

INTERNAL



ROBU SPECIALTY COFFEE

PARTE I.

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR POR EL GRADO DE MBA

Andrea Carolina Bultrón Batista

Profesor Guía: Nicole Pinaud

Panamá, Agosto 2022

Contenido

Guía de Ilustraciones	4
Guía de Tablas	4
Resumen Ejecutivo	5
I. Oportunidad de negocio.....	6
II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....	8
2.1. Industria	8
2.2. Competidores	13
2.3. Clientes	15
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	16
3.1. Modelo de negocios	16
3.2. Descripción de la empresa	18
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	19
3.4. RSE y sustentabilidad	20
IV. Plan de Marketing.....	22
4.1. Objetivos de Marketing	22
4.2. Estrategia de Segmentación.....	23
4.3. Estrategia de Producto	24
4.4. Estrategia de Precio	25
4.5. Estrategia de Distribución.....	26
4.6. Estrategia de ventas y comunicación.....	26
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	27
4.8. Presupuesto de marketing y cronograma	29
V. Plan de Operaciones	31
VI. Equipo del Proyecto	32
VII. Plan Financiero.....	33
VIII. Riesgos Críticos	34
XI. Propuesta Inversionista	35
X. Conclusión.....	36
XI. Bibliografía y Fuentes	37
XII. Anexos	40
12.1. Modelo de Negocios CANVAS	40
12.2. Modelo de Negocios CANVAS Sostenible	40
12.3. Gráfico Áreas de Producción y Siembra en Panamá	41
12.4. Precios en Supermercados de la Competencia	41
12.5. Estudio de mercado.....	57

12.5.1. Modelo de cuestionario realizado al consumidor final	57
12.5.2. Resultados obtenidos del cuestionario al consumidor final.....	65
12.5.3. Entrevistas al sector de empresas privadas	74
12.5.4. Entrevista a distribuidores	76
12.5.5. Entrevista a empresa competidora	77
12.5.6. Resultado de entrevistas a consumidores diarios de café- Con catación del café	78
12.5.7. Resultados obtenidos de Catación del y puntuación y puntuación del café por expertos en Panamá.	83
12.6. Logo ROBU Specialty Coffee	84

Guía de Ilustraciones

Ilustración 1. Precio del café en Panamá y en el mercado internacional. Pág. 8

Ilustración 2. Precio y Calidad. Pág 14

Ilustración 3. % Venta primer año. Pág 28

Guía de Tablas

Tabla 1. Presentaciones de ROBU Specialty Coffee. Pág.24

Tabla 2. Variedad de presentaciones del café. Pág.29

Tabla 3. Presupuesto de Marketing. Pág. 30

Tabla 4. Cronograma de actividades de marketing. Pág.30

Resumen Ejecutivo

ROBU Specialty Coffe surge ante la necesidad por parte de la población panameña de contar con mayor variedad, calidad y precios de café Specialty Coffee. En Panamá se consume cerca de 20 millones de kilogramos de café al año y se ha dado un incremento de cifras significativas recientemente. Además, Panamá ha sido reconocido entre regiones vecinas por su puntuación destacada en el Specialty Coffee.

ROBU Specialty Coffe cuenta hoy en día con una finca cafetalera ubicada en la región de Panamá mayormente reconocida por sus cafés de altura, Boquete Panamá. La empresa busca convertir esta finca en una de las ventajas competitivas de mayor valor para los inversionistas, ya que pagaran un valor menor por su alquiler que el que se ofrece actualmente en el mercado.

Algunas de las principales características de ROBU Specialty Coffee son las siguientes, un café 100% panameño y de origen orgánico, excelente calidad y precio en comparación con el mercado, implementando tecnologías ecológicamente sostenibles, solidaridad que las comunidades indígenas quienes forman gran parte de la fuerza laboral en la finca cafetalera y sobre todo el compromiso con el ambiente y la sociedad a través de la reutilización de los productos orgánicos.

Para llevar a cabo este proyecto, ROBU Specialty Coffe busca inversionistas que aporten \$600,000 dólares. Este proyecto es de gran atractivo ya que cuenta con un TIR del 40% y el VAN es de 663,743. La inversión inicial se recuperaría al tercer año de operación de ROBU Specialty Coffee.

I. Oportunidad de negocio

Según estudios recientes, en Panamá se consumen más de 20 millones de kilogramos de café al año (Ley N° 331, 2020), lo cual equivale a unos cinco kilogramos per cápita. Panamá es un productor de café mundialmente reconocido por su calidad y sabor de taza. Además, tiene puntajes de Specialty Coffee mucho más altos que las regiones vecinas y con el pasar del tiempo se ha convertido en un producto gourmet. En los últimos 10 años, el mercado de consumo de Specialty Coffee en Panamá ha crecido en grandes cifras y esto ha propiciado la introducción de nuevas marcas de café Specialty en el mercado (Otero, 2020). Muchas de estas marcas presentan una alta calidad de producto y consecuencia de esto un precio más alto, lo cual dificulta a gran parte de la población acceder a su compra. Una tendencia que se ha presentado en los últimos años hace referencia a la cantidad de personas que están prefiriendo comprar el café en tiendas o supermercados, lo cual les permite a los consumidores obtener mayor calidad y sostenibilidad del producto (Mott, 2021). Esto ha impulsado a las cadenas de supermercados a ampliar su gama de productos con la finalidad de satisfacer la demanda latente de los consumidores.

En Panamá, producto de la crisis sanitaria que se vive en los últimos años, las personas están cambiando sus hábitos alimenticios en la búsqueda de mejorar su estado de salud. Una parte significativa de la población está prefiriendo elegir alimentos más saludables y naturales al momento de comprar (SENACYT, 2021). La crisis sanitaria y los cambios en los hábitos de consumo de la población dan pie a una oportunidad para los productores involucrados en el sector de alimentos orgánicos. El MIDA (Ministerio Agropecuario de Panamá) reporta que para el 2017, Panamá tiene más de 1,500 productores orgánicos que cultivan alrededor de 7,000 hectáreas de las cuales 2,000 están certificadas como producción orgánica (CF, 2017). A pesar de que en Panamá la agricultura orgánica no ha sido debidamente explotada y reconocida, ha ido tomando relevancia y ganando fuerza. Es por ello, que ROBU Specialty Coffee considera el crecer en el sector de producción de alimentos orgánicos una oportunidad de negocio prometedora y sostenible.

La agricultura ocupa un puesto importante en la economía de las comunidades indígenas Nāgbes Buglés en Panamá. Gran parte de la comunidad trabaja en las cosechas de café en tierras altas de Chiriquí, en especial Boquete. Más de 15,000 Ngābes-Buglés participan en la recolección de café anual en las fincas ubicadas a lo largo de las tierras altas en Chiriquí. Los hombres y mujeres de la comunidad Nāgbe Buglé juegan un papel importante no solo en la recolección del café, sino también en el proceso de producción, aportando sus conocimientos de la tierra y el manejo de las plantaciones. A pesar de la importante participación por parte de las comunidades indígenas en la economía del país, hoy en día siguen presentando diversas necesidades a nivel de salud, estudios y calidad de vida en general.

Dentro de las ventajas con las que cuenta ROBU Specialty Coffee, es importante mencionar que el equipo gestor, conoce una red de personas con años de experiencia en la industria de producción de café y su venta, por lo tanto, dentro del personal que colaborará en la finca habrá expertos en distintas áreas lo que facilita la penetración dentro del mercado de venta de café tostado molido y en grano. Además, dentro del equipo administrativo de la empresa se contará con colaboradores que presentan experiencia en la administración de negocios, en el sector retail, el sector comercial y además que poseen alianzas colaborativas con socios estratégicos como baristas reconocidos, influenciadores, tostadores y productores de la región.

En los últimos 10 años cafeteros, el crecimiento promedio del consumo mundial ha aumentado un 1,9% anual, y se estima que seguirá aumentando (Hernández, 2021). En consecuencia, de las razones presentadas anteriormente, ROBU Specialty Coffee busca suplir las necesidades de una demanda creciente de Specialty Coffee a través de la oferta de un café de calidad y a un precio medio en comparación con el promedio del mercado. Todo esto a través de un proceso de producción amigable con el ambiente y sostenible atendiendo a la necesidad creciente del consumidor por cuidar de su salud. Además, busca agregar valor a la empresa a través de la participación activa y contribuciones para mejorar la calidad de vida de una comunidad que juega un rol vital para la producción del café en Panamá, las comunidades Ngābe- Buglés

II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

2.1. Industria

El consumo de café ha aumentado un 1.9% anual desde el 2010 (M. Fanovich 2018). Se esperaba que para el 2020, más de 800 millones de nuevos consumidores de café de la clase media ingresen a los mercados globales. En Panamá hay 7,531 productores de café y hay 15,453 hectáreas sembradas en el país (MICI 2021). Alrededor de 450 mil personas en Panamá dependen del sector agropecuario, y de esta cifra, aproximadamente un 20 por ciento corresponde a ciudadanos que dependen de la actividad cafetera, según datos del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA 2022).

En Panamá se ve un incremento de la demanda del café especial entre los jóvenes y adultos. Para que el café se considere especial tiene que contar con calidad (más de 80 puntos de catación) y ser parte de un microclima favorecido. En el país se consumen unos 20 millones de kilogramos de café al año, lo cual equivale a unos cinco kilogramos per cápita. En el 2017 se reportó que en Panamá se consumen alrededor de 194,000 quintales de café al año. (MIDA 2022) Se mostró un incremento de consumo de café de 5.8% en comparación al 2016 el año anterior. (MICI 2019). En Panamá pagan mejor precio por el café que en otras regiones de Centroamérica. En 2016 el quintal de café en Panamá se vendió a \$211 y en otros países a \$130 como lo detalla el gráfico proporcionado por INDESA. Un quintal de café son 100 libras. Esta diferenciación de precio se da por el llamado “terroir” que le brinda a Panamá una ventaja geográfica donde la combinación de la tierra, el viento, el sol, la lluvia hacen un microclima ideal que sacan cualidades del café especiales que dan un puntaje más alto en las cataciones.



Ilustración 1. Precio del café en Panamá y en el mercado internacional.

En Panamá se recibe importación de 94,000 quintales provenientes mayormente de Colombia con el 65% de la importación y otros países como Brasil y Estados Unidos (MICI 2021). El restante de los 100,000 quintales consumidos en el país se produce en Panamá. Si esos quintales se convierten en libras son 22,000,000 de libras al año de consumo local. De estos 22 millones de libras el 30% aproximadamente es de café especial (MIDA 2020). Calculando la libra a un precio de \$4 aproximadamente el mercado de café especial está valorado en \$26.4 millones al año.

Para analizar el mercado del café especial utilizamos 2 modelos para evaluar bien el contexto y el entorno de la industria de Specialty Coffee específicamente en producción, distribución y venta de café tostado. Los modelos son el PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.

Análisis PESTEL:

Político:

- Tratados de comercio a nivel internacional que benefician la importación y exportación del café panameño. (MIDA 2022)
- Proyectos de Ley impulsados para el apoyo de los agropecuarios (Decreto de Gabinete 5 de 30 de mayo de 2021, Ley 153 de 2020, Ley 76 de 2009). (MICI, 2021)
- Estabilidad media-alta del poder político en Panamá que permiten a los ciudadanos un grado de tranquilidad de inversión y estabilidad en varios sectores de la industria.

Económico:

- Tendencias crecientes de consumo de café especial y mayor poder económico entre millennials para el consumismo ya que están dispuestos a pagar más por mejor calidad y esto aumenta las ventas y el mercado de Specialty Coffee. (Grant 2020)
- Utilización de dólar americano en Panamá, poca inflación comparada a los países vecinos y bajo riesgo de devaluación de moneda local en cualquier industria.

Socio-Cultural:

- Mayor conciencia en la salud al consumir productos más orgánicos, menos procesados

y con mayor información del origen de cada comida el cual influye en la compra de productos específicos de sello orgánico.

- Cambios en los niveles de ingresos y de educación de la población panameña que es más alta que la de los países vecinos en Centroamérica.

Tecnológico:

- Innovaciones en los procesos del café (por ejemplo, con procesos anaeróbicos donde se meten en tanques a fermentar o se le agrega levadura para destacar sabores y notas del café) el cual ayuda a la industria a crecer y ser conocida por innovadora.
- Tecnologías de comunicación que ayudan a acelerar el proceso de conocimiento y entrega de productos de café a todo el mundo

Ecológico:

- Riesgos naturales como mucha lluvia o mucho sol en momentos claves de siembra o cosecha que puedan alterar las proyecciones de producción.
- Búsqueda de productos orgánicos y amigables con el medio ambiente, empaques reutilizables o compostables para agrandar más a los consumidores que buscan cuidar la tierra (Grant 2020)
- Normas y regulaciones ambientales que permiten a los agricultores respetar la tierra y no abusar de ella con permisos especiales y certificaciones. (MICI 2021)

Legal:

- Normativas de registros de operación, registros sanitarios y rigurosas inspecciones en áreas de producción de café para cumplir con el estándar de la industria en la cual se opera.

En conclusión, este análisis PESTEL ayudará a ROBU Specialty Coffee a adaptarse a cambios de medio y largo plazo al ver tendencias del mercado, contra tiempos esperados y diferentes técnicas que existen en el mercado. Este análisis podrá guiar la dirección de la empresa en posibles escenarios futuros que determinarán los pasos a seguir. Con este análisis ROBU determinó que es una industria alineada con los pilares importantes de su negocio.

Las 5 fuerzas de Porter:

Para las 5 fuerzas de Porter se analiza la industria del café especial en Panamá. Por café especial se entiende como un café gourmet que tiene un puntaje de catación de 80 puntos o más.

Poder de Negociación de los Proveedores: Se puede considerar que es alta ya que la cantidad de Specialty Coffee que se produce en Panamá es limitada y mucha es destinada al extranjero. La venta de Specialty Coffee en el mercado local es limitada a empresas grandes establecidas o venta directa con la propia marca de los proveedores. Los proveedores en el sector cafetalero son los productores que siembran, cosechan, procesan y empaacan el café. Existen alrededor de 27 fincas establecidas que venden café especial. Pueden ingresar extranjeros al mercado local pero la mayoría del café especial panameño tiene un puntaje de catación mucho más alto que los otros países y basado en la entrevista a los consumidores, ellos prefieren probar productos locales.

Poder de Negociación de los Compradores: Basado en la compra de Specialty Coffee y el nicho creado en Panamá, el poder de negociación de los compradores de clientes indirectos es bajo ya que hay un estándar de precios y calidad del café especial que no permite a los compradores tener un nivel de negociación alto. Para las empresas como supermercados y tiendas gourmet el poder es medio-bajo también ya que compran a un precio establecido por el productor y ellos agregan su margen de ganancia.

Amenaza de productos sustitutos: Se considera un nivel medio ya que el Specialty Coffee compite directamente con el café tradicional que es el que se consume más en Panamá. El café tradicional es menos costoso (\$5 por una libra) en comparación al café especial (\$10-\$20 una libra). Otros productos sustitutos incluyen el té, bebidas de chocolate, sodas, agua, jugos, y también el café instantáneo. En el 2014 se importó a Panamá más de 218 mil kilos de té mayormente consumidos el té negro y té verde. Una taza de té se vende entre los \$3-\$18 (CentralAmerica Data 2015).

Amenaza de entrada de nuevos competidores: El nivel de entrada de nuevos competidores es bajo. Las tierras para café especial en la región de Boquete, Chiriquí son muy difíciles de

adquirir y los precios son demasiado altos. Se ha destinado tierras en la zona cafetalera al turismo. En la investigación realizada, se afirma que venden a \$35 el metro cuadrado, y que las tierras son limitadas. Se ha visto la entrada de competidores de afuera, pero basado en la investigación física que se hizo en los supermercados, estos son de café de calidad más baja (no considerado Specialty Coffee que es el sector que se analiza para este proyecto). La inversión inicial de un terreno hace que la barrera de entrada de competidores sea altísima.

Rivalidad entre los competidores: La rivalidad entre competidores es media. En el sector del Specialty Coffee alrededor de 27 fincas participan en la venta de café empacado. Muchos compran a proveedores y crean submarcas para competir en el mercado de Specialty Coffee. En conclusión, el análisis de las 5 fuerzas de Porter abre la perspectiva de la industria en la se compite y muestra que ROBU Specialty Coffee participa en una industria atractiva. A pesar de ser 27 competidores en el mercado, la barrera de entrada es tan alta que al tener tierras de café en el área de Boquete la ventaja competitiva es altísima y da la entrada a ser un rival competitivo fuerte. Al ver los resultados, ROBU implementará oportunidades para mejorar el plan de marketing para posicionar la marca, se analiza que hay ventaja competitiva en el sector de café orgánico, da claridad que no es fácil que marcas de café especial desde producción a venta entren al mercado, y la cantidad de rivales presentes en el mercado.

Tendencias del Mercado

Los consumidores de café, los clientes indirectos de ROBU Specialty Coffee se toman el tiempo de saber de dónde viene el café que compran, con qué procesos fue cultivado y procesado y se han notado las siguientes tendencias en el mercado del café especial:

Calidad- La calidad es una tendencia muy marcada en los compradores de café, se busca un café de calidad que se diferencie de un café barato y cualquiera que es servido en restaurantes o empresas. Los compradores finales de café buscan identificadores en el empaque de tipo de proceso, tueste, variedad para así corroborar la calidad del café. (Mott 2021)

Amistoso con el medio ambiente – El cuidado del medio ambiente se busca y se apoya enormemente por la mayoría de los clientes como lo dice María Jose Parra en su estudio del café para Daily Grind. Se buscan procesos en la producción de café orgánicos y sin químicos

que dañen la naturaleza. Se busca también que los productores cuenten con certificaciones importantes que garantizan los procesos orgánicos y nacionales. Las bolsas biodegradables son vistas de mejor manera que las plásticas. (Parra 2020)

Con historia – Tener una historia detrás de los productos es una tendencia que llama la atención y atrae muchos compradores nuevos. Se busca un sentido del producto, un propósito de compra y diferenciación del producto. (Mott 2021)

Economía Circular - Todo es importante en el proceso entero de un producto, pero más importante es crear una economía circular y en el caso del café, esto se hace con procesos orgánicos, reciclaje de agua, paneles solares y más.

Consumidores Millennials- Los consumidores de café millennials son más informados, en búsqueda de la calidad y prácticas amigables al medio ambiente (Grant 2020). Son consumidores con poder adquisitivo importante y están dispuestos a probar cosas nuevas y diferentes.

En la industria del Specialty Coffee en Panamá las tendencias indican que la gente está dispuesta a comprar Specialty Coffee y más si es un producto orgánico. La competencia es grande, pero hay espacio para nuevas marcas con ideas de cuidar al medio ambiente y con un precio accesible.

2.2. Competidores

Existen competidores grandes y establecidos en la industria como: Finca Lerida, Gran de Val, Savage Coffees, Café Lamastus, entre otros. Todos estos competidores son productores de café especial y venden su café tostado y empacado de diferentes tamaños.

Al investigar en los sitios web de supermercados y tiendas, los precios de la competencia son parecidos entre \$9-\$13 por una bolsa de variedad Catuai/Caturra de 200g y para la variedad de Geisha los precios son desde \$16-23 por una bolsa empacada de 200g. (Véase Anexo 12.4).

Los precios de ROBU Specialty Coffee son competitivos en el mercado siendo de \$8 el

Catuai/Caturra 250gr, ofreciendo la misma calidad y mejores procesos orgánicos que la competencia. En las búsquedas en las páginas web de los competidores y en sus empaques no se encontró descripciones de café orgánico en ninguna marca.

Luego de una investigación de precios en las páginas de supermercados y de calidad en los cupping scores, se puede definir el siguiente mapa de posicionamiento. Por calidad se toma en consideración el puntaje de catación de estas marcas. Entre más alto el puntaje, mejor calidad presenta al consumidor.

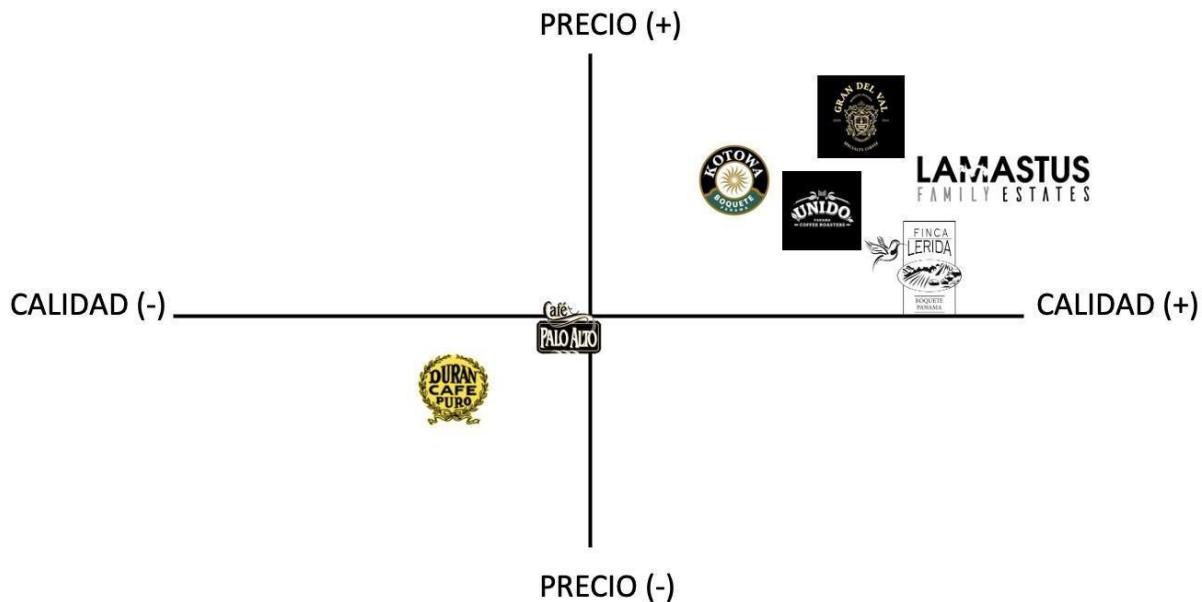


Ilustración 2. Precio y Calidad.

Lamastus Family Estate es un competidor grande del mercado. En la página web comentan que Lamastus empezó con su siembra de café desde 1918 y han logrado posicionarse como pioneros de venta internacional y nacional con sus 3 estates donde producen variedades de café como Catuai, Caturra y Geisha. Controlan aproximadamente el 15% del mercado de Specialty Coffee (MIDA 2021). Venden su café empacado en las cadenas de supermercados como El Rey, Ribasmith y Super 99.

Basado en las entrevistas realizadas a los clientes indirectos cuando se preguntó qué marca de Specialty Coffee compran (Véase Anexo 12.5.2 pregunta 15), las que más se mencionaron fueron Kotowa y Café Unido. Interesantemente ambas marcas tienen establecimientos de

cafeterías por todo el país. Esto podría llevar a la conclusión que entre más el cliente ve la marca o el Coffee shop, más compra su café porque lo reconoce en los supermercados y tiendas gourmet.

La necesidad de venderle buen café a las empresas no se atiende actualmente basado en las entrevistas a colaboradores (Véase Anexo 12.5.3), el café de la mayoría de las empresas es Café Duran o de baja calidad. En las entrevistas a empresas del sector privado (Véase Anexo 6.4.3), estas se compran en presentación de 1, 2 y 5 libras molido y en grano. En las entrevistas indican que están interesados en la responsabilidad social y al comprar ROBU Specialty Coffee estarían aportando al bienestar de la comunidad Ngäbe-Buglé. Los clientes indirectos se muestran muy dispuestos a probar marcas nuevas.

2.3. Clientes

Se realizó un análisis del perfil del consumidor final (Consumidores que compran a nuestros clientes, Distribuidores o colaboradores del sector privado) para entender con mayor eficacia sus distintas necesidades y características. Con esta información se pudo seleccionar con mayor exactitud quienes serían los clientes directos (Distribuidores y empresas del sector privado) de ROBU Specialty Coffee, y de esta manera, ofrecerles un producto que se adecua a las necesidades del consumidor.

De acuerdo a la investigación realizada (ver Anexo 12.5.2), los consumidores finales de ROBU Specialty Coffee son hombres y mujeres con 25 años o más, profesionales empleados de cargo medio-alto, con un nivel de escolaridad de estudios universitario o superior, de clase socioeconómica ABC1, que viven en sectores de poder adquisitivo medio-alto en Panamá, que consideran que el café es parte esencial de su día a día. Consumen Specialty Coffee a diario o en eventos especiales. Personas que consumen al menos una taza de café diario, en su mayoría de origen nacional y preparado en casa durante el transcurso de la mañana. Dentro de los factores que consideran de mayor importancia al momento de seleccionar un buen café, se encuentran: el sabor, aroma y acidez, calidad y además consideran relevante su proceso de producción y origen. Los sitios donde regularmente compran el café son: supermercados y tiendas gourmet. Su nivel económico, les permite mantener una vida socialmente activa en donde visitan con frecuencia cafeterías y restaurantes elegantes. Se

mantienen al tanto de lo que ocurre en su día a día a través de las redes sociales y disfrutan de ver televisión al llegar a casa.

Los clientes directos de ROBU Specialty Coffee son distribuidores de café y empresas del sector privado que además de ofrecer un café de calidad a sus colaboradores, buscan agregar valor a la misma a través de alianzas que beneficien a la comunidad. Es por ello, que los clientes han sido divididos en los siguientes grupos:

Cadenas de supermercados: Estos se encuentran en su mayoría en áreas rurales del país, en locaciones de un ingreso económico medio alto, cerca de zonas residenciales.

Tiendas Gourmet: Estas tiendas se encuentran en su mayoría en áreas rurales del país, en la Ciudad de Panamá, con acceso a oficinas, áreas bancarias, universidades y áreas de viviendas de clase media- alta en Panamá.

Empresas del sector privado: Empresas que ofrecen café de calidad a sus colaboradores y clientes. También buscamos llegar a empresas que se sientan comprometidos e identificados con nuestra causa de ayudar a las comunidades indígenas. Actualmente en Panamá, existen más de 170 empresas multinacionales con licencia para operar (Rodríguez, 2022).

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Modelo de negocios

Con el objetivo de comprender de forma más directa y estructurada el modelo de negocios, se utilizó la metodología CANVAS. (ver Anexo 12.1) A continuación, describiremos los nueve bloques fundamentales:

Segmentos de clientes: Los clientes directos son cadenas de supermercados ubicadas en locaciones estratégicas y de poder adquisitivo medio alto en Panamá. Tiendas Gourmet o tiendas especializadas y empresas del sector privado que ofrecen café de calidad a sus colaboradores y que busquen agregar valor para su compañía. Los consumidores finales serían aquellos que adquieren los productos a través de nuestros clientes.

Propuesta de valor: Marca de Specialty Coffee panameña de origen orgánico y alta calidad a un precio medio en comparación al mercado actual. Dentro de los atributos de la marca, se cuenta con un proceso de producción que incluye tecnología ecológicamente sostenible como los paneles solares, reciclaje de agua y máquinas tostadoras de café menos contaminantes. Como solidaridad del negocio, parte de las ganancias serán destinados para apoyar comunidades indígenas (Comunidades Ngäbes) quienes forman parte esencial de la fuerza laboral en las fincas cafetaleras, con lo que se busca incitar a empresas del sector privado a colaborar con la causa y a la vez agregar valor a su compañía y ser responsables socialmente.

Canales de distribución y comunicación: Se utilizarán canales de comunicación virtuales como redes sociales, ventas online, sitios web y canales físicos como oficinas para llevar a cabo las negociaciones y ventas directas.

Relación con el cliente: La relación con los clientes se llevará a cabo a través de la asistencia personalizada, con contacto directo con la fuerza de ventas. Se brindarán servicios automatizados para atraer a los clientes, en especial a las empresas del sector privado, a suscribirse para adquirir el producto de forma mensual y anual según su conveniencia. El foco de la relación con los clientes se basará principalmente en la adquisición y retención de nuevos clientes. Además, se busca crear una comunidad virtual que se interese por realizar cambios favorables por el medio ambiente y brinden su apoyo a las comunidades indígenas en Panamá.

Fuentes de ingresos: La fuente primordial de ingresos se da a través de las ventas a través de clientes mayoristas como supermercados y tiendas gourmet y compras realizadas por empresas del sector privado. Los ingresos serían entre 75-60% del precio del producto. En cuanto a las empresas del sector primario la ganancia sería completa sobre el precio de venta pactado.

Recursos claves: Actualmente, el principal recurso con el que cuenta ROBU Specialty Coffee es la tierra en la zona cafetalera (la cual se nombró como ROBU Estate) en la región de Boquete, Panamá. Hoy en día la finca produce más de 80,000 libras de café las cuales no se

cuidan ni se comercializan, son regaladas a conocidos o la mayoría terminan en pérdida. La región de Boquete es reconocida en Panamá por ser la locación en donde se produce el mejor café de altura de Panamá, el Specialty Coffee. Igualmente, se posee maquinaria especializada para la producción del café orgánico manteniendo la sostenibilidad a largo plazo. Este proyecto busca conseguir el sello de producto orgánico, el cual ninguna otra productora de café en Panamá posee actualmente. Por último, un factor importante a mencionar es el Know How del cuidado, mantenimiento y cosecha del café por parte de los trabajadores de comunidades Ngäbe- Buglés.

Actividades claves: Las actividades de mayor relevancia para el éxito del proyecto son la mantención de un proceso de producción completamente orgánico y la gestión eficaz de la fuerza de ventas.

Socios claves: Alianzas estratégicas con asesores agrónomos, productores de la región, proveedores de materia prima y relaciones de colaboración con tostadores, baristas e influenciadores de Specialty Coffee en Panamá.

Estructura de costos: Los costos más altos de la empresa serían los asociados a marketing, esfuerzo de ventas y costos de producción.

En adición a los nueve bloques fundamentales del modelo de negocio CANVAS mencionado anteriormente, existen ciertos aspectos aplicables al negocio que sería de importancia mencionar. Si bien existen costos socioambientales como el impacto ambiental por el proceso de tostado del café y el empaçado en bolsas de plástico, también existen beneficios socio ambientales notables como el desarrollo de las comunidades rurales, la fertilización con Compost, el uso de energía solar y el reciclaje de agua. Como uso final de la empresa, se considera que esta genere valor de marca a través de los años y que al final de los 5 años del plan de negocios propuestos, la venta de la marca genere mayor rentabilidad que las ventas de los activos como tal. (ver Anexo 12.2.)

3.2. Descripción de la empresa

ROBU Specialty Coffee es una empresa productora de café gourmet ubicada en Tierras Altas

- Boquete, Panamá. El 61.6% (ver Anexo 12.3) de la producción de café de Panamá está en el área de Boquete. La finca no solo se encuentra ubicada en la mejor área productora de Specialty Coffee en Panamá, sino que además posee la maquinaria necesaria para el proceso de producción orgánico y sostenible. Igualmente, la empresa contará con el personal administrativo y operativo para llevar a cabo la producción del café. Actualmente la producción de la finca no se cuida ni se vende. ROBU busca llevar el proceso de producción al siguiente nivel y al mismo tiempo adiciona el proceso de tostado, empaçado, y comercialización del café como un producto gourmet. Inicialmente la empresa contaría con la participación en temas de administración por parte del equipo gestor del proyecto, haciéndose cargo de temas de contratación, contabilidad y finanzas. Se contratará el personal administrativo y operativo a medida que vaya creciendo la producción.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento.

La escalabilidad de negocio en este proyecto es una gran oportunidad. El plan de escalabilidad es primero vender las bolsas de café que produce la finca al 100%. Vender todo el café producido en la finca significa haber colocado 99,100 bolsas de café de diferentes tamaños incluyendo la variedad Geisha y Catuai/Caturra en supermercados y tiendas gourmet. Luego de la venta de toda la producción de ROBU Estate, se apoyará a otros productores de café comprando sus cosechas de café en cereza recién cosechado para ROBU Estate procesar, empaçar y distribuir el café. Al año cinco o cuando la producción de la finca se venda al 100%, se creará una marca paraguas donde se empaçará café de calidad de productores vecinos del área de Boquete. Esta submarca tendrá el sello de calidad y proceso orgánico de ROBU Specialty Coffee. La maquinaria y mano de obra ya está en casa, lo cual ayudará en el proceso de empaque y distribución. Es importante para ROBU Specialty Coffee encontrar el proveedor perfecto para este negocio, que mantenga la calidad esperada y que trabaje con procesos orgánicos y enfocados a la visión de cuidar el medio ambiente. Los costos adicionales a considerar son la cantidad de bolsas de empaque y la mano de obra para procesar este café adicional.

Otra oportunidad importante para considerar en el futuro es incorporar las cápsulas de café con café especial. Incapto Coffee asegura que las ventas de cápsulas incrementaron un 26% y un estudio publicado por Kantar Worldpanel indica que las cápsulas de café desplazarán el

café molido y soluble. En los supermercados ya vemos las tendencias de las cápsulas de Nesspreso y DolceGusto, pero ROBU Specialty Coffee busca introducir café especial panameño con cápsulas orgánicas y compostables. Es indispensable para la empresa no crear cápsulas de aluminio o plástico que puedan tener un impacto al medio ambiente. Se sabe que las cápsulas orgánicas tendrán un precio más alto, pero ROBU proyecta que los clientes que son muy conscientes lo pagarán. Cafés Novell es pionero en cápsulas que se pueden desintegrar entre 1 y 3 meses, lo cual es lo que buscamos incorporar en ROBU Coffee.

Otra opción muy viable de crecimiento entre los años 6-10 es la diversificación a través de adquisiciones de fincas ya establecidas con marcas propias para poder aumentar el posicionamiento en el mercado. Para el año 10 es importante para la marca controlar el 20% del mercado nacional. Se podrá crear 2 tipos de líneas de negocio, una orgánica y otra de producción normal para suplir a ambos mercados.

Como última opción, luego de conquistar el mercado panameño, la empresa podrá exportar su café comprado a otros productores como parte de la expansión en años futuros. El café se exporta de manera verde, antes de cualquier proceso. Es una opción que no se elimina, pero queda de último ya que el propósito de la inversión es procesar, tostar, y empacar el café para ser distribuido en supermercados y tiendas nacionales.

3.4. RSE y sustentabilidad

ROBU Specialty Coffee tiene como objetivo ofrecer un café orgánico al mercado panameño alineado a la concientización con el medio ambiente. Buscan mantener un proceso de producción que se enfoca principalmente en la utilización de productos orgánicos para el proceso de producción del café, productos completamente libres de químicos y de esta forma propiciar la reutilización de recursos la mayor cantidad de tiempo posible. En ROBU Estate, se preocupa por darle uso a todo tipo de desechos del café, por ejemplo, la cáscara del café será depositada en la tierra en conjunto con plantas, ramas, árboles viejos para crear abono orgánico (compost) que será utilizado en las próximas rondas de fertilización de la tierra. El agua para lavar el café recién cosechado, será utilizada para futuros riegos necesarios. No se utilizarán fungicidas ni herbicidas, o insecticidas en las plantas que puedan dañar el medio

ambiente o la salud de los colaboradores y consumidores. Solo se utilizarán fertilizantes orgánicos como por ejemplo el compost. Para tratar las plagas como la roya se utilizará un hongo natural que combate la roya directamente. Para los consumidores finales ROBU implementará campañas de reciclaje recomendando que los restos del café de cada consumidor se utilicen de abono para las plantas ya que los restos del café son ricos en nitrógeno y fósforo. También se puede utilizar como mascarillas para la cara y el cabello, se puede utilizar como anti-olor ya que tiene la capacidad de atrapar y neutralizar los malos olores.

Uno de los componentes más importantes de ROBU Specialty Coffee es la fuerza laboral. El 90% de los colaboradores son de la comunidad Ngäbe-Buglé, una comarca de indígenas panameños que se dedican a la caficultura como cosecheros y trabajadores en campos cafetaleros. Los colaboradores de origen Ngäbe son un pilar importante para la producción del café debido a su gran conocimiento de las tierras. Es por este motivo que ROBU Specialty Coffee tiene el compromiso de ofrecer un trabajo digno a los habitantes de esta comunidad para contribuir a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores. Como plan de retribución por su colaboración, ROBU Specialty Coffee ofrecerá a cada colaborador una vivienda para que estén con sus familias cerca del lugar de trabajo. Se conoce que estas personas regularmente vienen desde muy lejos, de sus comarcas y es por esto que se les ofrecerán planes de salud, jubilación y educación. El transporte de los niños que viven en ROBU Estate y van a la escuela será completamente gratis. A cada colaborador se le ofrecerá una variedad de productos que han sido sembrados en la finca con el propósito de brindar a los que viven ahí productos básicos como plátanos, yuca, pimentones, tomates y frutas. Es importante también la seguridad de cada colaborador y es por eso que se les proporcionará la vestimenta adecuada de botas y utensilios de trabajo necesarios para la seguridad. Los valores éticos, la responsabilidad, el trabajo en equipo y la cultura de la empresa será transmitida a cada colaborador desde el inicio.

Para el pilar económico es importante la generación de empleo que se produce, la sana competencia con los competidores y el crear valor a los socios. También consideran un incremento en inversión en tecnología, investigación y presentación del producto. Se empieza por la compra de maquinaria pesada como tostadoras y piladoras que son más amigables con

el medio ambiente, tienen la mejor tecnología, utilizan menos electricidad y buscan emitir menos contaminantes al aire. En el mercado la marca Stronghold es reconocida por máquinas de este tipo que, aunque son más caras, presentan ventajas al medio ambiente. Como desarrollo económico se investiga y se harán estudios de suelo, de hoja y de grano de las plantas del café para poder darle a la tierra solo los nutrientes que son 100% necesarios para una buena taza de café.

Al integrar estos tres ámbitos ROBU Specialty Coffee busca proporcionar un ambiente laboral sano para los colaboradores, sano para el medio ambiente y próspero para la economía.

IV. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

El plan de marketing contempla diversas actividades que favorecen el acercamiento al mercado objetivo.

Objetivo General:

- ROBU Specialty Coffee tiene como objetivo principal ingresar al mercado y lograr un reconocimiento de marca por ser orgánica, excelente calidad y a buen precio por parte de su segmento objetivo. Se busca lograr este objetivo a través de la alta calidad que se ofrece y el valor agregado como café de origen orgánico a un precio justo en Panamá.

Objetivos Específicos:

Al año de operación:

- Vender el 60 % de la producción anual.
- Lograr una cartera de clientes de al menos 10 clientes en los próximos 12 meses.
- Aumentar el número de seguidores de nuestras redes sociales en un 50% en los siguientes 12 meses, aumentando la publicidad, con la finalidad de lograr reconocimiento de marca por parte de los clientes.

Años subsiguientes:

- Aumentar las ventas un 10% anualmente en los próximos 5 años.
- Aumentar la cartera de clientes en un 30% anualmente en los próximos 5 años.
- Aumentar el número de seguidores de nuestras redes sociales en un 25% anualmente en los próximos 5 años, con la finalidad de aumentar el reconocimiento de marca por parte de los clientes.

Las siguientes herramientas serán utilizadas para medir el éxito de los objetivos planteados:

Reconocimiento de marca: Los impactos de los esfuerzos realizados para la consecución de este objetivo se pueden medir a través de estudios de mercado que comparen el conocimiento de marca antes y después de las campañas de marketing implementadas.

Incremento de ventas: Este objetivo será medida a través de KPI's el crecimiento de volumen de ventas por mes, total de nuevos clientes por mes y valor de vida promedio de los clientes.

Captación de nuevos clientes: La medición del cumplimiento de este objetivo se hará a través de indicadores como: Costes de adquisición de clientes (CAC) y Retorno sobre la Inversión (ROI).

4.2. Estrategia de Segmentación

El segmento objetivo de ROBU Specialty Coffee está conformado primordialmente por clientes mayoristas como supermercados, tiendas especializadas o gourmet y por clientes minoristas como empresas del sector privado a lo largo del país. La segmentación se basa en tres grupos con la finalidad de conocer a mayor detalle las necesidades, características y preferencias de cada uno de estos grupos y de esta forma ofrecer un servicio especializado para satisfacer sus necesidades. A continuación, mayor detalle de cada grupo:

Cadenas de supermercados: Es el grupo de mayor relevancia ya que se prevé generar la mayor parte de ventas a través de los supermercados. Esta categoría incluye cadenas de supermercados como el Riba Smith, El Rey, Romero, Super 99, el Machetazo, Pricesmart.

Tiendas gourmet: Tiendas especializadas que venden productos que regularmente no se encuentran en grandes cadenas de supermercados debido a su exclusividad. Este segmento incluye tiendas gourmet del país como: Coco Market, Deli Gourmet, Felipe Motta, Athanasiou, La Cocina de Sofy, Casa del Jamón.

Empresas del sector privado: Regularmente empresas grandes, en su mayoría multinacionales. Muchas de estas ofrecen Specialty Coffee a diario o en eventos especiales.

4.3. Estrategia de Producto

ROBU Specialty Coffee pretende crear valor a su marca a través de la ventaja competitiva por diferenciación. Ofrecer un café 100% panameño con altos estándares de calidad, de origen orgánico a un precio justo y comprometido con la mejora continua de la calidad de vida de la comunidad. Existen pocos o escasos productos actualmente en el mercado que reúnen todas estas características.

ROBU Specialty Coffee tostará y empacará el café en las siguientes presentaciones:

Tipo de Café	Presentación
Catuai/Caturra	Media libra, una libra, cinco libras
Geisha	Media libra, una libra

Tabla 1. Presentaciones de ROBU Specialty Coffee.

imagen del producto busca resaltar las principales ventajas competitivas que presenta la marca ROBU Specialty Coffee, en especial su producción orgánica. El logo de ROBU Specialty Coffee menciona su origen orgánico, el año de inicio de comercialización, posee colores que se relacionan con el café y tiene como imagen una planta de café lo que permite al consumidor no solo ver el producto final sino un poco más atrás, desde que se inician las plantaciones (Ver Anexo 12.5.7). Las bolsas que se utilizarán para el empaçado, inicialmente serán de plástico por temas de costos, sin embargo, el ideal de la marca es lograr empaçado

ecológico a corto plazo. Como parte de la estrategia de producto, se realizarán campañas en donde se eduque al consumidor acerca de cómo reciclar y reutilizar el empaque del café. En la imagen del empaquetado, se busca poner imágenes que reflejen el valor de las comunidades indígenas que permitan a los consumidores tomar una buena taza de café.

4.4. Estrategia de Precio

La estrategia de precio para los productos será basada en una mezcla de precio competitivo y de valor percibido.

Basado en la encuesta de los clientes indirectos que son los consumidores finales del café, 58% de las personas indicaron que lo más importante del café que compran es el sabor, aroma y acidez, el 48% indicó que lo más importante es la calidad. Basado en el estudio de catación por profesionales (ver Anexo 6.4.7), el café de ROBU Specialty Coffee obtuvo un puntaje de 90.75 de 100 indicando que es un café de muy buena calidad. Como comparación, Café Durán tiene una puntuación de 50-55 puntos y es un café tradicional y el más consumido en Panamá. Esto quiere decir que cuando los consumidores prueben el café se darán cuenta que es de muy buena calidad y estarán dispuestos a pagar por calidad, sabor, aroma y acidez. Este es el valor agregado que se está buscando de parte de los consumidores de café.

También se toma en cuenta una estrategia de precio competitivo luego de analizar los precios de Specialty Coffee en los supermercados como Riba Smith, El Rey y Super 99 donde los precios de la competencia son muy parecidos. Los precios varían entre \$9 a \$13 por una bolsa de 250gr de Catuai/Caturra.

El costo de producir, procesar, tostar y empaquetar el café orgánico de ROBU Specialty Coffee es de \$2.52 la libra, pero el valor agregado que se le da al Specialty Coffee en Panamá y el precio competitivo da la oportunidad de vender la bolsa de 250gr de Catuai/Caturra a \$8. El margen de ganancia es de más de 300%. Asumiendo que el supermercado le agregue su 30% de ganancia (basado en la encuesta a la dueña de una tienda gourmet) el valor al consumidor final de una bolsa de 250gr de Catuai/Caturra será de \$10.40 ubicándose en medio de todos los precios de café Specialty visto en los supermercados.

La variedad de Geisha que es mucho más cara dependiendo de la altura del café y los

procesos de cada lote, los precios de la competencia si varían más y están entre \$15.67- 23 por una bolsa de 200gr. El precio es de \$18 basado en la puntuación de catación de 90.50 (ver Anexo 6.4.7). En supermercados será vendido en aproximadamente \$23.40. El costo de producir, empaclar y distribuir el Geisha para ROBU Estate es de \$4.34 siendo la ganancia un margen de más de 350%.

Si se toma en consideración la situación cambiante en el alza de precios de logística, de insumos, mano de obra y la inflación, ROBU Specialty Coffee considera justo aumentar el precio de cada bolsa de café un 2-5% anual. Se analizará el Índice de Precios al Consumo y todas las alternativas posibles para tomar esta decisión anualmente.

4.5. Estrategia de Distribución

El punto de venta principal es ROBU Estate ubicada en Boquete, Chiriquí. El establecimiento cuenta con una oficina principal donde se hace contacto con los supermercados y tiendas gourmet de la ciudad para distribuir el producto de café empacado para la entrega en la Ciudad de Panamá. Toda bolsa de café es empacada en la finca según su tamaño y tipo (molido o en grano). Las cajas se arman con 12 bolsas de café empacadas y van selladas para entrega a los clientes. ROBU Coffee cuenta con un equipo de distribución de 1 persona y 1 camión que hará viajes a la ciudad 4 veces por semana. Basado en las entrevistas realizadas a los clientes como Super 99 y Super Barú las entregas se hacen dependiendo de los pedidos realizados por el personal de venta del supermercado y es basado en inventario y demanda del producto. Si no es necesario los 4 viajes a la semana, ROBU Coffee asigna a ese personal a tareas distintas.

Cada supermercado tiene puntos de entrega distintos y ROBU como el vendedor se acomoda a cada entrega según lo que soliciten los clientes.

4.6. Estrategia de ventas y comunicación

Las investigaciones realizadas arrojaron información valiosa que permite la creación de una estrategia de comunicación y ventas orientado a las preferencias de los clientes. La estrategia se basará primordialmente en la atracción de los clientes indirectos (clientes que compran a nuestros clientes directos), ya que permite a los clientes conocer el producto y posteriormente acercarse a las cadenas de tiendas distribuidoras para adquirirlos.

- Creación y promoción de las redes sociales y sitio web.
- Campañas de publicidad a través de redes sociales, televisión, vallas publicitarias.
- Degustación del producto en los distintos puntos de venta, con afiches, stand, y personal experto en preparación del café.
- Regalar una cantidad oportuna de afiches, calendarios, muestras del café a los clientes con la finalidad de que puedan entregarlos a los clientes indirectos y mejorar la visibilidad de marca.
- Eventos de promoción premium, en restaurantes elegantes y estratégicamente ubicados en el país, universidades y participación activa de eventos ejecutivos.
- Patrocinio y alianzas colaborativas con baristas reconocidos, influenciados y tostadores en Panamá.
- Participación de eventos nacionales en donde el tema principal es el café, como en la feria que se realiza anualmente en Boquete, Chiriquí.
- Abrir las puertas de la finca (ROBU Estate) para que las personas puedan pasar a tomarse una taza de café y conocer un poco más acerca de la marca, el proceso de producción del café, los colaboradores y el valor de la comunidad.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

En la finca ROBU Estate se producen alrededor de 81,000 libras de Specialty Coffee que se cosechan una vez al año entre los meses de Enero - Marzo. Basado en las encuestas al consumidor final se va a dividir el café en empaques de media y una libra para la variedad de Catuai/Caturra y Geisha y en bolsas de 5 libras para la venta a las empresas del sector privado. Se calcula que el primer año se venderá el 60% de la producción total de la finca. Se toma en consideración que es una marca nueva y que en el cuestionario (Anexo 6.4.2) el 75% de los participantes está dispuesto o muy dispuesto a probar una marca nueva de café. Estos resultados favorecieron a ROBU Coffee ya que es una marca nueva entrando al mercado. Luego de participar en la Feria Anual de Boquete y crear eventos en conjunto a los baristas y tostadores más famosos de Panamá se espera que la marca se dé a conocer en la industria y que esto ayude a lograr la venta del 60% del café. Se calcula que para el año 2 se venderá el 70% de la producción de Specialty Coffee de la finca asumiendo que existirán clientes repetitivos, clientes nuevos que buscan café orgánico y clientes recomendados para poder

incrementar el 10% del año anterior. El año 3 se calcula que se venderán el 80% de la producción y así sucesivamente cada año en incrementos del 10% a medida que la marca se da a conocer. Al año 5 ya se espera poder vender el 100% de la producción de ROBU Estate e implementar el plan de expansión. Es importante mencionar que el 40% no vendido el primer año es acumulado al segundo año y así sucesivamente. El café cuando es almacenado en su estado antes de pillar y al vacío, puede durar hasta 2 años en bodega.

La participación en ferias y la creación de eventos será fundamental para posicionar la marca en el mercado panameño el primer año. El plan es que los eventos con baristas y tostadores de Panamá abran puertas a clientes potenciales a través de recomendaciones y que los supermercados cuenten con productos de ROBU Specialty Coffee cuando el consumidor final salga a buscarlos. El sello de orgánico será reconocido en nuestros empaques.

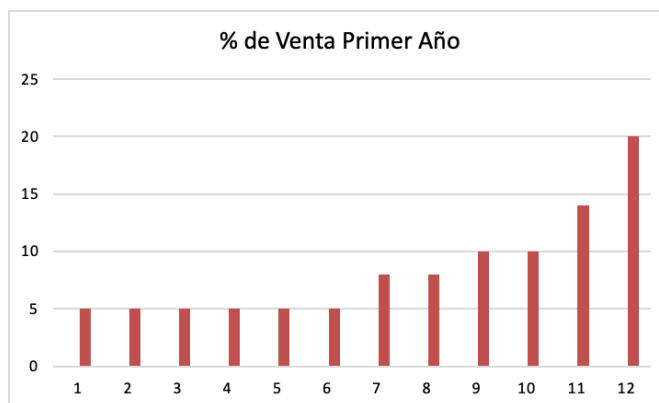


Ilustración 3. % Venta primer año

Año 1 # de Bolsas de Café	60% de la producción		
Variedad	1/2 Libra	1 Libra	5 Libras
Catuai/Caturra	35,129	17,564	1,756
Geisha	2,509	2,509	

Tabla 2. Variedad de presentaciones del café.

Calcularon que el primer año será el más desafiante al introducir una marca nueva al mercado y ser reconocidos como la marca líder orgánica y de excelente calidad. Es por eso que para los primeros 6 meses el porcentaje de venta es bajo alrededor de 5% mensual de la producción total de bolsas de café empacadas. A medida que las redes van ganando tracción y que los eventos y los pop-ups en restaurantes y puntos estratégicos se den, las ventas irán incrementando de manera lenta pero constante. Al mes 7 y 8 se espera vender 8% de la producción. Para los meses número 9 y 10 se espera que los clientes ya estén más familiarizados con el Specialty Coffee y las ventas aumentarán a un 10%. Para el mes 11 se espera que alcance el 14% de los empaques de café y en diciembre el mes número 12 que se llegue hasta un 20% de los empaques de café preparados para ese año.

4.8. Presupuesto de marketing y cronograma

El presupuesto anual de marketing está estimado en \$15,000 independientemente de las ventas. Se estimó un presupuesto adicional de \$4,000 para puesta en marcha de página web, creación de volantes, afiches, calendarios y apoyo en redes sociales para el primer año.

Tipo de Promoción	Alocación de \$
Redes Sociales	3,500
Eventos/Ferias	4,500
Muestras de Regalo y Degustaciones	1,000
Pautas de Televisión	3,500
Pop-Ups en Rest,Univ.Etc.	2,500

Tabla 3. Presupuesto de Marketing.

Como parte del esfuerzo de marketing se va a incluir una campaña en redes sociales masivo en Instagram, Facebook, Tiktok y Youtube. ROBU Specialty Coffee creará contenido interesante y valioso para los consumidores finales para que puedan conocer la marca y la finca en donde se produce ROBU Specialty Coffee. La empresa contratará especialistas en tostar y preparar café premium para crear contenido de aprendizaje en las redes sociales.

Cronograma de las actividades de marketing:

Año 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Página Web												
Instagram/FB/Tiktok												
Eventos Baristas												
Degustaciones												
Pop-Up en Restaurantes												
Pop-Up en Universidades												
Feria Anual de Café												
Pautas de Television												

Tabla 4. Cronograma de actividades de marketing.

V. Plan de Operaciones

La estrategia principal de ROBU Specialty Coffee se basa en llevar la producción de café existente a un siguiente nivel. Es decir, tostando el café, empacándolo y agregándole valor de marca. Es importante mencionar que una de las principales características que ofrece ROBU Specialty Coffee, es que su proceso completo de producción es de origen orgánico. Esto se logra a través de la utilización de maquinaria, productos, fertilizantes amigables con el ambiente y con la comunidad.

El plan de operaciones para ROBU Specialty Coffe se llevará a cabo en cuatro fases que abarcan tanto el inicio de la empresa, las compras y contrataciones, un robusto plan de marketing y seguimiento y evaluación de las actividades implementadas. Este plan se llevaría a cabo en un periodo de un año.

Además del equipo gestor de este plan de negocios, la empresa contara con una dotación en el área corporativa y operativa. El personal administrativo estará integrado por un gerente general, ingeniero agrónomo, contador, administrador de ventas y distribución, asistente administrativa, vendedores, y por otra parte, el personal operativo estará compuesto por administradores de campo y sus ayudantes, cosecheros, tostadores, empacadores y distribuidores.

Los detalles de este capítulo se encuentran en la parte II de este plan de negocios.

VI. Equipo del Proyecto

Este capítulo muestra como está compuesto el equipo gestor de este proyecto, integrado por Andrea Bultrón y Vanessa Rodríguez, ambas profesionales con un grado de MBA de la Universidad de Chile.

Para la estructura organizacional, se espera que la misma crezca a medida que evolucione la empresa a lo largo del tiempo, principalmente creciendo el equipo operativo.

Se han realizado estudios de mercado para ofrecer salarios y compensaciones competitivas en el sector y, además, otorgar beneficios adicionales a las comunidades indígenas que forman gran parte de la fuerza laboral en la finca cafetalera. Los salarios serán revisados de forma anual para mantenerse competitivos y ofreciendo un salario justo a los colaboradores.

Los detalles de este capítulo se encuentran en la parte II de este plan de negocios.

VII. Plan Financiero

Para este plan de negocios se tomaron en cuenta supuestos en cuanto a investigación de mercado, proyecciones a 7 años, precios reales que mantiene la competencia, se utilizó una tasa de descuento del 18%; crecimiento anual de ventas del 10%, capital de trabajo para iniciar las operaciones y costos del proceso de producción del café de inicio a fin.

Las inversiones principales equivalen a \$220,000 que hacen referencia a gastos por maquinaria y acondicionamiento de la finca cafetalera para iniciar la operación de ROBU Specialty Coffee. Adicional, se hicieron cálculos para inversiones a mediano y largo plazo para propiciar el crecimiento de la empresa como con la creación de marcas paraguas y adquisición de máquinas para capsulas de café.

La inversión requerida para el capital de trabajo del primer año de operación es de \$230,000.

Los ingresos que se estiman recibir en el primer año de ventas son de \$789,149.

El VAN es de 633,743 y la TIR del 40%, lo cual convierte este proyecto en altamente atractivo para inversionistas.

ROBU Specialty Coffee se financiará con aporte de los socios.

Los detalles de este capítulo se encuentran en la parte II de este plan de negocios.

VIII. Riesgos Críticos

Para el plan de mitigación de riesgos se contemplaron tanto riesgos internos como externos. Para los riesgos internos se analizaron riesgos financieros, de ventas, de información, operativos y estratégicos. Los riesgos analizados como externos son temas de contratos, de agricultora, demanda y redes sociales.

Los detalles de este capítulo se encuentran en la parte II de este plan de negocios.

XI. Propuesta Inversionista

ROBU Specialty Coffee busca financiar este plan de negocios a través de inversionistas y no solicitar prestamos a bancos. La inversión que se busca es de \$600,000, lo ideal seria con el apoyo de dos inversionistas.

La inversión inicial se recuperará al tercer año de operación. La inversión inicial no incluye la finca cafetalera.

Los detalles de este capítulo se encuentran en la parte II de este plan de negocios.

X. Conclusión

En los últimos años, el café se ha convertido en un producto esencial para el día a día de muchos panameños. Hoy en día, los consumidores no solo buscan un café bueno y a buen precio, sino que también valoran otros factores importantes como la calidad, origen, proceso de producción, sabor, aroma, acidez, entre otros. Es por esto, que ROBU Specialty Coffee busca atender ese mercado a través de la comercialización de una nueva marca de Specialty Coffee orgánico, de alta calidad y a un precio competitivo.

La industria del café en Panamá tiene gran potencial de crecimiento en los próximos años ya que genera un impacto significativo al PIB del país. A pesar de esto, la industria cuenta con grandes barreras de entrada para nuevos competidores debido a los altos costos de inversión inicial para iniciar la producción.

Una de las principales ventajas de este proyecto es que ROBU Specialty Coffee actualmente cuenta con el terreno, parte de la maquinaria necesaria para la producción y conocimiento de la industria. La idea principal de este proyecto de negocio es llevar la producción al siguiente nivel a través del tostado, empaquetado y comercialización del producto como un café gourmet.

XI. Bibliografía y Fuentes

Basic Standards for Organic Production and Processing. Tholey-Theley, Germany: IFOAM, 2000. Print.

Benbrook, Charles. Core Truths: Serving Up the Science Behind Organic Agriculture: 2006 Compilation of Research. Foster, RI: Organic Center, 2006. Print.

“Coffee in the Global Economy.” Global Exchange.

<http://www.globalexchange.org/fairtrade/Coffee/faq>

Organic vs. Conventional Coffee. The Equal Exchange Blog. (2019, May 9). Retrieved January 10, 2022, from <https://blog.equalexchange.coop/organic-vs-conventional-Coffee/>

Fanovich, M. (n.d.). Que incentiva La Industria del cafe en Panama. Retrieved January 5,

2022, from [https://espaciocivico.org/wp-](https://espaciocivico.org/wp-content/uploads/2020/02/que_incentiva_la_industria_del_cafe_en_panama.pdf)

[content/uploads/2020/02/que_incentiva_la_industria_del_cafe_en_panama.pdf](https://espaciocivico.org/wp-content/uploads/2020/02/que_incentiva_la_industria_del_cafe_en_panama.pdf)

Manuel Otero. (2020). Una Guía Del Café Especial en Panamá. 23 de noviembre de

2020, de Perfect Daily Grind Sitio web:

<https://perfectdailygrind.com/es/2020/11/23/una-guia-del-cafe-especial-en-panama/#:~:text=En%20el%20pa%C3%ADs%20se%20consumen,y%20tres%20kilogramos%20per%20c%C3%A1pita.>

Grant, T. (2020, 18 abril). Explorando Las Tendencias en Café Especial de Los Millennials.

Perfect Daily Grind Español.

<https://perfectdailygrind.com/es/2020/02/11/explorando-las-tendencias-en-cafe-especial-de-los-millennials/>

Josef Mott. (2021). “Una tendencia a mejorar la calidad”: ¿Cómo está cambiando el café en los supermercados?. 28 de mayo de 2021, de Perfect Daily Grind Sitio web:

<https://perfectdailygrind.com/es/2021/05/28/una-tendencia-a-mejorar-la-calidad-como-esta-cambiando-el-cafe-en-los-supermercados/>

SENACYT. (2021). Científicos realizan estudios sobre la alimentación y la conducta relacionada a la salud durante la pandemia por COVID-19 en Panamá. ABRIL 7, 2021, de SENACYT Sitio web: [https://www.senacyt.gob.pa/cientificos-](https://www.senacyt.gob.pa/cientificos-Realizan-estudio-sobre-la-alimentacion-y-la-conducta-relacionada-a-la-salud-durante-la-pandemia-por-covid-19-en-panama/)

[Realizan-estudio-sobre-la-alimentacion-y-la-conducta-relacionada-a-la-salud- durante-la-pandemia-por-covid-19-en-panama/](https://www.senacyt.gob.pa/cientificos-Realizan-estudio-sobre-la-alimentacion-y-la-conducta-relacionada-a-la-salud-durante-la-pandemia-por-covid-19-en-panama/)

Impacto Económico de la Industria del ... - indesa Panamá. Impacto Económico de la Industria del Café en Panamá. (n.d.). Retrieved December 20, 2021, from [https://www.indesa.com.pa/wp-content/uploads/2018/08/PresentacionCafe-](https://www.indesa.com.pa/wp-content/uploads/2018/08/PresentacionCafe-Imagenes.pdf) Imagenes.pdf

Boletín de OPC Connect . (2021, January 21).

Organic produce sales up 14 percent in 2020, topping \$8.5 billion. Organic Produce Network. Retrieved January 10, 2022, from [https://www.organicproducenetwork.com/article/1253/organic-](https://www.organicproducenetwork.com/article/1253/organic-produce-sales-up-14-percent-in-2020-topping-85-billion) produce-sales-up-14-percent-in-2020-topping-85-billion

James Hernández. (2021). El café como oportunidad para el comercio de materias primas en Centroamérica. 23/10/2021, de La Estrella de Panamá Sitio web: [https://www.laestrella.com.pa/economia/211023/cafe-oportunidad-comercio-](https://www.laestrella.com.pa/economia/211023/cafe-oportunidad-comercio-materias-primas) materias-primas

CF. (2017). 2 mil hectáreas están certificadas como producción orgánica en Panamá. noviembre 20, 2017, de El Capital Fincanciero Sitio web: [https://elcapitalfinanciero.com/2-mil-hectareas-estan-certificadas-produccion- organica-panama/#:~:text=Panam%C3%A1%20tiene%20m%C3%A1s%20de%201%2C500,est%C3%A1n%20certificadas%20como%20producci%C3%B3n%20org%C3%A1nica.](https://elcapitalfinanciero.com/2-mil-hectareas-estan-certificadas-produccion-organica-panama/#:~:text=Panam%C3%A1%20tiene%20m%C3%A1s%20de%201%2C500,est%C3%A1n%20certificadas%20como%20producci%C3%B3n%20org%C3%A1nica.)

Gobierno Nacional aprueba medidas para apoyar la producción de café. (2021, 30 marzo). mici.gob.pa. [https://www.mici.gob.pa/noticias/gobierno-nacional-aprueba-](https://www.mici.gob.pa/noticias/gobierno-nacional-aprueba-medidas-para-apoyar-la-produccion-de-cafe) medidas-para-apoyar-la-produccion-de-cafe

MICI. (2021, 9 julio). Industria cafetalera invierte más de 20 millones de balboas.

<https://www.mici.gob.pa/noticias/industria-cafetalera-invierte-mas-de-20->

Mirta Rodríguez P.. (2022). Dos nuevas multinacionales invertirán \$2.4 millones en Panamá. 2022, de La Estrella de Panamá Sitio web:

<https://www.laestrella.com.pa/economia/220308/dos-nuevas-multinacionales-invertiran-2-4-millones-panama#:~:text=Actualmente%2C%20el%20r%C3%A9gimen%20de%20Sedes,170%20multinacionales%20con%20licencias%20aprobadas.>

Central America Data. (2015, 12 enero). Panamá a la hora del té. martes financiero.

https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Panam_a_la_hora_del_t

Residuo del café | Home. (2019). Nescafé.

<https://www.nescafe.com/es/aprovechar-el-residuo-del-cafe>

V-Hub | The home of Specialty Coffee. (2019). Elida Estate Catuai Natural. <https://v-hub.vollers.com/store/listings/7471>

(2018). [Fotografía]. <https://perfectdailygrind.com/es/2018/12/24/proceso-101-que-es-el-cafe-lavado-y-por-que-es-tan-popular/>

La Cafeografa. (2020). [Fotografía]. <https://lacafeografa.com/2019/03/22/procesosdecafe/>

Cafe Lavado. (2016). [Fotografía]. <https://www.alamy.es/imagenes/café-lavado.html>

XII. Anexos

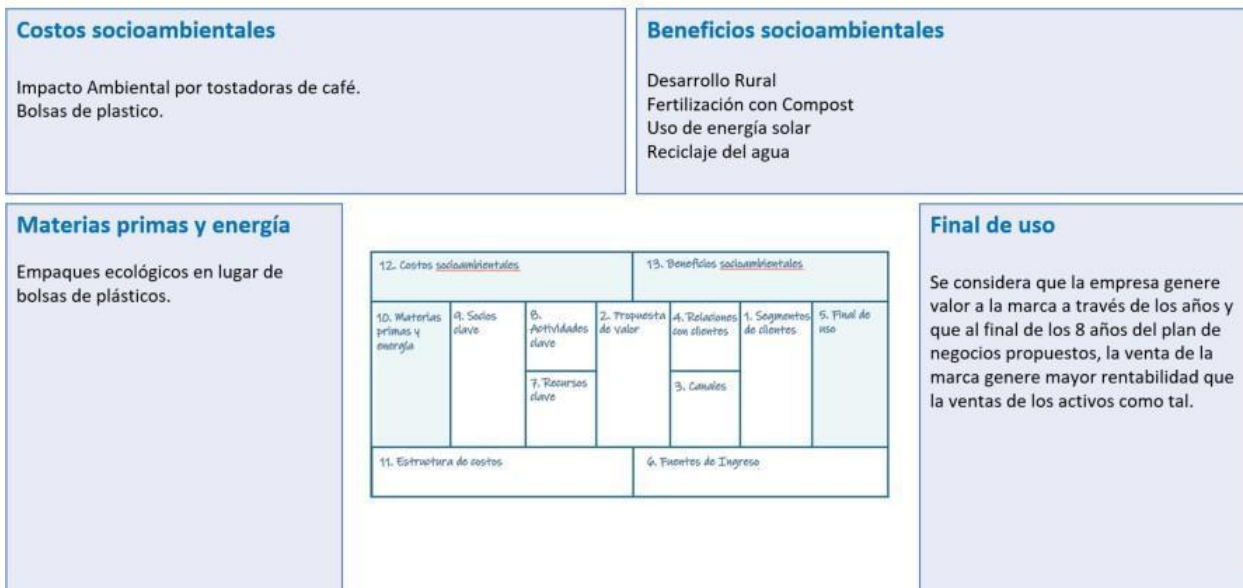
12.1. Modelo de Negocios CANVAS

Modelo de negocios- Canvas

Socios Claves Asesores agrónomos. Alianza con tostadores. Proveedores de materia prima. Relación de colaboración con influenciadores y baristas expertos.	Actividades Claves Mantener los procesos de producción orgánicos (libre de químicos). Gestión eficaz del proceso de ventas. <hr/> Recursos Claves Terreno (Finca cafetalera) ubicada en la región de Boquete en Panamá con producción anual de más de 80,000 libras de café. Maquinaria Certificación del sello orgánico Mano obra de comunidades Ngábe-Buglé (know how)	Propuesta de Valor Marca de Specialty Coffee orgánico de alta calidad a un precio medio en comparación al mercado.	Relación con los clientes Asistencia personalizada, contacto directo con fuerza de ventas. Servicio automatizado (Subscripciones a empresas privadas). Adquisición y retención de nuevos clientes. <hr/> Canales Sitio web. Redes Sociales, ventas online. Ventas directa	Segmentos de Clientes Cadenas de supermercados ubicadas en locaciones de poder adquisitivo medio alto. Tiendas Gourmet Empresas privadas
Estructura de Costos Costo de producción Marketing y Ventas		Fuentes de Ingresos Ingreso de ventas por clientes mayoristas (Supermercados y Tiendas Gourmet) Ingreso de ventas por clientes directos (Empresas privadas)		

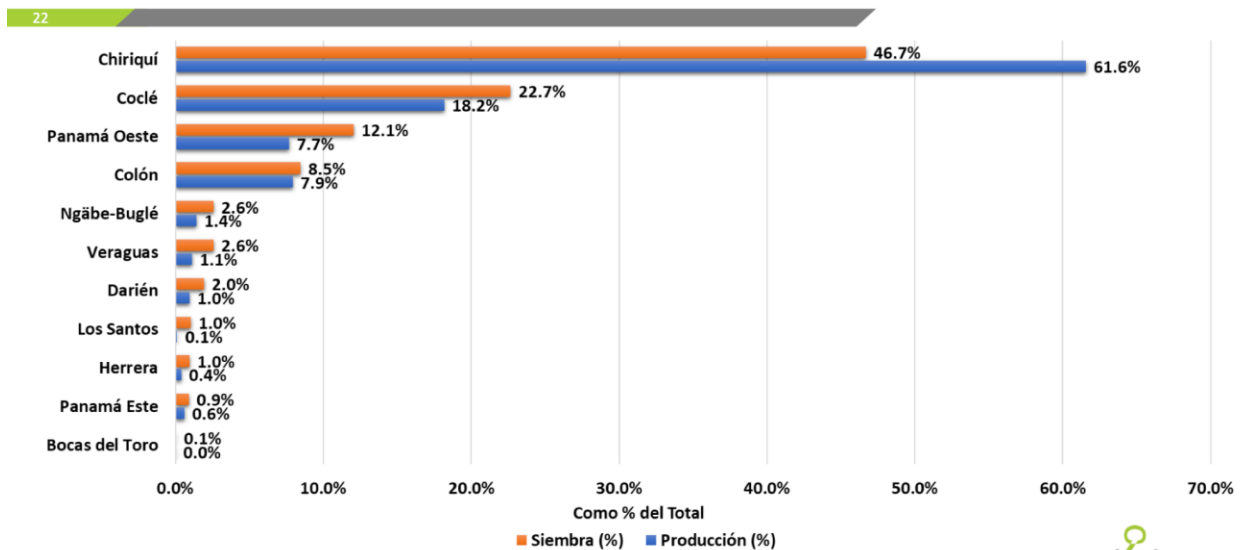
12.2. Modelo de Negocios CANVAS Sostenible

Agregar aspectos del canvas sostenible si aplica



12.3. Gráfico Áreas de Producción y Siembra en Panamá

Siembra y producción por provincia como % del total: 2017



Fuente: Informe MIDA Dirección de Agricultura, Unidad de Planificación 2016-17.

12.4. Precios en Supermercados de la Competencia

Gran del Val	Catuai/Caturra 250gr	\$13	Geisha 200gr	\$23
Finca Lerida	Catuai/Caturra 250gr	\$9	Geisha 200gr	\$17
Lamastus	Catuai/Caturra 250gr	\$8.67	Geisha 200gr	\$22
Janson Coffee	Catuai/Caturra 250gr	\$10	Geisha 200gr	\$15.67
Cafe Suarez	Catuai/Caturra 250gr	\$9	Geisha 200gr	\$20

12.5. Estudio de mercado

12.5.1. Modelo de cuestionario realizado al consumidor final

Encuesta - Café Especial

¡Hola! Agradecemos enormemente tu participación al completar la siguiente encuesta que forma parte de nuestro trabajo final de maestría. Esta encuesta tiene como finalidad conocer los hábitos de consumo y preferencia de las personas que consumen café. Las respuestas son completamente anónimas. Dudas a consultas por favor escribirnos a: abultron@fen.uchile.cl

Sección 1

1. ¿Cuál es tu género? *

- Femenino
- Masculino
- Preferiría no contestar

2. ¿Cuántos años tienes? *

- Menos de 18 años
- 19-25 años
- 26-30 años
- 31-40 años
- Mayor a 40 años

3. Estado civil *

- Soltero
- Casado
- Viudo
- Divorciado

4. Nivel de escolaridad *

- No bachiller
- Bachiller
- Técnico
- Universitario
- Postgrado

5. ¿Cuál es tu situación laboral actual? *

- Empleado
- Desempleado
- Trabajador por cuenta propia
- Estudiante
- Estudiante y trabajador
- Retirado

6. Indica el ingreso familiar mensual *

- Menos de \$1,000
- \$1,000- \$3,000
- \$3,000- \$5,000
- Más de \$5,000

7. ¿Es el café esencial en tu día a día? *

- Sí
- No

8. ¿ Con qué frecuencia consumes Café ? *

- Nunca
- Casi nunca
- Ocasionalmente
- Casi todos los días
- Todos los días

9. ¿Cuántas tazas de café tomas al día? *

- Ninguna
- 1 taza
- 2 tazas
- Más de 2 tazas

10. ¿ En qué momento del día prefiere consumir café? *

- En la mañana
- Al medio día
- En la tarde
- En la noche
- Todo el día

11. ¿Cuál es la intensidad del sabor del café que usted prefiere? *

- Suave
- Medio
- Fuerte
- Extrafuerte

12. ¿Consumes café especial? (*Café especial: denominación que recibe el café que ha sido seleccionado desde la semilla que da lugar a la planta la cual es ubicada en una zona con el microclima y la altura adecuados para su correcto crecimiento, maduración, floración y crecimiento de sus frutos*).

*

- Nunca
- Casi nunca
- Ocasionalmente
- Casi todos los días
- Todos los días

13. ¿Prefieres el café comercial a diario o el café especial? *

- Café comercial
- Café especial
- No conozco la diferencia

14. Si seleccionaste "**café especial**" en la pregunta anterior, ¿Cuáles de las siguientes características te hacen preferir el café especial sobre el café comercial?

- Calidad
- Sabor, Aroma o Acidez
- Marca
- Empacado
- Proceso de producción
- Origen
- Otros factores

15. ¿Cuáles son tus marcas favoritas de *Café Especial*? Opcional.

Escriba su respuesta

16. Si respondiste la pregunta anterior. Cuéntanos de qué forma conociste estas marcas. Opcional

- Recomendación de un conocido
- Redes sociales
- Influenciadores
- Supermercados o tiendas
- Propagandas
- Otros

17. ¿Qué tan dispuesto estarías a probar una nueva marca de café a la que regularmente consumes? *

- No estaría dispuesto
- Un poco dispuesto
- Neutral
- Dispuesto
- Muy dispuesto

18. ¿Qué tipo de café compras con mayor frecuencia? *

- Molido
- En granos
- Café instantáneo

19. ¿Qué presentación del café prefieres? *

- 1/2 libra
- 1 libra

20. ¿ Prefieres consumir el café en casa o en un establecimiento? *

- En casa
- En un establecimiento

21. ¿De qué origen prefieres consumir el café? *

- Nacional
- Internacional
- Nacional e Internacional
- Me resulta indistinto

22. ¿En qué lugar compras el café regularmente? Selección múltiple. *

- Supermercado
- Tiendas Gourmet
- Tiendas de Conveniencia
- Páginas web | Online | Suscripciones mensuales
- Cafetería o Restaurantes
- Otros

23. ¿Qué precio pagarías por 1 libra de *café especial*? *

- Menos de \$5
- \$5- \$10
- \$10-\$15
- \$15-20
- Más de \$20

24. ¿Cuánto gastas mensualmente en café para preparar en casa? *

- \$0
- Menos de \$10
- \$10-\$20
- \$20-\$30
- Más de \$30

25. ¿Cuánto gastas mensualmente en café servido en cafeterías o restaurantes? *

- \$0
- Menos de \$10
- \$10- \$20
- \$20- \$30
- Más de \$30

26. Califique el nivel de importancia para usted del **PRECIO** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia. *

- 1 2 3 4 5
-

27. Califique el nivel de importancia para usted de la **CALIDAD** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia. *

- 1 2 3 4 5
-

28. Califique el nivel de importancia para usted del **SABOR, AROMA Y ACIDEZ** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia. *

- 1 2 3 4 5
-

29. Califique el nivel de importancia para usted de la **MARCA** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia. *

- 1 2 3 4 5
-

30. Califique el nivel de importancia para usted del **EMPACADO** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia. *

- 1 2 3 4 5
-

31. Califique el nivel de importancia para usted del **ORIGEN** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia. *

1 2 3 4 5

32. Califique el nivel de importancia para usted del **PROCESO DE PRODUCCIÓN ORGÁNICO** al momento de elegir un café. (*Orgánico: que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca y al mismo tiempo busca minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana*). Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia. *

1 2 3 4 5

12.5.2. Resultados obtenidos del cuestionario al consumidor final

1. ¿Cuál es tu género?

[Más detalles](#)

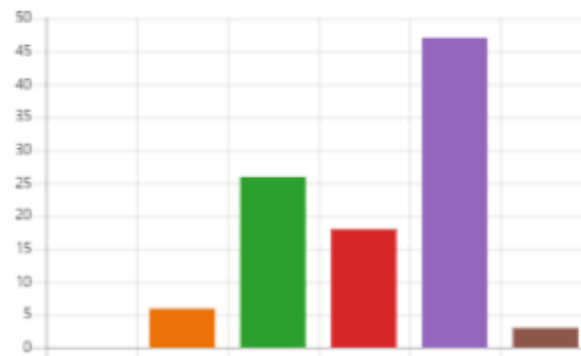
● Femenino	56
● Masculino	43
● Preferiría no contestar	1



2. ¿Cuántos años tienes?

[Más detalles](#)

● Menos de 18 años	0
● 19-25 años	6
● 26-30 años	26
● 31-40 años	18
● Mayor a 40 años	47
● Otras	3



3. Estado civil

[Más detalles](#)

● Soltero	46
● Casado	48
● Viudo	1
● Divorciado	5



4. Nivel de escolaridad

[Más detalles](#)

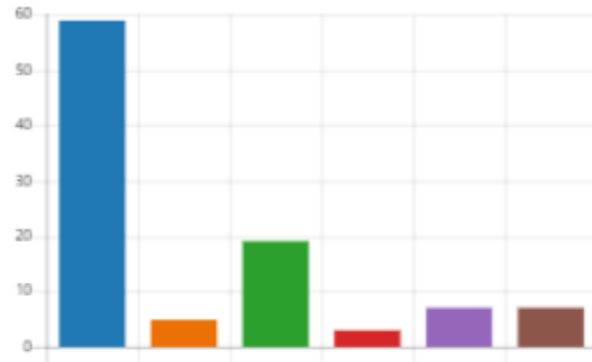
● No bachiller	1
● Bachiller	5
● Técnico	2
● Universitario	52
● Postgrado	40



5. ¿Cuál es tu situación laboral actual?

[Más detalles](#)

● Empleado	59
● Desempleado	5
● Trabajador por cuenta propia	19
● Estudiante	3
● Estudiante y trabajador	7
● Retirado	7



6. Indica el ingreso familiar mensual

[Más detalles](#)

● Menos de \$1,000	13
● \$1,000- \$3,000	40
● \$3,000- \$5,000	31
● Más de \$5,000	15
● Otras	1



7. ¿Es el café esencial en tu día a día?

[Más detalles](#)

● Sí	73
● No	27



8. ¿ Con qué frecuencia consumes Café ?

[Más detalles](#)

● Nunca	5
● Casi nunca	2
● Ocasionalmente	17
● Casi todos los días	21
● Todos los días	55



9. ¿Cuántas tazas de café tomas al día?

[Más detalles](#)

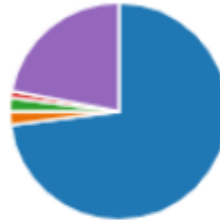
● Ninguna	11
● 1 taza	45
● 2 tazas	27
● Más de 2 tazas	17



10. ¿ En qué momento del día prefiere consumir café?

[Más detalles](#)

● En la mañana	73
● Al medio día	2
● En la tarde	2
● En la noche	1
● Todo el día	22



11. ¿Cuál es la intensidad del sabor del café que usted prefiere?

[Más detalles](#)

● Suave	18
● Medio	57
● Fuerte	22
● Extrafuerte	3



12. ¿Consumes café especial? (*Café especial: denominación que recibe el café que ha sido seleccionado desde la semilla que da lugar a la planta la cual es ubicada en una zona con el microclima y la altura adecuados para su correcto crecimiento, maduración, floración y crecimiento de sus frutos*).

[Más detalles](#)

● Nunca	13
● Casi nunca	9
● Ocasionalmente	40
● Casi todos los días	16
● Todos los días	22



13. ¿ Prefieres el café comercial a diario o el café especial?

[Más detalles](#)

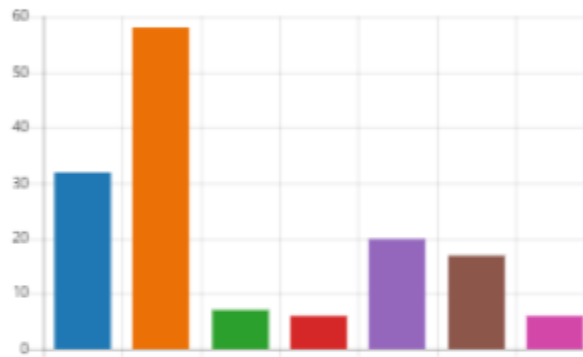
● Café comercial	24
● Café especial	59
● No conozco la diferencia	17



14. Si seleccionaste "**café especial**" en la pregunta anterior, ¿Cuáles de las siguientes características te hacen preferir el café especial sobre el café comercial?

[Más detalles](#)

● Calidad	32
● Sabor, Aroma o Acidez	58
● Marca	7
● Empacado	6
● Proceso de producción	20
● Origen	17
● Otros factores	6



15. ¿Cuáles son tus marcas favoritas de *Café Especial*? Opcional.

[Más detalles](#)

56

Respuestas

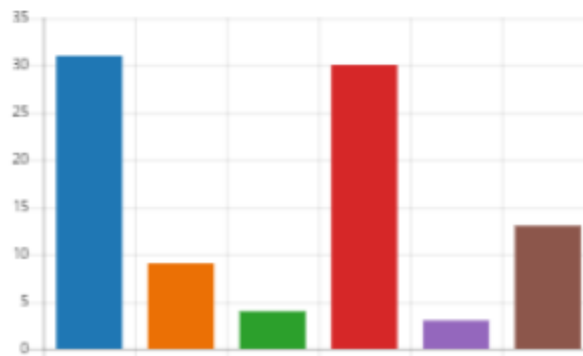
Respuestas más recientes

16. Si respondiste la pregunta anterior. Cuéntanos de qué forma conociste estas marcas.

Opcional

[Más detalles](#)

● Recomendación de un conoci...	31
● Redes sociales	9
● Influenciadores	4
● Supermercados o tiendas	30
● Propagandas	3
● Otros	13



17. ¿Qué tan dispuesto estarías a probar una nueva marca de café a la que regularmente consumes?

[Más detalles](#)

● No estaría dispuesto	2
● Un poco dispuesto	11
● Neutral	12
● Dispuesto	41
● Muy dispuesto	34



18. ¿Qué tipo de café compras con mayor frecuencia?

[Más detalles](#)

● Molido	77
● En granos	15
● Café instantáneo	8



19. ¿Qué presentación del café prefieres?

[Más detalles](#)

● 1/2 libra	31
● 1 libra	69



20. ¿ Prefieres consumir el café en casa o en un establecimiento?

[Más detalles](#)

● En casa	82
● En un establecimiento	18



21. ¿De qué origen prefieres consumir el café?

[Más detalles](#)

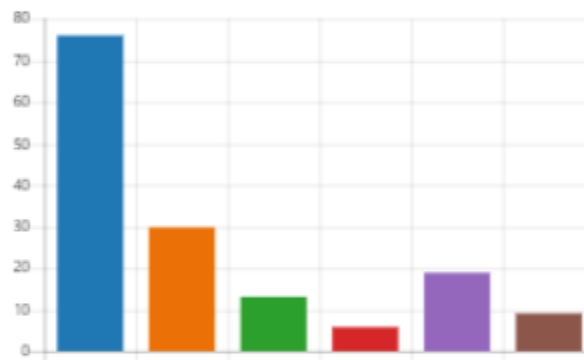
● Nacional	52
● Internacional	2
● Nacional e Internacional	30
● Me resulta indistinto	16



22. ¿En qué lugar compras el café regularmente? Selección múltiple.

[Más detalles](#)

● Supermercado	76
● Tiendas Gourmet	30
● Tiendas de Conveniencia	13
● Páginas web Online Subscri...	6
● Cafetería o Restaurantes	19
● Otros	9



23. ¿Qué precio pagarías por 1 libra de *café especial*?

[Más detalles](#)

● Menos de \$5	16
● \$5- \$10	44
● \$10-\$15	23
● \$15-20	10
● Más de \$20	7



24. ¿Cuánto gastas mensualmente en café para preparar en casa?

[Más detalles](#)

● \$0	7
● Menos de \$10	26
● \$10-\$20	34
● \$20-\$30	16
● Más de \$30	17



25. ¿Cuánto gastas mensualmente en café servido en cafeterías o restaurantes?

[Más detalles](#)

● \$0	27
● Menos de \$10	28
● \$10- \$20	35
● \$20- \$30	9
● Más de \$30	1



26. Califique el nivel de importancia para usted del **PRECIO** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia.

[Más detalles](#)

100

Respuestas

3.34

Promedio

27. Califique el nivel de importancia para usted de la **CALIDAD** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia.

[Más detalles](#)

100

Respuestas

4.43

Promedio

28. Califique el nivel de importancia para usted del **SABOR, AROMA Y ACIDEZ** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia.

[Más detalles](#)

100

Respuestas

4.37

Promedio

29. Califique el nivel de importancia para usted de la **MARCA** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia.

[Más detalles](#)

100

Respuestas

3.15

Promedio

30. Califique el nivel de importancia para usted del **EMPACADO** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia.

[Más detalles](#)

100
Respuestas

3.29
Promedio

31. Califique el nivel de importancia para usted del **ORIGEN** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia.

[Más detalles](#)

100
Respuestas

3.82
Promedio

32. Califique el nivel de importancia para usted del **PROCESO DE PRODUCCIÓN ORGÁNICO** al momento de elegir un café. (*Orgánico: que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca y al mismo tiempo busca minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana*). Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia.

[Más detalles](#)

100
Respuestas

3.88
Promedio

15. ¿Cuáles son tus marcas favoritas de Café Especial? Opcional.

56 Respuestas

1-50 | 56

19	anonymous	Tostaduría la patrona PACA
21	anonymous	Realmente nunca tomo café por la cafeína, aparte que nunca me gusto mucho el sabor. Me parece que despues a las personas se les hace dependencia. La ultima vez que saboree el café quizás fue hace 5 años, sino mas. Las bebidas con base de café si me gustan, sin embargo por la cafeína me abstengo. Y eso que mi familia vive del café!
26	anonymous	Palo alto
27	anonymous	Kotowa
28	anonymous	Duran
31	anonymous	Catuai
32	anonymous	Kotowa
33	anonymous	Ei de kotowa
34	anonymous	Palo Alto y Café Ruíz
35	anonymous	Kotowa
36	anonymous	KOTOWA
38	anonymous	Cafe Jansen o cualquiera de Boquete
39	anonymous	Geisha de finca Lerida
40	anonymous	Kotowa coffeee
44	anonymous	Ninguna
45	anonymous	Palo Alto, Janson
46	anonymous	Janson Coffee, Kotowa, Tovar...
47	anonymous	No recuerdo la marca pero la mayoría han Sido colombianos
48	anonymous	Duran café molido extrafino
49	anonymous	Café sello rojo
50	anonymous	Unido, Mentiritas Blancas, Cruce

15. ¿Cuáles son tus marcas favoritas de Café Especial? Opcional.

56 Respuestas

1-50 | 56

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	Kotowa, Palo Alto, Café Unido
2	anonymous	Kotowa, Janson, Lamastus
4	anonymous	Johson Family, Café Suarez, los de Finca Lerida, Capsulas nespresso
6	anonymous	Café DeLino y Café X (aunque no ha salido al mercado todavía)
7	anonymous	No aplica
8	anonymous	Café la Patrona
9	anonymous	La patrona, passion
10	anonymous	18 conejo, don Memo
14	anonymous	La Patrona
19	anonymous	Tostaduría la patrona PACA
21	anonymous	Realmente nunca tomo café por la cafeína, aparte que nunca me gusto mucho el sabor. Me parece que despues a las personas se les hace dependencia. La ultima vez que saboree el café quizás fue hace 5 años, sino mas. Las bebidas con base de café si me gustan, sin embargo por la cafeína me abstengo. Y eso que mi familia vive del café!
26	anonymous	Palo alto
27	anonymous	Kotowa
28	anonymous	Duran
31	anonymous	Catuai
32	anonymous	Kotowa
33	anonymous	Ei de kotowa
34	anonymous	Palo Alto y Café Ruíz
35	anonymous	Kotowa
36	anonymous	KOTOWA

12.5.3. Entrevistas al sector de empresas privadas

Entrevista a Empresa: Pan-American Life Insurance

Sector: Privado

Entrevistada: Heidi Fonseca

Cargo: Asistente Contable y de Recursos Humanos

1. ¿Qué requisitos solicitan al momento de adquirir un nuevo proveedor de café?

Que el café sea de calidad y buen precio

2. ¿Con qué frecuencia hacen los pedidos de café para abastecerse?

Cada dos meses dependiendo del consumo pero por lo regular es cada dos meses

3. Regularmente en qué presentación adquieren el café, en grano, molido o instantáneo? Los paquetes que compran son de 1 libra, 5 libras u otro? Por favor especificar.

Molido paquetes de 2 libras

4. Actualmente hacen compras de café especial para abastecer en la oficina o en reuniones especiales?

Actualmente se compra el mismo de hace años con el mismo proveedor

5. Estarían dispuestos a probar una nueva marca de café y explorar las posibilidades de compra?

Se tendría que consultar con la jefa.

6. Es importante para ustedes al momento de comprar un café que tenga un proceso de producción amigable con el ambiente?

Sí

7. Que tan importante para ti sería comprar café en una marca que busque ayudar a mejorar las condiciones de vida de las comunidades indígenas?

Es importante porque si es una marca en pro de beneficios para la educación, integridad y economía que contribuya a la mejora de la comunidad (específicamente de sus trabajadores y futuros trabajadores) se puede erradicar en parte la delincuencia, analfabetismo y la ociosidad

Entrevista a Empresa: The Estée Lauder Companies

Sector: Privado

Entrevistado: Humberto Pérez

Cargo: Manager Office Services & Indirect Procurement

1. ¿Qué requisitos solicitan al momento de adquirir un nuevo proveedor de café?

Dentro de un proceso de selección se consideran: Precio, Calidad del Producto, Término de Pago.

2. ¿Con qué frecuencia hacen los pedidos de café para abastecerse?

Los pedidos se realizan de forma mensual.

3. Regularmente en qué presentación adquieren el café, en grano, molido o instantáneo? Los paquetes que compran son de 1 libra, 5 libras u otro? Por favor especificar.

La presentación que adquirimos son en grano y molido. Paquetes molidos de 1lb y en grano de 5lb.

4. Actualmente hacen compras de café especial para abastecer en la oficina o en reuniones especiales?

Sí, para eventos especiales.

5. Estarían dispuestos a probar una nueva marca de café y explorar las posibilidades de compra?

Por supuesto, siempre es bueno conocer nuevos productos.

6. Es importante para ustedes al momento de comprar un café que tenga un proceso de producción amigable con el ambiente?

Si, sobre todo el proceso de renovación del medio ambiente.

7. Que tan importante para ti sería comprar café en una marca que busque ayudar a mejorar las condiciones de vida de las comunidades indígenas?

Esto sería un valor agregado importante.

Entrevista a Colaborador

Empresa: PALIG

Puesto: Analista Financiero

1. ¿Te gusta el café que sirven en tu oficina?
 - a. No, para nada
2. ¿Sabes qué marca de café ofrecen en tu oficina?
 - a. Si, es Cafe Duran
3. ¿Te gustaría otro tipo de café?
 - a. Definitivamente que si, me gustaria de mejor calidad

12.5.4. Entrevista a distribuidores

Empresa: Coco Market (Tienda de productos gourmet)

Entrevistada: Monique Mulino

Cargo: Propietaria

¿Qué requisitos solicitan para la venta de nuestro producto?

Los principales requisitos son: operación de planta, registro sanitario, codificación de barra, variedad de producto (molido y en grano).

¿Qué porcentaje del precio de venta y cual método de pago se utiliza?

Las ventas serán a consignación y la tienda se quedaría con el 30% de las ganancias de la venta de los productos. El cierre de mes se haría durante la primera semana del mes siguiente, y se entregaría una lista de productos vendidos y una transferencia por el 70% de la ganancia.

¿Qué espacio estarán ocupando nuestros productos en sus góndolas?

Un stand con capacidad para aproximadamente 50 bolsas de café. El stand estará cerca de la caja para dar mayor visibilidad ante los consumidores. Dependiendo de la cantidad de ventas generadas, se puede ir ampliando el espacio para promover la venta del producto.

¿Con qué frecuencia se renuevan la mercancía en las góndolas?

Una vez a la semana, se mantendrá comunicación con la tienda para ver el movimiento de los productos y ver la necesidad de reponer los productos vendidos.

¿Está permitido hacer eventos para promocionar el café en su sucursal? ¿Qué requisitos deben ser cumplidos?

Si. Se pueden organizar eventos en las instalaciones para promover la venta de nuestro producto. En estos eventos, la tienda cobrará un porcentaje de los productos vendidos y además ganará mayor flujo de clientes. Nosotros daremos a conocer mayormente la marca, y ganancia por cantidad de ventas.

12.5.5. Entrevista a empresa competidora

Empresa: Gran del Val Specialty Coffee

Entrevistado: Ricardo Fernandez de Obarrio

Cargo: Comercialización y Mercadeo

¿Qué requisitos les solicitan para la venta de sus productos en distribuidores?

Regularmente se solicita el aviso de operaciones, registro sanitario y lote.

¿Qué porcentaje del precio de venta les solicitan y cuál método de pago se utiliza?

Los revendedores regularmente solicitan un margen entre el 25-40% de margen al precio de venta, este porcentaje depende de la cantidad o volumen que se compre. Los métodos de pago son por transferencia bancaria o cheques de ser requerido.

¿Qué espacio prefieren para colocar sus productos en las góndolas y por qué?

En las góndolas regularmente buscan el espacio a la altura de los hombros del cliente con la finalidad de que puedan ver la marca con facilidad sin estar apretado con la competencia.

¿Con qué frecuencia se renuevan la mercancía en las góndolas?

La mercancía se renueva por pedidos del cliente en cuanto el producto se esté agotando, se maneja con comunicación constante. Llevar una logística de abastecimiento que nunca haga falta el producto. En caso de que el producto esté llegando a su fecha de vencimiento y no se ha logrado vender, se reemplaza con producto fresco.

¿Les permiten hacer eventos para promocionar el café en las tiendas distribuidoras?

¿Qué requisitos deben ser cumplidos?

Regularmente se les permite realizar eventos. Se puede tener un pequeño stand con personal que haga degustaciones a los clientes de nuestro producto.

12.5.6.Resultado de entrevistas a consumidores diarios de café- Con catación del café

Entrevista: Roberto

¿ Con qué frecuencia consumes café?

1 vez al día, una taza

¿Consumes café especial?

Si, todos los días

¿ Cómo describirías nuestro café (Dar muestra de café) ?

De los mejores que he probado, es chocolatoso, tostado perfectamente donde no se siente quemado, sabores frutales al final

¿Qué es lo que más te gustó del café?

El sabor y el empaque

¿Cuánto pagarías por una libra de este café?

\$18

¿En qué lugares regularmente compras tu café?

En los supermercados o tiendas gourmet

¿Con qué frecuencia utilizas las redes sociales?

Todo los días, todo el día.

¿Con qué frecuencia ves televisión?

2-3 horas al día por la tarde-noche.

¿Asistirías a eventos de promoción de un nuevo café en un restaurante gourmet o cafetería gourmet?

Sin duda, me encantaría

Entrevistado: María

¿ Con qué frecuencia consumes café?

5 dias a la semana, aproximadamente 2 tazas al dia

¿Consume café especial?

Si

¿ Cómo describirías nuestro café (Dar muestra de café) ?

Frutal, sabroso, con sabores cítricos al final

¿Qué es lo que más te gustó del café?

El proceso lavada y la forma en que lo tostaron, está en su punto

¿Cuánto pagarías por una libra de este café?

Lo que sea, el precio que me pongan

¿En qué lugares regularmente compras tu café?

En el super o cafés

¿Con qué frecuencia utilizas las redes sociales?

Al menos 2-3 horas a diario.

¿Con qué frecuencia ves televisión?

Todos los días en la mañana y en las noches al regresar del trabajo.

¿Asistirías a eventos de promoción de un nuevo café en un restaurante gourmet o cafetería gourmet?

Claro que sí. Invitaría incluso a mis amistades.

Entrevistado: Carolina

¿ Con qué frecuencia consumes café?

1 o 2 veces al día.

¿Consume café especial?

Si

¿ Cómo describirías nuestro café (Dar muestra de café) ?

Aroma atractivo, sabores suaves y frutales.

¿Qué es lo que más te gustó del café?

El sabor, se toma solo. Sin agregarle nada.

¿Cuánto pagarías por una libra de este café?

Entre 10-12\$

¿En qué lugares regularmente compras tu café?

Supermercado, tiendas gourmet.

¿Con qué frecuencia utilizas las redes sociales?

Todos los días, 4 horas mínimo.

¿Con qué frecuencia ves televisión?

Casi todos los días, al menos un par de horas antes de dormir.

¿Asistirías a eventos de promoción de un nuevo café en un restaurante gourmet o cafetería gourmet?

Si. Me gusta conocer nuevas marcas de café.

Entrevistado: Aracellys

¿ Con qué frecuencia consumes café?

Todos los días, 1 taza de café por las mañanas.

¿Consume café especial?

Si.

¿Cómo describirías nuestro café (Dar muestra de café) ?

Aroma afrutado. Café dulce.

¿Qué es lo que más te gustó del café?

El olor, el origen.

¿Cuánto pagarías por una libra de este café?

\$10

¿En qué lugares regularmente compras tu café?

Supermercado, y tiendas de conveniencia.

¿Con qué frecuencia utilizas las redes sociales?

A diario, más de 3 horas al día.

¿Con qué frecuencia ves televisión?

La mayor parte del día tengo el televisor encendido. Pongo mayor atención durante la noche.

¿Asistirías a eventos de promoción de un nuevo café en un restaurante gourmet o cafetería gourmet?

Si, sería interesante.

12.5.7. Resultados obtenidos de Catación del y puntuación y puntuación del café por expertos en Panamá.

Variety	Altitude	Aroma	Flavor	Acidity	Body	Aftertaste	Score
Washed Catuai	1240 masl	Jasmine, Chocolate, Sugar Cane	Fruity, Veggie	Medium	Medium	Green Tomato, Tobacco	86.00
FOT Washed Catuai	1240 masl	Cacao Nibs, Chocolate	Strawberry, Jelly, Smooth, Tamarind, Cashew, Citric	Medium	Medium	Black Tea, Black Honey	89.50
Natural Catuai	1240 masl	Chocolate, Vanilla, Almond	Butter, Sugar Cane, Molasses	Medium	Medium	Ginger, Cinnamon	88.25
ASD Natural Catuai	1240 masl	Cinnamon, Honey, Almond, Lemonish	Cherry, Cranberry, Melon, Papaya	Medium High	Smooth	Green Apple, Malt	90.75
ASD Natural Yellow Catuai	1240 masl	Strawberry, Sugar Cane, Smooth	Cheese, Butter, Pineapple, Guava, Cherry, Juicy	Medium	Medium	Apple Cider, Cherry Syrup	89.50
Washed Caturra	1230 masl	Hibiscus, Lemon, Honey, Sugar Cane	Chocolate Bread	Medium	Medium	Cacao Nibs, Malt	86.50
Natural Caturra	1230 masl	Vanilla, Chocolate, Brown Sugar	Pumpkin Pie, Fruity, Juicy, Cherry, Cranberry	Medium	Medium	Apple Cider, Green Tea, Ginger	89.25
Washed Geisha	1440 masl	Cinnamon, Butter, Sugar, Lemongrass, Cherry, Papaya	Juicy, Rose, Nance	Medium High	Smooth	Tobacco, Cocoa	90.50
Natural Geisha	1440 masl	Chocolate, Woody, Smooth, Lemongrass, Winey	Green Apple, Champagne, Apricot	Medium High	Smooth	Cranberry, Apple Soda, Orange Peel	90.00
ASD Natural Geisha	1440 masl	Cherry, Fruity, Blackberry	Cherry, Peach, Prune Juice	Medium	Medium	Vanilla, Brownies, Caramel	89.00

12.6. Logo ROBU Specialty Coffee

