiguiente, no existe una mayor preferencia por alguna de las dos cafeterías (ver Figura 12). Por otro lado, si se expresa de manera independiente cada tipo de cafetería, existe una diferencia de 7 puntos porcentuales entre ambas, al tener un mayor resultado cafeterías de cadena. Sin embargo, se considera poco significativo al momento determinar la preferencia del consumidor frente a qué tipo de cafetería frecuentar.



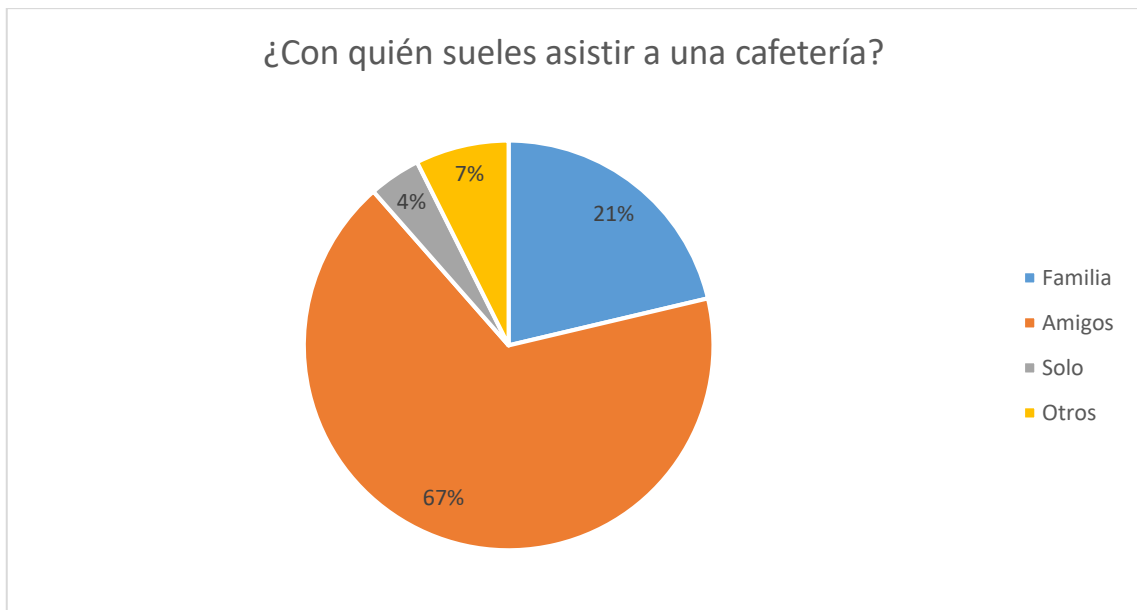
**Figura 12: Preferencia de cafeterías por origen en la ciudad de Quito.**

**Fuente:** Encuesta, 2018

### 3.5.4 Compañía en cafeterías

Al consultar con quién suele asistir el consumidor de café, se determina que el 67% de las personas encuestadas, asisten a una cafetería con amigos; seguido por el 27% que asisten con su familia tal como lo muestra la Figura 13.

Por lo tanto, Coffee Cup debe considerar estrategias con las cuales pueda atraer tanto a grupos de amigos como a familias completas.

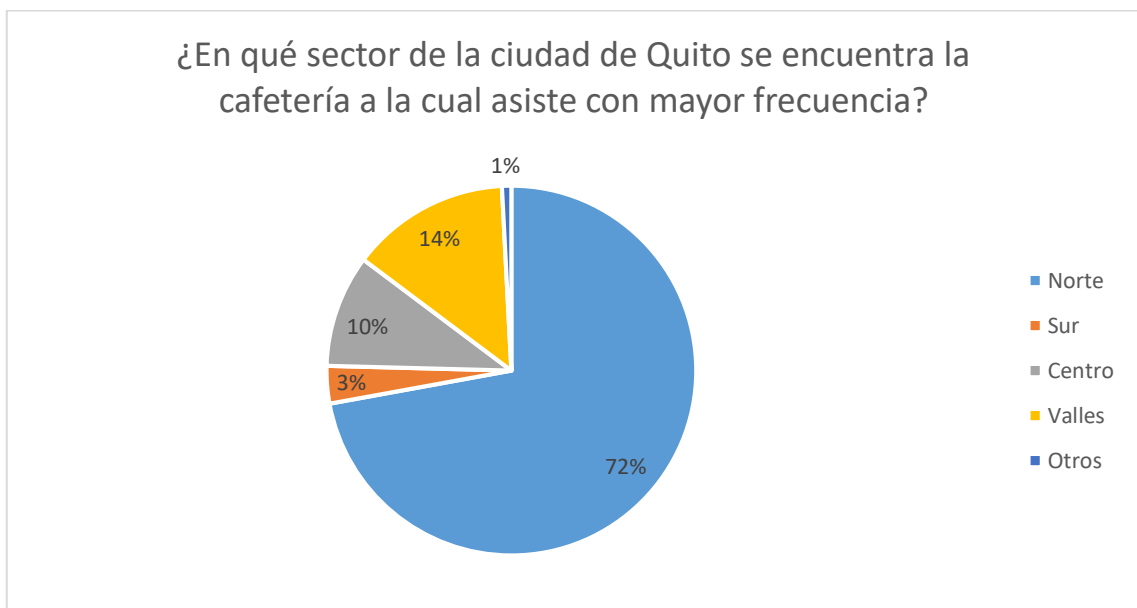


**Figura 13: Compañía en cafeterías en la ciudad de Quito.**

Fuente: Encuesta, 2018

### 3.5.5 Frecuencia de asistencia a una cafetería según el sector

Del total de personas encuestadas, según la Figura 14, el 72% asisten a cafeterías que se encuentran en el sector Norte de la ciudad de Quito. Por lo tanto, se puede confirmar que Coffee Cup está localizado en el sector con mayor afluencia de posibles consumidores.



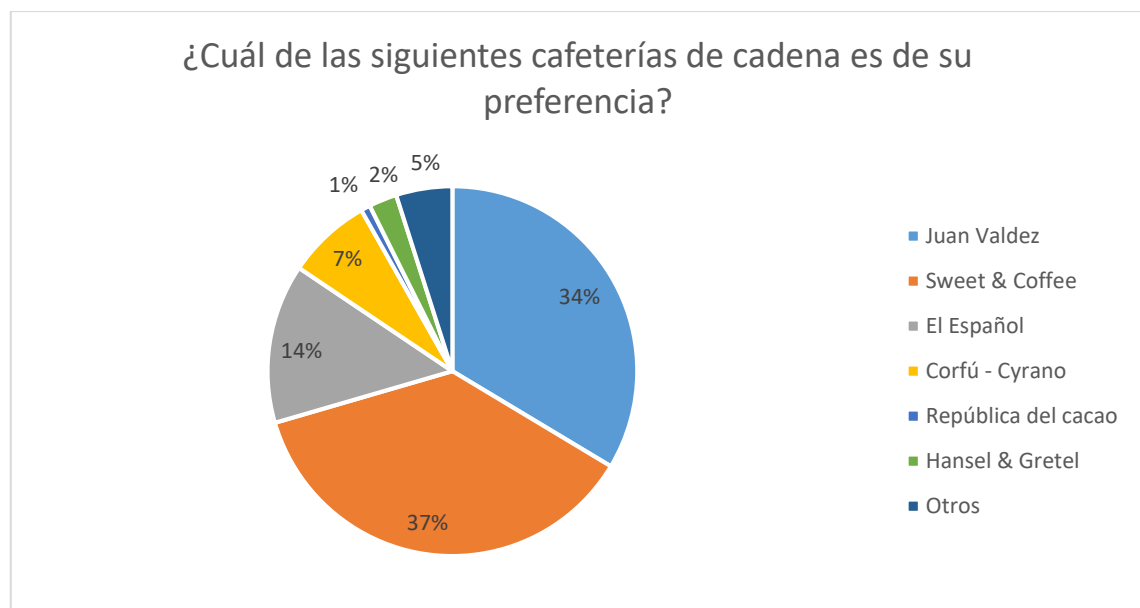
**Figura 14: Frecuencia de asistencia a una cafetería según el sector**

Fuente: Encuesta, 2018

### 3.5.6 Preferencia de cafeterías según cadena

En función a la Figura 15, se puede determinar que la cafetería de cadena de mayor preferencia por los consumidores de café es Sweet & Coffee con un 37%, en segundo lugar, está Juan Valdez con un 34%.

En consecuencia, se considera que ambas cafeterías, Sweet & Coffee y Juan Valdez son los principales competidores de Coffee Cup.



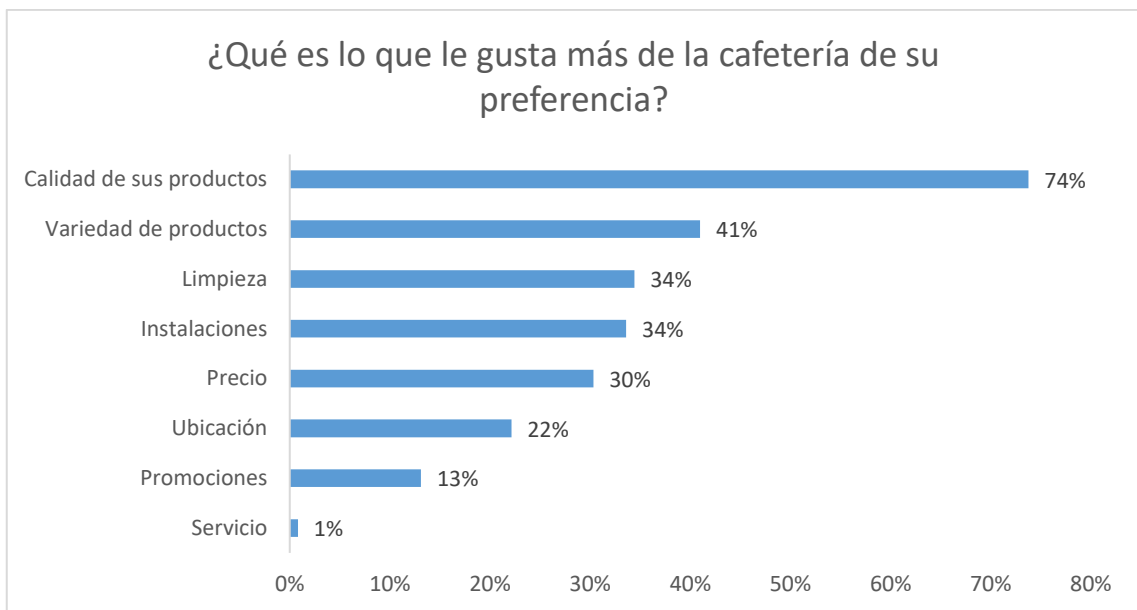
**Figura 15: Preferencia de cafeterías según cadena en la ciudad de Quito**

**Fuente:** Encuesta, 2018

### 3.5.7 Características de cafetería según su preferencia

Existen varios aspectos que un consumidor de café considera importantes cuando concurre a la cafetería de su preferencia. De acuerdo con la encuesta realizada y como se muestra en la Figura 16, el 74% de los encuestados considera a la calidad de los productos como el factor más importante para el consumidor; seguido de la variedad de productos con un 41%. Otros aspectos que también valoran, pero en menor medida son limpieza e instalaciones, cada una con un 34%. Por lo tanto, Coffee Cup en concordancia con los resultados obtenidos debe enfocarse en las siguientes acciones:

Primero, igualar o mejorar la calidad de los productos frente a sus competidores ya que estos mantienen una alta participación en el mercado. Segundo, la empresa debe variar su portafolio con el objetivo de volverse competitivo frente a otras marcas. Las instalaciones y limpieza de cada local van de la mano, por lo que estos dos aspectos deben continuar siendo esenciales para Coffee Cup; finalmente, el precio, es un factor relevante, lo que es un factor positivo para la empresa debido a que mantiene un liderazgo en costos frente a la competencia.



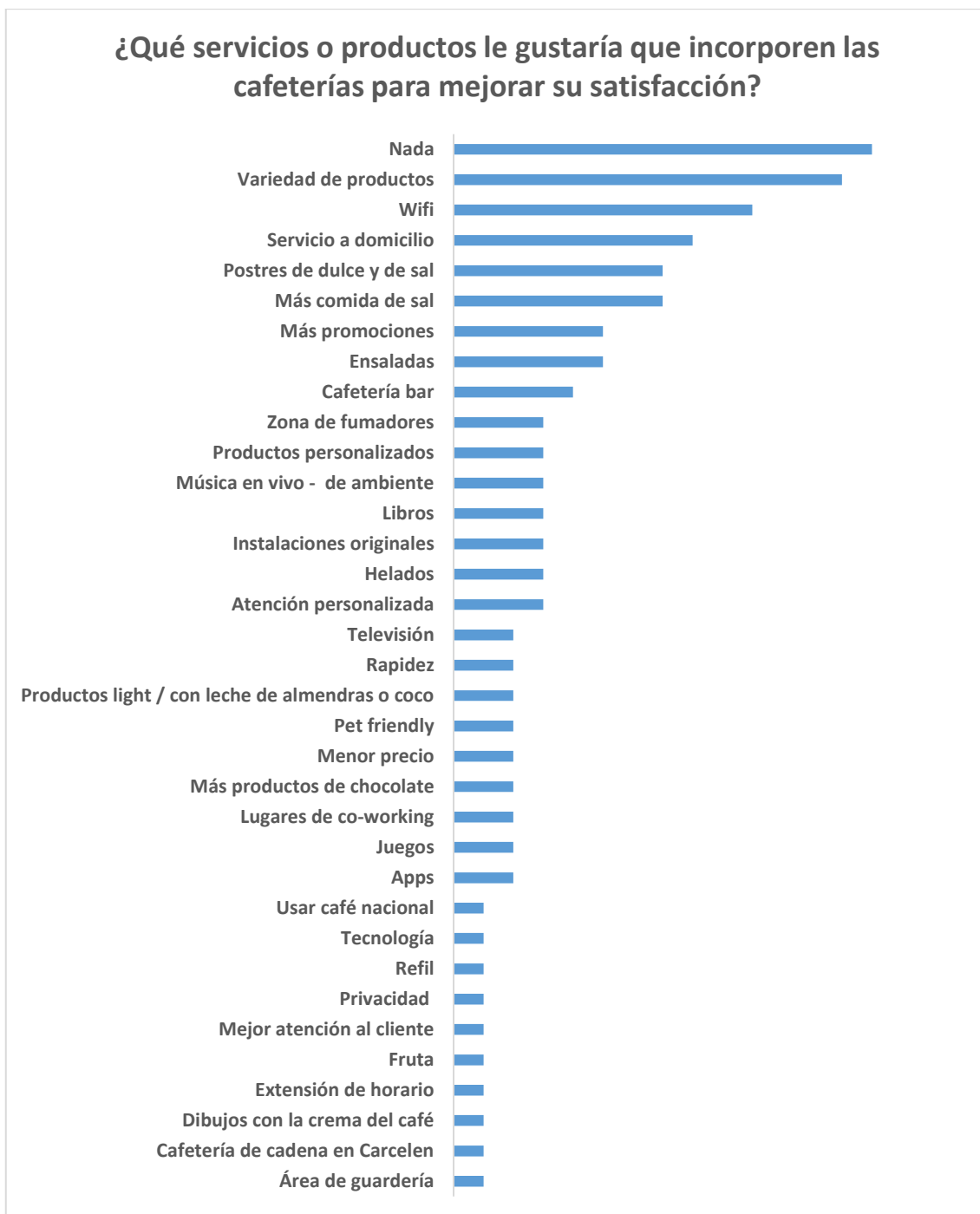
**Figura 16: Características de cafetería según su preferencia en la ciudad de Quito**

**Fuente:** Encuesta, 2018

### 3.5.8 Valor agregado requerido en cafeterías

Según la Figura 17, existen diversos productos o servicios que el consumidor de café quisiera que las cafeterías incorporen para sentirse más satisfechos, como son: wifi, servicio a domicilio, productos personalizados, entre otros.

Coffee Cup debe plantear estrategias innovadoras que abarquen estos requerimientos, a fin de marcar la diferencia frente a la competencia.



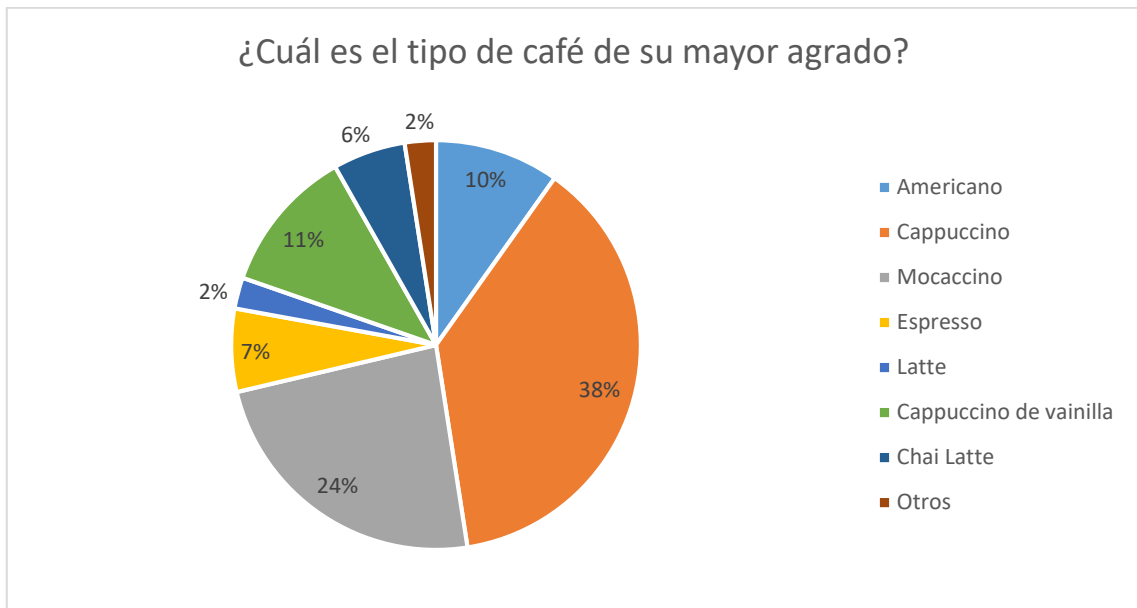
**Figura 17: Valor agregado requerido en cafeterías en la ciudad de Quito**

Fuente: Encuesta, 2018

### 3.5.9 Preferencia de café

En la Figura 18 se puede ver que como primera opción está el cappuccino, bebida que alcanza el 38% de preferencia del total de personas encuestadas. La segunda opción es el mocaccino con el 24%.

Al tomar en cuenta estos datos, y las ventas históricas de Coffee Cup, la empresa debe implantar estrategias de ventas para apalancar la demanda de estas bebidas.

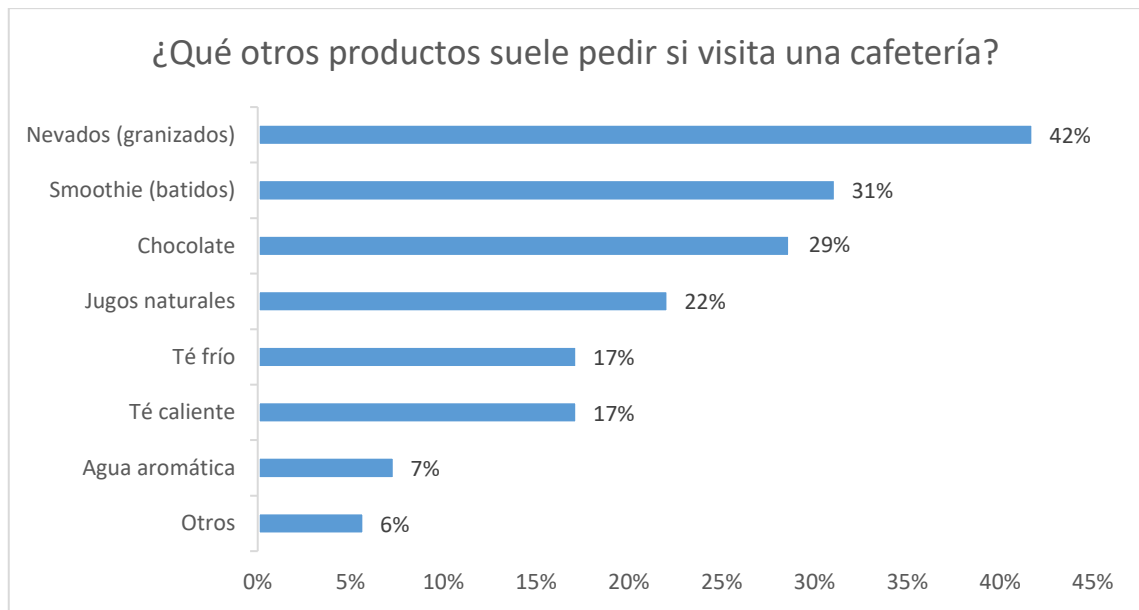


**Figura 18: Preferencia de café en la ciudad de Quito**

**Fuente:** Encuesta, 2018

### 3.5.10 Segunda opción de preferencia en productos

Como se ha visto en resultados anteriores, la variedad del portafolio es un aspecto muy importante que el consumidor toma en cuenta al momento de elegir una cafetería. Por lo tanto, según la Figura 19, los nevados y smoothies, son productos que suelen pedir adicionalmente en una cafetería a parte de una bebida a base de café. Por consiguiente, es recomendable que Coffee Cup incorpore en su menú estos productos con la finalidad brindar mayor satisfacción al cliente.



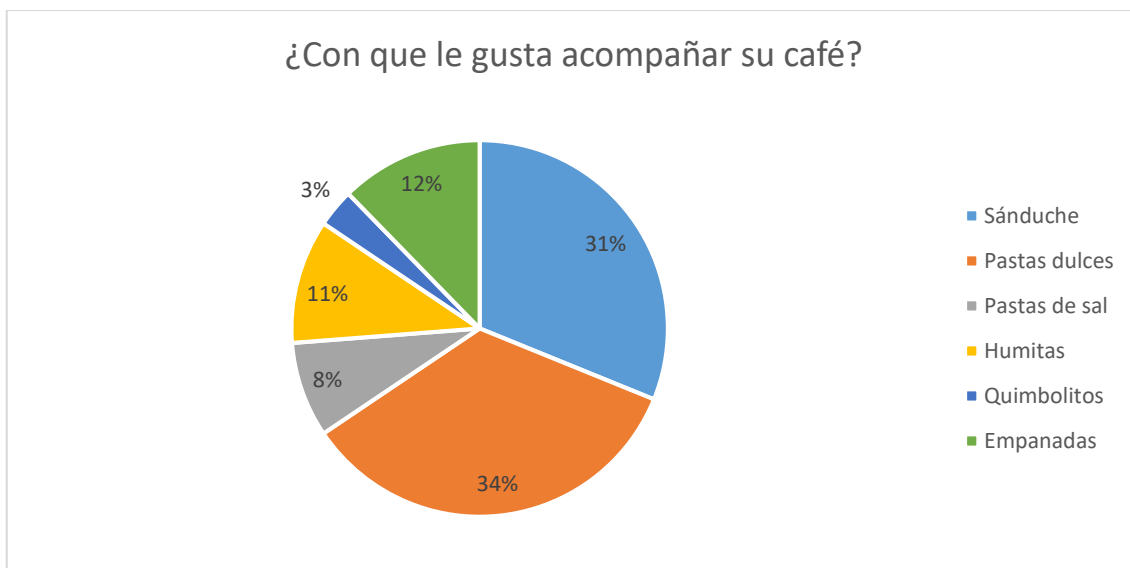
**Figura 19: Segunda opción de preferencia en productos en la ciudad de Quito**

**Fuente:** Encuesta, 2018

### 3.5.11 Preferencia combinación con café

Es necesario tener una opción con la cual se pueda combinar una bebida con un alimento, para lo cual en la Figura 20 se muestra que las pastas de dulce son de mayor agrado como acompañante, refleja el 34% del total de personas encuestadas. Otra opción es el sánduche, el alcanza el 31%.

Coffee Cup debe crear estrategias para combinar una bebida con alguna de las dos opciones o alternar sánduches y pastas de dulce. El objetivo es satisfacer la necesidad del cliente que gusta acompañar su bebida con otro alimento.

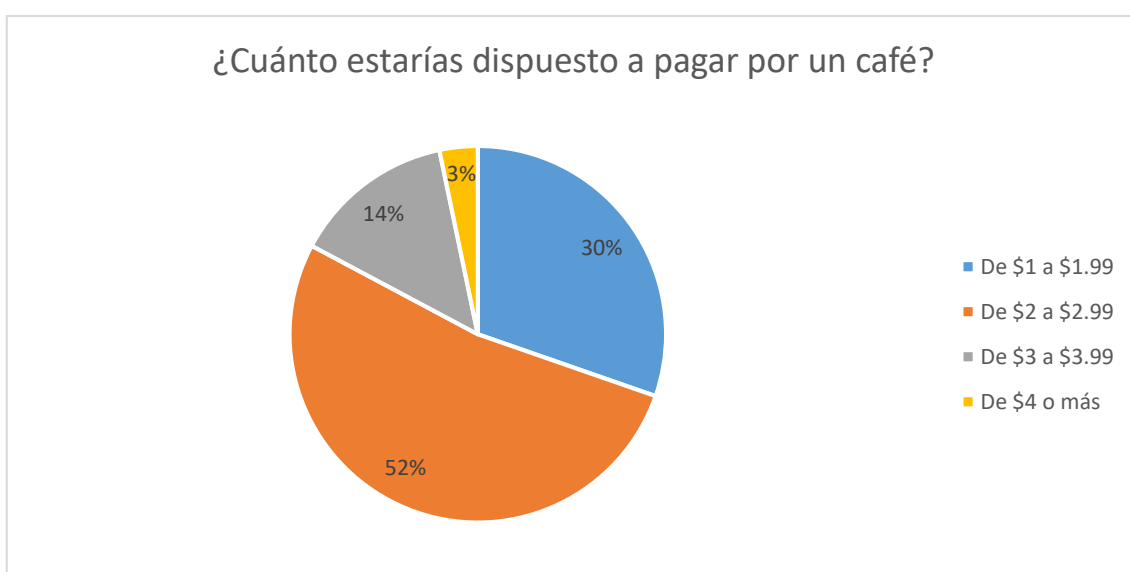


**Figura 20: Preferencia combinación con café en la ciudad de Quito**

Fuente: Encuesta, 2018

### 3.5.12 Precio por café

Al estudiar el precio que un consumidor de café está dispuesto a pagar, se determinó que el 52% del total de personas encuestadas están dispuestas a pagar de \$2,00 a \$2.99 por su bebida (ver Figura 21). Precio que está sobre el valor medio fijado por Coffee Cup, por lo tanto, es un aspecto positivo que beneficia a la empresa, ya que si existe un incremento de precio aún se podría mantener en el liderazgo de costos frente a otras cafeterías.



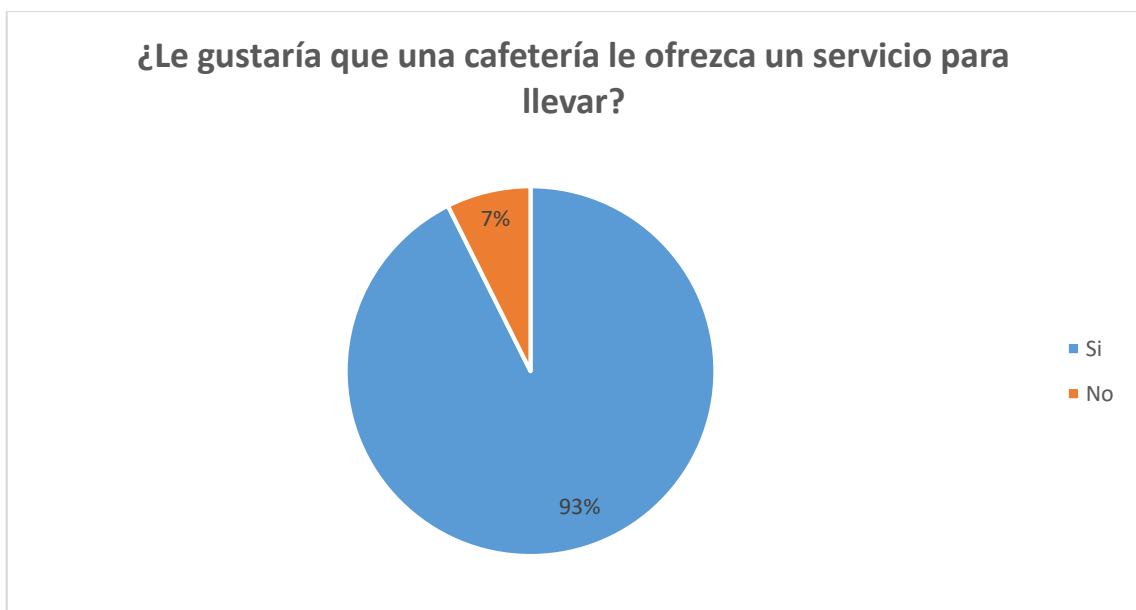
**Figura 21: Precio por café en la ciudad de Quito**

Fuente: Encuesta, 2018

### 3.5.13 Aceptación del servicio a domicilio

Se puede ver en la Figura 22 que al 93% del total de las personas encuestadas les interesaría una cafetería que ofrezca el servicio para llevar.

Coffee Cup debe considerar esta necesidad del consumidor como una oportunidad para mejorar el servicio express que maneja la empresa con el propósito de marcar la diferencia con la competencia.



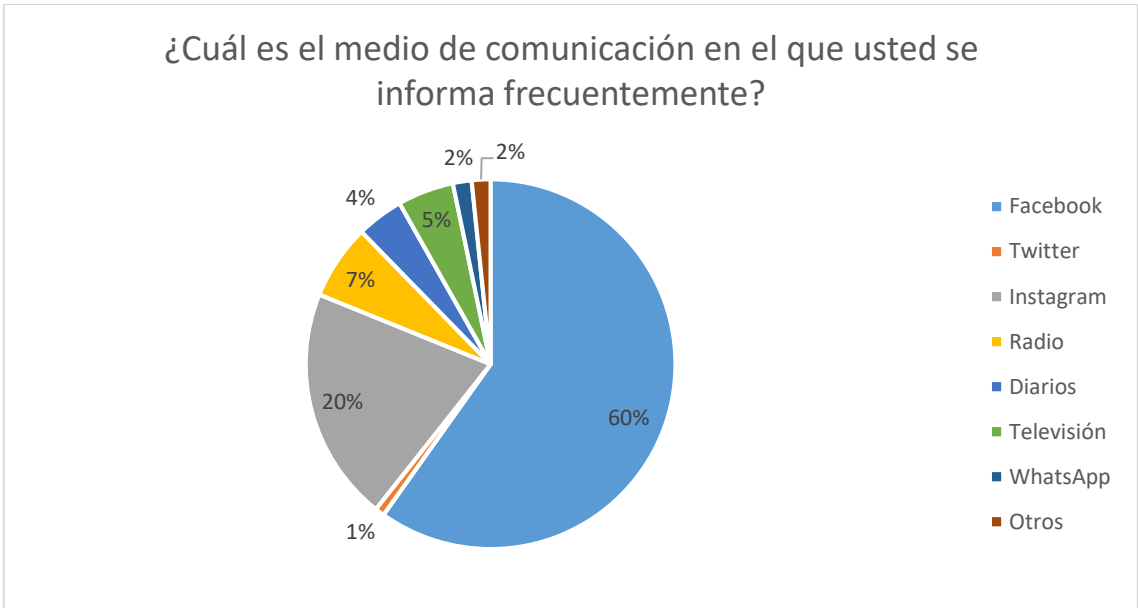
**Figura 22: Aceptación del servicio a domicilio en la ciudad de Quito**

**Fuente:** Encuesta, 2018

### 3.5.14 Aceptación del servicio a domicilio

La figura 23 muestra a Facebook con el 60% del total de las personas encuestadas como el medio de comunicación más utilizado para informarse.

Coffee Cup debe mantener mucha interacción especialmente en Facebook, sin descuidar de Instagram, que alcanza el 20%, constituyendo un medio digital en explotación en el mercado del café.



**Figura 23: Medio de comunicación de mayor impacto en la ciudad de Quito**

**Fuente:** Encuesta, 2018

#### **4 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS SITUACIONAL**

Al considerar que Coffee Cup es una empresa con un año en el mercado, fue necesario realizar un análisis de la situación actual de la empresa para obtener información relevante dentro del ámbito interno y externo, de manera que permita identificar debilidades y oportunidades de plantear estrategias para solventar los problemas expuestos.

Para el desarrollo del análisis situacional de Coffee Cup, se recurrió a la herramienta FODA o DAFO la cual lleva su nombre gracias a sus siglas. Esta herramienta permite conjugar los factores ya mencionados, efectuar ajustes de las fortalezas de la compañía con las oportunidades del entorno, eliminar las debilidades en la medida de lo posible (Kotler y Armstrong, 2012). A continuación, en la Tabla 4, se expone el análisis FODA de Coffee Cup.

## 4.1 FODA

**Tabla 4: Análisis FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta calidad del producto</li> <li>• Convenios con la FEUCE.</li> <li>• Entrega inmediata del producto al cliente.</li> <li>• Modelo de Coffee Truck, llamativo y atrae clientes.</li> <li>• Acogida en diferentes segmentos de mercado.</li> <li>• Calidad de materia prima.</li> <li>• Poca dependencia de intermediarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación y publicidad deficientes.</li> <li>• La empresa y marca poco conocidas en el mercado por su reciente creación (un año).</li> <li>• No dispone de normativa para manejo de desechos.</li> <li>• Falta de recurso humano para cumplir tareas y funciones que se presentan con el crecimiento de la compañía.</li> <li>• Ausencia de capacidad para suplir la caída de ventas en los meses de vacaciones en las universidades.</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de ofertas de la competencia del producto a bajo precio.</li> <li>• Incremento en el consumo de café en Ecuador.</li> <li>• Se espera una expansión económica que ayude a mejorar la situación económica del país.</li> <li>• Tendencia del mercado a adquirir productos nacionales.</li> <li>• El café ecuatoriano sigue alcanzando reconocimiento mundial por su calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la competencia a través de grandes cadenas cafeteras.</li> <li>• Incremento en el consumo de café de cápsulas en el hogar.</li> <li>• Posibilidad de creación de nuevas regulaciones municipales y tributarias para el expendio y distribución del café.</li> </ul>

**Fuente:** Entrevista a socio de Coffee Cup

## 4.2 Análisis de posicionamiento estratégico y evaluación de acciones

### 4.2.1 Matriz Factores Claves de Éxito: (FCE)

En función al análisis FODA se obtuvo 5 factores claves de éxito para Coffee Cup, los mismos que se detallan a continuación en la Tabla 5. Además, se midió su nivel de importancia y se ponderó a la misma.

**Tabla 5: Matriz Factores Claves de Éxito: (FCE)**

Factor:	Importancia	Importancia Ponderada
Enfoque a clientes de todas las edades que gusten del café.	8	18%
Alta integración hacia la venta directa.	9	20%
Diferenciación de la competencia por su modelo original del Coffe Truck.	10	23%
Diferenciación por calidad en el servicio a bajo costo.	10	23%
Producto con características de sabor y aroma de buena calidad.	7	16%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

### 4.2.2 PAI (Priorización análisis interno)

**Tabla 6: PAI (Priorización análisis interno) de fortalezas**

PAI (Priorización Análisis Interno)	Enfoque a clientes de todas las edades que gusten del café.	Alta integración hacia la venta directa	Diferenciación de la competencia por su modelo original Coffe Truck.	Diferenciación por calidad en el servicio a bajo costo.	Producto con características de sabor y aroma de buena calidad.	Total	Prioridad
<b>Puntos clave de éxito / Importancia – Fortalezas</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Alta calidad del producto.	8	4	0	6	10	230	P3
Convenios con la FEUCE.	8	2	0	4	0	122	P4
Entrega inmediata del producto al cliente.	5	0	9	0	0	130	P5
Modelo Coffee Truck que es llamativo y atrae clientes.	9	0	10	7	0	242	P2
La empresa tiene acogida en diferentes segmentos de mercado.	10	0	4	4	2	174	P1
Respaldo de imagen por el origen del café que comercializa.	4	0	0	2	7	101	P6
Poca dependencia de intermediarios.	0	10	0	2	0	110	P7

**Tabla 7: PAI (Priorización análisis interno) de debilidades**

PAI (Priorización Análisis Interno)	Enfoque a clientes de todas las edades que gusten del café. Alta integración hacia la venta directa	Diferenciación de la competencia por su modelo original del Coffe Truck	Diferenciación por calidad en el servicio a bajo costo.	Producto con características de sabor y aroma de buena calidad.	Total	Prioridad
Puntos clave de éxito / Importancia – Debilidades	8	9	10	10	7	-
Comunicación y publicidad deficientes.	2	0	5	2	2	100 P4
La empresa y su marca son poco conocidas en el mercado por su reciente creación (un año).	2	0	6	5	0	126 P1
La empresa no cumple con normativas de manejo de desechos.	0	0	7	0	0	70 P2
Falta de recurso humano para encargarse de las tareas y funciones que se presentan con el crecimiento de la compañía.	0	7	0	4	0	103 P5
Ausencia de capacidad para suplir la caída de las ventas en meses de vacaciones en las universidades.	2	1	0	3	2	69 P3

Por una parte, la Tabla 6 se basa en la priorización del análisis interno de las fortalezas en la cual se puede observar que el principal factor que tiene Coffee Cup en sus fortalezas es el modelo llamativo que marca la originalidad por la cual se caracteriza Coffee Cup. Como segundo punto se presenta que Coffee Cup se caracteriza por la alta calidad de sus productos y además llega a varios segmentos. Todos estos factores al manejarlos de manera correcta permitirán llegar a más clientes y por lo tanto crecer como organización.

Por otra parte, se expone en la Tabla 7 la priorización del análisis interno de las debilidades, en ella se muestra como factor principal de las debilidades que la empresa tiene poco tiempo en el mercado, aproximadamente un año, por lo tanto, es necesario que crezca su marca para lograr un mayor reconocimiento.

### 4.2.3 Evaluación del nivel de competitividad de la Empresa (EAI)

**Tabla 8: Evaluación del nivel de competitividad de la empresa (EAI)**

Listado de Fortalezas y debilidades	Calificación Total	Calificación Ponderada	Evaluación de la importancia	Efectividad Ponderada
<b>Fortalezas:</b>				
Alta calidad del producto	230	14.58%	3	0,44
Convenios con la FEUCE.	122	7.74%	1	0,08
Entrega inmediata del producto al cliente.	130	8.24%	3	0,25
Modelo del Coffee Truck que es llamativo y atrae clientes.	242	15.35%	4	0,61
La empresa tiene acogida en diferentes segmentos de mercado.	174	11.03%	3	0,33
Respaldo de imagen por el origen del café que comercializa.	101	6.40%	1	0,06
Poca dependencia de intermediarios.	110	6.98%	3	0,21
<b>Debilidades:</b>				
Comunicación y publicidad deficientes.	100	6.34%	3	0,19
La empresa y su marca son poco conocidas en el mercado por su reciente creación (un año).	126	7.99%	2	0,16
La empresa no cumple con normativas de manejo de desechos.	70	4.44%	1	0,04
Falta de recurso humano para encargarse de las tareas y funciones que se presentan con el crecimiento de la compañía.	103	6.53%	2	0,13
Ausencia de capacidad para suplir la caída de las ventas en meses de vacaciones en las universidades.	69	4.38%	2	0,09
<b>Total:</b>	<b>1577</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>2,59</b>

La Tabla 8 refleja la evaluación del nivel de competitividad de la empresa y está conformada por las debilidades y fortalezas de Coffee Cup. Con esta matriz se puede obtener una evaluación de la importancia tanto de sus fortalezas, así como de sus debilidades frente a la competencia. Esto, con el fin de ayudar a la empresa a tomar acciones con respecto a estos puntos que pueden incluir planes de mejora, estrategias donde se pueda sacar provecho factores positivos, etc. Dentro de las fortalezas cabe

resaltar el modelo original que tiene Coffee Cup con sus trucks lo cual le permite tener un aspecto diferenciador de la competencia y también la calidad del producto que ofrece. En cuanto a las debilidades, se debe prestar atención a ciertos factores que pueden causar una posición desfavorable a la empresa con relación a su competencia. Principalmente como debilidad están la poca comunicación y publicidad que maneja la marca con respecto a su competencia. Por lo tanto, se debe plantear estrategias que incentiven este aspecto sin olvidar los otros factores que se determinaron como debilidades de la organización.

#### **4.2.4 PAE (Priorización análisis externo)**

La matriz de priorización de análisis externo o también conocida como PAE, está basada en un análisis externo de la empresa donde se exponen las oportunidades y amenazas de esta respectivamente en dos matrices. Primero, la Tabla 9, muestra la matriz de priorización de análisis externo en función de las oportunidades. En esta se tiene como primera prioridad a baja competencia que existe en el sector con relación al precio.

Actualmente en el mercado no hay una cafetería con precios como los que ofrece Coffee Cup; por lo tanto, es una oportunidad que tiene la empresa frente a sus competidores, la cual se debe aprovechar.

La Tabla 10, muestra la matriz de priorización de análisis externo en función de las amenazas, las cuales a pesar de ser limitadas representan un problema para la organización. En estas se prioriza el crecimiento de la competencia principalmente de las grandes cadenas de cafeterías que existen en la ciudad de Quito. Mientras más sucursales existan es mayor la competencia que enfrenta Coffee Cup; por lo tanto, debe plantearse nuevas estrategias que le ayuden a la empresa a mantenerse en el mercado y lograr de igual manera un crecimiento significativo.

**Tabla 9: PAE (análisis externo) de oportunidades**

PAE (Priorización análisis externo)	Enfoque a clientes de todas las edades que gusten del café.	Alta integración hacia la venta directa	Diferenciación de la competencia por su modelo original del Coffe Truck	Diferenciación por calidad en el servicio a bajo costo.	Producto con características de sabor y aroma de buena calidad.	Total	Prioridad
<b>Puntos clave de éxito / Importancia – Oportunidades</b>	8	9	10	10	7	-	
Inexistencia de ofertas de la competencia del producto a bajo precio.	6	0	2	9	8	214	P2
Incremento en el consumo de café en Ecuador.	9	8	0	4	3	205	P4
Se espera una expansión económica que ayude a mejorar la situación económica del país.	7	4	0	8	3	193	P1
Tendencia del mercado a adquirir productos nacionales.	5	2	4	5	7	197	P3
El café ecuatoriano sigue alcanzando reconocimiento mundial por su calidad.	4	0	0	0	6	74	P5

**Tabla 10: PAE (análisis externo) de amenazas**

PAE (Priorización análisis externo)	Enfoque a clientes de todas las edades que gusten del café.	Alta integración hacia la venta directa	Diferenciación de la competencia por su modelo original del Coffe Truck	Diferenciación por calidad en el servicio a bajo costo.	Producto con características de sabor y aroma de buena calidad.	Total	Prioridad
<b>Puntos clave de éxito / Importancia –Amenazas</b>	8	9	10	10	7	-	
Crecimiento de la competencia a través de grandes cadenas cafeteras.	8	8	10	9	6	368	P1
Incremento en el consumo de café de cápsulas en el hogar.	9	0	7	3	6	214	P2
Posibilidad de creación de nuevas regulaciones municipales y tributarias para el expendio y distribución del café.	0	0	9	0	0	90	P3

#### 4.2.5 Evaluación del grado de atractividad del ambiente externo (EAE)

La Tabla 11, muestra la resolución de la evaluación del nivel del grado de atracción del ambiente externo que tiene Coffee Cup en el mercado, el mismo que está conformado por las oportunidades y amenazas de la empresa. Primero, por nivel de importancia en las oportunidades, se encuentra la inexistencia de cafeterías que ofrezcan productos similares a un bajo precio como lo hace Coffee Cup. Esto le favorece a la empresa ya que actualmente en el mercado existe una alta demanda de cafeterías, pero no todas ofrecen la mayoría de sus productos a \$1 (un dólar) como lo hace Coffee Cup. Así, este aspecto permite resaltar a la empresa frente sus competidores. Segundo, en función a su nivel de importancia se considera que el crecimiento de la competencia a través de grandes cadenas puede llegar a afectar gravemente a la empresa atentando incluso contra su permanencia en el mercado.

**Tabla 11: Evaluación del grado de atractividad del ambiente externo (EAE)**

<b>Listado Oportunidades y Amenazas</b>	<b>Calificación Total</b>	<b>Calificación Ponderada</b>	<b>Evaluación de la importancia</b>	<b>Efectividad Ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>				
Inexistencia de ofertas de la competencia del producto a bajo precio.	214	14%	4	0,55
Incremento en el consumo de café en Ecuador.	205	13%	3	0,40
Se espera una expansión económica que ayude a mejorar la situación económica del país.	193	12%	4	0,50
Tendencia del mercado a adquirir productos nacionales.	197	13%	3	0,38
El café ecuatoriano sigue alcanzando reconocimiento mundial por su calidad	74	5%	2	0,10
<b>Amenazas</b>				
Crecimiento de la competencia a través de grandes cadenas cafeteras.	368	24%	4	0,98
Incremento en el consumo de café de cápsulas en el hogar.	214	14%	3	0,41
Posibilidad de creación de nuevas regulaciones municipales y tributarias para el expendio y distribución del café.	90	6%	1	0,06
<b>Total:</b>	<b>1413</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>3,34</b>

Dentro de este contexto, la empresa debe considerar ejecutar planes que le permita explotar sus oportunidades y prever potenciales situaciones de amenazas que les desfavorezca frente a la competencia con el fin de mantenerse en el mercado.

#### 4.2.6 Evaluación fortalezas y debilidades de la competencia y detección de los más importantes y más cercanos (PC)

En la Tabla 12, se presenta la matriz de evaluación de fortalezas y debilidades de la competencia y detección de los más importantes y más cercanos la cual mide el nivel de competitividad que existe con los competidores directos que tiene Coffee Cup. Entre sus competidores están las grandes cadenas de cafeterías que existen en Quito como lo son principalmente Sweet & Coffee y Juan Valdez, también son las máquinas dispensadoras de café y finalmente ya que Coffee Cup se encuentra en los alrededores de ciertas universidades otro competidor son las cafeterías de estas instituciones.

**Tabla 12: Evaluación fortalezas y debilidades de la competencia y detección de los más importantes y más cercanos**

Factores Clave de Éxito de la Industria (FCE)	Importancia	Importancia Ponderada	Grandes franquicias del mercado (Sweet & Coffee / Juan Valdez)					
			Máquinas dispensadoras		Cafeterías de universidades			
			Efectividad	Ponderada	Efectividad	Ponderada	Efectividad	Ponderada
Enfoque a clientes de todas las edades que gusten del café.	8	18%	4	73%	2	36%	2	36%
Alta integración hacia la venta directa.	9	20%	1	20%	3	61%	2	41%
Diferenciación de la competencia por su modelo original del Coffe Truck.	10	23%	1	23%	1	23%	1	23%
Diferenciación por calidad en el servicio a bajo costo.	10	23%	2	45%	3	68%	2	45%
Producto con características de sabor y aroma de buena calidad.	7	16%	4	64%	2	32%	3	42%
<b>Total:</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>	-	<b>225%</b>	-	<b>220%</b>	-	<b>193%</b>

La matriz refleja la efectividad que tiene cada competidor frente a los factores claves de éxito mencionados en la Tabla 5, y como resultado se obtiene que los mayores competidores de Coffee Cup son las grandes cadenas de cafeterías. Se debe considerar

también que, las máquinas dispensadoras, mantienen una pequeña diferencia de 5 puntos porcentuales. Esto es a razón del precio al cual se venden las bebidas en las máquinas dispensadoras, pero no es comparable en el aspecto de calidad.

### 4.3 Matriz Interna y Externa (I-E)

Después de obtener los resultados de la matriz de evaluación del grado de atractividad del ambiente externo y de la matriz de evaluación del nivel de competitividad de la empresa, se puede plantear la matriz interna y externa las mismas que se relacionan y se obtiene la situación actual en la cual se encuentra la empresa. Para el caso de Coffee Cup los resultados obtenidos en la Tabla 13 se ubican, según sus valores, en la Tabla 14 donde se refleja que la empresa debe crecer o construir. Por lo tanto, se debe enfocar en estrategias que promuevan el crecimiento de la empresa.

**Tabla 13: Resultado matrices EAE y EAI (interna y externa)**

Resultado Matriz EAE	3,34
Resultado Matriz EAI	2,59

**Tabla 14: Relación de matriz EAI con matriz EAE**

		Puntaje de Valor Totales de la Matriz EAI			
		SÓLIDO (3 a 4)	PROMEDIO (2 a 2.99)	DÉBIL (1 a 1.99)	
Puntaje de Valor Totales de la Matriz EAE	ALTO (3 a 4)	4	3	2	1
	MEDIO (2 a 2.99)	3	I Crecer o Construir	<b>II Crecer o Construir</b>	III Conservar y Mantener
	BAJO (1 a 1.99)	2	VI Crecer o Construir	V Conservar y Mantener	VI Cosechar o Enajenar
	1	VII Conservar y Mantener	VII Cosechar o Enajenar	IX Cosechar o Enajenar	

### 4.4 Matriz PEYEA - Matriz Posicionamiento Estratégico y Evaluación de Acciones

La matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de acciones buscar determinar las estrategias que benefician a la organización en función a la posición de las estrategias

internas (Tabla 15) y externas (Tabla 16). En la posición estratégica interna se mide la fuerza financiera y la ventaja competitiva de la empresa. Para aplicar a Coffee Cup se toma en cuenta ciertos factores relevantes de cada punto antes mencionado. Cada factor es evaluado de uno a seis y se obtiene un promedio de ambos.

**Tabla 15: Posición estratégica interna**

<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</b>	<b>&lt; - La peor - La mejor -&gt;</b>						
<b>Fuerza Financiera (FF): Eje y</b>	+1	+2	+3	+4	+5	+6	<b>Cantidad</b>
Utilidades					X		5
Rentabilidad					X		5
Liquidez				X			4
<b>Promedio:</b>							<b>5</b>

<b>Ventaja Competitiva (VC): Eje x</b>	-6	-5	-4	-3	-2	-1	<b>Cantidad</b>
Calidad del producto						X	-1
Liderazgo en costos						X	-1
Participación del mercado		X					-5
Comodidad en la compra (tiempo)						X	-1
Eficiencia en el servicio						X	-1
<b>Promedio</b>							<b>-2</b>

De igual manera, se evalúa la posición estratégica externa en la cual se mide la estabilidad del ambiente en el cual se desenvuelve la empresa. En esta se mide de similar modo a la estrategia interna. Los factores relevantes se evalúan del seis al uno y se obtiene el promedio de todos los factores.

**Tabla 16: Posición estratégica externa**

<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA</b>	<b>&lt; - La peor - La mejor -&gt;</b>						
<b>Estabilidad del Ambiente (EA): Eje y</b>	-6	-5	-4	-3	-2	-1	<b>Cantidad</b>
Políticos				X			-3
Tecnológicos				X			-3
Económicos					X		-2
Sociales					X		-2
Demanda					X		-2
<b>Promedio</b>							<b>-2,40</b>

Una vez conocida la situación interna y externa de la empresa, es necesario analizar la situación de la industria. Por lo tanto, en la Tabla 17, se muestra la fuerza de la industria en la actualidad en los cuales se exponen diversos factores, los mismos que están planteados en función un análisis de las fuerzas competitivas de Porter (Porter, 1997) las cuales de detallan a continuación:

- 1) Rivalidad entre competidores existentes
- 2) Poder de negociación de los compradores o clientes
- 3) Poder de negociación de los proveedores o vendedores.
- 4) Amenaza de productos o servicios sustitutos
- 5) Amenaza de nuevos competidores entrantes

Al tener cada factor en relación con cada fuerza competitiva se debe evaluar independientemente de igual manera de uno a seis y se obtiene un promedio.

**Tabla 17: Fuerza de la industria**

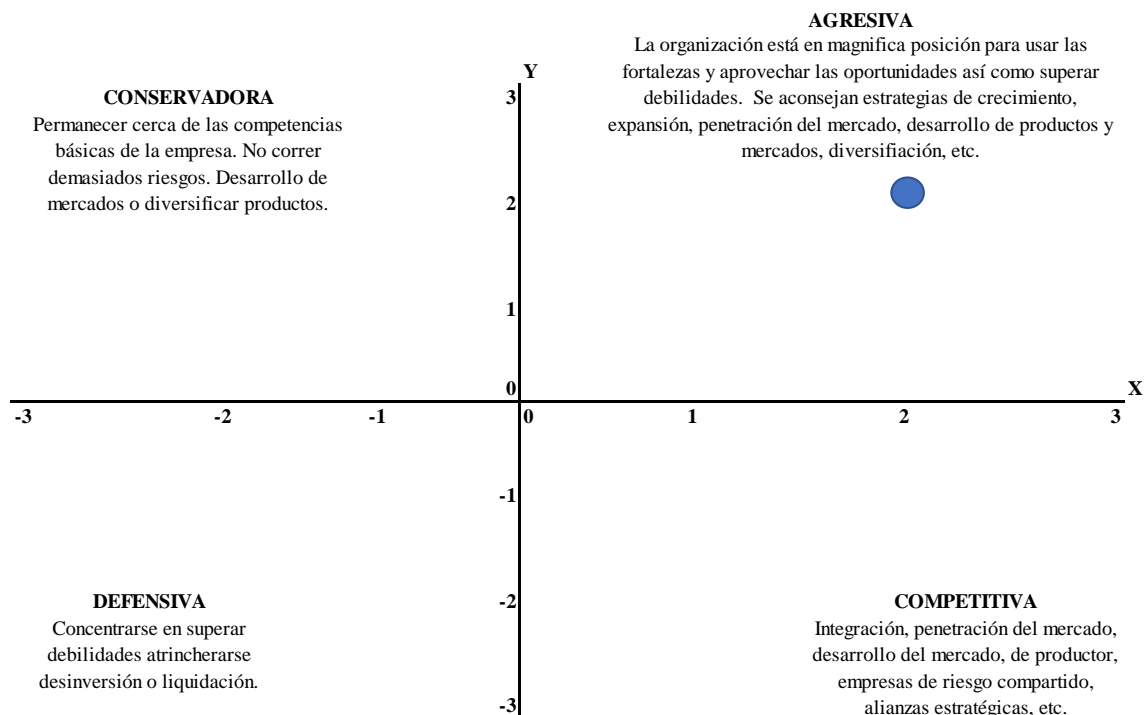
Fuerza de la Industria (FI) Eje x		+1	+2	+3	+4	+5	+6	Cant.
Poder de negociación de los proveedores o vendedores.	Demanda de proveedores en el mercado		X					2
Poder de negociación de los proveedores o vendedores.	Poder de decisión al mejor precio del proveedor			X				3
Amenaza de nuevos competidores entrantes.	Barreras de entrada				X			4
Amenaza de nuevos competidores entrantes.	Economías de escala.			X				3
Amenaza de nuevos competidores entrantes	Poder político del sector			X				3
Poder de negociación con los compradores o clientes	Estabilidad económica del consumidor				X			4
Poder de negociación con los compradores o clientes	Sensibilidad al precio					X		5
Amenazas de productos sustitutos	Precios accesibles de los productos sustitutos					X		5
Amenazas de productos sustitutos	Facilidad de acceso a productos sustitutos					X		5
Amenazas de productos sustitutos	Alta demanda de proveedores					X		5
Rivalidad entre los competidores	Diferenciación del producto						X	6
Rivalidad entre los competidores	Diferenciación en precios						X	6
Rivalidad entre los competidores	Barreras de salida			X				3
<b>Promedio:</b>								<b>4,15</b>

Para obtener los cuadrantes de la matriz PEYEA, es necesario, por una parte, calcular la sumatoria del resultado de la matriz de la ventaja competitiva la cual pertenece a la posición estratégica interna y de la fuerza de la industria. Por otra parte, la sumatoria del resultado de la matriz de la fuerza financiera la cual pertenece a la posición estratégica interna y el resultado de la matriz de la estabilidad del ambiente, la cual pertenece a la posición estratégica externa.

**Tabla 18: Resultado de combinación de matriz PEYEA**

Resultados	EJE X: VC + FI =	-2	+	4,15	=	2
	EJE Y: FF + EA =	5	+	-2,40	=	2,27

Según los resultados obtenidos en la Tabla 18, los mismos que se colocan en la Matriz PEYEA según sus coordenadas, para Coffee Cup es recomendable plantear estrategias agresivas como se muestra en la Figura 24, la cual refleja en el cuadrante en el cual está situada actualmente la empresa. Coffee Cup se encuentra en una buena posición actualmente por ello debe aprovechar sus oportunidades y dar una solución a sus debilidades. Para ello se debe plantear estrategias de crecimiento, expansión, penetración del mercado, diversificación o desarrollo de productos y mercados.



**Figura 24: Matriz PEYEA**

## 5 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA

A continuación, en el presente capítulo, se plantean estrategias competitivas que se basan en la información recabada previamente de Coffee Cup. Las mismas, tienen como objetivo fundamental según Michel Porter (1982): “el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial”.

Se debe considerar que, las estrategias competitivas estarán direccionadas hacia el enfoque y diversificación de Coffee Cup (Durán Juvé, Llopart Pérez, & Redondo Durán, 1999). Adicional, cada una de las estrategias tendrá un carácter agresivo de acuerdo con el resultado obtenido en la Matriz PEYEA. En este proceso, se mostró que Coffee Cup debe adoptar posiciones estratégicas agresivas (Pontificia Universidad Javeriana, 2003). En consecuencia, las estrategias agresivas estarán direccionadas hacia los siguientes fines: penetración de mercado, desarrollo de producto, diversificación y posicionamiento (Muñoz, 2017). Es importante especificar que, en este aspecto, se excluye a estrategias de crecimiento y expansión ya que la empresa no busca actualmente la apertura de nuevos locales, sino, priorizar el posicionamiento de la marca.

Además, las estrategias agresivas a su vez parten de la matriz IE, que mostró la necesidad de crecer y construir a través de estrategias intensivas. Y finalmente, todas las estrategias corresponden a la filosofía de la empresa que, se ve reflejada en la misión y visión planteadas por los socios de Coffee Cup desde su constitución. En lo cual, por una parte, la misión dicta mejorar el estilo de vida de los clientes ofreciéndoles un servicio de alta calidad, brindando la mejor experiencia posible en las estaciones de café. Y, por otra parte, la visión, donde se establece que en el año 2022 serán la cadena más importante de estaciones de café en Quito.

Objetivos corporativos:

- Dar a conocer con mayor fuerza a la marca Coffee Cup con el fin de aumentar la participación en el mercado.

- Mejorar los procesos de responsabilidad ambiental empresarial, enfocándose en nuevas prácticas ambientales para reducir el uso del plástico.

Adicional, para el planteamiento de la estrategia competitiva es necesario definir ciertos criterios que son clave para Coffee Cup, los cuales se detallan a continuación:

- Competencia elevada.
- Alta calidad de los productos.
- Modelo de negocio original y atractivo para los clientes.
- Precio módico.
- Enfoque a diversos segmentos.
- Alta calidad y rapidez en el servicio.
- Promoción en ventas.
- Poca publicidad en redes sociales.

### **5.1 Definición de los objetivos de marketing**

Al tener en consideración los objetivos corporativos, así como también, los criterios clave para el planteamiento de la estrategia, se procede a hacer uso de los resultados obtenidos del estudio de mercado realizado en Quito. Estos, son muy importantes ya que arrojaron información fundamental para el establecimiento de las estrategias competitivas que se detallarán más adelante. De manera general, entre los aspectos principales que brindó el estudio se encuentran los siguientes: los principales competidores, las preferencias del consumidor, sugerencias desde el cliente en cuanto a productos y servicios, entre otros.

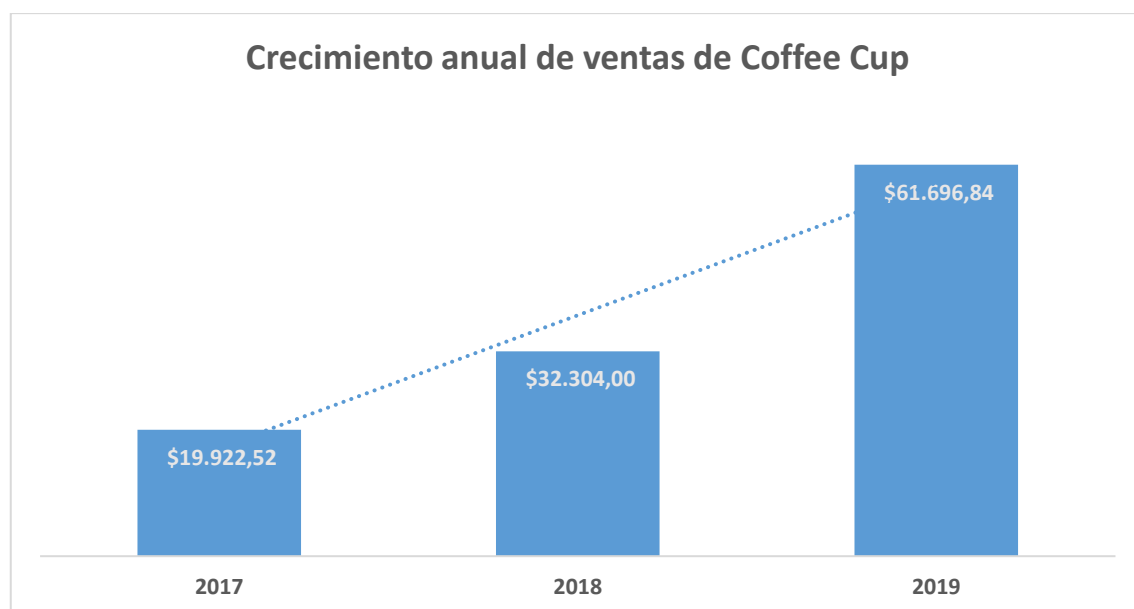
En la Tabla 19 se puede observar las ventas anuales por localidad con su respectivo crecimiento del año 2017 al año 2018. De igual manera, se muestra la proyección en ventas que tiene Coffee Cup para el año 2019. También en la Figura 25 se puede observar una tendencia creciente de las ventas de la empresa. Todos estos resultados son indispensables para establecer los siguientes objetivos:

- Incrementar las ventas para el año 2019 en la localidad de la PUCE en un 119%. Este incremento es adicional del crecimiento del año anterior.

- Incrementar las ventas para el año 2019 en la localidad de la USFQ en un 89%. Este incremento es adicional del crecimiento del año anterior.
- Incrementar las ventas para el año 2019 en la localidad del Bosque en un 6%. Este incremento es adicional del crecimiento del año anterior.
- En total se busca para el año 2019 tener un crecimiento del 91% entre las tres localidades.

**Tabla 19: Pronóstico de ventas – El Bosque**

	2017	2018	2019	% crecimiento 2017-2018	% crecimiento 2018-2019
<b>PUCE</b>	\$ 10.002,02	\$ 19.833,25	\$ 43.516,99	98%	119%
<b>USFQ</b>	\$ 3.392,00	\$ 5.942,00	\$ 11.236,97	75%	89%
<b>BOSQUE</b>	\$ 6.528,50	\$ 6.528,75	\$ 6.942,88	0%	6%
<b>TOTAL</b>	\$ 19.922,52	\$ 32.304,00	\$ 61.696,84		
<b>% crecimiento total</b>		62%	91%		



**Figura 25: Crecimiento anual de ventas de Coffee Cup**

## 5.2 Diseño de la estrategia competitiva agresiva

Las estrategias planteadas en el presente capítulo están diseñadas a partir de tres categorías. Estas se enfocan en tres aspectos fundamentales, en que toda organización debe priorizar sus esfuerzos. La primera, se centra en los productos y servicios ofertados por parte de Coffee Cup. La segunda, está direccionada hacia el marketing digital. La tercera, se encuentra vinculada directamente con el ámbito de trade marketing. A continuación, en la Tabla 20, se encuentra la relación entre las categorías y las características de competitividad y agresividad.

**Tabla 20: Matriz de estrategias**

	ESTRATEGIA COMPETITIVA		ESTRATEGIA AGRESIVA		
	Segmentación de mercado	Diferenciación	Diversificación de productos	Penetración de mercado	Posicionamiento
<b>Estrategias para producto y servicios</b>	X	X	X	X	X
-Nuevos Productos			X	X	X
-Nuevos Servicios	X	X		X	X
<b>Estrategias de marketing digital</b>					
Medios digitales	X	X		X	X
<b>Estrategias de trade marketing</b>					
Promociones	X	X		X	X

### 5.2.1 Estrategias de competitividad agresiva en producto y servicio

#### 5.2.1.1 Estrategia de inserción de nuevos productos

En el ámbito de producto, se propone como estrategia de competitividad agresiva el ofertar dentro del portafolio de Coffee Cup nuevos productos. Esto, dentro de la categoría de bebidas frías, así como también, en el de bebidas calientes. De tal manera, se incluiría una bebida por cada tipo. Por una parte, en el caso de las bebidas frías, se encuentra a los nevados con crema como un producto que Coffee Cup en la actualidad no ofrece a sus consumidores. A su vez, estos nevados se ofertan en diversos sabores como: galleta,

caramelo y chips de chocolate. Por otra parte, en el caso de las bebidas calientes, se plantea ingresar una versión adicional de cappuccino. Este nuevo producto llevará el nombre de Cappuccino Vienés, caracterizado como un Cappuccino tradicional con el valor agregado de crema al gusto del cliente como se muestra un modelo en Figura 26.



**Figura 26: Modelo de Cappuccino Vienés**

**Fuente:** Pixabay imagen de acceso sin pago.

Por lo tanto, a esta propuesta como estrategia de competitividad de enfoque y diferenciación se encuentra lo siguiente. Por un lado, enfoca a Coffee Cup en atraer a un mercado potencial de consumidores que al momento no se le ofrecen estos productos. Como se muestra en la Figura 19, obtenida de los resultados del estudio de mercado realizado se conoce que, en el caso de los nevados son el producto sin café con mayor demanda por parte del cliente. Por lo mismo, el nevado con varias presentaciones contaría con una acogida mayor a las demás bebidas calientes sin café que se ofertan por ahora.

En el caso del Cappuccino Vienés, se busca que la empresa brinde una opción adicional de variedad en la bebida a base del café con más demanda, que es el cappuccino. Por otro lado, los dos productos se enmarcan en la diferenciación ya que, en Coffee Cup se ofrecerían estos productos al igual que en la competencia, pero, con la característica de bajo precio de acuerdo con el modelo de negocio.

En cuanto a esta propuesta como estrategia agresiva, se encuentra lo siguiente. Primero, el ofrecer productos nuevos como opciones al cliente diversifica el portafolio de Coffee Cup. Segundo, al tener productos que responden a un estudio que muestra una demanda potencial de estos, se generaría un mayor nivel de ventas. Por lo mismo, se tendría una

mayor penetración en el mercado. Tercero, con estas nuevas alternativas se busca que el cliente sienta que se toman en cuenta sus preferencias, así como también, mostrar una empresa fuerte que expande su oferta. En consecuencia, la marca de Coffee Cup se estaría posesionando como una microempresa que busca satisfacer siempre a su cliente.

La Tabla 21 muestra la inversión total necesaria para implementar la estrategia de ambos productos. Se debe tomar en cuenta que tanto para el Cappuccino Vienés como para los Nevados es necesario la adquisición de un dispensador de crema chantilly. Considerando que el dispensador tiene un precio de \$81.92 por unidad, la inversión total es de \$245.75 ya que es necesario un dispensador por localidad. Por otra parte, cabe mencionar que a pesar de compartir la inversión del dispensador de crema chantilly, la inversión para los nevados es mayor ya que se requiere 3 tipos de toppings antes mencionados (galleta, caramelo y chips de chocolate).

**Tabla 21: Inversión estrategia Cappuccino Vienés-Nevados Mix**

<b>Estrategia De Nuevos Productos</b>				
	<b>Inversión mensual</b>		<b>Inversión anual</b>	
	<b>Cappuccino Vienés</b>	<b>Nevados</b>	<b>Cappuccino Vienés</b>	<b>Nevados</b>
Dispensador crema chantilly 3 localidades	\$ 20,48		\$ 245,75	
Toppings (Galleta, caramelo y chips de chocolate)	-	\$ 173,71		\$ 2.084,52
<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 194,19</b>		<b>\$ 2.330,27</b>	

El precio del Cappuccino Vienés al igual que la mayoría de las bebidas que ofrece Coffee Cup será de \$1 con el fin de mantener la idea del negocio de bajos precios. En la Tabla 22 se detalla el costo y margen de esta bebida por unidad. Por otra parte, el precio del Nevado será de \$1.50 ya que es una bebida mucho más elaborada que requiere de más materia prima, de igual manera en la Tabla 23 se detalla el costo y margen de estas bebidas por unidad.

**Tabla 22: Costos - Cappuccino Vienés**

<b>Cappuccino Vienés</b>	
Precio de venta	\$ 1,00
Costo cappuccino	\$ 0,33
Costo crema Chantilly	\$ 0,02
Margen	\$ 0,65

**Tabla 23: Costos – Nevados Mix**

<b>Nevados MIX</b>	
Precio	\$ 1,50
Costo Nevado	\$ 0,55
Costo crema chantilly	\$ 0,02
Costo chips/caramelo/ galleta	\$ 0,10
Margen	\$ 0,83

#### 5.2.1.2 Estrategia de inserción de nuevos servicios

En el ámbito de servicio, se propone la implementación de dos estrategias que brinden al cliente mayor bienestar cuando consuma productos de Coffee Cup. Estas buscan cubrir ciertas necesidades del cliente que fueron identificadas por intermedio del estudio de mercado realizado. Por una parte, se implementará el colocar en el vaso de la bebida a consumir el nombre del cliente, tal como se muestra en la Figura 27. Esto, aplicará para los consumidores que se acerquen a la estación a solicitar su producto de preferencia. Esta estrategia, tiene el objetivo de fortalecer la calidad de servicio al cliente que Coffee Cup ofrece, al personalizar el servicio y producto demandado por cada consumidor. Por otra parte, se plantea ofrecer porta vasos de cartón reciclado para que los clientes que requieran el llevar dos o más bebidas adquiridas lo puedan realizar con mayor facilidad. Adicionalmente, este servicio tendría como objetivo complementar la característica *express* que posee el negocio y al mismo tiempo generar una mayor satisfacción a su cliente ya que sería un servicio gratuito adicional para la comodidad de cada consumidor.



**Figura 27: Taza Coffee Cup personalizada**

En cuanto a esta propuesta como estrategia de competitividad de enfoque y diferenciación se encuentra que, el brindar un producto con servicio personalizado en cada bebida permite atender al nicho de mercado que le gusta adquirir un producto con esta característica. Asimismo, el ofrecer el servicio de porta vasos de cartón, enfoca aún más a Coffee Cup con sus clientes que desean adquirir más de una bebida, pero, no quisieran consumir el producto en la estación correspondiente. Y, por lo mismo, su interés es llevar sus bebidas al destino que guste.

Por lo tanto, las dos nuevas estrategias cumplen una meta de diferenciación. Esto, porque se ofrecerían servicios adicionales sin costo para el cliente, que, aumentarían su satisfacción al consumir de productos de Coffee Cup. Es importante recalcar, que, al manejar bebidas de bajo costo y brindar estos servicios, la empresa podrá captar a los clientes de la competencia que oferten lo mismo, pero, a mayor precio. Por ende, se esperarían mayores ventas al ofrecer productos de alta calidad junto con servicios personalizados y pensados en la comodidad del cliente.

En cuanto a esta propuesta como estrategia agresiva, se encuentra lo siguiente. Primero, brindar estos servicios adicionales generarán más beneficios a los consumidores por el mismo precio. Con esto, se busca que los clientes regulares y potenciales al tomar en consideración estos planes decidan por consumir un producto de Coffee Cup. En consecuencia, se espera aumentar la participación de la empresa en el mercado. Segundo, con estos servicios se busca tener una estrategia de posicionamiento de marca al ofrecer un valor agregado gratuito que permita a Coffee Cup estar presente en la mente del consumidor.

A continuación, en la Tabla 24 se muestra la inversión necesaria para la implementación de ambas estrategias. Para personalizar el vaso con el nombre del cliente, es necesario únicamente marcadores permanentes, los mismos que, tienen un precio de \$0.20 la unidad. Por otra parte, el costo de un portavasos para llevar hasta cuatro bebidas es de \$0.15. Su cálculo se realiza en función a un promedio de bebidas de cada localidad que requieren un servicio para llevar por el cliente, tomando en cuenta que según la encuesta el 93% de personas encuestadas quisiera un servicio para llevar como se muestra en la Figura 21 mencionada anteriormente en la interpretación de los resultados de la encuesta en el capítulo 3.

Adicionalmente, cabe mencionar que no se incrementará el precio en la bebida en ninguno de estos dos servicios adicionales. Considerando que primero, el precio de un marcador no es relativamente elevado en relación con la cantidad de bebidas demandadas; y segundo, el costo del portavasos es mayor pero a pesar de ello, se mantiene un margen de ganancia elevado por bebida como se muestra en la Tabla 25 donde se detallan sus costos y márgenes.

**Tabla 24: Inversión Estrategia Nuevos Servicios**

<b>Estrategia Nuevos Servicios</b>				
	<b>Unidades mensuales</b>	<b>Costo</b>	<b>Inversión Mensual</b>	<b>Inversión Anual</b>
Marcadores	9	\$0,20	\$1,80	\$21,60
Porta vasos	386	\$0,15	\$57,91	\$694,96
	<b>TOTAL</b>		<b>\$59,71</b>	<b>\$716,56</b>

**Tabla 25: Margen – Bebidas con porta vasos**

<b>Nuevo servicio Portavasos</b>	<b>Precio</b>	<b>Costo</b>	<b>Margen</b>
Americano	\$ 1,00	\$ 0,32	\$ 0,68
Mocaccino	\$ 1,00	\$ 0,48	\$ 0,52
Capuccino	\$ 1,00	\$ 0,48	\$ 0,52
Capuccino Vainilla	\$ 1,00	\$ 0,48	\$ 0,52
Espresso	\$ 1,00	\$ 0,32	\$ 0,68
Latte	\$ 1,00	\$ 0,48	\$ 0,52
Latte Vainilla	\$ 1,00	\$ 0,48	\$ 0,52
Latte Chocolate	\$ 1,00	\$ 0,48	\$ 0,52
Frappu Cup	\$ 1,50	\$ 0,70	\$ 0,80
Ice Tea	\$ 1,00	\$ 0,50	\$ 0,50
Nevado Frappu	\$ 1,50	\$ 0,70	\$ 0,80
Nevado Fruta	\$ 1,50	\$ 0,70	\$ 0,80

## **5.2.2 Estrategias de competitividad agresiva en marketing digital**

### *5.2.2.1 Estrategia de interacción en medios digitales*

En el ámbito de la categoría de marketing digital se propone una estrategia centrada en redes sociales. El objetivo de esta se basa en buscar una mayor interacción con el cliente que genere nuevos mercados en los círculos sociales correspondiente a cada uno de ellos. Particularmente, las plataformas sociales a utilizar como medios digitales de comunicación serán dos.

El primer espacio, será el de Facebook en el cual Coffee Cup se encuentra a partir de septiembre de 2016. Actualmente, este es el medio digital de Coffee Cup con mayor cantidad de seguidores, con 9540 personas que pueden ver el contenido generado por la empresa, así como se muestra en la Figura 28. Adicionalmente, la intensificación de uso de esta red responde a los resultados obtenidos en el estudio de mercado, tal como se muestra en la Figura 23, el cual mostró a Facebook como la principal fuente de información a la cual recurren los consumidores que gustan de bebidas a base de café.



**Figura 28: Fanpage Facebook**

**Fuente:** (Coffee Cup, s.f.)

El segundo espacio, será el de Instagram, red social en la que Coffee Cup tiene 538 seguidores a la fecha. Tal como muestra la Figura 29, donde se puede apreciar el número de seguidores y publicaciones. Se encuentra que, este medio digital tiene un gran potencial de socialización dado su carácter visual. En consecuencia, al Coffee Cup tener menos de mil seguidores, se busca intensificar su uso para incrementar la cantidad de estos. De igual manera, como se muestra en la Figura 23, Instagram se posicionó en segundo lugar en la encuesta mencionada anteriormente.



**Figura 29: Fanpage Instagram**

**Fuente:** (Coffee Cup, 2018)

Es imprescindible interactuar con el cliente en Facebook e Instagram, redes sociales, que, juntas abarcan el 80% de los medios en el cual los encuestados indicaron informarse frecuentemente. De manera general, el objetivo en concreto que se persigue en estos espacios es dar a conocer las promociones que ofrezca Coffee Cup junto con los detalles de cada una.

Adicionalmente, se pretende generar una dinámica de mayor interacción con el cliente y sus correspondientes círculos sociales por intermedio de las herramientas que ofrecen estas redes. Por ejemplo, en Facebook, la opción de compartir publicaciones y, en Instagram, el uso de hashtags que permitan al cliente vincularse con los productos y servicios ofertados Coffee Cup. Dentro, de estas, se enfocará un plan en Facebook enfocado en universidades USFQ y PUCE al inicio de cada semestre. El mismo, consiste en ofrecer como premio un semestre de café gratuito al estudiante que comparta en más ocasiones una publicación establecida previamente por Coffee Cup.

Por lo tanto, en cuanto a esta propuesta como estrategia de competitividad de enfoque y diferenciación se encuentra lo siguiente:

- El uso intensivo de las redes sociales Facebook e Instagram le permitirá a Coffee Cup llegar a un segmento de consumidores entre los 19 y 35 años. Esto, ya que, en el estudio realizado, se mostró que, las personas en este rango de edad son quienes interactúan principalmente en estos medios.
- Esta dinámica de interacción diferenciará a Coffee Cup de la competencia ya que generará una interacción constante con los clientes que busque el crear un vínculo personalizado. Esto, a través de la publicación de fotografías de clientes que consuman los productos de Coffee Cup.

Así mismo, en cuanto a esta propuesta como estrategia de competitividad agresiva se encuentra lo siguiente:

- El intensificar el uso de Facebook e Instagram permitirá que Coffee Cup logre una mayor penetración en el mercado ya que llegará a conocerse en los círculos sociales de sus clientes. En consecuencia, se esperará un mayor consumo en las personas que conozcan de Coffee Cup mediante esta dinámica.
- El generar mayor interacción en redes sociales permitirá a Coffee Cup estar presente en forma constante en el pensamiento del consumidor al reconocer la marca en las redes mencionadas. De tal modo, esta estrategia permitirá posicionar la marca de Coffee Cup no solo en quienes ya son clientes actualmente, sino, también en los consumidores potenciales que tiene la empresa.

Para tener un mejor manejo y administración de estos medios digitales y de igual forma poner en práctica esta estrategia es necesario contratar a un Community Manager, quien según AERCO (Asociación Española de responsables de comunidad y profesionales social media) es “aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes”. Gracias a las relaciones de uno de los socios

de Coffee Cup, se ha logrado conseguir un Community Manager quien se encargará de todos estos puntos y por ello se le pagaría \$150 mensual (ver Tabla 26). Lo cual resulta una única inversión de \$1800 anuales necesarios para la implementación de las estrategias mencionadas.

**Tabla 26: Inversión Estrategia Medios Digitales**

<b>Estrategia Medios digitales</b>			
		<b>Inversión mensual</b>	<b>Inversión anual</b>
<b>Community Manager</b>	Sueldo	\$150,00	\$1.800,00

### **5.2.3 Estrategias de competitividad agresiva de trade marketing**

#### *5.2.3.1 Estrategia de competitividad por promociones*

En el ámbito de la categoría de trade marketing se propone una estrategia basada en promociones que busquen el aumento de la demanda de los productos ofertados por Coffee Cup. Es importante conocer que el objetivo del trade marketing es aumentar el volumen de ventas y rebajar costes mediante la utilización de promociones (Labajo González & Cuesta Valiño, 2004). Por lo tanto, la estrategia en este tema se enfoca en la generación de promociones que incentiven el consumo y, por ende, un mayor nivel de rotación de los productos. A continuación, se plantean cuatro promociones que se establecerán de manera mensual en el período establecido por el presente plan, seguido a esto se detalla la inversión respectiva de cada estrategia y de igual manera sus costos y su margen de ganancia por producto.

- 1) *Refill* de café americano, cappuccino de vainilla y latte a un precio de 1,25\$. En la Tabla 27 se presenta la inversión que se necesita para el desarrollo de la estrategia.

**Tabla 27: Inversión Estrategia Refill**

	Unidades mensuales	Costo	Inversión mensual	Inversión anual
<b>PUCE</b>	Americano	252	\$ 0,34	\$ 85,72
	Cappuccino Vainilla	325	\$ 0,66	\$ 214,46
	Latte	398	\$ 0,66	\$ 262,51
<b>USFQ</b>	Americano	49	\$ 0,34	\$ 16,68
	Cappuccino Vainilla	55	\$ 0,66	\$ 36,50
	Latte	33	\$ 0,66	\$ 22,04
<b>Bosque</b>	Americano	18	\$ 0,34	\$ 6,05
	Cappuccino Vainilla	22	\$ 0,66	\$ 14,63
	Latte	27	\$ 0,66	\$ 17,51
<b>TOTAL</b>	<b>1179</b>		<b>\$676,11</b>	<b>\$ 8113,29</b>

- 2) 2x1 en todas las bebidas a base de café, el precio de venta continuará siendo de 1\$. En la Tabla 28 se presenta el detalle de la inversión necesaria para la estrategia.

**Tabla 28: Inversión Estrategia 2x1**

	Unidades mensuales	Costo	Inversión mensual	Inversión anual
<b>PUCE</b>	Americano	112	\$0,34	\$ 38,10
	Mocaccino	253,78	\$0,66	\$ 167,49
	Cappuccino	224	\$0,66	\$ 147,52
	Cappuccino Vainilla	334	\$0,66	\$ 220,69
<b>USFQ</b>	Americano	37	\$0,34	\$ 12,51
	Mocaccino	36	\$0,66	\$ 23,93
	Cappuccino	45	\$0,66	\$ 29,96
	Cappuccino Vainilla	41	\$0,66	\$ 27,38
<b>BOSQUE</b>	Americano	8	\$0,34	\$ 2,69
	Mocaccino	12	\$0,66	\$ 7,98
	Cappuccino	12	\$0,66	\$ 8,18
	Cappuccino Vainilla	10	\$0,66	\$ 6,70
<b>TOTAL</b>	<b>1126</b>		<b>\$693,12</b>	<b>8317,49</b>

3) Combos de sánduches y pastas dulces con bebidas según la localidad con precio de venta de \$1,50. En la Tabla 29 se presenta la inversión necesaria para aplicar la estrategia mencionada.

**Tabla 29: Inversión Estrategia Combos**

	<b>Unidades mensuales</b>	<b>Costo</b>	<b>Inversión mensual</b>	<b>Inversión anual</b>
<b>PUCE</b> Americano + Sánduche	137	\$0,53	\$72,83	\$ 873,97
Cappuccino Vainilla + sánduche	154	\$0,69	\$106,04	\$ 1.272,50
Cappuccino + sánduche	161	\$0,69	\$111,27	\$ 1.335,19
<b>USFQ</b> Americano + Marqueza	59	\$0,67	\$39,26	\$ 471,17
Cappuccino Vainilla + Zanahoria	64	\$0,83	\$52,90	\$ 634,75
Cappuccino + tres leches	66	\$0,83	\$54,92	\$ 659,08
<b>Bosque</b> Americano + Marqueza	18	\$0,67	\$12,08	\$ 144,93
Cappuccino Vainilla + Zanahoria	22	\$ 0,83	\$17,86	\$ 214,33
Cappuccino + tres leches	23	\$0,83	\$18,90	\$ 226,85
<b>TOTAL</b>	<b>703</b>		<b>\$486,06</b>	<b>\$ 5.832,77</b>

- 4) Bebida a base de café gratis por la compra de cualquier bebida de mínimo 1\$ y la suscripción de consumidor en las redes sociales de Coffee Cup, tanto en Facebook o Instagram. En la Tabla 30 se presenta la inversión necesaria para desarrollar la estrategia.

**Tabla 30: Inversión Estrategia Suscripción**

<b>Estrategia Suscripción</b>					
	<b>Unidades mensuales</b>	<b>Costo</b>	<b>Inversión mensual</b>	<b>Inversión anual</b>	
PUCE	Americano	75	\$ 0,17	\$ 12,70	\$ 152,40
	Mocaccino	169	\$ 0,33	\$55,83	\$ 669,97
	Cappuccino	149	\$ 0,33	\$49,17	\$ 590,08
	Cappuccino Vainilla	223	\$ 0,33	\$73,56	\$ 882,75
	Expresso	29	\$ 0,17	\$4,86	\$ 58,27
	Latte	22	\$ 0,33	\$7,38	\$ 88,59
	Latte Vainilla	24	\$ 0,33	\$7,98	\$ 95,71
	Latte Chocolate	26	\$ 0,33	\$8,64	\$ 103,62
USFQ	Americano	25	\$ 0,17	\$4,17	\$ 50,03
	Mocaccino	24	\$ 0,33	\$7,98	\$ 95,73
	Capuccino	30	\$ 0,33	\$9,99	\$ 119,83
	Capuccino Vainilla	28	\$ 0,33	\$9,13	\$ 109,50
	Expresso	14	\$ 0,17	\$2,42	\$ 29,09
	Latte	17	\$ 0,33	\$5,51	\$ 66,12
	Latte Vainilla	18	\$ 0,33	\$5,85	\$70,25
Bosque	Americano	5	\$ 0,17	\$0,90	\$ 10,76
	Mocaccino	8	\$ 0,33	\$2,66	\$ 31,92
	Cappuccino	8	\$ 0,33	\$2,73	\$ 32,71
	Cappuccino Vainilla	7	\$ 0,33	\$2,23	\$ 26,80
	Expresso	4	\$ 0,17	\$0,64	\$ 7,72
	Latte	4	\$ 0,33	\$1,22	\$ 14,58
	Latte Vainilla	3	\$ 0,33	\$1,15	\$ 13,79
	Latte Chocolate	3	\$ 0,33	\$0,89	\$ 10,64
<b>TOTAL</b>	<b>914</b>		<b>\$277,57</b>	<b>\$3.330,88</b>	

Por lo tanto, en cuanto a esta propuesta como estrategia de competitividad de enfoque y diferenciación se pretende lo siguiente:

- Atender la preferencia de los clientes que gustan de tener promociones disponibles al momento de elegir donde consumir un producto. Actualmente, Coffee Cup no ofrece promociones a sus clientes por lo que no atiende al nicho antes mencionado.
- Aprovechar la estrategia de refill, la cual sería un factor innovador dentro de la industria que distinguirá a Coffee Cup.

Esta propuesta como estrategia de competitividad agresiva busca lo siguiente:

- Incentivar el consumo de Coffee Cup tanto en los clientes ya existentes como en los potenciales. De tal manera, que tiene como objetivo abarcar una mayor parte del mercado. Es decir, se busca ganar una mayor participación en el mercado en el corto y mediano plazo.
- Las promociones sugeridas, como la de Refill y suscripción son propuestas innovadoras que en un producto de alta calidad y bajo costo como los que presenta Coffee Cup destacarán en el mercado. Por ende, la marca de Coffee Cup estará en la mente del consumidor al pensar en bebidas a base de café.

Finalmente, en la Tabla 31, se detalla la inversión final de todas las estrategias tanto de mensual como anual.

**Tabla 31: Inversión Estrategia Suscripción**

<b>INVERSIÓN TOTAL</b>		
	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Estrategia Nuevos Productos	\$ 194,19	\$ 2.330,27
Estrategia Nuevos Servicios	\$ 59,71	\$ 716,56
Estrategia Medios digitales	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Estrategia Refill	\$ 676,11	\$ 8.113,29
Estrategia 2x1	\$ 693,12	\$ 8.317,49
Estrategia Combos	\$ 486,06	\$ 5.832,77
Estrategia Suscripción	\$ 277,57	\$ 3.330,88
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.536,77</b>	<b>\$ 30.441,26</b>

Por otra parte, es necesario realizar el cálculo del ROI (Return On Investment) como indicador para conocer la rentabilidad que Coffee Cup obtendría con cada estrategia en función de su inversión. En la Tabla 32 se muestra el ROI obtenido de cada estrategia y el ROI total de todas estas. Para su cálculo es necesario conocer la inversión necesaria para cada estrategia y de igual manera su Uplift del año 2019 lo cual refleja las ventas esperadas por cada estrategia del año mencionado. Se obtuvieron resultados positivos en cada ROI, por lo tanto, se espera con mayor seguridad que todas las estrategias serán exitosas gracias a su alto rendimiento que se obtendrá de su inversión.

**Tabla 32: ROI de estrategias**

<b>Estrategia</b>	<b>Inversión</b>	<b>Uplift (2019)</b>	<b>Retorno</b>	<b>ROI</b>
Cappuccino Vienés	\$ 245,75	\$ 750,48	\$ 504,73	205%
Nevados	\$ 419,46	\$ 909,80	\$ 490,34	117%
Nuevos servicios	\$ 59,71	-	\$ 59,71	100%
Medios digitales	\$ 150,00	-	\$ 150	100%
Refill	\$ 676,11	\$ 1.179,06	\$ 502,95	74%
2x1	\$ 693,12	\$ 1.126,19	\$ 433,07	62%
Combos	\$ 486,06	\$ 703,18	\$ 217,12	45%
Suscripción	\$ 277,57	\$ 914,40	\$ 636,82	229%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.007,79</b>	<b>\$ 17.922,48</b>	<b>\$ 14.914,69</b>	<b>496%</b>


### **5.3 Diseño de las estrategias de la mezcla de marketing**

A continuación, se plantean las estrategias mencionadas aplicadas a la mezcla de marketing, lo cual Kotler y Armstrong (2012) afirman que “es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta” (pág. 51). A estas herramientas también se las conoce como las cuatro P`s ya que está conformada por: producto, precio, plaza y promoción. Kotler y Armstrong (2012) definen a cada herramienta de la siguiente manera:

- **Producto:** Son bienes o servicios los cuales ofrece la empresa al mercado meta.
- **Precio:** Es la cantidad monetaria la cual es cliente pagan por adquirir un producto o servicio.
- **Plaza:** Actividades que realiza la compañía para que el producto llegue o este a disposición del mercado meta.
- **Promoción:** Corresponde a aquellas actividades de la empresa que informa al cliente sobre las ventajas o beneficios de un producto o servicio que ofrece y persuade sobre el cliente meta con el fin de que lo adquieran.

A continuación, en la Tabla 33 se detallan estas cuatro herramientas aplicadas para Coffee Cup y sus estrategias.

**Tabla 33: Estrategias Marketing Mix**

Mezcla de Marketing	Segmento:	Acción / Estrategia:
<b>Producto</b>	Descripción:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nevados: bebida fría de diversos sabores como: caramelo, chips de chocolate o galleta. Y adicional crema chantilly.</li> <li>• Cappuccino Vienés, caracterizado como un Cappuccino tradicional con el valor agregado de crema al gusto del cliente.</li> </ul>
	Presentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cup de 8gr</li> </ul>
	Packaging	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nevados:</li> </ul> 
	Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coffee Cup</li> </ul>
	Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el colocar en el vaso de la bebida a consumir el nombre del cliente.</li> <li>• Ofrecer porta vasos de cartón reciclado para que los clientes que requieran el llevar dos o más bebidas adquiridas lo puedan realizar con mayor facilidad.</li> </ul>
<b>Precio</b>	Precio de lista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo Café Vianés \$1</li> <li>• Nuevos Nevados \$ 1,50</li> <li>• Combos \$1,50</li> <li>• Refill \$1,25</li> </ul>
<b>Plaza</b>	Localidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PUCE Café</li> <li>• Smart Delivery (frente a la USFQ)</li> <li>• Sector Centro Comercial El Bosque</li> </ul>
	Cobertura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quito- sector Norte</li> </ul>
	Inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Óptimo, reabastecimiento de producto periódico conforme al nivel de ventas.</li> <li>• Control de la caducidad del producto, correcto manejo del inventario.</li> </ul>
	Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camiones de Coffee Cup para transporte de suministros y estaciones móvil (Coffee Truck)</li> </ul>

Mezcla de Marketing	Segmento:	Acción / Estrategia:
<b>Promoción</b>	Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad en medios, puntos de venta, comunidad universitaria de cada localidad.</li> </ul>
	Ventas personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza de ventas especializada en punto de venta</li> </ul>
	Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Refill</i> de café americano, cappuccino de vainilla y latte</li> <li>• 2x1 en todas las bebidas a base de café</li> <li>• Combos de sánduches y pastas dulces con bebidas según la localidad</li> <li>• Bebida a base de café gratis por la compra de cualquier bebida de mínimo 1\$ y la suscripción de consumidor en las redes sociales de Coffee Cup, tanto en Facebook o Instagram</li> </ul>
	Relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia en diversos eventos sociales y privados tanto universitarios como en colegios, entre otros.</li> </ul>
	Marketing digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor interacción con el cliente que genere nuevos mercados en los círculos sociales correspondiente a cada uno de ellos. Particularmente, las plataformas sociales a utilizar como medios digitales de comunicación serán Facebook e Instagram.</li> </ul>

Finalmente, en la Tabla 34 se presenta el cronograma de las estrategias para el año 2019. Se debe tomar en cuenta que el cronograma está dirigido para las 3 localidades de Coffee Cup, para ello se consideró dos importantes puntos. Primero, la estacionalidad que tiene cada localidad según el calendario académico de cada universidad, en la PUCE los meses de clases son aproximadamente desde febrero a junio y de septiembre a enero. Por otra parte, en la USFQ los meses de clases son aproximadamente de enero a mayo y de agosto a diciembre.

En consecuencia, es necesario identificar aquellos meses ya que existe una mayor rotación de clientes en cada localidad y se puede apalancar con otras estrategias que están dirigidas para aquellas fechas. De igual manera, no se debe descuidar los meses que son de vacaciones como julio y agosto en el caso de la PUCE y de junio y julio en cuanto a la USFQ. Esto, ya que en los meses mencionados las ventas decrecen, y, por lo tanto, es

necesario aplicar ciertas estrategias en esos meses que puedan atraer mucho más a los clientes y así incrementar las ventas.

Segundo, se debe considerar las estaciones climáticas de Quito, ya que en la localidad de el Boque es importante basarse en el escenario climático de la ciudad de manera general. Desde el mes de junio hasta el mes de septiembre las temperaturas son mayores que los otros meses del año; y desde el mes de octubre hasta mayo, las temperaturas bajan. Este último dato es relevante para definir estrategias según el clima como por ejemplo realizar el lanzamiento de Nevados en los meses calurosos ya que son bebidas frías; y al contrario, en los meses con las temperaturas más bajas, lanzar al mercado el Café Vienés ya que es una bebida caliente.

**Tabla 34: Cronograma de aplicación de estrategias**

	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Sep-19	Cet-19	Nov-19	Dic-19
Nuevos servicios	[Barra naranja continua]											
Medios digitales	[Barra verde oliva continua]											
Café Vienés	[Barra naranja]											
Nevados Mix							[Barra naranja]					
Refill	[Barra gris]			[Barra gris]			[Barra gris]					
2x1					[Barra verde]			[Barra verde]			[Barra verde]	
Combos		[Barra amarilla]							[Barra amarilla]			
Suscripción						[Barra roja]						[Barra roja]

Se debe considerar que las estrategias en medios digitales y de nuevos servicios iniciarán en enero y serán permanentes durante el resto del año. Así mismo con los nuevos productos como se explicó anteriormente. Las diversas estrategias de promociones estarán distribuidas estratégicamente como se muestra en la Tabla 35 a continuación.

**Tabla 35: Detalle de cronograma de aplicación de estrategias**

Refill	Americano	Enero	
	Capuccino vainilla	Abril	
	Latte	Julio	
2x1	Americano	Mayo / Noviembre	Semana 1
	Mocaccino		Semana 2
Capuccino	Semana 3		
Capuccino Vainilla	Semana 4		
Compos	Expreso	Agosto	Semana 1
	Latte		Semana 2
	Latte Vainilla		Semana 3
	Latte Chocolate		Semana 4
Compos	PUCE	Americano + Sanduche Capuccino Vainilla + sánduche Capuccino + sánduche	Febrero - Marzo Septiembre – Octubre
	USFQ	Americano + Marqueza Capuccino Vainilla + Zanahoria Capuccino + tres leches	
	Bosque	Americano + Marqueza Capuccino Vainilla + Zanahoria Capuccino + tres leches	
Suscripción	Junio Diciembre		

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

- El presente trabajo se constituye como un plan de marketing que contiene diversas estrategias orientadas a incrementar las ventas de Coffee Cup. Así mismo, a través de un análisis integral interno y externo se han determinado cuatro estrategias competitivas específicas que no solo aumentarán la participación de mercado de Coffee Cup sino, también posicionarán su marca y la diferenciarán de la competencia.
- A partir del análisis FODA se pudo determinar que la empresa cuenta con más fortalezas y oportunidades que debilidades y amenazas. Por lo tanto, tiene más posibilidades de mejora que se ven reflejadas en las estrategias planteadas.
- Por intermedio de la encuesta realizada como método de investigación, se pudo obtener varios aspectos en cuales Coffee Cup puede tomar acciones para lograr una mayor participación en el mercado y al mismo tiempo incrementar sus ventas a través de un mejor enfoque en el segmento, diversificación del portafolio, implementación de promociones, mayor interacción con el cliente a través de Facebook e Instagram, entre otras.
- Actualmente Coffee Cup se encuentra en una situación de crecer o construir, lo cual lleva a implantar estrategias competitivas de enfoque y diferenciación de carácter agresivo las cuales le permitan una mayor participación en el mercado. Dentro de esto, se consideran tres ámbitos en los cuales se plantea la estrategia. Estos son, nuevos productos y servicios, marketing digital y trade marketing.
- A través del análisis realizado en cuanto a las estrategias planteadas y el presupuesto requerido para su ejecución se determinó que todas las estrategias son plenamente viables después un estudio de entre el costo de implementación y el margen de ganancia que dejaría a Coffee Cup. De igual forma, se debe tener en cuenta que se

plantean estrategias que no incurren en costos y brindarán de igual manera mayor participación en el mercado.

## **6.2 Recomendaciones**

- Es indispensable seguir diversificando el portafolio ya la empresa tiene competidores que cuentan con una extensa gama de productos.
- Realizar periódicamente estudios de mercado que permitan conocer las necesidades y preferencias de los clientes que no se pueden conocer de otro método.
- Es necesario abrir nuevas localidades a mediano plazo en otros sectores de la ciudad de Quito que no están siendo atendidos actualmente, tomando en cuenta que existen sectores con un gran volumen de consumidores potenciales de Coffee Cup.
- Conservar el modelo de negocio el cual permite ofrecer productos de alta calidad a bajo costo.
- Mantener una dinámica que refleje una mayor socialización y comunicación, con el propósito de generar un mayor volumen de consumidores.

## REFERENCIAS

1. AERCO. (28 de enero de 2018). *La misteriosa figura del community manager*. Obtenido de <https://aercomunidad.org/2013/01/28/la-misteriosa-figura-del-community-manager/>
2. Banco Central del Ecuador. (17 de agosto de 2017). *Banco Central expuso las previsiones macroeconómicas del país*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/989-banco-central-expuso-las-previsiones-macroecon%C3%B3micas-del-pa%C3%ADs>
3. Borja, R. (24 de octubre de 2017). *Enciclopedia de la Política*. Obtenido de <http://www.encyclopediadelapolitica.org/Default.aspx?i=&por=r&idind=1339&termino=>
4. Cafecom S.A. (s.f.). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <http://www.cafecom.ec/la-empresa/>
5. Cámara de Comercio de Quito. (junio de 2017). *Clasificación de las PYMES, pequeña y mediana empresa*. Obtenido de [http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta\\_Societaria\\_Junio\\_2017.pdf](http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf)
6. Coffee Cup. (2018). *Instagram*. Obtenido de <https://www.instagram.com/coffee.cup.ec/?hl=es-la>
7. Coffee Cup. (s.f.). *Facebook*. Obtenido de <https://www.facebook.com/Coffeecupec/>
8. Corporación Financiera Nacional - CFN. (julio de 2017). *Sector Manufacturero - Alimentos preparados y bebidas*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
9. Correa, R. (12 de junio de 2013). *Decreto Ejecutivo No.25*. Obtenido de Decreto Ejecutivo No.25: <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu140254.pdf>
10. Durán Juvé, D., Llopart Pérez, D., & Redondo Durán, R. (1999). *La Dirección y el Control Estratégico: su aplicación en los Recursos Humanos*. Gráficas Rey. Obtenido de digital:<http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/13220?mode=full>
11. Ekos Negocios. (s.f.). *Grandes Marcas*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/marcas/marcasEcuador.aspx?idMarca=19>
12. FLACSO, Sede Ecuador y Ministerio de Industrias y Productividad - MIPRO. (2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Quito, Ecuador:

Gráficas V&M. Obtenido de  
<http://biblio.flacsoandes.edu.ec/catalog/resGet.php?resId=52089>

13. Gallegos Muñoz, R. (s.f.). *Estadística descriptiva*. Obtenido de [https://www.academia.edu/8022636/Estad%C3%ADstica\\_Descriptiva](https://www.academia.edu/8022636/Estad%C3%ADstica_Descriptiva)
14. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill.
15. INEC. (2010). *Mujeres y hombres del Ecuador en Cifras III*. Quito: Editorial Ecuador. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres\\_y\\_Hombres\\_del\\_Ecuador\\_en\\_Cifras\\_III.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf)
16. Ingenio San Carlos. (s.f.). *Logotipo Ingenio San Carlos*. Obtenido de <http://www.sancarlos.com.ec/portal/es/web/ingeniosancarlos/conocenos>
17. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
18. Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
19. Labajo González, V., & Cuesta Valiño, P. (2004). *El Trade Marketing: Búsqueda de un modelo de colaboración eficiente entre fabricantes y distribuidores. El punto de vista del fabricante*. Madrid.
20. Leche Andina. (s.f.). *Logotipo Leche Andina*. Obtenido de <http://www.andina.com.ec/nosotros>
21. Macías, V. (2015). *Betty Tola: Las salvaguardias tienen efectos positivos para el país*. Obtenido de El Ciudadano: <http://www.elciudadano.gob.ec/betty-tola-las-salvaguardias-tienen-efectos-positivos-para-el-pais/>
22. Muñoz, S. (noviembre de 2017). *La matriz PEYEA*. Obtenido de [https://www.marketingunab.com/uploads/1/3/5/5/13553337/4\\_la\\_matriz\\_peyea.pdf](https://www.marketingunab.com/uploads/1/3/5/5/13553337/4_la_matriz_peyea.pdf)
23. Organización Internacional del Trabajo - OIT. (s.f.). *Alimentación; bebidas; tabaco*. Obtenido de <https://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/food-drink-tobacco/lang--es/index.htm>
24. Pontificia Universidad Católica del Ecuador - PUCE. (2018). *Cuenta y Razón: Rendición de cuentas del período 2017*. Obtenido de <https://www.puce.edu.ec/documentos/rendicion-cuentas/2017/Rendicion-de-Cuentas-2017.pdf>

25. Pontificia Universidad Javeriana. (14 de octubre de 2003). *Política y simulación de empresas*. Obtenido de Administración de Empresas: [https://www.javeriana.edu.co/Facultades/C\\_Econom\\_y\\_Admon/Gerencia/polsim/matriz%20peyea.doc](https://www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Econom_y_Admon/Gerencia/polsim/matriz%20peyea.doc)
26. Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. México: Continental.
27. Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
28. Registro Oficial. (10 de noviembre de 2017). *Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo de la Infancia*. Obtenido de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/LEY-DE-CREACION-DEL-FONDO-PARA-EL-DESARROLLO-DE-LA-INFANCIA.pdf>
29. Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (11 de enero de 2018). *Misión / Visión / Principios / Valores*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/mision-vision-principios-valores/>
30. Servicio de Rentas Internas - SRI. (05 de noviembre de 2017). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/isd>
31. Servicio de Rentas Internas - SRI. (06 de Noviembre de 2017). *Impuesto a la Renta*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-a-la-renta>
32. Servicio de Rentas Internas - SRI. (05 de noviembre de 2017). *IVA*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/iva>
33. Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (11 de enero de 2018). *Misión / Visión*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/mision-vision/>
34. Significados. (04 de junio de 2018). *Significado de FOB*. Obtenido de <https://www.significados.com/fob/>
35. Tipos definiciones. (01 de abril de 2018). *Tipos de autos*. Obtenido de <http://www.tiposde.org/cotidianos/606-tipos-de-autos/>