



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE MARKETING DE CAFÉS PLAZA DEL CASTILLO

Irantzu Hernández Erice

Directora:
Marta Arce Urriza

Pamplona-Iruña
11 de enero de 2017

ABSTRACT

This project presents a marketing plan developed for the company Cafés Plaza del Castillo. This company, located in Pamplona (Navarra), specializes in the elaboration and sale of three lines of coffee to be enjoyed in coffee shops, restaurants, companies and households.

The economic objectives of this marketing plan are to increase sales revenues in 5% for 2017 and increase the company's profit by 5% for 2017. On the other hand, the non-economic objectives are to achieve a notoriety of the brand in the final customer of 68%, the opening of direct sales channels to the final consumer and the positioning of the brand as a high-quality brand in consumers' mind.

Different commercial actions are designed to achieve these objectives while taking into account diverse strategies. The commercial actions will start at different dates according to their cost and will be implemented along all 2017. The budget is approximately €20,000. In terms of control, the plan proposes different indicators to help those in charge of the actions to follow their evolution and how the objectives are being accomplished.

Keywords: Marketing plan, Cafes Plaza del Castillo, coffee

RESUMEN EJECUTIVO

En este proyecto se realiza un plan de marketing para la empresa Cafés Plaza del Castillo. Esta empresa, ubicada en Pamplona (Navarra), se dedica a la elaboración y venta de café de tres grandes líneas para su disfrute en cafeterías, restaurantes, empresas y hogares.

Los objetivos económicos del presente plan de marketing son el incremento de los ingresos por ventas en un 5% para el año 2017 y el aumento del beneficio de la empresa en un 5% para el año 2017. Por otro lado, los objetivos no económicos son alcanzar una notoriedad de marca en el cliente final del 68%, apertura de canales de venta directa al consumidor final y posicionar la marca como marca de calidad alta-superior en la mente del consumidor.

Se diseñan diferentes acciones comerciales para lograr los objetivos planteados teniendo en cuenta diferentes estrategias. Las acciones comenzarán en distintas fechas según el coste y se prolongarán durante el año 2017. El presupuesto es de aproximadamente 20.000€. En cuanto al control, se señalan distintos indicadores que ayudarán a los responsables a conocer la evolución de las acciones y el alcance de los objetivos.

Palabras clave: Plan de marketing, Cafés Plaza del Castillo, café.

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	HISTORIA DEL CAFÉ EN ESPAÑA	4
3.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	5
3.1	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	5
3.2	ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	5
3.2.1	ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL.....	9
3.2.2	ANÁLISIS DE LA CARTERA DE CLIENTES	16
3.2.3	ANÁLISIS DE LAS RELACIONES CON OTRAS EMPRESAS	17
3.2.4	ENCUESTA	19
3.3	ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA.....	20
3.3.1	ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO.....	20
3.3.2	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	23
3.3.3	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	24
3.4	ANÁLISIS DAFO	25
4	OBJETIVOS ESTRATEGIA DE MARKETING	29
5	SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	30
5.1	ESTRATEGIA DE CARTERA.....	30
5.2	ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	30
5.3	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	30
5.4	ESTRATEGIAS FUNCIONALES.....	31
6.	DEFINICIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN	31
6.1.	PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES COMERCIALES	32
6.1.1	DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES COMERCIALES	32
6.2	PRESUPUESTO.....	39
7	EJECUCIÓN	39
8	CONTROL	39
9	CONCLUSIONES.....	41
	BIBLIOGRAFÍA.....	42

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en la elaboración de un plan de marketing para la empresa Cafés Plaza del Castillo.

El interés en realizar este plan de marketing reside en tres aspectos esenciales. El primero de ellos es el interés mostrado por la empresa Cafés Plaza del Castillo por la realización de un plan de marketing. Cafés Plaza del Castillo no ha realizado hasta el momento ningún plan de marketing y cree oportuno beneficiarse de esta herramienta. Un plan de marketing ayuda a realizar un análisis exhaustivo de la empresa, le permite dibujar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra (es decir, visualizar las fortalezas y debilidades que tiene y conocer más a fondo las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta), plantear unos objetivos, diseñar una estrategia y una planificación de las acciones para conseguirlos y, de este modo, mejorar a largo plazo. El segundo de ellos, es el crecimiento de la cultura del café en España. Cada vez más se está introduciendo el consumo de esta bebida como consumo habitual en la vida cotidiana del ciudadano español. Con un consumo de 3,85 Kg de café al año per cápita, España sigue todavía a la cola dentro del consumo de café en Europa. El tercero es mi cercanía con la empresa. Durante este verano de 2016 he tenido la oportunidad de trabajar durante 3 meses en Cafés Plaza del Castillo como becaria, lo que me ha permitido conocer más a fondo tanto la empresa y su funcionamiento como el sector cafetero.

Antes de comenzar con el desarrollo del plan de marketing como tal, realizaré un breve repaso de la historia del café en España.

2. HISTORIA DEL CAFÉ EN ESPAÑA

El primer registro histórico del café se sitúa en torno al siglo X d.C. Los primeros documentos atribuían a la planta del cafeto propiedades curativas. Al Razi, un médico árabe de la época fue el primero en describir la planta del cafeto, el grano y sus propiedades estimulantes “muy apropiadas para combatir la melancolía”.

En Europa se introduce el café en el siglo XVII a través de Venecia, donde se inauguraba el primer Café (cafetería) en 1645. A partir de ahí serían otras ciudades de Europa las que se sumarían a esta iniciativa.

Fue en el siglo XVIII, con el reinado de los Borbones, cuando se inicia la andadura del café en nuestro país, aunque otras teorías hablan de la introducción del café en España a través de unos comerciantes italianos. Fue en Madrid en 1764, donde se abrió el primer café y

donde más rápido se instaló, debido a que se albergaban las reuniones clandestinas de militantes liberales. Más tarde se comenzaron a abrir cafés por toda España.

Lo bueno de España es que, a pesar de que su consumo tardó en establecerse en comparación con otros países europeos, contaba con una excelente materia prima. El motivo era que en las colonias del sur de América se podía cultivar excelentemente el café y se conseguía un género de primerísima calidad.

Ya a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, el café se convirtió en un símbolo cultural para España. Cafés Plaza del Castillo se fundó para aprovechar dicho auge. (Federación Española de Café, s.f.)

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

3.1 Análisis interno de la empresa

El análisis interno de la empresa abordará el análisis de la empresa, su estrategia comercial, su cartera de clientes, sus relaciones con otras empresas y el desarrollo de una encuesta, ayudando a detectar las debilidades y fortalezas de Cafés Plaza del Castillo.

3.2 Análisis de la empresa

Cafés Plaza del Castillo es una empresa dedicada a la elaboración de café (desde su tostado hasta su mezcla) para su disfrute en cafeterías, restaurantes, empresas y hogares.

Historia de la empresa.

A raíz de la llegada del café a España, el abuelo del actual gerente, Carlos Moreno, decidió abrir en el año 1934 una tienda especializada de café. La tienda estaba ubicada en Paulino Caballero, una céntrica calle de Pamplona. Debido a la buena aceptación de este producto entre los ciudadanos, Carlos quiso transmitir a sus hijos los valores del café para poder seguir creciendo. Así que uno de los hijos, Fernando Moreno, se incorporó a la tienda. Este vio que el sector cafetero seguía creciendo en los años 70, por lo que decidió dar un paso más y crear un tostador en la calle Guelbenzu.

Tras un incendio en los años 80 todo quedó calcinado y no se pudo recuperar nada. Fue entonces cuando Fernando Moreno aprovechó para ampliar las instalaciones, ubicándose en el Polígono de Landaben, donde actualmente se encuentra la empresa.

Desde los comienzos en los años 30 y hasta finales de los 90, a la empresa no se la conocía como Cafés Plaza del Castillo, sino bajo la marca Costa Fría. Poco a poco Costa Fría fue creciendo hasta llegar a ser referencia en el sector cafetero en Navarra, tal fue así que en 1996 la empresa Azcoyen, fabricante de máquinas de café, le ofreció hacer una sinergia empresarial. De tal forma que Azcoyen pusiese las máquinas y Costa Fría el café. Dicha unión duró solo 3 años, haciendo que en 1999 F. Moreno se quedase con las instalaciones, pero sin la marca Costa Fría; de ahí surgió la actual denominación de Cafés Plaza del Castillo.

Con el paso de los años la tradición familiar en torno al café ha continuado, siendo el actual gerente uno de los sobrinos de Fernando Moreno. Cafés Plaza del Castillo continúa trabajando para llevar a los hogares y comercios hosteleros de Navarra la cultura y el disfrute de un buen café. La empresa ha ampliado su actividad y se dedica tanto a la explotación de su tostadero de café, como a la comercialización, venta, almacenamiento, distribución y representación de café y otros artículos que sirven como sucedáneos del mismo.

Misión de la empresa.

Según el actual gerente, la misión de Cafés Plaza del Castillo tiene dos enfoques, “crecer obteniendo cada año mayor rentabilidad y prestigio dentro del sector cafetero” y “generar una cultura de café en España igual a la que ya existe en otros países del norte de Europa” y de la que se está cogiendo ideas para introducirlas en España.

Organización de la empresa.

Como bien se ha comentado anteriormente, Cafés Plaza del Castillo tiene origen de empresa familiar, debido a lo cual, no se caracteriza por tener una organización interna definida, ni la distinción de distintos departamentos, sino por tener una gestión más global.

La empresa está dirigida por uno de los sobrinos del fundador, el actual gerente; también está su hermano que tiene el rol de subdirector, formando parte en la dirección de la empresa, pero sin tener tanta responsabilidad en las decisiones principales.

El gerente de la empresa se encarga de la atención a los clientes, la relación con los proveedores y, sobre todo, de la gestión financiera como el control de los resultados y costes, ya que, considera que tener el control financiero de la empresa es clave para lograr los objetivos. Mientras que el subdirector de la empresa lleva a cabo las actividades de supervisión del departamento de producción, organización y reparación de la maquinaria.

Al no existir distinción por departamentos, hay veces que el gerente debe de realizar el puesto de comercial en momentos de mayor demanda, vacaciones o baja por enfermedad, por ejemplo. La actividad de marketing es llevada a cabo también por el gerente, además de la ayuda de una empresa externa con la gestión de la página de Facebook.

En cuanto a la organización general de esta empresa, podemos clasificarla según la línea de producto. Cafés Plaza del Castillo cuenta con 3 líneas de productos principales que abarcan la mayor parte del volumen de negocio de la empresa, que son: *Café Hostelería*, *Café Hogar y Oficina* y *Café en Cápsulas*.

- *Café Hostelería*. Este café principalmente es consumido por el sector HORECA (hostelería, restaurantes y cafeterías). Es un tipo de café más especial, de forma que el sector hostelero pueda ofrecer a sus clientes un café más exclusivo.
- *Café Hogar y Oficina*. Este café, de una categoría inferior, está dirigido al consumo diario: los clientes buscan un producto de buena calidad y a precio asequible.
- *Café en Cápsulas*. Esta línea es la más novedosa, puesto que el café en cápsulas es una invención relativamente nueva en comparación con las cafeteras tradicionales.

Las tres líneas del café serán posteriormente más desarrolladas en el apartado de análisis de la estrategia comercial y de producto.

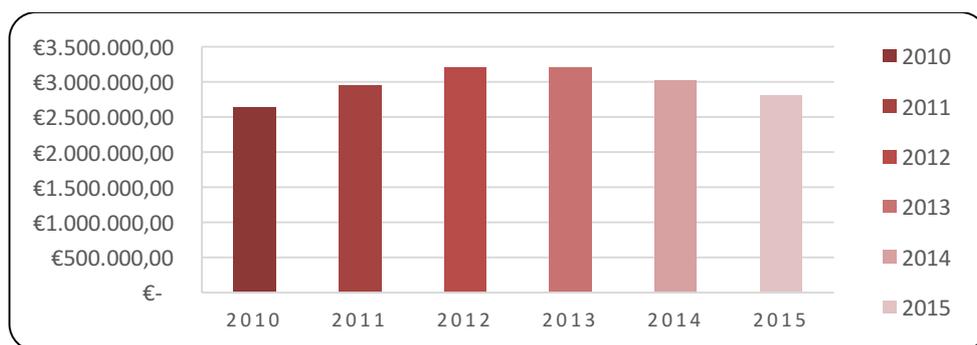
Datos económicos de la empresa

A continuación, se presenta la evolución de las ventas y beneficios obtenidos por la empresa en el periodo 2010-2015¹.

La gráfica 1 presenta el volumen de ventas obtenido por la empresa entre los años 2010 y 2015. El año 2010 está cerca del inicio de la crisis económica, es por eso que la empresa tiene un volumen de ventas menor. Es en los siguientes años (2012-2013), cuando consigue aumentar esas ventas y mantenerlas en 3.203.836€ y 3.217.971€ respectivamente. Sin embargo, Cafés Plaza del Castillo, no logra mantener ese volumen de ventas y vuelve a caer en el año 2015 hasta los 2.812.472€.

¹ Hubiese sido interesante analizar los datos desde el comienzo de la crisis y ver la evolución que ha tenido. Pero la empresa solo me ha podido ofrecer los datos comprendidos en dicho periodo.

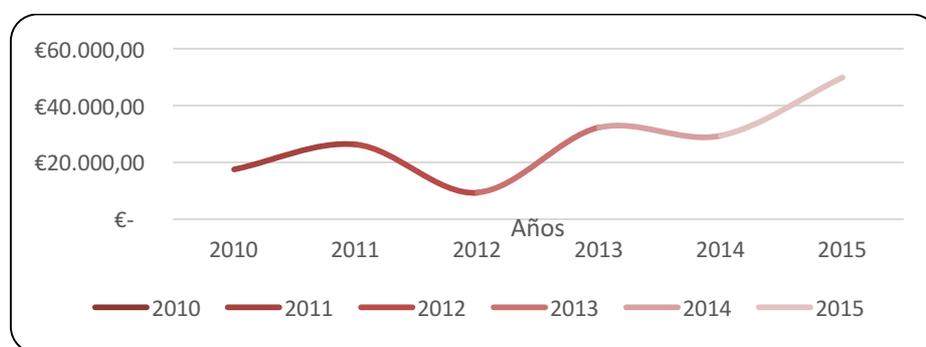
Gráfica 1: Ventas de Cafés Plaza del Castillo (2010-2015)



Fuente: (Elaboración Propia, 2016)

En cuanto a los beneficios de la empresa se refiere, a pesar de la de la crisis, en el año 2010 y 2011, la empresa incrementa sus beneficios hasta los 27.000 euros aproximadamente. Es en el siguiente periodo cuando la crisis azota a la empresa y sus beneficios disminuyen en 15.327€, hasta alcanzar los 11.673€, el mínimo de la empresa de los últimos 5 años. Esta disminución es debido a que la hostelería es un sector muy afectado por la situación económica del país durante ese periodo. A partir del 2013, Cafés Plaza del Castillo se recupera de esa caída de los beneficios, logrando en 2015 una cifra de 49.936,00€, el máximo de los últimos 5 años.

Gráfica 2: Beneficios de Cafés Plaza del Castillo (2010-2015)



Fuente: (Elaboración Propia, 2016)

En cuanto a la situación financiera de la empresa, se presentan datos sobre su rentabilidad económica, financiera y liquidez para el mismo periodo de análisis, 2010-2015.

Tabla 1: Situación Financiera de Cafés Plaza del Castillo (2010-2014)

	2010	2011	2012	2013	2014
RENTABILIDAD ECONÓMICA	0,72	1,20	0,40	1,10	1,67
RENTABILIDAD FINANCIERA	2,79	4,15	1,46	3,22	4,16
LIQUIDEZ GENERAL	1,47	1,36	1,01	1,01	0,94

Fuente: (SABI, s.f.)

La rentabilidad económica (RE) explica la capacidad que tiene la empresa para generar recursos con sus activos totales. Medida en %, explica el porcentaje de beneficios obtenidos antes de impuestos e intereses que se obtendrá con cada 100 euros de activo. La organización ha obtenido una RE positiva durante estos periodos a pesar de las fluctuaciones. Es en 2014 cuando mayor RE obtiene.

La rentabilidad financiera (RF) relaciona el beneficio económico con los recursos que la empresa necesita para obtener dicha ganancia, en este caso, es a partir del año 2012 cuando incrementa. Si teóricamente la $RE < RF$ el efecto apalancamiento es negativo (capacidad de endeudamiento), es decir, obtiene una rentabilidad inferior a la del activo.

Finalmente, la liquidez general (L) nos informa sobre la capacidad que tiene la empresa para disponer de efectivo en un momento determinado de tiempo, para ello pone en relación el activo y pasivo corriente. En este caso los últimos 4 años $L > 1$, hay más activo que pasivo corriente, la empresa pudo hacer frente a las deudas a corto plazo.

3.2.1 Análisis de la estrategia comercial

El posicionamiento que quiere proyectar la empresa es hacer ver que su café es de gran calidad. Para lograrlo quiere que el cliente del canal HORECA aprenda a realizar correctamente el café, maximizando su potencial y sabor y así propiciar que el cliente final consuma más café, logrando una mayor calidad y reconocimiento a sus productos.

A continuación, se analiza el marketing mix de la empresa, que está compuesto por las variables producto, precio, distribución y promoción. Este análisis ayudará a conocer la situación de la empresa y el posicionamiento en el mercado frente a sus competidores.

Producto

Líneas de producto. Cafés Plaza del Castillo se dedica a la venta de café y ofrece tres líneas de productos formadas por: *Café Hostelería, Café Hogar y Oficina y Café en Cápsulas.*

Figura 1: Líneas y tipos de productos de Cafés Plaza del Castillo



Fuente: (Cafés Plaza del Castillo, s.f.)

En primer lugar, hablaré de los tipos de café según su proceso de tueste:

- Natural, el que se tuesta sin aditivos.
- Torrefacto, el natural al que se le añade azúcar.
- Mezcla (natural + torrefacto), para conseguir una buena calidad es necesario encontrar el equilibrio perfecto entre su aroma, cuerpo y sabor. Por ello se combinan cafés de diferentes variedades y orígenes en función del mercado al que vaya ser destinado.
- Descafeinado, se obtiene extrayendo la cafeína del café verde hasta un 0,1% aprox. Posteriormente, los granos de café se sumergen en agua y por osmosis la baja concentración del disolvente (agua) atrae la cafeína de la alta concentración de los granos de café. Para terminar, los granos pasan por un proceso de secado.

Con el paso del tiempo, el mercado del café ha variado, por lo que también es posible encontrar cafés solubles o instantáneos, que se hacen a partir de café en polvo y agua y distintas variedades de descafeinados.

Además, la compañía presenta el café en distintos formatos y envases según el tipo de cliente. En grano, utilizado en el sector hostelero que dispone de aparatos adecuados para molerlo; el ya molido, orientado a hogar y oficina. Cápsulas de café molido, en envase totalmente hermético que permite el vacío.

La presentación del producto en distintos formatos (grano, molido, cápsula) varía según la maquinaria utilizada por el cliente para realizar el café. Existen múltiples opciones que obligan a la empresa a fabricar las distintas líneas de producto, desde las más tradicionales como el puchero, máquinas de filtro o rosca, hasta las cápsulas de café que aparecieron a mediados de los 2000 y que revolucionaron el sector cafetero. Por lo que la empresa tuvo que adaptar sus cafés y de ahí es de donde surge esa nueva tercera línea de producto.

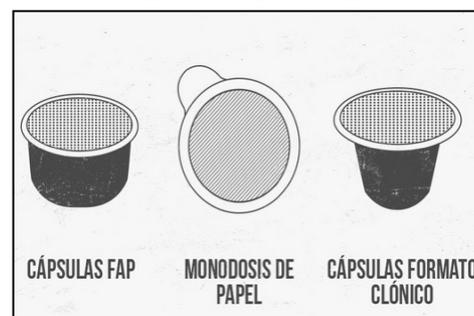
La conservación del café influye de una forma definitiva en la calidad final en taza, por lo que la empresa se toma en serio el envasado de sus productos para lograr un producto de calidad para el consumidor final. Dependiendo del tipo de línea, el envasado varía. En primer lugar, el café destinado a la sección de HORECA y marcas blancas, se vende en formato de 1 kilo. Con distintas bolsas que facilitan la distinción de los diferentes tipos de producto (natural, delicatesen etc.) de esta línea y donde viene descrita una pequeña descripción del tipo de producto, componentes y proceso de tueste, además del logo de la empresa Cafés Plaza del Castillo. Además, en algunos de los productos se puede encontrar no solo este logo, sino también el de Cafés Moreno, esto parte de una estrategia de mantener una vinculación entre la empresa y Cafés Moreno, ambas con origen en Cafés Costa Fría. Y aunque sean dos empresas con perfiles distintos en clientela, comparten el segmento de clientela final, así este último asociará a la familia Moreno tanto si viene de hostelería como del consumidor final.

Para hogar y oficina, el formato es diferente. El café viene servido de manera molida, en paquetes sencillos de 1/4kg e introducidos en cajas de cartón, con diferentes colores según se trate de café natural, mezcla o descafeinado.

De tal forma que facilita la diferenciación de una manera más visual y ayuda al cliente en el proceso de compra.

Y, por último, el café en cápsulas. Ofrece tres tipos: Cápsulas FAP, mono-dosis ESE (Easy Serving Espresso) de papel totalmente ecológicas y reciclables y las cápsulas de formato clónico para el sistema nespresso.

Figura 2: Tipos de cápsulas



Fuente: (Elaboración Propia, 2016)

Por otra parte, la empresa incorporó una novedosa válvula unidireccional que permite salir los gases que desprende el grano a todas sus líneas, excepto a las cápsulas. Una diferenciación principal del café es el aroma que desprende. Por ello es necesario dicha válvula de

desgasificación, que tiene como función, proteger el aroma dentro de la bolsa y la influencia del oxígeno (evitar que el café recién tostado se ponga en contacto con el oxígeno). Esta novedosa pieza permitió a la empresa diferenciarse respecto a sus competidores directos y centrarse en ofrecer los productos de una única forma, eliminando el envasado al vacío.

Calidad y seguridad alimenticia. Todos los productos de Cafés Plaza del Castillo, cuentan con el sello de certificado APPC (Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control). Es un tipo de certificado propio ofrecido por Laboratorios Laia. Dicha empresa, realiza los análisis anualmente, de tal forma que el certificado se renueva cada año.

La empresa decidió tener su propio certificado debido a que su mayor cuota de mercado es HORECA, y este tipo de clientela no necesita un certificado de producto tan complejo como podría ser la ISO 9001. Pero a largo plazo y con la creciente clientela de marcas blancas, sí que podría plantearse la implantación de otro tipo de certificado.

En el Anexo I, se presenta una tabla a modo resumen, con las distintas líneas de productos.

Precio

Para fijar el precio final a los productos, se tienen en cuenta principalmente las materias primas necesarias para su elaboración. Estas materias primas son: el café en grano, el azúcar, envases, cajas y palets. El café verde en grano, es la materia prima con el precio más inestable y por consecuencia la que más determinará ese precio final de venta al cliente.

La decisión de la variable precio es muy compleja, debido a que el café es el segundo producto después del petróleo más importante en las Bolsas. Es decir, el precio del café verde en grano está determinado por las interacciones entre la oferta y la demanda en las Bolsas más importantes del mundo. Los tipos de cotizaciones difieren según el tipo de café. Por ejemplo, en la Bolsa de Londres se comercializa la variedad Robusta y en la Bolsa de New York la variedad Arábica.

Figura 3: La cotización en bolsa



Fuente: (Investing.com, 2016)

El sector del cafetero es sumamente inestable, con alteraciones que pueden producirse desde el mismo día de la contratación hasta meses. Por lo que se negocian contratos de compraventa en los que se especifican las cantidades, plazos de entrega y calidades del café verde en grano.

A continuación, se detalla el precio según la línea, tipo y el margen comercial del producto.

Tabla 3: Precios y márgenes de los productos de Cafés Plaza del Castillo

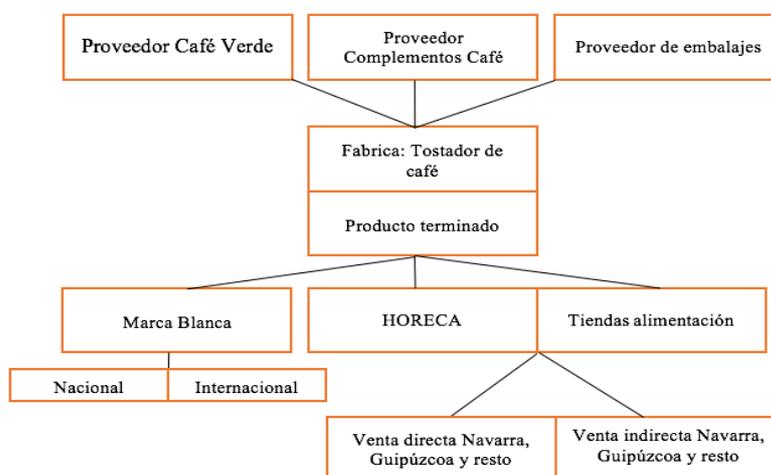
Línea de producto	Tipo de Producto	Precio Venta	Margen
HORECA	Delicatesen	13,95€	40%
	Natural	9,40€	20%
	Mezcla	9,40€	30%
	Descafeinado	10,15€	35%
Hogar Y Oficina	Natural	2,02€	15%
	Mezcla	2,02€	15%
	Descafeinado	2,08€	15%
Capsulas	N. Intenso	2,85€	20%
	N. Moderado	2,85€	20%
	N. Descafe.	2,85€	20%

Fuente: (Elaboración Propia, 2016)

Para obtener los precios representados en la tabla 3 se ha tenido en cuenta el tipo de café verde, envase, azúcar, proceso productivo, mano de obra, etc. La gran diferencia de precio se debe al tipo de café verde utilizado, que como bien he comentado anteriormente, cotiza en bolsa y su precio oscila mucho.

Distribución

Figura 4: Distribución de Cafés Plaza del Castillo



Fuente: (Elaboración Propia, 2016)

En cuanto al sistema de distribución de Cafés Plaza del Castillo es corto y sencillo. Ellos son los fabricantes del café, que posteriormente venden a los detallistas (bares, restaurantes y cafeterías) para finalmente comercializarlo al consumidor final.

La empresa dispone de cuatro proveedores principales: Proveedor del café verde, proveedor de complementos del café (azúcar), proveedor de embalajes y transporte.

- Proveedores. El proceso de distribución comienza con la adquisición del café verde a los distintos proveedores (proveedores más importantes: Inter grano, Copro-café, Guzman) situados hasta en 17 países diferentes (India, Colombia, Brasil...). El producto no llega paletizado, sino en sacos a granel y suelen hacer pedido cada 15 días. A su vez y bajo pedido mensual, piden los complementos del café (proveedores importantes: Tabersa y Papelera Navarra).
- Cafés Plaza del Castillo. Una vez que están las distintas materias primas almacenadas en la fábrica, comienza el proceso de tostado del café, envasado y almacenamiento (sistema FIFO) del producto final.
- Clientes. Finalmente, el producto se distribuye a tres clientes principales que son: Clientes de marcas blancas, HORECA y alimentación. Cuando el producto es para clientes de marca blanca normalmente situados a nivel nacional, se usa el transporte ajeno a la empresa. El proveedor de transporte es el que se encarga de la distribución de estos productos a nivel nacional. Sin embargo, la mayoría de los clientes HORECA y alimentación se encuentran en Navarra, por lo que la distribución se hace mediante los vendedores propios de la empresa.
- Fuerza de ventas. Cafés Plaza del Castillo dispone de 3 vendedores que tienen como función, promocionar los productos y la venta de estos. La organización de estos vendedores es mediante cinco rutas, estructuradas según ubicación de los clientes, una por cada día de la semana, por lo que la frecuencia de visita a los clientes es semanal. Aun así, la empresa ofrece la posibilidad de que el cliente llame a la fábrica para realizar un pedido con antelación o para otro día de la semana, por lo que el vendedor deberá de organizarse para suministrar el producto al cliente.

La estrategia de distribución de la organización es tanto directa como indirecta. La directa se da cuando el consumidor final acude a la propia fábrica para comprar directamente el producto. La distribución indirecta será en el caso que anteriormente hemos comentado, es decir, la empresa vende a HORECA o tiendas de alimentación el café mediante los vendedores, y este es quien se lo vende al consumidor final. En los últimos años ha habido

un crecimiento en la compra online, aunque el sector alimenticio todavía queda rezagado. La empresa no dispone de canal de venta online

Comunicación

Las principales herramientas de comunicación utilizadas son la *página web* y las *redes sociales*.

- *Página web*. En la página web la empresa no vende sus productos directamente al consumidor final, pero sí los presenta ayudándose de fotografías y pequeñas descripciones de todos los productos, diferenciados también por cada línea de producto disponible. Además, ofrece dos servicios, que son: servicio de asistencia técnica propio, disponible para bares y cafeterías que tengan máquinas de café de la empresa, y la escuela de baristas para formar al hostelero para servir tazas de café de calidad.
- *Redes sociales (RRSS)*. Además, debido al auge de las RRSS, la empresa aprovecha y está presente de una forma activa en Facebook e Instagram logrando un contacto permanente y mayor cercanía con el consumidor final. En dichas redes aprovecha para anunciar nuevos productos, enseñar la elaboración del café o incluso realiza sorteos, logrando así un mayor conocimiento de marca. Al mismo tiempo, los consumidores también son activos en esta red social, y pueden mostrar su satisfacción con la marca y producto adquirido en los distintos puntos de venta.

Figura 5: Página web



Fuente: (Cafés Plaza del Castillo, s.f.)

Además, lleva a cabo una estrategia pull mediante *campañas de publicidad* en medios de comunicación para dar a conocer la marca de café y sus productos. En el caso de la radio, realiza anuncios en Navidades, San Fermín y en cualquier momento del año que consideren oportuno publicitarse. Respecto a los periódicos, ponen anuncios en Diario de Noticias. Por último, coloca anuncios en vallas publicitarias en el campo de fútbol El Sadar.

Asimismo, Cafés Plaza del Castillo lleva una estrategia push mediante la cual hace especial esfuerzo en ofrecer una carta de los distintos cafés, que resulte atractiva para los clientes (*flyers*). También *colocan su logo en las tazas, molinos, máquinas de café* de los bares y cafeterías, para que el cliente, si le gusta el café, pueda relacionar el café de esa cafetería con la marca.

En cuanto a su participación en ferias, stands en supermercados, etc la empresa no ha visto necesario la realización de este tipo de eventos. Pero a largo plazo se lo está planteando como estrategia de marca comercial.

3.2.2 Análisis de la cartera de clientes

La cartera de clientes es una de las partes más importantes de la empresa, en la que hacer gran hincapié para mantener a dichos clientes satisfechos. Ya que, sin ellos, la empresa no puede obtener los objetivos fijados para el final del ejercicio.

Cafés Plaza del Castillo tiene tres líneas de clientes claramente distinguidas: HORECA, marcas blancas y alimentación. A continuación, se realiza una breve explicación de ellos:

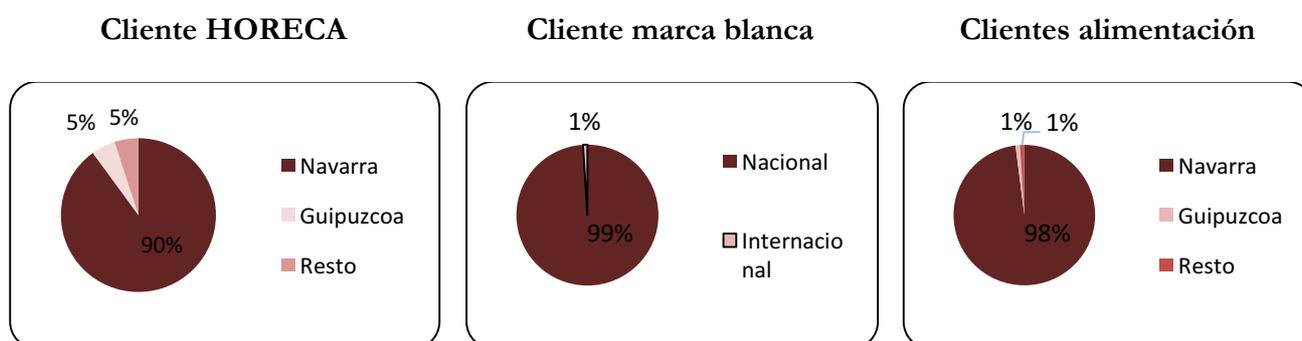
- Cientes HORECA, esta es la línea más importante de la empresa, ya que es la que más contribuye a los beneficios. En este caso, la venta se realiza mediante la marca propia de Cafés Plaza del Castillo. El número exacto de clientes no ha sido posible especificarlo. Pero mediante la gráfica 3, se puede ver que aproximadamente el 90% se encuentra en la Comunidad Foral Navarra, 5% Guipúzcoa y 5% resto de comunidades. La frecuencia de compra de estos clientes es semanal, los canales de información y distribución utilizados son mediante los propios vendedores que la empresa dispone y que se explicaron anteriormente. La empresa no dispone de información sobre la satisfacción de los clientes, pero puede decir que sí están satisfechos ya que el cambio a la competencia resulta sencillo con este tipo de producto.
- Cientes marcas blancas, son clientes que desean vender el café fabricado por Cafés Plaza del Castillo bajo sus propias marcas. La empresa se encarga desde la personalización del envase según el cliente, hasta la contratación del transporte hasta el lugar de entrega, pero luego se ve reflejado en el precio del producto final. Además de que la organización negocia distintos precios según el cliente.

Como se observa en la gráfica 4, el 99% de la venta de café se realiza a nivel nacional y el 1% a nivel internacional. A nivel nacional se distribuye en Galicia, Aragón y Sevilla. A nivel internacional a Rumanía. En cuanto a la frecuencia de compra, son clientes que realizan pedidos cada 15 días aproximadamente. Esta frecuencia varía según la época, siendo cada menos tiempo en invierno. El canal de comunicación es vía email y la distribución del producto vía carretera mediante camiones que recogen la mercancía paletizada. Como bien he comentado antes, la empresa no dispone de datos exactos

sobre la satisfacción de los clientes, pero puede decir que sí están satisfechos ya que el cambio a la competencia con este tipo de producto resulta sencillo.

- Cientes de alimentación, incluye supermercados y pequeños comercios. Como gran supermercado únicamente está el E. Leclerc. Los productos se venden bajo la marca Cafés Plaza del Castillo. Para este tipo de clientes el tipo de producto que se vende sería el clasificado anteriormente como hogar y oficina (paquetes de 1/4kg). La frecuencia de compra es mensual o incluso bimensual, debido a que en dichos establecimientos se venden a su vez otras marcas de cafés como café Marcilla, café Moka etc., quizás más reconocidas nacionalmente por los clientes, por lo que la competencia aumenta. En este caso el 98% de los clientes están ubicados en Navarra, el 1% en Guipúzcoa y 1% resto. La distribución se hace a través de los propios vendedores para los comercios ubicados en Navarra y transporte contratado para los ubicados en Guipúzcoa. La empresa no dispone de datos exactos sobre la satisfacción de los clientes, pero puede decir que sí están satisfechos ya que el cambio a la competencia con este tipo de producto resulta sencillo.

Gráfica 3: Tipos de clientes Cafés Plaza del Castillo



Fuente: (Elaboración Propia, 2016)

3.2.3 Análisis de las relaciones con otras empresas

Es importante realizar un análisis de las relaciones de la empresa con otras empresas, ya que el funcionamiento de esta primera sin empresas terceras sería muy difícil. Hoy en día pocas empresas tienen bajo control todo el proceso de producción. Normalmente la empresa se centra en una actividad en la que se especializa y el resto las obtiene, por ejemplo, mediante los proveedores.

Se podría decir que los proveedores constituyen el eslabón más importante del sistema de entrega del valor general de la empresa a los clientes. Proporcionan los recursos que la empresa necesita para la producción de los bienes y servicios que posteriormente ofrece a

los clientes. Es por ello que la relación con los proveedores es un factor importante, ya que de ella dependen variables como precio, tiempos de entrega, calidad, etc.

Como toda empresa, son muchos los proveedores que tiene Cafés Plaza del Castillo, desde los principales que son, los proveedores de café, azúcar torrefacto y envases, hasta los que le proveen el papel para la oficina, piezas de reparación de máquinas, etc.

- Proveedores de café. Entre los proveedores de café y la empresa no se mantiene una relación de dependencia. Estos proveedores son importantes porque son quienes le administran la materia principal que la empresa necesita para la elaboración de su producto. Pero Cafés Plaza del Castillo no depende al 100% de un proveedor, dispone de más de un proveedor para lograr los distintos tipos de cafés que necesita para la elaboración de su producto. Además, en caso de que un proveedor no le suministrase en un momento puntual, podría pedir a otro proveedor.

Dichos proveedores, situados en el puerto de Barcelona y Valencia, son Inter-grano, Copro-café y Guzmán. La empresa compra café con perspectiva a futuro, mediante contratos firmados con meses de antelación (debido a que, como ya se ha comentado, el café cotiza en bolsa y su precio oscila fácilmente), y según lleguen las necesidades los proveedores lo ponen a disposición, según lo pactado para ese mes.

- Proveedores de envases y embalajes. Para Cafés Plaza del Castillo, Tabersa y Papelera Navarra, que le suministran los envases y embalajes para el café, son los proveedores más importantes, y de quienes tiene una mayor dependencia, ya que los envases están personalizados. Es decir, Cafés Plaza del Castillo, compra unas bobinas para cada tipo de café con el envase personalizado y según necesidad el proveedor fabrica. En el caso de que este último no le suministre y nuestra empresa deba acudir a otro proveedor, supondría grandes costes y pérdida de tiempo. Por un lado, porque realizar otro nuevo diseño tarda entre 2-3 semanas y, por otro lado, porque las bobinas contratadas inicialmente no se pueden utilizar en otras empresas. Esto supondría la paralización de la producción del café. En caso de que surja ese problema, la empresa utiliza envases estandarizados y sencillos y encarga pegatinas personalizadas a otro proveedor que se las suministra en 24h.
- Proveedores azúcar torrefacto. Por último, Azucares Prieto, quien le proporciona el azúcar torrefacto para la fabricación de café torrefacto y mezcla, no mantiene una relación de dependencia, a pesar de que el café mezcla es uno de los tipos de café más vendidos y sin azúcar no es posible su fabricación, si el proveedor habitual no le entrega la materia prima, la empresa podría acudir a otro proveedor.

Al tratarse de una empresa familiar pequeña, no utiliza ningún tipo de ERP para automatizar las operaciones de pedido a cada proveedor. Por lo que Cafés Plaza del Castillo realiza los pedidos mediante correo electrónico.

3.2.4 Encuesta

El análisis interno realizado hasta ahora ha desvelado el desconocimiento de la empresa de manera concreta de la notoriedad de marca, la imagen de marca que proyecta y el grado de satisfacción del cliente final. Para subsanar esta situación y describir mejor la situación interna de la empresa se ha realizado una pequeña encuesta que tiene un interés meramente descriptivo. Asimismo, se ha aprovechado para preguntar acerca del interés por la posible introducción de una serie de innovaciones en la empresa.

Se han realizado 40 encuestas en el centro de Pamplona, de las que únicamente 37 se han considerado válidas (ver ficha técnica, cuestionario y resultados detallados en Anexo I). El 65% de los encuestados fueron mujeres frente al 36% que fueron hombres. Además, el 22% tiene una edad entre 18 y 24 años, el 33% entre 25 y 39 años, el 14% entre 40 y 49 años, el 14% entre 50 y 65 años y el 19% más de 65 años.

En cuanto al conocimiento de la marca Cafés Plaza del Castillo, el 63% de los encuestados la conocen. Sin embargo, la otra marca de la empresa, Cafés Moreno, no es tan conocida ya que el 57% de los encuestados ha dicho que no la conoce. Además, la principal forma por la que se conoció la marca Cafés Plaza del Castillo fue la casualidad (38% de quienes conocen esta marca) y en el caso de Cafés Moreno, por consumo habitual (31% de quienes conocen esta marca), puede ser debido a la existencia de dos cafeterías con ese nombre.

En cuanto a la calidad del café, el 59% de los encuestados han contestado que es buena (38%) o muy buena (21%), por lo que el café está considerado de buena calidad. Además, en la encuesta también se preguntó sobre distintas características y el 45% le ha dado una puntuación de 4 puntos sobre 5, por lo que la satisfacción global con la marca es positiva.

Además, se realizaron varias preguntas para analizar el interés (de 0 a 10) sobre distintas acciones que Cafés Plaza del Castillo podría llevar a cabo. Las acciones por las que se preguntaron son Café de Comercio Justo, canal de venta a través de página web y posibilitar la compra en supermercados de café recién molido (el consumidor podría moler in situ el café). Los resultados medios obtenidos son: Café de Comercio Justo 6,2, canal de venta a través de página web 5,68 y autoservicio 7,08. Todas las nuevas acciones han tenido más de 5 de media, por lo que todas ellas despiertan un grado de interés relevante. Como una de las

acciones a desarrollar es la creación de café de Comercio Justo, se quiso averiguar si los encuestados estarían dispuestos a pagar un precio similar o superior al actual por este café. Los resultados son que el 100% de los encuestados estaría dispuesto a pagar un precio similar al actual pero el 48% no lo comprarían si tiene un precio superior al actual.

3.3 Análisis externo de la empresa.

El análisis externo evalúa los aspectos del entorno que no son controlados por Cafés Plaza del Castillo, que ayudará a definir las oportunidades y amenazas del sector del café.

3.3.1 Análisis del macro-entorno

Evolución del mercado de café en Europa

Previo a realizar un análisis de mercado de café en España, se ha recabado información relativa al mercado de café en Europa en el periodo de 2013-14. Como bien se ha comentado antes, Europa no es considerado productor de café, por lo que todo el café que se consume es obtenido a través de exportaciones realizadas por países productores. En el periodo 2013-14 el volumen total de exportación de café fue de 6,5 millones de toneladas.

La Unión Europea (UE) es el mayor importador de café, siendo el destino del 45% de todas las exportaciones a nivel mundial. En 2013, la UE importó 3 millones de toneladas, parte de la cual fue reexportada a otros países como café procesado o café verde. Además, Europa tiene el mayor consumo per cápita de café en el mundo. La UE consume 2,5 mill. de toneladas de café al año; es decir, 4 kilos de café/año por habitante, lo que equivale a consumir cada día 725 mill. de tazas. (International Coffee Organization, 2014)

Evolución del mercado de café en España

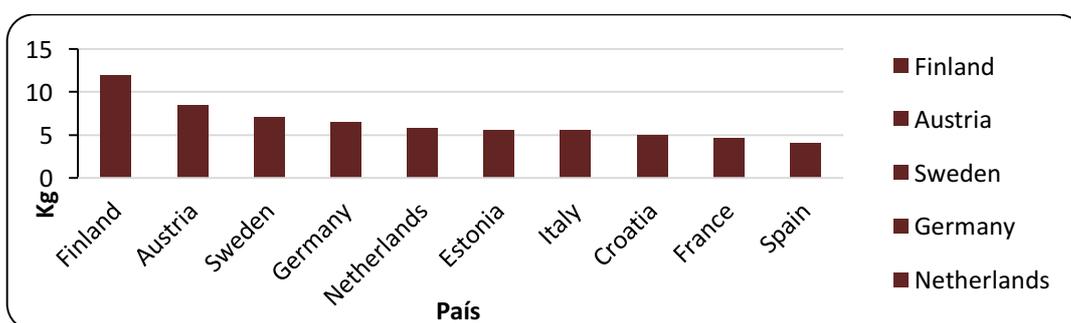
La crisis y la aparición de las cápsulas son las principales causas que han hecho variar el consumo de café en España. La recesión económica ha frenado el consumo y por ello la entrada de café a nuestro país, mientras que las cápsulas han favorecido el canal alimentación.

Según la Federación Española de Café, durante 2011, España registró unas importaciones netas de café verde de 234.495 Tm, un 1,9% menos que el año anterior, la diferencia es pequeña, pero si se toma como referencia el año 2007, periodo previo a la crisis mundial, la diferencia entonces se sitúa por encima del 5%. De casi 235.000 Tm consumidas, el 58%

corresponde al consumo en el hogar, mientras que el 42% a hostelería. Dentro del ámbito del hogar, la mayor parte de los consumidores optan por el café molido y café soluble, mientras que en hostelería predomina el consumo de café en grano, debido a la máquina disponible en los establecimientos.

Y en cuanto al consumo per cápita, España se sitúa a la cola del consumo en Europa. En 2010, último año con datos actualizados, el español consumía 3,85 kg/café/año.

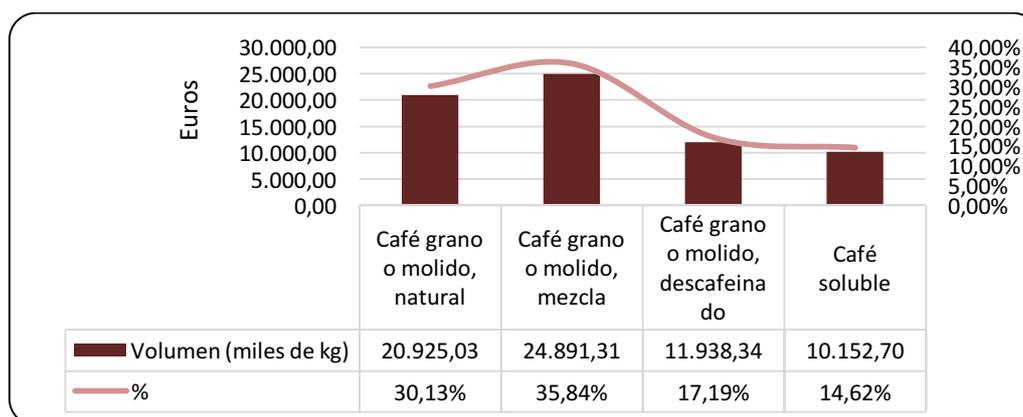
Gráfica 4: Consumo per cápita de café verde en Estados seleccionados de la UE (kg de café verde)



Fuente: (International Coffee Organization, 2014)

En relación con los tipos de café que más se consumen en el hogar, destaca el de mezcla (36%), seguido del natural (31%). El café descafeinado incrementa día a día su demanda.

Gráfica 5: Tipo de café consumido en el hogar



Fuente: (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2010)

Análisis PESTEL

Político- legal: La regulación del café en España llegó el 28 de diciembre del 2012. Se publicó en el Boletín Oficial del Estado (BOE) el Real decreto 1676/2012, de 14 de diciembre, por

el que se aprueba la Norma de Calidad para el Café. Así que, desde el 29 de diciembre, está vigente la nueva Norma de Calidad del Café, que se incluye en el anexo de este reciente Real Decreto y deroga la Reglamentación Técnico-Sanitaria aprobada en su día por el Real Decreto 1231/1988. (Boletín Oficial del Estado, 2012)

Económico: Nos encontramos sumergidos en una crisis económica que, a pesar de notarse una pequeña mejoría, hace amago de quedarse por un largo de tiempo. Esta crisis económica ha afectado tanto a los hogares familiares como al sector empresarial. Para analizar el entorno económico, se tendrá en cuenta varios indicadores económicos, que son el Producto Interior Bruto (PIB), el Índice de precios de consumo (IPC), consumo privado de los hogares y el desempleo. Dichos datos han sido obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE). (Ver análisis económico exhaustivo en Anexo IV).

Como datos más destacados cabe señalar, que el PIB español se sitúa en valores negativos hasta el 2013 ya que el país se encuentra en plena recesión económica, es a partir del 2014 cuando comienza a tener valores positivos. En cuanto al consumo en los hogares españoles, es a partir del 2015 cuando incrementa este gasto. Y finalmente el desempleo es creciente desde 2008 hasta 2014 coincidiendo con la crisis, en el año 2015 comienza a recuperarse, aunque no llega a los valores anteriores a la crisis económica.

Demográfico y social: La población residente en España, disminuyó en 11.143 personas en el periodo de 2015-16, por lo que a 1 de enero de 2016 la población en España se sitúa en 46.438.422 habitantes. Esta caída de habitantes se explica por la caída del número de extranjeros en el país (INE, 2015).

Tecnológico: En el sector cafetero, el aspecto tecnológico no tiene gran importancia. Ya que el factor no influye en el tipo de café o en la calidad del café. Es decir, una maquinaria de última generación no va a producir un mejor café que otra más antigua, ya que lo que marca la diferencia de calidades depende de la mano del tostador.

Ecológico Medio Ambiente: La preocupación existente hoy en día por el medio ambiente es mayor que la que existía hace unos años. Cada vez la sociedad está más concienciada. Dicha conciencia influye de manera directa en el sector cafetero, puesto que los cafetos son arbustos muy sensibles a las alteraciones en la temperatura y las precipitaciones, las cuales tienen un impacto directo en la calidad y cantidad de la cosecha. La producción se hace más efectiva a la luz directa porque acelera la fotosíntesis, reduce enfermedades en las plantas y se puede sembrar con mayor densidad. Pero esta forma de cultivo tiene como consecuencias la deforestación, pérdida de especies que viven en las copas de los árboles y que controlan

plagas de manera natural. Por si fuera poco, el uso de pesticidas y fertilizantes aumenta de forma considerable. Por lo que cada vez más se está orientando el cultivo del café tradicional, hacia un cultivo sostenible logrando reducir el daño ambiental y contribuyendo a la conservación de la tierra por medio de la siembra de las plantas de café dentro de sistemas agroforestales mixtos, que proveen un hábitat para la fauna y flora propia de sus bosques (Forum del Café).

3.3.2 Análisis del mercado

Mercado de referencia

Mercado de alimentación y en particular el mercado de productos sustitutivos como bebidas calientes de consumo diario como desayuno y/o merienda.

Análisis del comportamiento del consumidor

Según el último estudio realizado por Café y Té en 2011 sobre “los hábitos de consumo de café en España”, se desprende que el 63% de los españoles mayores de 15 años (unos 22 millones de personas) declara tomar al menos un café diario. Así, los consumidores más habituales de café en España consumen un promedio de 3,6 tazas de café diario de lunes a viernes. Los fines de semana la media baja, situándose en 2,7 tazas al día. En cuanto al número de cafés por persona y día fuera de casa, el 55% de los que consumen café toma 1 o 2 tazas, en tanto que el 24% toma entre 3 y 4. El 21% restante, que supone unos 4,6 millones de personas, declara que toma unas 5 o más tazas de café cada día. (Café y Té, 2011)

Perfil del consumidor

El perfil principal del consumidor de café es hombre con un rango de edad entre 45 y 54 años además de consumir el café entre semana. En el caso de los fines de semana, el perfil es el de una mujer de entre 35 y 54 años, siendo el lugar de consumo en casa. Mientras que el hombre lo consume fuera de ella.

En cuanto al momento de tomar el café, el 63% de los españoles que toman café fuera de casa suelen hacerlo por la mañana, mientras que el 38% señala hacerlo también después de comer y el 29% a media tarde.

Si realizamos la distinción por edades, los mayores aficionados a este tipo de bebida tienen entre 35 y 64 años. A partir de los 65 años, el consumo de café disminuye considerablemente. Por sexo no existen diferencias. (Café y Té, 2011)

Motivos de consumo

En España, tomar café es un acto eminentemente social, según el informe, 2 de cada 10 tazas de café que se consumen en España son fuera de casa y se hace en una cafetería especializada. El resto se consume en bares tradicionales. Estos resultados indican que en los últimos años, la cultura del café está ampliamente establecida en España y que el consumidor cada vez demanda una mayor calidad y especialización. Así, los españoles aficionados al café cada vez prefieren disfrutar más este producto en un entorno especializado.

Los motivos principales del consumo de café de los españoles son: porque les gusta en un 67%, por costumbre en un 17% y para mantenerse despiertos en un 11%. (Café y Té, 2011)

3.3.3 Análisis de la competencia

El mercado del café es muy competitivo, existen muchas marcas con altas cuotas de mercado tanto a nivel regional como nacional. Viendo las características de Cafés Plaza del Castillo, se procederá a analizar sus principales competidores a nivel regional, Cafenasa y Cafés Baqué. La primera se encuentra en Navarra, mientras que la segunda en Bilbao. Ambos competidores se dedican también al tostado y venta de café.

En la siguiente tabla se analizan las diferencias entre estos competidores según distintas variables.

Tabla 4: La competencia

	Cafés Plaza del Castillo	Cafenasa	Cafés Baque
Ubicación	Navarra Pamplona	Navarra Pamplona	Vizcaya Bilbao
Objetivo empresa	Objetivo de ilusionar con el sabor y aroma del mejor café tostado diariamente con nuestra cuidada tradición		Mantener a través de las generaciones la esencia de la empresa, atender a los clientes con cercanía, la calidad, la innovación y el compromiso con la sociedad.
Antigüedad en el mercado	1934	1948	Origen familiar 1918, fundación en 1966
Posicionamiento	Precio medio-alto y calidad media	Calidad media y precio bajo	Calidad y precio alto
Productos	Café en grano, molido y cápsulas	Café en grano, molido y cápsulas	Café en grano y molido
Precio²	Café grano: 9,40€/kg Café molido: 2,02€ 1/4kg Cápsulas 2,85€ 10uni.	Café grano: 9,25€/kg Café molido: 2,15€ 1/4kg Cápsulas no encontrado	Café grano: 10,92€/kg Café molido: 2,45€ 1/4kg Cápsulas 3,15€ 10uni.

² Los precios obtenidos son para el café de tueste natural

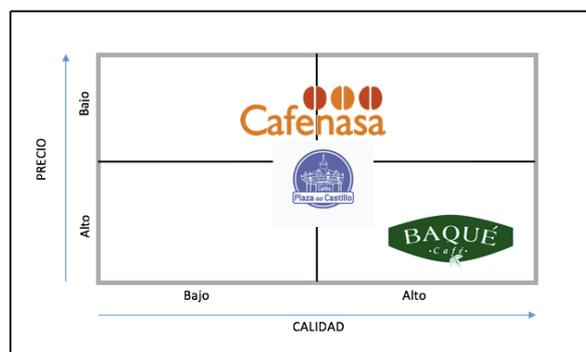
Distribución	Canal HORECA mediante comerciales propios	Canal HORECA y supermercados	Canal HORECA, venta online y grandes supermercados mediante comerciales
Comunicación	Página web RRSS Radio Vallas publicitarias	Página web RRSS Patrocinio deporte	Página web RRSS Patrocinio deporte, cultura y actos sociales Revistas Vallas publicitarias

Fuente: (Elaboración Propia, 2016)

A la vista de las características recogidas en la tabla anterior, se puede observar que las tres empresas proporcionan un servicio muy similar, ya que las tres se dedican al tostado y venta del café. Cafés Plaza del Castillo y Cafés Cafenasa son las más similares, puesto que su mayor cuota de mercado se encuentra en Pamplona y Navarra, por ello para nuestra empresa la que considera su principal competidor. Por su parte, Cafés Baque se presenta como la marca más fuerte, siendo líder en el mercado debido a que en la actualidad cuenta con distribuidores en Navarra, Cantabria y Madrid y red propia en Ávila, Valencia, La Rioja -tras la adquisición de Cafés Greiba- y País Vasco.

El siguiente gráfico muestra cómo se sitúa la empresa Cafés Plaza del Castillo en la mente de los consumidores respecto a los competidores analizados anteriormente.

Figura 6: Mapa posicionamiento



Fuente: (Elaboración Propia, 2016)

3.4 Análisis DAFO

Una vez hemos realizado el análisis interno y externo de Cafés Plaza del Castillo, podemos extraer conclusiones y explicarlas a modo de oportunidades y amenazas (externo) y fortalezas y debilidades (interno).

Tabla 5: DAFO

FORTALEZA	DEBILIDAD
F1. Gran conocimiento y experiencia en el sector. F2. Gran variedad de productos. F3. Buena calidad de producto.	D1. Gran dependencia de proveedor de envases. D2. Ausencia de departamento de marketing y comunicación. D3. Poca inversión en tecnología. D4. Producto percibido de calidad media, pero de precio alto. D5. Imagen de marca no bien definida.
OPORTUNIDAD	AMENAZA
O1. Crecimiento de la cultura del café en España. O2. Mercados nacionales no explorados O3. Auge del Comercio Justo en la sociedad española. O4. Autoservicio en supermercados. O5. Crecimiento en e-commerce en los últimos años.	A1. Crisis económica A2. Estacionalidad A3. Alta Competencia en el mercado cafetero. A4. Precio cotización oscila mucho en Bolsa A5. Tipo de cambio A6. Medio Ambiente A7. Eficiente distribución y logística de proveedores A.8 Presencia de productos sustitutivos

Fuente: (Elaboración Propia, 2016)

A continuación, se explica el análisis DAFO de manera más extensa:

Fortalezas

F1.- Gran conocimiento y experiencia en el sector. La empresa cuenta con gran experiencia y tradición familiar, lo que ha facilitado el crecimiento dentro del sector cafetero.

F2.- Gran variedad de productos. Tiene variedad de productos (desde café natural hasta café en cápsulas) para satisfacer las necesidades de todo tipo de consumidor final.

F2.- Buena calidad producto. Gracias a la experiencia y tecnología utilizada, la empresa tiene productos de gran calidad. Debido a la utilización materia prima de gran calidad.

Debilidades

D1.- Gran dependencia con proveedor de envases. La empresa mantiene una relación de dependencia con el proveedor de envases dado que es su único proveedor.

D2.- Ausencia de departamento de Marketing y comunicación. Al no existir un departamento de Marketing y Comunicación, no hay una estrategia clara al respecto, lo que ha favorecido el desconocimiento de la marca de cara al consumidor final.

D3.- Poca inversión en nuevas tecnologías. Al ser una pequeña empresa familiar, no tiene capacidad para invertir en grandes tecnologías para la producción de café: la maquina tostadora es del año 2005 y la envasadora del 2013.

D4.- Producto percibido como de calidad media, pero de precio alto. La calidad del producto es buena y se percibe como tal (el 12% considera el café de calidad ni buena ni mala, el 56%

como buena y el 32% como muy buena) pero el precio es elevado en comparación con la competencia.

D5.- Imagen de marca no está bien definida. La imagen de marca ha sido un aspecto recogido en la encuesta. El 56% de los encuestados dicen que el café es de buena calidad, es un porcentaje elevado, pero se quiere que el cliente final relacione la marca como calidad alta-superior.

Oportunidades

O1.- Crecimiento cultura de café en España. A pesar de estar a la cola del consumo de café en Europa, cada vez se está introduciendo más el café en la cultura de los españoles, incrementando así los kilos de café consumidos al año por habitante. (Finlandia 11,9kg de café/año habitante frente a España que consume 4kg de café/año por habitante)

O2.- Mercados nacionales no explorados. A consecuencia del auge del consumo del café y de su cultura, aprovechar para ampliar la cuota de mercado a nivel nacional.

O3.- Auge Comercio Justo en la sociedad española. La sociedad cada vez se preocupa por garantizar que el consumo sea justo y por ello el consumo de productos de comercio justo viene creciendo desde el año 2000 hasta el 2015 (las ventas de estos productos han pasado de 9,68 millones de euros en el año 2000 hasta los 34,96 millones de euros en 2015(Coordinadora Estatal de Comercio Justo). En la encuesta se ha preguntado sobre la posibilidad de ofrecer café de Comercio Justo y esta acción ha sido valorada positivamente, es decir, la gente compraría un café de Comercio Justo de Cafés Plaza del Castillo.

O4.- Autoservicio en supermercados. La compra en supermercados hoy en día es muy habitual. Además, existen muchas opciones de que el cliente sea autónomo en la selección del producto como, por ejemplo, exprimir zumo de naranja natural en el instante, corte del pan, selección de la piña y corte, selección de bollería y crear tu propio mix. Debido a que poco a poco se van aplicando a distintos productos, se ha considerado que esto se podría aplicar al mundo del café. El cliente decide el tipo de grano de café, si lo desea molido o en grano, kg exactos según consumo etc. Es decir, el cliente es autónomo en todo el proceso de preparación de su producto en el supermercado.

O5.- Crecimiento en e-commerce en los últimos años. El crecimiento del sector de la alimentación en el comercio electrónico es una tendencia global. La venta a través de internet puede favorecer el crecimiento de la empresa (Nielsen, 2015)

Amenazas

A1.- Crisis económica. Teniendo en cuenta en la situación económica en la que se encuentra España y la alta tasa de desempleo, es importante tener en cuenta el nivel de gasto en este producto. Si cada español consume 4 kilos de café al año y los precios oscilan entre 5€/kg café marca blanca y 12€/kg café marcas reconocidas podríamos decir que cada habitante gasta 34€ al año en café (suponiendo que el precio medio del café es de 8,5€/kg).

A2.- Estacionalidad. Es un producto estacional, ya que el mayor punto de ventas se centra en el invierno, reduciéndose en el resto de meses del año. Por ejemplo, en los establecimientos de restauración, en la primera/verano del 2010 el 28,1% consumió café. En otoño/invierno del 2010-2011 el 30% de los visitantes a esos establecimientos consumió dicho producto. La diferencia de consumir el café en invierno o en verano es de -1,9%. (Estacionalidad del consumo alimentario)

A3.- Alta competencia. Gran competencia en el sector y dificultad para competir con grandes empresas que abarcan una mayor cuota de mercado.

A4.- Precio cotización en Bolsa oscila mucho. Los altibajos que sufran los precios del café como materia prima en la Bolsa se verán reflejados de manera directa en el precio de adquisición, incrementando así los costes de producto y precio final.

A5.- Tipo de cambio de divisas. Importante tener en cuenta las fluctuaciones de las monedas (euro, dólar, peso) de manera periódica.

A6.- Cambio climático y Medio Ambiente. El cambio climático influye directamente en la cosecha del café y posteriormente en el precio de adquisición.

A7.- Eficiente distribución y logística de los proveedores. Debido a la distancia a la que se encuentra el proveedor, es recomendable tener un buen sistema de distribución y logística para que las materias primas lleguen a tiempo y en excelentes condiciones a la empresa.

A8.- Presencia de productos sustitutivos. Al tratarse de un producto de consumo habitual, podemos encontrar varios productos sustitutivos al café, como cualquier bebida caliente de consumo diario, té, infusión, cola cao etc. Y desde el punto de vista del consumo de sobremesa tenemos como productos sustitutivos las bebidas frías como zumos y refrescos.

4 OBJETIVOS ESTRATEGIA DE MARKETING

Después de realizar el análisis DAFO, se han desarrollado varios objetivos económicos y no económicos que tratan de superar o mejorar las debilidades y aprovechar las oportunidades.

Figura 7: *Objetivos estrategia de marketing*

Objetivos económicos	Objetivos no económicos
<ul style="list-style-type: none">• OE 1. Aumentar los ingresos por ventas en un 5% en el año 2017.• OE 2. Aumentar los beneficios de la empresa en un 5% en el año 2017.	<ul style="list-style-type: none">• ONE 1. Alcanzar una notoriedad de marca en el cliente final del 68% en el año 2017 en Navarra.• ONE 2. Apertura de canales de venta directa al consumidor final.• ONE 3. Posicionar la marca como marca de calidad alta-superior en la mente del consumidor

(Elaboración Propia, 2016)

El primer *objetivo económico* persigue el aumento de los ingresos por ventas en un 5% para el año 2017 respecto al 2015. En el año 2015 la cantidad de ingresos por ventas fue de 2.812.472,00 € por lo que para 2017 se espera que esos ingresos incrementen hasta 2.953.095,60€. El segundo objetivo económico se plantea incrementar el beneficio para el año 2017 en un 5%. Es decir, en el año 2015 los beneficios obtenidos fueron de 49.936€ por lo que para 2017 se quiere que dichas ganancias incrementen en 2.497€ hasta alcanzar los 52.433€. Se espera que la consecución del primer objetivo, incida positivamente en la consecución del segundo.

En cuanto al primer *objetivo no económico*, se pretende incrementar la notoriedad de la marca en un 5% en Navarra. Es decir, que Cafés Plaza del Castillo sea más conocida entre el consumidor final. El segundo objetivo no económico es la apertura de un nuevo canal de distribución. Hasta el momento Cafés Plaza del Castillo distribuye en el canal HORECA, no tiene venta directa, o a través de minoristas. Por último, el tercer objetivo no económico sería el reposicionamiento de la marca como de calidad alta-superior en la mente del consumidor. Recordar que en la encuesta el cliente final percibía el posicionamiento de la marca Cafés Plaza del Castillo como de calidad media-alta y que la empresa quiere posicionarse como calidad alta-superior ya que la imagen que Cafés Plaza del Castillo quiere transmitir es el de una empresa de café de gran calidad.

5 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias que se plantean a continuación, servirán para llevar a cabo los objetivos planteados en el apartado anterior.

5.1 Estrategia de cartera

La matriz de expansión del producto / mercado de Ansoff muestra cuatro estrategias de crecimiento diferentes (*véase Tabla 6*). Para Cafés Plaza del Castillo se implantarán las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de mercado, ayudando así, a lograr los siguientes objetivos: OE1 (aumento ingreso por ventas), ONE1 (incremento de la notoriedad de marca) y ONE2 (nuevos canales de venta directa) planteados en el apartado anterior.

Tabla 6: Estrategia de cartera (Matriz Ansoff)

	<i>Productos actuales</i>	<i>Nuevos productos</i>
<i>Mercados actuales</i>	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
<i>Nuevos mercados</i>	Desarrollo de mercado	Diversificación

(Elaboración Propia, 2016)

Una estrategia de penetración de mercado es una estrategia de crecimiento de la empresa con los productos actuales en el mercado actual, es decir, mediante el incremento de las ventas de café en el sector HORECA, marcas blancas o alimentación. También puede ser debido al incremento de la notoriedad de marca. En cuanto al desarrollo de mercado, la empresa podría crear nuevos canales de distribución.

5.2 Estrategia de segmentación

Esta estrategia se basa en descubrir las distintas necesidades que presentan los diferentes tipos de clientes, para así satisfacerlas de forma más específica. Supone decidir por cuáles de los segmentos va a apostar la empresa. En el caso de Cafés Plaza del Castillo, la estrategia será indiferenciada. Para fomentar el OE1 (aumento ingreso por ventas) y ONE3 (posicionamiento de la marca como alta-superior), la empresa se dirigirá a todos los segmentos con los mismos productos y mismo posicionamiento.

5.3 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento ayudará a obtener el ONE3 (posicionamiento de la marca como alta-superior). La estrategia de posicionamiento es cómo quiere la empresa que le perciban los segmentos estratégicos, es decir, con que atributos de imagen quiere que se le identifique en la mente del consumidor. Desde un principio la empresa quiere proyectar una imagen de buen café, café de calidad. La calidad de la materia prima favorece el

reconocimiento de una marca de café de calidad y asimismo ayuda a incrementar o mejorar su posicionamiento en la mente de los consumidores. Como la *Figura 6* indica, actualmente la empresa se sitúa en un posicionamiento de calidad media y precio medio. Además, los resultados obtenidos en la encuesta nos indican que el 56% de los encuestados creen que la calidad es buena, por lo que habrá que incrementar esa percepción de calidad para posicionar la marca como de calidad alta-superior.

5.4 Estrategias funcionales

Para llevar a cabo los ONE1 (incremento de la notoriedad de marca) y ONE2 (nuevos canales de venta directa), Cafés Plaza del Castillo llevará a cabo una estrategia de distribución y comunicación. No realizará ninguna estrategia de producto y precio, ya que los actualmente ofertados seguirán siendo iguales.

Distribución

Para el ONE2 (nuevos canales de venta directa), Cafés Plaza del Castillo se plantea la creación de un nuevo canal de distribución directa como por ejemplo la venta online o una tienda gourmet.

Comunicación

Las estrategias de comunicación pueden incidir en todos los objetivos económicos. Y posteriormente en los objetivos no económicos, primero sobre el posicionamiento y la notoriedad de marca y finalmente, en los canales de venta directa. La comunicación de esta empresa es una de las debilidades desarrolladas en el DAFO (*Tabla 5*) y puede ser un punto importante a desarrollar. La inversión en publicidad puede mejorar la imagen y el conocimiento y notoriedad de marca y estos, a su vez, los ingresos por ventas y beneficios. Actualmente la empresa dispone de una página web, hace uso de vallas publicitarias, radio, venta personal (fuerza de ventas) a través de sus distribuidores y está presente en las RRSS. Lo que se propone con esta estrategia es la mejora de las actuales herramientas de comunicación por lo que llevaremos a cabo un plan de comunicación de 360°. La comunicación 360°, es una comunicación integral que comunica a la empresa con sus públicos en todos los ámbitos (on y offline) de manera constante (véase Anexo V).

6. DEFINICIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Los planes de acción vienen derivados de las estrategias planteadas anteriormente y tienen como objetivo la consecución de los OE y ONE. Se fijarán varias acciones para llevar a cabo los ONE, y como resultado de estos se lograrán asimismo los OE.

Las acciones estarán dirigidas por un lado al cliente final, es decir, quien acude a consumir café en un establecimiento y por otro, al sector HORECA ya que es el cliente más importante y con el que se quiere estrechar la relación.

En concreto, se plantea implantar 5 acciones comerciales:

Tabla 7: Resumen planes de acción

Acción	Tipo de cliente	Incidencia en objetivos	
1. APP para el sector HORECA	HORECA	OE1, OE2, ONE1 y ONE 3	
2. Escuela de Baristas online	HORECA	ONE 1 Y ONE 3	
3. Plan de comunicación 360°	Redes Sociales	Consumidor final y HORECA	ONE1 Y ONE 3
	Página web	Consumidor final y HORECA	ONE 1 y ONE 3
	Vallas publicitarias	Consumidor fina	ONE 1 y ONE 3
	Radio	Consumidor final	ONE 1 y ONE 3
	Fuerza de ventas	HORECA	ONE 1 y ONE 3
	Anuncios en periódico digital	Consumidor final	ONE 1 y ONE 3
4. Tarjetas de fidelización al cliente	Consumidor final	OE 1, ONE 1 Y ONE 3	
5. Canal de venta online	Consumidor final	OE 1, OE 2 Y ONE 2	

(Elaboración Propia, 2016)

6.1. Planificación de las acciones comerciales

6.1.1 Descripción de las acciones comerciales

Acción 1: APP para el sector HORECA

- **Descripción:** Creación de una app para dispositivos móviles para el sector HORECA para estrechar la relación existente ya que es el cliente más fuerte de la empresa. La app constará de distintas ventanas como la gestión de ventas, atención al cliente, promociones etc. Cada cliente dispondrá de usuario y contraseña; de esta manera, Cafés Plaza del Castillo podrá personalizar las ventas a cada cliente según consumo.
- **Resultados esperados:** La creación de la app ayudará a que el cliente HORECA esté más satisfecho con el servicio y que a su vez pueda ofrecer un producto que satisfaga mejor al cliente final. Se lograrán así tanto el ONE 3 (posicionamiento de la marca como de calidad alta-superior) como el ONE 1 (incrementar la notoriedad de marca), ya que si ofrecen un buen café la gente querrá saber cuál es. Además del OE 1 (incremento de los ingresos por ventas) y del OE 2 (incrementar los beneficios de la empresa).
- **Responsable:** El responsable será el gerente, quien se reunirá con los informáticos para proponer las ideas que quiere sobre las funciones de la app.

- Coste total (ver detalle en el apartado 6.2 Presupuesto³): El coste de creación, desarrollo, puesta en marcha, servicios de mantenimiento y mano de obra de la app es de 9.800€.

Acción 2: Escuela Baristas online

- Descripción: Actualmente, Cafés Plaza del Castillo pone a disposición de sus clientes una Escuela de Baristas presencial con el objetivo de formar al hostelero con los conocimientos necesarios para servir tazas de café de calidad. Un barista es una persona especializada en el café, que conoce sus diferentes variedades y crea nuevas bebidas con base de café. Es decir, logra ofrecer un producto diferente al consumidor.
Como muchos hosteleros no pueden acudir presencialmente a los cursos debido al horario, esta acción plantea que se graben videos de distintos niveles del barista profesional y se publiquen en la app para que todos los clientes hosteleros tengan a su disposición las distintas técnicas. Se grabarán videos cada 2 meses.
- Resultados esperados: Es una manera de ofrecer el café diferente, que ayuda a la consecución del ONE 1 (incrementar la notoriedad de marca) y ONE 3 (posicionamiento de la marca como calidad alta-superior), ya que ofrecen calidad y diferenciación en cuanto a los competidores.
- Responsable: Los responsables de esta acción serán, el gerente de la empresa con la grabación de los videos, la empresa de comunicación CDC que gestiona la página de Facebook para la edición, modificación y gestión en la app y página web y el profesional barista. Las grabaciones se realizarán en la escuela que actualmente Cafés Plaza del Castillo posee.
- Coste total: Los costes de esta acción son el salario del profesional barista que dependerá del tiempo dedicado a cada video y los servicios prestados por la empresa de comunicación CDC. Para la primera prueba de esta acción, se han grabado 3 videos. Por lo que el salario del barista asciende a 45€ y los servicios de CDC comunicación son de 100€.

Acción 3: Plan de comunicación 360°

- Descripción: La idea es envolver y captar al cliente con la comunicación en forma circular, para ello utilizaremos las herramientas de comunicación actuales además de

³ El detalle del coste de esta acción y de todas las acciones comerciales posteriores se mostrará en el apartado dedicado al presupuesto.

añadir nuevos instrumentos de comunicación como los anuncios publicitarios en periódico digital.

- Resultados esperados: De esta forma, estarán cubiertos todos los medios de comunicación y se podrá incrementar el conocimiento de la marca y venta online.

Los principales objetivos de este plan de acción serán, ONE 1 (aumento notoriedad de marca) y ONE 3 (posicionamiento de la marca como alta-superior) y se lograrán a través del plan de comunicación de 360°.

A continuación, se detallan las distintas herramientas de comunicación empleadas en el plan:

- Redes Sociales (RRSS): Cafés Plaza del Castillo ya está presente en Facebook. Para llevar a cabo una mejora de posicionamiento en internet, que favorezca las visitas a Facebook, el responsable debería de estar actualizando la página regularmente. Para ello, podría colgar imágenes de los atractivos cafés que venden, elaboración de cafés, videos del barista, informes sobre los beneficios del café, etc.

Responsable: El responsable de llevar a cabo esta acción es la empresa CDC comunicación, ya que es la que actualmente gestiona la página.

Coste total: Los costes en este caso son una cuota mensual de 100€.

- Página web: Actualmente dispone de página web informativa. Se modificará para actualizarla tanto en diseño como en contenido y para posibilitar la venta online (ver acción 5).

Responsable: El responsable de esta acción es la empresa OnLine Navarra, con la que actualmente ya se trabaja.

Coste total: El coste por los servicios que se prestarán supondrán un coste de 60€.

- Vallas publicitarias: Alquiler de vallas publicitarias que ayudará a dar a conocer y mantener un recuerdo de la marca en la mente de los consumidores. La publicidad se aplicará en las marquesinas de las villavesas de la ciudad de Pamplona, para fomentar y captar al público objetivo de la marca.

Responsable: El diseñador gráfico, Javier Hueto, será quien diseñe dicho anuncio. Sin embargo, el responsable de ponerse en contacto con la Mancomunidad de Pamplona será el gerente.

Coste total: El coste del anuncio será de 120€. Debido al gran coste que supone la publicidad en las marquesinas, se realizará una campaña de 28 días y en 10 marquesinas con un coste de alquiler de 5.900€ y un coste de impresión de 390€.

- Radio: Se pretende la inclusión de un anuncio publicitario en las dos emisoras de radio que más oyentes tienen en Navarra. Según el último estudio de CIES, en el año 2015 las emisoras de radio más escuchadas tanto entre semana como fines de semana fueron Cadena Ser Pamplona y Cadena 100, por lo que se creará un anuncio publicitario para ambas cadenas. En el mensaje se transmitirá la calidad del café de Cafés Plaza del Castillo y la posibilidad de compra online.

Responsable: El responsable de contactar con las emisoras será el gerente de la empresa, por lo que el coste de dicha gestión será nulo.

Costes totales: Se contratarán los servicios de Ciganda Comunicación para la realización del anuncio, con un coste de 100 euros. La cuña publicitaria se emitirá durante el mes de marzo, En la Cadena 100 todos los martes y en la Cadena Ser los jueves y los domingos. Los costes de dichas inserciones se ven reflejados en la siguiente tabla:

Tabla 8: Costes inserción radio

	Día inserción	Franja	Coste inserción	Nº inserciones	Coste
Cadena 100	Martes	7:00-8:00	57,58€	5	287,90€
Cadena Ser	Jueves	8:00-9:00	59,47€	4	237,88€
	Domingo	9:00-10:00	48,14€	5	240,48€

Coste Total inserciones en la radio: 766,48€

Coste realización del anuncio: 100€

COSTE TOTAL: 866,48€

(Anuncios Radio, 2016)

- Fuerza de ventas: Cafés Plaza del Castillo dispone actualmente de 3 vendedores que tienen como función promocionar los productos y la venta de estos. La acción que se va a llevar a cabo para aumentar la fuerza de ventas y mejorar la imagen de la empresa, será que el gerente visite una vez al mes todos los establecimientos para ver la satisfacción de sus clientes, incluso para orientarles en cuanto al consumo de café.

Responsable y coste total: El responsable de esta acción será el gerente y el coste será nulo.

- Anuncios en periódico digital: La inclusión de un banner en un periódico digital le permitirá a la empresa dirigirse a todos los segmentos de consumidores, ya que con el crecimiento de las tecnologías, las ediciones digitales están en continuo crecimiento. Para decidir en qué periódico navarro implantar el anuncio, se toma como referencia el último estudio de audiencia de medios online realizado por Comscore, que indica que, en octubre de 2016, el periódico más leído fue Diario de Navarra (636.616 lectores). El anuncio contendrá imágenes atractivas de distintos cafés. En caso de pinchar en el

banner, se redireccionará a la página web de Cafés Plaza del Castillo. El formato del anuncio, será de tipo rascacielos que aparecerá en la parte derecha de la página, con un tamaño de 120x600px.

Responsable: El responsable de esta acción comercial, será el diseñador gráfico, Javier Hueto, con el que se trabaja actualmente para el diseño de cajas, envases etc.

Costes totales: La contratación de los servicios del diseñador gráfico tendrá un coste de 70 euros. El formato de anuncio estilo rascacielos tendrá un coste de 50€ por cada mil impresiones. El anuncio se mostrará 10.000 veces en el periodo de marzo y mayo con un coste de 500€.



Acción 4: Tarjetas de fidelización

- Descripción: Cafés Plaza del Castillo quiere crear una tarjeta de fidelización enfocada, en este caso, al consumidor final de café. En la tarjeta habrá un número de cafés que el cliente deberá de consumir para alcanzar el último y poder adquirirlo gratis. Estas tarjetas podrán ser usadas en cualquier establecimiento en el que se venda café de Cafés Plaza del Castillo y serán entregadas por los hosteleros al vender el café.
- Responsable: En cuanto a los responsables, serán las fuerzas de ventas quienes repartan estas tarjetas a los hosteleros cuando realicen las rutas semanales.
- Costes totales: El diseño de las tarjetas será sencillo, lo realizará el diseñador gráfico y supondrá un coste de 50€. Se imprimirán 2000 tarjetas, con un coste de 47,99€.

Acción 5: Canal de venta online

- Descripción: Creación de un canal online a través de la página web. Para ello, lo primero sería la reestructuración de la página web ya que actualmente es solo una página informativa y posteriormente la negociación de los costes de transporte con alguna agencia transportista. Este canal ayudará a lograr el ONE2 (canal de ventas online), además, está relacionado con los OE, ya que la compra online supondrá tanto un incremento en los ingresos por ventas como en los beneficios. La venta online estará dirigida a todo consumidor final que adquiera el producto para consumo en el hogar.

- Responsable: El responsable de esta acción será Online Navarra, la empresa que gestiona la página web, ya que será quien gestione los cambios necesarios para poner un apartado de venta online y todo lo necesario para su buen funcionamiento. También el gerente de la empresa, es quien sabe cómo quiere que sea este nuevo servicio y quien puede dar nuevos detalles al respecto. Además, el gerente será quien tenga que negociar con las agencias transportistas para fijar un coste de transporte adecuado.
- Costes totales: Para la modificación de la web, se contratará un pack de 10h con un coste de 250€, en caso de necesitar horas adicionales, tendrá un coste de 30€/hora. La preparación de los pedidos lo harán los actuales empleados, si se incrementan las ventas online, se planteará contratar un empleado más. El coste de transporte pagará el cliente.

6.1.2 Calendario de preparación y ejecución de las acciones

En la siguiente tabla se muestra el calendario de preparación y ejecución de las acciones. Las acciones más sencillas y menos costosas económicamente para la empresa, se llevarán a cabo las primeras. Sin embargo, la más costosa, que es la APP para canal HORECA, será a largo plazo además de tener antes un periodo de prueba.

Tabla: 9: Calendario de preparación y ejecución de las acciones

Acción	Comienzo	Fin	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				
			I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
1	P 15/2/17	30/4/17																	
	M 15/5/17	31/12/17																	
2	6/2/17	4/12/17																	
3	1/2/17	31/12/17																	
4	1/3/17	31/12/17																	
5	15/2/17	31/12/17																	

(Elaboración Propia, 2016)

A continuación, se desglosa más detalladamente el calendario preparación y ejecución de las tareas de las acciones planteadas en el apartado anterior:

Acción 1: Aplicación móvil

Tabla 10: Calendario de App móvil

Tarea	Comienzo	Fin	Mayo			
			I	II	III	IV
1	15 /5/17	31/12/17				

(Elaboración Propia, 2016)

Acción 2: Escuela baristas online: Videos online cada dos meses. Se subirán a la web el primer lunes de cada mes.

Tabla 11: Calendario Escuela barista online

Acción	Comienzo	Fin	Febrero				Marzo				Abril				Mayo							
			I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
2	6/2/17	31/12/17	X															X				

(Elaboración Propia, 2016)

Acción 3: Plan de comunicación 360°

Tabla 12: Calendario Plan de comunicación 360°

Acción	Comienzo	Fin	Febrero				Marzo				Abril				Mayo								
			I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV					
1	1/2/17	31/12/17	→																				
2	1/2/17	31/12/17	→																				
3	7/3/17	30/3/17																					
4	1/2/17	31/12/17																					
5	1/2/17	31/12/17	→																				
6	1/3/17	31/5/17																					

(Elaboración Propia, 2016)

A3.1 Redes Sociales: Se realizará todos los meses del año

A3.2 Página web: Se realizará todos los meses del año

A3.3 Vallas publicitarias: Se realizará durante 28 días en el mes de abril

A3.4 Radio: Durante el mes de marzo, los días martes, jueves y domingo

A4.5 Fuerza de ventas: Se realizará durante todo el año

A3.6 Anuncio digital: Se realizará durante los meses marzo a mayo

Acción 4: Tarjetas fidelización

Tabla 13: Calendario tarjetas fidelización

Acción	Comienzo	Fin	Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
			I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
4	1/2/17	31/12/17	→															

(Elaboración Propia, 2016)

Acción 5: Canal de venta online

Tabla 14: Calendario canal venta online

Acción	Comienzo	Fin	Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
			I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
5	15/2/17	31/12/17	→															

(Elaboración Propia, 2016)

6.2 Presupuesto

A continuación, se presenta desglosado el coste total de llevar a cabo las acciones planteadas.

Tabla 15: Presupuesto acciones

Acción	Coste
APP móvil para sector HORECA	9.800€
Creación y desarrollo	4.800€
Servicios de mantenimiento	3.000€
Sueldos y salarios	2.000€
Escuela Baristas online	145€
Salario Barista	45€
Servicios prestados por CDC comunicación	100€
Plan de comunicación 360°	8.006,48€
RRSS	100€
Página web	60€
Vallas publicitarias	6.410€
<i>Diseño y creación</i>	120€
<i>Alquiler marquesina</i>	5.900€
<i>Coste impresión</i>	390€
Radio	866,48€
<i>Grabación anuncio</i>	100€
<i>Inserción radio</i>	766,48€
Fuerza de venta	0€
Anuncio periódico digital	570€
<i>Diseño anuncio:</i>	70€
<i>Impresión</i>	500€
Tarjetas de fidelización	97,99€
Diseño tarjeta	50€
Impresión de 2000 un. de tarjetas	47,99€
Canal de venta online	250€
Adecuación página web. Pack 10horas	250€
TOTAL	18.299,47€

(Elaboración Propia, 2016)

7. EJECUCIÓN

La ejecución de las acciones se llevará a cabo por los responsables y en las fechas previstas en el calendario de ejecución (*véase tabla 9*).

8. CONTROL

En el control del Plan de Marketing, se especifican distintos mecanismos de control que se llevarán a cabo para la revisión de los planes de acción para saber si estos han logrado alcanzar los objetivos planteados. Una vez realizado el control necesario, podemos tener: Que los objetivos planteados se hayan alcanzado como se había previsto o que los objetivos no se hayan alcanzado, y para ello, será necesario implantar otras medidas para descubrir las razones de estas desviaciones.

Se van a fijar unas fechas de control y unos indicadores que ayuden a Cafés Plaza del Castillo a llevar un seguimiento continuo de los objetivos a lo largo del periodo:

- Objetivos económicos:

El control de estos objetivos estará a cargo del gerente de la empresa, ya que es el que se encarga de la gestión de la contabilidad. Se realizarán cuatro controles durante el período. Estos controles coincidirán con la declaración del IVA trimestral ya que la empresa revisa la contabilidad y se reúne con los asesores. En dichos periodos tanto los ingresos como beneficios tendrán que incrementar un 1,25%. En el caso de que no se alcance la cifra fijada en cada trimestre el gerente tendrá que decidir qué hacer, si aumentar la intensidad de las acciones publicitarias o continuar con las establecidas. Si se decide por la primera, se incrementará para el próximo control.

- Objetivos no económicos:

Para medir el primer objetivo, la notoriedad de marca, se realizará una encuesta a través de las RRSS cuyos resultados podrán ser comparados con los detectados inicialmente en el Plan de Marketing. Las fechas de control serán enero 2017 y enero 2018. Además, si el conocimiento de la marca ha incrementado, también se verá reflejado en el número de visitantes a la página web, “Me gustas” en Facebook, nº de tarjetas de fidelización utilizadas, etc. En el caso de que los objetivos no se alcancen, se procederá a:

- Modificar el diseño de la página web y RRSS.
- Modificar la información ofrecida en la página web.
- Mayor participación en las RRSS con información, sorteos, fotos, trucos etc.
- Realizar encuesta.
- Publicidad.

En cuanto al segundo objetivo, la venta a través del canal online, se medirá a través del número de operaciones o ventas realizadas. El seguimiento se realizará cada dos meses, debido a que es un canal de distribución nuevo y en el que el gerente quiere hacer gran hincapié ya que sus competidores directos ya funcionan con la venta online. En caso de que los objetivos fijados no se cumplan para junio del 2017, se realizará:

- Promociones en la venta online.
- Reestructuración de los costes de transporte.

Y para el tercer objetivo, posicionamiento de la marca como calidad alta superior en la mente del consumidor, se realizará una encuesta a través de la página de Facebook a finales de diciembre del 2017. La encuesta consistirá en unas preguntas simples que engloben las características y precios de los cafés de Cafés Plaza del Castillo, de tal forma que se obtenga información adecuada para dicho indicador.

A continuación, se presenta una tabla resumen del control para el Plan de Marketing de Cafés Plaza del Castillo.

Tabla 16: Resumen control Plan de Marketing

Objet.	Indicador	Herramienta	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E
OE 1	Ingresos	Programa contabilidad				C			C			C			C
OE 2	Beneficios	Programa Contabilidad				C			C			C			C
ONE 1	Notoriedad De marca	“Me gusta” Facebook Nº visitas web T. Fidelización	C												C
ONE 2	Nº opera.	Programa Contabilidad			C		C		C		C		C		C
ONE 3		Encuesta													C

(Elaboración Propia, 2016)

9. CONCLUSIONES

Tras la realización del plan de marketing, he comprendido la importancia de conocer todas las variables que afectan a la empresa, tanto internas como externas, ya que éstas son la fuente de ventaja competitiva y que ayudan a fijar de manera más exacta los objetivos que posteriormente ayudarán a la consecución del éxito de una empresa.

En cuanto a las recomendaciones para la empresa, debería de formar y aprovechar las fuerzas de ventas para una mayor promoción de sus productos en el sector HORECA. Además de utilizar en mayor medida los medios de comunicación social, aprovechando su bajo coste, y que es una manera de estar en contacto directo con el consumidor final y conocer sus gustos y necesidades.

A nivel personal, este trabajo me ha permitido conocer más a fondo el funcionamiento de una empresa real en distintos ámbitos y poder aplicar los conocimientos adquiridos durante los cuatro años del grado.

BIBLIOGRAFÍA

- Anuncios Radio. (2016). *Anuncios Radio*. Obtenido de http://www.anuncios-radio.com/publicidad/index.php?manufacturers_id=105&osCsid=7fdc7a86b39e96cc6c50a1cb1cb42f1f
- Ascín, J. M. (2015). *El plan de marketing en la práctica* (20ª ed.).
- Boletín Oficial del Estado. (28 de Diciembre de 2012). *Boletín Oficial del Estado*. Recuperado el 16 de Octubre de 2016, de Norma de la calidad del café: <http://www.boe.es/boe/dias/2012/12/28/pdfs/BOE-A-2012-15656.pdf>
- Café y Té. (2011). *Federación café*. Recuperado el 18 de Octubre de 2016, de Hábitos de consumo de café en España: <http://www.federacioncafe.com/Documentos/Prensa/Noticias/Estad%C3%ADsticas%20Informe%20Caf%C3%A9%20y%20T%C3%A9.pdf>
- Cafés Plaza del Castillo. (s.f.). Obtenido de Cafés Plaza del Castillo: <http://www.cafesplazadelcastillo.com>
- Coordinadora Estatal de Comercio Justo. (s.f.). *El Comercio Justo en España, un movimiento en auge*. Obtenido de <http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2016/09/Informe-CJ-2015.pdf>
- Diario de Navarra Tarifas. (2014). *Diario de Navarra*. Obtenido de http://www.diariodenavarra.es/uploads/documentos/2014/02/06/documentos_arifas2014_eaa2a949.pdf
- (2016). *Elaboración Propia*.
- Estacionalidad del consumo alimentario. (s.f.). *Mercacasa*. Obtenido de http://www.mercacasa.es/files/multimedios/1311868688_pag_005-021_estacionalidadconsumo.pdf
- Federación Española de Café. (s.f.). *Federación Española de Café*. Obtenido de <http://www.federacioncafe.com/home.asp>
- Forum de café. (2011). *Forum del café*. Recuperado el 15 de Octubre de 2016, de El mercado del café en España en 2011: http://www.forumdelcafe.com/pdf/F-49_Cafe_Espana.pdf
- Forum del Café. (s.f.). *Forum del Café*. Recuperado el 18 de Octubre de 2016, de El gran valor del café para el Medio Ambiente: http://www.forumdelcafe.com/pdf/F-48_Cafe_y_medio_ambiente.pdf
- INE. (2015). *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado el 19 de Octubre de 2016, de Índice de Precios de Consumo: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc1215.pdf>
- INE. (2015). *Instituto Nacional de Estadística*. (INE, Productor) Recuperado el 19 de Octubre de 2016, de Encuesta Población Activa: http://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm
- INE. (2015). *Instituto Nacional de Estadística*. (INE, Productor) Recuperado el 19 de Octubre de 2016, de Demografía España: http://www.ine.es/inebaseDYN/cp30321/cp_inicio.htm
- INE. (2016). *Instituto Nacional de Estadística*. (INE, Productor) Recuperado el 16 de Octubre de 2016, de Producto Interior Bruto: http://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cntr.htm

- INE. (20 de Junio de 2016). *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado el 19 de Octubre de 2016, de Encuesta Presupuestos Familiares: <http://www.ine.es/prensa/np974.pdf>
- International Coffee Organization. (2014). *International Coffee Organization*. (I. C. Organization, Productor) Recuperado el 15 de Octubre de 2016, de Coffee consumption in Europe: <http://www.ecf-coffee.org/about-coffee/coffee-consumption-in-europe>
- Investing.com. (2016). *Investing.com*. Obtenido de Investing.com: <http://es.investing.com/commodities/us-coffee-c-advanced-chart>
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (2010). *Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente*. (MAGRAMA, Productor) Recuperado el 17 de Octubre de 2016, de Bases de datos consumo hogares: <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/base-de-datos-de-consumo-en-hogares/resultado1.asp>
- Oblicua. (2016). *Oblicua*. Obtenido de http://www.oblicua.es/publicidad/publicidad_en_mupis_en_pamplona.html
- SABI. (s.f.). (SABI, Productor) Obtenido de https://sabi.bvdinfo.com/version-20161012/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=10QBBQV0E6FET5N

ANEXOS

Anexo I. Resumen tipo de productos de Cafés Plaza del Castillo

Tabla 1: Resumen tipo de productos

Línea Producto	Tipo café	Formato	Envase
Hostelería	Delicatesen, Natural, Mezcla, Descafeinado	Grano	Paquetes de 1kg
Hogar y Oficina	Natural, Mezcla y Descafeinado	Molido	Paquetes de ¼kg
Cápsulas	Intenso, Moderado y Descafeinado	Molido	Cajas 10 cápsulas

Fuente: (Elaboración Propia, 2016)

Anexo II. Ficha técnica, cuestionario y resultados de la Encuesta sobre Cafés Plaza del Castillo

Tabla 2: Ficha técnica del estudio sobre Cafés Plaza del Castillo

Universo	Población mayor de 18 años
Ámbito geográfico	Estudio provincial
Método de muestreo	Aleatorio simple
Tamaño de la muestra	40
Técnica de recogida de datos	Encuesta
Trabajo de campo	Noviembre 2016

(Elaboración Propia, 2016)

Cuestionario

ENCUESTA SOBRE “CAFÉS PLAZA DEL CASTILLO”

Todas las respuestas a este cuestionario serán analizadas de forma confidencial y sólo serán usadas con fines estadísticos.

La encuesta tiene una duración aproximada de 2 minutos. Le rogamos la mayor sinceridad en sus respuestas.

Muchas gracias por su colaboración.

NOTORIEDAD, IMAGEN DE MARCA Y SATISFACCIÓN

1. ¿Consume usted café?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

2. ¿Conoce usted la marca “Cafés Plaza del Castillo”?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

3. ¿Conoce usted la marca “Cafés Moreno”?

Sí	
No	

Si la respuesta es "No" tanto en la pregunta 2 como en la 3, fin del cuestionario.

4. ¿Cómo conoció la marca: "Cafés Plaza del Castillo"/ "Cafés Moreno"?

	Cafés Plaza del Castillo	Cafés Moreno
Por recomendación		
Consumo en cafetería habitual		
Medios de comunicación		
Casualidad		

5. ¿Qué le parece la calidad del café de "Cafés Plaza del Castillo"?

Muy buena	
Buena	
Ni buena ni mala	
Mala	
Muy mala	

6. Recuerde la última vez que consumió café de "Cafés Plaza del Castillo" y valore las siguientes características del 1 (peor puntuación) al 5 (mejor puntuación):

	1	2	3	4	5
Sabor					
Aroma					
Calidad					
Color					
Satisfacción global					

NUEVAS ACCIONES

"Cafés Plaza del Castillo" está explorando el interés de abordar una serie de nuevas acciones de marketing.

7. Por favor, indique el interés de 0 (nulo interés) al 10 (máximo interés) de que "Cafés Plaza del Castillo" realice las siguientes acciones:

Ofrecer una línea de café de comercio justo	
Ofrecer la venta online a través de su página web	
Posibilitar la compra en supermercados de café recién molido (el consumidor podría moler in situ el café)	

8. ¿Compraría el café de comercio justo si el precio fuera similar al actual?

Sí	
----	--

No	
----	--

9. ¿Compraría el café de comercio justo si el precio fuera superior al actual?

Sí	
No	

VARIABLES SOCIO-DEMOGRÁFICAS

Los datos que se solicitan a continuación se refieren a características personales del entrevistado. Esta información no permite la identificación personal y su única finalidad es analizar el colectivo objeto del estudio.

1. Edad

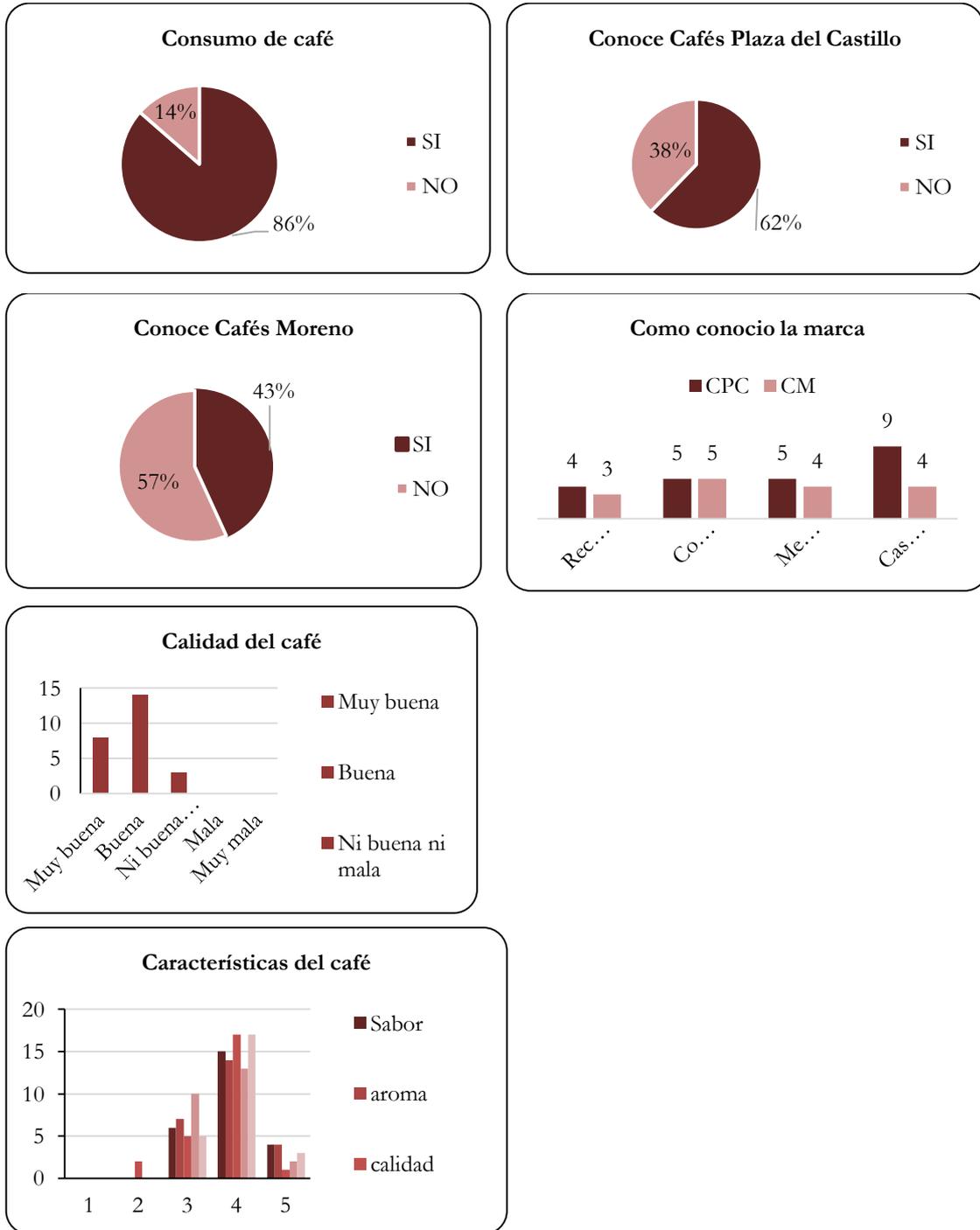
18 a 24 años	
25 a 39 años	
40 a 49 años	
50 a 65 años	
Más de 65 años	

2. Sexo

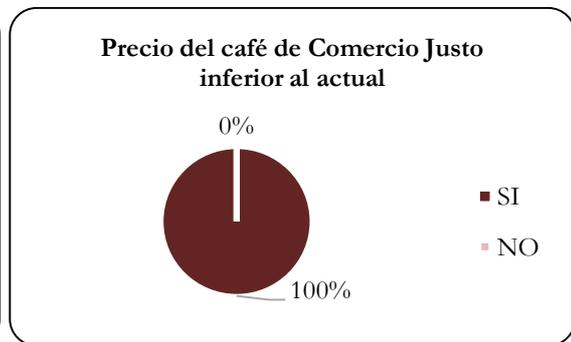
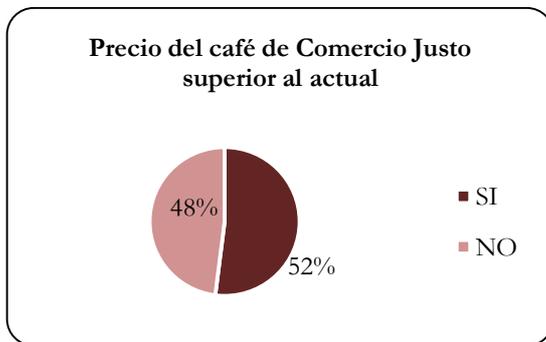
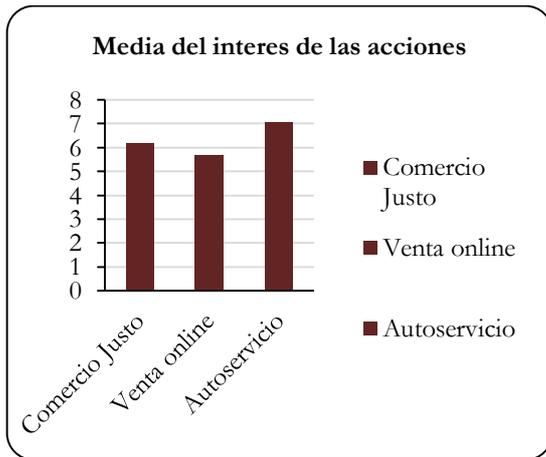
Hombre	
Mujer	

Anexo III. Gráficas de los resultados de las encuestas

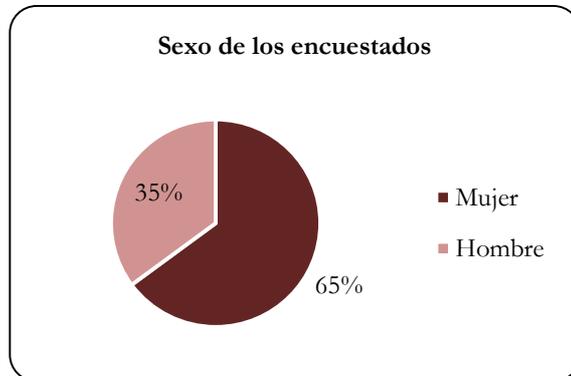
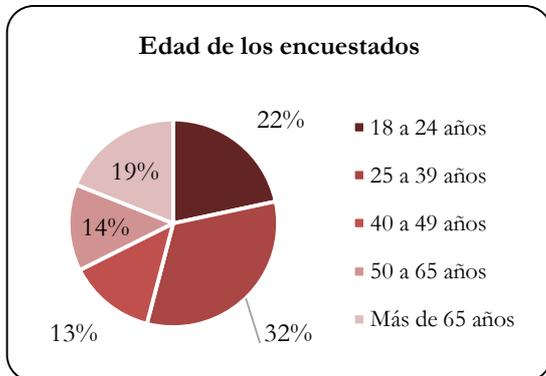
Gráficas 1: Notoriedad, imagen de marca y satisfacción



Gráficas 2: Nuevas acciones



Características de los encuestados



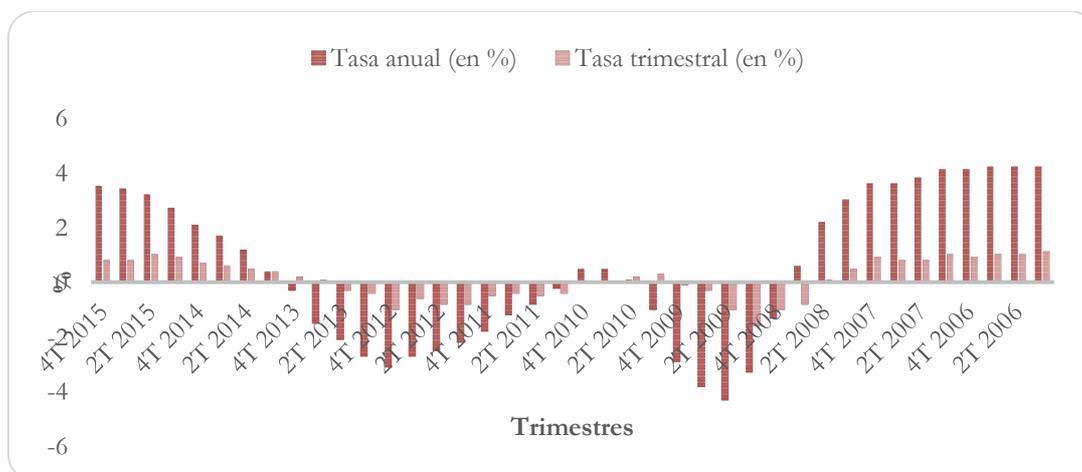
Anexo IV. Análisis Pestel. Detalle del análisis económico.

- a) Producto Interior Bruto (PIB): Tiene en cuenta toda la actividad económica de un país. Y expresa el valor monetario de los bienes y servicios producidos en un país durante un tiempo determinado.

La gráfica 3 (cambiar número) indica la evolución del PIB en España en el periodo 2006-2015. De 2006 a 2007 el PIB Español se sitúa en torno al 4%. Pero es a partir de esa fecha cuando se desploma hasta alcanzar valores históricos de -3,8% en 2009, entonces es cuando surge la recesión económica en España y comienza a notarse la crisis, reduciéndose así el volumen de ventas de bienes y servicios, disminuyendo los beneficios de los negocios y aumentando el desempleo.

Es a partir del año 2013 hasta la actualidad cuando el PIB logra valores positivos llevando a la economía española a ir creciendo poco a poco, aunque todavía no se llega a las cifras del PIB de antes de la crisis económica.

Gráfica 3: Evolución PIB España



Fuente: (INE, 2016)

- b) Índice de precios de consumo (IPC): es una medida estadística de la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España.

He obtenido información mensual del IPC en el periodo de 2014-2015. En diciembre la tasa de variación mensual del IPC general es del -0,3%. Los grupos con efecto negativo en el índice general son:

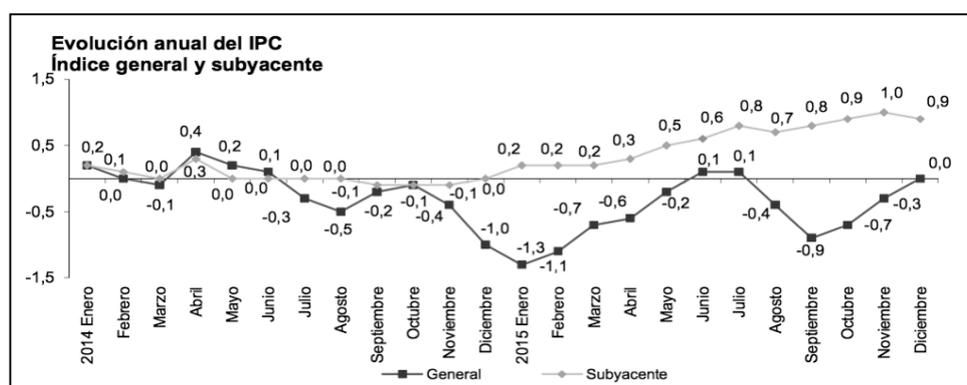
- Transporte, registra una variación del -1,5% y una repercusión de -0,235 a consecuencia del descenso de los precios de los carburantes y lubricantes.

- Vestido y calzado, con una tasa del $-2,0\%$ debida a las bajadas de precios de la campaña de rebajas de invierno. Su repercusión en el IPC general es $-0,159$.

Por otro lado, los grupos con mayor repercusión positiva en el índice general son:

- Ocio y cultura, cuya variación del $1,1\%$, que repercute un $0,077$
- Vivienda, con una tasa del $0,1\%$ debida, en su mayoría, a la subida de los precios de la electricidad, compensada en parte por la bajada de los precios del gasóleo para calefacción. La repercusión de este grupo en el IPC es de $0,010$. (INE, 2015)

Gráfica 4: Evolución índice de precios de consumo España (2014-2015)



Fuente: (INE, 2015)

c) Consumo hogares España:

En cuanto a la evolución del gasto medio por hogar, si nos vamos al año 2006, el gasto aumentó hasta alcanzar su máximo valor en 2008, exactamente periodos antes del comienzo de la crisis. Desde entonces el gasto se fue reduciendo de forma paulatina hasta 2014. Es en 2015 cuando se registra un gasto medio por hogar de 27.420 euros, 382 euros más que en 2014. El gasto medio por persona en términos corrientes fue de 10.960 euros en 2015, lo que supuso un aumento del $1,9\%$ respecto al año anterior. La variación en términos contantes fue del $2,7\%$.

A continuación, se desglosa el gasto medio por hogar en los distintos grupos. Este gasto se incrementó en 2015 en la mayoría de los grupos, algo que no sucedía desde el año 2008.

Los grupos en los que el gasto medio por hogar creció de forma más significativa fueron:

- Hoteles, cafés y restaurantes, cuyo gasto se incrementó un $9,1\%$ respecto a 2014. Este comportamiento se debió a que los hogares aumentaron su gasto en comidas y bebidas fuera del hogar en 207 euros (un $9,6\%$).

- Mobiliario, equipamiento y otros gastos de la vivienda, que registró una tasa anual del 5,9% (65 euros más) debido a la subida generalizada de todos sus componentes.
- Ocio, espectáculos y cultura, con una variación del 3,9% (60 euros anuales más), motivada por el aumento del gasto en vacaciones todo incluido (del 6,8%) y en artículos y equipamientos recreativos (del 6,0%).

Por su parte, los grupos en los que más disminuyó el gasto medio por hogar fueron:

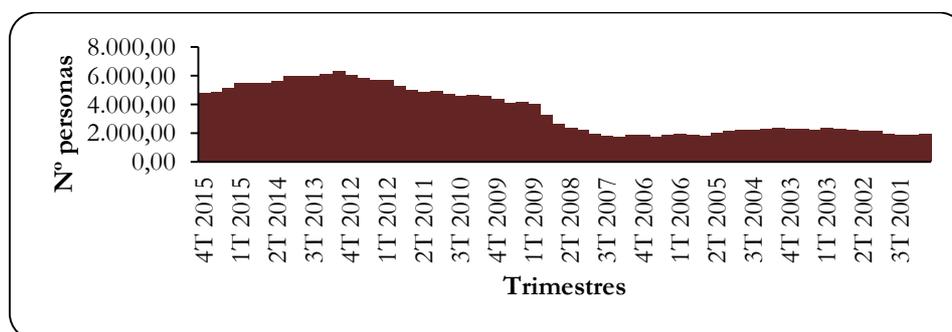
- Transportes, que redujo su gasto en 69 euros anuales, lo que supuso una tasa anual del -2,1%. Destacan en este grupo la disminución del -6,1% del gasto en la utilización de vehículos personales (en concreto los carburantes y lubricantes) y en los servicios de transporte, cuyo gasto se redujo un 1,9%.

Vivienda, agua, electricidad y combustibles, con una bajada del 0,4% (37 euros anuales menos). Influyeron en este comportamiento el menor gasto en el alquiler imputado de vivienda (-0,9%) y en electricidad, gas y otros combustibles (-0,6%). Estas disminuciones se vieron compensadas, en parte, por el aumento del alquiler real de vivienda, cuya tasa anual fue del 2,0%. (INE, 2016)

d) Desempleo:

La evolución del desempleo en España es creciente desde los años 2008 comienzo de la recesión económica, hasta el año 2014, llegando a máximos históricos en la economía española. Es a partir de ese año, cuando el desempleo disminuye, aunque no llega a valores anteriores a la crisis.

Gráfica 5: Evolución tasa desempleo en España (2001-2015)



Fuente: (INE, 2015)

Anexo V: Plan de comunicación 360°

La comunicación 360°, es una Comunicación integral que comunica a la empresa con sus públicos en todos los ámbitos (on y offline) de manera constante. La idea es envolver y captar al cliente con la publicidad en forma circular, para ello utilizaremos las herramientas de comunicación actuales además de añadir nuevos instrumentos de comunicación. Así venderemos el producto en varios medios para lograr captar la atención del cliente en todo momento. El objetivo del marketing 360° es llegar al consumidor final a través de todos los medios de comunicación que la empresa posee.

Figura 1: Comunicación 360°



(Elaboración Propia, 2016)