

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO

"UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO"
(AGROTAKESI S.A. MEDIANA EMPRESA PRIVADA
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE CAFÉ DE
ESPECIALIDAD DE BOLIVIA.)

Presentado por
Aliaga Quispe Alexander

Guía Metodológica: MBA. Monica Beatriz Del Carmen Soriano López

La Paz, Bolivia 2024

DEDICATORIA

A Dios que me ha brindado la vida y me ha otorgado la fuerza necesaria para completar esta importante fase en este camino.

A mis padres por estar siempre a mi lado, brindándome un apoyo incondicional. Ellos me han enseñado la importancia del trabajo arduo, la paciencia y la persistencia, y han sido mi guía constante a lo largo de mi vida.

A mi increíble novia, agradezco tu constante apoyo y aliento a lo largo de cada semestre, por tu fe inquebrantable en mí, tu confianza en mis capacidades ha sido un impulso invaluable para alcanzar este logro.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios por haberme dado la fortaleza y el valor necesarios para perseverar incluso en los momentos más difíciles de mi vida.

Agradezco a mis padres por su confianza inquebrantable, su comprensión, amor incondicional y apoyo constante hacia mí. Han sido mis guías, corrigiéndome en mis errores y celebrando cada uno de mis logros.

Doy gracias a todas las personas que, de forma directa o indirecta, me han brindado su ayuda en la realización de esta investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación titulado “UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO” se centra en el análisis de AGROTAKESI S.A., una empresa privada de mediano tamaño dedicada a la producción y exportación de café de especialidad en Bolivia. Surgió a raíz de la identificación de un problema dentro de la empresa, la cual, desde su fundación en 2001, ha permanecido en la categoría de mediana empresa. Se observa claramente una falta de estrategias de crecimiento formalmente establecidas, lo que afecta su capacidad para atraer nuevos clientes y expandirse hacia otros sectores potenciales de mercado. Esta carencia repercute negativamente en el cumplimiento de sus objetivos de ventas a nivel nacional, lo que resulta en la pérdida de oportunidades comerciales y de posicionamiento en el mercado.

Se emplearon varios métodos en esta investigación. El método inductivo fue utilizado inicialmente, basándonos en la observación y encuestas a clientes, para identificar deficiencias en Agrotakesi S.A. en cuanto a la fidelización de clientes, diseño de empaques y percepción del cliente sobre el producto. Para abordar estos problemas, se diseñaron estrategias de crecimiento específicas.

En cuanto al Método de Análisis, se descompusieron las áreas problemáticas de la empresa, lo que permitió identificar que la cultura boliviana también influye en el problema. Por ejemplo, al ser consumidores principalmente de café instantáneo, muestran rechazo hacia el café de especialidad debido a su sabor, precio y dificultad de preparación.

Finalmente, el Método de Síntesis se utilizó para integrar todos los hallazgos y proporcionar una comprensión completa del problema, así como para desarrollar las mejores soluciones para abordarlo de manera efectiva.

Los resultados obtenidos tienen el potencial de orientar el diseño y la implementación de estrategias de crecimiento, para abordar el desafío de Agrotakesi S.A. de alcanzar sus objetivos de ventas. Al comprender las áreas de mejora identificadas, la empresa puede desarrollar e implementar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos o diversificación, según sea apropiado para su contexto y necesidades específicas. Esto permitirá a la empresa expandir su base de clientes, aumentar su participación en el mercado y, en última instancia, mejorar su desempeño en términos de ventas y rentabilidad.

Índice de Contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
I. Justificación.....	3
II. Planteamiento del problema.....	5
FORMULACION DE LA HIPOTESIS	6
Determinación de variables:	7
III. Objetivo de la investigación	8
• Objetivo general:.....	8
• Objetivos específicos:	8
CAPÍTULO II	9
MARCO TEORICO	9
I. Estrategias de crecimiento	9
1.1. Concepto de estrategia	9
1.2. Que es una estrategia de crecimiento.....	11
1.3. La matriz de Ansoff	12
1.3.1. Penetración de mercado.....	14
1.3.2. Desarrollo de mercado	16
1.3.3. Desarrollo de productos.....	18
1.3.4. Diversificación.....	19
1.4. Niveles de riesgo de cada estrategia	21
1.4.1. Diversificación.....	22
1.4.2. Desarrollo de Producto	22
1.4.3. Desarrollo de Mercado	23

1.4.4.	Penetración de Mercado.....	23
1.5.	Como saber cuál estrategia de crecimiento aplicar.....	24
II.	Objetivos de ventas.....	26
2.1.	Ventas.....	26
2.2.	Factores del entorno que afectan a las ventas.....	27
2.2.1.	Entorno externo.....	27
2.2.2.	Entorno interno.....	28
2.3.	Objetivo de ventas.....	28
2.4.	Importancia del objetivo de ventas.....	28
III.	Agrotakesi S.A.....	30
CAPÍTULO III.....		32
MARCO PRÁCTICO.....		32
3.1.	Definición del nivel de la investigación.....	32
3.2.	Definición del método (s) de investigación.....	32
3.3.	Universo o población de estudio y sujetos de la investigación, determinación del tamaño y diseño de la muestra.....	33
3.3.1.	Universo o Población.....	33
3.3.2.	Determinación del tamaño de la muestra.....	34
3.4.	Selección de técnicas de recopilación de información.....	34
3.4.1.	La matriz de recopilación de información de referida a las variables	34
3.4.2.	La Estructuración de la técnica de recopilación de información	40
3.5.	Procesamiento e interpretación de la información (Análisis profundo del mercado actual).....	41

3.6.	Procesamiento e interpretación de la información (Cuestionario para los clientes).....	53
3.6.1.	Análisis del cuestionario	72
3.7.	Procesamiento e interpretación de la información (entrevista)..	78
3.7.1.	Análisis de la entrevista	91
3.7.2.	Análisis financiero	97
3.8.	Matriz de procesamiento de la información	99
3.9.	Docimasia de hipótesis	107
3.10.	Conclusiones del marco práctico	110
CAPÍTULO IV.....		111
PROPUESTA.....		111
4.1.	Propuesta de Estrategias de crecimiento de Igor Ansoff para la empresa Agrotakesi S.A.	111
4.2.	Diagnóstico de la empresa Agrotakesi S.A.	112
4.2.1.	Evolución de la empresa Agrotakesi S.A.....	113
4.2.2.	Principales líneas de productos y/o servicios de la empresa	114
4.2.3.	Clientes.....	116
4.2.4.	Origen de la materia prima.	118
4.2.5.	Comercialización	119
4.2.6.	Competencia.....	119
4.2.7.	FODA de Agrotakesi S.A.	122
4.3.	Estrategias Penetración de mercado	125
4.3.1.	Objetivos.....	125
4.3.2.	Estrategia.....	125

4.3.3.	Tácticas	125
4.4.	Estrategia de desarrollo de productos.....	137
4.4.1.	Objetivos.....	137
4.4.2.	Estrategia.....	138
4.4.3.	Tácticas	138
4.5.	Estrategia de desarrollo de mercados.....	149
4.5.1.	Objetivos.....	153
4.5.2.	Estrategia.....	153
4.5.3.	Tácticas	154
4.6.	Estrategia de Diversificación	160
4.6.1.	Objetivos.....	160
4.6.2.	Estrategia.....	161
4.6.3.	Tácticas	161
4.7.	Riesgos de las cuatro estrategias	169
4.8.	Conclusiones y recomendaciones.....	171
	Bibliografía.....	175
	Anexos.....	177

Índice de tablas

Tabla 1-Determinación de variables Fuente: Elaboración propia	8
Tabla 2-Producción de café en Bolivia Fuente: ACEB.....	44
Tabla 3-Competidores indirectos	51
Tabla 4 - Pregunta 1-Cuestionario	54
Tabla 5-Pregunta 2-Cuestionario.....	55
Tabla 6-Pregunta 3-Cuestionario	56

Tabla 7-Pregunta 4-Cuestionario	57
Tabla 8-Pregunta 5-Cuestionario	58
Tabla 9-Pregunta 6-Cuestionario	59
Tabla 10-Pregunta 7-Cuestionario	60
Tabla 11-Pregunta 8-Cuestionario	61
Tabla 12-Pregunta 9-Cuestionario	62
Tabla 13-Pregunta 10-Cuestionario	63
Tabla 14-Pregunta 11-Cuestionario	64
Tabla 15-Pregunta 12-Cuestionario	65
Tabla 16-Pregunta 13-Cuestionario	66
Tabla 17-Pregunta 14-Cuestionario	67
Tabla 18-Pregunta 15-Cuestionario	68
Tabla 19-Pregunta 16-Cuestionario	69
Tabla 20-Pregunta 17-Cuestionario	70
Tabla 21-Pregunta 18-Cuestionario	71
Tabla 22- Análisis del cuestionario Fuente: Elaboración propia	77
Tabla 23 Análisis de la entrevista Fuente: Elaboración propia	96
Tabla 24 - Estado de resultados Agrotakesi S.A. del 2020 al primer semestre de 2023.....	97
Tabla 25-Matriz de procesamiento de la información	99
Tabla 26-Productos de la empresa	114
Tabla 27-Insumos que vende la empresa	115
Tabla 28-Buyers persona de la empresa	116
Tabla 29-Competencia indirecta de Agrotakesi S.A.....	120
Tabla 30-Precios de la competencia, Fuente: Elaboración propia.....	121
Tabla 31-Cronograma de actividades- Penetración de mercado Fuente Elaboración propia	134
Tabla 32-Presupuesto campaña publicitaria	136
Tabla 33-Presupuesto programa de fidelización.....	136
Tabla 34-Presupuesto General.....	136

Tabla 35-Cronograma de actividades desarrollo de productos Fuente: elaboración propia	147
Tabla 36-Presupuesto de estrategia de productos Fuente: Elaboracion propia	148
Tabla 37- Cronograma de actividades Desarrollo de empaques de edición limitada Fuente: Elaboración Propia	151
Tabla 38- Presupuesto estimado para el desarrollo de empaques edición limitada Fuente: Elaboración Propia	152
Tabla 39- Cronograma de actividades de la estrategia de desarrollo de mercados Fuente: Elaboracion propia	158
Tabla 40-Presupuesto de la estrategia de Desarrollo de mercados Fuente: Elaboracion propia	159
Tabla 41-Cronograma de actividades estrategia de Diversificación Fuente: Elaboración propia	167

Índice de Gráficos

Gráfico 1-Matriz de Ansoff	14
Gráfico 2-Cafe Tipica	45
Gráfico 3-Café Caturra.....	46
Gráfico 4-Café Catuani	46
Gráfico 5-Mercado de café en Bolivia Fuente: ACEB	47
Gráfico 6-Pregunta 1.....	54
Gráfico 7-Pregunta 2.....	55
Gráfico 8-Pregunta 3.....	56
Gráfico 9-Pregunta 4.....	57
Gráfico 10-Pregunta 5.....	58
Gráfico 11-Pregunta 6.....	59
Gráfico 12-Pregunta 7.....	60
Gráfico 13-Pregunta 8.....	61

Gráfico 14-Pregunta 9.....	62
Gráfico 15-Pregunta 10.....	63
Gráfico 16-Pregunta 11.....	64
Gráfico 17-Pregunta 12.....	65
Gráfico 18-Pregunta 13.....	66
Gráfico 19-Pregunta 14.....	67
Gráfico 20-Pregunta 15.....	68
Gráfico 21-Pregunta 16.....	69
Gráfico 22-Pregunta 17.....	70
Gráfico 23-Pregunta 18.....	71
Gráfico 24- Prueba de hipótesis Fuente: Elaboración en Geogebra.....	108
Gráfico 25-FODA Agrotakesi S.A. Fuente: Elaboración propia.....	122
Gráfico 26-Beneficios del café Elaboración propia	128
Gráfico 27-Publicaciones para la promoción de los cultivos de agrotakesi Fuente: Elaboración Propia	128
Gráfico 28-Videos donde se vea el nutricionista en armonía con el café Fuente: elaboración propia	129
Gráfico 29-Cupón de fidelización Fuente: elaboración propia	131
Gráfico 30- Tarjeta a cata de café Fuente: elaboración propia	132
Gráfico 31-Empaque de Agrotakesi S.A	139
Gráfico 32-Etiqueta adicional que se pondrá en la parte posterior del empaque Fuente: elaboración propia	141
Gráfico 33-Promocionales para mostrar las mejoras del empaque del producto Fuente: elaboración propia	143
Gráfico 34-Publicidad para el kit de preparación de café Fuente: elaboración propia.....	146
Gráfico 35- Empaque de edición limitada para navidad Fuente: Elaboración Propia	150
Gráfico 36-Invitaciones a Cata de café	155
Gráfico 37-Afiches del nuevo segmento	156

Gráfico 38-Publicidad del nuevo segmento	156
Gráfico 39-Publicidad del nuevo segmento	157
Gráfico 40-Propuesta de infraestructura	163
Gráfico 41-Logo del nuevo servicio.....	164
Gráfico 42-Publicidad Para Takesi Glamping	165
Gráfico 43-Visita guiada a los Cafetales	165

Anexos

Anexo 1-Producción mundial de café en hectáreas Fuente: Yara Bolivia..	177
Anexo 2-Producción mundial de café en toneladas Fuente: Yara Bolivia...	177
Anexo 3-Cuestionario realizado a los clientes de la empresa Agrotakesi S.A.	179
Anexo 4-Entrevista realizada a el gerente administrativo y de ventas	182
Anexo 5-Página Web de Agrotakesi	183
Anexo 6-Publicaciones realizadas en su página de Facebook	183

INTRODUCCIÓN

El café de especialidad en Bolivia es más que una bebida; representa un arte en sí mismo, donde cada taza cuenta una historia de colaboración entre productores, tostadores y baristas. En este contexto, el objetivo fundamental de cualquier empresa es expandirse y captar nuevos segmentos de mercado y clientes. En el caso de Agrotakesi S.A., una empresa dedicada a la producción y exportación de café de especialidad en Bolivia, este objetivo cobra especial relevancia en su búsqueda por aumentar su presencia y participación en el mercado nacional. Sin embargo, a pesar de sus 23 años de existencia, Agrotakesi S.A. enfrenta el desafío de no haber logrado expandirse debido a la falta de estrategias de crecimiento efectivas.

El objetivo general de esta investigación es contribuir al logro de los objetivos de ventas nacionales de Agrotakesi S.A., una empresa dedicada a la producción y exportación de café de especialidad en el departamento de La Paz, Bolivia, a una altitud de 1950-2300 m.s.n.m.

Este estudio se enfoca en explorar los desafíos y oportunidades que enfrenta Agrotakesi S.A. en su búsqueda de crecimiento y expansión. Se analizará el contexto del café de especialidad en Bolivia, incluyendo su proceso de producción y las condiciones del mercado local e internacional. Además, se examinará la influencia de la cultura boliviana en las preferencias de consumo de café y se identificarán posibles barreras y facilitadores para el crecimiento de la empresa en este contexto.

La importancia de esta investigación radica en su potencial para informar y guiar el desarrollo de estrategias de crecimiento efectivas para Agrotakesi S.A., así como para contribuir al avance del sector del café de especialidad en

Bolivia. Al comprender mejor los factores que afectan el crecimiento de la empresa, será posible diseñar e implementar acciones específicas que impulsen su éxito y sostenibilidad a largo plazo.

CAPÍTULO I

I. Justificación

El estudio del café de especialidad en Bolivia se enfoca en muchos aspectos relacionados con el café de alta calidad en el país, desde cómo se cultiva y vende hasta cómo se consume. El proceso de producción del café de especialidad es verdaderamente fascinante, marcado por un equilibrio exquisito entre la colaboración y la participación de actores clave como el productor, el tostador y el barista.

De acuerdo con los criterios establecidos por la prestigiosa Asociación de Café de Especialidad (SCA, por sus siglas en inglés), un café alcanza la categoría de "especialidad" cuando supera los 80 puntos en una cata de calidad, siendo 100 el puntaje máximo. La producción de este tipo de café se asemeja a un arte, donde se logra un armonioso equilibrio gracias a la cooperación de los diversos actores involucrados en el proceso hasta llegar al disfrute del consumidor.

Este viaje se compone de cinco etapas esenciales: cultivo, cosecha, post-cosecha, tueste y preparación. Comienza con la selección del terreno óptimo para el cultivo de las plantas de café, donde el caficultor cuidadosamente considera factores como la altitud, la temperatura, la sombra, la humedad y el ecosistema circundante para elegir el micro lote perfecto. Desde que se comienza con una cosecha meticulosa, donde solo se recogen los frutos maduros y rojos de forma manual. Luego, en la post-cosecha, los frutos se despojan de su piel y se secan al sol para convertirse en granos de café pergamino, controlando la humedad con métodos diversos. Tras esto, los granos pergamino son despulpados para obtener granos verdes listos para el tueste. El tostador, con su experiencia, desata las fragancias y sabores característicos de cada variedad. Hasta que finalmente, el barista, como un maestro artesano, elige con destreza el método de preparación, considerando el tueste y la molienda, para ofrecer al consumidor una experiencia de sabor

única.

La investigación también surge de la necesidad de reconocer y recompensar adecuadamente el arduo trabajo de los productores de café de especialidad. Es esencial destacar el empeño que ponen en la producción y resaltar el impacto positivo que esta compensación justa tendrá en las familias productoras. Al hacerlo, se busca mejorar significativamente la calidad de vida de estos productores. Asimismo, es crucial fomentar la conciencia de la importancia de consumir productos locales en nuestro país en lugar de limitarnos únicamente a exportarlos. Este enfoque contribuirá al desarrollo sostenible de las comunidades productoras y fortalecerá la economía interna. Aunque Bolivia está en desarrollo, las cifras indican que el consumo de café de especialidad aún se encuentra en niveles más bajos en comparación con otros países. Esto tiene implicaciones significativas para la apreciación de la calidad del café por parte de la población boliviana. Además, los precios de los granos de café de especialidad han experimentado fluctuaciones notables en los últimos años, lo que ha llevado a que diferentes empresas ofrezcan diferentes tarifas por la materia prima.

Es necesario fomentar una cultura de aprecio por el café de alta calidad. La investigación en torno a la historia, la cultura y la educación del café puede enriquecer la experiencia de los consumidores y promover un mayor entendimiento del mundo del café.

Las ramificaciones de la situación mencionada podrían llevar a que se tenga una reducción de los ingresos locales, por lo cual existirá un impacto en la comunidad local, todo esto llevara a un perjuicio a la imagen de la marca, para finalmente causar un impacto en la producción. La mencionada situación nos ha impulsado a explorar el problema de investigación que se expone a continuación.

II. Planteamiento del problema

Al ver la importancia que tiene este estudio, continuaremos mencionando que la mediana empresa Agrotakesi S.A. que cuenta con las oficinas en la ciudad de La Paz, Macrodistrito Sur, Distrito 21, calle 6 de Obrajes, y con la finca ubicada en la ciudad de La Paz, Provincia de Sud Yungas, Municipio de Yanacachi, es una productora y exportadora de café de especialidad, a una altura de 1930 a 2300 m.s.n.m., como se entenderá ofrece este tipo de café de especialidad, siendo así una empresa de renombre a nivel internacional.

Agrotakesi S.A. se ha propuesto desde el 2018 posicionar la marca a nivel nacional, ya que sus ventas son más para el exterior y no así en nuestro país, asimismo podemos recalcar que las ventas están en un 80% para la exportación, y un 20% a nivel nacional.

Es desde ese entonces fue un reto posicionar su marca, tal meta no se llegó a consolidar.

Gracias al análisis realizado se llegó a la conclusión de que el problema que tiene la empresa es el siguiente:

La mediana empresa privada Agrotakesi S.A. de producción y exportación de café de especialidad a una altura de 1950-2300 m.s.n.m. del departamento de La Paz Bolivia no logro su objetivo de ventas anuales nacionales durante las gestiones 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 y el primer semestre de 2023 en Bolivia.

FORMULACION DE LA HIPOTESIS

Asimismo, gracias a una revisión de investigaciones previas sobre el problema, se llegó a encontrar las causas por las que una empresa productora y exportadora de café de especialidad no llega a lograr su objetivo de ventas, entre las más destacables se puede mencionar:

-  Falta de posicionamiento en el mercado por la baja publicidad
-  Falta de estrategias de crecimiento por lo cual la empresa no cuenta con un plan estratégico de marketing
-  Precios no competitivos
-  Desconocimiento del producto por parte de los consumidores
-  Participación de intermediarios

Por la relevancia de la segunda causa: Falta de estrategias de crecimiento por lo cual la empresa no cuenta con un plan estratégico de marketing, se ha llegado a tomar a esta causa como una de las causas por lo que la empresa Agrotakesi S.A. no llegó a alcanzar su objetivo de ventas, ya que si se llegara a implementar una estrategia de crecimiento contribuirá a incrementar las ventas de la empresa.

Las consecuencias más notables de no implementar una estrategia de crecimiento en una empresa de producción y exportación de café de especialidad que se pudo observar son las que se mencionaran a continuación:

-  Reducción de ingresos locales
-  Impacto en la comunidad local



Imagen de marca



Impacto en la producción

Por lo tanto, se tiene como hipótesis que:

La falta de estrategias de crecimiento es una de las causas por las cuales la mediana empresa privada Agrotakesi s.a. de producción y exportación de café de especialidad a una altura de 1950-2300 m.s.n.m del departamento de La Paz-Bolivia no logro su objetivo de ventas anuales nacionales durante las gestiones 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, y primer semestre de 2023 en Bolivia

Determinación de variables:

A continuación, procedemos a asignar las variables relacionadas con la hipótesis previamente establecida. La variable independiente de la hipótesis es: “La falta de estrategias de crecimiento”; la variable dependiente es: “No logro su objetivo de ventas anuales nacionales durante las gestiones 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, y primer semestre de 2023” y finalmente la variable moderante es: “La mediana empresa privada Agrotakesi S.A. de producción y exportación de café de especialidad a una altura de 1950-2300 m.s.n.m del departamento de la paz-Bolivia” (Cuadro N°1)

DETERMINACIÓN DE VARIABLES	
Variable Independiente	La falta de estrategias de crecimiento es una de las causas por las cuales
Variable Dependiente	No logro su objetivo de ventas anuales nacionales durante las gestiones 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, y primer semestre de 2023 en Bolivia
Variable Moderante	La mediana empresa privada Agrotakesi s.a. de producción y exportación de café de especialidad a una altura de 1950-2300 m.s.n.m del departamento de la paz-Bolivia

Tabla 1-Determinación de variables Fuente: Elaboración propia

III. Objetivo de la investigación

✚ Objetivo general:

Se tiene como objetivo general: Contribuir a alcanzar el logro de los objetivos de ventas nacionales a la empresa Agrotakesi S.A. de producción y exportación de café de especialidad a una altura de 1950-2300 m.s.n.m del departamento de la paz-Bolivia

✚ Objetivos específicos:



Encontrar las evidencias del problema

Establecer la relación entre la VI y VD

Elaborar una propuesta

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

Con el propósito de realizar un análisis exhaustivo del tema de investigación, se presentan definiciones pertinentes que abordan la estrategia de crecimiento, los objetivos de ventas y la empresa.

I. Estrategias de crecimiento

1.1. Concepto de estrategia

La estrategia, como concepto, tiene sus raíces en tiempos de guerra, donde la preparación y la anticipación eran esenciales para alcanzar la victoria. El famoso general chino Sun Tzu, autor de "El Arte de la Guerra", definió la estrategia como "un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada". Este principio, aplicado en el contexto militar, también encontró su camino en el mundo empresarial, dando lugar a la formulación de estrategias de marketing para las empresas.

En la antigua Grecia, los generales dirigían sus ejércitos en conquistas y defensas de ciudades, reconociendo que cada objetivo requería un despliegue específico de recursos. La estrategia de un ejército se definía como el patrón de acciones diseñado para responder al enemigo. Los generales no solo planificaban, sino que también actuaban en consecuencia. Esta dualidad entre la planificación y la toma de decisiones y acciones define la esencia de la estrategia en la antigua Grecia.

La estrategia es un “proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos”¹

¹ (Ansoff, 1987)

Una estrategia “no es otra cosa que la definición de cómo nuestra compañía se va a diferenciar del resto, creando un posición única y valiosa en el mercado y aportando un valor diferencial que sea percibido cómo superior por parte del público.”²

Ademas de estos se pudo rescatar una serie de definiciones que nos ayudaran a entender por completo que es una estrategia:

- Henry Mintzberg: Mintzberg argumenta que la estrategia no es solo un plan, sino un patrón en una corriente de decisiones. Es una combinación de acciones y reacciones que se desarrollan a lo largo del tiempo.
- Peter Drucker: Drucker ve la estrategia como un proceso continuo de toma de decisiones que se centra en identificar oportunidades y asignar recursos de manera eficiente para alcanzar objetivos.
- Michael E. Porter y Mark R. Kramer: Estos autores destacan la importancia de la estrategia corporativa compartida con la sociedad, donde la creación de valor compartido se convierte en el núcleo de la estrategia.

Tomando en cuenta estas definiciones, podemos decir que: la estrategia es un proceso dinámico que implica la formulación y ejecución de planes conscientemente deseables y anticipados, destinados a alcanzar objetivos específicos. Esta planificación se desarrolla en un contexto de toma de decisiones continua, adaptándose a las circunstancias cambiantes y aprovechando las oportunidades, al tiempo que busca una ventaja competitiva sostenible. Además, la estrategia puede abarcar la creación de valor compartido con la sociedad, trascendiendo los límites de la organización para lograr un impacto positivo en un entorno más amplio.

² (Porter, 2000)

1.2. Que es una estrategia de crecimiento

Ahora que ya vimos que es una estrategia, lo que es el marketing y como este está ligado a las estrategias de crecimiento, además ya sabemos cómo realizar una planificación estratégica; es entonces ahora que podemos entrar a ver que es una estrategia de crecimiento.

Una estrategia de crecimiento es un plan de objetivos y acción dirigido a la expansión de un negocio, ya sea económica, física u operativamente. En general, estas estrategias buscan fortalecer a las organizaciones y ampliar sus ofertas al mercado para hacer más rentable un proyecto empresarial.³

Como nos menciona Kotler: “Las organizaciones deben crecer si desean competir de forma más eficaz, satisfacer a sus inversionistas y atraer a los grandes talentos. Al mismo tiempo, una empresa debe tener cuidado de no convertir el crecimiento mismo en un objetivo. El objetivo de la compañía debe ser el de administrar un “crecimiento rentable”. El marketing tiene la principal responsabilidad de lograr un crecimiento rentable para la compañía. El marketing tiene que identificar, evaluar y elegir las oportunidades de mercado, así como elaborar las estrategias para conquistarlas.”⁴

Ahora bien, las estrategias de crecimiento han sido abordadas por varios autores a lo largo del tiempo. Algunos de los autores más destacados en este campo incluyen a Ansoff, Porter y Kotler.

Igor Ansoff: es conocido por su matriz de crecimiento, que presenta cuatro estrategias principales de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación. Estas estrategias ayudan

³ (Clavijo, 2023)

⁴ (KOTLER, 2012)

a una empresa a decidir cómo expandirse en función de su mercado y productos actuales.

Michael Porter: propuso las estrategias genéricas, que incluyen liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Estas estrategias se centran en cómo una empresa puede lograr una ventaja competitiva en su industria, ya sea a través de la eficiencia en costos, la diferenciación de productos o el enfoque en un nicho de mercado.

Philip Kotler: es un autor de marketing ampliamente reconocido. Si bien no se enfoca exclusivamente en estrategias de crecimiento, sus teorías sobre el marketing estratégico y la gestión de la cartera de productos son relevantes para la planificación de crecimiento.

Es entonces que gracias a estas definiciones podremos entender que las estrategias de crecimiento representan un conjunto de enfoques que las organizaciones pueden emplear para expandirse y prosperar en su entorno competitivo, además de que este crecimiento llegue a ser sostenible y rentable en el tiempo.

1.3. La matriz de Ansoff

Como se mencionó previamente, el enfoque de Igor Ansoff, especialmente su matriz de crecimiento, actúa como un faro que ilumina el camino hacia la formulación de estrategias de crecimiento con una perspectiva sólida y basada en la realidad. Esta matriz proporciona un terreno firme sobre el cual construir estrategias que pueden llevar a una organización a nuevos horizontes de expansión.

Esta metodología, concebida por Igor Ansoff en 1957, se encarga de identificar

estrategias para el crecimiento y desarrollo empresarial. Proporciona a cualquier empresa o institución la flexibilidad de elegir la opción de crecimiento que mejor se ajuste a su situación actual, lo que puede resultar en mejoras tanto en su rentabilidad como en su posición en el mercado. Esta herramienta establece una relación entre los productos o servicios, ya sean existentes o nuevos, y el mercado en el que operan, lo que conduce a la identificación de cuatro posibles oportunidades de desarrollo.

Jorge I. Martínez Lobatón explica cuáles serían los pasos a seguir para aplicar esta matriz en la empresa

“Para Ansoff, el primer paso del proceso significa definir el concepto del negocio, para lo cual debe establecer cuáles son sus productos–mercados. Es decir, contestar a las preguntas ¿qué productos o servicios ofrece la empresa? y ¿a quiénes se los ofrece? (o ¿quiénes son sus clientes?)

Lo que trata de encontrar Ansoff es el “vínculo común” que tienen todos los productos y mercados a los que la empresa atiende, para lo cual se le hace un “seguimiento” a través de los productos/mercados que ha ido atendiendo desde su posición original.”⁵

Para que una organización pueda alinear sus servicios de manera efectiva con las demandas y deseos de sus usuarios, resulta fundamental el reconocimiento de las peculiaridades de su mercado. Además, es crucial verificar si los productos o servicios existentes son capaces de abordar las necesidades latentes en dicho mercado. En caso de que no se cumpla esta condición, se requiere la implementación de nuevos servicios mediante la aplicación de estrategias de crecimiento. Estos procesos y enfoques se ilustran de manera gráfica en el siguiente diagrama:

⁵ (Martínez Lobatón, 2006)

Gráfico 1-Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Nota. Fuente: (Espinoza, 2016)

En la matriz de Ansoff existen las siguientes estrategias de crecimiento:

1.3.1. Penetración de mercado

Crecimiento de una compañía al aumentar las ventas de los productos actuales, en los segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto.⁶

Esta primera estrategia implica explorar la oportunidad de aumentar nuestra participación en el mercado actual utilizando nuestros productos existentes. Para lograrlo, implementaremos acciones que fomenten un mayor consumo por parte de nuestros clientes actuales, como estrategias de venta cruzada. Además, buscaremos atraer nuevos clientes a través de estrategias publicitarias y promocionales. También consideraremos la posibilidad de persuadir a los clientes de la competencia para que prueben nuestros productos, descubran nuevos usos o mejoren su percepción de nuestra marca.

⁶ (PHILIP KOTLER, 2012)

Algunas consideraciones a tomar para esta estrategia son:

Cuando se decide seguir una estrategia de penetración de mercado, es esencial revisar con regularidad las suposiciones acerca de los clientes y el mercado. Se debe estar dispuesto a hacer ajustes y adaptaciones conforme a las cambiantes influencias del mercado, el comportamiento de los consumidores y el panorama político.

Es fundamental que se vuelva a evaluar quiénes son los clientes principales, ya que la definición que se tenía anteriormente podría no ser precisa debido a cambios en las circunstancias.

También es necesario reevaluar la propuesta de valor central y los mensajes que se utiliza. Si los clientes han cambiado, los mensajes y propuesta de valor deben reflejar esas transformaciones.

Realizar pruebas de los mensajes revisados es crucial para evaluar su eficacia. Esto puede hacerse de manera incremental, en conversaciones o pequeñas interacciones, para medir su impacto.

Además, se debe considerar la posibilidad de introducir ofertas temporales como parte de las estrategias. Esto respaldará las modificaciones que se realice en la estrategia.

Finalmente, es necesario contar con herramientas de marketing y ventas adecuadas. No es necesario sobrecargar, pero disponer de una capacidad básica de gestión de relaciones con los clientes y utilizar herramientas de automatización sencillas, como plantillas de mensajes, ayudará a ser más eficiente en las acciones a tomar.

A veces, este enfoque se percibe como "hacer más de lo mismo", lo cual puede ser simplista. Si la empresa opera con éxito en un nicho y hay un crecimiento significativo en su mercado, es una decisión lógica seguir enfocándose en esa área y cosechar los beneficios.

1.3.2. Desarrollo de mercado

Crecimiento de una compañía mediante la identificación y el desarrollo de nuevos segmentos de mercado para sus productos actuales.⁷

Esta estrategia implica que la organización busque nuevos mercados o segmentos para sus productos o servicios existentes, lo que puede incluir la expansión geográfica o la identificación de nichos no explorados. Básicamente, se trata de determinar si la empresa puede crecer en mercados nuevos utilizando sus productos actuales.

Para tener éxito, es crucial encontrar oportunidades en términos de nuevos mercados geográficos, segmentos no explorados o canales de distribución innovadores. Ejemplos incluyen expandirse a nivel regional o internacional, adoptar la venta en línea para llegar a una audiencia más amplia o establecer acuerdos con distribuidores para acceder a nuevos grupos de clientes.

En el proceso de considerar la expansión de un producto o servicio a nuevos mercados, se plantean diversas preguntas fundamentales que deben abordarse. En primer lugar, se debe evaluar la capacidad de escalabilidad para garantizar que se pueda satisfacer eficazmente la demanda en el nuevo mercado. Asimismo, se requiere analizar la homogeneidad de la industria en todos los países involucrados en la expansión. La comprensión del panorama

⁷ (PHILIP KOTLER, 2012)

competitivo en el nuevo mercado es esencial, incluyendo la identificación de competidores y la estrategia de posicionamiento. Además, es crucial examinar cómo se superponen los segmentos de clientes actuales con los del nuevo mercado y cómo esto puede influir en la estrategia de marketing. Por último, es importante evaluar el tamaño del nuevo mercado y su alineación con los objetivos de crecimiento de la organización. Estos elementos proporcionan una base sólida para la toma de decisiones informadas al expandirse a nuevos mercados.

Si se opta por explorar un nuevo mercado una herramienta fundamental a utilizar son “Las 5 Fuerzas de Porter”:

La teoría de las "Cinco Fuerzas de Porter" es un marco conceptual desarrollado por el profesor Michael E. Porter. Este enfoque se ha convertido en una herramienta fundamental para el análisis de la competitividad de una industria y la evaluación de las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización al ingresar a un nuevo mercado.

Las Cinco Fuerzas de Porter se centran en cinco aspectos clave que determinan la intensidad de la competencia en una industria:

- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.
- Rivalidad entre competidores existentes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Amenaza de nuevos participantes en el mercado.

Esta teoría proporciona una estructura analítica que ayuda a las empresas a comprender mejor el entorno competitivo en el que operan. Al evaluar estas cinco fuerzas, las organizaciones pueden tomar decisiones estratégicas

informadas y diseñar estrategias que les permitan competir de manera efectiva e identificar oportunidades para ingresar a nuevos mercados.⁸

1.3.3. Desarrollo de productos

Crecimiento de la empresa que consiste en ofrecer productos nuevos o modificados al segmento actual de mercado.⁹

En esta estrategia, la organización se concentra en la creación y lanzamiento de innovadores productos o servicios dirigidos a su base de clientes existente. El propósito fundamental es retener a estos clientes ofreciéndoles soluciones que aborden necesidades no cubiertas previamente o mejoren su experiencia actual. Esta opción estratégica implica el desarrollo de nuevos productos diseñados específicamente para los mercados en los que la empresa ya opera.

Los mercados son dinámicos y cambian constantemente, lo que hace que sea esencial adaptar los productos o lanzar nuevos productos para satisfacer las necesidades emergentes causadas por esos cambios.

Para mantener la innovación sin descarrilar el negocio actual, una organización debe ser consciente de las oportunidades y desafíos que se presentan. Examinar las brechas en los productos o servicios que ofrecen los competidores es crucial, ya que puede revelar áreas en las que se puede innovar. Escuchar a los clientes es esencial, ya que sus necesidades y demandas pueden ser una fuente valiosa de inspiración para la innovación. Modificar el producto actual dentro de las 4P del marketing (producto, precio, distribución y promoción) es una estrategia efectiva para la innovación.

⁸ (Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2008)

⁹ (PHILIP KOTLER, 2012)

La asociación con otras empresas o la creación de asociaciones estratégicas pueden permitir el acceso a nuevos mercados o tecnologías. Además, abrir las puertas a las ideas de innovación en toda la empresa.

1.3.4. Diversificación

Crecimiento de una empresa al iniciar o adquirir negocios que están fuera de los productos y los mercados actuales de la empresa.¹⁰

La estrategia de diversificación es la opción más audaz que una empresa puede considerar, ya que involucra la exploración de oportunidades para introducir nuevos productos en mercados completamente nuevos. Esta estrategia se caracteriza por un mayor nivel de riesgo, dado que a medida que una empresa se aleja de su experiencia en productos y mercados existentes, enfrenta un riesgo más significativo de fracaso.

La diversificación empresarial es un paso estratégico significativo que requiere una evaluación exhaustiva en respuesta a una serie de preguntas clave. Para explorar la diversificación, es fundamental considerar si existen productos o servicios relacionados con nuestra oferta actual que puedan ampliar nuestro mercado. Un marco de prueba sólido debe ser establecido para validar nuestras ideas y conceptos, lo que podría implicar investigaciones de mercado y pruebas piloto. Evaluar nuestro nivel de riesgo y disposición para invertir es crucial; debemos ser realistas acerca de cuánto podemos tolerar. Además, es fundamental analizar la competencia en el nuevo mercado y si podemos competir eficazmente. Definir un objetivo general y comprender el potencial de retorno nos ayudará a mantener el rumbo.

¹⁰ (PHILIP KOTLER, 2012)

Finalmente, debemos examinar cómo nuestras actuales fortalezas y debilidades se alinean con las necesidades de la nueva oferta, ya que esto determinará nuestra capacidad para tener éxito en esta nueva aventura.

Es por eso recomendable que esta estrategia vaya acompañada de la matriz FODA y completar las 5 Fuerzas de Porter.

Para aplicar eficazmente la Matriz de Ansoff, es recomendable comenzar con un diagnóstico de la situación actual de la organización, identificando sus fortalezas y debilidades mediante la matriz FODA. Seguidamente, se construye la matriz Maxi-Mini con el propósito de identificar estrategias que capitalicen las fortalezas y oportunidades al mismo tiempo que reduzcan el impacto de las debilidades y amenazas. Estas estrategias se fusionan posteriormente con la plantilla de Ansoff para elegir las más adecuadas en términos de producto y mercado, lo que simplifica la toma de decisiones estratégicas y garantiza la alineación con los objetivos de la empresa.

Dvoskin lo detalla de la siguiente manera y a la vez detalla los pasos a seguir:

“Combinar el uso de la matriz FODA y la de Ansoff permite hacer un análisis correcto y exhaustivo de la situación en la que se encuentra una empresa y establecer la estrategia de posicionamiento que le conviene llevar a cabo. La matriz FODA analiza internamente la empresa o el producto, destacando fortalezas y debilidades, y externamente, destacando oportunidades y amenazas del mercado. La matriz de Ansoff vincula el producto con el mercado, a los que caracteriza como existentes o nuevos. Cada cuadrante muestra la estrategia que debe aplicarse en los distintos momentos de la relación producto-mercado. El uso simultáneo de los dos modelos permite circunscribir concéntricamente la problemática específica: con la matriz FODA se vincula a la empresa con el ambiente y con la de Ansoff, el producto

específico que le interesa a la empresa en ese momento con el mercado específico al que ese producto va destinado. Ambos instrumentos se complementan y enriquecen mutuamente, es más ajustado que aquel que hubiera surgido de la aplicación de uno solo de ellos.

“Se parte de la matriz FODA, con lo cual se hace un análisis interno de las fortalezas y debilidades de una empresa: ¿Nos encontramos frente a una organización fuertemente establecida en un mercado, o presenta ciertas debilidades? También se procede al análisis externo: ¿Se trata de un mercado con oportunidades de crecimiento, o sometido a diversas amenazas?

Según la preponderancia de fortalezas o debilidades y de oportunidades o amenazas, podemos ubicarnos en uno de los cuatro cuadrantes.

Superponemos luego la matriz FODA a la de Ansoff y nos ubicamos en esta última en el mismo cuadrante que resultó en la primera. Por ejemplo, si en el FODA la organización se encuentra en el cuadrante superior derecho, denominado Reposicionamiento (situación de debilidad y oportunidad), en la matriz Ansoff ese cuadrante nos dirá que tenemos que desarrollar un producto nuevo en un mercado existente”¹¹

En resumen, según lo señalado por los expertos, la matriz de Ansoff se presenta como una valiosa herramienta que facilita la identificación de estrategias de crecimiento, promoviendo así el progreso de la organización.

1.4. Niveles de riesgo de cada estrategia

Cada estrategia tiende a tener un riesgo asociado diferente, por eso se pondrá en evidencia los siguientes:

¹¹ (Dvoskin, 2004)

1.4.1. Diversificación

Un Salto a lo Desconocido La estrategia de diversificación implica un alto riesgo. Al aventurarse en nuevos mercados o la creación de productos no relacionados con su oferta actual, enfrenta la incertidumbre y la necesidad de adquirir un conocimiento profundo de estos nuevos terrenos. El éxito en la diversificación requiere una cuidadosa investigación y planificación.

Es posible que se presente las siguientes problemáticas:

- ✚ Emplear la estrategia de diversificación conlleva el mayor nivel de riesgo en cuanto a crecimiento.
- ✚ Existe la posibilidad de carecer de los medios o el conocimiento necesarios para acceder a nuevos mercados o para la creación de nuevos productos.
- ✚ El éxito de su empresa podría verse comprometido si enfrenta dificultades al ingresar a mercados inexplorados o al desarrollar nuevos productos.

1.4.2. Desarrollo de Producto

Innovación con Mediano Riesgo El desarrollo de nuevos productos puede considerarse un riesgo moderado. Requiere inversión y esfuerzo en investigación y desarrollo, pero se basa en su conocimiento existente. Evalúe cuidadosamente el potencial de mercado y cómo su nuevo producto se alinea con las necesidades del cliente.

Pueden existir que:

- ✚ La inversión en la creación de nuevos productos puede generar costos

significativos.

- ✚ Es factible que exista una demanda limitada por parte de los clientes para el nuevo producto.
- ✚ Existe la posibilidad de que el nuevo producto no genere beneficios económicos.

1.4.3. Desarrollo de Mercado

Expandiendo Horizontes con Moderado Riesgo Expandir el mercado a nuevas áreas geográficas o demográficas también conlleva un riesgo moderado. Si bien se basa en su oferta actual, es necesario adaptarse a las preferencias y necesidades de estos nuevos segmentos de mercado.

Es posible que se presente las siguientes problemáticas:

- ✚ Puede que le falten los recursos esenciales para entrar en mercados adicionales.
- ✚ Sus productos pueden no ser apropiados para encajar en el nuevo mercado.
- ✚ Podría requerir realizar modificaciones sustanciales en sus productos con el fin de comercializarlos en el nuevo mercado, lo que podría acarrear gastos significativos.

1.4.4. Penetración de Mercado

Aprovechando su Base con Bajo Riesgo La penetración de mercado se considera de bajo riesgo, ya que se centra en aumentar su cuota en un mercado existente. Esta estrategia aprovecha sus conocimientos y recursos actuales. Sin embargo, no debe subestimar la competencia y debe seguir siendo innovador para tener éxito.

Es decir que puedan existir:

- ✚ Puede darse el escenario en el que el mercado esté completamente ocupado, con escasas oportunidades de crecimiento adicional.
- ✚ La rivalidad en el mercado podría intensificarse, lo que potencialmente resultaría en la pérdida de cuota de mercado por parte de su empresa.
- ✚ Es una posibilidad real que se vea obligado a reducir los precios para mantenerse competitivo, lo que a su vez podría impactar negativamente en la rentabilidad de su negocio.

En última instancia, los niveles de riesgo son una guía general y su aplicación real dependerá de su situación empresarial única. Es vital adaptar estos niveles de riesgo según su contexto específico y la evaluación de los factores relevantes.

1.5. Como saber cuál estrategia de crecimiento aplicar

Dada la comprensión de las estrategias de crecimiento disponibles, es esencial analizar cuándo y cómo aplicar cada una de ellas. La selección entre las cuatro estrategias de la Matriz de Ansoff se encuentra intrínsecamente ligada a la situación específica en la que se encuentra la empresa.

Estrategia de Penetración: Se utiliza cuando el mercado actual tiene espacio para crecer y se busca aumentar la participación en el mercado actual. Es adecuada cuando el mercado está en crecimiento y se pueden atraer nuevos clientes o aumentar el uso de productos o servicios existentes.

Desarrollo de Nuevos Mercados: Se emplea cuando la empresa ha alcanzado la madurez en su mercado actual y busca expandirse

geográficamente o dirigirse a nuevos segmentos de mercado. Es útil cuando se agotan las oportunidades en el mercado actual.

Desarrollo de Productos: Esta estrategia se utiliza cuando se busca innovar y mejorar productos o servicios existentes para satisfacer nuevas necesidades de los clientes. Es adecuada cuando la empresa tiene la capacidad de desarrollar y lanzar nuevos productos con éxito.

Diversificación: Se emplea con cautela, ya que implica entrar en nuevos mercados con productos totalmente diferentes. Es una opción cuando se busca reducir el riesgo al diversificar la cartera de negocios o cuando se tienen recursos y solvencia para explorar nuevas líneas de negocio.

II. Objetivos de ventas

Para tener de manera clara y bien definida, los objetivos de ventas deben cumplir con ciertas características para estar adecuadamente definidos. Es fundamental que sea específico y cuantificable, pero además de ello, debe ser realista y tener un plazo de tiempo establecido. Estos objetivos deben surgir de una interacción entre diferentes elementos y, a su vez, deben servir como una fuente de motivación para el equipo de ventas. Antes de iniciar un nuevo negocio o lanzar un producto, es esencial establecer objetivos de ventas que sean razonables y que contribuyan a la viabilidad del proyecto.

Para la fijación de los objetivos de ventas, es crucial considerar la misión de la empresa. Detrás de estos objetivos se encuentra la necesidad de aumentar los ingresos totales de la empresa, y para lograrlo, existen dos enfoques principales: incrementar la cantidad de productos vendidos a los clientes existentes o aumentar la base de clientes. Estas dos posibilidades son complementarias y pueden coexistir de manera efectiva.

Cuando se definen objetivos basados en productos, es necesario cuantificarlos para cada uno de los productos ofrecidos. Esto puede involucrar la implementación de estrategias como promociones o descuentos para incentivar las compras de productos específicos. Además, es importante considerar objetivos relacionados con la introducción de nuevos productos al mercado.

2.1. Ventas

La actividad de venta es una de las profesiones más antiguas, ya hace más de 4,000 a.C. los árabes comercializaron entre ellos y luego al mundo.¹²

¹² (Marjorie Acosta Véliz, 2018)

Según Philip Kotler, el concepto de venta es otra forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo, es vender lo que hacen en lugar de hacer lo que el mercado desea.¹³

Es así que podemos plantear que el enfoque de venta implica la necesidad de motivar a los consumidores a realizar compras, lo cual se logra mediante la implementación de diversas estrategias y tácticas de venta y promoción. Las empresas que siguen este concepto despliegan un conjunto completo de herramientas destinadas a incentivar un mayor número de adquisiciones por parte de los clientes.

Por consiguiente, cabe mencionar que la planificación de las ventas es de suma importancia, ya que, además de su objetivo principal, también contribuye a la identificación de oportunidades para la expansión de negocios y proporciona información valiosa sobre los productos y servicios que ofrecen los competidores.

2.2. Factores del entorno que afectan a las ventas

Se debe tener siempre un plan de acción para cada tipo de eventualidad que se vaya a presentar, y por ende intentar pronosticar y dependiendo al problema elaborar estrategias para llegar a cesar esa eventualidad.

2.2.1. Entorno externo

Las variables del entorno externo que afectan los programas de marketing y de ventas se agrupan en cinco categorías generales: 1) Económicas, que incluyen la competitividad, 2) Legales y políticas, 3) Técnicas, 4)

¹³ (Portocarrero)

Socioculturales, enfocadas en la ética, y 5) Ambientales.¹⁴

Estos elementos, como se reconoce, son aquellos que escapan al control directo de la empresa, ya que se encuentran fuera de su esfera de influencia.

2.2.2. Entorno interno

Las variables del entorno interno (organizacional) se agrupan en seis categorías generales: 1) Metas, objetivos y cultura; 2) Personal; 3) Recursos financieros; 4) Capacidad productiva y capacidades de la cadena de suministro; 5) Capacidad de servicio; 6) Capacidad tecnológica y para la investigación y el desarrollo.¹⁵

2.3. Objetivo de ventas

Para continuar es necesario saber la definición de este término.

El objetivo de ventas se define como una declaración clara y específica que establece metas cuantitativas y cualitativas que una empresa o equipo de ventas aspira a alcanzar en un período de tiempo determinado. Estos objetivos suelen incluir cifras de ventas, cuotas de mercado, métricas de satisfacción del cliente, o cualquier otro indicador que sea relevante para la organización.¹⁶

2.4. Importancia del objetivo de ventas

La importancia de establecer objetivos de ventas radica en su capacidad para guiar de manera estratégica todo el proceso comercial de una empresa. Estos objetivos son como brújulas que orientan las acciones y decisiones, asegurando un enfoque claro y medible hacia el crecimiento y la rentabilidad.

¹⁴ (Mark W. Johnson, 2009)

¹⁵ (Mark W. Johnson, 2009)

¹⁶ (Hawkins, 2004)

Los objetivos de ventas representan los niveles proyectados de los bienes o servicios que se venderán. Establecer los objetivos de ventas es indispensable porque da una orientación general al plan de marketing. Todo lo que después se incluye en él. Tiene por objeto realizar los objetivos, siendo estos:

Calcular el tamaño del mercado meta y establecer los objetivos de marketing, determinar el presupuesto de publicidad y de promoción, la contratación del personal de marketing y de ventas, escoger el número y clases de tiendas y canales de distribución que se utilizaran, y lo que es más importante, la cantidad de producto elaborado o que se conservara en inventario.¹⁷

La metodología para definir los objetivos de ventas implica un enfoque que abarca tanto aspectos cuantitativos como cualitativos, lo que significa que se basa en una combinación de datos derivados de estimaciones y hechos verificables. Cuando se sigue un proceso riguroso al establecer estos objetivos, se garantiza que sean más cercanos a la realidad y, por lo tanto, más alcanzables y realistas.

¹⁷ (Francisco Lobato Gomez, 2006)

III. Agrotakesi S.A.

Para tener un panorama más entendible acerca de la empresa, expondremos que Agrotakesi S.A. es una mediana empresa dedicada a la producción y exportación de café de especialidad.

Desde su fundación en 2001, la empresa tenía como objetivo principal demostrar que en Bolivia se podía producir café de alta calidad. A pesar de cultivar en zonas de gran altitud, un factor crucial para esta producción, los granos obtenidos poseen propiedades excepcionales y un sabor verdaderamente único.

Gracias a su fundador, Carlos Arturo Iturralde Ballivián, boliviano visionario y emprendedor amante de su patria, identificó el potencial que tenía su país en producir café de altísima calidad. Producto de esta visión nació Agrotakesi SA, empresa agrícola con enfoque en la producción de café especial en extrema altura con el objetivo de estar entre los mejores del mundo.

Contamos con un gran talento humano quienes ponen en cada labor un alto nivel de compromiso, detalle, pasión, y dedicación, siempre buscando mejorar nuestra calidad con trazabilidad, fundamental para mantener relaciones con los más exigentes y reconocidos tostadores a nivel mundial. Estamos presentes en Japón, Dinamarca, Australia, Canadá y Estados Unidos¹⁸

¿Pero que es el café de especialidad?

De acuerdo a la Specialty Coffee Association of America (SCAA) un Café de Especialidad está definido como un café que no presenta defectos y tiene un sabor distintivo en taza. Esto es, no solo que el café no sepa mal, para ser considerado de especialidad debe ser notablemente bueno.¹⁹

¹⁸ (S.A., 2023)

¹⁹ (Joeluta, 2023)

La empresa Agrotakesi S.A. cuenta con los siguientes productos en cuanto a café de especialidad se refiere:

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
GEISHA	Elegante, Intenso, aromático y con delicada acidez. Aroma a jazmín y durazno. Cuenta con una presentación en grano de 200g y un precio de bs. 250.
Blend Takesi (City)	Increíble combinación entre sabores y aromas frutales, florales con un balance entre dulce y ácido, cuenta con una presentación de 300g y dos opciones del mismo, ya sea molido o en grano entero, con un precio de bs. 85
Blend Takesi (Full City)	Cuerpo intenso y cremoso con aromas y sabores a chocolate oscuro y caramelo, cuenta con una presentación de 300g y dos opciones del mismo, ya sea molido o en grano entero, con un precio de bs. 85

Agrotakesi S.A. también ofrece a la venta lo que son algunos insumos de cafetería, los cuales son:

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
Prensa Francesa	Prensa francesa de vidrio borosilicato y mango de plástico. Tiene una capacidad de 900 ml. Y un precio de bs. 80
Molinillo de café	Molinillo manual de acero inoxidable y vidrio con molidor de cerámica, cuenta con 8 posiciones para variar el grosor del molido. Tiene una capacidad de 190 ml y un precio de bs. 240
Prensa Francesa (infusiones).	Prensa francesa de vidrio borosilicato y mango de plástico. Recomendado para la preparación de tus infusiones con Tiene una capacidad de 900 ml. Y un precio de bs. 50

CAPÍTULO III

MARCO PRÁCTICO

3.1. Definición del nivel de la investigación

El nivel de investigación de este trabajo de tesis es de tipo explicativo. Este enfoque se elige porque se centra en identificar las causas o los orígenes de la situación actual de la empresa "Agrotakesi S.A.". El objetivo principal es comprender por qué ocurren ciertos eventos a través de la delimitación de las relaciones causales que existen o, al menos, de las condiciones en las que se producen. Esto se lleva a cabo con el propósito de verificar la hipótesis planteada.

Este tipo de investigación se caracteriza por profundizar en nuestro conocimiento de la realidad, ya que nos proporciona una comprensión más profunda de las razones y motivos que subyacen a los eventos. En este caso, se busca analizar detenidamente las causas que impidieron que la empresa alcance su objetivo de ventas.

3.2. Definición del método (s) de investigación

Se emplearán los siguientes métodos de investigación: el método inductivo, el método de análisis y el método de síntesis.

Método Inductivo: Este método implica el estudio de un caso particular con el propósito de derivar conocimientos generales a partir de experiencias o situaciones que se presentan en pequeña escala. A través de este método, se plantea la hipótesis de investigación.

Método de Análisis: Este método consiste en analizar a partir de hechos

generales previamente conocidos y llegar a principios particulares que podrían ser desconocidos o menos evidentes.

Método de Síntesis: Después de aplicar los métodos anteriores, se realizará una síntesis que permitirá crear una nueva totalidad a partir de la información y los conocimientos adquiridos durante la investigación.

3.3. Universo o población de estudio y sujetos de la investigación, determinación del tamaño y diseño de la muestra.

En este estudio, se utilizó un enfoque de muestreo probabilístico aleatorio que incluye la identificación de la población, la muestra y los participantes de la investigación. A continuación, se procederá a definir estos aspectos.

3.3.1. Universo o Población

Una vez concluido el estudio, se ha logrado identificar a la población o universo que está compuesto por clientes (Hombres y mujeres) mayores de 18 años que realizaron una o más compras ya sea por compra en línea o tuvieron que ir hasta la empresa a recoger sus pedidos; en este caso los clientes son 130, que son el promedio de clientes en una gestión, según datos proporcionados por la empresa Agrotakesi S.A.

Además, para la entrevista se tomó al Gerente del área de Administración y Finanzas de la empresa "Agrotakesi S.A.", de la misma manera se llevará a cabo la recopilación de datos históricos, la cual será proporcionada por el contador de la empresa. Esta información será fundamental para llevar a cabo el análisis y la evaluación de la situación en cuestión.

3.3.2. Determinación del tamaño de la muestra

En el proceso de determinar la muestra, se optará por un nivel de confianza Z del 95%, un margen de error e del 3%, y se considerarán probabilidades de ocurrencia y no ocurrencia p y q del 50% cada una. A continuación, se presenta la fórmula utilizada para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

- n: representa el tamaño de la muestra
- Z: es el valor crítico asociado al nivel de confianza del 95%
- P: indica la probabilidad de que ocurra el evento
- q: denota la probabilidad de que no ocurra el evento (q = 1 - p)
- e: es el margen de error permitido.

$$n = \frac{130 * 1.96^2 * 50\% * 50\%}{3\%^2 * (130 - 1) + 1.96^2 * 50\% * 50\%}$$

$$n = 116$$

Siguiendo el análisis realizado con la fórmula, se concluye que se requerirá llevar a cabo un total de 116 encuestas a los clientes de la empresa Agrotakesi S.A. de la ciudad de La Paz.

3.4. Selección de técnicas de recopilación de información

3.4.1. La matriz de recopilación de información de referida a las variables

Los componentes que constituyen el proceso de obtención de información son:

VARIABLES	ELEMENTOS O SUBVARIABLES	INDICADORES O UNIDAD DE MEDIDA (COMO SE MIDE LA SUBVARIABLE)	SUJETOS DE INVESTGACION (QUIENES NOS PUEDEN DAR INFORMACION DE LA VARIABLE)	TECNICA A UTILIZAR	DOCUMENTOS ESPECIFICOS DE CONSULTA	SUJETO DE PROVICION DE INFORMACION
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO (IGOR ANSOF F)	PENETRACION DE MERCADO	Análisis del mercado actual	Autores de documentos informativos del café	Recopilación documental	Informes de asociaciones de café	Internet
		Grado de conocimiento sobre las oportunidades de crecimiento	Gerencia de Administración y finanzas	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> Informe de ventas Informes de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente del departamento de administración y finanzas
		Preferencia de productos actuales	Clientes	Cuestionario		
		Nivel de adquisición de productos actuales	Clientes	Cuestionario		
		Nivel de calidad de los productos existentes	Clientes	Cuestionario		
		Grado de recomendación	Clientes	Cuestionario		

		Nivel de satisfacción del cliente	Clientes	Cuestionario		
		Nivel de competencia en el mercado actual <ul style="list-style-type: none"> • Demanda en el mercado • Oferta en el mercado • Poder adquisitivo 	Clientes	Cuestionario		
		Nivel de precios actuales	Clientes	Cuestionario		
		Nivel de posicionamiento de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Promociones • Fidelización 	Gerencia de Administración y finanzas	Entrevista		
		Nivel de adquisición de nuevos Clientes con los productos actuales	Gerencia de Administración y finanzas	Entrevista		
		Nivel de uso de los (KPI)	Gerencia de Administración y finanzas	Entrevista		
	DESARROLLO DE PRODUCTOS	Nivel de inversión en investigación y desarrollo de productos	Gerencia de Administración y finanzas	Entrevista		
		Nivel de innovación <ul style="list-style-type: none"> • Empaque • Nuevos servicios 	Clientes	Cuestionario		

		Nivel de uso de pruebas de mercado	Gerencia de Administración y finanzas	Entrevista		
		Evaluación de viabilidad	Gerencia de Administración y finanzas	Entrevista		
		Nivel de retroalimentación con los clientes	Clientes	Cuestionario		
			Gerencia de Administración y finanzas	Entrevista		
		Nivel de participación en el mercado	Clientes	Cuestionario		
		Nivel de competencia en el mercado actual	Gerencia de Administración y finanzas	Entrevista		
		Evaluación del lanzamiento de los productos al mercado	Gerencia de Administración y finanzas	Entrevista		
	DESARROLLO DE MERCADO	Nivel de uso de la investigación de mercados	Gerencia de Administración y finanzas	Entrevista		

		Nivel de identificación de nuevos segmentos de mercado	Gerencia de Administración y finanzas	Entrevista		
		Nivel de extender los productos	Clientes	Cuestionario		
		Nivel de uso de estrategias de entrada <ul style="list-style-type: none"> • Expansión geográfica • Creación de alianzas 	Gerencia de Administración y finanzas	Entrevista		
		Nivel de adaptabilidad de los productos	Gerencia de Administración y finanzas	Entrevista		
	DIVERSIFICACIÓN	Nivel de investigación de nuevos mercados	Gerencia de Administración y finanzas	Entrevista		
		Nivel de evaluación de la demanda	Gerencia de Administración y finanzas	Entrevista		
		Nivel de evaluación de la competencia	Gerencia de Administración y finanzas	Entrevista		
		Nivel de reducción de riesgos	Gerencia de Administración y finanzas	Entrevista		

		Grado de diversificación	Clientes	Cuestionario		
		Evaluación de riesgos	Gerencia de Administración y finanzas	Entrevista		
VARIABLE DEPENDIENTE						
NO SE LOGRO EL OBJETIVO DE VENTAS	OBJETIVO DE VENTAS POR AÑO (2018, 2019, 2020, 2021, 2022 Y PRIMER SEMESTRE DE 2023)	Ventas reales por año	Gerencia de Administración y finanzas	Recopilación documental Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Informes Financieros • Estados de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Administración y finanzas
	VENTAS ALCANZADAS LAS GESTIONES: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 Y PRIMER SEMESTRE DE 2023	Cumplimiento del objetivo de ventas	Gerencia de Administración y finanzas	Recopilación documental Entrevista		

3.4.2. La Estructuración de la técnica de recopilación de información

En el transcurso de esta investigación, se empleará el cuestionario estructurado como instrumento para la recopilación de datos, también se empleó la técnica de la entrevista para recopilar información histórica. Se realizó una prueba piloto con el propósito de perfeccionar y facilitar la comprensión de dicha técnica, lo que contribuirá a mejorar la calidad de la investigación.

■ De acuerdo con Arístides el cuestionario estructurado se presenta como una herramienta cuantitativa diseñada para evaluar o registrar distintas situaciones y contextos.

El cuestionario es estructurado, porque las alternativas de respuesta a cada pregunta tienen opciones predefinidas. De esta forma el análisis estadístico resulta mucho más fácil. El cuestionario es el instrumento cuantitativo más popular, utilizado para la recolección de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información, y estandarizar el procedimiento de la entrevista. Los cuestionarios son instrumentos muy flexibles y versátiles, su validez depende de la claridad de sus preguntas y de la pertinencia de sus alternativas de respuesta. Los mejores cuestionarios siempre son los más sencillos y los más directos, los menos ambiguos y los más breves.²⁰

■ Entrevista, consiste en la captación de información oral de parte de un entrevistador hacia un entrevistado, el tipo de entrevista que se utilizó es: la entrevista estructurada²¹

Áreas de exploración: El instrumento del cuestionario desarrollado se compone de un cuestionario que abarca 18 preguntas, cada una diseñada

²⁰ (Alfredo, 2012)

²¹ (Lopez, 2012)

para evaluar un criterio específico relacionado con las estrategias de crecimiento para la empresa Agrotakesi S.A.

Y el instrumento de la entrevista de igual forma es una entrevista estructurada y tendrá 34 preguntas donde se entrevistará al gerente de administración y finanzas.

Método de respuesta: Se utilizarán para ambos instrumentos los parámetros de si, no, y no se.

3.5. Procesamiento e interpretación de la información (Análisis profundo del mercado actual)

Para entender el mercado actual del café iremos por la parte más general, primero analizaremos la oferta, y para esto veremos cómo es la producción global de café, donde:

Alrededor de 7.7 millones de toneladas de café oro se produce a nivel mundial por año en una superficie de 10.5 millones de hectáreas en más de 50 países. 85% del café del mundo se produce en Latinoamérica. Arábica constituye 85% de esta cantidad. El resto se distribuye entre 10% en Asia y 5% en Africa. En estas regiones Robusta es más extendida. El productor más grande de todos es Brasil con 2.2 millones de toneladas cultivadas en un área de 2.3 millones de hectáreas. Le siguen Vietnam, Indonesia y Colombia que cada uno produce entre 0.6 y 1 millón de toneladas en una superficie combinada de 2.6 millones de hectáreas.²²

Como se puede ver en el anexo 2, el mayor exportador de café a nivel mundial

²² (Yara, 2023)

es Brasil, Brasil es el exportador más grande con 29% de la totalidad de exportación. Vietnam y Colombia también son grandes exportadores con 16 y 11% de las exportaciones del mundo, respectivamente. El café Arábica se distingue como suave, y se vende como café suave de sus países de origen. Una menor cantidad (aprox 20%) del café Arábica de Colombia, Costa Rica, Guatemala y México se vende como "Café gourmet"²³, esto nos hace ver toda una realidad ya que el café es uno de los productos más comercializados a nivel mundial, y además es el líquido más tomado después del agua.

- **Tipos de café que se comercializan en el mercado mundial**

La producción y oferta de café mundial se divide en dos grandes tipos definidos por la variedad cultivada: arábica y robusta, y en el mercado mundial el sector mayoritario es el café arábico.

El Centro de Comercio Internacional (CCI) en 2002 clasifica los tipos de café comercializados a nivel mundial en tres categorías principales:

Café Convencional o de Tipo Commodity:

Este tipo de café se distingue por su cotización en los mercados de Nueva York y Londres. La cotización de este café tiende a ser inestable debido a las fluctuaciones constantes del mercado. Actualmente, el café se recupera de una temporada de precios bajos que ha caracterizado su comercialización en los últimos años. La tendencia al alza de los precios sigue la dinámica determinada por la oferta y la demanda de café.

Café Especial:

La denominación "café especial" o "café de especialidad" tuvo su origen en los

²³ (Yara, 2023)

Estados Unidos. Inicialmente, se aplicó a la variedad de productos vendidos en tiendas exclusivamente dedicadas al café para distinguirlos del café generalmente disponible en supermercados y otras tiendas minoristas.

Café Orgánico:

Un café se considera "orgánico" si se puede demostrar que en su cultivo se han implementado diversas técnicas agroecológicas. Estas prácticas incluyen el manejo de coberturas, la creación de plantaciones de contorno, la incorporación de leguminosas para aumentar la materia orgánica, el uso de variedades resistentes, la mejora de la diversidad ecológica, la utilización de abonos orgánicos y la exclusión de insumos químicos.

- **Producción de café de especialidad en Bolivia**

Para analizar la oferta en nuestro mercado nosotros veremos cómo es la producción de café de especialidad en nuestro país, para ello tomaremos en cuenta que, en Bolivia, la historia del cultivo de café tiene sus raíces en el año 1780, cuando fue introducido por esclavos africanos de la realeza que escapaban de Brasil. En sus inicios, el café se utilizaba como cultivo de lindero para delimitar los límites de las propiedades rurales. No fue hasta alrededor de 1950 que el café se consolidó como una producción rentable, generando excedentes destinados a la exportación.²⁴

Actualmente la producción del café en Bolivia está distribuida en los siguientes departamentos:

²⁴ (ACEB, 2012)

Tabla 2-Producción de café en Bolivia Fuente: ACEB

Departamento	Porcentaje	Provincias
La Paz	95%	<ul style="list-style-type: none"> • Prov. Caranavi: Caranavi • Prov. Nor yungas: Coroico, Coripata • Prov. Sud Yungas: Asunta, Chulumani, Irupana, Yanacachi • Prov. Franz Tamayo: Apolo • Prov. Inquisivi: Circuata, Licoma, Cajuata • Prov. Larecaja: Larecaja
Santa Cruz	3%	<ul style="list-style-type: none"> • Prov. Ichilo: Buena Vista • Prov. San Ignacio de Velasco: San Ignacio de Velasco • Prov. Sara
Cochabamba	1%	<ul style="list-style-type: none"> • Provincia Chapare: Chapare
Tarija	0.5%	<ul style="list-style-type: none"> • Provincia Arce: Bermejo
Beni	0.5%	<ul style="list-style-type: none"> • Provincia Vaca Diez: Vaca Diez

La superficie de café cultivada en estos departamentos asciende a 23.000 hectáreas, donde trabajan alrededor de 20.00 familias de manera directa y alrededor de 12.000 familias de manera indirecta, con una producción aproximada de 100.000 sacos de 60 kg. de los cuales casi un 30% se destina al mercado nacional y un 70% a mercados extranjeros. La especie que se produce es la Arabica, con variedades tales como la Typica o Criolla (93% de la producción), Caturra y Catuai (con un 7%).²⁵

Actualmente, el municipio de Caranavi, de La Paz, es el principal productor de café del país. Más del 90 por ciento se produce en el departamento paceño y

²⁵ (ACEB, 2012)

una mínima cantidad en el trópico de Cochabamba²⁶

El café de Bolivia tiene la denominación de gourmet, donde se posiciono entre los mejores del mundo con una calificación mayor de 84 puntos entre una escala de 100 puntos gracias a la calidad de su origen, su delicioso sabor, el arduo trabajo de los caficultores y su cultivo en altura, mínimo a 1.000 metros sobre el nivel del mar, para su correcto crecimiento, maduración y floración.²⁷

Según la ACEB la especie que se produce es la Arabica, con variedades tales como la Typica o Criolla (93% de la producción), Caturra y Catuai (con un 7%).

Café típica o arábica, también conocida como variedad Nacional y en Yungas como variedad Criolla, representa una importancia significativa en términos económicos, especialmente en el continente americano. Esta variedad destaca por la calidad superior de su producto en cuanto a aroma y sabor. La planta se caracteriza por su porte alto, tronco flexible, ramas con ángulo abierto, escasa ramificación secundaria, hojas elípticas y frutos de color rojo. El grano o semilla presenta una forma ligeramente más alargada en comparación con otras variedades.

Gráfico 2-Cafe Tipica



²⁶ (Cornejo, 2019)

²⁷ (Cornejo, 2019)

Caturra, surgida por mutación de la variedad Bourbon en Minas Gerais, Brasil, destaca como una de las variedades más reconocidas en nuestro entorno, principalmente debido a la facilidad en su cosecha en comparación con la Typica, lo que ha llevado a su rápida adopción entre los agricultores. Se distingue por ser una planta de porte pequeño, con entrenudos cortos, hojas anchas, abundante ramificación secundaria, brote terminal verde y frutos de color rojo o amarillo. Una característica peculiar es que inicia su producción en un tiempo más corto que otras variedades, aunque puede presentar muchos frutos vanos o vacíos.



Gráfico 3-Café Caturra

Catuaí, conocida por sus progenies destacadas de frutos rojos y amarillos, algunos con coloración anaranjada, ha demostrado ser una de las variedades mejor adaptadas en los Yungas, ganando preferencia en el grupo de variedades de porte menor. Esta variedad también requiere una fertilización y cuidado adecuados. Originaria de Brasil, tiene un tamaño promedio de 2.25 metros, con bandolas (ramas) que forman un ángulo de 45 grados con el eje principal, entrenudos cortos y hojas terminales de color verde tierno, siendo resistentes al viento.



Gráfico 4-Café Catuani

- **Mercado de café en Bolivia**

Considerando la parte comercial del café, podemos decir que se encuentra en el segundo nivel de importancia luego del petróleo y adopta distintas estructuras de mercado dependiendo de los compradores, las más conocidas son:²⁸

- Convencional
- Orgánico
- Solidario (orgánico y convencional)
- Especial y Gourmet 20
- Sostenible f) Café de Sombra
- Café Amigable de las Aves

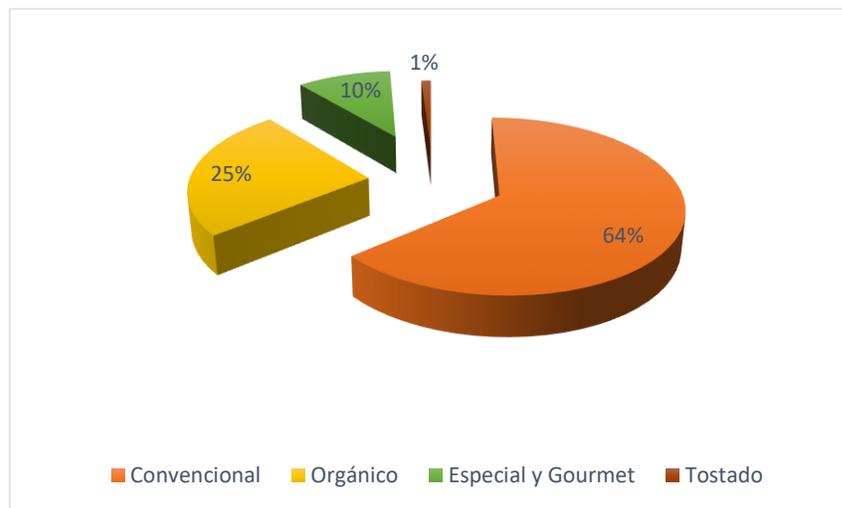


Gráfico 5-Mercado de café en Bolivia Fuente: ACEB

- **Exportación del café boliviano**

En 2021, Bolivia exportó \$10,6M en Café, convirtiéndolo en el exportador número 77 de Café en el mundo. En el mismo año, Café fue el producto número 45 más exportado en Bolivia. El principal destino de Café

²⁸ (ACEB, 2012)

exportaciones de Bolivia son: Estados Unidos (\$2,56M), Bélgica (\$1,43M), Francia (\$1,42M), Alemania (\$920k), y Japón (\$731k). Los mercados de exportación de más rápido crecimiento para Café de Bolivia Entre 2020 y 2021 fueron Bélgica (\$809k), Francia (\$568k), y Alemania (\$534k).²⁹

Cornejo asevera que el 80 % de la producción de café de Bolivia se exporta y lo que queda se distribuye en los mercados del país para el consumo interno, informó el encargado de proyectos especiales del Fondo Nacional de Desarrollo Integral (Fonadin). Por consiguiente, el principal comprador del café boliviano es Estados Unidos, que en 2018 importó 493.500 kilos por 2,9 millones de dólares, el segundo comprador es Francia con 279.285 kilos, por los cuales pagó 1,5 millones de dólares; Alemania, es el tercer importador con 121.911 kilos por 777.588 dólares. Le siguen Bélgica, Canadá, Reino Unido, Nueva Zelanda, Argentina, Corea del Sur, Australia, Chile, Dinamarca, Taiwán y Hong Kong.³⁰

- **Importaciones de café a Bolivia**

En 2021, Bolivia importó \$479k en Café, convirtiéndose en el importador número 163 de Café en el mundo. En el mismo año, Café fue el producto número 642 más importado en Bolivia. Bolivia importaciones Café principalmente de: Brasil (\$176k), Colombia (\$114k), Italia (\$90,5k), Estados Unidos (\$59,9k), y Argentina (\$32,8k). Los mercados de importación de más rápido crecimiento en Café para Bolivia Entre 2020 y 2021 fueron Argentina (\$32,8k), Colombia (\$12,8k), y España (\$578).³¹

Bolivia importa grandes cantidades de café soluble principalmente de Brasil.

²⁹ (OEC, 2021)

³⁰ (Cornejo, 2019)

³¹ (OEC, 2021)

En 2018, se compró de este país 2,2 millones de kilos por un valor de 6,8 millones de dólares. Le sigue Malasia, de donde se importó 362.335 kilos valorados en 4,5 millones de dólares, y Colombia con 453.524 kilos por los cuales se pagó 2,8 millones de dólares; el 2018 también se importó 76.321 kilos de café en grano, valuados en 580.686 dólares, de Brasil, Italia, Colombia, Estados Unidos, España y Argentina; en menores cantidades de Perú, Canadá, Chile, China y Sri Lanka³²

- **Consumo de Café**

Para este punto antes de hablar del consumo de café de especialidad, se hará hincapié en que en la población boliviana, esta cultura de tomar el café de especialidad, disfrutar su textura, cuerpo, aroma, y todas las sensaciones que se llegase a producir es aún muy bajo puesto que en nuestro país lo que mayormente se consume es café convencional.

En Bolivia, el 77% del consumo del café es a primera hora de la mañana, en el hogar, siendo un ritual del consumidor desde la preparación hasta el consumo, según datos del mismo estudio de Nescafé.³³

Según La Razón que nos hace mención a los datos dados por la Institución Pública Desconcentrada de Soberanía Alimentaria (IPDSA) donde nos mencionan que dos tercios del café que se consume en el mercado nacional tiene origen en otros países, según información de la Institución Pública Desconcentrada Soberanía Alimentaria (IPDSA), que cuantifica en 600 gramos por año la ingesta per cápita del grano en Bolivia.³⁴

³² (Cornejo, 2019)

³³ (Empresa, 2019)

³⁴ (Castel, 2018)

Según nuestra actual realidad se tiene que el café favorito en el país es el negro con azúcar (70%), especialmente en El Alto (79%), seguido del café con leche y azúcar (25%), que se toma más en Santa Cruz (31%), según el informe que detalla también que el 73% de los consumidores de esta semilla gusta del producto instantáneo en lata o frasco, sobre todo en la capital cruceña (88%), que el 24% la toma pasada o filtrada ya sea en grano o molida, sobre todo en la sede de gobierno (42%) y la urbe alteña (35%), y que el 3% la prefiere procesada en máquina (expreso).³⁵

El consumo per cápita de café por individuo en La Paz se destaca con un mayor promedio de 3,98 tazas por semana, mientras que, en Santa Cruz, la cifra desciende a dos tazas por semana por persona. Este análisis considera que el 92% de la población adquiere café comercializado dentro del país, siendo este el eje central del consumo. La tasa per cápita a nivel nacional se sitúa en 28 tazas, generando un movimiento económico de Bs 175 millones, según

El 86% de los consumidores bolivianos de café prefieren preparar la bebida en sus hogares, mientras que el 7% opta por adquirirla fuera de su residencia u oficina, y otro 7% la prepara en su lugar de trabajo.³⁶

- **Competencia en el sector**

Analizando la situación actual en nuestro país, se observa que la empresa enfrenta una competencia más marcada de manera indirecta que directa. Esto se debe a que, en el contexto de café de especialidad, los datos obtenidos de la investigación revelan que el consumo predominante en Bolivia se inclina hacia el café convencional, especialmente el instantáneo y los productos

³⁵ (Vazques, 2015)

³⁶ (Vazques, 2015)

importados. Es importante destacar que el consumo de café de especialidad, producido localmente en La Paz y los Yungas, es relativamente bajo.

Entre los cafés más consumidos en la ciudad de La Paz tenemos:

Tabla 3-Competidores indirectos

PRODUCTO	DETALLES
<p data-bbox="313 560 467 590">NESCAFE</p> 	<p data-bbox="862 560 1385 1087">Está elaborado utilizando una combinación de granos de café arábica y robusta. Gracias a un método especial de secado, se transforma en un café totalmente soluble de origen natural, ofreciendo un sabor y aroma incomparables. Es vital mencionar que este café es de carácter instantáneo, y no así de especialidad.</p>
<p data-bbox="313 1110 639 1140">CAFÉ COPACABANA</p> 	<p data-bbox="862 1110 1385 1801">El producto es creado a partir de los finos granos de café de los Yungas de La Paz, los cuales son tostados y molidos con un toque sutil de azúcar, proporcionándole un distintivo sabor que complace al paladar. Es de origen boliviano y se disfruta como una esencia destilada, permitiendo experimentar, disfrutar y degustar la excelencia del café boliviano a través de su exquisito aroma. De igual manera no llega a entrar al rango de café de especialidad</p>

Esta competencia no se presenta como un desafío insuperable, sino más bien como una oportunidad para emprender acciones que fomenten y atraigan a un público más amplio, dándoles a conocer las cualidades y características distintivas del café de especialidad local. Además, es relevante considerar que el hábito arraigado de consumir café con azúcar, inculcado desde la infancia, también influye en las preferencias del consumidor.

Otro aspecto a tener en cuenta es que los precios de los cafés convencionales e instantáneos suelen ser más bajos, lo cual puede incidir en la elección del consumidor. En este contexto, estrategias que resalten la calidad, la procedencia y la experiencia única del café de especialidad podrían contribuir a incrementar su demanda y a establecer una posición más destacada en el mercado local.

Basándonos en este análisis, podemos concluir que la empresa ha logrado establecer sólidas ventas a nivel nacional, superando los Bs. 200,000. Considerando la producción a nivel nacional, donde la empresa se encuentra entre el 95% de los productores que contribuyen significativamente al sector cafetalero de Bolivia, específicamente en la región de los Sud Yungas, se puede inferir que la empresa abarca aproximadamente un 20% del mercado nacional.

Es relevante destacar que, en el ámbito internacional, la empresa ha logrado una presencia destacada al cubrir más del 50% del mercado internacional. Este logro señala un posicionamiento favorable en el escenario global, respaldado por la calidad y la singularidad de sus productos. La combinación de una fuerte presencia nacional y una participación sólida en el mercado internacional refleja la efectividad de las estrategias implementadas por la empresa para expandir su alcance y consolidar su posición en la industria cafetalera.

3.6. Procesamiento e interpretación de la información (Cuestionario para los clientes)

A continuación, se presentará los resultados de cada una de las preguntas del cuestionario:

PREGUNTA 1. ¿Adquiere normalmente el producto Geisha de la empresa?

Tabla 4 - Pregunta 1-Cuestionario

PREGUNTA 1 ¿Adquiere normalmente el producto Geisha de la empresa?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	90	78%
No	26	22%
No se	0	0%
TOTAL	116	100%



Gráfico 6-Pregunta 1

INTERPRETACION: La mayoría de los encuestados, aproximadamente el 78%, afirmaron adquirir normalmente el producto Geisha de la empresa, indicando una preferencia significativa por este artículo específico. No obstante, un 22% expresó que no adquiere este producto regularmente.

Esta información sugiere que "Geisha" es el producto más popular entre los encuestados, siendo adquirido más que los otros productos de la empresa.

PREGUNTA 2 ¿Considera que la empresa debería tener intermediarios para la adquisición de los productos?

Tabla 5-Pregunta 2-Cuestionario

PREGUNTA 2 ¿Considera que la empresa debería tener intermediarios para la adquisición de los productos?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	2%
No	114	98%
No se	0	0%
TOTAL	116	100%

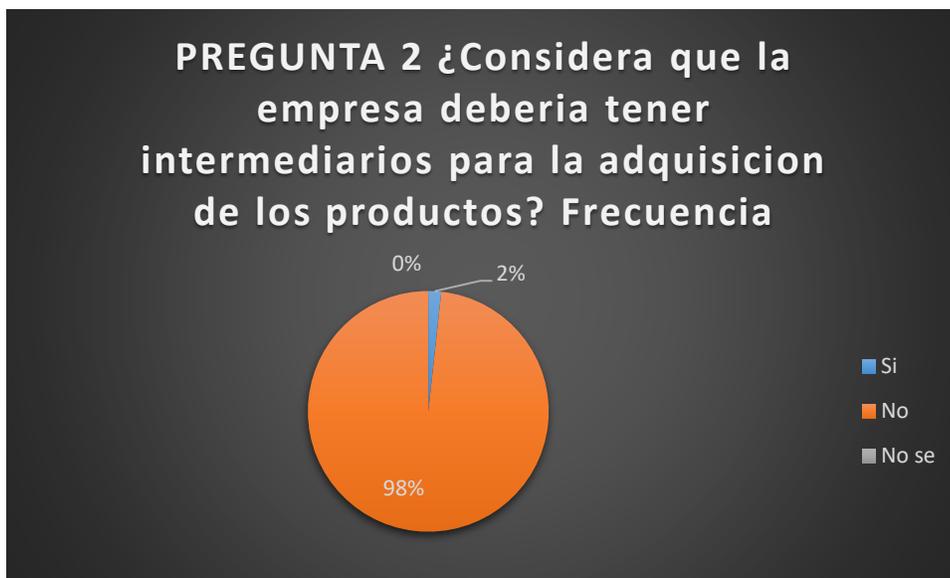


Gráfico 7-Pregunta 2

INTERPRETACION: La interpretación de la tabla indica que la respuesta sobre la implementación de intermediarios para vender productos fue proporcionada por los clientes encuestados. En este contexto, el 98% de los clientes expresaron que no están de acuerdo con la idea de que la empresa debería utilizar intermediarios para vender sus productos. Esta fuerte oposición podría sugerir una preferencia por un modelo de negocio directo, donde la empresa maneja directamente la venta de sus productos sin depender de intermediarios

PREGUNTA 3. ¿Adquiere los productos de la empresa con frecuencia?

Tabla 6-Pregunta 3-Cuestionario

PREGUNTA 3 ¿Adquiere los productos de la empresa con frecuencia?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	108	93%
No	8	7%
No se	0	0%
TOTAL	116	100%

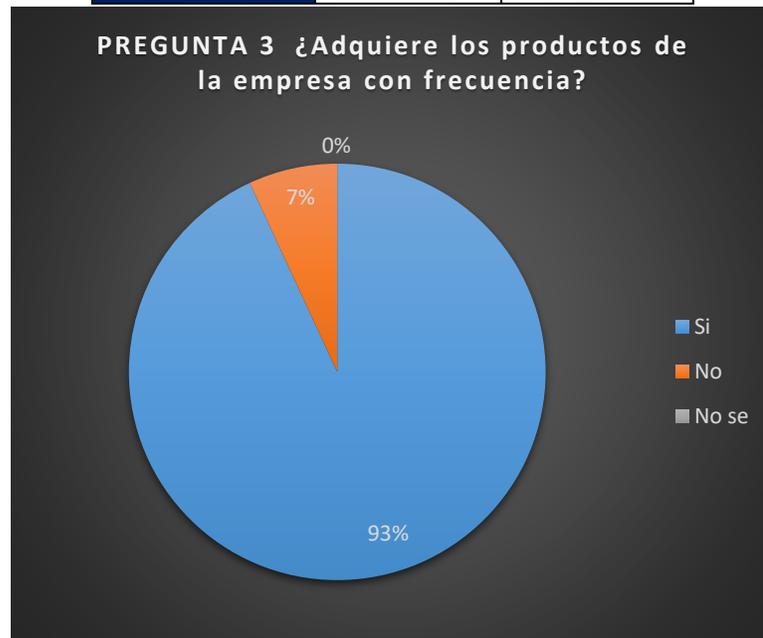


Gráfico 8-Pregunta 3

INTERPRETACIÓN: La pregunta 2 indagó sobre la frecuencia con la que los encuestados adquieren productos de la empresa, y los resultados revelan un panorama alentador. Un notable 93% de los participantes indicaron que compran con regularidad, reflejando una base de clientes leales y frecuentes. Por otro lado, solo un reducido 7% mencionó no realizar compras frecuentes. Este dato sugiere que la mayoría de los encuestados mantienen una relación activa con la empresa, lo cual es esencial para el éxito y la estabilidad en el mercado. Además, es relevante destacar que ningún encuestado respondió con un "No sé", indicando una percepción clara sobre sus hábitos de compra.

PREGUNTA 4. ¿Calificaría la calidad de los productos actuales como excelente o buena?

Tabla 7-Pregunta 4-Cuestionario

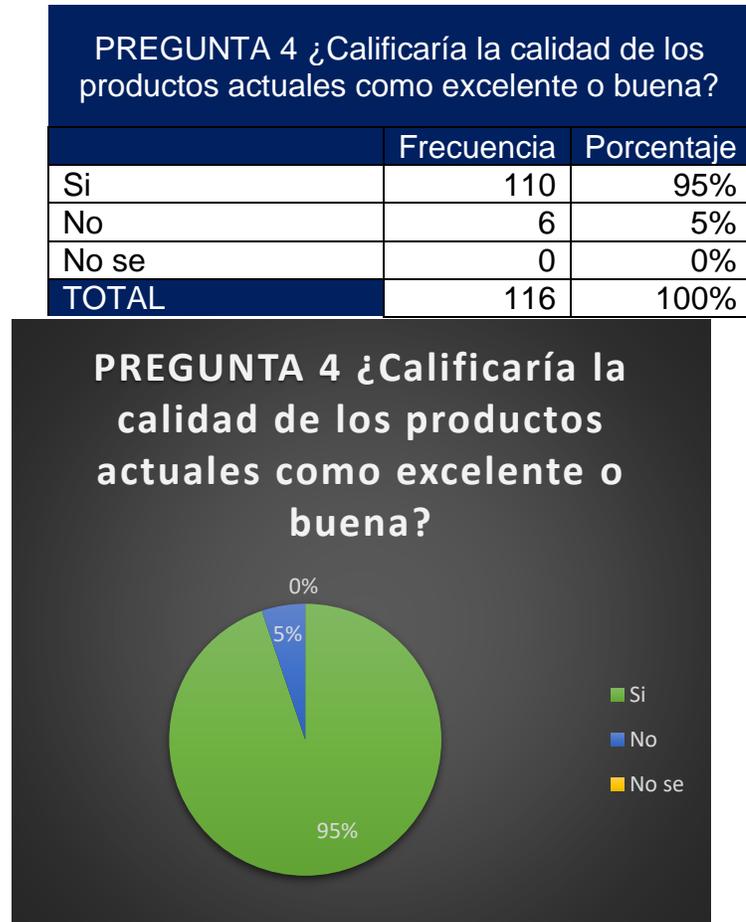


Gráfico 9-Pregunta 4

INTERPRETACIÓN: La pregunta 3 exploró la percepción de los encuestados sobre la calidad de los productos actuales de la empresa, y los resultados son muy alentadores. Un abrumador 95% de los participantes calificaron la calidad como "excelente" o "buena", destacando la favorable opinión de la gran mayoría sobre los productos ofrecidos. Solo un reducido 5% indicó una percepción menos positiva. Es importante señalar que ningún encuestado seleccionó la opción "No sé", lo que sugiere una evaluación clara y fundamentada de la calidad de los productos.

PREGUNTA 5. ¿Recomendaría los productos recibidos por la empresa a otras personas?

Tabla 8-Pregunta 5-Cuestionario

PREGUNTA 5 ¿Recomendaría los productos recibidos por la empresa a otras personas?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	114	98%
No	2	2%
No se	0	0%
TOTAL	116	100%

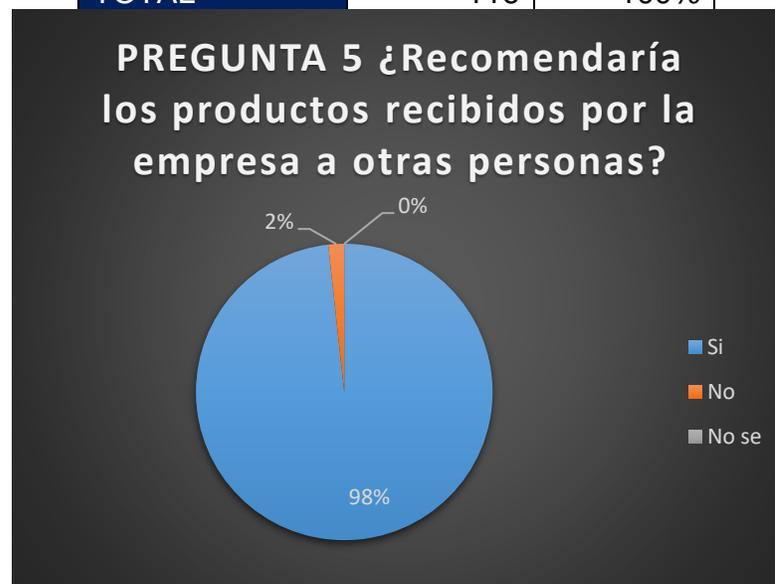


Gráfico 10-Pregunta 5

INTERPRETACIÓN: La pregunta 4 buscó determinar la disposición de los encuestados para recomendar los productos de la empresa a otras personas. Los resultados son altamente favorables, ya que el 98% de los participantes respondieron afirmativamente, indicando que estarían dispuestos a recomendar los productos. Solo un pequeño 2% expresó una disposición menos positiva en este aspecto. Cabe destacar que ningún encuestado seleccionó la opción "No sé", lo que sugiere una toma de decisión clara en cuanto a la recomendación de los productos de la empresa.

PREGUNTA 6. ¿Se encuentra muy satisfecho o satisfecho con los productos actuales?

Tabla 9-Pregunta 6-Cuestionario

PREGUNTA 5 ¿Se encuentra muy satisfecho o satisfecho con los productos actuales?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	114	98%
No	2	2%
No se	0	0%
TOTAL	116	100%

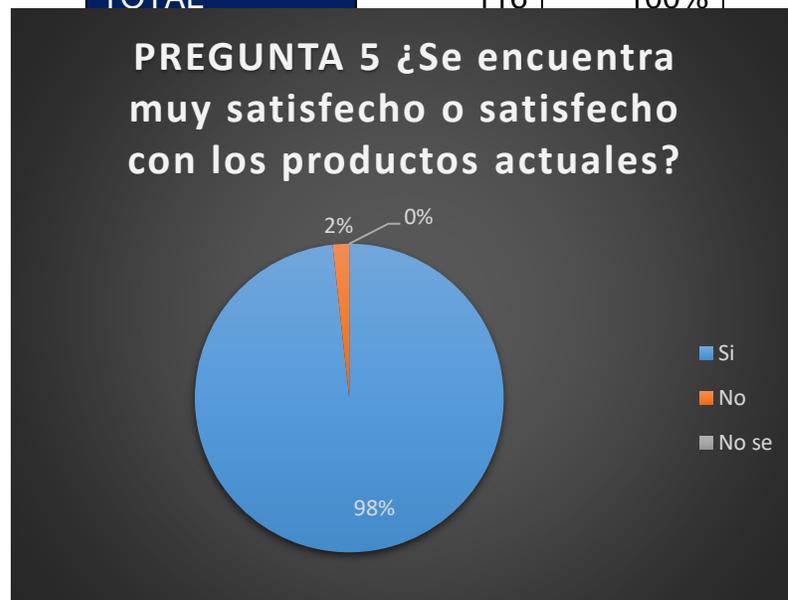


Gráfico 11-Pregunta 6

INTERPRETACIÓN: La pregunta 5 se enfocó en evaluar el grado de satisfacción de los encuestados con los productos actuales de la empresa. Los resultados revelan un alto nivel de satisfacción, ya que el 98% de los participantes indicaron estar muy satisfechos o satisfechos. Solo un pequeño porcentaje del 2% expresó una satisfacción menor. Es importante destacar que ningún encuestado seleccionó la opción "No sé", lo que sugiere una percepción clara y positiva en cuanto a la satisfacción con los productos. Estos hallazgos refuerzan la idea de que la mayoría de los clientes están contentos con los productos ofrecidos por la empresa, lo que puede contribuir a la fidelización y retención de clientes.

PREGUNTA 7. ¿Explora otras opciones en el mercado antes de tomar una decisión de compra?

Tabla 10-Pregunta 7-Cuestionario

PREGUNTA 7 ¿Explora otras opciones en el mercado antes de tomar una decisión de compra?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	2%
No	114	98%
No se	0	0%
TOTAL	116	100%

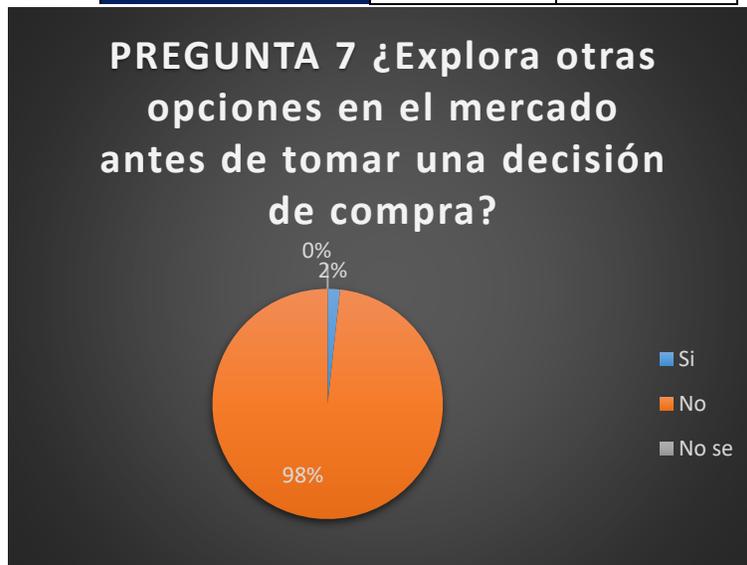


Gráfico 12-Pregunta 7

INTERPRETACIÓN: En la pregunta 6, se buscaba conocer si los encuestados exploran otras opciones en el mercado antes de realizar una decisión de compra. Los resultados revelan que el 98% de los participantes indicaron que no exploran otras opciones, mientras que solo el 2% afirmó que sí lo hace. Ningún encuestado seleccionó la opción "No sé". Estos resultados sugieren que la mayoría de los clientes encuestados tienden a tomar decisiones de compra sin explorar previamente otras opciones en el mercado, tomando a la empresa como primera opción. Esta información podría ser valiosa para comprender la lealtad del cliente y las oportunidades de fidelización.

PREGUNTA 8. ¿Considera que a lo largo de los años ha aumentado el interés en el consumo de café de especialidad?

Tabla 11-Pregunta 8-Cuestionario

PREGUNTA 8 ¿Considera que a lo largo de los años ha aumentado el interés en el consumo de café de especialidad?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	66	57%
No	50	43%
No se	0	0%
TOTAL	116	100%

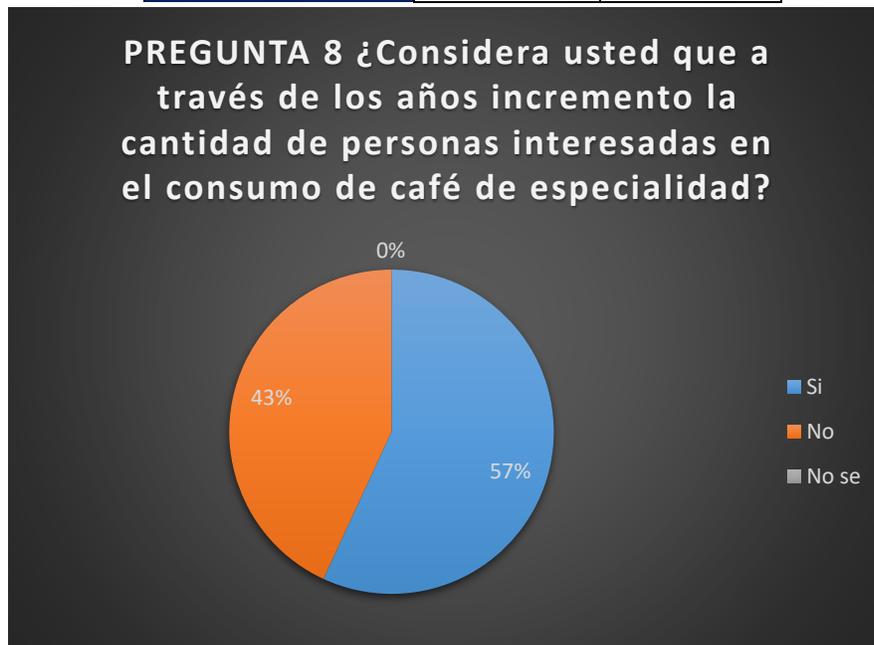


Gráfico 13-Pregunta 8

INTERPRETACIÓN: En la pregunta 7, se exploró la percepción de los encuestados sobre si, a lo largo de los años, ha aumentado el interés en el consumo de café de especialidad. Los resultados indican que el 57% de los participantes afirmaron que sí ha aumentado, mientras que el 43% respondió que no. Ningún encuestado seleccionó la opción "No sé". Estos resultados sugieren una división en la percepción del aumento del interés en el consumo de café de especialidad, lo que podría ser útil para la empresa al adaptar sus estrategias de marketing y promoción en función de estas percepciones divergentes.

PREGUNTA 9. ¿Piensa que ha aumentado la oferta de empresas, y/o caficultores que ofrecen café de especialidad?

Tabla 12-Pregunta 9-Cuestionario

PREGUNTA 9 ¿ Piensa que ha aumentado la oferta de empresas que ofrecen café de especialidad?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	52%
No	56	48%
No se	0	0%
TOTAL	116	100%

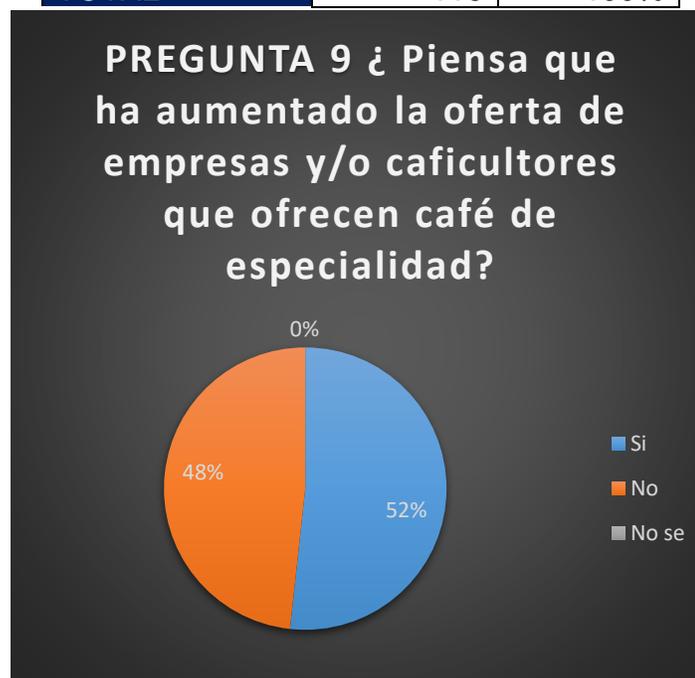


Gráfico 14-Pregunta 9

INTERPRETACIÓN: En la pregunta 8, se evaluó la percepción de los encuestados acerca de si han observado un aumento en la oferta de empresas que proporcionan café de especialidad. Los resultados revelan que el 52% de los participantes consideran que sí ha aumentado, mientras que el 48% piensa que no. Ningún encuestado seleccionó la opción "No sé". Estos datos proporcionan una visión de las percepciones del mercado en cuanto a la oferta de café de especialidad, lo que puede ser útil para la empresa al evaluar la competencia y la saturación del mercado.

PREGUNTA 10. ¿Cuenta con disponibilidad económica para adquirir los productos de la empresa?

Tabla 13-Pregunta 10-Cuestionario

PREGUNTA 10 ¿Cuenta con disponibilidad económica para adquirir los productos de la empresa?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	110	95%
No	6	5%
No se	0	0%
TOTAL	116	100%

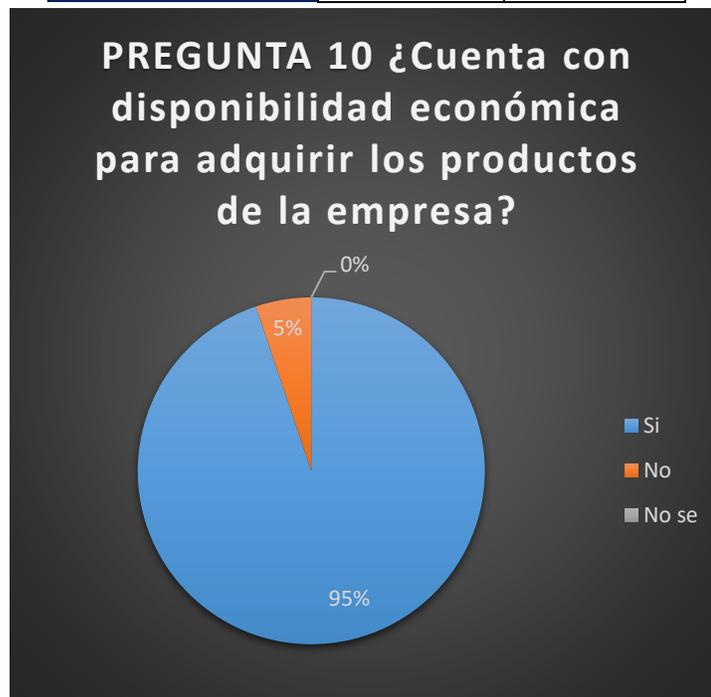


Gráfico 15-Pregunta 10

INTERPRETACIÓN: En la pregunta 9, se indagó sobre la disponibilidad económica de los encuestados para adquirir los productos de la empresa. Los resultados reflejan que el 95% de los participantes afirmaron tener disponibilidad económica, mientras que el 5% indicó que no cuentan con esa disponibilidad. Ningún encuestado seleccionó la opción "No sé". Estos datos proporcionan información valiosa sobre la capacidad financiera de la audiencia objetivo, lo que puede ser relevante para ajustar estrategias de precios y promociones.

PREGUNTA 11. ¿Los precios actuales de la empresa están acorde a los del mercado actual?

Tabla 14-Pregunta 11-Cuestionario

PREGUNTA 11 ¿Los precios actuales de la empresa están acorde a los del mercado actual?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	100	95%
No	16	5%
No se	0	0%
TOTAL	116	100%

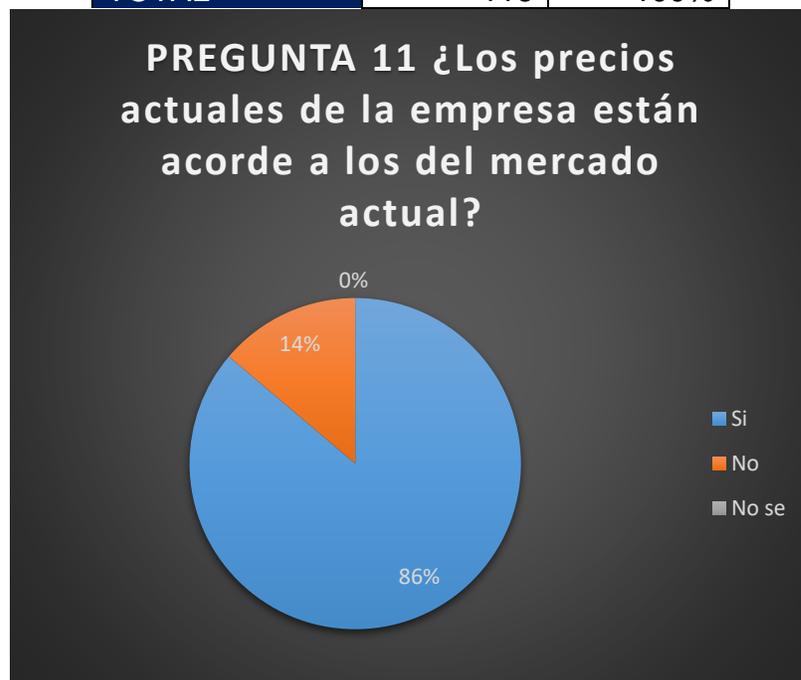


Gráfico 16-Pregunta 11

INTERPRETACIÓN: En la pregunta 10, se exploró la percepción de los encuestados sobre si los precios actuales de la empresa están acordes a los del mercado. Los resultados revelan que el 95% de los participantes consideran que los precios están acordes, mientras que el 5% opina que no. Ningún encuestado seleccionó la opción "No sé". Esta información sugiere una satisfacción generalizada en términos de precios, pero también señala la existencia de un pequeño porcentaje de participantes que podrían percibir los precios como no alineados con el mercado.

PREGUNTA 12. ¿Considera que la marca de la empresa este bien posicionada en el mercado nacional?

Tabla 15-Pregunta 12-Cuestionario

PREGUNTA 12 ¿Considera que la marca de la empresa este bien posicionada en el mercado nacional?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	80	69%
No	36	31%
No se	0	0%
TOTAL	116	100%

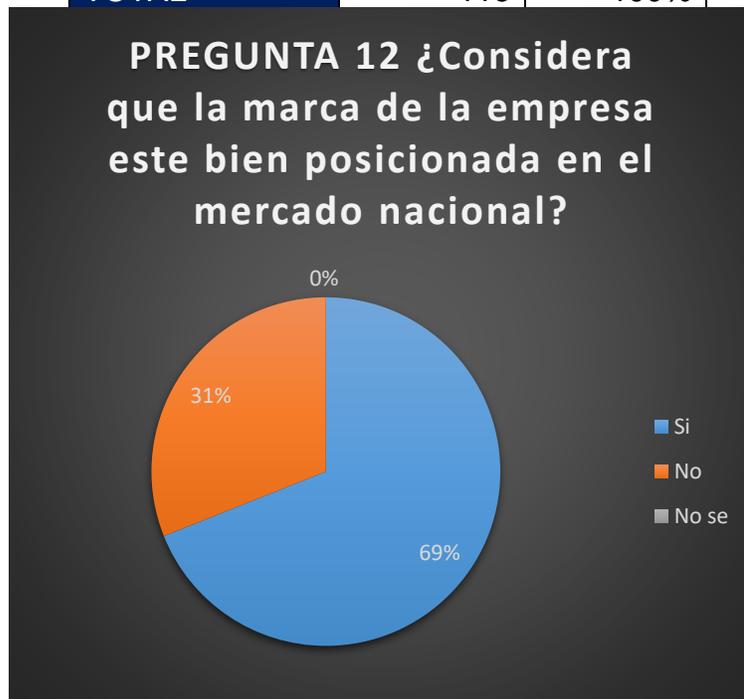


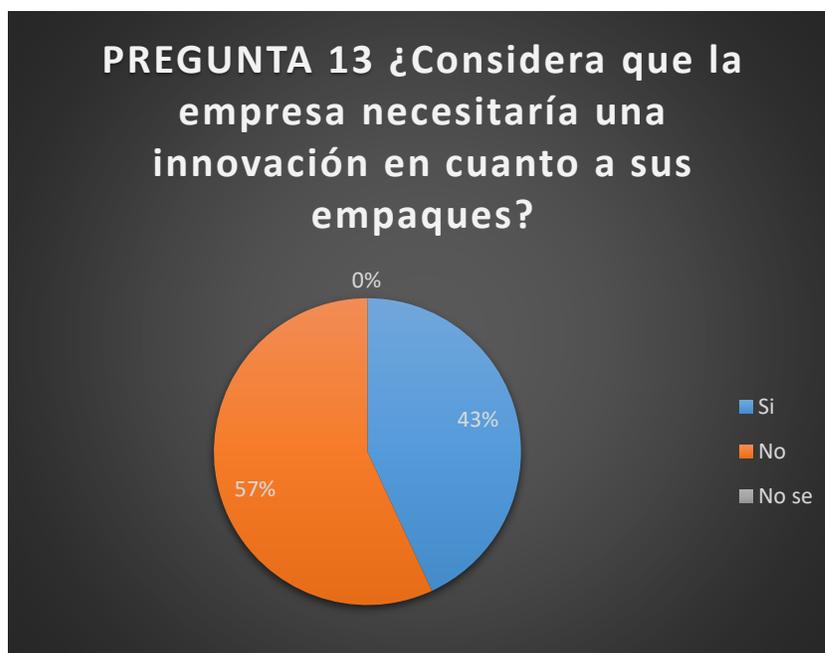
Gráfico 17-Pregunta 12

INTERPRETACIÓN: En la pregunta 11, se indagó sobre la percepción de los encuestados respecto a si consideran que la marca de la empresa está bien posicionada en el mercado nacional. Los resultados muestran que el 69% de los participantes afirmaron que sí, mientras que el 31% opinó lo contrario. Ningún encuestado seleccionó la opción "No sé". Estos datos sugieren que hay una mayoría que percibe una posición favorable de la marca en el mercado nacional, aunque existe un segmento significativo que tiene una opinión contraria.

PREGUNTA 13. ¿Considera que la empresa necesitaría una innovación en cuanto a sus empaques?

Tabla 16-Pregunta 13-Cuestionario

PREGUNTA 13. ¿Considera que la empresa necesitaría una innovación en cuanto a sus empaques?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	43%
No	66	57%
No se	0	0%
TOTAL	116	100%



INTERPRETACIÓN: En la pregunta 12, se exploró la opinión de los encuestados acerca de si consideran que la empresa debería realizar innovaciones en cuanto a sus empaques. Los resultados indican que el 43% de los participantes respondieron afirmativamente, mientras que el 57% expresó que no considera necesaria dicha innovación. No hubo respuestas en la categoría "No sé". Estos datos sugieren que existe una división de opiniones entre los encuestados, con un grupo considerable que valora la posibilidad de innovar en los empaques y otro que no percibe esa necesidad.

PREGUNTA 14. ¿Considera que la empresa debería ofrecer nuevos servicios?

Tabla 17-Pregunta 14-Cuestionario

PREGUNTA 14 ¿Considera que la empresa debería ofrecer nuevos servicios?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	52%
No	56	48%
No se	0	0%
TOTAL	116	100%

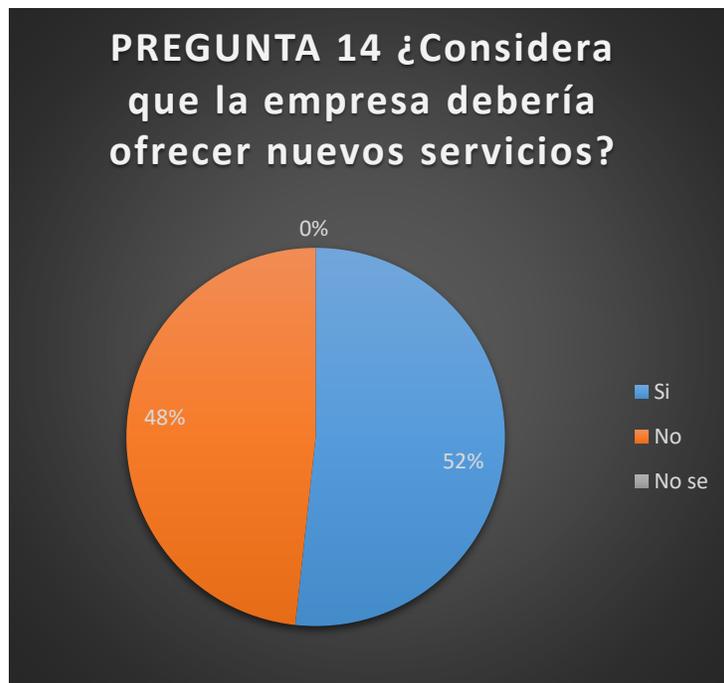


Gráfico 19-Pregunta 14

INTERPRETACIÓN: En la pregunta 13, se indagó sobre la opinión de los encuestados respecto a si la empresa debería ofrecer nuevos servicios. Los resultados revelan que el 52% de los participantes considera que sí debería ofrecer nuevos servicios, mientras que el 48% piensa lo contrario. No se registraron respuestas en la categoría "No sé". Estos datos sugieren una división equitativa de opiniones entre aquellos que ven la necesidad de nuevos servicios y aquellos que no lo consideran prioritario.

PREGUNTA 15. ¿Considera que la empresa le brinda una buena retroalimentación?

Tabla 18-Pregunta 15-Cuestionario

PREGUNTA 15 ¿Considera que la empresa le brinda una buena retroalimentación		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	100	86%
No	16	14%
No se	0	0%
TOTAL	116	100%

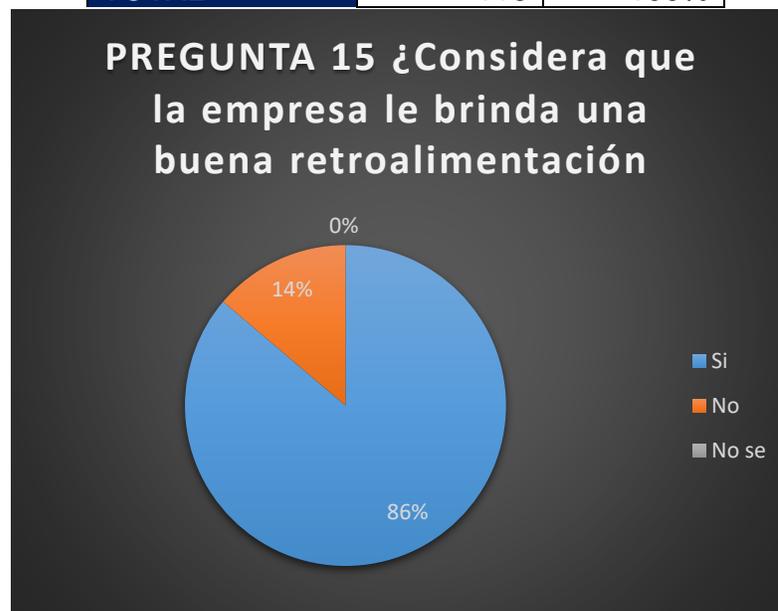


Gráfico 20-Pregunta 15

INTERPRETACIÓN: En la pregunta 14, se exploró la percepción de los encuestados sobre si la empresa les brinda una buena retroalimentación. Los resultados revelan que el 86% de los participantes afirmó que sí reciben una buena retroalimentación por parte de la empresa, mientras que el 14% indicó lo contrario. No se registraron respuestas en la categoría "No sé". Estos datos sugieren que, la mayoría de los clientes si reciben una buena retroalimentación por parte de la empresa, lo que nos quiere decir que la empresa si tiene una relación buena con sus clientes

PREGUNTA 16. ¿Compara la experiencia con la empresa en términos de satisfacción y conveniencia con otras opciones en el mercado?

Tabla 19-Pregunta 16-Cuestionario

PREGUNTA 16 ¿Compara la experiencia con la empresa en términos de satisfacción y conveniencia con otras opciones en el mercado?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	5%
No	110	95%
No se	0	0%
TOTAL	116	100%

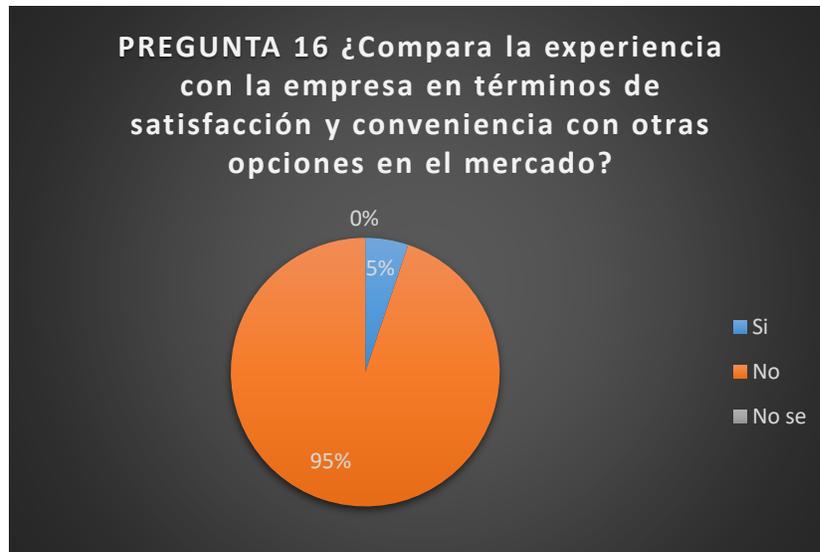


Gráfico 21-Pregunta 16

INTERPRETACIÓN: En la pregunta 15, se evaluó la comparación de la experiencia de los encuestados con la empresa en términos de satisfacción y conveniencia respecto a otras opciones en el mercado. Los resultados indican que el 95% de los participantes afirmaron que no comparan su experiencia con otras opciones, mientras que solo el 5% indicó que sí lo hace. No se registraron respuestas en la categoría "No sé". Estos datos sugieren que la gran mayoría de los encuestados no siente la necesidad de comparar su experiencia con la empresa con otras alternativas en el mercado, lo que podría reflejar un nivel general de satisfacción o fidelidad hacia la empresa.

PREGUNTA 17. ¿Está de acuerdo que la empresa deba extender sus productos a un segmento más joven?

Tabla 20-Pregunta 17-Cuestionario

PREGUNTA 17 ¿Está de acuerdo que la empresa deba extender sus productos a un segmento más joven?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	90	78%
No	26	26%
No se	0	0%
TOTAL	116	100%

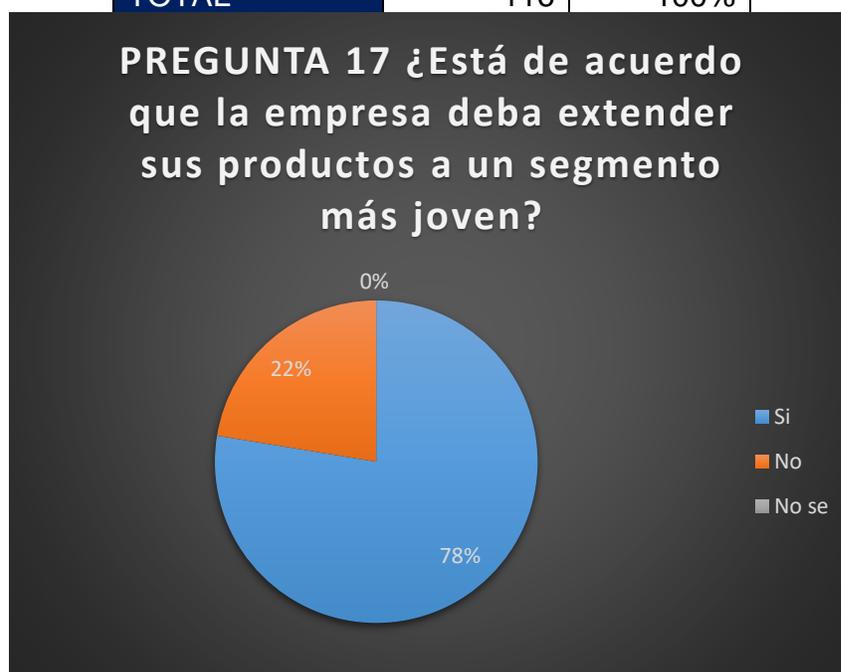


Gráfico 22-Pregunta 17

INTERPRETACIÓN: Se observa que el 78% de los encuestados está en desacuerdo con la idea de que la empresa extienda sus productos a un segmento más joven, mientras que el 22% está de acuerdo. No se registraron respuestas en la categoría "No sé". Estos resultados refuerzan la percepción de que la mayoría de los participantes no considera favorable la expansión de la empresa hacia un segmento más joven.

PREGUNTA 18. ¿Cree que la empresa deba involucrarse en un nuevo segmento con productos nuevos?

Tabla 21-Pregunta 18-Cuestionario

PREGUNTA 18 ¿Cree que la empresa deba involucrarse en un nuevo segmento con productos nuevos?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	31%
No	80	69%
No se	0	0%
TOTAL	116	100%

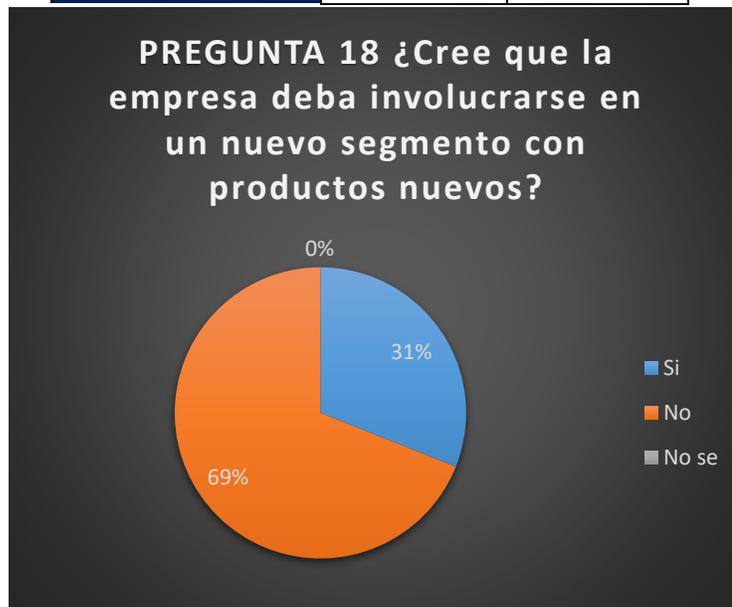


Gráfico 23-Pregunta 18

INTERPRETACIÓN: En la pregunta 17, se observa que el 31% de los encuestados considera que la empresa debería involucrarse en un nuevo segmento con productos nuevos, mientras que el 69% opina lo contrario. Esto sugiere que una parte significativa de los encuestados no ve la necesidad de que la empresa diversifique su oferta de productos o se involucre en nuevos segmentos en el mercado. Sin embargo, un porcentaje considerable muestra interés en explorar esta posibilidad, lo que podría indicar una oportunidad para la empresa de considerar estrategias que atraigan a este segmento de consumidores.

3.6.1. Análisis del cuestionario

VARIABLE		INDICADOR	RESULTADO
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	PENETRACIÓN DE MERCADO	Preferencia de productos actuales	Con el cuestionario se pudo reflejar una preferencia destacada por el producto "Geisha", ya que un 78% de los encuestados lo eligieron como su opción habitual. Esta preferencia puede ser una fortaleza a aprovechar en la estrategia de penetración del mercado.
		Nivel de adquisición de productos actuales	Gracias al cuestionario se pudo evidenciar que la mayoría de los clientes (93%) adquiere productos de la empresa con mucha frecuencia, indicando una lealtad consistente. Este dato es esencial para planificar estrategias que mantengan y refuercen esta lealtad.
		Nivel de calidad de	Los resultados del

		productos actuales	<p>cuestionario muestran una alta calificación de calidad, ya que el 95% de los encuestados considera los productos como "Excelentes" o "Buenos". Esta percepción positiva es un activo valioso en la estrategia de penetración del mercado.</p>
		Grado de recomendación	<p>En este cuestionario un respaldo significativo se refleja en el 98% de los encuestados tienden a recomendar los productos a otras personas</p>
		Nivel de satisfacción del cliente	<p>La gran mayoría de los clientes (98%) declara estar muy satisfecho con los productos actuales. Este alto nivel de satisfacción puede influir positivamente en la retención de clientes y la atracción de nuevos.</p>
		Nivel de	<p>Con el cuestionario al</p>

		<p>competencia en el mercado actual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda en el mercado • Oferta en el mercado • Poder adquisitivo 	<p>analizar los indicadores de demanda, oferta y poder adquisitivo sugieren una alta competitividad en el mercado. Ya que la mayoría de clientes (98%) no busca otras opciones antes de ordenar nuestro producto, lo que nos dice que llegarían a tener esa fidelidad con la empresa, además que más de la mitad (57%) indica que se incrementó la cantidad de personas que tienen el interés de consumir café de especialidad. Por ultimo la percepción positiva de precios (86%) indica una posición fuerte en términos de precios en comparación con la competencia.</p>
		<p>Nivel de precios actuales</p>	<p>En el cuestionario la mayoría de los encuestados (86%)</p>

			califica los precios competitivos en el mercado actual lo que indica que la estrategia de precios actuales bien percibida por los clientes.
		<p>Nivel de posicionamiento de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promociones • Marca 	En cuanto al posicionamiento de la empresa, las opiniones están divididas pues más de la mitad de los encuestados (69%) considera que la marca está bien posicionada, pero el restante (31%) afirma que no
	DESARROLLO DE PRODUCTOS	<p>Nivel de innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empaque • Nuevos servicios 	Con el cuestionario se pudo evidenciar que existe una pequeña parte de los clientes tiene esa necesidad clara de innovación en los empaques, ya que el 43% de los encuestados considera que se requiere una mejora en este aspecto. Además, hay un interés considerable (52%) en la

			introducción de nuevos servicios, lo que podría ser una oportunidad de crecimiento.
		Nivel de retroalimentación de los clientes	Con el cuestionario se pudo observar que la mayoría (86%) de clientes dice que tienen una buena retroalimentación con la empresa, lo que nos puede indicar la preocupación que tiene la empresa para con sus clientes
		Nivel de participación en el mercado	Es importante notar que en el cuestionario se pudo observar que la empresa debe evaluar cuidadosamente su participación en el mercado y considerar la introducción de nuevos servicios para satisfacer las expectativas del cliente y mantener su relevancia.

	DESARROLLO DE MERCADOS	Nivel de extender los productos	Existe un interés significativo (78%) en extender los productos a un segmento más joven. Esta información puede ser valiosa para la planificación de estrategias dirigidas a un público más amplio
	DIVERSIFICACIÓN	Grado de diversificación	Un segmento minoritario (31%) está a favor de la diversificación de la oferta de productos. Esta perspectiva podría ser considerada en el contexto de las decisiones estratégicas de la empresa.

Tabla 22- Análisis del cuestionario Fuente: Elaboración propia

3.7. Procesamiento e interpretación de la información (entrevista)

- 1. ¿En la empresa se utilizó o se utiliza las estrategias de crecimiento?**

Respuesta: NO

Interpretación: En la empresa, se ha observado que las decisiones tomadas a lo largo del tiempo no han seguido una estrategia de crecimiento planificada y estructurada como tal. En su lugar, cada acción tomada por la empresa se basó en oportunidades que parecían convenientes en ese momento. Aunque la empresa ha estado enfocada en aumentar su producción, se ha pasado por alto el desarrollo de un posicionamiento sólido a nivel nacional. Esto sugiere que podría ser beneficioso para la empresa adoptar un enfoque más deliberado en cuanto a su crecimiento.

- 2. ¿Ha notado un impacto negativo en las ventas nacionales debido a la falta de estrategias de crecimiento?**

Respuesta: SI

Interpretación: Se ha observado que la empresa, a pesar de tener ventas a nivel nacional, no ha experimentado el tipo de crecimiento que le permitiría atraer nuevos clientes y aumentar su visibilidad en el mercado. En otras palabras, la empresa no ha logrado establecer un posicionamiento sólido que le permita destacar y ser reconocida de manera más amplia.

- 3. ¿Considera que existen oportunidades de crecimiento sin**

explotar en el mercado nacional?

Respuesta: SI

Interpretación: Se ha observado que la empresa aún no ha explorado todas las oportunidades de crecimiento disponibles, lo que significa que existen posibilidades latentes para que la empresa pueda expandirse y mejorar su posición en el mercado.

4. ¿La empresa cuenta con los recursos necesarios para implementar nuevas estrategias de crecimiento?

Respuesta: SI

Interpretación: La empresa cuenta con recursos designados para respaldar una estrategia de crecimiento, si bien es importante destacar que estos recursos son limitados en su alcance. A pesar de las restricciones financieras, la empresa tiene a su disposición una base financiera que puede emplear para impulsar su estrategia de crecimiento

5. ¿Tiene el conocimiento sobre los riesgos que tienen estas estrategias?

Respuesta: NO

Interpretación: La empresa no tiene ese conocimiento sobre lo que conlleva los riesgos de estas estrategias, y es algo entendible ya que la empresa no conoce las mismas.

6. ¿Considera que la calidad de los productos actuales de la

empresa son excelentes o buenas?

Respuesta: Si

Interpretación: La empresa afirma que sus productos tengan una calificación de excelente, lo que refleja su percepción de que los productos existentes mantienen altos estándares de calidad. Esta evaluación sugiere que la empresa considera sus productos como altamente competitivos en el mercado actual

7. ¿Considera que los clientes quedan satisfechos con los productos actuales de la empresa?

Respuesta: Si

Interpretación: Para la empresa, la satisfacción de sus clientes con sus productos es una realidad. Esto refleja la firme convicción de la empresa de que está proporcionando productos de la más alta calidad. Además, es importante destacar que, para mantener esta percepción de excelencia, es esencial que el personal encargado de la preparación del café desempeñe su papel de manera excepcional.

8. ¿Considera que la empresa desarrolla estrategias de marketing dirigidas a publicidad y promociones?

Respuesta: Si

Interpretación: La empresa actualmente implementa estrategias de marketing enfocadas en publicidad y promociones, sin embargo, es importante señalar que estas acciones carecen de una planificación estructurada. Más bien, tienden a ser espontáneas y circunstanciales, sin

seguir un enfoque estratégico predefinido.

9. ¿La empresa brinda descuentos o algún tipo de fidelización para sus clientes?

Respuesta: No

Interpretación: La empresa no tiene planes ni estrategias para crear esa fidelización con sus clientes, lo que nos dice que actualmente la empresa no implementa estas prácticas para incentivar la lealtad de sus clientes o proporcionar beneficios adicionales, como descuentos especiales.

10. ¿Considera que la adquisición de nuevos clientes con los productos actuales es buena?

Respuesta: Si

Interpretación: La empresa tiene una buena adquisición de clientes a través de sus productos actuales. A pesar de que el segmento de clientes potenciales no es amplio, la empresa ha logrado obtener cierto reconocimiento en el mercado debido a la calidad de los productos que ofrece. Esto nos indica que la empresa ha tenido éxito en atraer clientes, a pesar de que el mercado al que se dirige puede ser más limitado en tamaño.

11. ¿La empresa tiende a evaluar el impacto de las estrategias que realizan?

Respuesta: No

Interpretación: La empresa no evalúa el impacto de sus estrategias

pues tampoco existe el departamento o encargados para esta área, además esto también se debe a que no tienen estrategias planteadas.

12. ¿La empresa usó o usa algún indicador clave de rendimiento?

Respuesta: No

Interpretación: La empresa no usa los indicadores clave de rendimiento, lo cual es entendible puesto a que la empresa no tiene a tener estrategias que necesiten ser evaluadas.

13. ¿La empresa invirtió o invierte en la investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos?

Respuesta: Si

Interpretación: La empresa actualmente si llega a invertir en esta área, ya que incluso está por lanzar un nuevo producto el que es la miel, pero no obstante no tienen estrategias ni planes para este cometido, simplemente investigan las necesidades y ven que podría nacer de las mismas.

14. ¿Considera que la empresa tiene un enfoque innovador en la creación de nuevos productos?

Respuesta: NO

Interpretación: La empresa no ha desarrollado nuevos productos en el contexto de su oferta actual, ya que los productos que ofrecían inicialmente eran ampliamente demandados por sus clientes y la

mayoría de ellos estaban satisfechos con la selección existente.

15. ¿En la empresa se pudo realizar pruebas de mercado cuando se introdujo algunos nuevos productos?

Respuesta: NO

Interpretación: La empresa no ha provisto estas investigaciones para su implementación, puesto que ellos simplemente o mejor dicho espontáneamente lanzaban sus productos por conveniencia o por el momento oportuno que se presente.

16. ¿Evalúa la viabilidad de nuevos productos antes de su introducción al mercado?

Respuesta: NO

Interpretación: No se evalúa esta viabilidad al momento de introducir un nuevo producto al mercado, es decir que no hacen un estudio previo a la introducción del producto, lo cual es muy riesgoso.

17. ¿La empresa realiza una retroalimentación de la opinión de los clientes?

Respuesta: Si

Interpretación: La empresa tiene bien en cuenta la opinión de sus clientes, y esa retroalimentación sirvió para poder tener estos productos de calidad.

18. ¿Tiene conocimiento acerca de la competencia en el mercado actual?

Respuesta: No

Interpretación: La empresa no conoce su competencia actual, puesto a que según la misma el producto tiende a ser único, y las características del mismo la preceden, pero también es importante mencionar que, para la empresa y su rubro, los cafés convencionales representarían una competencia indirecta, pues si bien ambos son café, la calidad y la especie de ambos son diferentes.

19. ¿La empresa ha buscado desarrollar nuevos productos relacionados con su oferta actual para impulsar las ventas nacionales?

Respuesta: No

Interpretación: Para la empresa es importante que los productos actuales, en este caso los cafés de especialidad sean producidos con la más mínima certeza de que son cafés Premium, es decir que para ellos es más importante conservar la calidad de sus productos actuales antes que invertir en nuevos productos.

20. ¿La empresa planifica y desarrolla el lanzamiento de nuevos productos?

Respuesta: No

Interpretación: Según la empresa si realiza estos estudios previos a

su introducción, pero esto es algo que ocurrió en el pasado ya que actualmente se está centrando en mantener esa calidad que precede a sus productos.

21. ¿La empresa consideraría realizar estrategias de marketing para promocionar nuevos productos?

Respuesta: No

Interpretación: Según la empresa no considera esta práctica de realizar estrategias de marketing para promocionar sus productos, puesto a que no tienen a alguien que pueda realizarlo y evaluarlo, la falta de este pilar hace que no quieran entrar con estas estrategias.

22. ¿En la empresa se utilizan investigaciones de mercado para la identificación de nuevos mercados potenciales?

Respuesta: No

Interpretación: Según la empresa, no llevan a cabo este tipo de estudios. Como se evidenció en preguntas anteriores, la empresa decide ingresar a un mercado simplemente evaluando si la oportunidad de venta es favorable, sin realizar los estudios necesarios para respaldar esta decisión.

23. ¿La empresa llegó a identificar nuevos segmentos de mercado para tener oportunidades de crecimiento?

Respuesta: No

Interpretación: Según la empresa, no se han identificado nuevos segmentos, ya que, como se mencionó anteriormente, no han llevado a cabo estudios de mercado. Además, la empresa tiene la intención de mejorar su desempeño en el segmento actual en lugar de explorar nuevas oportunidades.

24. ¿La empresa consideró optar por una expansión geográfica para su crecimiento?

Respuesta: Si

Interpretación: Ciertamente, la empresa ha evaluado la opción de expandir su presencia a diferentes ubicaciones geográficas como parte de su estrategia de crecimiento. Esta consideración implica la exploración de nuevos mercados geográficos como una oportunidad para ampliar su alcance y atraer a una base de clientes más diversa.

25. ¿La empresa consideró Crear alianzas estratégicas para su crecimiento?

Respuesta: Si

Interpretación: Sí, la empresa ha contemplado la posibilidad de establecer alianzas estratégicas como parte de su estrategia de crecimiento. Esta respuesta indica que la empresa está abierta a colaboraciones y asociaciones estratégicas con otras entidades o empresas, reconociendo el valor de dichas alianzas para su expansión y desarrollo. Esto para un plan más a largo plazo.

26. ¿Los productos actuales de la empresa llegarían a ser adaptables en nuevos mercados?

Respuesta: NO

Interpretación: Para la empresa este punto es debatible, puesto que su producto es más selecto para ciertos mercados, pero no para todos, aparte de eso la empresa si podría adaptarlos dependiendo a los estudios que se realicen para esos mercados selectos.

27. ¿Cree que la empresa debe extenderse en un nuevo mercado con nuevos productos?

Respuesta: NO

Interpretación: La empresa considera que, por el momento, no es apropiado aventurarse en la expansión hacia nuevos mercados con productos diferentes. Esta decisión se basa en la percepción de riesgo asociado a dicha acción y en la creencia de que el momento actual no es propicio para llevarla a cabo.

28. ¿Ha identificado oportunidades de diversificación que podrían aumentar las ventas nacionales?

Respuesta: SI

Interpretación: La empresa ha identificado oportunidades en el contexto actual del país para una posible diversificación, especialmente en el ámbito de la producción de frutas. Esto se debe a que en el país se importan más frutas de las que se producen, lo

que sugiere un mercado con potencial para el crecimiento

29. ¿La empresa realiza el estudio de nuevos mercados donde podría encontrar una oportunidad de crecimiento?

Respuesta: NO

Interpretación: La empresa no realiza estos estudios de nuevos mercados, puesto a que como se mencionó, no se tienen muchos conocimientos sobre cómo hacer dichas investigaciones, y mucho menos saber cómo medirlas.

30. ¿Llegaría a evaluar la demanda y la competencia en esos nuevos mercados?

Respuesta: Si

Interpretación: La empresa expresó su disposición a considerar la realización de estudios para evaluar la competencia y analizar la demanda en nuevos mercados. En caso de llevar a cabo estos estudios, la empresa estaría abierta a explorar y entender las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento en esos mercados. Esta disposición sugiere un interés en adoptar un enfoque más estratégico y planificado para evaluar y penetrar en nuevos segmentos.

31. ¿La empresa cuenta con planes de contingencia a favor de la reducción de riesgos en implementar nuevas estrategias de crecimiento?

Respuesta: No

Interpretación: La empresa reconoce la ausencia de planes de contingencia para mitigar riesgos asociados a nuevas estrategias, una situación que, aunque preocupante, se entiende dada la prácticamente nula existencia de un área de Marketing en la empresa. Esta falta de estructura puede ser un factor limitante en la capacidad de la empresa para anticipar y gestionar posibles desafíos que puedan surgir con la implementación de nueva estrategia

32. ¿Cree que el uso de las estrategias de crecimiento sea una prioridad?

Respuesta: Si

Interpretación: La empresa es consciente de la necesidad de desarrollar e implementar estrategias de crecimiento para asegurar su evolución y éxito a largo plazo. Además, reconoce que existe margen para mejorar el posicionamiento de su marca en el mercado. Esta conciencia es un paso importante hacia la expansión y el fortalecimiento de la presencia de la empresa.

33. ¿La empresa cuenta con objetivos de ventas nacionales?

Respuesta: Si

Interpretación: La empresa ha establecido objetivos de ventas a nivel nacional y ha cuantificado sus metas. En concreto, busca alcanzar una cifra mínima de \$40,000 en ventas anuales. Estos objetivos claros y cuantitativos ayudarán a guiar sus esfuerzos y medir

el progreso hacia el crecimiento y el éxito en el mercado nacional.

34. ¿Las ventas nacionales que alcanzó son su objetivo planeado?

Respuesta: No

Interpretación: Aunque la empresa considera que ha alcanzado objetivos satisfactorios, es importante señalar que aún no ha logrado su meta de ventas a nivel nacional, que implica la captación de más clientes y el aumento en la venta de productos. Este reconocimiento refleja la necesidad de implementar estrategias adicionales para fortalecer la presencia de la empresa a nivel nacional, como la expansión de la base de clientes y la promoción de mayores volúmenes de ventas. Mejorar en estos aspectos podría contribuir significativamente al logro de los objetivos comerciales a largo plazo. Para un aproximado óptimo, la empresa quisiera crecer en un 15% a 20% de sus ventas cada año

3.7.1. Análisis de la entrevista

La entrevista fue realizada a el gerente del área de administración y finanzas Lic. Wilson Condori Portugués para obtener información sobre las estrategias de crecimiento, asimismo se obtuvo la información de los objetivos de venta.

VARIABLE	INDICADOR	RESULTADO
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	Nivel de calidad de los productos existentes	Según el gerente la empresa define a sus productos con la calidad de excelente, ya que ellos mencionan que el producto que comercializan es de la más alta calidad.
	Nivel de satisfacción del cliente	Según el gerente la empresa asegura dar una satisfacción excelente a sus clientes, ya que tiene un producto de calidad, pero también esta calidad es medida gracias al conocimiento que llegase a tener el cliente con el producto y su realización
	Nivel de posicionamiento de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Promociones • Fidelización 	Según el gerente en cuanto a promociones y fidelización la empresa no cuenta con los mismos para sus clientes.
	Nº de clientes nuevos adquiridos	El gerente considera que la cantidad de clientes adquiridos es buena, contando en promedio con la adquisición de 3 a 4 clientes

		nuevos mensualmente, ya que observa que el café de especialidad en el país está ganando popularidad gradualmente. Esto se debe a que se está difundiendo cada vez más información y conocimiento sobre este tipo de café, lo que está generando una mayor demanda.
	Nivel de uso de los KPI	La empresa a falta de estrategias, no puede hacer el uso de estos indicadores claves de éxito, pues no hay estrategias.
	Nivel de inversión en investigación y desarrollo de productos	Según el gerente, la empresa si llega a invertir en desarrollo de productos, pues ahora incluso lanzara la miel, pero debo recalcar que lo hace sin estrategias ni planes para este punto.
	Nivel de innovación	El gerente destaca que la innovación en la empresa se mantiene en un nivel bajo, ya que no tienen la intención de enfocarse en la creación de nuevos productos o en mejoras significativas de los productos existentes. En cambio, su enfoque se centra en la innovación de origen, es decir, buscan resaltar y destacar el origen del producto y

		lo que lo hace especial. Su interés radica en demostrar de manera más detallada y auténtica de dónde proviene el producto y cómo se produce, lo que añade un valor distintivo a su oferta en lugar de realizar cambios sustanciales en los productos en sí.
	Nivel de uso de pruebas de mercado	La empresa no hace uso de estos estudios.
	Nivel de retroalimentación con los clientes	Para la empresa este punto es muy importante cumplirlo y es por esa razón que tienen una buena retroalimentación con sus clientes
	Nivel de competencia en el mercado actual	El gerente señala que la competencia actual de la empresa se encuentra en un punto donde no ve una competencia directa, ya que sus competidores son más indirectos como los cafés convencionales. Lo que nos indicaría que la empresa ocuparía mayor porcentaje de mercado, el gerente no sabe el porcentaje exacto que ocupa, pero por lo menos dice que se tiene el 60% o 70%, esto se debe a que la empresa es la única que produce y exporta este tipo de café en el mercado.

	<p>Nivel de uso de la investigación de mercados</p>	<p>El gerente ha indicado que la empresa no se apoya en estrategias específicas, ya sean orientadas al crecimiento o de cualquier otro tipo. En otras palabras, la empresa no utiliza deliberadamente planes o enfoques estratégicos para guiar su desarrollo o tomar decisiones</p>
	<p>Nivel de identificación de nuevos segmentos de mercado</p>	<p>La empresa no ha encontrado nuevos segmentos de mercados, ya que por ahora no realiza estas investigaciones, solo observa si es que hay oportunidad de entrar a algún mercado y lo hace espontáneamente</p>
	<p>Nivel de uso de estrategias de entrada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansión geográfica • Creación de alianzas 	<p>Según el gerente, la empresa si quiere esas estrategias de entrada, y si las llegaría a usar, pues necesita de la expansión geográfica, para ver nuevas realidades y también ver la creación de alianzas para crecer.</p>
	<p>Evaluación de la viabilidad</p>	<p>La empresa no lleva a cabo estudios de viabilidad para la introducción de nuevos productos. Esto se debe a que su enfoque no se centra en la creación de productos revolucionarios o</p>

		completamente nuevos, sino en ofrecer productos que ya son conocidos en el mercado. La innovación en la empresa se encuentra más relacionada con resaltar el origen y las cualidades únicas de los productos existentes en lugar de desarrollar nuevos productos.
	Nivel de adaptabilidad de los productos	De acuerdo con el gerente, la empresa tiene la capacidad de adaptarse a nuevos mercados en los que deseen introducir sus productos actuales. Siempre y cuando ese mercado sea estudiado.
	Nivel de investigación de nuevos mercados	La empresa no realizó esta investigación, más al contrario si existiera la posibilidad lo harían.
	Nivel de la evaluación de la demanda, competencia	En caso de existir un nuevo mercado, la empresa si realizaría estas investigaciones para ver cómo le irán a sus productos en nuevos mercados.
	Nivel de reducción de riesgos.	La empresa no cuenta con planes de contingencia para poder reducir los riesgos de sus estrategias, y esto es más por desconocimiento.
	Grado de	La empresa tiene la intención de

	diversificación	diversificarse en el futuro, específicamente en la producción de frutas. Sin embargo, actualmente no considera oportuno llevar a cabo esta diversificación. Se reconoce que esta decisión podría conllevar ciertos riesgos y desafíos, especialmente en el corto plazo. No obstante, se visualiza que a largo plazo esta estrategia de diversificación es viable y podría ofrecer oportunidades significativas para el crecimiento y la expansión del negocio.
	Evaluación de riesgos	La empresa parece no realizar una evaluación sistemática de los riesgos, ya que no opera siguiendo una estrategia específica. Sin embargo, es importante destacar que la empresa muestra prudencia y cautela en la toma de decisiones. Aunque no emplea estrategias formales, este enfoque cuidadoso puede ayudar a mitigar ciertos riesgos y tomar decisiones informadas.

Tabla 23 Análisis de la entrevista Fuente: Elaboración propia

3.7.2. Análisis financiero

WILSON CONDORI PORTUGUEZ

AGROTAKESI S.A.							
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS							
DEL 1° DE JULIO 2022 AL 30 DE JUNIO DE 2023							
(Expresado en Bs)							
	2023		2022		2021		2020
	Bs		Bs		Bs		Bs
INGRESOS OPERATIVOS							
Ingresos por venta	1,384,341		1,373,440		1,187,120		1,211,134
Exportacion de café	1,202,352		1,171,185		1,090,970		1,067,953
Venta de café tostado	181,989		202,255		96,150		143,180
Costo de ventas	-	607,046	-	511,059	-	410,969	577,506
Utilidad bruta en ventas		777,295		862,381		776,151	633,628
(-) EGRESOS OPERACIONALES							
Gasto administrativo	-	314,243	-	270,780	-	219,322	218,227
Gasto de comercializacion	-	123,326	-	194,316	-	88,075	91,481
Gastos de impuestos, patentes	-	25,267	-	23,382	-	14,285	13,256
Gastos financieros	-	51,095	-	56,828	-	53,275	31,916
Gastos no deducibles	-	6,207	-	2,482	-	10,434	10,074
Depreciacion de activos fijos	-	569,113	-	579,622	-	579,454	545,452
RESULTADOS OPERATIVOS	-	311,956	-	265,029	-	188,694	276,778
OTROS INGRESOS (EGRESOS) NO OPERATIVOS							
Otros ingresos		65,667		46,274		150,582	15,660
Diferencia de cambio		3,646	-	2,208		1,710	1,196
Resultado por exposicion a la inflacion	-	11,615	-	1,524	-	884	4,962
Gastos varios		-	-	57,408		-	9,182
Diferencia por redondeo		-	-	11		11	35
Ajuste otras gestiones	-	12,275	-	153,253	-	13,860	3,140
Resultado antes de impuestos	-	266,533	-	126,653	-	51,135	260,967

Tabla 24 - Estado de resultados Agrotakesi S.A. del 2020 al primer semestre de 2023

Viendo los estados de resultados de la empresa "AGROTAKESI S.A.", podemos observar que, efectivamente, no se ha alcanzado el objetivo de ventas del 15% al 20%. Aunque las ventas han experimentado un crecimiento en comparación con años anteriores, la tasa de crecimiento no ha alcanzado el rango deseado. Además, es importante mencionar que de 2018 a 2019 se tenían ingresos muy pequeños en cuanto venta nacional, lo que hace que en esas gestiones no exista esa separación de las fuentes de ingresos, y es por eso que no aparecen en la tabla.

- En 2022, las ventas totales ascendieron a 1,384,341 Bs, lo que representa un incremento con respecto a años anteriores. Sin embargo, no se llegó al 15% de crecimiento deseado en comparación con los años anteriores.
- En 2020, las ventas totales fueron de 1,211,134 Bs, lo que indica un aumento respecto a los años anteriores, pero nuevamente no se logró alcanzar la meta de crecimiento del 15% al 20%.

La justificación podría estar relacionada con la falta de estrategias específicas de crecimiento o de marketing que impulsen un aumento más significativo en las ventas. A pesar de que las ventas han ido en aumento, es posible que la empresa no haya implementado acciones estratégicas para acelerar este crecimiento y cumplir con sus objetivos.

Además, el aumento en las ventas en 2022 podría deberse a factores externos, como una mayor visibilidad de la marca o una mayor demanda de café en el mercado en ese año, en lugar de estrategias deliberadas de la empresa. Esta falta de estrategia puede haber limitado el potencial de crecimiento y, por lo tanto, no se cumplió con el objetivo del 15% al 20% de aumento en las ventas.

3.8. Matriz de procesamiento de la información

Tabla 25-Matriz de procesamiento de la información

COHERENCIA MARCO TEÓRICO Y MARCO PRÁCTICO			RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN/PROCESAMIENTO		
INDICE MARCO TEÓRICO	SUBVARIABLES /ELEMENTOS	PREGUNTAS SUBVARIABLES CONFORME MT/MRI	RESULTADOS		
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	CUESTIONARIO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA		+	-	DOCIMAS IA DE LA HIPOTESIS
	PENETRACIÓN DE MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> ¿Adquiere normalmente el producto Geisha de la empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> 78% 	<ul style="list-style-type: none"> 22% 	
		<ul style="list-style-type: none"> ¿Considera que la empresa debería tener intermediarios para la adquisición de los productos? 	<ul style="list-style-type: none"> 2% 	<ul style="list-style-type: none"> 98% 	
		<ul style="list-style-type: none"> ¿Adquiere los productos de la empresa con frecuencia? 	<ul style="list-style-type: none"> 93% 	<ul style="list-style-type: none"> 7% 	
		<ul style="list-style-type: none"> ¿Calificaría la calidad de los productos actuales como excelente o buena? 	<ul style="list-style-type: none"> 95% 	<ul style="list-style-type: none"> 5% 	
		<ul style="list-style-type: none"> ¿Recomendaría los productos recibidos por la empresa a otras personas? 	<ul style="list-style-type: none"> 98% 	<ul style="list-style-type: none"> 2% 	
		<ul style="list-style-type: none"> ¿Se encuentra muy satisfecho o satisfecho con los productos actuales? 	<ul style="list-style-type: none"> 98% 	<ul style="list-style-type: none"> 2% 	

• ¿Explora otras opciones en el mercado antes de tomar una decisión de compra?	• 2%	• 98%
• ¿Considera que a lo largo de los años ha aumentado el interés en el consumo de café de especialidad?	• 57%	• 43%
• ¿Piensa que ha aumentado la oferta de empresas y/o caficultores que ofrecen café de especialidad?	• 52%	• 48%
• ¿Cuenta con disponibilidad económica para adquirir los productos de la empresa?	• 95%	• 5%
• ¿Los precios actuales de la empresa están acorde a los del mercado actual?	• 86%	• 14%
• ¿Considera que la marca de la empresa este bien posicionada en el mercado nacional?	• 69%	• 31%
• ENTREVISTA AL GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA		
• ¿En la empresa se utilizó o se utiliza las estrategias de crecimiento?	• -	• 100%
• ¿Ha notado un impacto negativo en las ventas nacionales debido a la falta de estrategias de crecimiento	• 100%	• -

• ¿Considera que existen oportunidades de crecimiento sin explotar en el mercado nacional	• 100%	• -
• ¿La empresa cuenta con los recursos necesarios para implementar nuevas estrategias de crecimiento?	• 100%	• -
• ¿Tiene el conocimiento sobre los riesgos que tienen estas estrategias?	• -	• 100%
• ¿Considera que la calidad de los productos actuales de la empresa son excelentes o buenas?	• 100%	• -
• ¿Considera que los clientes quedan satisfechos con los productos actuales de la empresa?	• 100%	• -
• ¿Considera que la empresa desarrolla estrategias de marketing dirigidas a publicidad y promociones?	• 100%	• -
• ¿La empresa brinda descuentos o algún tipo de fidelización para sus clientes?	• -	• 100%
• ¿Considera que la adquisición de nuevos clientes con los productos actuales es buena?	• 100%	• -
• ¿La empresa tiende a evaluar el impacto de las estrategias que realizan?	• -	• 100%

	<ul style="list-style-type: none"> ¿La empresa usó o usa algún indicador clave de rendimiento? 	• -	• 100%
DESARROLLO DE PRODUCTOS	CUESTIONARIO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA		
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Considera que la empresa necesitaría una innovación en cuanto a sus empaques? 	• 43%	• 57%
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Considera que la empresa debería ofrecer nuevos servicios? 	• 52%	• 48%
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Considera que la empresa le brinda una buena retroalimentación 	• 86%	• 14%
	ENTREVISTA AL GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA		
	<ul style="list-style-type: none"> ¿La empresa invirtió o invierte en la investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos? 	• 100%	• -
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Considera que la empresa tiene un enfoque innovador en la creación de nuevos productos? 	• -	• 100%
	<ul style="list-style-type: none"> ¿En la empresa se pudo realizar pruebas de mercado cuando se introdujo algunos nuevos productos? 	• -	• 100%
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Evalúa la viabilidad de nuevos productos antes de su introducción al mercado? 	• -	• 100%

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La empresa realiza una retroalimentación de la opinión de los clientes? 	• 100%	• -
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene conocimiento acerca de la competencia en el mercado actual? 	• -	• 100%
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La empresa ha buscado desarrollar nuevos productos relacionados con su oferta actual para impulsar las ventas nacionales? 	• -	• 100%
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La empresa planifica y desarrolla el lanzamiento de nuevos productos? 	• -	• 100%
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La empresa consideraría realizar estrategias de marketing para promocionar nuevos productos? 	• -	• 100%
DESARROLLO DE MERCADOS	CUESTIONARIO A LOS CLIENTES DE LA EMRPESA		
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Compara la experiencia con nuestra empresa en términos de satisfacción y conveniencia con otras opciones en el mercado? 	• 5%	• 95%
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está de acuerdo que la empresa deba extender sus productos a un segmento más joven? 	• 78%	• 22%

ENTREVISTA AL GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA	
• ¿En la empresa se utilizan investigaciones de mercado para la identificación de nuevos mercados potenciales?	• - • 100%
• ¿La empresa llegó a identificar nuevos segmentos de mercado para tener oportunidades de crecimiento?	• - • 100%
• ¿La empresa consideró optar por una expansión geográfica para su crecimiento?	• 100% • -
• ¿La empresa consideró Crear alianzas estratégicas para su crecimiento?	• 100% • -
• ¿Los productos actuales de la empresa llegarían a ser adaptables en nuevos mercados?	• - • 100%
DIVERSIFICACION	CUESTIONARIO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

ON	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cree que la empresa deba involucrarse en un nuevo segmento con productos nuevos? 	<ul style="list-style-type: none"> 31% 	<ul style="list-style-type: none"> 69%
	ENTREVISTA AL GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA		
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cree que la empresa debe extenderse en un nuevo mercado con nuevos productos? 	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> 100%
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Ha identificado oportunidades de diversificación que podrían aumentar las ventas nacionales? 	<ul style="list-style-type: none"> 100% 	<ul style="list-style-type: none"> -
	<ul style="list-style-type: none"> ¿La empresa realiza el estudio de nuevos mercados donde podría encontrar una oportunidad de crecimiento? 	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> 100%
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Llegaría a evaluar la demanda y la competencia en esos nuevos mercados? 	<ul style="list-style-type: none"> 100% 	<ul style="list-style-type: none"> -
	<ul style="list-style-type: none"> ¿La empresa cuenta con planes de contingencia a favor de la reducción de riesgos en implementar nuevas estrategias de crecimiento? 	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> 100%

		<ul style="list-style-type: none"> ¿Cree que el uso de las estrategias de crecimiento sea una prioridad? 	<ul style="list-style-type: none"> 100% 	<ul style="list-style-type: none"> -
	SUBVARIABLES (ENTREVISTA, RECOLECCIÓN DOCUMENTAL)			
NO SE LOGRO EL OBJETIVO DE VENTAS	OBJETIVO DE VENTAS POR AÑO (2018, 2019, 2020, 2021, 2022 Y PRIMER SEMESTRE DE 2023)	<ul style="list-style-type: none"> ¿La empresa cuenta con objetivos de ventas nacionales? 	<ul style="list-style-type: none"> 100% 	<ul style="list-style-type: none"> -
		<ul style="list-style-type: none"> ¿Las ventas nacionales que alcanzó son su objetivo planeado? 	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> 100
	VENTAS ALCANZADAS LAS GESTIONES: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 Y PRIMER SEMESTRE DE 2023	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles han sido las ventas nacionales anuales durante las gestiones 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 y primer semestre de 2023? 	VER LA TABLA N° 24-- Estado de resultados Agrotakesi S.A. del 2020 al primer semestre de 2023, pág. 95	

3.9. Docimasia de hipótesis

La docimasia se emplea con el propósito de corroborar la hipótesis formulada en la fase inicial de la tesis, buscando validar su veracidad o falsedad.

Para llevar a cabo este proceso, se recurrió a la información obtenida tanto en la entrevista realizada al gerente administrativo y financiero, como en la encuesta dirigida a los clientes de la empresa, tanto internos como externos. La primera fase se centró en la obtención de datos a través de una entrevista detallada con el gerente administrativo y financiero, mientras que la segunda etapa implicó la recopilación de datos a través de encuestas aplicadas a la clientela directa de la empresa. Este enfoque integral permitió obtener perspectivas tanto internas como externas, proporcionando una base sólida para la evaluación y análisis de la hipótesis planteada.

H1= La falta de estrategias de crecimiento es una de las causas por las cuales la mediana empresa privada Agrotakesi s.a. de producción y exportación de café de especialidad a una altura de 1950-2300 m.s.n.m del departamento de La Paz-Bolivia no logro su objetivo de ventas anuales nacionales durante las gestiones 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, y primer semestre de 2023 en Bolivia

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS NULA Y ALTERNATIVA

H_0 = Existen estrategias de crecimiento dirigido para la empresa Agrotakesi S.A.

H_1 = No existen estrategias de crecimiento dirigido para la empresa Agrotakesi S.A.

$$H_0 : p \leq 0.5$$

$$H_1 : p > 0.5$$

Nivel de significación

$\alpha = 0.1$ en su forma 10% entonces los valores críticos son $z_\alpha = 1.282$

Proporción de la población (p) = 0.5

Individuos en la muestra con la característica = 114

Tamaño de la muestra (n) = 130

Proporción en la muestra (\hat{p}) = 0.892

Tomaremos la siguiente fórmula para poder poner los datos y tener una respuesta:

$$N\left(\hat{p}, \sqrt{\frac{p * (1 - p)}{n}}\right)$$
$$N\left(0.5, \sqrt{\frac{0.5 * (0.5)}{130}}\right)$$
$$= N(0.5, 0.044)$$

Zona de aceptación

$$\left(-\infty, p + z_{\alpha} * \sqrt{\frac{p * (1 - p)}{n}}\right)$$
$$= \left(-\infty, 0.5 + 1.282 * \sqrt{\frac{0.5 * 0.5}{130}}\right)$$
$$= \left(-\infty, 0.556\right)$$

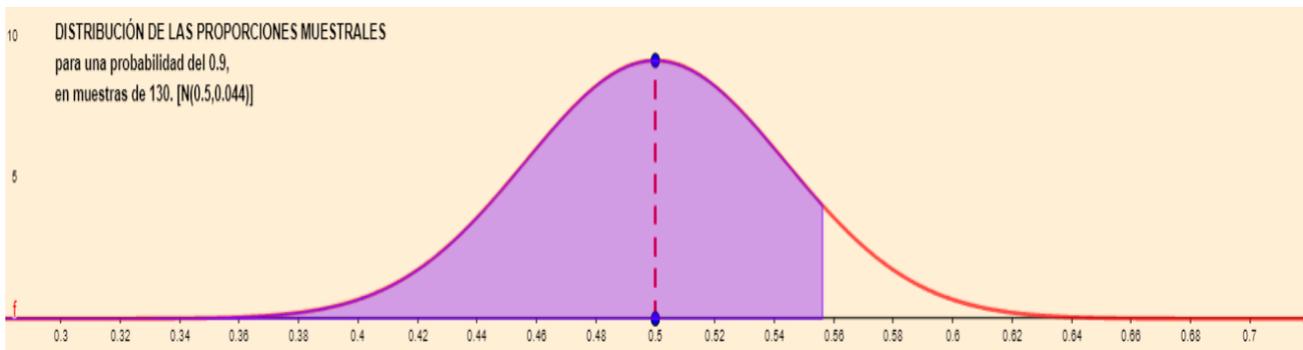


Gráfico 24- Prueba de hipótesis Fuente: Elaboración en Geogebra

Como la proporción de la muestra = 0.892, queda fuera de la zona de aceptación:

Por lo tanto, se valida la Hipótesis alternativa de que no existen estrategias de crecimiento dirigidas a la empresa Agrotakesi S.A.

La hipótesis presentada si se valida, pues se respalda al analizar en profundidad la situación de la empresa. Además, con la herramienta de la prueba de hipótesis se pudo dar mayor credibilidad a lo planteado. A lo largo de su historia, la organización ha optado por no utilizar estrategias de crecimiento, a pesar de tener una sólida reputación por la alta calidad de sus productos y mantener niveles satisfactorios de satisfacción del cliente.

Sin embargo, a pesar de contar con productos de alta calidad y una base de clientes satisfechos, los resultados financieros no reflejan un cumplimiento exitoso de los objetivos de ventas. Esta discrepancia sugiere que la empresa podría estar perdiendo oportunidades de crecimiento que podrían haberse aprovechado mediante la implementación de estrategias adecuadas.

3.10. Conclusiones del marco práctico

En conclusión, en la empresa Agrotakesi S.A., con sede en la ciudad de La Paz, se ha identificado una falta significativa en la adopción de estrategias de crecimiento. Este vacío estratégico ha conducido a la incapacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos de ventas durante las gestiones que abarcan los años 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 y el primer semestre de 2023.

En un contexto empresarial caracterizado por la competencia constante y la evolución del mercado, la falta de una estrategia sólida para expandir su presencia y aumentar las ventas ha limitado el potencial de Agrotakesi S.A. Esta discrepancia entre la calidad de los productos y los resultados financieros es una señal clara de que la empresa podría haber alcanzado un mayor éxito en términos de ventas si hubiera adoptado un enfoque más proactivo hacia la expansión y la penetración del mercado.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Propuesta de Estrategias de crecimiento de Igor Ansoff para la empresa Agrotakesi S.A.

Se realizará una propuesta basada en las Estrategias de Crecimiento de Igor Ansoff para la empresa, para este cometido se utilizará alguna información obtenida en la investigación de campo y plasmada en el capítulo III, para ello se propondrá una serie de estrategias para cada cuadrante de la matriz de Ansoff.

Después de llevar a cabo un exhaustivo estudio, se ha identificado que la empresa presenta ciertas deficiencias en su posición actual en el mercado. Estas deficiencias incluyen la carencia de controles efectivos sobre el rendimiento de sus estrategias, la ausencia de estudios de mercado, la falta de promoción para sus productos actuales y la necesidad de establecer una conexión más sólida con los clientes, centrándose especialmente en la fidelización. Estos aspectos son de vital importancia y marcan áreas de oportunidad clave para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

La propuesta que se presenta busca abordar estas deficiencias mediante la implementación de estrategias de crecimiento inspiradas en el marco conceptual de Igor Ansoff. Es necesario integrar estas estrategias de manera que se aborden de manera integral los aspectos mencionados, incluyendo el posicionamiento en el mercado. Se explorará la posibilidad de incursionar en nuevos segmentos, desarrollar productos o servicios innovadores, y, en última instancia, considerar la diversificación como una opción estratégica.

Esta propuesta no solo se limita a corregir las carencias actuales, sino que también se plantea como una guía coherente y alineada para que la empresa alcance sus objetivos, metas y utilidades. Al ofrecer una visión más amplia y estratégica, se pretende no solo mejorar la presencia a nivel nacional, sino también sentar las bases para un crecimiento sostenible y una posición sólida en el mercado a largo plazo. En las secciones siguientes, se desglosarán con mayor detalle cada una de las estrategias propuestas, proporcionando un enfoque más claro y específico sobre cómo abordar cada aspecto identificado durante el estudio.

Para abordar estas estrategias primero haremos un pequeño diagnóstico a la situación actual de la empresa, más para aumentar los datos que ya tenemos en el estudio de campo.

Para garantizar el éxito de la propuesta, se insta a los responsables y a la empresa a adoptar una mentalidad abierta y comprender la necesidad de implementar las estrategias de manera gradual, sin esperar resultados inmediatos. Además, es crucial reconocer que cada estrategia conlleva sus propios riesgos, y la disminución de estos dependerá de la forma en que se implementen. La paciencia y la consideración cuidadosa de cada paso son elementos clave para maximizar el impacto positivo de las estrategias propuestas.

4.2. Diagnóstico de la empresa Agrotakesi S.A.

Se llevará a cabo un minucioso diagnóstico de la empresa con el objetivo de identificar de manera precisa y detallada sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este análisis exhaustivo abarcará diversos aspectos, incluyendo, pero no limitado a la estructura organizacional, los procesos internos, etc.

Este pequeño diagnóstico se erige como la piedra angular para comprender la situación actual de la empresa y proporcionará la base necesaria para la formulación de estrategias efectivas que impulsen el crecimiento y la mejora continua.

La empresa tiene como misión y visión:

Misión: Aportar experiencias únicas con productos de origen que inspiren felicidad y sean amigables con la salud y la naturaleza

Visión: Ser líderes en la producción de productos de excelente calidad y de origen consistente, que nutren la salud, preservan la naturaleza, estableciendo un estándar en la industria, y siendo un referente en sostenibilidad y bienestar para las generaciones presentes y futuras.

4.2.1. Evolución de la empresa Agrotakesi S.A.

2009: La Visión Se Convierte en Realidad

En 2009, un visionario y emprendedor boliviano, profundamente enamorado de su patria, identificó el extraordinario potencial que poseía Bolivia para la producción de café de la más alta calidad. En consecuencia, nació Agrotakesi SA, una empresa agrícola con un enfoque singular en la producción de café especial en áreas de extrema altitud, con la audaz meta de ubicarse entre los mejores del mundo en este sector.

2018: Reconocimiento Global y Éxito de la Variedad Geisha

La visión del fundador dio sus frutos en 2018 cuando Café Takesi fue catalogado entre los 10 mejores cafés a nivel mundial. Además, la variedad Geisha, cultivada por Agrotakesi, alcanzó un logro excepcional al obtener el

segundo lugar en la prestigiosa competencia de "Cafés Extraordinarios" (ECW), donde compitió con más de 50 destacados caficultores de 11 países.

2020: Desafíos Inesperados durante la Pandemia

Sin embargo, en el año 2020, la pandemia mundial causó estragos en el sector, afectando no solo las ventas de Agrotakesi S.A. sino también generando momentos difíciles para la finca de la empresa. Las circunstancias inesperadas de la pandemia presentaron desafíos significativos que impactaron negativamente en la industria del café.

2021-2023: Resiliencia y Renovación

Desde el año 2021 hasta el presente, Agrotakesi SA ha estado trabajando incansablemente para superar los desafíos surgidos durante la pandemia. La empresa se ha embarcado en un proceso de recuperación, centrando sus esfuerzos en mejorar aspectos clave, especialmente en el ámbito del marketing. Esta fase postpandémica representa un período de resiliencia y renovación, donde Agrotakesi busca no solo recuperar su posición pre-pandémica sino también fortalecer su presencia en el mercado.

4.2.2. Principales líneas de productos y/o servicios de la empresa

En cuanto a sus productos cuentan con la siguiente variedad:

Tabla 26-Productos de la empresa

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	
GEISHA	Elegante, Intenso, aromático y con delicada acidez. Aroma a jazmín y durazno. Cuenta con una presentación en grano de 200g y un	

	precio de bs. 250.	
Blend Takesi (City)	Increíble combinación entre sabores y aromas frutales, florales con un balance entre dulce y ácido, cuenta con una presentación de 300g y dos opciones del mismo, ya sea molido o en grano entero, con un precio de bs. 85	
Blend Takesi (Full City)	Cuerpo intenso y cremoso con aromas y sabores a chocolate oscuro y caramelo, cuenta con una presentación de 300g y dos opciones del mismo, ya sea molido o en grano entero, con un precio de bs. 85	

Agrotakesi S.A. también ofrece a la venta lo que son algunos insumos de cafetería, los cuales son:

Tabla 27-Insumos que vende la empresa

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
Prensa Francesa	Prensa francesa de vidrio borosilicato y mango de plástico. Tiene una capacidad de 900 ml. Y un precio de bs. 80
Molinillo de café	Molinillo manual de acero inoxidable y vidrio con molidor de cerámica, cuenta con 8 posiciones para variar el grosor del molido. Tiene una capacidad de 190 ml y un precio de bs. 240
Prensa Francesa (infusiones).	Prensa francesa de vidrio borosilicato y mango de plástico. Recomendado para la preparación de tus infusiones con Tiene una capacidad de 900 ml. Y un precio de bs. 50

4.2.3. Clientes

Tabla 28-Buyers persona de la empresa

Características	Detalles
Nombre	Juan Pérez
Edad	29 años
Ocupación	Ingeniero Civil
Ubicación	Miraflores, La Paz, Bolivia
Características Demográficas	<ul style="list-style-type: none"> - Juan es un profesional de 40 años con una carrera estable en ingeniería civil. - Aunque no es un experto en café, aprecia la calidad y busca experiencias que le permitan disfrutar de un buen café como parte de su rutina diaria.
Comportamiento de Compra	<ul style="list-style-type: none"> - Juan prefiere comprar café en establecimientos especializados y está dispuesto a pagar un precio más alto por productos de alta calidad. - Realiza compras en línea y se informa a través de redes sociales y reseñas en línea antes de probar nuevos productos.
Necesidades y Motivaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Busca café que le proporcione una experiencia agradable y única en su día a día. - Está interesado en descubrir nuevos sabores y variedades de café sin complicarse con detalles técnicos.
Dolores y Desafíos	<ul style="list-style-type: none"> - Le gustaría disfrutar de café de alta calidad en casa pero a veces se siente abrumado por la variedad de opciones disponibles en el mercado.
Objetivos y Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> - Busca un café de alta calidad que sea fácil de preparar en casa. - Quiere entender las características básicas del café que compra, pero no necesita información detallada y

	especializada.
--	----------------

Características	Detalles
Nombre	Laura Gómez
Edad	30 años
Ocupación	Barista y dueña de una cafetería especializada
Ubicación	Obrajes, La Paz, Bolivia
Características Demográficas	<ul style="list-style-type: none"> - Laura es una emprendedora apasionada por el café, con una cafetería boutique que se centra en ofrecer experiencias únicas a sus clientes. - Tiene 32 años, representa la generación millennial, y es conocida por su inclinación hacia productos de alta calidad y sostenibles.
Comportamiento de Compra	<ul style="list-style-type: none"> - Laura valora la calidad y la procedencia de los productos que ofrece en su cafetería, buscando constantemente opciones únicas para diferenciarse en el mercado. - Se mantiene actualizada sobre las últimas tendencias en café y está dispuesta a pagar más por productos de origen exclusivo. - Realiza compras online y se informa a través de redes sociales y blogs especializados.
Necesidades y Motivaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Busca cafés de alta calidad para diferenciar su cafetería y ofrecer experiencias memorables a sus clientes. - Está interesada en conocer la historia y el compromiso detrás de los productos que elige, buscando asociarse con proveedores que compartan sus valores de sostenibilidad y excelencia.
Dolores y Desafíos	<ul style="list-style-type: none"> - Experimentó dificultades durante la pandemia para mantener el flujo de clientes en su cafetería.

	- Busca proveedores confiables que puedan garantizar un suministro constante de productos de alta calidad.
Objetivos y Expectativas	- Busca establecer asociaciones a largo plazo con proveedores que ofrezcan productos únicos y de calidad consistente. - Desea mejorar la oferta de su cafetería y destacarse como un destino preferido para los amantes del café en La Paz.

La distinguida clientela de Agrotakesi SA constituye una amalgama de amantes del café, cuyo rango de edad oscila desde los 21 años en adelante. Estos clientes, unidos por su aprecio por el café de alta calidad, forman una comunidad diversa que refleja la variedad de gustos y preferencias en el consumo de esta exquisita bebida.

4.2.4. Origen de la materia prima.

En el contexto de Agrotakesi SA como productor de café especial, la materia prima principal sería los granos de café verde. Estos granos provienen directamente de las plantaciones de café que la empresa cultiva en la Provincia de Sud Yungas, Municipio de Yanacachi que son zonas específicas y altamente adecuadas para la producción de café de alta calidad.

El proceso comienza en las fincas de Agrotakesi, donde se cultivan y cosechan los granos de café. Después de la cosecha, los granos de café se someten a procesos de procesamiento y secado en las instalaciones de Agrotakesi. Este cuidadoso manejo desde la plantación hasta la planta de procesamiento es esencial para preservar las características únicas de los granos y garantizar la calidad del café final.

4.2.5. Comercialización

Agrotakesi SA ha establecido una estrategia de comercialización centrada en la venta en línea y en sus oficinas ubicadas en la calle 6 de Obrajes, Ciudad de La Paz. Esta estrategia busca brindar accesibilidad a sus clientes, combinando la comodidad de la compra en línea con la experiencia directa en sus instalaciones físicas.

Ventas en Línea: La plataforma en línea de Agrotakesi ofrece a los clientes la conveniencia de explorar y adquirir sus exclusivos cafés especiales desde la comodidad de sus hogares. A través del sitio web oficial, los clientes pueden conocer las variedades disponibles, sus perfiles de sabor, y realizar pedidos con tan solo unos clics. La presencia en línea facilita la distribución a nivel nacional, permitiendo a los amantes del café en todo el país disfrutar de los productos únicos de Agrotakesi.

El proceso de compra en línea está diseñado para ser intuitivo y seguro, brindando a los clientes la confianza necesaria para realizar transacciones electrónicas. Además, Agrotakesi implementa servicios de envío eficientes para garantizar la entrega oportuna de los productos directamente a la puerta del cliente.

Venta en las Oficinas de la Calle 6 de Obrajes: Para esta opción, la idea es la misma solamente que puede ser contactado mediante los números de la empresa, y una vez realizado el pedido, el cliente procede a retirar el mismo de las oficinas de Agrotakesi S.A.

4.2.6. Competencia

Como se mencionó en el análisis de mercado que se hizo plasmado en el

Capítulo III, donde se menciona que los competidores directos son inexistentes, pero si existe lo que es la competencia indirecta, los cuales serían los cafés instantáneos

PRODUCTO	DETALLES
<p>NESCAFE</p> 	<p>Está elaborado utilizando una combinación de granos de café arábica y robusta. Gracias a un método especial de secado, se transforma en un café totalmente soluble de origen natural, ofreciendo un sabor y aroma incomparables. Es vital mencionar que este café es de carácter convencional, y no así de especialidad.</p>
<p>CAFÉ COPACABANA</p> 	<p>El producto es creado a partir de los finos granos de café de los Yungas de La Paz, los cuales son tostados y molidos con un toque sutil de azúcar, proporcionándole un distintivo sabor que complace al paladar. Es de origen boliviano y se disfruta como una esencia destilada, permitiendo experimentar, disfrutar y degustar la excelencia del café boliviano a través de su exquisito aroma. De igual manera no llega a entrar al rango de café convencional</p>

Tabla 29-Competencia indirecta de Agrotakesi S.A.

En relación a lo expuesto, se ofrece el siguiente análisis comparativo en lo que respecta a la competencia de precios del producto, entre los distintos

competidores.

Producto	Gramos	Precio
Café Geisha	200g	Bs.- 230
Café Blend Takesi	300g	Bs.- 85
Nescafé	230g	Bs.- 30
Café Copacabana	200g	Bs.- 33

Tabla 30-Precios de la competencia, Fuente: Elaboración propia

Esta tabla revela distintas consideraciones que influyen en la variación de costos entre los productos de café presentados. En primer lugar, el Café Geisha, con un precio de Bs.- 230 por 200g, destaca por su excepcional calidad y rareza. La exclusividad de la variedad Geisha, su sabor distintivo y los exigentes procesos de producción contribuyen a un precio más elevado. Por otro lado, el Café Blend Takesi, a Bs.- 85 por 300g, ofrece una opción de especialidad a un precio más accesible, posiblemente utilizando estrategias de producción eficientes o enfocándose en mercados más amplios. En contraste, productos como el Nescafé, a Bs.- 30 por 230g, y el Café Copacabana, a Bs.- 33 por 200g, presentan precios más bajos, indicativos de su enfoque en la accesibilidad y la conveniencia, sacrificando la exclusividad asociada con los cafés de especialidad, esto es importante recalcar ya que en Bolivia se prefiere por encima de consumir un café de especialidad, consumir un café instantáneo, ya hi vemos que un factor es el precio.

4.2.7. FODA de Agrotakesi S.A.

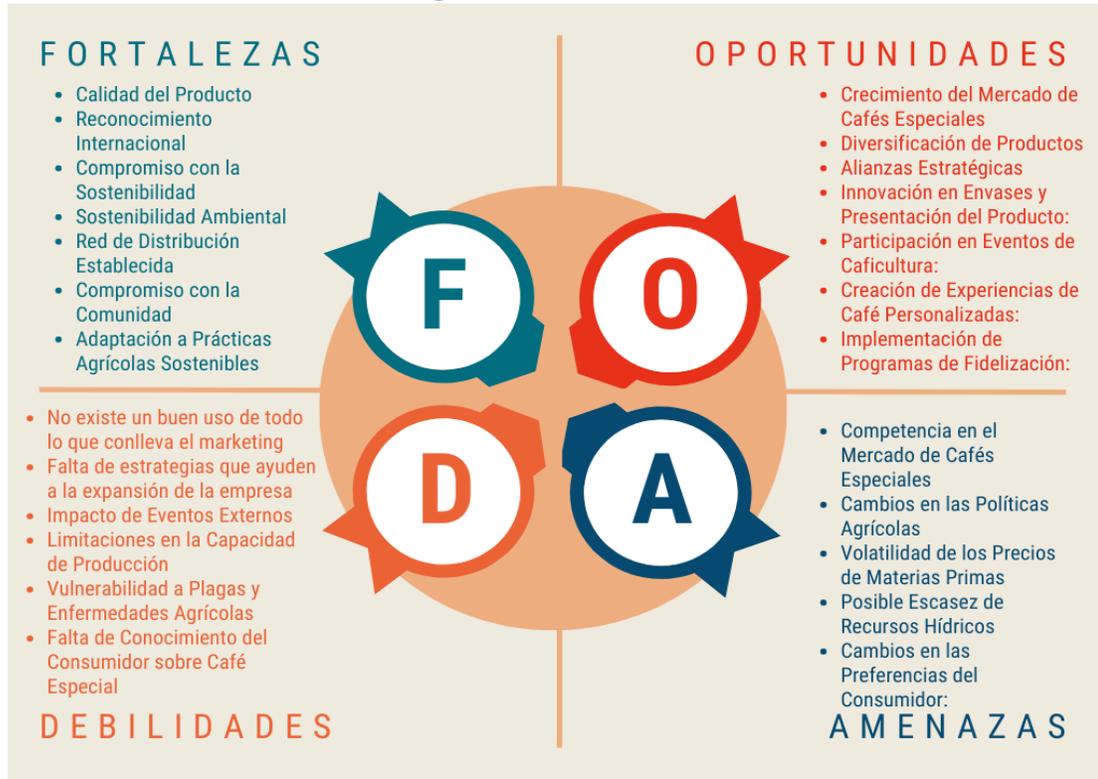


Gráfico 25-FODA Agrotakesi S.A. Fuente: Elaboración propia

Gracias al análisis FODA pudimos ver que:

- Agrotakesi SA presenta una posición si bien no sólida, pero si tiene una pequeña presencia en el mercado de cafés especiales, respaldada por diversas fortalezas que la destacan en la industria. La calidad excepcional de su producto, además de los beneficios que trae a la salud y su reconocimiento internacional le otorgan una ventaja competitiva significativa. Además, su compromiso con la sostenibilidad, tanto ambiental como social, no solo refleja responsabilidad corporativa, sino que también resuena positivamente entre los consumidores conscientes.
- La empresa tiene un problema en el manejo de estrategias, y del marketing como tal, es por eso que se vio la ausencia de estrategias que impulsen a la empresa, ya que, desde antes de la pandemia y post pandemia, la empresa trato de crecer a nivel nacional, pero no supo

manejar las estrategias correspondientes para lograr su cometido.

En la era actual, el éxito empresarial se teje con hilos de información estratégica, reconociendo el feroz terreno de la competencia. Más allá de la mera competencia técnica, las empresas contemporáneas están adoptando una integración y complementación estratégica. Este enfoque va más allá de ofrecer productos y servicios de calidad; implica proporcionar garantías y valores agregados que no solo aseguren la satisfacción del cliente, sino que también cultiven la lealtad, generando así un ciclo de recompra.

En el complejo rompecabezas del mercado actual, es imperativo no solo entender la identidad y la oferta de la empresa, sino también sumergirse en las necesidades específicas y las complejidades del mercado objetivo. En este contexto, la recolección y aplicación eficiente de información se convierten en el motor de una planificación estratégica, no solo competitiva, sino orientada al crecimiento.

En el complejo entramado de la búsqueda del éxito empresarial, las estrategias de crecimiento diseñadas por Igor Ansoff emergen como la piedra angular. Estas estrategias no solo buscan un posicionamiento sólido en el mercado, sino que también exploran vías para la innovación, la conquista de nuevos segmentos de mercado y la introducción audaz de servicios o productos completamente novedosos.

La maestría de Ansoff radica en su capacidad para guiar a las empresas hacia nuevos horizontes. Ya sea mediante la expansión en mercados existentes, el desarrollo de productos innovadores, la penetración más profunda en segmentos actuales o la diversificación hacia áreas no exploradas, estas estrategias no solo delimitan el camino del crecimiento, sino que también sirven como faros que iluminan el terreno desconocido de las oportunidades

empresariales.

En este paradigma, adoptar las estrategias de crecimiento de Ansoff se convierte en un acto no solo de dirección, sino de audacia empresarial. Es un reconocimiento claro de que el futuro pertenece a aquellos que se aventuran más allá de lo conocido, abrazan la innovación y tienen la agudeza estratégica para capitalizar nuevas oportunidades, marcando así el camino hacia un crecimiento sostenible y progresivo.

Ahora que tenemos los datos necesarios para realizar las estrategias, implementaremos los 4 cuadrantes, con sus respectivas estrategias, responsables, y presupuestos estimados

4.3. Estrategias Penetración de mercado

Gracias al análisis de la situación actual de la empresa, el análisis de mercado ahora, y además la matriz FODA, se pudo evidenciar que la estrategia de penetración de mercado es la que se utilizara primero para la empresa, es decir se incrementara el número de clientes, fidelizarlos, y ofrecer las promociones necesarias para lograrlo.

4.3.1. Objetivos

El objetivo será incrementar las ventas nacionales y la participación de mercado, posicionando a la marca, consiguiendo nuevos clientes y fidelizarlos.

4.3.2. Estrategia

Realizar una campaña de marketing donde se impulse la promoción de la marca, la publicidad, crear programas de fidelización para los clientes.

4.3.3. Tácticas

Para empezar con la estrategia es necesario tener en cuenta que en la, penetración de mercado, lo que se realiza es profundizar el segmento para conseguir más clientes, es decir sacarle más jugo al segmento que tenemos, para ello primero será necesario seguir con las siguientes actividades:

- **Análisis de Mercado y Segmentación**

Es fundamental identificar el segmento específico al que accederemos, teniendo en cuenta que este se situará dentro de nuestro mercado previamente reconocido. No obstante, nuestro enfoque consistirá en investigar las áreas de nuestro mercado que aún no han sido completamente

aprovechadas. Este análisis nos permitirá descubrir sectores que, al ser debidamente explotados, nos brindarán la oportunidad de alcanzar mayores volúmenes de ventas.

El análisis de mercado y el diagnóstico realizado a la empresa revelan una carencia significativa en la ejecución de campañas publicitarias que contribuyan a fortalecer su posición en el mercado actual. Además, se identifica una ausencia notable de un programa de fidelización con los clientes, lo que resulta en la pérdida de valiosas oportunidades para la empresa.

Campañas publicitarias

El propósito fundamental de esta campaña radica en destacar la calidad excepcional del café que estamos presentando. Se propondrá desafiar y desmentir el mito arraigado que asocia el consumo de café con la posibilidad de desarrollar enfermedades gastrointestinales. Asimismo, se quedará transmitir de manera contundente que el café Takesi no solo es delicioso, sino también saludable.

Además, buscamos resaltar nuestro compromiso con la responsabilidad social y ambiental. En este sentido, se quiere demostrar que la empresa se dedica activamente a prácticas sostenibles que benefician tanto al medio ambiente como a las comunidades circundantes a nuestras fincas cafetaleras. se quiere lograr que los clientes sepan que, al elegir este café, están respaldando no solo un producto de alta calidad, sino también una empresa que valora y contribuye positivamente al bienestar de la naturaleza y las comunidades locales.

Objetivos:

- Incrementar la Conciencia de Marca: Destacar la calidad excepcional del café Agrotakesi y su compromiso con prácticas agrícolas sostenibles, resaltando sus beneficios para la salud.
- Promover un Estilo de Vida Saludable: Resaltar los aspectos saludables del café, como antioxidantes y otros beneficios para la salud, para atraer a consumidores conscientes de su bienestar.

Actividades:

Nombre de la Campaña: "Café Saludable y Sostenible"

Mensaje Principal: Descubre el auténtico placer de cada sorbo con nuestro café Agrotakesi, una experiencia que va más allá del sabor excepcional. El café de calidad no solo es delicioso, sino también beneficioso para tu salud. Sin poner en riesgo la naturaleza y a las comunidades

- **Campaña en Redes Sociales - "Café para tu Bienestar"**
 1. Desarrollar contenido visual atractivo que destaque los procesos de cultivo y producción de Agrotakesi. Se los presentara en las redes sociales tales como: Facebook, TikTok (los videos que se presenten en tiktok no deben durar más de 30s)
 2. Realizar concursos de conocimiento sobre el café de especialidad, su elaboración desde la finca hasta llegar a la tasa de café.
 3. Crear contenido educativo sobre los beneficios saludables del café, enfocándose en antioxidantes y energía sostenible.

TAKESI

CAFÉ DE LA MEJOR CALIDAD

Comprometidos con:
 Realizar de manera eficaz y eficiente los cultivos en nuestra finca
 Conseguir el mejor sabor en nuestro café
 Somos los mas especializados en el rubro, así para brindar una experiencia de sabor

BEST QUALITY

CONTACTO
 +591 789-50510
https://takesi.bo/#section_143b07ad0
<https://www.facebook.com/takesi.bo>

Gráfico 27-Publicaciones para la promoción de los cultivos de agrotakesi Fuente: Elaboración Propia

TAKESI

LOS BENEFICIOS DEL CAFÉ DE ESPECIALIDAD

BENEFICIOS

Ayuda a la **digestión**

Aumenta **tu energía**

Mejora la **memoria**

Es un **antioxidante**

Aumenta **concentración**

Gráfico 26-Beneficios del café Elaboración propia

Con esta estrategia se planea estar más activos con la comunidad en redes sociales, además demostrar todos los beneficios y la calidad del café, cabe mencionar que estos solo son ejemplos pues deben ser aún más publicaciones, pero la esencia es esa. Demostrar en cada afiche la marca de Agrotakesi S.A. pues la idea es posicionar la marca.

- **Colaboraciones Estratégicas con Expertos en Nutrición**

1. Asociarse con nutricionistas o expertos en bienestar para respaldar la conexión entre el café y un estilo de vida saludable.
2. Desarrollar contenido conjunto que destaque cómo el café puede formar parte de una dieta equilibrada.



Gráfico 28-Videos donde se vea el nutricionista en armonía con el café Fuente: elaboración propia

Estos contenidos más audiovisuales darán a la empresa mayor credibilidad sobre la calidad y el beneficio a la salud que tiene el café, captando así la atención de los clientes nuevos, y además invitándolos a este mundo del café de especialidad.

- **Eventos de Degustación**

1. Realizar eventos donde se pueda dar a probar, y degustar el café de Agrotakesi invitando a personas con un gran número de seguidores, y en estos tratar de realizar el mayor alcance posible.

Es importante que para estas estrategias se tengan métricas de éxito y en este caso estas son:

- Aumento en las Ventas Mensuales: Evaluar el impacto de la campaña en las ventas, particularmente en productos relacionados con la salud.

- Participación en Redes Sociales: Medir el crecimiento de la participación en redes sociales, especialmente en contenido relacionado con la salud y el bienestar.
- Feedback del Cliente sobre Aspectos Saludables: Recopilar comentarios específicos sobre cómo los consumidores perciben los beneficios para la salud del café Agrotakesi.

Programas de fidelización de clientes

El programa de fidelización tiene como propósito fundamental construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes, incentivando la lealtad hacia la marca y productos. A través de recompensas, beneficios exclusivos y una experiencia de compra única, se busca no solo reconocer la preferencia de los clientes, sino también fomentar una participación activa en la comunidad. Este programa no solo se trata de incentivos, sino de construir un vínculo emocional, promoviendo la sostenibilidad y creando una comunidad comprometida en torno a la pasión por el café. La recopilación constante de feedback nos permitira adaptar y mejorar continuamente el programa, asegurando que se alinee de manera óptima con las preferencias y necesidades de los clientes, y así impulsar un crecimiento sostenible y a largo plazo para Agrotakesi.

Objetivo Principal:

- Fomentar la lealtad de nuestros clientes mediante un programa integral que no solo recompense la preferencia por nuestro café de calidad, sino que también cree una experiencia única y memorable.

Actividades

Programa de Fidelización: "Agródate con Agrotakesi"

Para realizar esta estrategia, se toma en cuenta dos niveles de fidelización, los cuales nos darán dos opciones que podríamos tomar en cuenta para la fidelización. Indistintamente de cual sea la elegida, las actividades serán las mismas, pues el objetivo es solo uno, fidelizar a los clientes.

Niveles de Fidelización:

- **Aficionado al Aroma:**

1. Al registrarse en el programa, los clientes obtienen descuentos exclusivos en su primera compra.
2. Puntos de recompensa por cada compra que pueden canjear en futuros pedidos.



Gráfico 29-Cupón de fidelización Fuente: elaboración propia

- **Connoisseur del Café:**

1. Acceso anticipado a nuevas variedades y lanzamientos exclusivos.
2. Invitaciones especiales a eventos de cata de café conducidos por

T **TAKESI**

INVITACIÓN CATA

CONTACTO: +(591) 789-50510

Nombre:

Fecha:

*Invitación única para 2 persona, puede traer a la degustación a su acompañante, lo esperamos.

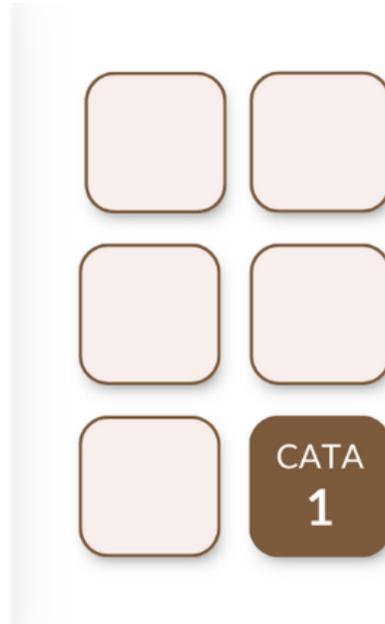


Gráfico 30- Tarjeta a cata de café Fuente: elaboración propia

Ambos niveles están diseñados para cumplir con el objetivo principal de establecer relaciones más cercanas con los clientes. Mientras que el nivel "Aficionado al Aroma" se centra en recompensas como descuentos, el nivel "Connoisseur del Café" apunta a una experiencia más exclusiva y personalizada.

La flexibilidad de tener dos niveles permite a la empresa atraer a una amplia gama de clientes, desde aquellos que buscan beneficios inmediatos hasta aquellos que valoran experiencias únicas y exclusivas. Esta estrategia reconoce la diversidad de las preferencias de los consumidores y proporciona opciones que se alinean con sus expectativas individuales, aumentando así la probabilidad de retención y lealtad a largo plazo.

Actividades y Beneficios:

- **Cumpleaños Cafetero:**
 1. Descuento especial o regalo sorpresa en el mes de cumpleaños del

cliente.

- **Envíos Especiales:**

2. Envíos prioritarios y exclusivos para clientes del programa.

- **Encuestas de Satisfacción:**

3. Solicitar comentarios para mejorar continuamente el programa y personalizar las recompensas según las preferencias de los clientes.

- **Registro y Participación:**

4. Los clientes pueden registrarse en línea o mediante la Tienda Virtual de Agrotakesi.

5. Acumulan puntos con cada compra y participan en desafíos sostenibles para avanzar de nivel.

La combinación de beneficios tangibles como descuentos y regalos, junto con servicios exclusivos como envíos prioritarios, y la inclusión de herramientas de retroalimentación como encuestas, muestra una estrategia integral. Esta estrategia no solo se enfoca en recompensar la lealtad, sino que también busca mejorar constantemente para adaptarse a las expectativas cambiantes de los clientes. La participación en desafíos sostenibles añade un componente ético y ambientalmente consciente, conectando la marca con clientes que valoran la responsabilidad social y ambiental. En conjunto, estos elementos contribuyen a la construcción de una relación sólida y a largo plazo con los clientes.

Es importante que para estas estrategias se tengan métricas de éxito y en este caso estas son:

- Aumento en las compras recurrentes.
- Participación activa en eventos y prácticas sostenibles.

- Retroalimentación positiva en las encuestas de satisfacción.

Cronograma de actividades

Tabla 31-Cronograma de actividades- Penetración de mercado Fuente Elaboración propia

Mes	Actividades	Responsable	Métricas de Éxito
Enero	- Análisis de mercado y segmentación.	Equipo de Marketing	Identificación del segmento objetivo y áreas de oportunidad.
	- Diseño de la campaña publicitaria "Café Saludable y Sostenible".	Equipo de Marketing	Desarrollo de materiales visuales y estrategias de contenido.
	- Planificación de colaboraciones con expertos en nutrición.	Equipo de Marketing y Colaboradores Externos	Establecimiento de asociaciones y temas de contenido.
	- Inicio de la campaña en redes sociales y concursos.	Equipo de Marketing	Aumento en la participación y comentarios positivos.
Febrero	- Continuación de la campaña publicitaria.	Equipo de Marketing	Evaluación de la respuesta del público y ajustes necesarios.
	- Colaboraciones estratégicas con expertos en nutrición.	Equipo de Marketing y Colaboradores Externos	Creación y difusión de contenido conjunto.
	- Eventos de degustación y alcance en redes sociales.	Equipo de Marketing y Eventos	Participación en eventos y aumento de seguidores en redes.
Marzo	- Evaluación de las métricas de éxito de la	Equipo de Marketing	Análisis de aumento en las ventas y

	campana.		participación en redes.
	- Diseño y lanzamiento del Programa de Fidelización "Agródate con Agrotakesi".	Equipo de Marketing y Ventas	Creación de materiales y comunicados para el programa.
	- Implementación de actividades de cumpleaños cafetero y envíos especiales.	Equipo de Servicio al Cliente	Retroalimentación positiva y aumento en la participación.
Abril	- Seguimiento y ajustes en la campaña publicitaria.	Equipo de Marketing	Refinamiento de estrategias según resultados anteriores.
	- Continuación de eventos de degustación y colaboraciones.	Equipo de Marketing y Eventos	Participación en eventos y evaluación de la retroalimentación.
	- Monitoreo continuo de métricas de éxito del programa de fidelización.	Equipo de Ventas y Marketing	Análisis de la participación y lealtad del cliente.

El cronograma proporciona un enfoque estructurado para la implementación de las estrategias, asegurando una progresión lógica y coherente a lo largo del tiempo. La combinación de actividades publicitarias, eventos, colaboraciones y programas de fidelización crea una estrategia integral que aborda tanto la adquisición de nuevos clientes como la retención de los existentes. Es esencial seguir monitoreando y ajustando estas estrategias a medida que se obtengan resultados y se evolucione en el mercado.

Presupuesto

Campaña "Café Saludable y Sostenible"

Tabla 32-Presupuesto campaña publicitaria

Concepto	Costo Estimado (BOB)
Desarrollo de Contenido Visual	800
Publicidad en Redes Sociales	6,000
Concursos y Premios	1,500
Colaboraciones con Expertos	8,000
Eventos de Degustación	8,000
Total	24,300

Programa de Fidelización "Agródate con Agrotakesi"

Tabla 33-Presupuesto programa de fidelización

Concepto	Costo Estimado (BOB)
Desarrollo del Programa	5,000
Descuentos y Regalos para Cumpleaños	6,000
Envíos Especiales	2,000
Encuestas de Satisfacción	2,000
Total	15,000

Presupuesto General en bolivianos

Tabla 34-Presupuesto General

Concepto	Costo Estimado (BOB)
Recursos Humanos (Equipo de Marketing, Eventos, Servicio al Cliente)	10,000
Contingencias y Ajustes	4,000
Total General	14,000

4.4. Estrategia de desarrollo de productos

Continuando con las estrategias de crecimiento, nos dirigimos ahora hacia el cuadrante de desarrollo de productos. Cabe mencionar que esta no debe ser realizada a la par de penetración de mercado, esta estrategia debe ser utilizada cuando se haya logrado exprimir el potencial del mercado, y se necesite tener un enfoque más fresco. En este contexto, es importante señalar que, siendo una empresa dedicada a la producción y exportación de café de especialidad, el portafolio actual se centra exclusivamente en el café en sí mismo. Sin embargo, durante el análisis preliminar, emergió la observación de que la empresa, al priorizar la calidad, ha puesto menos énfasis en la innovación.

Aunque el producto principal es el café, existe una oportunidad para explorar un enfoque innovador dentro del ámbito de la calidad. Mientras la empresa ha destacado históricamente por la excelencia de su café, ahora se plantea la posibilidad de elevar aún más esa excelencia mediante la introducción de elementos innovadores. Esto implica buscar nuevas formas de presentar, procesar o incluso empaquetar el café, sin sacrificar la calidad que ha sido la piedra angular de la reputación de la empresa.

4.4.1. Objetivos

El objetivo primordial consistirá en potenciar las ventas a nivel nacional mediante una diferenciación notable, enfocada en la identificación destacada de los envases. Este enfoque tiene como propósito mejorar significativamente el posicionamiento de la empresa en el mercado. Además, se buscará impulsar la innovación en todos los aspectos de la operación, consolidando así la reputación de la empresa como líder en ofrecer productos de alta calidad y vanguardia en el sector.

4.4.2. Estrategia

Esta estrategia se enfoca en una implementación a los envases de los productos, destacando tanto el café en sí como sus beneficios de manera atractiva y clara. Paralelamente, se pretende lanzar un innovador kit de preparación de café para ofrecer una experiencia integral a los clientes, reforzando el compromiso con la calidad. Además, para mantener la emoción en torno a la marca, se hará la introducción de ediciones limitadas con características exclusivas, proporcionando a los consumidores opciones únicas por temporada. Con esta iniciativa integral, se busca mejorar la percepción de la marca, y darle un toque de innovación para los clientes

4.4.3. Tácticas

Para empezar con la estrategia es necesario tener en cuenta que, en el desarrollo de productos, lo que se quiere lograr es poder crear nuevos productos, o mejorar los existentes, para que los clientes del mercado lleguen a tener una nueva y fresca percepción de la marca, para ello primero será necesario seguir con las siguientes actividades:

Plan de mejora de empaques: Aumento de información

Es una estrategia estratégica y táctica diseñada para elevar la calidad y la efectividad de los empaques de nuestros productos. Enfocado en enriquecer la experiencia del consumidor, este plan se centra en la incorporación de información adicional relevante y atractiva en los empaques. La implementación de códigos QR y elementos visuales claros brindará a los consumidores acceso instantáneo a detalles sobre la procedencia del producto, métodos de preparación y otros datos esenciales. Las métricas detalladas garantizarán una evaluación cuantitativa y cualitativa del impacto,

permitiendo ajustes continuos para maximizar la satisfacción del cliente, la participación del consumidor y el rendimiento económico. Este plan se integra con nuestra visión de ofrecer productos de calidad y experiencias excepcionales a nuestros clientes, fortaleciendo así nuestra posición en el mercado y generando lealtad a la marca.

Actividades:

Diagnóstico y Análisis

- Evaluación de Empaques Actuales:
Realizar un análisis detallado de los empaques actuales, identificando áreas de mejora y oportunidades de información adicional.

Gráfico 31-Empaque de Agrotakesi S.A



Como se ilustra en el Gráfico N°31, la empresa actualmente emplea un empaque distintivo que refleja su identidad y valores. En este diseño, se destaca claramente el nombre y el logotipo de la empresa, acompañados por un gráfico representativo de los Sud Yungas, la región donde se encuentra la finca. Detalles esenciales como el tipo de café, la altitud de producción, el nivel de tostado y la presentación en grano o molido se presentan de manera organizada. El análisis revela que este empaque, con su sólida estructura y el uso de colores representativos, como el verde distintivo de la empresa, comunica no solo la información básica del producto, sino también su

compromiso con la sostenibilidad al optar por un material que evita el uso de plásticos, fortaleciendo así su conexión con la responsabilidad

ambiental.

Pero al mismo tiempo se ve la falta de que en el exterior tenga algún número de contacto o algún Qr donde nos mande a tener más información sobre el café que se adquiere, al mismo tiempo cabe mencionar que los contactos y esta información extra, vendrían en un paquete aparte dentro de la bolsa donde viene este producto, pero al hacer esto el empaque queda un poco vacío pero y con una falta de información que sería necesaria.

Es entonces que gracias a este análisis se pudo llegar a la conclusión que se podría adicionar un stiker o alguna pegatina con la información que faltase, pero esta iría en la parte de atrás, sin comprometer el filtro que tiene el empaque para su mantenimiento de frescura.

- Investigación de Normativas y Tendencias:
Estudiar las normativas vigentes para etiquetado de productos y analizar las tendencias en diseño de empaques en la industria.

En cuanto a normativa, con las adiciones extra que se quiere dar se cumplirían más puntos por tener información adicional en el empaque del producto.

Diseño y Desarrollo

- Incorporación de Información Nutricional:
Colaborar con expertos en nutrición para desarrollar un formato claro y comprensible de información nutricional en el empaque
- Destacar Origen y Proceso: Resaltar la procedencia del café y detalles sobre el proceso de producción, fortaleciendo la conexión del consumidor con la calidad del producto.

- Inclusión de Códigos QR: Introducir códigos QR que permitan a los clientes acceder a información detallada sobre la historia del café, métodos de cultivo y prácticas sostenibles.

TAKESI T
 Productos de altura
 Blend Takesi
 300 gr

Experimenta la perfección en cada taza con nuestro café premium. Cultivado en las alturas de Sud Yungas, este tesoro aromático no solo deleita tus sentidos, sino que también potencia tu bienestar. Rico en antioxidantes y tostado con esmero, cada sorbo ofrece un impulso energético saludable. Descubre un placer que cuida de ti y del planeta.

Método de preparación prensa Francesa

Preparar un café de especialidad en prensa francesa es un arte que requiere precisión y pasión. Comienza moliendo 30 gramos de café tostado de especialidad a una molienda gruesa. Calienta 500 ml de agua a unos 93°C. Agrega el café molido al émbolo de la prensa y vierte lentamente el agua caliente sobre el café. Remueve suavemente con una cuchara de madera para asegurar una extracción uniforme. Coloca la tapa con el émbolo hacia arriba y deja reposar por 4 minutos. Después de la infusión, presiona lentamente el émbolo hacia abajo. Sirve inmediatamente y disfruta de la complejidad y los sabores distintivos de tu café de especialidad. ¡Disfruta!

Producido por:
 Agrotakesi S.A.
 1Calle 6 de Obrajés #591 La Paz -Bolivia
 Teléfono: +(591) 789-50510

Para conocer mas recetas visita nuestra pagina web

Componente	Cantidad por Taza (240 ml)
Calorias	Menos de 5
Grasas Totales	0g
Colesterol	0mg
Sodio	Menos de 5mg
Carbohidratos Totales	Menos de 1g
Proteínas	Menos de 1g

Gráfico 32-Etiqueta adicional que se pondrá en la parte posterior del empaque Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar, la incorporación de elementos adicionales en las etiquetas originales ha enriquecido significativamente la información disponible sobre el producto. Esta etiqueta adicional proporciona detalles más exhaustivos sobre el café, incluyendo su uso recomendado, valores nutricionales y beneficios para la salud. Este enfoque busca no solo cumplir con las normativas requeridas, sino también brindar a los consumidores una comprensión más completa y detallada del producto, fomentando así una experiencia informada y satisfactoria.

Implementación y Evaluación

- **Pruebas Piloto:**
Realizar pruebas piloto de los nuevos empaques en mercados seleccionados para evaluar la recepción del consumidor y recopilar retroalimentación.
- **Ajustes Basados en Retroalimentación:**
Analizar la retroalimentación de los consumidores y realizar ajustes necesarios en el diseño y contenido de los empaques.

Gracias a estas podremos ver cómo será el impacto de los clientes ante el nuevo empaque, y ver la aceptación y la retroalimentación que los clientes tendrán del producto.

Lanzamiento Completo y Estrategias de Comunicación

- **Producción en Escala**
Implementar los nuevos empaques a nivel nacional, asegurando la consistencia en la calidad de la impresión y materiales.
- **Campaña de Comunicación:**
Desarrollar una campaña de comunicación para destacar las mejoras en los empaques, educando a los consumidores sobre la información adicional y resaltando los beneficios.

Estas campañas se harán para dar a conocer que mejora se implementaron, y ver mediante las publicaciones la aceptación de los clientes, además gracias a estas publicaciones podremos llegar a tener un mayor número de personas alcanzadas con el mensaje.

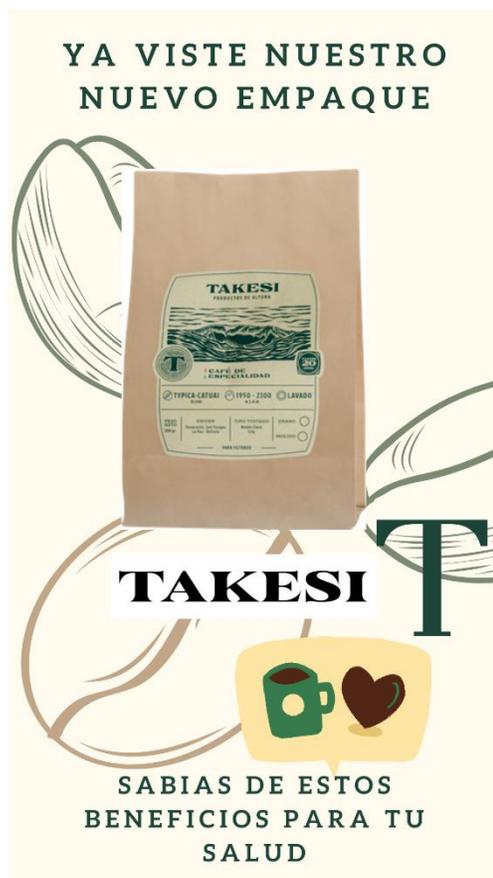


Gráfico 33-Promocionales para mostrar las mejoras del empaque del producto Fuente: elaboración propia

Las métricas de control que se utilizarán serán:

- N° de ventas realizadas con el nuevo empaque.
- N° de interacciones en las redes sociales con las publicaciones del nuevo empaque

Desarrollo de un kit de preparación de café

Con el compromiso constante de Agrotakesi con la excelencia y la calidad en la producción de cafés de especialidad, nos complace presentar un Kit de Preparación de Café de Especialidad. Este kit no es simplemente un conjunto de herramientas; es una experiencia completa diseñada para llevar a los amantes del café en un viaje sensorial único. Desde la cuidadosa selección de

granos hasta el proceso de preparación meticuloso, cada elemento se ha concebido para proporcionar una conexión auténtica con la riqueza y el sabor distintivo de nuestros cafés. Los clientes serán participes en este emocionante recorrido y descubrirán cómo el Kit de Preparación de Café de Especialidad de Agrotakesi redefine la forma en que disfrutamos del café excepcional.

Actividades:

- **Lanzamiento Exclusivo:** El kit se introducirá como una oferta exclusiva y limitada, generando expectativa y demanda entre los clientes actuales y potenciales. Este lanzamiento exclusivo puede ir acompañado de eventos especiales, promociones y colaboraciones con influencers del mundo del café.
- **Campañas en Redes Sociales:** Se llevarán a cabo campañas estratégicas en plataformas de redes sociales para destacar la singularidad del kit. Se utilizarán imágenes atractivas, testimonios de clientes y contenido educativo sobre la preparación del café de especialidad para crear interés y participación.
- **Programas de Lealtad y Recompensas:** Los clientes que adquieran el kit podrían ser automáticamente incluidos en un programa de lealtad exclusivo que ofrezca beneficios adicionales, como descuentos futuros, acceso a eventos especiales o contenido exclusivo sobre café.
- **Contenido Educativo Continuo:** Se creará y compartirá contenido educativo continuo sobre el proceso de preparación del café de especialidad. Esto no solo añadirá valor al kit, sino que también fortalecerá la relación de la empresa con los clientes al convertirse en una fuente confiable de información.

- **Feedback y Mejora Continua:** La retroalimentación de los clientes será fundamental. Se establecerán canales de comunicación efectivos para recibir comentarios, sugerencias y opiniones sobre el kit. Esta información se utilizará para realizar mejoras continuas y adaptar futuras versiones del producto.

El Kit de Preparación de Café de Especialidad se concibe como una experiencia integral para los amantes del café que buscan una calidad excepcional en cada taza. Este kit exclusivo contiene:

Selección de Café de Especialidad: Incluye una cuidadosa selección de granos de café de especialidad, cultivados en las alturas de Sud Yungas, que destacan por su sabor único y notas distintivas.

Molinillo Ajustable: Un molinillo de alta calidad que permite ajustar la molienda según las preferencias individuales, asegurando una frescura óptima en cada preparación.

Prensa Francesa Premium: Una prensa francesa de diseño elegante y duradero, facilitando la extracción completa de los sabores del café y garantizando una experiencia de preparación meticulosa.

Manual de Preparación: Un manual detallado que guía paso a paso en la creación de la taza perfecta, desde la molienda adecuada hasta el tiempo de preparación óptimo.



Gráfico 34-Publicidad para el kit de preparación de café Fuente: elaboración propia

Indicadores de Rendimiento

Los indicadores de rendimiento para esta estrategia serán las siguientes

Tasa de Adopción del Kit: Porcentaje de clientes que adquieren el kit en comparación con el total de clientes de Agrotakesi.

Retención de Clientes: Porcentaje de clientes que continúan comprando productos de Agrotakesi después de haber adquirido el kit.

Satisfacción del Cliente: Resultados de encuestas o comentarios de los clientes que evalúan la satisfacción con el kit y su experiencia general.

Participación en Programas de Fidelización: Incremento en la participación de

clientes en programas de fidelización después de la introducción del kit.

Ventas Incrementales de Café de Especialidad: Aumento en las ventas de café de especialidad de Agrotakesi en conjunto con la venta del kit.

Cronograma de actividades:

Tabla 35-Cronograma de actividades desarrollo de productos Fuente: elaboración propia

Etapa	Actividad	Duración Estimada
Actividades para el mejoramiento de empaques		
Diagnóstico y Análisis	- Evaluación de Empaques Actuales	Meses 1-2
	- Investigación de Normativas y Tendencias	Meses 2-3
Diseño y Desarrollo	- Incorporación de Información Nutricional	Meses 4-6
	- Destacar Origen y Proceso	Meses 5-7
	- Inclusión de Códigos QR	Meses 6-8
Implementación y Evaluación	- Pruebas Piloto	Meses 9-10
	- Ajustes Basados en Retroalimentación	Meses 10-11
	- Producción en Escala	Meses 11-12
	- Campaña de Comunicación	Meses 11-12
Actividades del Kit de Preparación de Café	- Lanzamiento Exclusivo	Meses 1-2
	- Campañas en Redes Sociales	Meses 2-4
	- Programas de Lealtad y Recompensas	Meses 3-6

	- Contenido Educativo Continuo	Meses 4 en adelante
	- Feedback y Mejora Continua	Meses 6 en adelante

Cabe mencionar que este cronograma está sujeto a que la empresa vera en que año realizarla, pues como se mencionó antes, esta estrategia no se la realiza de inmediato. Además, en cuanto a responsables de la estrategia, se tomará en cuenta a los mismos de la primera estrategia la cual es la de penetración de mercado, y llegarían a ser el departamento de Marketing

Presupuesto:

Tabla 36-Presupuesto de estrategia de productos Fuente: Elaboración propia

Concepto	Costo Estimado (Bs)
Diagnóstico y Análisis	
Evaluación de Empaques Actuales	500 Bs
Investigación de Normativas y Tendencias	100 Bs
Diseño y Desarrollo	2000 Bs
Incorporación de Información Nutricional	
Destacar Origen y Proceso	
Inclusión de Códigos QR	
Implementación y Evaluación	
Pruebas Piloto	5,000 Bs
Ajustes Basados en Retroalimentación	1,000 Bs
Producción en Escala	10,000 Bs
Campaña de Comunicación	1,500 Bs
Kit de Preparación de Café de Especialidad	
Lanzamiento Exclusivo	5,000 Bs
Campañas en Redes Sociales	3,000 Bs
Programas de Lealtad y Recompensas	6,000 Bs
Contenido Educativo Continuo	5,000 Bs
Feedback y Mejora Continua	1,000 Bs
Presupuesto Total Estimado	40,100 Bs

Desarrollo de empaques edición limitada

Con un firme compromiso con la innovación y la excelencia en la experiencia del consumidor, nos enorgullece presentar nuestro Embarque de Edición Limitada. Este no es solo un envase; es una obra de arte en sí misma, diseñada para transportar a los amantes de nuestros productos a un mundo de exclusividad y deleite sensorial. Desde su concepción hasta su entrega, cada detalle ha sido meticulosamente elaborado para ofrecer una experiencia única que captura la esencia de nuestra marca y encanta los sentidos de nuestros clientes.

Actividades:

Lanzamiento Exclusivo: El empaque de edición limitada se lanzará como una oferta única y exclusiva, generando anticipación y demanda entre nuestros seguidores y posibles clientes. Este lanzamiento podría ir acompañado de eventos especiales de lanzamiento, colaboraciones con artistas locales o reconocidos, y una campaña de marketing impactante para resaltar la singularidad del producto.

Campañas en Redes Sociales: Implementaremos campañas estratégicas en nuestras plataformas de redes sociales para destacar la belleza y exclusividad del empaque de edición limitada. Utilizaremos contenido visual cautivador, historias detrás del diseño y testimonios de clientes para crear interés y generar participación entre nuestra comunidad en línea.

Programas de Lealtad y Recompensas: Los clientes que adquieran el empaque de edición limitada tendrán la oportunidad de ser parte de un programa de lealtad especial, donde podrán acceder a beneficios exclusivos como descuentos en futuras compras, acceso prioritario a eventos y

lanzamientos, e incluso la posibilidad de obtener versiones futuras de edición limitada antes que el público en general.

Contenido Exclusivo y Experiencial: Crearemos contenido exclusivo que profundice en la historia y el proceso detrás del diseño del empaque de edición limitada. Esto incluirá entrevistas con los diseñadores, videos detrás de escena y contenido interactivo que permita a los clientes sumergirse aún más en la experiencia única que ofrece nuestro producto.

Gráfico 35- Empaque de edición limitada para navidad Fuente: Elaboración Propia



Indicadores de Rendimiento:

Tasa de Adquisición del Embarque de Edición Limitada: Porcentaje de clientes que adquieren el empaque de edición limitada en comparación con el total de

clientes de la marca durante el período de lanzamiento.

Retención de Clientes: Porcentaje de clientes que continúan interactuando con la marca y realizando compras adicionales después de adquirir el empaque de edición limitada.

Satisfacción del Cliente: Evaluación de la satisfacción de los clientes a través de encuestas, reseñas y comentarios en línea sobre el empaque de edición limitada y la experiencia general con la marca.

Aumento de la Participación en Programas de Lealtad: Incremento en la participación de los clientes en programas de lealtad después del lanzamiento del empaque de edición limitada, en comparación con períodos anteriores.

Incremento en las Ventas Totales y de Productos Complementarios: Mediremos el impacto del empaque de edición limitada en las ventas totales de la marca, así como en las ventas de productos complementarios que puedan estar asociados con el producto promocionado.

Cronograma de actividades:

Tabla 37- Cronograma de actividades Desarrollo de empaques de edición limitada Fuente: Elaboración Propia

Etapas	Actividad	Duración Estimada
Lanzamiento Exclusivo	Planificación del Lanzamiento y Evento Especial	Mes 1
	Colaboraciones con Artistas Locales o Reconocidos	Mes 2
	Campaña de Marketing Impactante	Meses 3-4
Campañas en Redes	Desarrollo de Contenido Visual	Mes 2

Sociales	Cautivador	
	Creación de Historias detrás del Diseño	Mes 3
	Testimonios de Clientes y Generación de Participación	Mes 4
Programas de Lealtad y Recompensas	Diseño del Programa de Lealtad	Mes 3
	Implementación del Programa y Ofertas de Recompensas	Meses 4-5
Contenido Exclusivo y Experiencial	Creación de Contenido Exclusivo	Meses 3-5

Presupuesto estimado:

Tabla 38- Presupuesto estimado para el desarrollo de empaques edición limitada Fuente: Elaboración Propia

Concepto	Costo Estimado (Bs)
Lanzamiento Exclusivo:	
Planificación del Evento Especial	1000 Bs
Colaboraciones con Artistas	2500 Bs
Campaña de Marketing	5000 Bs
Campañas en Redes Sociales:	
Desarrollo de Contenido	500 Bs
Creación de Historias	200 Bs
Testimonios de Clientes	300 Bs
Programas de Lealtad y Recompensas:	
Diseño del Programa de Lealtad	2000 Bs
Implementación del Programa	5,000 Bs
Contenido Exclusivo y Experiencial:	
Creación de Contenido Exclusivo	1000 Bs
Total Estimado:	17,500 Bs

4.5. Estrategia de desarrollo de mercados

La estrategia de desarrollo de mercados busca expandir la presencia de Agrotakesi en nuevos territorios y segmentos de mercado. A través de esta iniciativa, la empresa no solo buscará aumentar sus ventas, sino también fortalecer su marca y consolidar relaciones a largo plazo con clientes potenciales. Cabe recalcar que esta estrategia al igual que la anterior no se las realizara en conjunto, y tendrán por lo menos uno o dos años de diferencia en su implementación. Esta estrategia se implementará en cuatro fases clave:

4.5.1. Objetivos

El objetivo principal es lograr una adopción significativa de los productos de Agrotakesi S.A. entre los jóvenes, consolidando así una presencia sólida y mejorando la percepción de la marca en este segmento. Para alcanzar este objetivo, se buscará aumentar la tasa de adopción, fortalecer la presencia en cafeterías locales, elevar el conocimiento de la marca entre los jóvenes y generar un crecimiento sostenido de las ventas en el segmento emergente.

4.5.2. Estrategia

Agrotakesi S.A. se propondrá conquistar el segmento emergente de jóvenes consumidores en el mercado de café de especialidad. La estrategia se enfoca en ofrecer productos de alta calidad y fácil preparación, aprovechando la tendencia creciente de los jóvenes que buscan experiencias premium en cafeterías locales, pero dándoles a entender que pueden tener ese café al alcance de sus manos. El objetivo es aumentar la presencia de la marca en este segmento, mejorando la adopción de sus productos, elevando el reconocimiento de la marca entre los jóvenes y generando un crecimiento sostenido de las ventas

4.5.3. Tácticas

Para empezar con la estrategia es necesario tener en cuenta que, en el desarrollo de mercados se buscara un nuevo segmento al cual poder incursionar con los productos de la empresa, para estos productos será necesario que la empresa haga una buena estrategia de publicidad para que este nuevo segmento le genere una buena aceptación. Las actividades a seguir son:

Análisis de Mercado y Segmentación

En esta fase, se realizará una investigación exhaustiva para determinar el segmento de mercado al que la empresa desea dirigirse. En este contexto, se ha identificado un sector emergente compuesto por jóvenes apasionados por el café de especialidad. A pesar de que este segmento está experimentando un crecimiento significativo, muchos de estos jóvenes enfrentan dificultades para materializar su interés debido a la falta de conocimientos especializados. Para Agrotakesi S.A., este sector se presenta como crucial, ya que la juventud actual dedica más tiempo a las experiencias en cafeterías que a otras actividades. La propuesta busca no solo satisfacer las necesidades de este segmento en expansión sino también proporcionarles el conocimiento necesario para disfrutar plenamente del café de especialidad.

Una vez teniendo este dato donde mencionamos que el segmento de jóvenes será el nuevo mercado a abarcar, podremos realizar las actividades correspondientes:

- Investigación exhaustiva de la competencia y análisis de tendencias.

Al analizar la competencia y las tendencias actuales, Agrotakesi S.A. se encuentra en una posición única en el mercado de café. La competencia indirecta se presenta principalmente en el ámbito de las empresas que ofrecen café instantáneo. Sin embargo, al dirigirnos al segmento

emergente de jóvenes, notamos que su experiencia con el café de especialidad se limita a las cafeterías locales que preparan estas bebidas de manera artesanal.

En consecuencia, nuestra estrategia se enfocará en ofrecer un producto de alta calidad, diferenciándonos de la competencia indirecta mediante la venta de café de especialidad. Además, la empresa se deberá proponer no solo proporcionar un café excepcional sino también garantizar que sea de preparación accesible y comprensible para este sector, contribuyendo así a su experiencia integral con el producto.

Diseño e Implementación del Programa de Fidelización

Es necesario tener en cuenta que este programa se lo realizo en la estrategia de penetración de mercado, la idea básicamente será la misma, sin embargo, se incrementara lo que son las degustaciones por medio de invitaciones que conseguirán por medio de las compras.



Gráfico 36-Invitaciones a Cata de café

Lanzamiento de Campañas de Marketing Dirigidas

En este punto la campaña seguirá un rumbo más fresco, pues al tratarse de jóvenes deberá ser aun más llamativo para ellos, por este motivo será

necesario se realicen:

- Desarrollo de estrategias publicitarias específicas para el segmento.

Estas estrategias tendrán un trasfondo de que tu día empezara mejor con una taza de café, y sobre la elegancia que te brinda tomar el café de Agrotakesi S.A.



Gráfico 38-Publicidad del nuevo segmento



Gráfico 37-Afiches del nuevo segmento



Gráfico 39-Publicidad del nuevo segmento

Indicadores de rendimiento:

Tasa de Adopción entre Jóvenes: Porcentaje de jóvenes dentro del segmento objetivo que adoptan y compran productos de café de especialidad de Agrotakesi S.A.

Nivel de Conocimiento de la Marca entre Jóvenes: Medición de la conciencia de la marca Agrotakesi S.A. entre jóvenes antes y después de implementar la estrategia.

Ventas Incrementales en el Segmento Emergente: Aumento en las ventas de productos de café de especialidad dirigidos al segmento de jóvenes en comparación con el periodo anterior.

Cronograma de actividades

Tabla 39- Cronograma de actividades de la estrategia de desarrollo de mercados Fuente: Elaboración propia

Mes	Fase	Actividad	Métricas
1-2	Análisis de Mercado y Segmentación	Investigación de la competencia y tendencias del mercado.	- Informes de análisis de competencia.
		Identificación del segmento emergente de jóvenes.	- Documento que especifica el segmento objetivo y su potencial.
		Desarrollo de propuesta para proporcionar conocimientos sobre café de especialidad.	- Plan educativo sobre café para jóvenes.
3-4	Diseño e Implementación del Programa de Fidelización	Incremento de degustaciones mediante invitaciones.	- Número de degustaciones realizadas.
		Ajustes al programa de fidelización existente.	- Cambios implementados en el programa de fidelización.
5-7	Lanzamiento de Campañas de Marketing Dirigidas	Desarrollo de estrategias publicitarias específicas para el segmento.	- Número de impresiones y clics en anuncios dirigidos a jóvenes.

En cuanto a responsables de la estrategia, se tomará en cuenta a los mismos de la primera estrategia la cual es la de penetración de mercado, y llegarían a ser el departamento de Marketing

Presupuesto

Tabla 40-Presupuesto de la estrategia de Desarrollo de mercados Fuente: Elaboración propia

Actividad	Presupuesto (Bs.)	Estimado
Análisis de Mercado y Segmentación		
- Investigación de competencia y tendencias	1,000	
- Identificación del segmento emergente	500	
Diseño e Implementación del Programa de Fidelización		
- Incremento de degustaciones	8,000	
- Ajustes al programa de fidelización	1,000	
Lanzamiento de Campañas de Marketing Dirigidas		
- Desarrollo de estrategias publicitarias	1,000	
- Publicidad en redes sociales	3,000	
Presupuesto Total	14,500	

4.6. Estrategia de Diversificación

La estrategia de diversificación para Agrotakesi implica la expansión hacia nuevos horizontes. Esta iniciativa busca diversificar el negocio más allá de la producción y venta de café, adentrándose en el sector turístico y de experiencias. La empresa ofrecerá a los clientes la oportunidad de sumergirse en el fascinante mundo del café de especialidad mediante la combinación de visitas a las plantaciones con un exclusivo hospedaje tipo glamping.

Esta estrategia no solo capitaliza la creciente demanda de experiencias turísticas auténticas y sostenibles, sino que también permite a Agrotakesi destacar la calidad y singularidad de sus productos desde una perspectiva completamente nueva. Al ofrecer una experiencia completa, desde la cosecha de los granos hasta el disfrute del café en un entorno natural, la empresa busca consolidarse como una marca integral y memorable en la mente de los consumidores y turistas.

4.6.1. Objetivos

Se busca atraer a un diverso segmento de turistas, proporcionando experiencias auténticas y sostenibles que resalten la calidad del café de Agrotakesi. La meta específica es crear una fuente de ingresos adicional a través de servicios turísticos y de hospedaje, contribuyendo al desarrollo sostenible de las comunidades locales. Además, se aspira a fortalecer la imagen de la empresa como innovadora y comprometida con la excelencia, mientras se da a conocer la calidad excepcional de su café mediante la participación directa de los turistas en el proceso de producción y degustación del café de especialidad.

4.6.2. Estrategia

Como parte de la estrategia integral de Agrotakesi S.A., se propone incursionar en el sector del turismo con la creación de un innovador servicio: el "Tour de Origen con Hospedaje Glamping". Esta iniciativa tiene como objetivo principal brindar a los visitantes una experiencia única al sumergirse en todo el proceso de producción del café, complementada con una estancia exclusiva en hospedajes tipo glamping.

La implementación de este servicio no solo busca destacar a Agrotakesi como una empresa pionera e innovadora, sino también como una oportunidad para acercar a los consumidores al corazón de la producción de café. Al exhibir de cerca el esfuerzo y dedicación que implica la elaboración de nuestros productos, aspiramos a consolidar y posicionar la marca de café Agrotakesi en el mercado boliviano.

Este enfoque estratégico no solo generará una nueva fuente de ingresos a través del turismo y la hospitalidad, sino que también reforzará la conexión emocional entre los consumidores y nuestra marca. Al mostrar el compromiso con la calidad y la transparencia en cada etapa, esperamos motivar a los visitantes a convertirse en fieles consumidores de nuestro café de especialidad. Con esta estrategia, Agrotakesi S.A. aspira a no solo diversificar sus operaciones, sino a ser reconocida como líder en la industria, marcando una pauta innovadora en el mercado boliviano del café.

4.6.3. Tácticas

Para empezar con la estrategia es necesario tener en cuenta que, en la diversificación lo que se busca es incursionar en un mercado totalmente nuevo, incrementando así los riesgos, pero al mismo tiempo la empresa tendrá un nuevo enfoque sin perder la visión principal, es así que se planea el

desarrollo de tours más hospedaje glamping, al tratarse de una estrategia muy alejada a lo actual se debe tener en cuenta que todos estos estudios se los realizaran en un futuro, pues la estrategia requerirá un tiempo mayor a un año, para lo cual se requerirá las siguientes actividades:

Investigación y Desarrollo del Producto:

- Realizar estudios de viabilidad para identificar ubicaciones óptimas para los Tours de Origen.
- Diseñar itinerarios que destaquen el proceso de producción del café, desde la cosecha hasta la tostada.
- Establecer alianzas con proveedores locales para garantizar la autenticidad y calidad de la experiencia.

En cuanto estos estudios, se deberá tener un cuidado absoluto, lo importante es ver que la calidad de este servicio sea a la par del producto, además que la empresa debe mantener el enfoque en que son una empresa que produce y exporta café de especialidad, esta será una inversión para poder demostrar y dar a conocer los procesos para cautivar e incentivar a las personas a que compren el café.

Desarrollo de Infraestructura:

- Construir instalaciones de glamping en lugares estratégicos de las plantaciones de café.
- Garantizar comodidades rústicas con un enfoque sostenible, respetando el entorno natural.
- Implementar medidas de seguridad y comodidad para los visitantes.

En este contexto, es fundamental realizar una planificación exhaustiva, ya que

los hospedajes tipo glamping requieren de medidas de seguridad y deben evitarse contratiempos. Es crucial garantizar que el área designada para esta iniciativa esté debidamente preparada y acondicionada para albergar este tipo de hospedajes de manera segura y eficiente.



Gráfico 40-Propuesta de infraestructura

Creación de Paquetes Turísticos:

- Diseñar paquetes turísticos flexibles que se adapten a diferentes preferencias y duraciones de estadía.
- Incluir experiencias adicionales como catas de café, recorridos guiados por expertos y actividades relacionadas con la cultura local.

Marketing y Promoción:

- Desarrollar una estrategia de marketing digital destacando la singularidad de los Tours de Origen.
- Colaborar con influencers y bloggers de viajes para generar contenido atractivo.
- Participar en ferias de turismo y eventos locales para promocionar los nuevos paquetes.

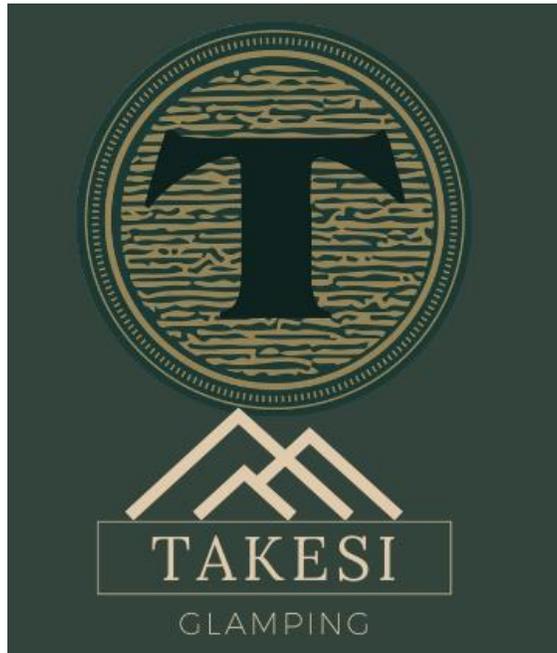


Gráfico 41-Logo del nuevo servicio



Gráfico 42-Publicidad Para Takesi Glamping



Gráfico 43-Visita guiada a los Cafetales

Reservas y Logística:

- Implementar un sistema de reservas en línea para facilitar la planificación de los clientes.
- Establecer una logística eficiente para traslados, alimentación y actividades planificadas.

Contratación y capacitación del Personal:

- Realizar el reclutamiento de personal para el hospedaje
- Capacitar al personal para ofrecer un servicio excepcional y conocimientos especializados sobre el café y la región.
- Enfocarse en la atención al cliente y la creación de una experiencia memorable.

Para llevar a cabo con éxito la iniciativa de hospedaje glamping en la finca, es

imperativo buscar y contratar personal calificado. Además, se deberá proporcionar una capacitación adicional específica sobre el rubro de la empresa. Esto es esencial para garantizar que el personal no solo cumpla con los estándares de servicio y seguridad propios de los hospedajes glamping, sino que también comprenda y transmita la esencia única de la empresa en el contexto del turismo y la producción de café.

Evaluación Continua:

- Recopilar retroalimentación de los clientes para evaluar la calidad de la experiencia.
- Realizar ajustes según las tendencias del mercado y las sugerencias de los visitantes.

Es necesario tomar en cuenta todas las opiniones que resultasen de esta iniciativa, pero más aún evaluarlas y hacer planes de acción para mejorar los servicios.

Indicadores de Rendimiento:

- Tasa de Ocupación: Porcentaje de capacidad ocupada en las instalaciones de glamping.
- Índice de Satisfacción del Cliente: Evaluación de la experiencia por parte de los visitantes.
- Número de Reservas: Registro del número de paquetes turísticos vendidos.
- Alcance en Redes Sociales: Medición del impacto y la visibilidad en plataformas digitales.

Cronograma de actividades

Tabla 41-Cronograma de actividades estrategia de Diversificación Fuente: Elaboración propia

Actividad	Encargado	Meses	Indicadores de Rendimiento
Investigación y Desarrollo del Producto	Departamento de R&D	1-3	- Viabilidad de ubicaciones para Tours de Origen.
			- Diseño de itinerarios destacando el proceso de producción.
			- Alianzas establecidas con proveedores locales.
Desarrollo de Infraestructura	Equipo de Construcción	4-6	- Instalaciones de glamping construidas en ubicaciones estratégicas.
			- Comodidades rústicas implementadas de manera sostenible.
			- Medidas de seguridad y comodidad establecidas.
Creación de Paquetes Turísticos	Equipo de Marketing	7-9	- Paquetes turísticos flexibles diseñados.
			- Experiencias adicionales incorporadas en los paquetes.
Marketing y	Departamento de	10-12	- Estrategia de marketing

Promoción	Marketing		digital implementada.
			- Colaboraciones con influencers y bloggers exitosas.
			- Participación exitosa en ferias de turismo y eventos locales.
Reservas y Logística	Equipo de Logística	13-15	- Sistema de reservas en línea implementado.
			- Logística eficiente establecida para traslados y actividades.
Contratación y capacitación del Personal	Departamento de Recursos Humanos	16-18	- Personal para hospedaje glamping reclutado.
			- Capacitación exitosa sobre servicios y conocimientos especializados.
Evaluación Continua	Equipo de Gestión	En curso (19 en adelante)	- Retroalimentación de clientes recopilada y evaluada.
			- Ajustes realizados según las tendencias y sugerencias del mercado.

Presupuesto

Actividad	Presupuesto Estimado (Bolivianos)
Investigación y Desarrollo del Producto	50,000
Desarrollo de Infraestructura	80,000
Creación de Paquetes Turísticos	6,000
Marketing y Promoción	30,000
Reservas y Logística	10,000
Contratación y capacitación del Personal	60,000
Evaluación Continua	5,000
Presupuesto Total Estimado	241,000

4.7. Riesgos de las cuatro estrategias

- **Penetración de Mercado:**

Éxito (80%): La estrategia de penetración de mercado, al dirigirse a mercados existentes con productos existentes, generalmente tiene una tasa de éxito relativamente alta. La empresa ya tiene experiencia en esos mercados, y los clientes actuales pueden responder positivamente a la campaña de marketing y así mejorar las ventas.

Fallo (20%): Puede haber desafíos, como una fuerte competencia en el mercado existente o una falta de interés por parte de los clientes actuales. Además, la saturación del mercado podría limitar el potencial de crecimiento.

- **Desarrollo de Productos:**

Éxito (60%): Introducir nuevos productos o mejorar los existentes implica

riesgos y costos, pero si la empresa identifica correctamente las necesidades del mercado y entrega productos innovadores y de calidad, podría lograr un éxito significativo.

Fallo (40%): Los desafíos pueden incluir la falta de aceptación del mercado para los nuevos productos, problemas en la cadena de suministro o una competencia fuerte que dificulta la diferenciación.

- **Desarrollo de Mercados:**

Éxito (65%): Expandir la presencia en nuevos territorios puede generar nuevas oportunidades de mercado. Si la empresa realiza una investigación adecuada y adapta sus estrategias a las necesidades locales, puede tener éxito.

Fallo (35%): Los obstáculos pueden incluir la falta de comprensión del nuevo mercado, al tratarse de un segmento joven podría generarse incertidumbre, además de las diferencias culturales que no se abordan correctamente o una competencia más intensa de lo previsto.

- **Diversificación:**

Éxito (20%): La diversificación en nuevos productos o servicios puede ser arriesgada, pero si la empresa diversifica de manera coherente y encuentra un nicho rentable, podría tener éxito.

Fallo (80%): La diversificación puede llevar a una falta de experiencia en el nuevo mercado, desafíos en la gestión de la cadena de suministro y la posibilidad de que los clientes existentes no respondan bien al tour más hospedaje glamping.

4.8. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones:

Tras la investigación realizada a la empresa Agrotakesi S.A. Las conclusiones a las que se llegó son las siguientes:

- La carencia de un departamento de marketing ha impactado significativamente en Agrotakesi S.A., limitando su capacidad para llevar a cabo estrategias efectivas de promoción y evaluación. La falta de recursos dedicados al marketing ha dejado a la empresa en desventaja frente a la competencia, especialmente en un entorno comercial en constante cambio. Se destaca la necesidad crítica de establecer un departamento de marketing que diseñe e implemente estrategias acordes con los objetivos y valores de la empresa.
- La omisión de estrategias de crecimiento ha dejado a Agrotakesi S.A. en una posición estática en el mercado. La falta de iniciativas para expandirse y llegar a nuevos consumidores ha limitado su alcance y ha impedido que promocionen adecuadamente las cualidades únicas de sus productos. Incorporar estrategias de crecimiento, como la penetración de mercados, será crucial para posicionar la empresa en un camino de expansión y reconocimiento.
- La carencia de un enfoque innovador y la falta de visibilidad han obstaculizado el crecimiento de Agrotakesi. En un mercado donde la diferenciación y la innovación son clave, la empresa necesita reevaluar su enfoque comercial y adoptar prácticas más innovadoras. Esto implica no solo destacar la calidad del café sino también comunicar de manera efectiva su historia, valores y compromisos, para atraer a diferentes

segmentos de mercado y consolidar su posición en la mente de los consumidores.

- El análisis FODA revela una oportunidad significativa en la fidelización de clientes, un aspecto que Agrotakesi aún no ha abordado de manera efectiva. La lealtad del cliente es un activo valioso y puede contribuir significativamente al éxito a largo plazo de la empresa. Implementar estrategias de fidelización, como programas de recompensas y servicio al cliente excepcional, puede generar una base de clientes más sólida y duradera.
- La propuesta recomienda enfáticamente la implementación de las estrategias de crecimiento propuestas, comenzando con la penetración de mercados. Esta estrategia abordará directamente la falta de exposición de la marca y proporcionará la plataforma necesaria para diferenciarse de la competencia. Se sugiere que Agrotakesi tome medidas proactivas para destacar sus fortalezas, comunicar su propuesta de valor de manera efectiva y llegar a nuevos clientes.
- La implementación de las estrategias debe ser secuencial y adaptada a la capacidad actual de la empresa. Es fundamental priorizar las acciones, comenzando con aquellas que aborden las deficiencias más críticas. Un enfoque gradual permitirá a la empresa ajustarse y aprender de cada fase, maximizando así la efectividad de las estrategias y minimizando posibles contratiempos.
- La propuesta tiene como objetivo corregir las deficiencias identificadas y orientar a Agrotakesi hacia un camino más sólido hacia el éxito. Se destaca la importancia de la implementación cuidadosa y la evaluación constante para asegurar que cada estrategia contribuya al crecimiento

sostenible y a la consolidación de la marca en el mercado.

Recomendaciones:

- Persistir en la producción de café de especialidad y mantener la entrega de un producto de calidad, reconocido, saludable y delicioso, ya que estos atributos son fundamentales para consolidar la posición de la marca de la empresa en el mercado. La constancia en la excelencia de los productos contribuirá a la fidelización de los clientes existentes y a la atracción de nuevos consumidores, reforzando la reputación de Agrotakesi S.A. como proveedor líder de café de alta calidad.
- Perseverar en el compromiso de ser una empresa socialmente responsable, manteniendo un cuidado constante en la producción para preservar la hermosa flora y fauna de nuestro país. Este enfoque sostenible no solo contribuye al bienestar del entorno natural, sino que también fortalece la imagen de la empresa como un actor ético y comprometido con la preservación del medio ambiente.
- Es fundamental enfocarse en resaltar las ventajas relacionadas con la salud que ofrece el café de especialidad de la empresa. Esta estrategia no solo refuerza la transparencia y compromiso de Agrotakesi S.A. con la calidad, sino que también permite diferenciar sus productos en el mercado al resaltar los beneficios para la salud asociados al consumo de su café de especialidad.
- Es crucial implementar una estrategia de innovación tanto en productos como en enfoques estratégicos para potenciar el crecimiento de la empresa. La falta de utilización de estos enfoques representa una oportunidad clave para explorar nuevas posibilidades y llegar a

segmentos de mercado inexplorados. La innovación no solo permitirá la creación de productos y servicios novedosos, sino que también añadirá valor significativo a la marca, fortaleciendo su posición en la industria del café de especialidad.

- Trabajar en un programa de fidelización para sus clientes, pues con esto podrán no solo mantener a los que ya se tiene si no que por recomendación y hablar con sus conocidos los clientes atraerán a mas clientes.

- Importante indicar que, de acuerdo al trabajo de investigación en campo, se pudo observar que existe una gran demanda en crecimiento en segmentos más jóvenes que puede llegar a ser cubierta por la empresa Agrotakesi S.A.

- Optimizar la gestión y creación de contenido en las plataformas utilizadas por clientes y posibles consumidores. Este enfoque resulta crucial para fortalecer la conexión con la audiencia, manteniéndolos informados sobre las últimas novedades de la empresa. Una estrategia de contenido efectiva puede mejorar la visibilidad de Agrotakesi S.A., construir una comunidad en línea y fomentar la participación activa de los seguidores. La empresa puede aprovechar estos canales para compartir historias de marca, información sobre productos y otros contenidos relevantes que resuenen con su audiencia.

Bibliografía

- ACEB. (2012). *Cafés especiales de bolivia* .
- Alfredo, A. (2012). *7 Pasos para una tesis exitosa (Desde la idea inicial hasta la sustentacion)*. Lima: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres.
- Ansoff, H. I. (1987). *La estrategia de la empresa*. Barcelona: Orbis.
- Castel, J. (13 de Junio de 2018). *LA RAZON*. Obtenido de <https://www.la-razon.com/financiero/2018/06/13/6-603-familias-reactivaran-las-ventas-del-cafe-de-altura/>
- Clavijo, C. (7 de septiembre de 2023). *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/estrategia-de-crecimiento>
- Cornejo. (26 de febrero de 2019). *Bolivia produce café de alta calidad, pero no se queda en el país para degustarlo*. Obtenido de <https://publiagro.com.bo/2019/02/produccion-cafe/>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Granica.
- Empresa, L. (21 de Octubre de 2019). *Libre empresa*. Obtenido de <http://www.libreempresa.com.bo/coyuntura/20191021/consumo-de-cafe-en-bolivia-una-cultura-en-crecimiento>
- Espinoza, R. (2016). *Roberto Espinoza*. Obtenido de <https://robertoespinoza.es/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Francisco Lobato Gomez, M. A. (2006). *OPERACIONES DE VENTA (CICLOS FORMATIVOS DE GRADO MEDIO)*. Ediciones Paraninfo.
- Hawkins, D. I. (2004). *COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR. CONSTRUYENDO ESTRATEGIAS DE MARKETING*. Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.
- Innova, E. (7 de 10 de 2023). *ESG Innova*. Obtenido de <https://www.isotools.us/2021/01/13/modelo-de-fred-r-david-para-la-planeacion-estrategica/>
- Jocluta. (6 de Octubre de 2023). *finca sustentable Jocluta*. Obtenido de

<https://www.jocutla.com.mx/que-es-un-cafe-de-especialidad/>

KOTLER, P. Y. (2012). *Dirección del Marketing*. Mexico: Pearson .

Lopez, M. S. (2012). *Guía práctica de elaboración de tesis*. La Paz.

Marjorie Acosta Véliz, L. S. (2018). *La administración de ventas*. Alcoi-España: Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

Mark W. Johnson, G. W. (2009). *Administración de ventas*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Martínez Lobatón, J. I. (2006). Contabilidad y Negocios. *Revista del Departamento Académico*, 4.

OEC. (2021). *OECDworld*. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/coffee/reporter/bol>

PHILIP KOTLER, G. A. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson.

Porter, M. E. (2000). *Estrategia competitiva*. Mexico: Grupo editorial Patria.

Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: Patria.

Portocarrero, I. J. (s.f.). *CONCEPTO VENTAS (Desde la MEZCLA DE MERCADOTECNIA)*. Academia Global.

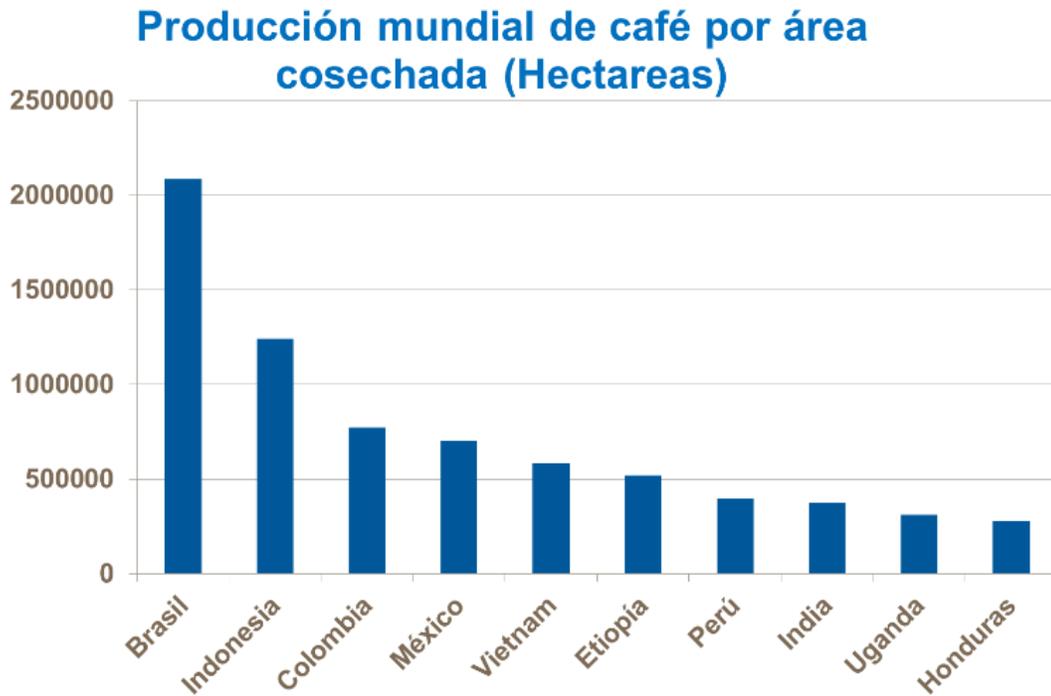
Prieto, E. (29 de 03 de 2023). *Saint Leo University*. Obtenido de <https://worldcampus.saintleo.edu/noticias/quien-fue-jerome-mccarthy-y-cual-fue-su-aporte-en-el-marketing#:~:text=En%201960%2C%20Jerome%20McCarthy%20redujo,como%20grandes%20líderes%20e%20innovadores>).

S.A., A. (6 de OCTUBRE de 2023). *Takesi*. Obtenido de <https://takesi.bo/nuestra-historia/>

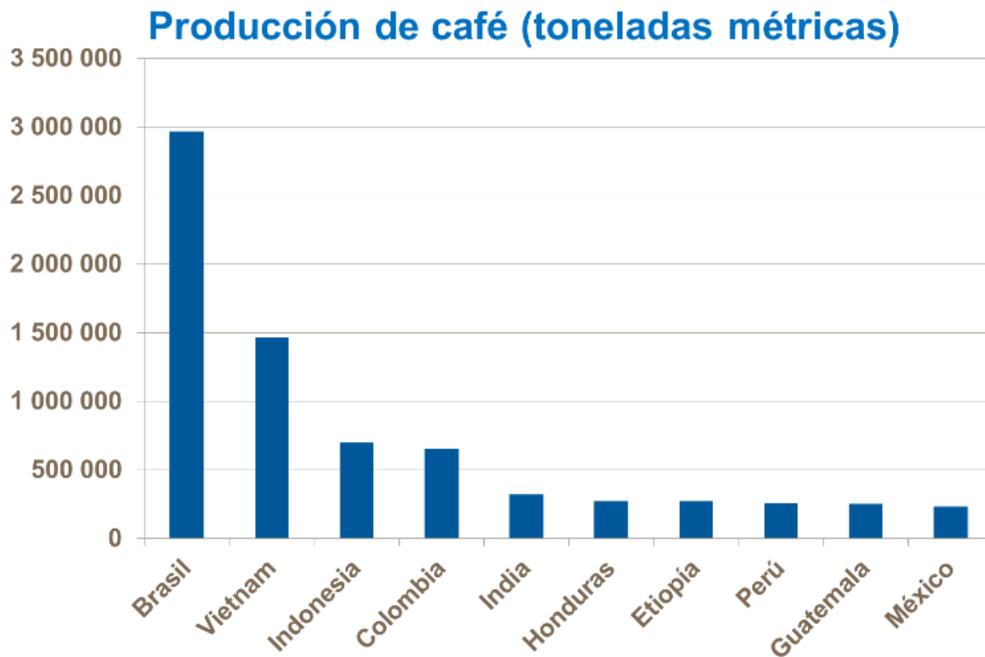
Vazques, W. (4 de Octubre de 2015). *LA RAZON*. Obtenido de <https://www.la-razon.com/financiero/2015/10/04/seis-de-cada-diez-bolivianos-consumen-cafe-con-frecuencia/>

Yara. (2023). *Yara*. Obtenido de <https://www.yara.bo/nutricion-vegetal/cafe/produccion-global/>

Anexos



Anexo 1-Producción mundial de café en hectáreas Fuente: Yara Bolivia



Anexo 2-Producción mundial de café en toneladas Fuente: Yara Bolivia

Las respuestas al presente cuestionario serán utilizadas con fines netamente académicos, es así que la confidencialidad del mismo está garantizada. Gracias por su participación.

Edad: _____ Sexo: _____ Grado de instrucción:

Nombre del instrumento motivo de investigación	Cuestionario
Autor de evaluación	Aliaga Quispe Alexander
Variable independiente	Estrategias de crecimiento (Igor Ansoff)
Población	Clientes de la empresa Agrotakesi S.A.

ENUNCIADO	RESPUESTA
1. ¿Adquiere normalmente el producto Geisha de la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
2. ¿Considera que la empresa debería tener intermediarios para la adquisición de los productos?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
3. ¿Adquiere los productos de la empresa con frecuencia?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
4. ¿Calificaría la calidad de los productos actuales como excelente o buena?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
5. ¿Recomendaría los productos recibidos por la empresa a otras personas?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
6. ¿Se encuentra muy satisfecho o satisfecho con los productos actuales?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
7. ¿Explora otras opciones en el mercado antes de tomar una decisión de compra?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se

8. ¿Considera que a lo largo de los años ha aumentado el interés en el consumo de café de especialidad?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
9. ¿ Piensa que ha aumentado la oferta de empresas que ofrecen café de especialidad?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
10. ¿Cuenta con disponibilidad económica para adquirir los productos de la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
11. ¿Los precios actuales de la empresa están acorde a los del mercado actual?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
12. ¿Considera que la marca de la empresa este bien posicionada en el mercado nacional?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
13. ¿Considera que la empresa necesitaría una innovación en cuanto a sus empaques?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
14. ¿Considera que la empresa debería ofrecer nuevos servicios?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
15. ¿Considera que la empresa le brinda una buena retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
16. ¿Compara la experiencia con nuestra empresa en términos de satisfacción y conveniencia con otras opciones en el mercado?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
17. ¿Está de acuerdo que la empresa deba extender sus productos a un segmento más joven?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
18. ¿Cree que la empresa deba involucrarse en un nuevo segmento con productos nuevos?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se

Anexo 3-Cuestionario realizado a los clientes de la empresa Agrotakesi S.A.

EMPRESA AGROTAKESI S.A.	
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	
CARGO QUE OCUPA:	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿En la empresa se utilizó o se utiliza las estrategias de crecimiento?	<ul style="list-style-type: none"> • SI • NO • No se
2. ¿Ha notado un impacto negativo en las ventas nacionales debido a la falta de estrategias de crecimiento?	<ul style="list-style-type: none"> • SI • NO • No se
3. ¿Considera que existen oportunidades de crecimiento sin explotar en el mercado nacional?	<ul style="list-style-type: none"> • SI • NO • No se
4. ¿La empresa cuenta con los recursos necesarios para implementar nuevas estrategias de crecimiento?	<ul style="list-style-type: none"> • SI • NO • No se
5. ¿Tiene el conocimiento sobre los riesgos que tienen estas estrategias?	<ul style="list-style-type: none"> • SI • NO • No se
6. ¿Considera que la calidad de los productos actuales de la empresa son excelentes o buenas?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
7. ¿Considera que los clientes quedan satisfechos con los productos actuales de la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
8. ¿Considera que la empresa desarrolla estrategias de marketing dirigidas a publicidad y promociones?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
9. ¿La empresa brinda descuentos o algún tipo de fidelización para sus clientes?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
10. ¿Considera que la adquisición de nuevos clientes con los productos actuales es buena?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
11. ¿La empresa tiende a evaluar el impacto de las estrategias que realizan?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se

12. ¿La empresa usó o usa algún indicador clave de rendimiento?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
13. ¿La empresa invirtió o invierte en la investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
14. ¿Considera que la empresa tiene un enfoque innovador en la creación de nuevos productos?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
15. ¿En la empresa se pudo realizar pruebas de mercado cuando se introdujo algunos nuevos productos?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
16. ¿Evalúa la viabilidad de nuevos productos antes de su introducción al mercado?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
17. ¿La empresa realiza una retroalimentación de la opinión de los clientes?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
18. ¿Tiene conocimiento acerca de la competencia en el mercado actual?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
19. ¿La empresa ha buscado desarrollar nuevos productos relacionados con su oferta actual para impulsar las ventas nacionales?	<ul style="list-style-type: none"> • SI • NO • No se
20. ¿La empresa planifica y desarrolla el lanzamiento de nuevos productos?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
21. ¿La empresa consideraría realizar estrategias de marketing para promocionar nuevos productos?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
22. ¿En la empresa se utilizan investigaciones de mercado para la identificación de nuevos mercados potenciales?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
23. ¿La empresa llegó a identificar nuevos segmentos de mercado para tener oportunidades de crecimiento?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se

24. ¿La empresa consideró optar por una expansión geográfica para su crecimiento?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
25. ¿La empresa consideró Crear alianzas estratégicas para su crecimiento?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
26. ¿Los productos actuales de la empresa llegarían a ser adaptables en nuevos mercados?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
27. ¿Cree que la empresa debe extenderse en un nuevo mercado con nuevos productos?	<ul style="list-style-type: none"> • SI • NO • No se
28. ¿Ha identificado oportunidades de diversificación que podrían aumentar las ventas nacionales?	<ul style="list-style-type: none"> • SI • NO • No se
29. ¿La empresa realiza el estudio de nuevos mercados donde podría encontrar una oportunidad de crecimiento?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
30. ¿Llegaría a evaluar la demanda y la competencia en esos nuevos mercados?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
31. ¿La empresa cuenta con planes de contingencia a favor de la reducción de riesgos en implementar nuevas estrategias de crecimiento?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se
32. ¿Cree que el uso de las estrategias de crecimiento sea una prioridad?	<ul style="list-style-type: none"> • SI • NO • No se
33. ¿La empresa cuenta con objetivos de ventas nacionales?	<ul style="list-style-type: none"> • SI • NO • No se
34. ¿Las ventas nacionales que alcanzó son su objetivo planeado?	<ul style="list-style-type: none"> • SI • NO • No se

Anexo 4-Entrevista realizada a el gerente administrativo y de ventas



Anexo 5-Página Web de Agrotakesi



Anexo 6-Publicaciones realizadas en su página de Facebook