



Diseño de propuesta de valor de las comercializadoras de cafés especiales para el mercado

HORECA en Bogotá

Pablo Pinzón Camacho y Juliana Castellanos Salinas

Maestría en Dirección de Marketing

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Bogotá

2020

Diseño de propuesta de valor de las comercializadoras de cafés especiales para el mercado

HORECA en Bogotá

Pablo Pinzón Camacho y Juliana Castellanos Salinas

Tutor

María Inmaculada Aragón Marina

Maestría en Dirección de Marketing

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Bogotá

2020

## Tabla de contenido

1.	Resumen.....	9
2.	Introducción al problema de investigación.....	10
3.	Marco Teórico.....	17
3.1	Pregunta de Investigación .....	20
3.2	Hipótesis.....	21
3.3	Objetivos generales y específicos .....	21
3.3.1	Objetivo General.....	21
3.3.2	Objetivos específicos .....	21
4.	Estado del Arte.....	22
4.1	Cafés especiales en Colombia.....	22
4.2	Desarrollo de capacidades de Marketing y su efecto en los resultados de negocio .....	22
4.3	Relacionamiento y percepción de satisfacción.....	24
4.4	Relacionamiento y disposición a comprar .....	26
4.5	Propuesta de Valor .....	27
5.	Metodología .....	28
5.1	Definir factores y niveles relevantes .....	31
5.2	Establecer el modelo del “ <i>Trade Off</i> ” .....	31
5.3	Método de recolección de datos .....	32

5.4	Método de análisis de data .....	32
5.5	Definición detallada de la propuesta de valor .....	32
5.5.1	Propuesta de valor detallada .....	33
6.	Resultados .....	33
6.1	Factores .....	33
6.1.1	Ficha técnica estudio cualitativo.....	33
6.1.2	Principales hallazgos.....	34
7.	Conjoint Análisis .....	47
7.1	Análisis descriptivo univariado .....	49
7.2	Descriptivos bivariado.....	53
7.3	Conjoint Producto .....	55
7.3.1	Atractivo de la oferta de café .....	57
7.3.2	Diferenciador de la oferta de café:.....	58
7.3.3	Métodos de preparación:.....	59
7.3.4	Tipo de café.....	60
7.3.5	Atributos del café.....	61
7.3.6	Marca .....	62
7.4	Conjoint Servicio.....	63
7.4.1	Apoyo del proveedor.....	64
7.4.2	Tipo de proveedor .....	65

7.4.3	Imagen del proveedor .....	65
7.4.4	Oferta de café del proveedor.....	66
7.4.5	Proveedor aliado .....	67
8.	Propuesta de valor.....	68
8.1	Prototipos de la propuesta de valor .....	69
8.1.1	Validación prototipos propuesta de valor .....	69
8.2	Propuesta de valor detallada de cafés especiales .....	73
9.	Conclusiones y recomendaciones .....	74
	Apéndices.....	79
	Apéndice 1: Guía de entrevista semiestructurada cafés especiales .....	79
	Apéndice 2: Base factores y niveles .....	80
	Apéndice 3: Tarjetas de producto .....	83
	Apéndice 4: Tarjetas de Servicio .....	83
	Apéndice 5: Utilidades por establecimiento encuestado producto .....	83
	Apéndice 6: Utilidades por establecimiento encuestado servicio.....	86
	Referencias bibliográficas.....	89

## Índice de tablas

Tabla 1: Participación perfiles compradores de café .....	13
Tabla 2: Motivos de no compra café especial mercado HORECA .....	15
Tabla 3: Segmentación “Food Service” Colombia .....	29
Tabla 4: Ficha técnica investigación cualitativa .....	33
Tabla 5: Ficha técnica investigación cuantitativa .....	48
Tabla 6: Conjoint Analysis producto .....	56
Tabla 7: Conjoint Analysis servicio e imagen .....	63
Tabla 8: Prototipos oferta de valor.....	69
Tabla 9: Propuesta de valor detallada .....	73

## Índice de gráficas

Gráfica 1: Tipo de establecimiento .....	49
Gráfica 2: Actores .....	50
Gráfica 3: Tamaño establecimiento .....	50
Gráfica 4: Compras de café.....	51
Gráfica 5: Tipo de café .....	51
Gráfica 6: Marcas de café .....	52
Gráfica 7: Proporción de compra por tipo de establecimiento .....	53
Gráfica 8: Tipo de marca por tipo de establecimiento .....	54
Gráfica 9: Atractivo oferta de café.....	57
Gráfica 10: Oferta de café.....	58
Gráfica 11: Métodos de preparación.....	59
Gráfica 12: Tipo de café .....	60
Gráfica 13: Atributos del café.....	61
Gráfica 14: Marcas.....	62
Gráfica 15: Apoyo del proveedor .....	64
Gráfica 16: Tipo de proveedor .....	65
Gráfica 17: Imagen del proveedor .....	65
Gráfica 18: Oferta del proveedor .....	66
Gráfica 19: Proveedor aliado .....	67

## Índice de imágenes

Imagen 1: Publicidad oferta café Pan Pa' Ya! .....	14
Imagen 2: Verbatim producto oferta de café mercado Horeca Bogotá .....	35
Imagen 3: Verbatim servicio e imagen oferta de café mercado Horeca Bogotá .....	42
Imagen 4: Verbatim propuestas de valor producto .....	70
Imagen 5: Verbatim propuestas de servicio y comercialización .....	71
Imagen 6: Verbatim propuestas de relacionamiento con el proveedor .....	72

## **Diseño de propuesta de valor de las comercializadoras de cafés especiales para el mercado HORECA en Bogotá**

### **1. Resumen**

En este estudio se hace una investigación sobre el diseño de la propuesta de valor para las comercializadoras de cafés especiales con el fin de crear una mayor disposición a comprar café por parte de los clientes HORECA del canal especializado de Bogotá, el canal especializado hace referencia a cadenas con más de 5 puntos de venta. La investigación se plantea en tres fases: la primera, consiste en un estudio cualitativo para conocer los aspectos fundamentales a tener en cuenta en el diseño de la fase cuantitativa que en base a una muestra representativa del mercado entrega los atributos más relevantes esbozando las posibles propuestas de valor, mediante un Conjoint Analysis se extraen los principales atributos que construyen las posibles propuestas de valor, las cuales, en la tercera fase son sometidas a validación de un panel de expertos. De esta forma se obtiene una propuesta de valor dando cuenta de la correspondencia de los atributos evaluados y la disposición a comprar, además del mix detallado de la propuesta de valor en producto, servicio y modelo relacional para las comercializadoras de café especial en Bogotá

Palabras clave: Café especial, HORECA, propuesta de valor, Conjoint Analysis, modelo relacional, comercializadora, producto, servicio

## 2. Introducción al problema de investigación

El mercado de Food Service en Colombia, que para efectos de este estudio se delimitará a HORECA (hoteles, restaurantes, cafeterías y catering), es de gran impacto en la economía del país, para el 2017 representaba el 12% del producto interno bruto (PIB) nacional, además según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), fue un apalancador del crecimiento en el 2016 con una variación positiva del 4,1%, representando 2 puntos por encima del PIB nacional (Real Risk, 2017)

Por otra parte, dentro del mundo del HORECA es de gran relevancia el subsector de la restauración, que para Colombia reporta más de 99.000 restaurantes legalmente constituidos, generando el 6% del empleo en el país, cerca de 1,2 millones de personas, según cifras de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES) (Real Risk, 2017)

Adicionalmente, de acuerdo con el estudio de Real Risk, otro de los subsectores más representativos del mercado es el hotelero, con más de 13.968 establecimientos formales y 254.956 habitaciones para el cierre del 2016, según la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO), lo anterior, apalancado por el turismo, el cual generó 1,8 millones de empleos e ingresos que superaron los 5.200 millones de dólares siendo la segunda fuente de divisas después del petróleo y estando por encima de las ventas de carbón y café según el Ministerio de Comercio , Industria y Turismo (2017)

En esta misma línea se estima que en las ciudades principales existen más de 77.000 establecimientos HORECA (Consultora Objetivo Latinoamericano, 2014), en Bogotá se cuenta con cerca de 33.000 establecimientos, segmentados en los canales: especializado, institucional, masivo medio y masivo bajo. El especializado concentra las cadenas HORECA con más de 5 puntos de venta; el canal institucional, lo componen negocios independientes y formales de mayor tamaño, como son hoteles boutique o restaurantes gourmet; el canal masivo medio tiene establecimientos formales de mediano tamaño como hostales o restaurantes medianos con carta; para finalizar, el canal masivo bajo concentra negocios informales y de menor tamaño, por ejemplo, un hospedaje de paso o restaurantes de menú diario (Consultora Objetivo Latinoamericano, 2014)

Es importante mencionar, que el mercado HORECA segmenta principalmente sus ventas en alimentos y bebidas, estas últimas representan el 29,8%, (Euromonitor International, 2019), particularmente las bebidas de café cobran gran relevancia dentro de esta segmentación ya que en Colombia el 50% del consumo de este producto se da fuera del hogar, ocasionando un crecimiento acelerado en los últimos años (Portafolio, 2015), razón por la cual, señala un potencial en compras por parte de los establecimientos HORECA de más de 50 mil millones de pesos al año (Consultora Objetivo Latinoamericano, 2014)

En concordancia con la relevancia que tienen las bebidas de café dentro del mercado HORECA, se encontró una de las principales tendencias de consumo, en los cafés especiales, los cuales reportan crecimientos acelerados apalancados en la generación de los millennials, quienes desean vivir experiencias diferentes con el consumo de café y en adultos de otras generaciones

que lo valoran como un componente del estatus social (Euromonitor International, 2019). Según la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC), la categoría de cafés especiales creció un 10% entre el 2011 y el 2015 (2015); para la federación, los cafés especiales se diferencian de los comerciales principalmente por características como el origen, la sostenibilidad y la preparación, lo que a su vez aumenta su precio y valoriza la categoría. Por definición el café especial es aquel que por sus características particulares los consumidores prefieren, aunque el valor sea mayor, este valor representa una remuneración más alta para el productor (Federación Colombiana de Cafeteros, 2019)

Sin embargo, aunque la tendencia y las preferencias del consumidor marcan el consumo de estos productos de café especial, según cifras de la FNC esta categoría solo representa el 5% de las ventas del producto en Colombia (2015), reflejando una baja relevancia de este tipo de café respecto a la tendencia del mercado a causa de tres problemáticas principales que se explicarán a continuación

Primero, de acuerdo con el estudio de Pigmalión, la presencia de la bebida en los establecimientos del mercado HORECA en Colombia tiene una relación directa con los intereses de los decisores de estos negocios, según la investigación hay tres grupos de compradores de café: “*el entusiasta*”, que es exigente con su proveedor y reconoce el valor agregado de un buen café, un segundo grupo se denomina “*el seguidor*”, el cual está pendiente de su competencia y trata de diferenciarse mediante asesores y el último grupo que se denomina “*el racional*”, donde se entrega una oferta básica y selecciona a sus proveedores basados en la rentabilidad (2015). En

la tabla 1 se muestran los principales perfiles de compradores de café y su participación en los establecimientos del mercado HORECA

**Tabla 1: Participación perfiles compradores de café**

Tipo de Comprador	Hoteles	Restaurantes	Cafeterías	Movilizador
Entusiasta	22%	40%	20%	Valor Agregado
Seguidor	15%	25%	25%	Costo y Competencia
Racional	63%	35%	55%	Costo
Total	100%	100%	100%	

(Portafolio, 2015)

De acuerdo con la tabla 1, se constituye una masa crítica de compradores con más del 60% quienes basan su decisión en rentabilidad y competencia, y no en el valor agregado de los cafés especiales, lo que lleva a identificar una importante problemática para los comercializadores en el mercado HORECA de cafés especiales en Colombia ya que los procesos de compra se están basando en su gran mayoría en el precio, llevando a una dicotomía entre la tendencia del mercado y las preferencias del consumidor con respecto a la compra real de insumos de los establecimientos HORECA

El segundo punto, se relaciona con nuevos actores que han surgido debido a la relevancia económica de los subsectores presentados, desarrollándose modelos de cafeterías especializadas de bajo costo como Tostao y Pans Coffee ganando terreno en el mercado HORECA en Colombia. Según Euromonitor International, Tostao representa el 4,4% de las ventas del HORECA, logrando convertirse en el séptimo establecimiento en tamaño dentro del ranking total

de todos los establecimientos del mercado en mención en Colombia, con tan solo 4 años de operación en el país (2019)

Gracias a la oferta de bajo precio se origina presión en los costos de operación y compra de café de los establecimientos que compiten en este segmento, como es el caso de Pan Pa Ya' quien ha reconfigurado su oferta de café por uno más económico; en relación con lo anterior, de acuerdo a un sondeo de precios de café realizado, se encontró que la cadena ha llegado a reducir el precio de venta de sus cafés principales entre un 58% y un 69% en campañas promocionales con el fin de competir, creando así una presión en los precios de compra a sus proveedores (PanPaYa, 2019)

**Imagen 1: Publicidad oferta café Pan Pa' Ya!**



(Pan Pa Ya', 2018)

Como tercer punto, se ubica la baja elección de café especial frente a café tradicional en el mercado HORECA debido a que solo el 8% de los establecimientos, principalmente cadenas donde se realiza un acción comercial con cafés especiales, lo codifica, evidenciando una tasa de rechazo superior al 80%. En la tabla 2 se relacionan los motivos de rechazo:

**Tabla 2: Motivos de no compra café especial mercado HORECA**

Motivos de Rechazo Café Especial	%
Precio	63%
Convenios Pactados	21%
Cercanía con otro proveedor	16%

(Real Risk, 2018)

En esta misma línea, el 63% de los clientes elige su café por precio (Real Risk, 2018) y la tasa de codificación de cafés especiales no supera el 8%, lo que deja entrever un 29% que si bien no inclina su decisión por el precio no logra la codificación en café especial

Como consecuencia de los tres puntos expuestos, se encuentra una relación entre los factores principales para la decisión de compra de los establecimientos HORECA especializados en Bogotá respecto al café, vinculado directamente con el precio, los costos y la competencia, en referencia Carlos Enrique Piedrahita (2016) expresidente de Grupo Nutresa y principal gestor de la consolidación del conglomerado de alimentos más grande de Colombia, manifiesta se perjudica a las compañías que ofrecen productos de valor agregado en el mercado, este foco en el precio y costo hace que tanto los comercializadores como los establecimientos del HORECA se concentren en una guerra de precios que los lleve a sacrificar rentabilidad y desarrollo de negocios de valor agregado

En esta línea la variada oferta de sustitutos de cafés comerciales obliga a descomoditizar la oferta y aumentar la efectividad comercial de los proveedores de cafés diferenciados para el mercado HORECA especializado, pues la tasa de codificación por parte de estas comercializadoras no supera el 8% y tiene una tasa de rechazo superior al 60% por el precio,

(Real Risk, 2019) produciendo una dicotomía entre las tendencias y preferencias del consumidor que asiste a estas cadenas HORECA especializadas objeto del estudio en busca de una oferta diferenciada de café (Euromonitor International, 2019) y el producto por el que finalmente, en la mayoría de los casos, se decanta la compra por parte de establecimiento con un enfoque de precio

Bajo esta perspectiva se hace relevante crear una disposición más significativa a comprar por parte del cliente HORECA con respecto a los cafés especiales de acuerdo a sus valores y mayor precio, donde ellos perciban un mejor producto o servicio y tengan mayor disposición a comprar (Geiger, Dost, Schönhoff, & Kleinaltenkamp, 2015). Complementando lo expuesto, cuando existe una mejor percepción y satisfacción del cliente también hay un mayor interés en comprar (Homburg, Koschate, & Hoyer, 2005). Basado en estos hechos, el servicio y la diferenciación de producto se convierten en actores importantes como parte de una estrategia con acciones “non price” (Geiger, Dost, Schönhoff, & Kleinaltenkamp, 2015) que responda al caso de los cafés especiales que tienen un mayor precio diferenciándolos de los cafés comerciales

Estos diferenciales provienen del valor que le da el cliente a la experiencia en todas las interacciones con el proveedor, además de definir a partir de este conocimiento la oferta del mix con beneficios claros, diferenciadores y comprobables que configuren una propuesta de valor (Barnes, Blake, & Pinder, 2009), enfocada en acciones “non price” con diferenciación de producto y servicio

En resumen, las tendencias del mercado se inclinan hacia un consumidor que prefiere bebidas de café de mayor valor agregado o cafés especiales cuando acuden a los establecimientos HORECA especializados (Euromonitor International, 2019). Sin embargo, los establecimientos HORECA especializados se han centrado en la compra por precio, debido a la llegada de nuevos competidores como TOSTAO, y a las presiones de rentabilidad, donde el 60% de los compradores se guía por la disminución de precio de costo; para contrarrestar esta situación y aumentar rentabilidad se ha disminuido la calidad de las materias primas en vez de valorizar la categoría como un todo, lo que en consecuencia genera un problema estructural para las comercializadoras de café especial para el mercado HORECA especializado, que solo logra una tasa de codificación del 8% y perciben un rechazo superior al 80%, con un 60% por precio y más de un 20% en otros factores como acuerdos comerciales o relacionamiento con otro proveedor

### **3. Marco Teórico**

Con respecto a la línea de pensamiento el desarrollo de capacidades de marketing habilita la configuración de la propuesta, aportando diferenciales desde la oferta de productos y servicios que identifican necesidades y anhelos fomentando marcas consolidadas y atributos diferenciadores que evitan la comoditización, siendo para este caso, sinónimo de bajos precios y márgenes de rentabilidad mínimos (Piedrahita, Reina, & Abultaif, 2016)

En esta misma línea, George S. Day (1994) sostiene que la forma exitosa de direccionar las organizaciones y generar mayor valor a los clientes es promoviendo capacidades clave de marketing como son: 1. Hacer un diagnóstico de las capacidades; 2. Anticipar futuras

necesidades en capacidades; 3. Rediseñar los procesos de derecha a izquierda; 4. Tener el compromiso de la dirección; 5. Usar tecnologías de la información y 6. Continuar monitoreo (1994)

De igual manera, Day (2011), en otro de sus trabajos expone las estrategias para cerrar las brechas en las diferentes capacidades de marketing en una organización que les permitan responder a las necesidades del mercado a la misma velocidad que se recibe información, encontrando que una de las principales estrategias es tener un marketing abierto que forje relaciones con los clientes en primer plano

En este mismo sentido se hace relevante entender el impacto del marketing en mercados emergentes como el colombiano donde Jagdish N. Sheth (2011) sostiene que el marketing cobra gran relevancia en el desarrollo de estos mercados y se debe repensar la forma como se diseñan y desarrollan las estrategias pasando de un pensamiento colonial a uno global, teniendo en cuenta características propias del mercado como su heterogeneidad, gobierno y características sociopolíticas, infraestructura, competencia sin marca, recursos a corto plazo. Por lo cual, se debe lograr con las capacidades de marketing pasar de diferenciación a estandarización del mercado, de orientación del mercado a desarrollo de mercado, de estrategias de manejo de crisis y quejas a un manejo de propósito y de un marketing colonial a un marketing integral o fusionado

En esta misma línea, la interacción es un eje principal en las relaciones de mercados B2B donde se encuentra relación estrecha entre el intercambio social y económico, el éxito se

determina por eventos relevantes del pasado que enmarcan el estado presente y futuro de la relación B2B ( M, 2003)

Para el caso del HORECA son escasos los estudios, sin embargo, desde la perspectiva del B2B, modelo de negocio al que pertenece el HORECA y que está compuesto por “compañías que adquieren bienes y servicios que usarán en la producción de otros productos y servicios que se venden, rentan o proveen a otras empresas” (Kotler, 2008, pág. 20), existen algunos relevantes

Bajo la óptica de una mayor disposición a comprar en un mercado B2B y la estrecha relación que tiene con la satisfacción del cliente (Homburg, Koschate, & Hoyer, 2005) se han realizado estudios que la correlacionan, de manera positiva, con la disposición a comprar convirtiéndola en foco estratégico de las compañías (Homburg, Koschate, & Hoyer, 2005), según lo cual, un punto clave para aumentar la satisfacción es la calidad del relacionamiento, en este contexto algunos estudios revelan que influye positivamente en la percepción de la calidad del servicio recibido y la satisfacción del cliente, optimizando los resultados de la organización (Palmatier, 2006; Rauyrue, 2007), lo anterior con un enfoque en los 4 episodios de interacción: financiero, de intercambio de producto, social y de intercambio de información (Håkansson, 1982)

Las capacidades de marketing deben desarrollarse a partir del entendimiento del mercado B2B que principalmente en Latinoamérica se ve afectado por el aumento en diferentes frentes como la demanda de los consumidores, la competencia, la globalización y TI (Pels, 2004), en consecuencia, la evolución y desarrollo de las capacidades de marketing en mercados como el Colombiano son el factor core de desarrollo (Sheth J. , 2011)

Por último, en esta misma línea de pensamiento, todo converge en la configuración de la propuesta de valor, Barnes, Blake y Pinder (2009) exponen que el gran resultante de la estrategia es la percepción de la experiencia del cliente con la compañía, la cual es el resultado del diseño y la entrega de una oferta de productos y servicios garantizando un experiencia positiva en cada punto de interacción con el cliente

Basados en un mix que responde a la expectativa del cliente y su percepción de valor dando gran relevancia al “journey” que vive el consumidor a lo largo de la relación, puntos clave donde debe percibir diferenciación, implicando por parte de la compañía la implementación de una estrategia para asegurar la claridad y la comprobación de cada experiencia, donde finalmente estas experiencias positivas y la preferencia del cliente se convierten en beneficios para la compañía (Barnes, Blake, Pinder, 2009)

En resumen, la línea de pensamiento relaciona que una mayor disposición a comprar está basada en un relacionamiento fuerte con un cliente B2B y con diferenciación en el servicio que se vea reflejado en su satisfacción, además de ser relevante entregando productos de valor y diferenciados con la finalidad de configurar una propuesta de valor apalancada en el servicio y el producto que genere beneficios para el cliente por los que está dispuesto a comprar

### **3.1 Pregunta de Investigación**

¿Cuál es la propuesta de valor diferencial en producto y servicio que se puede ofrecer para aumentar la disposición a comprar cafés especiales por parte de los clientes HORECA especializados de Bogotá?

### **3.2 Hipótesis**

La propuesta de valor de las comercializadoras de cafés especiales apalancada en el diseño y desarrollo de acciones marketing relacional enfocado en el servicio, producto diferenciado y cadena de valor enfocado en tipo de proveedor, crea una mayor disposición a comprar cafés especiales por parte de los clientes del mercado HORECA especializados de Bogotá

### **3.3 Objetivos generales y específicos**

#### **3.3.1 Objetivo General**

Definir la propuesta de valor de producto y servicio de las comercializadoras de café especial que crea una mayor disposición a comprar cafés especiales por parte de los clientes HORECA especializados en Bogotá

#### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Entender la relación de los atributos de producto diferenciado en cafés especiales con la disposición a comprar
- Determinar la correspondencia entre el marketing relacional enfocado en el servicio y la disposición a comprar cafés especiales
- Hallar el impacto de los atributos del tipo de proveedor y la cadena de valor en la disposición comprar cafés especiales
- Definir el mix detallado de la propuesta de valor en producto y servicio según los atributos de mayor impacto en la disposición a comprar

## **4. Estado del Arte**

### **4.1 Cafés especiales en Colombia**

Por lo que se refiere a las motivaciones en el sector cafetero para desarrollar cadena de valor e innovación con cafés especiales, Andrade, Echavarría y Silva (2015) realizaron un estudio en el Huila, por medio de un análisis cualitativo con 15 caficultores principales de la región, como resultados hallaron que los motivadores eran factores sociales y personales (en especial reconocimiento social), más que económicos. Otro hallazgo relevante del estudio fue que las personas que lograron trascender de lo homogéneo a lo diferencial no tenían necesidades fisiológicas apremiantes posibilitándoles espacios de relacionamiento a diferencia de cafeteros en situaciones precarias

### **4.2 Desarrollo de capacidades de Marketing y su efecto en los resultados de negocio**

En una investigación efectuada por Liu, Yang y Liu (2017) estudiaron que el propósito principal del marketing relacional es mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes y así establecer una buena cohesión con los mismos; contaron con la participación de 81 clientes de una compañía proveedora de sistemas de información (ERP) en Taiwan, a los cuáles se les aplicó un cuestionario para detectar los efectos de la satisfacción, la confianza y el compromiso con la calidad del relacionamiento. Los autores encontraron como resultados que la satisfacción y la confianza son los principales constructores de la calidad del relacionamiento. Confirmando que las estrategias de marketing relacional enfocadas en la satisfacción y fidelización fortalecen la relación entre proveedor y cliente

Por otra parte, Johnston y Cortez (2017) estudiaron cuáles son las capacidades de marketing que se requieren para desarrollar mercados emergentes, mediante una investigación cualitativa fundamentada en otros estudios de marketing exploratorios, aplicaron la técnica ISBM (2012) a 229 profesionales de marketing y ventas con más de 5 años de experiencia de Chile, México, Perú y Estados Unidos. Como parte de los hallazgos evidenciaron 4 capacidades de marketing principales a desarrollar: relacionamiento, desarrollo de canales de marketing y cadena de valor, desarrollo de nuevas ofertas y comunicación tradicional, esto mantiene la configuración habitual del marketing mix, donde principalmente se reemplaza el precio por el relacionamiento, en conclusión se definen las capacidades de marketing requeridas en mercados emergentes para el éxito de compañías dirigidas a mercados B2B

A su vez, Agyapong, Osei, & Akomea (2015), realizaron un estudio enfocado en definir el rol de las estrategias de competitividad basado en el desarrollo de capacidades de marketing y su relación con los resultados de negocio en Ghana, encontraron que las estrategias enfocadas en capacidades de marketing afectan de manera indirecta los resultados de la organización impactando en mayor medida en el desarrollo del liderazgo y estrategias de diferenciación que en un mediano plazo generan resultados tangibles para la compañía, también identificaron que la inversión en estrategias de liderazgo ocasionan mayores beneficios que las estrategias de diferenciación

Desde otra perspectiva, Bodea (2016) estudió 1.800 compañías que operan en Rumania con el objetivo de identificar el desarrollo de las capacidades de marketing dirigidas al mercado B2B y los efectos de estas en los resultados de las compañías, como principal hallazgo se demostró que

las capacidades de marketing permiten monitorear diferentes fuerzas que impactan el desempeño de la organización como son los clientes, la competencia y las tendencias incluyendo la tecnología, sin embargo, su relación principal se encuentra en evitar el declive de la organización, ahora bien solo algunas de las capacidades de marketing afectan de manera directa el desempeño de la organización tales como desarrollo de nuevo producto, administración de ventas y administración de canales

Para finalizar, se hará mención de la investigación llevada a cabo por Cacciolatti (2016) enfocándose en las capacidades de marketing que influyen directamente en este resultado como son la orientación al mercado, la estrategia de marketing y el poder organizacional, hallando que los intangibles son un recurso fundamental para lograr ventajas competitivas, estos se desarrollan a partir de las capacidades de marketing donde principalmente se apalanca el relacionamiento, no obstante, estas capacidades avanzan en conjunto con el objetivo de la organización; cabe destacar que en aquellas organizaciones con objetivos de costo, no se obtienen grandes resultados del desarrollo de capacidades ya que deben enfocarse principalmente en alcanzar eficiencias en procesos operativos, dejando al marketing en una segunda instancia

#### **4.3 Relacionamiento y percepción de satisfacción**

En el siguiente apartado se exponen algunas investigaciones que han estudiado el relacionamiento y la percepción de satisfacción en los clientes

La primera de ellas es una investigación sobre la relación entre calidad de servicio y satisfacción del cliente para el mercado de automóviles de lujo en Perú realizada por María

Robles (2018), quien estudió las implicaciones que tiene para este mercado el concepto de calidad desde el punto de vista del servicio y la percepción de satisfacción mediante una prueba piloto aplicada a 96 clientes nuevos de vehículos de lujo. Entre las conclusiones de su trabajo manifiesta que existe un gran correlación entre las variables de confiabilidad, capacidad de respuesta, empatía, en la gestión del relacionamiento con el grado de satisfacción de los clientes, además demostró que el nivel de satisfacción del cliente proviene de los factores claves del servicio ofrecido por el proveedor, siendo este el factor determinante en la intención de compra real de los clientes en el mercado de lujo de automóviles en Perú, donde los compradores estarían dispuestos a aumentar su intención de compra en la medida que se sientan más satisfechos con el servicio ofrecido por el equipo de ventas de las compañías donde adquieren sus vehículos

Asimismo, Han, Kim, Lee (2018) investigaron la relación entre el impacto de la satisfacción y la relación con la retención del cliente, como un mediador significativo en la construcción del relacionamiento y la imagen que establecen los clientes con sus consumidores. En su estudio se tomó una muestra de 245 clientes de restaurantes de lujo en Corea del Sur, donde se detectó que la mayor preocupación de los negocios concierne a la retención de sus consumidores. Como resultado los autores encontraron que la satisfacción del cliente y la congruencia con la que se proyecte esta imagen es el factor clave a la hora de generar estrategias de retención, es aquí donde la inversión en el relacionamiento con el cliente juega un papel fundamental en la garantía de personal entrenado en servicio al cliente y con amplia experiencia en atención especializada y de alto impacto

Por otro lado, Tuzukan (2018) estudió el impacto en la competitividad de la organización con respecto a la administración de relaciones con clientes B2B en el sector turismo, concluyó que una estrategia relevante para promover diferenciación en mercados donde se incrementa rápidamente el número de competidores es convertir al cliente en el principal foco de atención

Para finalizar, se hará mención del estudio efectuado por María Sarmiento (2014) en el que analizó para el mercado B2B la calidad del relacionamiento desde dos frentes, el relacionamiento social y el de intercambio de información; el primero, cumple la función de generar expectativa por próximos encuentros, interpretándose como fidelización y el segundo que trata directamente los temas específicos del negocio o la relación comercial, este último se ve principalmente impactado por la relevancia del producto o servicio para el cliente (2014)

#### **4.4 Relacionamiento y disposición a comprar**

En referencia al relacionamiento y la disposición a comprar se presentan dos estudios que abordaron los temas en mención

El primero, realizado por Dutta, Parsa, Bujisic (2014), abordó la relación entre la disposición a comprar y los diferentes atributos de servicio que ofrecen los restaurantes en India, el estudio segmentó las tipologías de restaurantes, particularmente la tipología de restaurantes de lujo, los autores encontraron altamente valorado el impacto que tienen elevados niveles de servicio con la disposición a comprar. En la investigación participaron 308 actores del mercado y se concluyó que el factor principal y más valorado es el relacionamiento con los clientes desde el punto de

vista del servicio entregado versus la calidad del producto o el ambiente del establecimiento, lo que los lleva a generar una mayor disposición a pagar cuando están satisfechos con el servicio

El segundo estudio consultado fue el de Pekka, Risto y Thomas (2015) quienes analizaron las barreras que se presentaban al momento de tener acciones de valor agregado que permitan no entrar en una guerra de precios, se basaron en el entendimiento de los deseos y lograr valor compartido por medio de una participación justa de mercado

#### **4.5 Propuesta de Valor**

Con respecto a la propuesta de valor cabe enunciar la investigación realizada por Payne, Frow y Eggert (2017) quienes estudiaron cómo evoluciona, se desarrolla y se aplica una propuesta de valor en el marketing. El estudio determinó que la propuesta de valor ha evolucionado las aplicaciones del marketing como herramienta principal para entregar la propuesta de valor a sus consumidores y clientes, esta evolución ha sido crucial para el proceso de creación de valor

En esta misma línea Payne, Frow, Steinhof y Eggert (2020) realizaron un estudio comparativo entre el modelo tradicional basado en el producto y el modelo orientado al valor, en este estudio se revela la evolución de la base de creación de producto a definición del valor que se va a entregar al mercado, donde este valor se referencia principalmente en la definición de beneficios para un público objetivo que los desea, este modelo basado en el valor tiene tres fases, el diseño o configuración de los beneficios de la propuesta de valor, la entrega de la propuesta de valor y la comunicación de la misma

Para efectos de la presente investigación el alcance se ha definido en la primera fase del modelo explicado anteriormente, enfocado en la definición y/o configuración de la propuesta de valor a partir de los beneficios más apreciados por el cliente HORECA especializado de Bogotá

## **5. Metodología**

La presente investigación se basa en la metodología del “conjoint analysis”, la cual ha sido ampliamente utilizada en el mundo empresarial por investigadores, firmas de marketing y firmas de análisis de data para obtener de manera efectiva las preferencias en la decisión de compra, además de entregar las percepciones de cómo se siente el comprador respecto a los atributos de un producto o servicio, siendo fundamental anticipar el resultado de un producto o servicio frente a la solución que entrega para las necesidades del cliente, éste análisis también facilita comprender las renuncias que está dispuesto a hacer un cliente considerando las ganancias deseadas (Gross, 2014)

La presente investigación se realiza en el mercado HORECA especializado de Bogotá, de acuerdo a la siguiente segmentación para alimentos preparados fuera del hogar o “*Food Service*” (Objetivo Consultora Latinoamericana, 2018)

**Tabla 3: Segmentación “Food Service” Colombia**

CANAL	TOTAL 6 CIUDADES	% NUM.	
<b>ESPECIALIZADO</b>	<b>7.743</b>	<b>9,2%</b>	
OPERADORES EMPRESARIALES	65	0,1%	Especializado <ul style="list-style-type: none"> <li>Tamaño: Cadenas con por lo menos 5 puntos de venta.</li> <li>Naturaleza: Negocios formalmente constituidos principalmente persona jurídica.</li> </ul>
HOTELES	2.191	2,6%	
REST. GOURMET	1.548	1,8%	
CADENAS DE REST.	1.181	1,4%	
PUNTOS DIVERSION	2.167	2,6%	
GRANDES PANAD. Y CAFET.	591	0,7%	
<b>MASIVO MEDIO</b>	<b>7.125</b>	<b>8,4%</b>	
OPER. INDIVIDUALES	305	0,4%	Masivo Medio <ul style="list-style-type: none"> <li>Tamaño: Negocios independientes de mediano tamaño con 1 punto de venta.</li> <li>Naturaleza: Negocios formalmente constituidos principalmente persona Natural.</li> </ul>
REST. MENU FIJO	6.820	8,1%	
<b>MASIVO BAJO</b>	<b>56.350</b>	<b>66,8%</b>	
REST. MENU DIARIO	14.951	17,7%	Masivo Medio <ul style="list-style-type: none"> <li>Tamaño: Negocios independientes de menor tamaño con 1 punto de venta.</li> <li>Naturaleza: Tienden a ser negocios informales</li> </ul>
COMID. RAPIDAS	13.724	16,3%	
PANAD. + CAFET.	19.572	23,2%	
CARRO PERRERO / SANDW. / C. RAP. SIN LC	8.103	9,6%	
<b>INSTITUCIONAL (EMPRESAS SIN PYMES)</b>	<b>13.143</b>	<b>15,6%</b>	
OTRAS INSTITUC.	13.143	15,6%	Institucional <ul style="list-style-type: none"> <li>Tamaño: Empresas formalmente constituidas que manejan producción en alimentación, son pequeñas industrias.</li> </ul>

(Objetivo Consultora Latinoamericana, 2018)

En la tabla 3 se aprecia el mercado principal de “*food service*”, contemplado en esta investigación, siendo la población HORECA especializada de Bogotá que está compuesta por los segmentos de hoteles, restaurantes, catering (operadores empresariales), cafeterías, panaderías y reposterías resaltadas en la tabla por ser establecimientos naturales en el manejo de la categoría de café

Entendiendo la población objeto del estudio basado en el mercado HORECA especializado de Bogotá como un primer paso en la definición de una propuesta de valor para las comercializadoras enfocada en producto y servicio que aumente la disposición a comprar cafés especiales, esta investigación se desarrolla en 3 fases: fase cualitativa, para el entendimiento de los diferentes factores a estudiar; fase cuantitativa para la evaluación de las utilidades de cada factor con resultados concluyentes y una fase de validación con panel de expertos para detallar la propuesta de valor

Respecto a la definición de la población se encuentran las siguientes características:

- Total de la población 6 ciudades principales (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Pereira) del “*food Service*”: 84.361 Establecimientos (Objetivo Consultora Latinoamericana, 2018)
- Población segmento especializado de “*food Service*” (Cadenas): 7.743 – 9,2% de la población total (Objetivo Consultora Latinoamericana, 2018)
- Población segmento especializado de HORECA Colombia (Hoteles, Restaurantes, Cafés, panaderías, reposterías y Catering) excluyendo 2.167 puntos de diversión: 5.576 – 6,6% de la población
- Población objetivo N, HORECA especializado Bogotá: 3.211 – 57,6% del HORECA especializado en Colombia (Objetivo Consultora Latinoamericana, 2018)

Con respecto a la definición de la muestra para cada fase se relaciona lo que prosigue:

- Fase 1: 29 encuestados a profundidad con cuestionario semiestructurado para fase cualitativa en clientes HORECA especializados, muestra definida por los investigadores de manera autónoma
- Fase 2: n= 233 encuestados, Muestra representativa para fase cuantitativa en población HORECA especializada de Bogotá P= 3.211 con nivel de confianza 95% y error del 6,19% para el “conjoint analysis” con resultados concluyentes
- Fase 3: validación de prototipo de propuesta de valor en un panel de expertos compuesto por 8 personas del mercado HORECA especializado de Bogotá para el detalle cualitativo por factor de la propuesta de valor final

Según la población objeto del estudio enfocado en el mercado HORECA especializado de Bogotá y basado en la metodología del “conjoint analysis” se desarrolla una estrategia para implementar la investigación en los pasos descritos en lo que prosigue (Carballada, 2008)

### **5.1 Definir factores y niveles relevantes**

Para identificar los factores y niveles de preferencia de compra de café especial se empleó la técnica cualitativa de entrevista a profundidad, la cual se realizó a 11 grupos con la asistencia de 2 o 3 personas, para un total de 29 entrevistas. Las personas entrevistadas ejercen roles que influyen en la decisión final del café a comprar, como son: el propietario, administrador, asesor comercial, cocinero o chef. Las entrevistas permitieron definir los factores y niveles de preferencia para realizar el Cuestionario de elección “*Trade Off*”

### **5.2 Establecer el modelo del “*Trade Off*”**

Luego de tener definidos factores y niveles, se precisaron las combinaciones y el modelo de aplicación de encuesta de elección “*Trade Off*” para determinar la mayor preferencia que aumente la disposición a comprar de los establecimientos encuestados por medio de los siguientes pasos:

1. Definición tarjetas de combinación por niveles y factores establecidos
2. Estructuración del Cuestionario “*Trade Off*” para organizar las tarjetas de mayor a menor preferencia
3. Aplicación en una muestra representativa de la población objetivo
4. Análisis cuantitativo de las encuestas aplicadas

5. Definición de los principales componentes de la propuesta de valor de cafés especiales para el mercadeo HORECA de Bogotá a partir de los niveles de cada factor mejor valorados en el análisis

### **5.3 Método de recolección de datos**

Para la recolección de los datos se aplicó una encuesta en una muestra representativa definida, para la población objetivo  $N = 3.211$  establecimientos del HORECA especializado de Bogotá, lo que representa una muestra  $n = 233$  encuestados con una confianza del 95% y un error estándar del 6,19%. Para la evaluación se utilizó la técnica de secuencia donde el encuestado define su mayor nivel de preferencia ordenando cada combinación de atributos, siendo la primera la de mayor preferencia y la última la menor preferencia

### **5.4 Método de análisis de data**

Se realizó por medio de regresiones lineales para determinar los valores de utilidad por medio de “*Con Joint Analisis CBC*” en el software SPSS Statistics

### **5.5 Definición detallada de la propuesta de valor**

A partir de los componentes principales de la propuesta de valor hallados en el análisis de conjoint se estructuraron 3 prototipos para ser evaluados por medio de un panel de expertos de 8 personas de la población objetivo definida, con el fin de determinar una propuesta de valor detallada, este testeo se desarrolló en torno a 4 preguntas:

- ¿Qué le gusta?
- ¿Qué no le gusta?

- ¿Qué le cambiaría?
- ¿Qué falta?

### 5.5.1 Propuesta de valor detallada

Se definió la combinación de beneficios de la propuesta de valor final a partir de la evaluación del panel de expertos que permitió organizar de forma lógica, estructurada y detallada los niveles de cada factor de la propuesta de valor

## 6. Resultados

### 6.1 Factores

De acuerdo con la metodología planteada, a continuación, se presentarán los principales hallazgos de la fase cualitativa del estudio enfocada en detectar los factores y niveles para evaluar la preferencia por medio del “conjoint analysis” y definir los niveles que impactan en la disposición a comprar

#### 6.1.1 Ficha técnica estudio cualitativo

**Tabla 4: Ficha técnica investigación cualitativa**

	Perfil del entrevistado	Propietario, administrador, chef y/o persona encargada de realizar las compras en el canal
	Tipos de establecimientos	Establecimientos pertenecientes a HORECA especializado: restaurantes, panadería-repostería y hoteles

	Tamaño de la muestra	29 establecimientos
	Cobertura geográfica	Ciudad: Bogotá
	Instrumento de recolección	Entrevista a profundidad con cuestionario semi-estructurado
	Fecha de recolección	Diciembre 2019 - Enero 2020

### 6.1.2 Principales hallazgos

De acuerdo con la ficha técnica presentada, se realizaron 29 entrevistas a profundidad a personas con roles decisores sobre la oferta de café y su intención de compra. Las entrevistas entregaron las pautas principales para definir las características más relevantes y su combinación, facilitando establecer una escala de atributos desde dos perspectivas, en primer lugar, se segmentó un grupo de atributos hacia el producto, donde cobran relevancia características enfocadas en el desempeño; por otra parte surgió el grupo de atributos inherentes al servicio enfocado en la relación con el proveedor y en todo el soporte post venta del café

#### 6.1.2.1 Producto

De acuerdo con lo anterior, sobre este grupo se realizó un análisis del verbatim de los entrevistados que permitió entender las variables que mayor relevancia e interconexión expresaron los actores de la investigación a través de sus respuestas en cada una de las preguntas guiadas sobre la oferta de café actual o ideal para cada uno de sus negocios

Se encontraron una serie de 12 conceptos sobresalientes sobre producto en la oferta de café en el mercado Horeca en Bogotá, detectándose que hay unos más relevantes que otros, esto definido por el número de veces que fue enunciada la o las palabras en las respuestas de las entrevistas, así como la interconexión de la significancia de estos factores en las preguntas y que serán descritos a continuación, uno a uno, de acuerdo con el grado de trascendencia que tuvieron los verbatim a lo largo de cada una de las entrevistas, para de esta forma presentar las combinaciones de atributos en este segmento que posteriormente serán validadas a mayor escala

**Imagen 2: Verbatim producto oferta de café mercado Horeca Bogotá**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación cualitativa

De acuerdo con la imagen 2, se presentan los 12 atributos más sobresalientes sobre producto, así como su grado de importancia para los actores entrevistados que serán descritos a continuación:

**Calidad.** Hace referencia a la relación que guardan las características de producto con las expectativas del cliente inherentes al concepto de insumo como son: la calidad del grano, presentación del producto, empaque, variedad de sabores, tipo de producción, entre otros

*<<La calidad es fundamental, porque se puede tener los mejores equipos, pero si falla la calidad se puede perder la magia del café>>...*

*<<...Un café de alta calidad, con un grano de buen tamaño, con respaldo...>>*

*<<Calidad de grano, tipo de proceso, variedad de materia prima, sellos de calidad, cuidados en el proceso...>>*

**Respaldo.** Hace alusión al reconocimiento del producto en el mercado y el apoyo que tenga desde las agremiaciones inherentes al café en Colombia, así como con la garantía de contar con un producto de excelente calidad

*<<...Respaldo de grandes empresas, agremiaciones y certificados externos de acrediten calidad>>*

*<<Un café de alta calidad, con respaldo y procesos sostenibles y certificados...>>*

*<<Que tenga reconocimiento en el gremio, por su origen o su cadena de abastecimiento...>>*

**Variedad.** Oferta de producto diversa, asegurando el surtido correcto y completo de toda la gama de opciones del café que garanticen así mismo un portafolio diverso en el menú de los clientes.

*<<Variedades distintas que dan muchos perfiles agradables, como los "honey", donde, la fermentación da notas dulces muy diferenciadas>>*

*<<Presentación del producto, variedad en el tipo de café y preparaciones, enmarcando el valor de todo el producto...>>*

*<<Muchas más variedades de café, se deben buscar más recetas, tanto para bebidas, como para productos que se puedan elaborar con café...>>*

**Rentabilidad.** Conciene a la combinación correcta entre el valor del producto y su funcionalidad para evitar trasladar costos innecesarios a los consumidores y así los beneficios se vean reflejados en un desarrollo del producto en los clientes.

*<<Que el café se me convierta en uno de los productos más rentables, capacitación en costos, entrenamiento al personal nuevo y ojalá auditores incógnitos>>*

*<<Que el café sea uno de mis productos más rentables, acompañamiento constante...>>*

*<<Que tenga una buena rentabilidad, una muy buena asesoría...>>*

**Exclusividad.** Hace referencia a la exclusividad de oferta en términos de preparaciones hechas a la medida, así como la personalización de productos.

*<<...No me llama la atención una marca nacional, quiero exclusividad con la potencia de una marca grande>>*

*<<...Acompañamiento en desarrollo de producto, exclusividad de perfil>>*

*<< Tener una carta exclusiva de café, identificar los momentos de café claves>>*

**Técnicas de preparación.** Se refiere a los métodos de preparación de café que existen en el mercado, su versatilidad y oportunidad de desarrollo como valor agregado para el consumidor.

*<<Generar momentos de café diferentes a través de la utilización de métodos no convencionales de café...>>*

*<<Tener tendencias innovadoras de preparación, sabores nuevos, por ejemplo: malteadas de café...>>*

*<<Aprovechar los momentos de consumo con nuevas experiencias a través del uso de métodos de preparación, que generen un valor agregado y creen la cultura de café...>>*

**Marca.** Enmarca las marcas reconocidas y demandadas del mercado Horeca, que den garantía de buena calidad, respaldo y acompañamiento en la generación de demanda.

*<<Café de primera calidad y de una marca reconocida en el mercado, ya que esto garantiza tener un producto 100% estandarizado>>*

*<<Necesito apoyo de publicidad de la marca, mercadeo con la marca que uso...>>*

*<<Me falta un reconocimiento de la marca de café que yo manejo, la potencia de mi marca se la llevan mis productos de repostería, menos el café, me gustaría una marca exclusiva que tenga más potencia>>*

**Excelso.** Término utilizado en referencia al café premium, tiene el grano homogéneo en color, forma y tamaño, lo que hace que sea un café con una acidez alta, cuerpo balanceado y buen aroma.

*<<Café de grano excelso, con una tostión estandarizada y alta acidez...>>*

*<<Café 100% excelso, con tostiones controladas, que realcen sus características organolépticas>>*

*<<Elijo un café por sus características, cuerpo balanceado, buen aroma y que tenga grano excelso>>*

**Café de origen.** Es un café que proviene de un solo productor, una región o cultivo y esto asegura estándares de calidad y ciertas características inherentes al producto.

*<<Café de origen, orgánico, que evoque las características de su región...>>*

*<<Quiero un café que tenga un origen especial, que le un sabor único y que tenga una historia que contar...>>*

*<<Un café que tenga denominación de origen y que su empaque se alusivo a su región y a sus principales características...>>*

**Experiencia.** Se refiere a las experiencias sensoriales que otorga el café a través de catas de diferentes tipos de cafés para aprender a degustar un buen café y poder diferenciarlo de cafés tradicionales.

*<<Necesito generar experiencias sensoriales y espacios diferentes para evocar nuevos momentos de consumo para el café>>*

*<<Debido al crecimiento de consumo café, es importante capitalizar la generación de nuevas experiencias en consumo de café para que los consumidores diferencien un café especial de un café tradicional...>>*

*<<Ampliar la oferta de café para crear nuevas experiencias alrededor del café...>>*

**Tosti3n.** Es el grado de tueste de caf3 y de este depende en gran medida la definici3n de las caracter3sticas primordiales de perfil de producto, como su nivel de acidez, sabores, colores, entre otros.

*<<Para m3 es muy importante contar con un caf3 en grano con una tosti3n definida que no afecte el sabor del caf3 que ofrezco...>>*

*<<Prefiero un caf3 con tosti3n media, que no afecte el perfil de la taza...>>*

*<<Necesito un caf3 con procesos de tosti3n controlados, para que se puedan realzar las caracter3sticas del caf3, su sabor, color y acidez...>>*

**Caf3 artesanal.** Los procesos de cultivo, recolecci3n y producci3n del producto son artesanales, se produce en menores escalas y tienen la opci3n de desarrollar mezclas de granos exclusivas para los clientes.

*<<Quiero un caf3 que sea artesanal desde su proceso productivo para que puedan personalizar la oferta>>*

*<<Proceso de cultivo y producci3n artesanal para que puedan desarrollar mezclas de caf3s exclusivas>>*

De acuerdo con lo anterior, se puede inferir que hay interconexiones entre los conceptos, propiciando factores que agrupan sus niveles para de esta forma analizar en conjunto las elecciones de los clientes, identific3ndose 6 grupos o factores entre los que est3n: la oferta de producto y sus niveles, preparaciones, variedad, exclusividad, experiencias y estandarizaci3n de la oferta de caf3

La siguiente agrupación tiene que ver con la variable tipo de café, asociando café artesanal, excelso, económico, especial. Como tercer factor se encuentran los niveles del café como: el origen, la altura en la que se cultiva, si es ecológico, el tipo de tostión y la acidez

Adicionalmente, respecto a técnicas de preparación, están la máquina espresso, los métodos no convencionales, la máquina de goteo, el sistema de cápsulas y el café instantáneo

Otra agrupación tiene que ver con la marca de café, concentrando la marca más relevante para el mercado como líder, reconocida, local, especializada y marcas propias

En la última agrupación se encuentra el factor que aglutina los niveles que describen el rol del café como rentabilidad, oferta básica de bebidas, reconocimiento e imagen, oferta principal o indispensable, no cumple ningún rol o es irrelevante

#### **6.1.2.2 Servicio e Imagen**

Bajo la misma metodología empleada en el producto, para el servicio y la imagen de los proveedores de café del mercado HORECA especializado en Bogotá se encontraron una serie de 11 atributos, conceptos principales, detectándose la relevancia de algunos conceptos sobre otros, también se identificó la conexión de la significancia de estos conceptos en las preguntas. En lo que prosigue serán descritos, uno a uno, de acuerdo con el grado de trascendencia que tuvieron los verbatim a lo largo de cada una de las entrevistas para de esta forma presentar las combinaciones de atributos en este segmento que posteriormente serán validadas a mayor escala

### Imagen 3: Verbatim servicio e imagen oferta de café mercado Horeca Bogotá



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación cualitativa

En la imagen 3 se presentan los 11 conceptos más sobresalientes sobre servicio e imagen, así como su grado de importancia para los actores entrevistados descritos a continuación

**Capacitación.** Se entiende como la transferencia de conocimiento a los clientes que les permita incrementar la eficiencia de los productos, desarrollar nuevas preparaciones y crear nuevos momentos de consumo, todo desde la experiencia y actualización en tendencias que pueda tener el proveedor de café

*<<Necesito apoyo en capacitación del personal respecto a desarrollo de carta, preparaciones y maridajes...>>*

*<<...Capacitación en tendencias de consumo y cultura cafetera, preparaciones y versatilidad de los productos...>>*

*<<Asesoría, formación y capacitación para elegir el café adecuado para mi negocio, así como formación para el personal en servicio y conocimiento del producto...>>*

**Servicio.** Hace referencia a la promesa de acompañamiento constante, por parte de personal capacitado del proveedor, priorizando la atención a las novedades que puedan surgir respecto al rendimiento del producto, logística de entrega y la asesoría comercial en dinámicas comerciales

*<< Que tenga un servicio 360 grados, desde la logística, productos, asesores y acompañamiento>>*

*<<Personal del proveedor entrenado en servicio al cliente, conocimiento del producto, personalización en la atención...>>*

*<<Acercamiento constante, servicio oportuno, excelente atención, seguimiento a las novedades de producto y logística...>>*

**Agilidad.** Guarda relación con las entregas del producto, incluye enviar el producto oportunamente y completo, resaltando la puntualidad y la frecuencia acordada para evitar contratiempos en las preparaciones de los clientes

*<<Necesito puntualidad en las entregas, agilidad en las respuestas y reporte de novedades a tiempo...>>*

*<<Quiero calidad en las entregas del producto, cumplimiento de horarios y frecuencias pactadas, así como agilidad en los tiempos de respuesta ante novedades logísticas...>>*

*<<Espero entregas puntuales, respuestas inmediatas y agilidad en el servicio...>>*

**Garantía.** Se refiere a la atención post venta, desde disponibilidad de producto hasta las emergencias en agotados, estar en capacidad de reaccionar con sustitutos de producto y garantizar el mínimo impacto posible al cliente

*<<Se espera una respuesta ante novedades en las entregas, capacidad de reacción rápida en atención a emergencias...>>*

*<<En la operación se pueden presentar casos donde se requiera el apoyo del proveedor en relación con la garantía de las entregas y a los productos>>*

*<<Se espera que el proveedor ofrezca una garantía después de la venta, respecto a sustitutos de producto ante una posible emergencia del negocio...>>*

**Reputación:** Tiene que ver con el modelo de responsabilidad social empresarial que tenga el proveedor, así como su alcance con los compromisos adquiridos con el medio ambiente y la sociedad

*<<Que mi proveedor sea socialmente responsable con las comunidades cultivadoras de café y toda su cadena de abastecimiento y producción...>>*

*<<El proveedor debe dar ayudas al agricultor en capacitación y eficiencia a sus procesos, así como debe asegurar sus compromisos adquiridos con la sociedad y le medio ambiente>>*

*<<El proveedor debe ser sostenible con el medio ambiente y debe garantizar que sus productivos tengan el menor impacto ambiental...>>*

**Comunicación.** Asesoría en la selección de la mejor oferta de producto, así como entrega de información técnica y relevante de los productos, proactividad en el anuncio de innovaciones y eventos relevantes de actualización en tendencias

*<<Necesito que me brinden una atención personalizada, excelente comunicación del asesor comercial y asesoría en usos del producto>>*

*<<Espero comunicación asertiva del proveedor, respuestas inmediatas, asesorar más que vender, que me ofrezcan conocimiento técnico del producto y asesoría hasta el final de la compra>>*

*<<Apoyo, información de productos nuevos para mantenerse al día, comunicar eventos de capacitación y formación para estar actualizados en las últimas tendencias del mercado>>*

**Especialización.** Hace referencia al grado de experiencia que tiene el proveedor en el mercado en términos de modelos de atención, portafolio y presentaciones adecuadas, negociaciones, niveles de servicio, entre otros

*<<Espero que la frecuencia de visitas sea constante, hay proveedores que piensan que este mercado funciona como una tienda, pasan una vez y no vuelven...>>*

*<<Necesito que personalicen la oferta del producto a mis necesidades, necesito presentaciones y empaques adecuados para mi negocio, no me sirven las mismas presentaciones que se encuentran en el supermercado>>*

*<<Espero que el proveedor tenga la capacidad logística para que garantice entregas a cada uno de los puntos de venta>>*

**Visibilidad.** Se refiere a la inversión que los proveedores hacen con sus marcas en el punto de venta de los clientes, tales como material publicitario de utilidad para el negocio, patrocinio y respaldo de marca en los eventos de los clientes

*<<Necesito apoyo en material POP para dar una mejor visibilidad de la oferta de las bebidas de café en mi establecimiento>>*

*<<Apoyo de material POP en materiales de utilidad para mi negocio, como individuales de mesa y menús>>*

*<<Acompañamiento de las marcas en eventos de activación de los puntos de venta>>*

**Precios bajos.** Se refiere a la garantía del precio por gramo costo eficiente, que combina un producto de buena calidad a un precio razonable y no afecte los costos finales de la oferta

*<<Precios competitivos, que combinen un precio justo con una buena calidad en la oferta...>>*

*<<Variedad en precios y portafolio para tener varias opciones de acuerdo a mis necesidades>>*

*<<Ofrecer un precio que garantice un buen margen para el producto preparado...>>*

**Equipos de preparación.** Hace referencia a las máquinas y equipos que entrega el proveedor al cliente en calidad de préstamo y como complemento al producto que está vendiendo para mejorar el rendimiento de las preparaciones y usos de los artículos

*<<...Que ofrezcan máquinas de café y soporte especializado en el manejo de estas para mejorar el rendimiento de los productos>>*

*<<...Que ofrezcan soporte técnico en manejo de máquinas y equipos utilizados para las preparaciones de café>>*

Del análisis de cada una de las variables anteriores, se concluye que varias están interrelacionadas formando grupos de niveles en diferentes factores representando los conjuntos inherentes a la oferta de servicio e imagen de un proveedor de café. Como primer factor se

encuentra el apoyo que espera un cliente de su proveedor de café, donde se hacen relevantes niveles como activación comercial en punto de venta, desarrollo de nuevas preparaciones, apoyo en visibilidad y co branding con las marcas de café del proveedor, planes de fidelización y apoyo en eventos relevantes de café para cliente

El segundo factor, tiene que ver con el tipo de proveedor y los niveles hacen referencia a: grandes productores, productores regionales, comercializadores especializados en café, comercializadores especializados en el canal Horeca o grandes superficies, adicionalmente la siguiente agrupación se relaciona con la preferencia de las características que identifican una marca de café, dentro de las cuales se encuentra responsabilidad social, ambiental, buena reputación, reconocimiento en el mercado y trayectoria

Otro factor relevante se refiere al proveedor de café que enmarca el siguiente conjunto de niveles: atención a respuesta y agilidad, garantía en entregas, capacitación, canales de comunicación y variedad de la oferta de producto. Para finalizar, la última agrupación encierra los niveles que identifican al proveedor ideal de café en el mercado Horeca, destacando el acompañamiento y diagnóstico en la oferta de café del cliente, precios bajos, oferta de equipos o máquinas para las preparaciones de café, asesoría en tendencias de mercado e innovación, capacitación en estandarización

## **7. Conjoint Análisis**

A partir del estudio cualitativo presentado anteriormente, se desarrolló un análisis cuantitativo con una muestra representativa de 233 individuos, un nivel de confianza del 95% y un error

estándar de 6,19% basado en la metodología de “conjoint analysis”, el cual se dividió en tres partes de acuerdo a los principales hallazgos de las entrevistas a profundidad, enfocado en hallar los niveles por factor de mayor preferencia y que generan una mayor disposición a comprar

La primera parte se centró en el análisis descriptivo de los encuestados como contexto base de la investigación, la segunda y tercera parte se enfocaron en entender las utilidades de los factores en la dimensión del producto y en la dimensión del servicio respectivamente, a continuación, se presenta la ficha técnica de la investigación

**Tabla 5: Ficha técnica investigación cuantitativa**

	Tipo de estudio y técnica	Estudio cuantitativo basado en la aplicación de cuestionario <i>Trade Off</i> online
	Grupo Objetivo	Propietario, administrador, chef y/o persona encargada de realizar las compras en el canal HORECA especializado
	Fecha de recolección	Enero 2020
	Cobertura y distribución de la muestra	Bogotá - Universo: 3.211 establecimiento Muestra 233 encuestados (95% de confianza y 6,19% error estándar)

NO.	SEGMENTOS	BOGOTÁ
1	Restaurantes	80
2	Hoteles	56
3	Repostería	44
4	Panadería	30
5	Operador alimentación	23
	<b>Total</b>	<b>233</b>

## 7.1 Análisis descriptivo univariado

Participaron 233 establecimientos entre restaurantes, panaderías, reposterías y servicios de alimentación también conocidos como servicios catering en la ciudad de Bogotá por medio de una encuesta que contempla las tres partes del estudio permitiendo recolectar la información pertinente

En la primera parte se recolectó la información referente al tipo, tamaño y demanda promedio del establecimiento, rol del encuestado, tipo y marca de café que se utiliza, arrojando los siguientes resultados

**Gráfica 1: Tipo de establecimiento**



Fuente: Elaboración propia con base a Conjoint Analysis

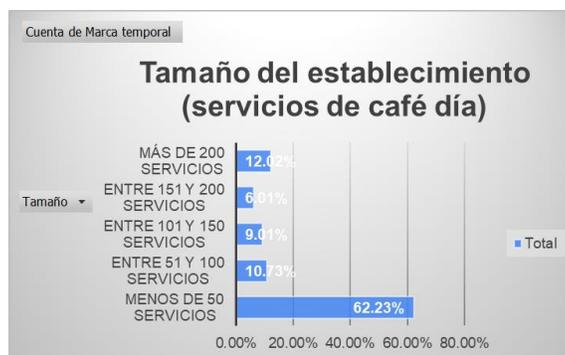
La muestra por tipo de establecimiento, la conforman los restaurantes con el 34%, hoteles con el 24% y reposterías con el 19%, agrupando el 77% de los establecimientos encuestados

**Gráfica 2: Actores**

Fuente: Elaboración propia en base a Conjoint Analysis

Por tipo de actor, la encuesta se distribuyó en dos grandes grupos, el primero de compradores que guardan relación directa con el proveedor y reciben el servicio de venta y entrega de los productos, este grupo representó el 52% de los encuestados

Por otro lado, se ubicó el grupo conformado por personal de cocina, alimentos y bebidas con el 48%, quienes prestan el servicio a los consumidores finales y son los principales usuarios de los productos entregados por los proveedores

**Gráfica 3: Tamaño establecimiento**

Fuente: Elaboración propia en base a Conjoint Analysis

En la muestra definida, el 62% de los encuestados manejan menos de 50 servicios al día y el 12% más de 200 servicios evidenciando una tendencia en el reabastecimiento y consumo de café en la mayor parte de los establecimientos

**Gráfica 4: Compras de café**



Fuente: Elaboración propia en base a Conjoint Analysis

Por lo que se refiere al resultado expuesto en la gráfica 4, se observa que alrededor del 60% de los establecimientos consumen menos de 50 libras de café al mes, sin embargo, en este punto el mayor peso lo representan los establecimientos con consumos inferiores a 20 libras, denotando un bajo uso de café en su oferta

**Gráfica 5: Tipo de café**



Fuente: Elaboración propia en base a Conjoint Analysis

Con respecto a los tipos de café especial, representan el 8,6% del consumo de café para los establecimientos HORECA de Bogotá, donde el principal café utilizado es el Café Premium o Excelso, seguido del café tradicional y el regional, lo que en primera instancia muestra una preferencia por un café premium local

**Gráfica 6: Marcas de café**



Fuente: Elaboración propia en base a Conjoint Analysis

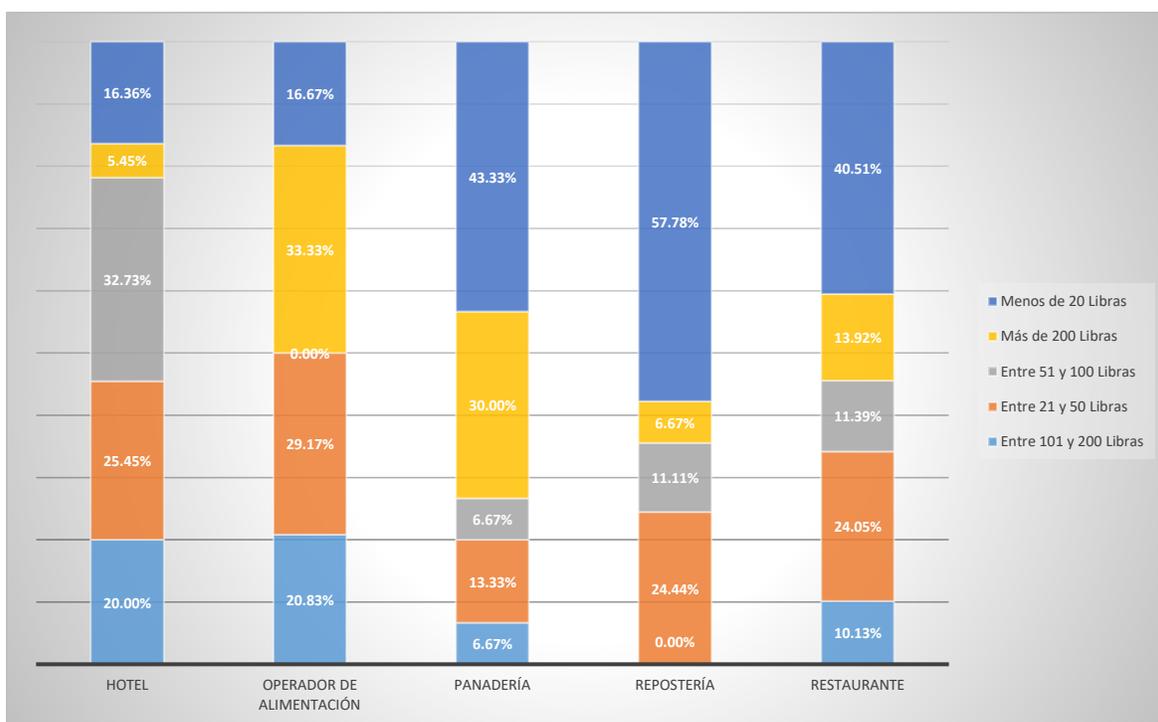
Como resultado de las preferencias de tipo de café, los encuestados prefieren una marca que les garantice la calidad de un café excelso, por tanto, el 40% deciden esta alternativa, el segundo lugar en la preferencia la tienen las marcas tradicionales o masivas en comparación con las marcas regionales con el 27% y 26% respectivamente

En resumen según el análisis descriptivo inicial de los establecimientos encuestados se revela mayor preferencia por café excelso sobre el café especial que logra la cuarta posición entre siete opciones de tipo de café, además el gran potencial se centra en conceptos de alta calidad y producción regional u orígenes donde estas preferencias cubren el 67% de la población

## 7.2 Descriptivos bivariado

A partir de la anterior información, se realizaron dos análisis bivariados con el fin de profundizar en la demanda y los tipos de café por establecimiento obteniendo los siguientes resultados

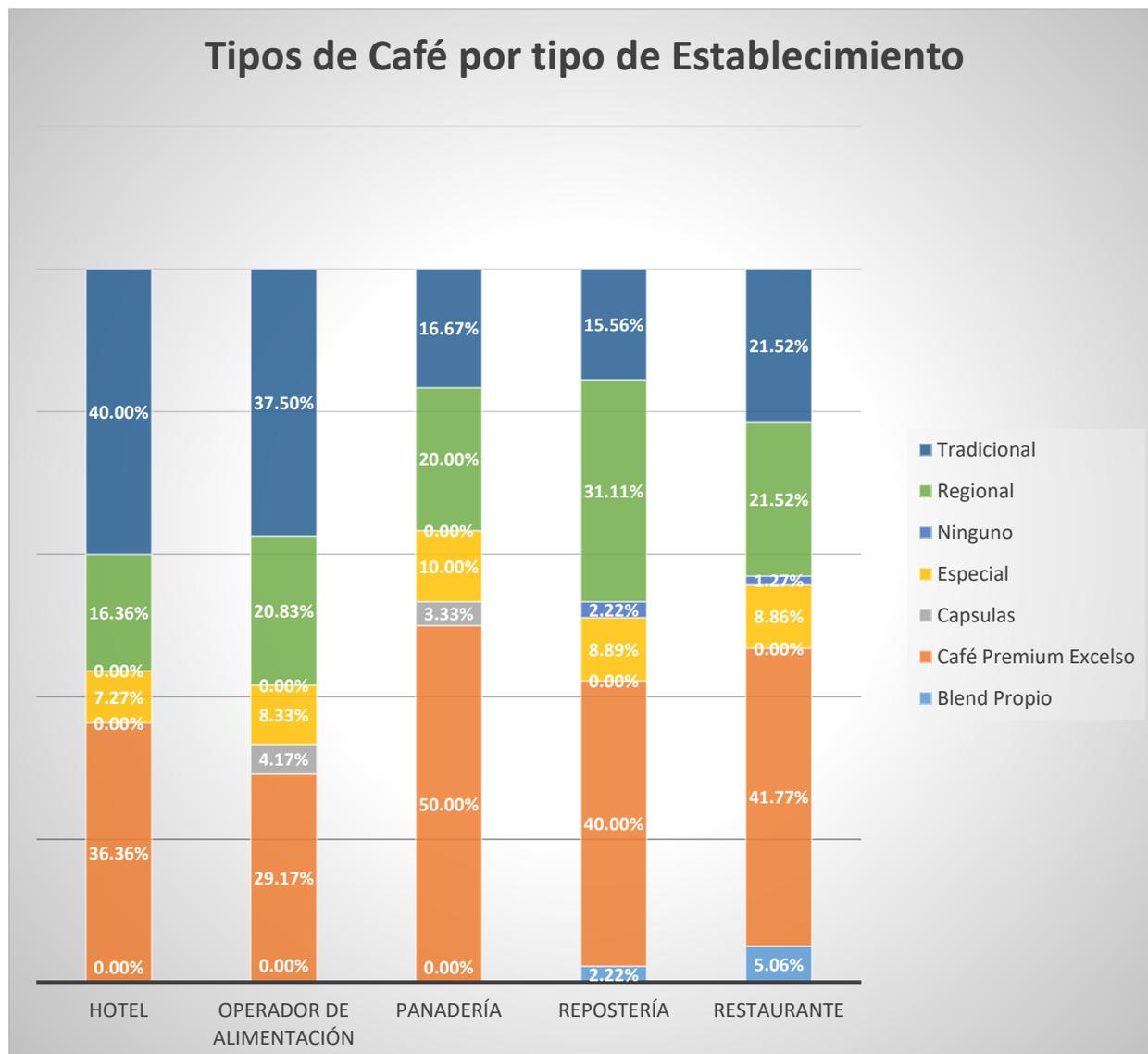
**Gráfica 7: Proporción de compra por tipo de establecimiento**



Fuente: Elaboración propia en base a Conjoint Analysis

De acuerdo con el estudio los establecimientos con mayor consumo de café son los hoteles y los operadores de alimentación, las panaderías concentran el mayor número de establecimientos que consumen más de 200 libras al mes con un 30% de los establecimientos

Gráfica 8: Tipo de marca por tipo de establecimiento



Fuente: Elaboración propia en base a Conjoint Analysis

En referencia al consumo presentado anteriormente, si bien los operadores tienen uno de los mayores consumos de café su preferencia es menor en café premium, concentrándose en tradicional y regional, la mayor preferencia de café premium se encuentra en las panaderías y restaurantes con el 50% y el 41% respectivamente

En términos de origen regional la mayor preferencia corresponde a repostería y restaurantes con el 31% y el 21,5% respectivamente, en términos de café especial la mayor preferencia la presentan las panaderías con el 10%, seguido de restaurantes y reposterías con el 8,8%

En resumen, la preferencia de consumo se centra en las panaderías, reposterías y restaurantes, los componentes que se destacan son la calidad del café excelso, de producción regional y en casos específicos un café especial

### **7.3 Conjoint Producto**

De acuerdo con el análisis realizado, bajo la metodología de “Conjoint Analysis”, se obtuvieron las estimaciones de utilidad de los diferentes factores de los atributos planteados desde la investigación cualitativa, identificando diversas valoraciones que se basan en las elecciones de los actores

Como parte de la metodología se realizaron 25 tarjetas de combinaciones de niveles de los diferentes factores a partir de los 6 factores de producto y 30 niveles definidos para el estudio, según los resultados del análisis cualitativo, la definición de estas combinaciones se efectuó a partir de “SPSS Statistics” con el fin de generar bases homologadas para su posterior análisis por medio de este mismo software, estas combinaciones se enviaron por correo electrónico a los 233 encuestados quienes las organizaron de mayor a menor de acuerdo a su preferencia, así se obtuvo la información necesaria para desarrollar el análisis de conjuntos que se presenta a continuación

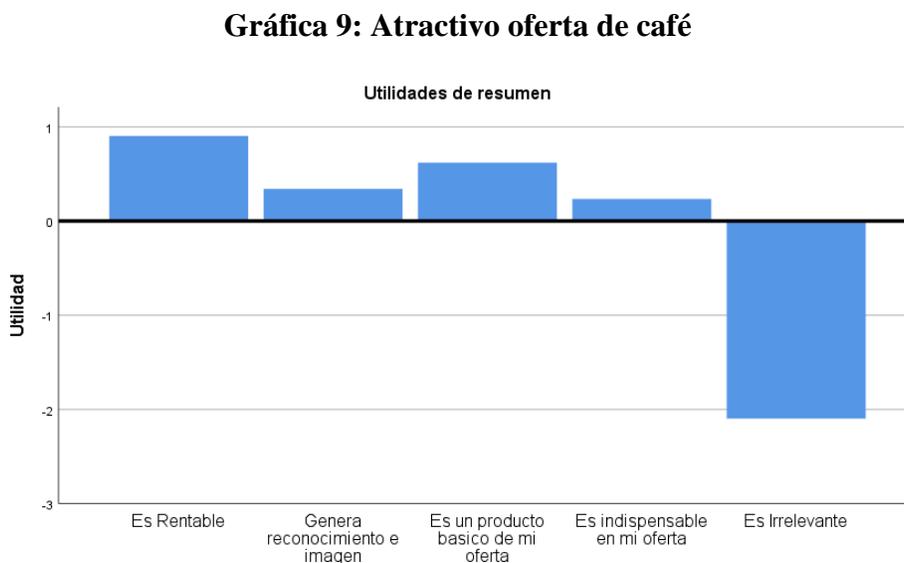
**Tabla 6: Conjoint Analysis producto**

Utilidades		
Nivel	Factores	Estimación de utilidad
Atractivo oferta de café	Es Rentable	0.904
	Genera reconocimiento e imagen	0.341
	Es un producto basico de mi oferta	0.619
	Es indispensable en mi oferta	0.234
	Es Irrelevante	-2.098
Diferenciador de la oferta de café	Preparaciones exclusivas	0.245
	Amplitud y variedad de preparaciones	1.093
	Variedad de tecnicas de preparacion	0.127
	Preparacion estandarizada	-0.485
	Nuevas experiencias: Catas y maridajes	-0.979
Métodos de preparación	Espresso	1.568
	No convencionales	0.420
	Maquina de goteo/greca	-0.142
	Capsulas/pods	-1.023
	Instantaneo/Mezclas	-0.822
Tipos de café	Mi propio blend	-0.748
	Cafe premium (excelso)	1.419
	Cafe economico	-0.297
	Cafe especial (Origen, sostenibilidad)	0.485
	Cualquier tipo	-0.858
Atributos del café	Origen	1.262
	Cafe de altura (mAS DE 1.200 MTS)	0.261
	Ecologico	-0.348
	Tipo de tostion	0.027
	Baja Acidez	-1.203
Marca	Lider	-0.028
	Reconocida	0.850
	Local	0.336
	Especializada	-0.642
	Mi propia marca	-0.516

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación “Conjoint Anlysis”

De acuerdo con la tabla anterior, se puede definir la configuración de niveles para el producto que mayor valor suscita al momento de tomar la decisión de compra, generando una mayor disposición a comprar, los cuales se explican a continuación.

### 7.3.1 Atractivo de la oferta de café



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación “Conjoint Anlysis”

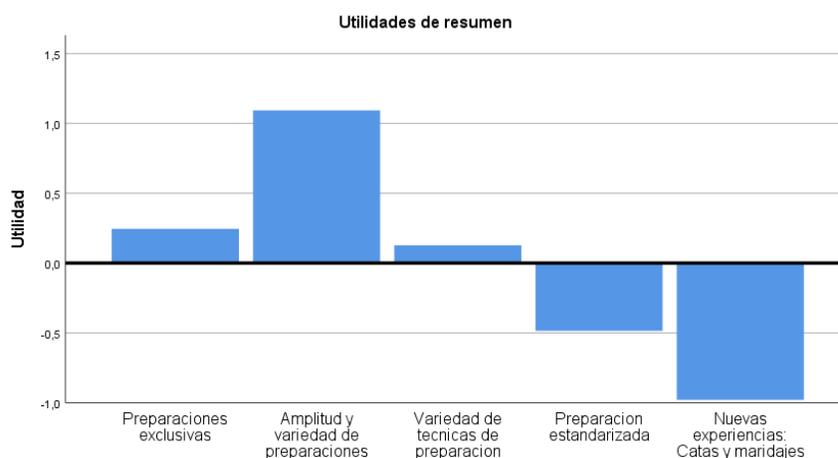
La oferta debe generar alta rentabilidad para el negocio, por lo cual los niveles de calidad y costo deben estar en equilibrio con el precio de venta de la preparación, en el caso de un café especial que incrementa el costo de compra para el establecimiento versus un café tradicional o incluso de un café premium lo que implica que se debe lograr una mayor disposición a pagar de parte del consumidor para mantener su rentabilidad, lo que hace indispensable la definición de los siguientes niveles de producto que faciliten definir el tipo de café preferido a partir de la utilidad del “conjoint analysis”

El rol del café es generación de rentabilidad para el establecimiento, según la utilidad resultante del análisis, donde el margen bruto se puede aumentar por medio de un menor costo de materia prima o un mayor precio de venta, en este segundo punto se presenta la mayor

oportunidad para el café especial, según los resultados relacionados en la gráfica 9, donde el café no cumple la función de imagen y diferenciación del establecimiento, por lo cual el café especial se centra principalmente como diferenciador de la bebida y en esa línea una vía para valorizar la oferta

### 7.3.2 Diferenciador de la oferta de café:

**Gráfica 10: Oferta de café**



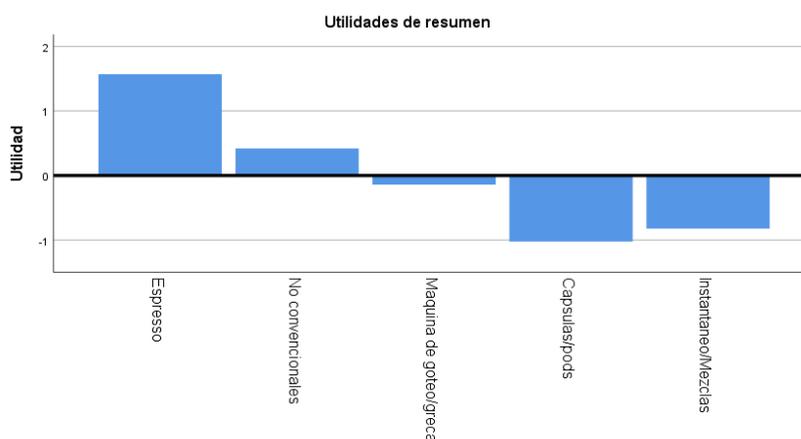
Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación “Conjoint Anlysis”

Dentro de la oferta de café se debe garantizar amplitud y variedad de preparaciones que permitan abarcar la mayor parte de la población que asiste a los establecimientos HORECA especializados, principalmente restaurantes, panaderías y hoteles, donde hay preferencia por el consumo de café premium y especiales, por otro lado, al establecimiento no le interesa tener mayor dedicación en el desarrollo de experiencias más allá de una amplia variedad de preparaciones que se ajusten a los visitantes de su establecimiento. Por este motivo la oferta de

producto debe ir focalizada en la versatilidad de uso y en la amplia variedad de opciones desde el punto de vista de métodos de preparación y tipos de café

### 7.3.3 Métodos de preparación:

**Gráfica 11: Métodos de preparación**



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación “Conjoint Anlysis”

El café comercializado para los establecimientos HORECA se enfoca en la preparación mediante máquina espresso y en segunda instancia de cafés filtrados por métodos no convencionales, todo esto en línea con la diversidad de preparaciones que permiten estos equipos y a su vez la variedad de sabores obtenidos

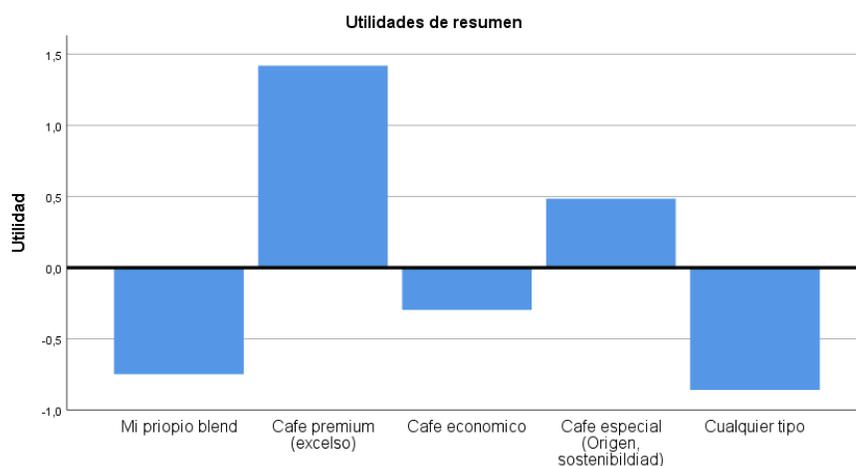
Los anteriores métodos requieren un café recién molido de diferentes tipos de granulometría, que es personalizado al momento de la preparación en 5 niveles que van desde grueso hasta súper fino (Cursos Barista de Café, 2013) ya que dependiendo del método varían los tiempos de

extracción y a su vez el tamaño del molido (Café Veracruz, 2016), lo que vislumbra que los equipos de preparación y principalmente la máquina espresso definen el tipo de café a comprar

Con base a este análisis, el café en grano usado en preparaciones con café recién molido y con la granulometría adecuada para cada método es el producto requerido, pues facilita variedad en las preparaciones de manera óptima con un solo producto

### 7.3.4 Tipo de café

**Gráfica 12: Tipo de café**



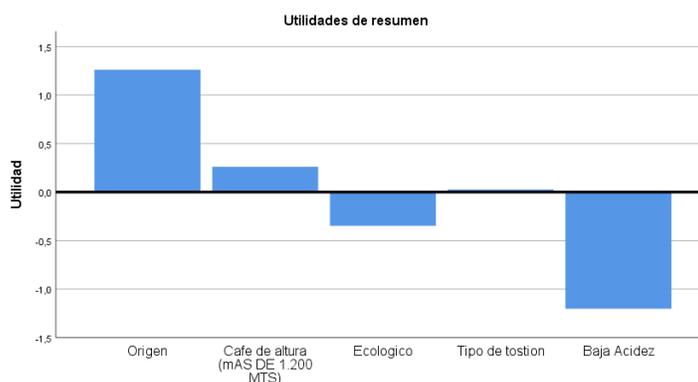
Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación “Conjoint Anlysis”

En términos del tipo de café el producto debe ser excelso con componentes de café especial, el uso de este tipo de café se debe comunicar de manera efectiva tanto en la comercialización como en el punto de venta comprendiendo que los niveles de menor o nula utilidad son el uso de cualquier tipo de café de manera indiscriminada, de café económico o el propio blend del establecimiento, lo que permite inferir que para el establecimiento HORECA especializado es importante el respaldo de una marca que certifique la calidad del café que utiliza

En esta línea es importante puntualizar en el nivel de café económico que genera utilidad negativa y compararlo frente a la utilidad principal en el rol del café como generador de rentabilidad para el establecimiento, lo que lleva a plantear que el objetivo es desarrollar productos que valoricen la categoría como una vía para ganar una mayor rentabilidad y no la reducción del costo de las materias primas de la preparación

### 7.3.5 Atributos del café

**Gráfica 13: Atributos del café**

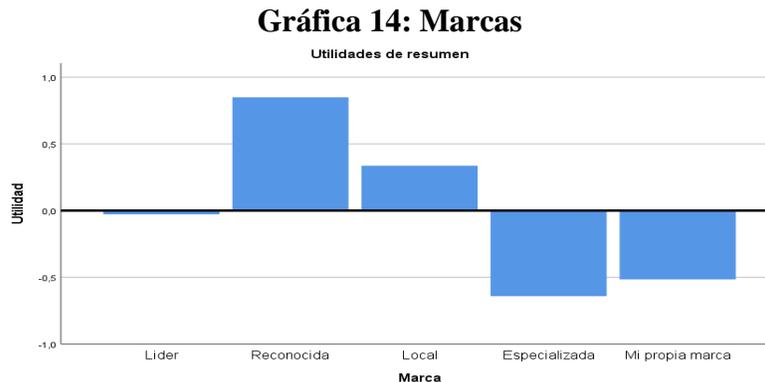


Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación “Conjoint Anlysis”

Dentro de los atributos del café y como se concluyó en el punto anterior uno de los niveles de utilidad positiva del café es su denominación como especial, sin embargo en esta línea es importante definir el atributo principal por el que se valora un café especial

Según la investigación, el nivel de mayor utilidad es el origen donde un producto solo por ser excelso o premium no es considerado en esta categoría, siendo necesario que tenga la denominación de origen para sumar una mayor utilidad e influir en la toma de decisiones de un comprador HORECA especializado en Bogotá

### 7.3.6 Marca



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación “Conjoint Anlysis”

En términos de marca el cliente HORECA especializado de Bogotá prefiere una marca reconocida que garantice la calidad del café y respalde la oferta de bebidas del establecimiento, estas marcas reconocidas reportan los mayores niveles de utilidad para este factor, este análisis se logra a partir de la consideración de las utilidades negativas reportadas en el estudio para la marca propia del establecimiento o marca especializada que no necesariamente son reconocidas

En este factor es importante puntualizar que el segundo nivel en utilidad es la marca local que se puede asociar a producción regional o incluso a orígenes del café, lo que se alinea con los factores y niveles analizados anteriormente

En resumen se debe tener en cuenta el rol del café en el establecimiento como un generador de rentabilidad, por lo cual el producto entregado por las comercializadoras de café especial debe ser un agente principal de valorización de la categoría de los establecimientos HORECA especializados. El insumo debe ser un diferenciador de la bebida y no necesariamente del establecimiento, razón por la cual no se requiere una marca propia, por el contrario enfocarse en el desarrollo e innovación de productos con características acordes a la necesidad desde el origen

y la calidad con marcas reconocidas. En esta línea los proveedores deben ofrecer un café excelso en grano, de marca reconocida con producción regional y denominación de origen, para lograr la diferenciación de producto

#### 7.4 Conjoint Servicio

Dando continuidad a la metodología se generaron 25 tarjetas de combinaciones para los factores y niveles relacionados con el servicio, analizándose 5 factores y 25 niveles. De la misma manera, bajo la metodología del “conjoint analysis” los 233 encuestados organizaron de mayor a menor preferencia las combinaciones, obteniendo los siguientes resultados

**Tabla 7: Conjoint Analysis servicio e imagen**

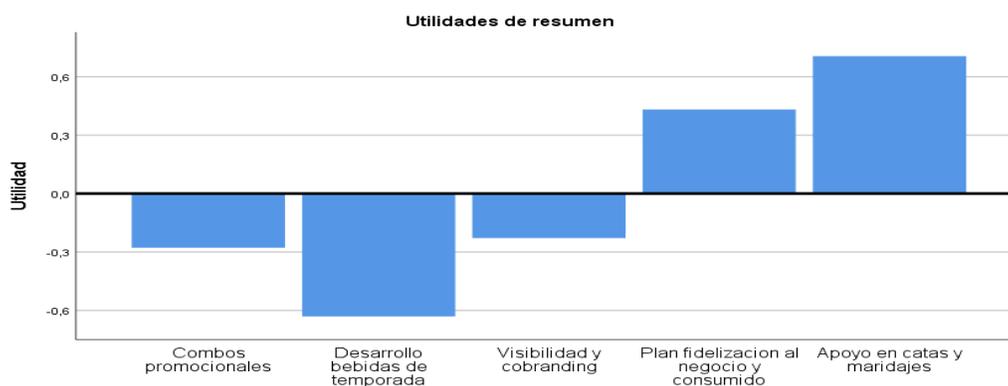
Utilidades		
Nivel	Factores	Estimación de utilidad
Apoyos del proveedor	Combos promocionales	-0.278
	Desarrollo bebidas de temporada	-0.631
	Visibilidad y cobranding	-0.228
	Plan fidelizacion al negocio y consumo	0.432
	Apoyo en catas y maridajes	0.706
Tipo de proveedor	Grandes productores	0.178
	Productores regionales/locales	1.200
	Comercializadores especializados en cafe	0.567
	Comercializadores especializados HORECA	0.239
	Grandes Superficies	-2.184
Imagen del proveedor	Responsable socialmente	-0.189
	Responsable ambientalmente	0.922
	Buena reputacion	0.181
	Reconocimiento en el sector	-0.037
	Trayectoria	-0.877
Oferta de café del proveedor	Variedad en tipos de cafe y presentacion	1.019
	Atencion a contingencias (Resp. Agil)	0.464
	Garantia en entregas	0.401
	Capacitacion	0.198
	Canales de comunicacion diversos	-2.082
Proveedor aliado	Acom Diagnostico y mejora de oferta cafe	0.723
	Precio más bajo	-0.738
	Oferta de equipos de preparacion	0.444
	Asesoría en tendencias e innovacion	-0.021
	Asesoría en estandarizacion	-0.408

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación “Conjoint Anlysis”

De acuerdo con la tabla anterior se puede definir la configuración de niveles para el servicio que mayor valor genera al momento de tomar la decisión de compra

### 7.4.1 Apoyo del proveedor

**Gráfica 15: Apoyo del proveedor**



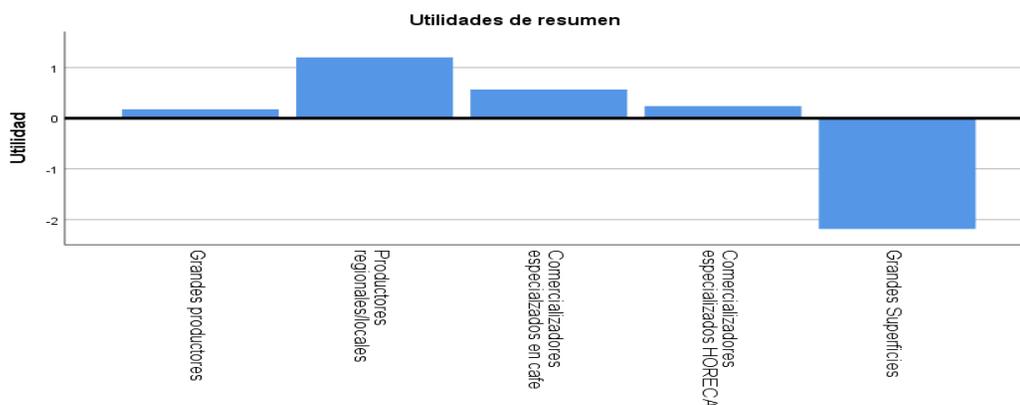
Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación “Conjoint Anlysis”

En términos de apoyo del proveedor para el cliente HORECA se obtuvo la mayor utilidad en el apoyo de catas y maridajes, si bien el cliente no lo ve relevante en la oferta de producto, según los niveles de utilidad analizados en el “conjoint analysis” de producto, si lo ve relevante como apoyo del proveedor, por consiguiente, el cliente prefiere dar una mayor experiencia a sus consumidores con catas y maridajes solo si esto es desarrollado y apoyado por el proveedor

En segunda instancia en utilidad están los planes de fidelización para dependientes y consumidores, lo cual es una práctica convencional para aumentar la rotación de producto en el punto de venta donde la definición de la aplicación de alguno de los dos niveles lo define la escalabilidad de cada una

## 7.4.2 Tipo de proveedor

**Gráfica 16: Tipo de proveedor**

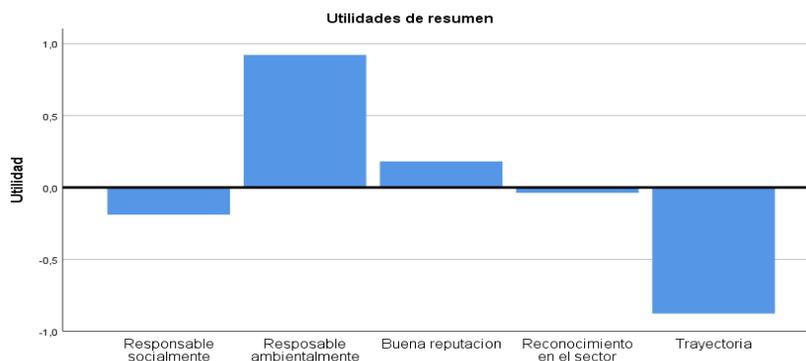


Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación “Conjoint Anlysis”

El tipo de proveedor preferido por los clientes HORECA especializado es el productor regional y en segunda instancia el especializado en café, principalmente por el respaldo de estos proveedores con respecto a las preferencias vistas en el “conjoint analysis” de producto. En este punto es importante resaltar la utilidad negativa de las grandes cadenas, lo que permite excluirlas como opción de llegada al mercado HORECA especializado de Bogotá con cafés especiales

## 7.4.3 Imagen del proveedor

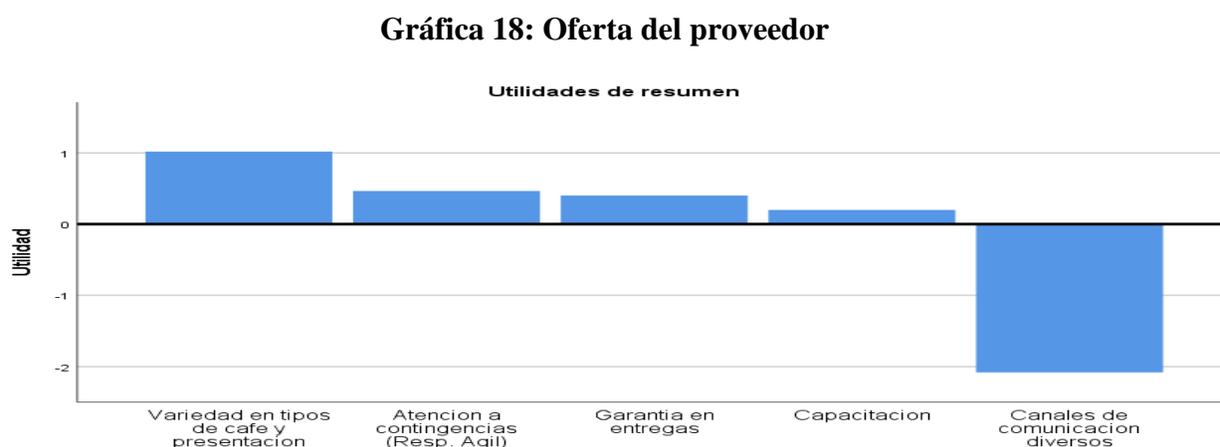
**Gráfica 17: Imagen del proveedor**



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación “Conjoint Anlysis”

En el caso de la imagen del proveedor, el comercializador o la imagen corporativa deben estar asociadas a la responsabilidad ambiental, a diferencia del producto que según los resultados presentados está relacionado con el origen, en este sentido la trayectoria no es un generador de utilidad que influya en una mayor disposición a comprar, dando mayor importancia a la responsabilidad y buena reputación

#### 7.4.4 Oferta de café del proveedor

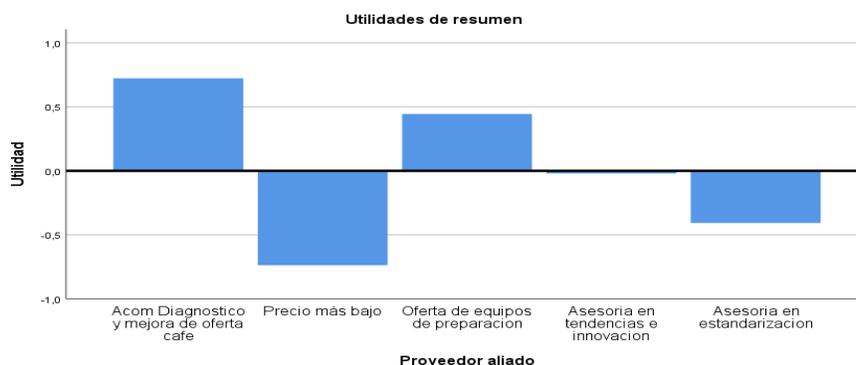


Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación “Conjoint Anlysis”

Por lo que se refiere a los factores y niveles anteriores, la oferta preferida de los clientes HORECA especializados con respecto a su proveedor tiene un enfoque en portafolio con variedad en tipos de café y presentaciones, por otro lado, se genera utilidad negativa en los canales de comunicación diversos y baja utilidad en atención a contingencias y garantía en entregas, lo que enfoca los esfuerzos del proveedor en tener un portafolio amplio

### 7.4.5 Proveedor aliado

**Gráfica 19: Proveedor aliado**



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación “Conjoint Anlysis”

Desde la visión de un proveedor como un aliado la oferta de mayor utilidad es el acompañamiento en el diagnóstico y mejora de la oferta de café que se complementa, en segunda instancia, con la oferta en equipos de preparación que permitan encontrar toda la solución en bebidas de café en un solo lugar

Por otro lado, los niveles con menor utilidad e incluso utilidad negativa son el menor precio y la estandarización, pudiéndose inferir que el cliente requiere asesoría en el desarrollo de bebidas y experiencias para valorizar la oferta de café, acompañado de la oferta en equipos como habilitador de la preparación

Con base a los resultados presentados la relación del proveedor es un generador de mayor disposición a comprar para el cliente HORECA especializado en Bogotá donde el marketing relacional debe enfocarse en la asesoría y acompañamiento del comercializador facilitando al cliente maximizar la rentabilidad de su oferta de café por medio de la valorización de la misma,

en este sentido la cadena de valor también juega un papel importante donde hay una mayor preferencia y disposición a comprar a productores regionales con responsabilidad ambiental

En resumen el cliente HORECA especializado en Bogotá prefiere un productor local que le ofrezca variedad de productos en tipos de café, presentaciones y equipos de preparación, que lo acompañe en la mejora y aumento de la valorización de la oferta de café de su negocio y que sea un proveedor con buena reputación principalmente en lo ambiental

## **8. Propuesta de valor**

Considerando el análisis entre producto y servicio se puede definir una propuesta de valor base de la siguiente manera

**Producto.** Café excelso en grano, de marca reconocida con producción regional y denominación de origen

**Servicio.** Proveedor local responsable ambientalmente, con variedad de portafolio de café en orígenes, presentaciones y equipos de preparación, con servicio de diagnóstico para la mejora y aumento de la valorización de la oferta de café

A partir de la propuesta de valor base se configuraron 3 prototipos para testeo con el panel de expertos que permitió expresar de manera lógica, estructura y detallada la propuesta de valor final

## 8.1 Prototipos de la propuesta de valor

A continuación se relacionan los prototipos de la propuesta de valor a testear, los prototipos se organizaron de manera aleatoria. A partir de esto tres prototipos, se construye uno final con las recomendaciones del panel de expertos

**Tabla 8: Prototipos oferta de valor**

	<b>Producto</b>	<b>Servicio y comercialización</b>	<b>Relación con el proveedor</b>
Propuesta de Valor 1	Café Excelso con carta de preparaciones de alta rentabilidad	Oferta de portafolio de café por tipos de tosti3n de marcas reconocidas	Acompa1amiento y diagn3stico para mejorar la oferta de caf3
Propuesta de Valor 2	Caf3 con diversidad de or3genes y versatilidad en preparaciones	Oferta de portafolio de marcas reconocidas en alianza con productores locales	Plan de fidelizaci3n para el negocio y los consumidores
Propuesta de Valor 3	Caf3 regional responsable ambientalmente y reconocido en el sector	Atenci3n 3gil y especializada con comercializaci3n o apoyo en equipos de preparaci3n (m3quinas espresso y m3todos no convencionales).	Apoyo en eventos de catas y maridajes

Fuente: Elaboraci3n propia con base en los resultados de la investigaci3n

### 8.1.1 Validaci3n prototipos propuesta de valor

Se desarroll3 una validaci3n de los diferentes prototipos de propuesta de valor de manera simult3nea con un panel de 8 chefs expertos, encontr3ndose los siguientes hallazgos respecto a los elementos fundamentales de las propuestas de valor presentadas, que por medio del an3lisis del verbatim de los participantes permitieron generar las bases para construir la propuesta final, sin embargo, es importante mencionar que dada la finalidad del ejercicio los actores no tomaron en muchos casos las propuestas completas, involucraron las partes m3s relevantes de cada una, adicionalmente algunos propusieron nuevos elementos que complementaron los hallazgos presentados

En cuanto al producto, se encontró que la rentabilidad y la calidad (entendida como café excelso), son elementos fundamentales que a hoy se han convertido en atributos básicos que todas las ofertas de café de alta calidad deberían garantizar, también se encontró que lo que hace que un café sea mejor valorado desde el concepto de producto son los atributos que hacen que se convierta en café especial, como el origen y métodos de preparación que denotan características particulares en cuanto a sabor

Por otra parte, en cuanto al producto, también se identificó que existen aspectos relevantes dentro de los procesos productivos del café que hoy se están convirtiendo en tendencia y que están muy relacionados con la característica principal identificada de café especial, el origen, y son la responsabilidad medio ambiental inherente a los procesos productivos de sus regiones, adicionalmente se detectó que ser reconocido por este atributo es relevante para el desarrollo de la cultura de consumo de café en Bogotá. A continuación un resumen del verbatim referente a la propuesta de valor de producto

#### Imagen 4: Verbatim propuestas de valor producto



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del panel de expertos

En cuanto al análisis de la propuesta de valor de servicio y comercialización, se encontró que tener una marca reconocida en el sector es sinónimo de respaldo, sin embargo, es relevante que las grandes marcas hagan alianzas con los productores regionales, la responsabilidad social con el pequeño productor es un atributo valorado, adicionalmente es importante desarrollar marcas de café especial que estén enfocadas en el mercado Horeca para que exista un diferencial versus las marcas que se comercializan en el mercado masivo, adicionalmente, se menciona que el reconocimiento de marca debe venir por la oferta de café especial con algún atributo que así lo catalogue, como su origen o su tostión

Otro atributo con altas valoraciones es la atención ágil y especializada, aunque es de gran importancia en la oferta, se complementa con capacitación técnica al personal en cuanto a desarrollo de productos y preparaciones exclusivas, siendo aún más relevante para los clientes. Cabe destacar que la inversión del proveedor de café en equipos para que sean entregados a los clientes bajo la figura de comodato es altamente apreciada. A continuación, una síntesis del verbatim de los clientes respecto a la propuesta de valor de servicio y comercialización

### **Imagen 5: Verbatim propuestas de servicio y comercialización**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del panel de expertos

Por último, en cuanto a la propuesta de valor presentada respecto al relacionamiento con el proveedor de café se valora su acompañamiento en el diagnóstico de la oferta del cliente que le permita desarrollar mejores preparaciones, además de la capacitación, sin embargo lo más relevante para valorar la relación con el proveedor está vinculado con el apoyo al desarrollo del negocio, entendido como el soporte a planes de fidelización enfocados en dependientes y consumidor

Adicionalmente el apoyo del proveedor en todo que tiene que ver con generación de tráfico al punto de venta tiene relevancia, es altamente valorado todo el apoyo que el proveedor de café pueda aportar desde la creación de experiencias en el consumo de café como catas y maridajes como valor agregado en la venta de experiencias que a la final también se valoran como aporte positivo a la marca del proveedor

En la imagen 6 se exponen los verbatim más representativos sobre el relacionamiento con el proveedor

#### **Imagen 6: Verbatim propuestas de relacionamiento con el proveedor**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del panel de expertos

## 8.2 Propuesta de valor detallada de cafés especiales

Como resultado final a partir del testeo con el panel de expertos se definió la siguiente propuesta de valor para las comercializadoras de café que crea una mayor disposición a comprar cafés especiales por parte de los clientes HORECA especializados en Bogotá

**Tabla 9: Propuesta de valor detallada**

<b>Propuesta de valor de cafés especiales para clientes HORECA de la ciudad de Bogotá</b>			
<b>Dimensión</b>	<b>Atributo</b>	<b>Descripción de la propuesta</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Producto</b>	Presentación	Café en grano	Personalización en línea
	Tipo	Excelso con denominación de origen regional, sin una alta diversificación de orígenes	Diferenciación de bebida con estandarización de materias primas
	Formato	Empaque de 350 gramos para 50 bebidas (7 gramos por bebida)	Control de inventarios
	Empaque	Con identificación fácil del origen	
Volante Apéndice con carta base de preparaciones		Garantizar la correcta preparación y rentabilidad	
<b>Servicio</b>	Proveedor	Proveedor de marcas reconocidas con alianzas y apoyo al productor local/regional	Identidad regional y percepción de artesanidad
	Oferta	Amplitud de portafolio en orígenes regionales sostenibles ambientalmente y oferta de equipos de preparación	Blindar el ciclo completo de comercialización de café cerrando puertas de entrada al competidor
<b>Relación con el proveedor (Activación/Apoyo )</b>	Asesoría	Un primer diagnóstico profundo de preparaciones para ganar rentabilidad	Fortalecimiento del relacionamiento
		Acompañamiento periódico en la actualización de cartas	Mantenimiento de la rotación de producto en punto de venta
	Impulso	Plan de fidelización escalable enfocado en incentivos a dependientes y experiencias a consumidor	Aumento de rotación de producto en punto de venta

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación

## 9. Conclusiones y recomendaciones

Para finalizar la presente investigación se relacionan las conclusiones y recomendaciones producto de la misma

La primera de ellas hace referencia al mercado de cafés especiales, los cuales tienen un alto potencial de desarrollo, hoy solo ocupa el 5% de las ventas de café en Colombia (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2019) y apenas el 8% en el mercado HORECA especializado de Bogotá, según los resultados de este estudio arrojados de la metodología de “conjoint analysis” se puede confirmar la hipótesis: “La propuesta de valor de las comercializadoras de cafés especiales apalancada en el diseño y desarrollo de acciones marketing relacional enfocado en el servicio, producto diferenciado y cadena de valor enfocado en tipo de proveedor, crea una mayor disposición de comprar cafés especiales por parte de los clientes del mercado HORECA especializados de Bogotá”

La anterior hipótesis se confirma a partir de la preferencia expresa de los establecimientos encuestados de tener una relación con el proveedor de aliado en el diagnóstico de su negocio y el impulso de su oferta de café, además de la mayor preferencia por productos basados en orígenes que les permitan desarrollar variedad de bebidas y métodos de preparación diferenciales, en esta línea la cadena de valor juega un papel importante desde la preferencia de productores locales y responsables con el medio ambiente, lo anterior se confirmó a partir de los resultados de “conjoint analysis” de producto y servicio presentados en la investigación a partir de las utilidades de cada nivel de los factores definidos

En el mercado HORECA especializado de Bogotá aumenta la disposición a comprar cafés especiales, bajo el entendimiento del rol de la oferta de café en estos establecimientos, donde los clientes buscan ganar rentabilidad valorizando su carta de bebidas, evidenciado en la mayor utilidad positiva de la rentabilidad en el factor del rol del café en el establecimiento y las utilidades negativas resultantes en la dimensión de producto en el nivel de café económico y en la dimensión de servicio en el nivel de oferta de menor precio

Desde el marketing relacional se evidencia que al ser un mercado B2B la relación es principalmente con el proveedor, ya sea directamente con el productor o un comercializador, la mayor preferencia y disposición a comprar se centra en el apoyo al diagnóstico de la oferta de café del establecimiento por parte del proveedor, enfocado en mejorar la rentabilidad por la valorización de la oferta de café y en el acompañamiento en el desarrollo de las cartas, esta solución integral implica a su vez tener oferta en equipos de preparación que facilitan responder con toda la solución en bebidas de café en un solo lugar

Por otro lado, las relaciones con el cliente deben estar dirigidas a la asesoría y acciones de crecimiento conjunto ya que el proveedor, en términos de relacionamiento, es considerado un actor clave para mejorar la rotación de producto en su punto de venta por medio de planes de fidelización a dependientes y consumidores como lo revelan las utilidades presentadas en este estudio para este nivel, estos planes deben ir enfocados al desarrollo de la cultura de café en la ciudad de Bogotá como lo expresó el panel de expertos

Por otro lado, el producto diferenciado juega un papel importante en la preferencia del cliente del mercado HORECA especializado de Bogotá, el cual más allá del precio, valora y toma la decisión de compra principalmente por un café excelso, de marca reconocida y con denominación de origen, niveles de producto que dieron como resultado las mayores utilidades positivas aumentando la disposición a comprar, por tal razón, el diseño de producto debe ir dirigido a desarrollar café excelso de origen regional que sea versátil en la preparación y permita la creación de variedad de bebidas en el establecimiento

Por otro lado, el tipo de proveedor y la cadena de valor aumenta la disposición a comprar, principalmente por el apoyo al productor regional que sea responsable ambientalmente, este punto no limita la implementación para grandes productores o grandes comercializadores con presencia nacional, pues según el panel de expertos esta preferencia busca apoyar al productor local, para crear alianzas en toda la cadena de beneficio mutuo y generación de valor compartido, que según Gustavo Mutis ha sido considerado como una estrategia empresarial de alto impacto que se enfoca en el desarrollo de empresas y de la prosperidad social (2013), sin embargo, el valor compartido no hace parte del alcance de este estudio pero abre la puerta a próximas investigaciones

En resumen dando respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuál es la propuesta de valor diferencial en producto y servicio que se puede ofrecer para aumentar la disposición a comprar cafés especiales por parte de los clientes HORECA especializados de Bogotá?, se define que los componentes principales en producto son un café en grano excelso con denominación de origen regional en presentación de 350 gramos, con un empaque funcional que permita la visualización

clara del origen y la base de recetas en bebidas para garantizar la correcta preparación y la reducción de pérdidas en rentabilidad, el producto debe ser respaldado por una marca reconocida que dé apoyo a productores regionales y que respete el medio ambiente

Desde la dimensión de servicio se debe garantizar una amplia oferta en el portafolio de cafés especiales con diversidad de orígenes regionales y disponibilidad de equipos de preparación para blindar la relación y evitar la entrada de competidores, el foco para fortalecer esta relación se centra en un plan de fidelización con tres pilares: 1. Acompañamiento de diagnóstico de la oferta de café del establecimiento con respecto a la atractividad y rentabilidad; 2. La co-creación de cartas diferenciadoras de bebidas para el cliente HORECA especializado de Bogotá ; 3. Planes conjuntos de incentivos para dependientes y consumidores del establecimiento

Por otra parte es importante mencionar que para la implementación de la propuesta de valor se debe definir un precio que maximice el ingreso y permita la valorización de la categoría para el comercializador, esto concluido a partir de la menor preferencia tanto de producto económico, como de proveedores de precio bajo evidenciado en las utilidades negativas de estos niveles en los factores de tipo de café y tipo de proveedor. Adicionalmente se debe tener en cuenta la prima de marca máxima que se puede lograr frente a la preferencia de marcas reconocidas por parte de los clientes HORECA especializados de Bogotá

En esta línea la comunicación debe estar apalancada en mensajes construidos a partir la calidad esperada de un café excelso que va más allá por su denominación de origen que vincula el apoyo a productores regionales y el respeto por el medio ambiente, esto concluido a partir de

las mayores utilidades positivas en los niveles de responsabilidad ambiental y buena reputación, además de los resultados positivos evidenciados en los atributos preferidos para la elección del café en términos de origen y tipo excelso

Como siguiente paso se recomienda llevar a la ejecución esta propuesta de valor y sus beneficios en producto y servicio, por medio del diseño y alineación de un plan de mercadeo basado en los componentes del marketing mix, precio, plaza, comunicación y producto que permita poner en práctica los beneficios de la propuesta de valor (Londhea, 2014) expuestos en esta investigación. Adicional, es importante denotar que los hallazgos del presente estudio constituyen la base fundamental para la construcción del plan de implementación

En referencia al plan de implementación, esta investigación establece los cimientos de producto y servicio, basados en los hallazgos de los beneficios de la propuesta de valor del presente estudio. Adicionalmente, se recomienda un análisis exhaustivo de “pricing” y prima de marca basado en las utilidades negativas del precio en los factores de producto y servicio entregados por los resultados del “conjoint analysis” y con el objetivo de valorizar la propuesta a través de la fijación de precios, paralelamente se sugiere diseñar un plan de promoción para establecer los mensajes y canales alineados a la propuesta de valor que comunique de manera efectiva los beneficios de producto y servicio de la oferta a los clientes HORECA especializados de Bogotá.

## Apéndices

### Apéndice 1: Guía de entrevista semiestructurada cafés especiales

Fecha \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Nombre y cargo de los entrevistados:

---



---



---

Nombre del establecimiento: \_\_\_\_\_

Tipo de establecimiento: \_\_\_\_\_

Objetivo:

Identificar las variables que contempla el sector HORECA en Colombia para la decisión de compra de un café especial con relación a los diferentes actores que se presentan en este proceso (chef, comprador y gerente)

Guía de la Dinámica:

Se realizará una tripartita del gerente/líder, comprador y cocinero/chef, para generar discusiones e identificar las variables que influyen en la decisión de compra con relación a cada perfil presente en la discusión, todas las respuestas serán grabadas para posteriormente decantar las variables.

Fases

1. Saludo
2. Explicación de la dinámica
3. Guía de preguntas
  - a. Necesidades no satisfechas sobre la oferta de café ideal
  - b. Hábitos y comportamientos de compra del café
  - c. Conocimiento y opinión de cafés especiales
4. Cierre y agradecimientos

Fase 3

- a. Necesidades no satisfechas sobre la oferta de café ideal
  - I. En su opinión ¿Qué se necesita para tener una excelente oferta de café?
  - II. ¿Qué oferta de productos y servicios tiene usted entorno al café en su establecimiento?
  - III. ¿Cuáles cree usted que son las principales oportunidades que hoy existen en la oferta de café?
  - IV. ¿Qué cree que hace falta hoy en la oferta de café para sentirse 100% satisfecho?
  - V. ¿Por qué?
  - VI. ¿Cómo podría un proveedor o aliado ayudarlo a lograr ese objetivo?

- VII. En línea con ese objetivo ¿qué espera del acompañamiento de su proveedor? Del asesor, de los servicios y condiciones comerciales.
- VIII. Más allá de la relación comercial ¿Qué espera de su proveedor para considerarlo un aliado?
- IX. Respecto a las actividades que realizan las marcas y proveedores ¿Cuáles son las que más valora o quisiera que el proveedor desarrollara para usted?
- b. Hábitos y comportamientos de compra del café
- I. ¿Qué tipo y marca de café compra? ¿Por qué?
  - II. ¿Qué cantidades de café compra en promedio al mes?
  - III. ¿A quién le compra el café?
  - IV. ¿Con qué frecuencia compra café?
- c. Conocimiento y opinión de cafés especiales
- I. ¿Qué entiende por café especial?
  - II. ¿Cuáles tipos de cafés especiales conoce?
  - III. ¿Cuáles con variables que hacen un café especial y/o atractivo? ¿Por qué?
  - IV. Dentro de su establecimiento, ¿qué papel juega el café? ¿tiene un rol principal o relevante?
  - V. ¿Qué técnicas de preparación de café utiliza y ha tenido algún soporte para desarrollarlas?
- Fase 4
- a. Cierre
- I. ¿Cómo describiría la relación ideal con su proveedor para ofrecer un mejor producto y una mejor experiencia?
  - II. ¿Qué falta para llegar a esa relación ideal?
- b. Agradecimientos.

## Apéndice 2: Base factores y niveles

Convenciones	
	Factor
	Nivel
	Fase de análisis

<b>Parte 1</b>	Caracterización del encuestado - Descriptivo
Establecimiento	Restaurante/Hotel/Panadería/Repostería/Operador de Alimentación
Área	Cocina y Preparación/Alimentos y Bebidas/Compras

Tamaño (mesas)	
Café actual que maneja (Marca)	
Cantidad de compra mensual de café en libras	
Frecuencia con la que abastece el café	

Parte 2 Conjoint Producto	Factor/Niveles
1	<b>Atractivo Oferta de café</b> Es Rentable Genera reconocimiento e imagen Es indispensable en mi oferta Es un producto básico de mi oferta Es Irrelevante
2	<b>Diferenciador de la Oferta de Café</b> Preparaciones exclusivas Variedad de técnicas de preparación Nuevas experiencias: Catas y maridajes Preparación estandarizada Nuevas experiencias: Catas y maridajes
3	<b>Técnicas de preparación</b> Espresso No convencionales Máquina de goteo/greca Capsulas/pods Instantaneo/Mezclas
4	<b>Tipo de Café</b> Mi propio blend Café premium (excelso) Café económico Café especial (Origen, sostenibilidad) Cualquier tipo
5	<b>Característica del café</b> Origen Café de altura (Más DE 1.200 MTS) Ecológico Tipo de tostón Baja Acidez
6	<b>Preferencia en la marca de café</b> Líder Reconocida

	Local Especializada Mi propia marca
<b>Parte 3 Conjoint Servicio e Imagen</b>	Preferencias de café
7	<b>Apoyos del proveedor</b> Combos promocionales Desarrollo bebidas de temporada Visibilidad y cobranding Plan fidelización al negocio y consumo Apoyo en catas y maridajes
8	<b>Tipo de proveedor</b> Grandes productores Productores regionales/locales Comercializadores especializados en café Comercializadores especializados HORECA Grandes Superficies
9	<b>Imagen</b> Responsable socialmente Responsable ambientalmente Buena reputación Reconocimiento en el sector Trayectoria
10	<b>Oferta en portafolio</b> Variedad en tipos de café y presentación Atención a contingencias (Res. Ágil) Garantía en entregas Capacitación Canales de comunicación diversos
11	<b>Proveedor ideal</b> Acona Diagnostico y mejora de oferta café Precio más bajo Oferta de equipos de preparación Asesoría en tendencias e innovación Asesoría en estandarización

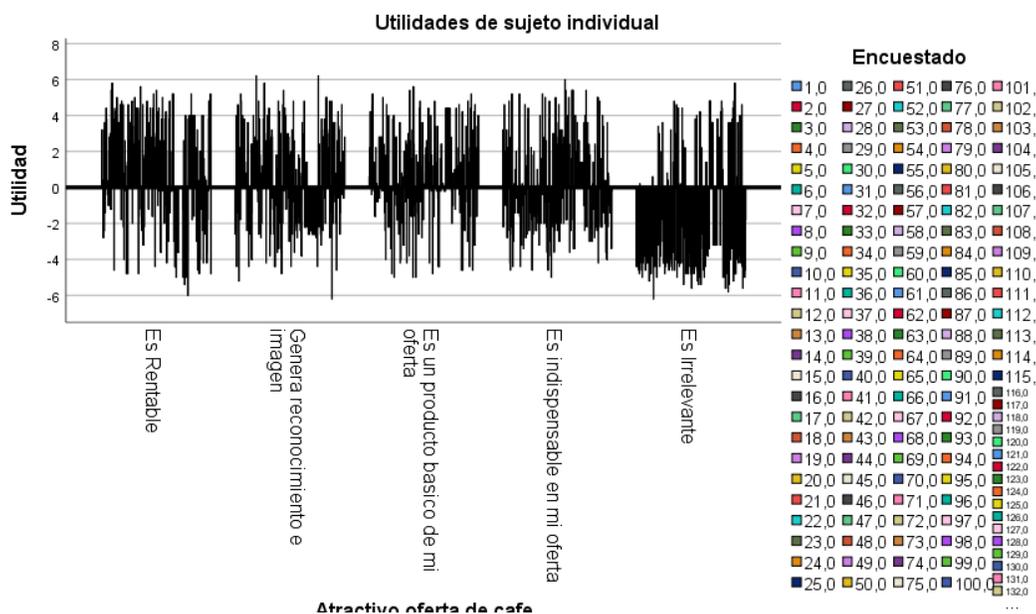
### Apéndice 3: Tarjetas de producto

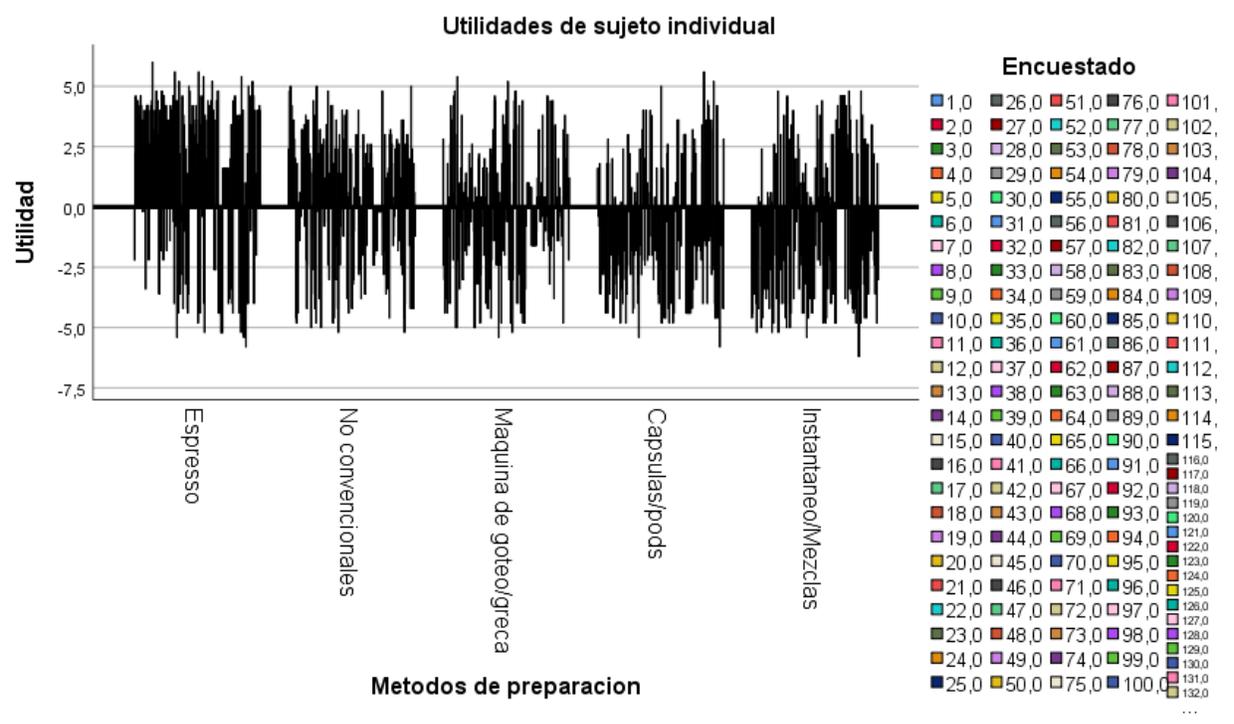
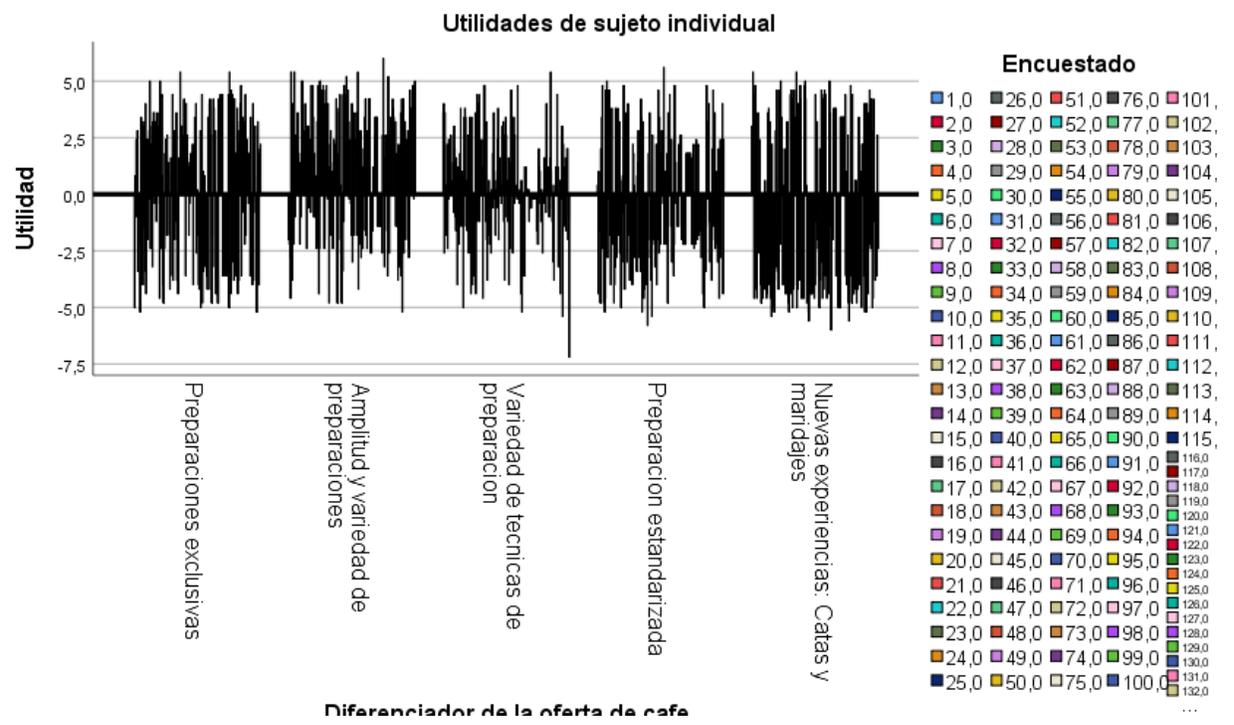
tarjeta	Oferta	Diferenciador	Metodos	Tipo	Atributo	Marca
1	Es Rentable	Variedad de tecnicas de preparacion	No convencionales	Cafe especial (Origen, sostenibilidad)	Ecologico	Reconocida
2	Es Irrelevante	Variedad de tecnicas de preparacion	Instantaneo/Mezclas	Mi propio blend	Baja Acidez	Especializada
3	Es Rentable	Preparaciones exclusivas	Espresso	Mi propio blend	Origen	Lider
4	Genera reconocimiento e imagen	Nuevas experiencias: Catas y maridajes	Instantaneo/Mezclas	Cualquier tipo	Ecologico	Lider
5	Es Rentable	Preparacion estandarizada	Instantaneo/Mezclas	Cafe economico	Tipo de tostion	Mi propia marca
6	Es indispensable en mi oferta	Variedad de tecnicas de preparacion	Maquina de goteo/greca	Cafe economico	Cafe de altura (mAS DE 1.200 MTS)	Lider
7	Es Irrelevante	Preparacion estandarizada	Maquina de goteo/greca	Cualquier tipo	Origen	Reconocida
8	Es indispensable en mi oferta	Preparaciones exclusivas	No convencionales	Cualquier tipo	Baja Acidez	Mi propia marca
9	Genera reconocimiento e imagen	Variedad de tecnicas de preparacion	Capsulas/pods	Cafe premium (excelso)	Origen	Mi propia marca
10	Es un producto basico de mi oferta	Nuevas experiencias: Catas y maridajes	No convencionales	Cafe economico	Origen	Especializada
11	Es un producto basico de mi oferta	Variedad de tecnicas de preparacion	Espresso	Cualquier tipo	Tipo de tostion	Local
12	Es Rentable	Nuevas experiencias: Catas y maridajes	Maquina de goteo/greca	Cafe premium (excelso)	Baja Acidez	Local
13	Es indispensable en mi oferta	Nuevas experiencias: Catas y maridajes	Capsulas/pods	Mi propio blend	Tipo de tostion	Reconocida
14	Es Irrelevante	Nuevas experiencias: Catas y maridajes	Espresso	Cafe especial (Origen, sostenibilidad)	Cafe de altura (mAS DE 1.200 MTS)	Mi propia marca
15	Es Irrelevante	Amplitud y variedad de preparaciones	No convencionales	Cafe premium (excelso)	Tipo de tostion	Lider
16	Es indispensable en mi oferta	Amplitud y variedad de preparaciones	Instantaneo/Mezclas	Cafe especial (Origen, sostenibilidad)	Origen	Local
17	Genera reconocimiento e imagen	Amplitud y variedad de preparaciones	Espresso	Cafe economico	Baja Acidez	Reconocida
18	Es Irrelevante	Preparaciones exclusivas	Capsulas/pods	Cafe economico	Ecologico	Local
19	Es un producto basico de mi oferta	Preparacion estandarizada	Capsulas/pods	Cafe especial (Origen, sostenibilidad)	Baja Acidez	Lider
20	Es Rentable	Amplitud y variedad de preparaciones	Capsulas/pods	Cualquier tipo	Cafe de altura (mAS DE 1.200 MTS)	Especializada
21	Es indispensable en mi oferta	Preparacion estandarizada	Espresso	Cafe premium (excelso)	Ecologico	Especializada
22	Es un producto basico de mi oferta	Amplitud y variedad de preparaciones	Maquina de goteo/greca	Mi propio blend	Ecologico	Mi propia marca
23	Es un producto basico de mi oferta	Preparaciones exclusivas	Instantaneo/Mezclas	Cafe premium (excelso)	Cafe de altura (mAS DE 1.200 MTS)	Reconocida
24	Genera reconocimiento e imagen	Preparaciones exclusivas	Maquina de goteo/greca	Cafe especial (Origen, sostenibilidad)	Tipo de tostion	Especializada
25	Genera reconocimiento e imagen	Preparacion estandarizada	No convencionales	Mi propio blend	Cafe de altura (mAS DE 1.200 MTS)	Local

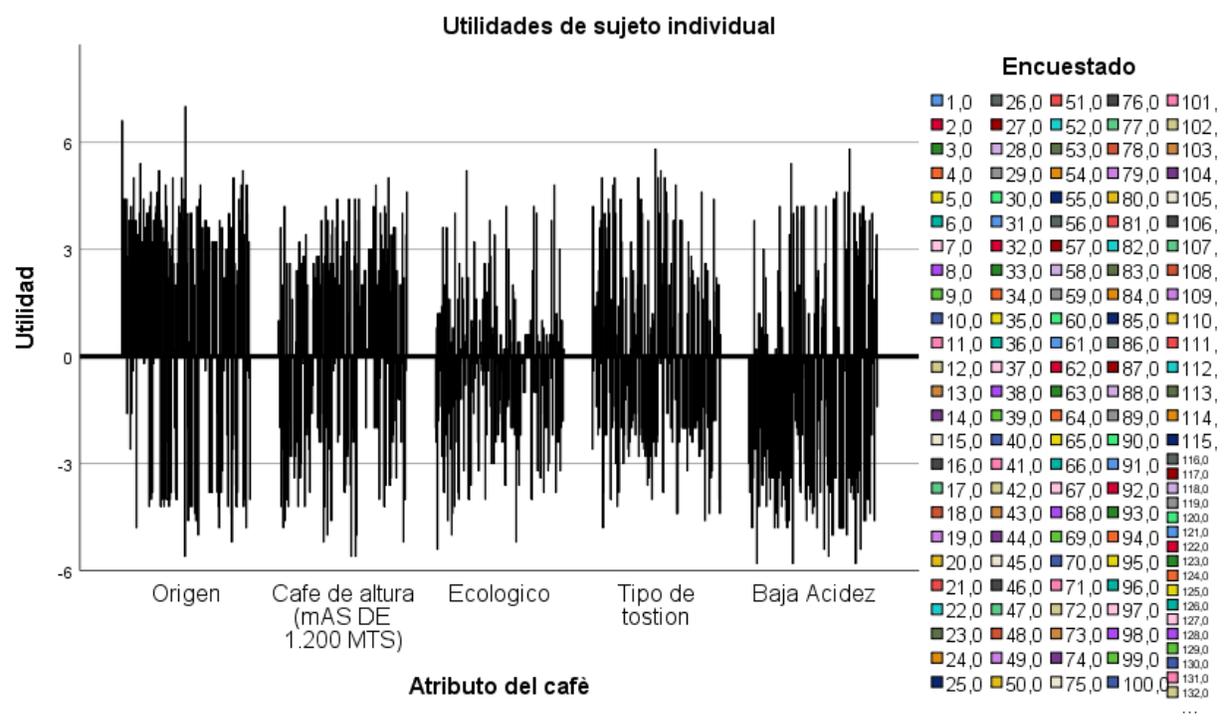
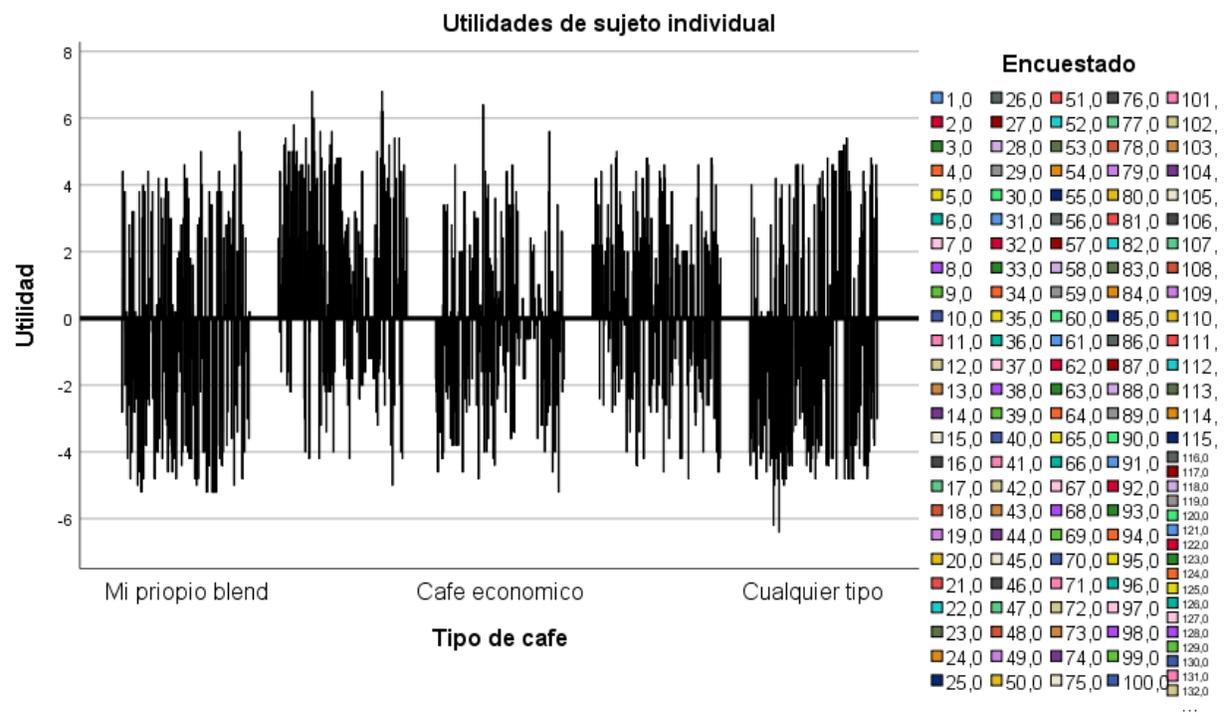
### Apéndice 4: Tarjetas de Servicio

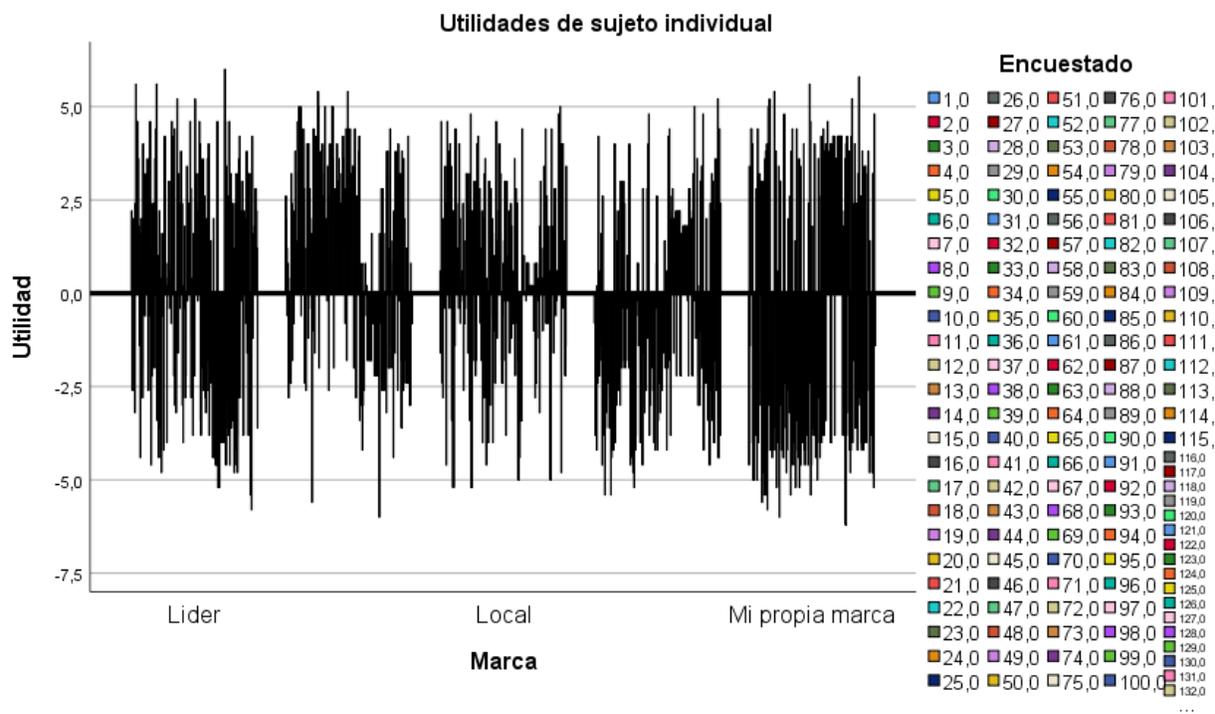
Tarjeta	Apoyos	Proveedor	Imagen	Oferta	Aliado
1	Desarrollo bebidas de temporada	Productores regionales/locales	Trayectoria	Variedad en tipos de cafe y presentacion	Precio más bajo
2	Apoyo en catas y maridajes	Grandes Superficies	Responsable ambientalmente	Variedad en tipos de cafe y presentacion	Asesoria en estandarizacion
3	Visibilidad y cobranding	Comercializadores especializados HORECA	Trayectoria	Atencion a contingencias (Resp. Agil)	Acom Diagnostico y mejora de oferta cafe
4	Apoyo en catas y maridajes	Productores regionales/locales	Reconocimiento en el sector	Garantia en entregas	Acom Diagnostico y mejora de oferta cafe
5	Combos promocionales	Grandes Superficies	Trayectoria	Canales de comunicacion diversos	Oferta de equipos de preparacion
6	Apoyo en catas y maridajes	Comercializadores especializados en cafe	Trayectoria	Capacitacion	Asesoria en tendencias e innovacion
7	Desarrollo bebidas de temporada	Grandes productores	Reconocimiento en el sector	Canales de comunicacion diversos	Asesoria en tendencias e innovacion
8	Visibilidad y cobranding	Productores regionales/locales	Buena reputacion	Canales de comunicacion diversos	Asesoria en estandarizacion
9	Visibilidad y cobranding	Grandes productores	Responsable ambientalmente	Capacitacion	Precio más bajo
10	Combos promocionales	Grandes productores	Responsable socialmente	Variedad en tipos de cafe y presentacion	Acom Diagnostico y mejora de oferta cafe
11	Plan fidelizacion al negocio y consumo	Grandes productores	Trayectoria	Garantia en entregas	Asesoria en estandarizacion
12	Plan fidelizacion al negocio y consumo	Productores regionales/locales	Responsable socialmente	Capacitacion	Oferta de equipos de preparacion
13	Desarrollo bebidas de temporada	Grandes Superficies	Buena reputacion	Capacitacion	Acom Diagnostico y mejora de oferta cafe
14	Combos promocionales	Comercializadores especializados HORECA	Reconocimiento en el sector	Capacitacion	Asesoria en estandarizacion
15	Apoyo en catas y maridajes	Grandes productores	Buena reputacion	Atencion a contingencias (Resp. Agil)	Oferta de equipos de preparacion
16	Visibilidad y cobranding	Comercializadores especializados en cafe	Reconocimiento en el sector	Variedad en tipos de cafe y presentacion	Oferta de equipos de preparacion
17	Plan fidelizacion al negocio y consumo	Comercializadores especializados HORECA	Buena reputacion	Variedad en tipos de cafe y presentacion	Asesoria en tendencias e innovacion
18	Combos promocionales	Comercializadores especializados en cafe	Buena reputacion	Garantia en entregas	Precio más bajo
19	Visibilidad y cobranding	Grandes Superficies	Responsable socialmente	Garantia en entregas	Asesoria en tendencias e innovacion
20	Combos promocionales	Productores regionales/locales	Responsable ambientalmente	Atencion a contingencias (Resp. Agil)	Asesoria en tendencias e innovacion
21	Desarrollo bebidas de temporada	Comercializadores especializados HORECA	Responsable ambientalmente	Garantia en entregas	Oferta de equipos de preparacion
22	Plan fidelizacion al negocio y consumo	Comercializadores especializados en cafe	Responsable ambientalmente	Canales de comunicacion diversos	Acom Diagnostico y mejora de oferta cafe
23	Desarrollo bebidas de temporada	Comercializadores especializados en cafe	Responsable socialmente	Atencion a contingencias (Resp. Agil)	Asesoria en estandarizacion
24	Apoyo en catas y maridajes	Comercializadores especializados HORECA	Responsable socialmente	Canales de comunicacion diversos	Precio más bajo
25	Plan fidelizacion al negocio y consumo	Grandes Superficies	Reconocimiento en el sector	Atencion a contingencias (Resp. Agil)	Precio más bajo

### Apéndice 5: Utilidades por establecimiento encuestado producto

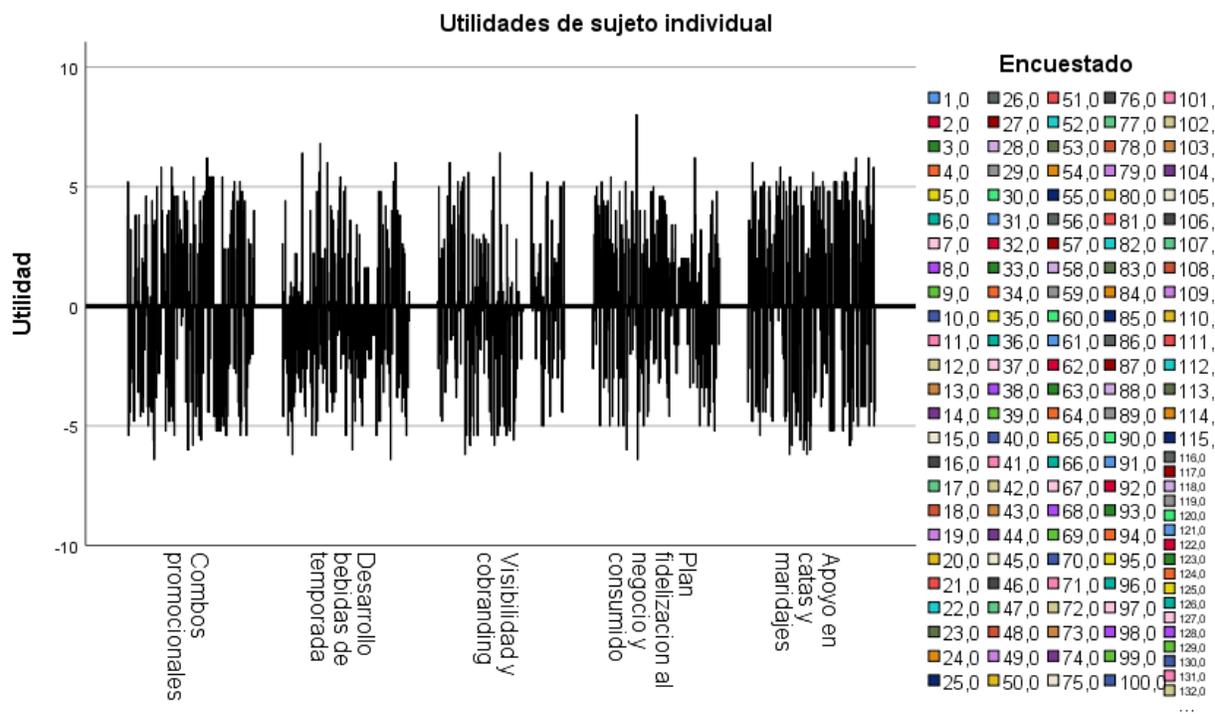


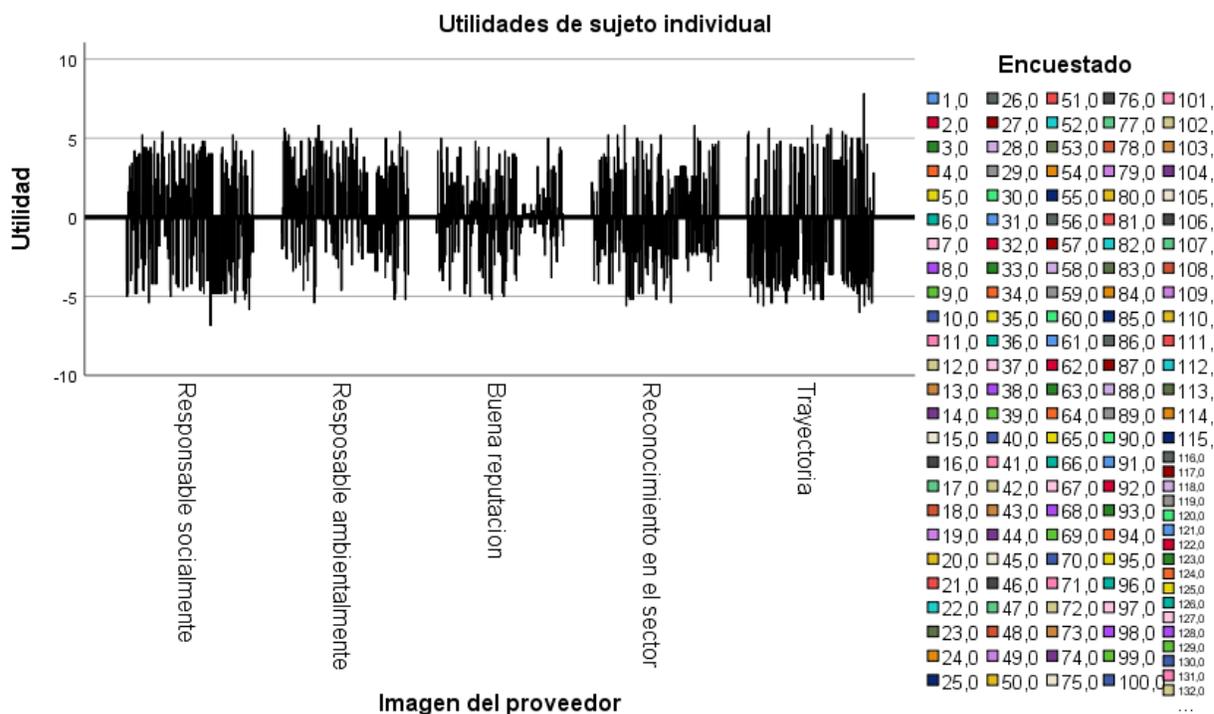
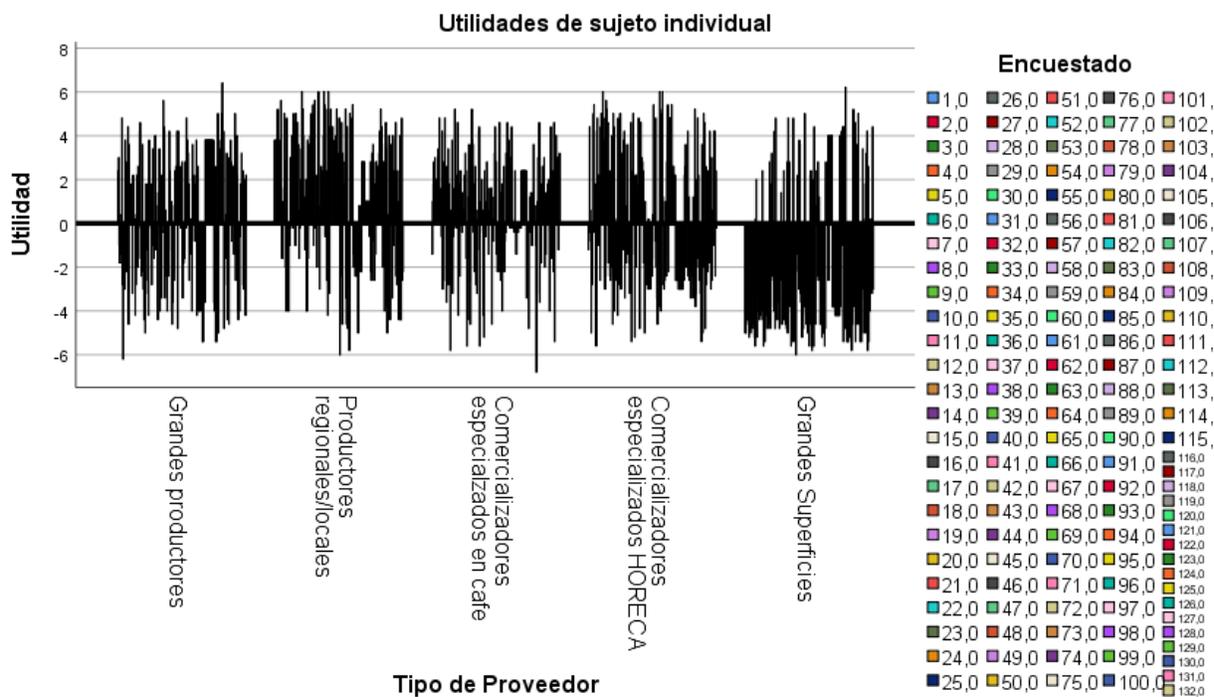


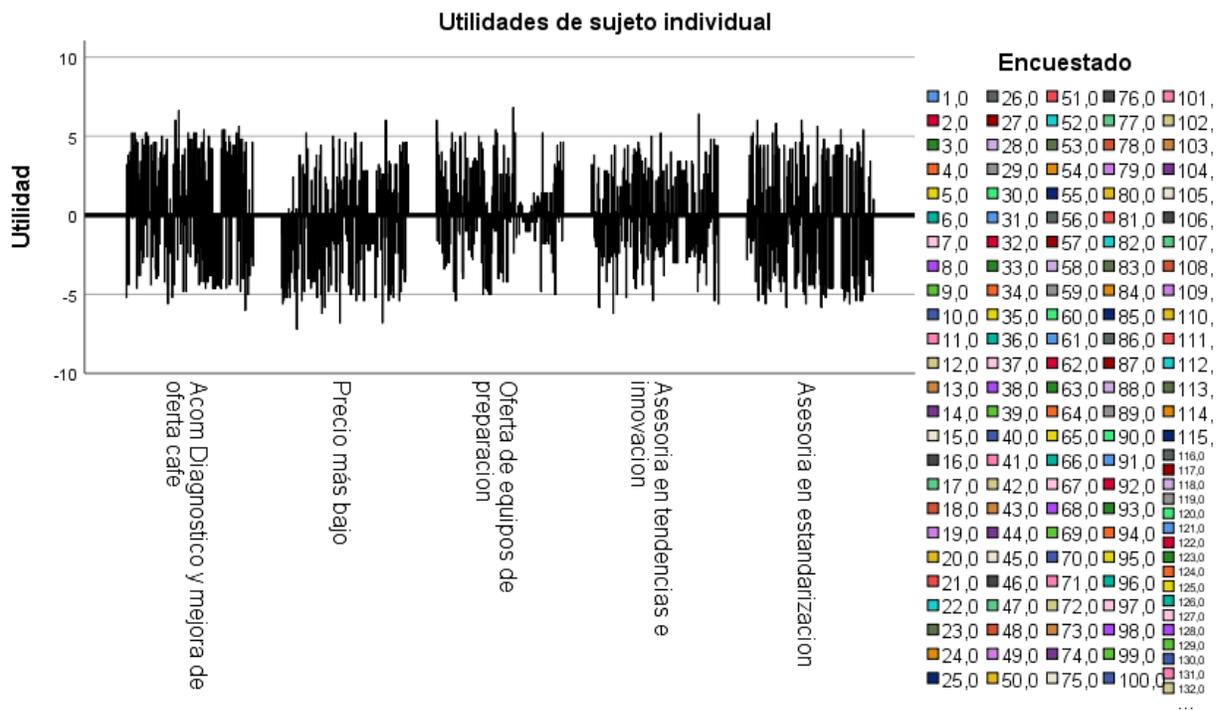
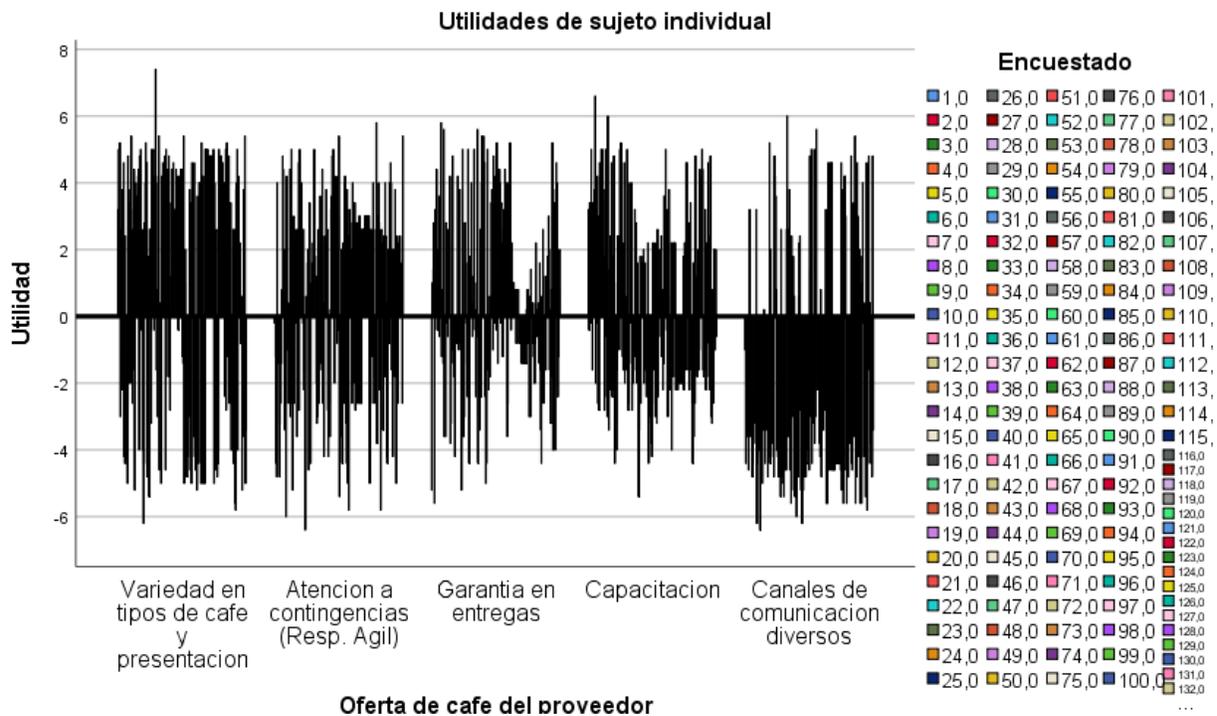




### Apéndice 6: Utilidades por establecimiento encuestado servicio







### Referencias bibliográficas

- Agyapong, A., Osei, H. V., & Akomea, S. Y. (2015). Marketing Capability, Competitive Strategies And Performance Of Micro And Small Family Businesses In Ghana. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 25.
- Akshay R. Rao, M. E. (2000). *How to Fight a Price War*. Boston: How to Fight a Price War.
- Barnes, C., Blake, H., & Pinder, D. (2009). *Creating & Delivering Your Value Proposition*. Londres: Kogan Page.
- Bodea, L. S. (2016). *THE EFFECTS OF MARKETING CAPABILITIES ON FIRM'S PERFORMANCE*. Timisoara, Romania.
- Cacciolatti, L., & Sooheelee. (2016). *Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power*. Londres, Inglaterra.
- Cacciolatti, L., & Sooheelee. (2016). *Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power*. Londres, Inglaterra.
- Café Veracruz. (3 de Octubre de 2016). *www.cafeveracruz.com*. Obtenido de <https://www.cafeveracruz.com/blog/cafe-molido-para-tu-cafetera/>
- Cameron, T. A. (1987). "Estimating Willingness to Pay from Survey Data: An Alternative Pre-Test- Market Evaluation Procedure,". *Journal of Marketing Research*,.
- Carballada, C. P. (08 de 06 de 2008). *¿Qué es y cómo se usa el análisis conjoint?* Obtenido de marketísimo: <http://marketisimo.blogspot.com/2008/06/qu-es-y-cmo-se-usa-el-anlisis-conjoint.html>

- Consultora Objetivo Latinoamericano. (2014). *Investigación de Mercados Niveles de Potencial Mercado Food Service 2013 – 2014* (Vol. 1). Bogotá, Colombia.
- Cortez, R. M., & Johnston, W. (2017). *Needed B2B marketing capabilities: Insights from the USA and emerging Latin America*. Atlanta, Estados Unidos.
- Cortez, R. M., & Johnston, W. (2017). *Needed B2B marketing capabilities: Insights from the USA and emerging Latin America*. Atlanta, Estados Unidos.
- Cursos Barista de Café. (11 de Junio de 2013). *CursosBaristaCafe.com.mx*. Obtenido de <https://cursosbaristacafe.com.mx/blog/tips/tipos-de-molido-del-cafe/>
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 37-52.
- Day, G. S. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 183 - 195.
- Duta, K. P. (2014). Change in consumer patronage and willingness to pay at different levels of service attributes in restaurants: A study in India. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 149-174.
- Euromonitor International. (2019). *Coffee In Colombia*. Bogotá: Passport Euromonitor International.
- Euromonitor International. (2019). *Consumer Foodservice in Colombia*. Bogotá: Passport Euromonitor International.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (1 de 10 de 2015). [www.federaciondecafeteros.org](http://www.federaciondecafeteros.org). Obtenido de [https://www.federaciondecafeteros.org/pergamino-fnc/index.php/comments/toma\\_cafe\\_ha\\_impulsado\\_consumo\\_interno\\_en\\_colombia/](https://www.federaciondecafeteros.org/pergamino-fnc/index.php/comments/toma_cafe_ha_impulsado_consumo_interno_en_colombia/)

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2019). *.federaciondecafeteros.org*. Obtenido de [https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/nuestro\\_cafe/el\\_cafe\\_de\\_colombia/nuestros\\_cafeteros/](https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/nuestro_cafe/el_cafe_de_colombia/nuestros_cafeteros/)

Federación Colombiana de Cafeteros. (5 de 05 de 2019). *.federaciondecafeteros.org*. Obtenido de [https://federaciondecafeteros.org/clientes/es/nuestra\\_propuesta\\_de\\_valor/portafolio\\_de\\_productos/nuestro\\_cafe\\_especial/](https://federaciondecafeteros.org/clientes/es/nuestra_propuesta_de_valor/portafolio_de_productos/nuestro_cafe_especial/)

Geiger, I., Dost, F., Schönhoff, A., & Kleinaltenkamp, M. (2015). *Which types of multi-stage marketing increase direct customers' willingness-to-pay? Evidence from a scenario-based experiment in a B2B setting*. Berlín, Alemania.

Geiger, I., Dost, F., Schönhoff, A., & Kleinaltenkamp, M. (2015). *Which types of multi-stage marketing increase direct customers' willingness-to-pay? Evidence from a scenario-based experiment in a B2B setting*. Berlin, Germany: Freie Universität Berlin, Marketing Department.

Gross, D. (2014). A Technical Note: Conjoint Analysis for Entrepreneurial Market Research. *Business Journal for Entrepreneurs*, 60-68.

Håkansson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach*. Chichester: John Wiley & Sons, Inc.

Han, H. K. (2018). How image congruity and satisfaction impact customer retention at luxury restaurants: A moderated mediation framework. *Social Behavior and Personality*, 891-904.

- Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. D. (2005). *Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay* (Vol. 69). *Journal of Marketing*.
- illy. (1 de Febrero de 2019). *illy.com*. Obtenido de <https://www.illy.com/es-es/company/cafes/espresso>
- Jumbo. (28 de 04 de 2019). *Jumbo.com*. Obtenido de <https://www.tiendasjumbo.co/cafes-omolado-institucional-x-500g-/p>
- Kirca, G. R. (2017). *You gotta serve somebody: the effects of firm innovation on customer satisfaction and firm value*. Milan, Italia.
- Kotler, W. P. (2008). *Branding B2B, Gestión de Marcas para Productos Industriales*. Mexico: Patria.
- Liu L.-W., Y. W.-G.-H. (2017). *BUILDING THE B2B CUSTOMER LOYALTY: A ROLE OF RELATIONSHIP QUALITY*. Wufeng, Taichung, Taiwán.
- Londhea, D. B. (2014). Marketing Mix for Next Generation Marketing. *Procedia Economics and Finance*, 335 - 340.
- Mahnke, T., Stelzer, B., & Brecht, L. (2017). *Commoditization measurement for sustainable innovation: A holistic evaluation technique*. Ulm, Alemania: Institute of Technology and Process Management.
- Mahnke, T., Stelzer, B., & Brecht, L. (2017). *Commoditization measurement for sustainable innovation: A holistic evaluation technique*. Ulm, Alemania: Institute of Technology and Process Management.
- Medlin, C. J. (2003). Interaction in business relationships: A time perspective. *Industrial Marketing Management*, 185-193.

- Mutis, G. (Junio de 2013). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. *El Espectador*, 114 - 118.
- Navia, J. M., Echaverría, J. B., & Rodríguez, J. G. (2015). *Factores Motivacionales Que Permitieron El Surgimiento De Los Productores De Cafés Especiales En El Departamento Del Huila*. Bogotá: SENA. Obtenido de <http://revistas.sena.edu.co/index.php/riag/article/view/310/332>
- Objetivo Consultora Latinoamericana. (2018). *Consumo fuera de casa – Retos y oportunidades para el desarrollo en el canal Food Service*. Cali: OCL Living in information mode.
- Olsen, L. L. (2003). “*Service Equity, Satisfaction, and Loyalty: From Transaction-Specific to Cumulative Evaluations,*”. *Journal of Service Research*.
- Palmatier, R. W. (2006). *Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis*, *Journal of Marketing*. *Journal of Marketing*.
- Pan Pa Ya´. (25 de Junio de 2018). *Pan Pa Ya´*. Obtenido de <http://www.panpaya.com.co/promociones/detalle/semana-del/40>
- PanPaYa. (06 de Mayo de 2019). *PanPaYa*. Obtenido de Menú Pan Pa Ya: <http://www.panpaya.com.co/menu>
- Payne, A., & Frow, P. (2014). Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. *Journal of Service Management*, 213-227.
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *J. of the Acad. Mark. Sci*, 467 - 489.
- Payne, A., Frow, P., Steinhof, L., & Eggert, A. (2020). Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. *Industrial Marketing Management*, 1- 12. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.015>

- Pels, J. B. (2004). *Benchmarking business-to-business marketing practices in emerging and developed economies: Argentina compared to the USA and New Zealand*. Journal of Business and Industrial Marketing.
- Piedrahita, C. E., Reina, M., & Abultaif, A. (2016). *Bitácora de una Multilatina La Estrategia de nutresa*. Bogotá, Colombia: Planeta Colombiana.
- Portafolio. (26 de 06 de 2015). La mitad del café se toma fuera de casa. Bogotá, Distrito Capital, Colombia.
- Raddar. (2019). *Informe del gasto de los hogares*. Bogotá: Consumer Knowledge Group.  
Obtenido de <https://raddar.net/wp-content/uploads/2020/01/Informes-Diciembre-2019-Pagina.pdf>
- Rao, V. R. (2014). *Applied Conjoint Analysis*. Ithaca: Springer.
- Rauyrueñ, P. a. (2007). *Relationship Quality as a Predictor of B2B Customer Loyalty*,. Journal of Business Research,.
- Real Risk. (2017). *Impacto del sector institucional en la economía del país*. . Medellín.
- Real Risk. (2018). *Informe de Café*. Bogotá: Real Risk.
- Real Risk. (2019). *Vigilancia Comercial y Competitiva*. Medellín: RealRisk-DecideandCompete.
- Revista Dinero. (29 de 08 de 2008). [www.revistadinero.com](http://www.revistadinero.com). Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/tras-mercado-institucional/67155>
- Robles, C. M. (2018). *Relación entre la calidad de servicio en la experiencia de compra de vehículos de marcas de lujo comercializadas en el Perú y la satisfacción del cliente de categoría premium*. Lima, Perú: Universidad Esan .

- Sarmiento, M., Simões, C., & Farhangmehr, M. (2014). *Applying a relationshipmarketing perspective to B2B trade fairs: The role of socialization episodes*. Braga, Portugal.
- Sarmiento, M., Simões, C., & Farhangmehr, M. (2014). *Applying a relationshipmarketing perspective to B2B trade fairs: The role of socialization episodes*. Braga, Portugal.
- Seemant Kumar Yadav, V. A. (2018). *Customer Satisfaction and Loyalty Relationship: The Mediating Role of Trust*. Mathura, Uttar Pradesh, India.
- Sheth, J. (2011). *Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices*. *Journal of Marketing*,.
- Sheth, J. (2011). Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices. *Journal of Marketing*, 166-182.
- Töytäri, P., Rajala, R., & Alejandro, T. (2015). Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. *Industrial Marketing Management*, 12.
- Tuzunkan, D. (2018). Customer Relationship Management In Business-To-Business Marketing: Example Of Tourism Sector . *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 329-338.
- Vieira, A. L. (2009). *BUSINESS-TO-BUSINESS RELATIONSHIP QUALITY* (Vol. 3). Aveiro, Portugal: PORTUGUESE JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES.