

MAPA ESTRATÉGICO PARA LA CONQUISTA DEL MERCADO SUCRENSE CON CAFÉ DE MAÍZ

STRATEGIC MAP FOR THE CONQUEST OF THE SUCRE MARKET WITH CORN COFFEE

Walter Uribe Melendres

uribe.walter@usfx.bo

Ruth Esther Contreras Alvarez

contrerasalvarezruthesther@gmail.com

Rosy Mary Diaz Limachi

rosymarydiazlimachi@gmail.com

Leydi Galarza Sifuentes

galarzasifuentesleydi2@gmail.com

Paola Mamani Ramos

paolitamr039@gmail.com

Johannes Antonio Vásquez Mendiola

johannesvasquez700@gmail.com

Resumen

El presente análisis se centra en la formulación de una estrategia de introducción de un nuevo producto agroalimentario (café de maíz) en el mercado de Sucre-Bolivia con el enfoque tridimensional de D. F. Abell. Esta propuesta busca aprovechar las características nutritivas y saludables del maíz.

A través de información secundaria se estima una demanda de 10'181.358 kg/café anual en Bolivia. Y a partir de encuestas a 384 personas se revela que el 27% de la población encuestada mostró interés en consumir café de maíz, donde se estima que

la demanda anual de este café en Sucre zona urbana es de aproximadamente 109.137 kg/año, lo que representa una oportunidad significativa para su comercialización.

El análisis identifica dos segmentos principales de consumidores donde se recomienda una estrategia dual de posicionamiento.

- Café molido para consumidores en casa (77%) que buscan sabor y disfrute.
- Café instantáneo para consumidores en trabajo (23%) ofreciendo facilidad y rapidez en su preparación.

Estos hallazgos sugieren una oportunidad significativa para posicionar el café de maíz en el mercado.

Palabras clave: Mercado de referencia, posicionamiento, medición de demanda, segmentación, mapas de percepción.

Abstract

The present analysis focuses on the formulation of a strategy for the introduction of a new agri-food product (corn coffee) in the Sucre-Bolivia market using the three-dimensional approach of D. F. Abell. This proposal seeks to take advantage of the nutritional and healthy characteristics of corn.

Through secondary information, an estimated demand of 10'181,358 kg/yearly coffee in Bolivia is estimated. And from surveys to 384 people it is revealed that 27% of the surveyed population showed interest in consuming corn coffee, where it is estimated that the annual demand for this coffee in Sucre urban area is approximately 109,137 kg/year, which represents a significant opportunity for its commercialization.

The analysis identifies two main consumer segments where a dual positioning strategy is recommended.

- Ground coffee for consumers at home (77%) who seek flavor and enjoyment.
- Instant coffee for consumers at work (23%) offering ease and speed of preparation.

These findings suggest a significant opportunity to position corn coffee in the market.

Keywords: Relevant market, positioning, demand measurement, segmentation, perception maps.

Introducción

Las empresas y negocios en la actualidad, están orientando sus esfuerzos a la consolidación de emprendimientos de carácter agroalimentario artesanal y sostenible como generadores de desarrollo en los mercados actuales, especialmente dentro de la industria alimentaria.

Los negocios-empresas que buscan consolidarse competitivamente deben primeramente definir con meridiana claridad el mercado de referencia al cual orientaran sus esfuerzos además de precisar con cierto nivel de certeza el tamaño o volumen de demanda potencial y actual.

En la oportunidad, se presenta una perspectiva y reflexión respecto a cómo se debe-puede plantearse un plan de implementación, introducción de un producto en un mercado determinado. Para lo cual este artículo aplica a un producto agroalimentario como es el café, pero no el café tradicional, más bien, una nueva variedad dentro de la misma categoría, que es el café producido a partir del grano de maíz como materia prima principal, la cual por supuesto pretende atender al enorme mercado disponible referido a este producto.

El maíz ha ocupado un lugar importante en el régimen alimenticio de las familias bolivianas, chuquisaqueñas y sucrenses, por sus cualidades nutritivas y saludables, por lo que se considera que el café a base de maíz puede tener una aceptación considerable en el mercado de los consumidores de café.

Para elaborar el café de maíz se utiliza insumos: maíz previamente seleccionado (mejores granos) canela, clavo de olor y pimienta gorda. Las tecnologías que se utilizan para el proceso de elaboración son: clasificadora, tostadora, molino, tamizadora y envasadora. Los beneficios que más destacan son los siguientes:

- **Sin cafeína:** para evitar los efectos secundarios de la cafeína
- **Rico en fibra:** ayuda a la digestión
- **Antioxidante:** el maíz contiene antioxidantes que ayudan al cuerpo a combatir reduciendo el riesgo de enfermedades crónicas como cardiovasculares y diabetes de tipo 2.
- **Vitaminas y minerales:** el maíz contiene vitaminas A, B, C y D

El café de maíz debido a su naturaleza libre de cafeína, puede ser consumido por personas de todas las edades incluyendo

niños, mujeres embarazadas y personas mayores (Olano, 2021).

Parafraseando a Carlos Hugo Molina, todos los días se beben 2.600 millones de tazas de café en el planeta, tomándose el 65% de ellas por la mañana. Después del petróleo, el café es la mercancía más comercializada en el mercado mundial y después del agua, es la bebida de mayor consumo. Con un tamaño de mercado estimado en 6.800 millones de dólares en 2018, se prevé que el café orgánico y/o ecológico, alcance los 12.600 millones de dólares en 2026 con la variedad de café arábica, que representa el 60% de la producción mundial, frente al 40% de robusta (Molina Saucedo, 2022, pág. 45).

Además de lo señalado la cultura de consumo del café está intrínsecamente relacionado con la necesidad humana de socialización que caracteriza a las personas, está claro que todos necesitamos socializar momentos y experiencias, pues en los miles de interacciones que se generan todos los días, el café se constituye en un ingrediente fundamental de dichas interacciones. Esto configura un escenario auspicioso para explorar y plantear una propuesta (plan) estratégica para incursionar con la oferta de café a base de maíz para el mercado sucreño, planteando las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo se elabora una propuesta de lanzamiento o incursión en el mercado, que garantice cierto nivel

de éxito para el café de maíz?

- ¿Cómo medir la demanda potencial y la demanda real? y finalmente
- ¿Qué propuesta estratégica de posicionamiento debería plantearse para el producto?

Estas preguntas de investigación sugieren plantear como objetivo del presente artículo: *Determinar el mercado de referencia del producto café de maíz en el mercado de Sucre, cuantificar la demanda potencial y actual y diseñar una estrategia de posicionamiento.*

El soporte metodológico aplicado corresponde al diseño descriptivo y de carácter concluyente, recopilación de datos transversal (Malhotra, 2008, pág. 79), vale decir que los datos e información tanto secundarios y primarios han sido obtenidos en la gestión 2024.

Tanto para la determinación del mercado de referencia, la medición de la demanda y el planteamiento de estrategias se aplicó una encuesta a la población de la ciudad de Sucre-distritos urbanos, así como entrevista a expertos involucrados con el negocio del café. Siguiendo el proceso de muestreo se determinó el siguiente tamaño de la muestra.

n= 383,61 por tanto
de muestra es: **384 encuestas.**

Los métodos de contacto aplicados alternativamente fueron en línea (Google

formularios) y encuesta por entrevista a fin de garantizar la representatividad de los elementos de la muestra.

Elementos teórico conceptuales

Como se tiene establecido el campo de acción de este análisis, contempla la selección del mercado de referencia (mercado meta) y medición de la demanda del negocio-producto artesanal “Café de Maíz”. Al respecto Lambin J.J. (*Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 474*), plantea que el proceso de marketing estratégico de un negocio comienza por definir el mercado de referencia, vale decir qué productos-mercados se disponen y a cuál producto-mercado se atenderá, y cuál es la estrategia de posicionamiento con mayores posibilidades de adoptarse dentro de mercado.

En 1980 Derek F. Abell propuso un modelo de definición de negocio como premisa preliminar para cualquier posterior planificación estratégica de un negocio. Bajo este “supuesto” una actividad o negocio es una combinación de tres ejes principales: unos clientes a los que servir, unas funciones o necesidades que satisfacer y una tecnología que se ha de emplear para satisfacer a estos cliente (*Blanco Alonso, 2021*).

El enfoque de Abell por un lado considera la determinación del negocio como paso

preliminar a la determinación de la estrategia empresarial y por otro “obliga” a una definición de negocio orientada al cliente y no hacia el producto. Bajo esta teoría un producto únicamente es la manifestación física de aplicar una habilidad particular a fin de satisfacer la necesidad específica de un determinado grupo de consumidores.

La interrelación de las tres dimensiones delimita el llamado “porqué” de cada negocio considerando en todo momento las necesidades-deseos de sus clientes:

En la perspectiva establecida, una vez determinado el mercado de referencia, es importante proceder a la medición de la demanda, para Lambin los métodos de estimación de la demanda se apoyan esencialmente en dos factores: el número de unidades de consumo (n) y la cantidad consumida por unidad (q). Así, se tiene:

$$Q = n \times q, \text{ (Lambin, Gallucci, \& Sicurello, 2009)}$$

El mismo autor sostiene que la demanda de bienes, de consumo perecedero, que es el caso del presente estudio, puede ser estimada con mayor precisión aplicando la siguiente ecuación: $Q = n \times t_o \times t_p$.

Definido el mercado meta para el producto, corresponde la elección de la estrategia de posicionamiento la cual proporcionará un concepto unificador para la formulación y desarrollo del programa de marketing (*Kotler & Keller, 2016*). Con este propósito, resulta de gran ayuda

elaborar mapas de posicionamiento ¹del producto, donde se muestran las ofertas recibidas de los principales competidores y el probable posicionamiento de la empresa para competir con ventaja.

Resultados

Demanda total de consumo de café en Bolivia

En Bolivia actualmente, según datos preliminares del censo 2024, existen 11.312.620 habitantes (*Instituto Nacional de Estadística, 2024*).

De cada 10 personas 6 consumen café en Bolivia y cada personas consume 3 tazas de café por semana, lo cual corresponde aproximadamente a 10 gramos de café en cada taza, entonces podemos decir que consume 120 gramos de café al mes y 1.440 gramos al año, es decir que cada persona consume 1,5 kilogramos de café al año aproximadamente (*Vásquez, 2015*).

Con los datos recopilados se procede a la estimación de la Demanda total de consumo de café en Bolivia.

$$Q=n \times t_o \times t_p$$

Donde:

Q: Cantidad o volumen de demanda del producto café.

n: 11.312.620 Personas potencialmente consumidoras de café.

t_o: 60% de personas que efectivamente consumen café.

t_p: 1,5 Kg de café/persona/año
Reemplazando se tiene:

$$Q= 11.312.620 \times 60\% \times 1,5$$

$$Q = 10.181.358 \text{ kilogramos/año}$$

Esto quiere decir que en Bolivia hay una demanda de 10.181.358 kilogramos de café al año (con un consumo per cápita de 1,5 Kg/año) ciertamente es un volumen de demanda considerable, representando un entorno auspicioso para incursionar en esta categoría, con el producto objeto de estudio.

Demanda de Café de Maíz en Sucre:

Según datos preliminares del censo 2024 existen 296.125 habitantes en el Municipio de Sucre, de los cuales 269.474 se encuentran en la zona urbana distritos 1 al 5; estos son el 91% de los habitantes del total de los distritos que pertenecen al municipio (*Centro Iberoamericano De De-*

1 La palabra “posicionamiento” la popularizaron Ries y Trout (1981), quienes la definieron como el proceso de posicionar el producto en la mente de los consumidores

sarrollo Estratégico Urbano, 2020).

A partir de la encuesta aplicada en el municipio de Sucre se estima un porcentaje de consumidores efectivos de café de maíz que representa el 27%.

Entonces se procede la estimación de la demanda del Café de Maíz en el Municipio de Sucre, aplicando la siguiente ecuación:

$$Q=n \times t_o \times t_p$$

Donde:

Q: Cantidad o volumen de demanda del producto café de maíz.

n: 269.474 Personas potencialmente consumidoras de café.

t_o: 27% de personas que efectivamente consumen café.

t_p: 1,5 Kg de café/persona/año

Reemplazando se tiene:

$$Q= 269.474 \times 27\% \times 1,5 \text{ Kg de café/persona/año}$$

$$Q = 109.137 \text{ kilogramos/año/en el municipio de sucre urbano}$$

Sucre-distritos urbanos, tiene una demanda anual de aproximadamente 109.137 kilogramos de café de maíz al año. Este volumen de demanda represen-

ta una oportunidad considerable para incursionar en el mercado del café de maíz, ofreciendo un producto innovador y adaptado a las preferencias locales.

Mapa estratégico del café de maíz

Para la determinación del mercado de referencia del café de maíz en el municipio de sucre-urbano se aplica el modelo de Abell de tres dimensiones. En el eje X se expresa el grupo de consumidores a los cuales puede satisfacer el producto y se identifican dos segmentos de acuerdo a el lugar donde consumen; En el eje Y se representa las necesidades o función que cumple el producto las cuales son: energizante, sabor y disfrute y socialización y en el eje de la diagonal se representa las tecnologías alternativas que son el café molido y café instantáneo. y por otro lado los cubos representan una unidad de negocio. Conviene señalar que estas dimensiones o atributos se han deducido a partir de la encuesta aplicada.

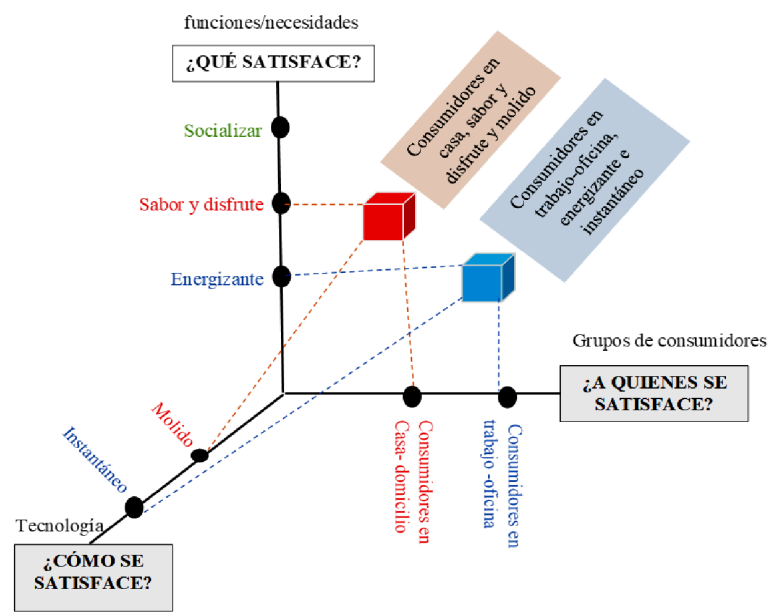
En la unidad de negocio de color rojo son:

Consumidores en domicilio personas que valoran el sabor y la experiencia de preparar el café molido.

En la unidad de negocio de color azul son:

Consumidores en trabajo-oficina aquellos que buscan una bebida energizante e instantánea para consumir en el trabajo.

Gráfico 1
Mercado de Referencia del Café de Maíz



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas

Tabla 1
Cuadro general de preferencias de mercado de café

Consumidores	Casa	77,36%	100%
	Trabajo	22,64%	
Tecnologías	Molino	60,38%	100%
	Instantáneo	39,62%	
Necesidades	Sabor y disfrute	71,7%	100%
	Energizante	24,52%	
	Socializar	3,78%	

La [tabla N°1](#) expone las preferencias expresadas por los consumidores a propósito de sus preferencias de consumo

y sirve de sustento para elaboración del [Gráfico N°1](#).

Tabla 2*Tabla cruzada: (necesidades, consumidores y tecnología)*

¿Dónde suele consumir café mayormente?			¿Cuál es su motivo principal para consumir café?		
			Sabor y disfrute	Energizante	Socializar
En casa	¿Qué presentación de café de maíz preferiría comprar habitualmente?	Molido	37,74%	11,32%	1,89%
		Instantáneo	22,64%	3,77%	0%
En el trabajo	¿Qué presentación de café de maíz preferiría comprar habitualmente?	Molido	5,66%	3,77%	0%
		Instantáneo	5,66%	5,66%	1,89%
TOTAL			100%		

Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de las encuestas.

En la **tabla N°2** (la cual se construyó en base a la **tabla N°1**) se puede observar que el 77,36% de los encuestados consume café en casa y el 22,64% lo consume en el trabajo, de los cuales un porcentaje importante 60,38% prefieren café molido y un porcentaje de 39,62 lo prefieren instantáneo. El motivo principal de consumo es por el sabor y disfrute, con un porcentaje del 71,7%, seguido por el motivo de energizante con un 24,52% y el 3,78% lo consumen para socializar. Por tanto, los segmentos más atractivos en orden de importancia-volumen son: **los consumidores en casa** y que prefieren café molido para satisfacer su necesidad de sabor y disfrute, seguido por los **consumidores en trabajo** que prefieren el café instantáneo para satisfacer su necesidad de estimulación y energizante

A fin de exponer un panorama visual respecto del atractivo de los segmentos identificados seguidamente se estima el volumen de demanda de los mismos.

- Cálculo de la demanda de café de maíz del **segmento consumo en casa** por el sabor y disfrute en presentación molida:

De acuerdo a datos primarios obtenidos se observa que un 77% suele consumir café generalmente en casa, lo que representa el 77% de la demanda total de café de maíz que es 109.137 kg/café/año.

$$Q = (109.137 \times 0,77)$$

$$Q = 84.035 \text{ kg/café/año}$$

- Cálculo de la demanda de café de maíz del **segmento consumo en trabajo** u

oficina como energizante con formato de presentación instantánea.

En este caso se tiene que un 23% suele consumir café generalmente en el trabajo, lo que representa el 23% de la demanda total de café de maíz que es 109.137 kg/café/anual.

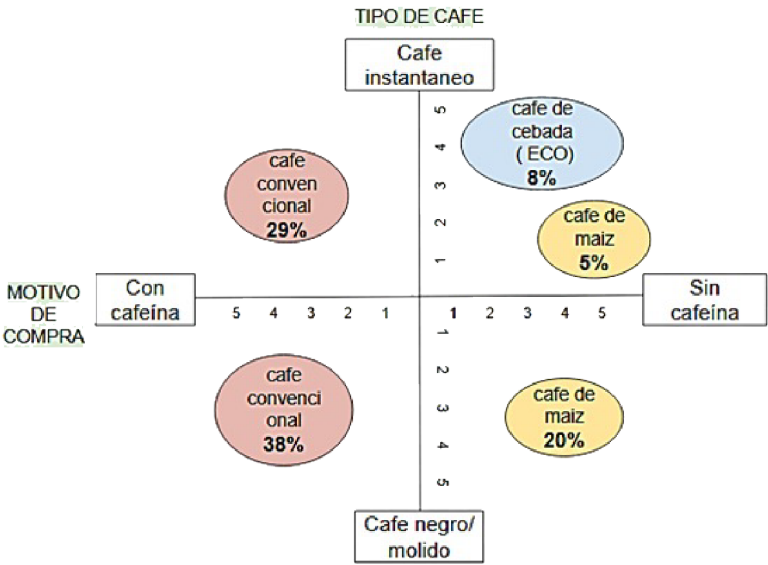
$Q = (109.137 \times 0,23)$
Q= 25.102 kg/café/anual

La sumatoria de las demandas de los dos segmentos dan el 100% que es la demanda total

de café de maíz 109.137 kg de café anual.

Establecido así la oportunidad de negocio para la incursión del producto en los mercados identificados, se expone a continuación mapas perceptuales elaborados en base a atributos y beneficios, los cuales sirven de base para formular estrategias y programas de marketing correspondientes. Este mapeo ha sido elaborado considerando la naturaleza del producto y el mercado.

Gráfico 2
Mapa perceptual basado en atributos motivo de compra y tipo de café



Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta

El **gráfico N°2** es un mapa de percepción basado en los atributos, motivos y tipo de café, permite identificar las preferencias de los consumidores en el mercado.

En primer lugar, se observa que un 38% de consumidores prefiere el café convencional (tradicional) principalmente en su presentación negra/molida y lo cual contiene cafeína, otro 29% opta también por

el café convencional en su versión instantánea que contiene cafeína.

El café de maíz ocupa un 20% del mercado logrando un posicionamiento significativo entre aquellos que eligen el café negro/molido sin cafeína motivados principalmente por razones de salud, existe un grupo más pequeño del 5% que también prefieren el café de maíz, pero en su presentación instantáneo y sin cafeína.

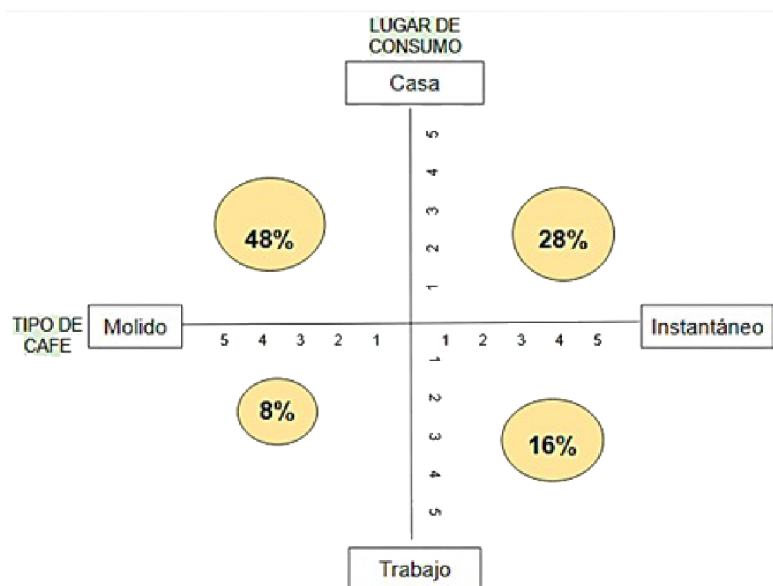
Por otro lado, está presente la marca Nestlé que ofrece café de cebada y atiende a

un 8% de consumidores, este grupo se inclina por el café instantáneo sin cafeína.

Este mapa perceptual o de posicionamiento permite entender mejor la percepción del café de maíz en el mercado, según los motivos y tipo de consumo, así como identificar áreas donde existen espacios no cubiertos por competidores fuertes, estos vacíos representan una oportunidad estratégica para lanzar el producto en cuestión al mercado y cubrir esos espacios.

Gráfico 3

Mapa perceptual basado en atributos: lugar de consumo y el tipo de consumo



Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta

El mapa de percepción del gráfico N°3, está basado en los atributos del lugar de consumo y el tipo de consumo de café normal-tradicional. En él se observa que hay un mercado importante de consumidores

en casa los cuales tienen una mayor preferencia por el café molido. De igual forma identifica otro mercado como son los consumidores en el trabajo-oficina con mayor preferencia por café instantáneo.

Por tanto, para atender al mercado de café se tiene dos segmentos de consumidores (casa y trabajo). Para los consumidores de casa se puede ofrecer café molido porque pueden disfrutar de un mejor aroma y sabor al prepararlo fresco, lo que hace la experiencia más placentera, además de tener más tiempo para la preparación.

Y para atender a los consumidores en el trabajo es mejor ofrecer café instantáneo, porque es más rápido y conveniente, ideal para el ritmo acelerado del entorno laboral.

Conclusión

El café de maíz, tiende a ser bien recibido por los consumidores. Este producto saludable y libre de cafeína, enriquecido con vitaminas y minerales, es apto para todas las edades. La combinación de ingredientes naturales y tecnologías avanzadas asegura un producto de alta calidad y beneficioso para la salud. Al identificar a los consumidores potenciales, evaluar la demanda y promover los beneficios del café de maíz son claves para el éxito en el mercado.

La demanda total de consumo de café en Bolivia, basada en los datos procesados, representa un total de 10.181.358 kilogramos de café al año. Volumen considerable que indica un mercado promotor para la introducción de

nuevos productos de café en Bolivia.

La demanda total de consumo de café de maíz en la zona urbana de Sucre, representa un total de 109.137 kilogramos de café de maíz al año. Siendo un mercado promotor para la introducción y expansión de productos de café de maíz en Sucre.

El mercado de referencia del café de maíz en Sucre-urbano (sobre el modelo de Abell) permite identificar dos segmentos de consumidores o unidades de negocio:

- Consumidores en casa que buscan satisfacer la necesidad de sabor y disfrute en el formato de presentación molido.
- Consumidores en trabajo-oficina motivados por la necesidad de energizar y en la presentación elaboración instantánea y conveniencia.

La mayoría de los encuestados consume café en casa, privilegiando el café molido por su sabor y disfrute. En el trabajo, se prefiere el café instantáneo por su efecto energizante y conveniente preparación. Por lo tanto, se recomienda ofrecer café molido para el hogar y café instantáneo para el trabajo.

Referencias Bibliográficas

- Blanco Alonso, J. D. (06 de Enero de 2021). *Las Tres Dimensiones de Abell*. Recuperado el 4 de noviembre de

- 2024, de Las Tres Dimensiones de Abell:<https://dbcalidad.blogspot.com/2017/10/las-tres-dimensiones-de-abell.html>
- Blanco, D. (19 de October de 2017). *Las Tres Dimensiones de Abell*. Recuperado el 7 de November de 2024, de Daniel Blanco. Calidad, Estrategia y Liderazgo:<https://dbcalidad.blogspot.com/2017/10/las-tres-dimensiones-de-abell.html>
- Centro Iberoamericano De Desarrollo Estratégico Urbano. (2020). *Sucre*. Recuperado el 7 de November de 2024, de CIDEU: <https://www.cideu.org/miembro/sucre/>
- Instituto Nacional de Estadística. (29 de August de 2024). *Somos 11.312.620 bolivianos y Santa Cruz es el departamento que más creció y más poblado - CENSO BOLIVIA*. Recuperado el 7 de November de 2024, de censo bolivia:<https://censo.ine.gob.bo/somos-11-312-620-bolivianos-y-santa-cruz-es-el-departamento-que-mas-crecio-y-mas-poblado/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. (L. Amador Araujo, L. E. Pineda Ayala, & M. L. Amador Araujo, Trads.) Pearson Educación de México.
- Lambin, J. J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado* (Segunda edición ed.). McGRAW-HILL/ Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. (M. E. Ortiz Salinas, Trad.) Pearson Educación.
- Molina Saucedo, C. H. (2022). *Un cafetal del tamaño de Bolivia y su relación con el turismo y las ciudades intermedias*. Centro para la Participación y el Desarrollo Humano Sostenible.
- Olano, M. (12 de January de 2021). *Mux, Café de Maíz: la bebida de los dioses mayas en tu mesa*. Recuperado el 7 de November de 2024, de Revista la Campiña:<https://revistalacampina.mx/2021/01/12/mux-cafe-de-maiz-la-bebida-de-los-dioses-mayas-en-tu-mesa/>
- Vásquez, W. (4 de October de 2015). Seis de cada diez bolivianos consumen café con frecuencia. *La Razón*. Obtenido de <https://www.la-razon.com/financiero/2015/10/04/seis-de-cada-diez-bolivianos-consumen-cafe-con-frecuencia/?amp>