

**CAFÉ DE TIM HORTONS CON SABOR 100% COLOMBIANO**

**ANGELA CAMPUZANO SANZ**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
2008**

## RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo que se presenta a continuación tiene relación con la elaboración de un plan de mercadeo para la empresa Tim Hortons, con el fin de darle a conocer las extraordinarias ventajas derivadas de vender café producido con granos 100% colombianos. Tim Hortons es la cadena de tiendas de café más grande de Canadá y sus utilidades superan los 1000 millones de dólares anuales. Además de ser una empresa próspera, Tim Hortons se ha convertido en una de las compañías canadienses más admiradas en el exterior y en un símbolo de su cultura. “No hay ningún icono en los negocios canadienses más reconocido internacionalmente que Tim Hortons. Para millones de personas en este país, “Tim’s” ha trascendido el mundo de las donas y el café, y ahora es parte de su identidad nacional- una de esas marcas con las que las personas se identifican”<sup>1</sup>. Como podemos ver, los canadienses se sienten orgullosos de contar con una organización tan exitosa como lo es Tim Hortons. Y el tomar café de una de sus tiendas, no es solo “tomar café”, es apoyar una empresa canadiense que los representa ante el mundo entero.

Sin embargo, y aunque los canadienses se sienten identificados con la marca de Tim Hortons, ellos describen su café como un café “barato y de no muy buena calidad”. Como resultado de esto, muchas personas están empezando a comprar café de otras compañías como lo son Second Cup y Starbucks, las cuales se especializan en cafés excelsos. Si miramos veinte años atrás, en Canadá no existía ninguna tienda de Starbucks, y fue hasta 1987 cuando la compañía abrió su primera tienda en este país. Desde ahí, hasta el día de hoy, Starbucks ha abierto más de 500 tiendas en Canadá y tiene planes de seguir extendiéndose en este país. Por lo tanto, si esta compañía está creciendo rápidamente en el mercado canadiense tiene que ser porque este ofrece buenos ingresos y oportunidades. Debido a esto, es fundamental para Tim Hortons mejorar continuamente la calidad de sus productos y asegurarse que los canadienses además de sentirse orgullosos de esta compañía, sigan consumiendo sus productos.

La rigurosa competencia que enfrentan las empresas hoy en día no puede ser superada si no se ofrecen productos de excelente calidad. Los consumidores del siglo XXI son mucho más exigentes en cuanto a la calidad, servicio, distribución y precio asociado a los productos que

---

<sup>1</sup> MAICH, Steve. Book Review: Tim Hortons Co-founder's Memoir. En: MacLean's. Publicado en Octubre del 2006.

adquieren. Por lo tanto, si una empresa quiere ser exitosa y desea sobrevivir a largo plazo, esta tiene que asegurarse que ofrece una ventaja competitiva que la diferencia de la competencia.

En el caso específico de Canadá, es importante considerar que los patrones de consumo de café han cambiado de manera sustancial gracias a la reciente popularidad de los cafés especiales y los cafés gourmet. Además, los canadienses son cada vez más exigentes en cuanto a la calidad y variedad del café que compran, y están invirtiendo más dinero en este. Por otro lado, se debe tener en cuenta que este es uno de los países con los índices de inmigración más altos del mundo. Debido a esto, hay muchísimas personas en Canadá que al no haber nacido en este país, no tienen sentido de pertenencia hacia la compañía, y por lo tanto, lo que buscan es un café de buena calidad a un buen precio.

Como podemos ver, Tim Hortons es una empresa muy bien posicionada en el mercado canadiense. Sin embargo, la calidad de su café debe ser mejorada si esta quiere mantenerse como la cadena de tiendas de café líder en Canadá. De aquí surge la propuesta de que Tim Hortons comience a producir café utilizando solamente granos 100% colombianos. Ya que, como todos sabemos, el café colombiano es reconocido internacionalmente como un café de excelente calidad.

Si después de haber leído este resumen ejecutivo usted sigue interesado en saber de manera específica como Tim Hortons puede sacar provecho de vender productos fabricados con café 100% colombiano, lo invito a leer este interesante y original plan de mercadeo.

## **TABLA DE CONTENIDO**

1- ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA	6
2- JUSTIFICACIÓN	9
3- MARCO TEORICO	11
4- OBJETIVO GENERAL	12
4.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
5- METODOLOGÍA	12
6- RESUMEN DE LOS CAPITULOS	
6.1 Capítulo 1	13
6.2 Capítulo 2	14
6.3 Capítulo 3	14
6.4 Capítulo 4	14
6.5 Capítulo 5	14
7- CAPITULO 1: CAFÉ DE COLOMBIA	
7.1 Historia del café colombiano.	15
7.2 ¿Por qué se dice que el café colombiano es el mejor café del mundo?	16
7.3 Proceso de comercialización del café colombiano en el exterior.	20
8- CAPITULO 2: EL MERCADO DE CAFÉ EN CANADA	
8.1 La Industria del café en Canadá.	21
8.2 Posición competitiva del café colombiano en Canadá.	23
8.3 El Mercado del café colombiano en Canadá.	24
9- CAPITULO 3: TIM HORTONS	
9.1 Historia de Tim Hortons.	25
9.2 Portafolio de productos y ventas.	26
9.3 Cadena de suministro de materias primas.	28
9.4 Beneficios de vender productos fabricados con café 100% colombiano.	30
9.5 Modelo de compra de café colombiano a seguir.	32
10- CAPITULO 4: PLAN DE MERCADEO	
10.1 Objetivos de mercadeo.	33
10.2 Estrategia de mercadeo.	36
10.3 Mercado Objetivo.	38

10.4 Cronograma	38
10.5 Análisis de la competencia.	42
10.6 Análisis DOFA.	44
10.7 Marketing mix.	
10.7.1 Precio	45
10.7.2 Plaza	46
10.7.3 Producto	47
10.7.4 Promoción	47
10.8 Presupuesto	50
10.9 Evaluación y control.	
10.9.1 Actividades de evaluación.	51
10.9.2 Indicadores de gestión.	54
11- CAPITULO 5: ANALISIS FINANCIERO	58
12- CONCLUSIONES	60
13-BIBLIOGRAFIA	63

## 1- ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA

Tim Hortons Inc, es la cadena de tiendas de café más grande de Canadá. Para enero del 2007 habían registradas 2710 tiendas en Canadá, 336 en Estados Unidos y una en Kandahar, Afganistán. Se dice que por cada 15000 canadienses existe una tienda de Tim Hortons. De esta manera, en una población de menos de 15000 habitantes hay al menos uno de sus restaurantes, y poblaciones de aproximadamente 60000 personas generalmente cuentan con alrededor cuatro tiendas.

Esta compañía fue fundada en 1964 en Hamilton, Ontario, y para entonces sólo ofrecía café y donas. Sin embargo, a medida que fue creciendo, esta fue diversificando su menú con el fin de satisfacer los gustos de más y más clientes. La introducción de la Timbit, en 1976, constituyó una de las ampliaciones más importantes de su línea de productos debido a su increíble éxito. Actualmente, la compañía cuenta con más de 20 productos entre los cuales se encuentran diferentes variedades de café, té, donas, galletas, sandwiches, sopas y otro tipo de bebidas, tanto frías como calientes. Sin embargo, el café de Tim Hortons se ha mantenido como su carta de presentación. Este café es reconocido en todos los rincones de la geografía canadiense y el lema que lo identifica es “café siempre fresco”. El café de Tim Hortons es hecho con granos de café arábigo provenientes de diferentes países del mundo, entre ellos Colombia.

Tim Hortons es el líder en el mercado de tiendas de café en Canadá y tiene una porción de mercado del 62%. Su principal competidor es Starbucks, el cual cuenta con una porción de mercado del 7% y ha sido reconocido como la cadena de tiendas de café más grande del mundo Sin embargo, y aunque Starbucks es una compañía mucho más grande y con más trayectoria a nivel mundial; esta se ha visto enfrentada a una fuerte competencia en Canadá por parte de Tim Hortons ya que en este país se ha creado un vínculo muy fuerte con esta marca. Los canadienses no solamente ven el café de Tim Hortons como una bebida, sino también, como un símbolo de su cultura. En un artículo publicado por la revista Maclean's, se hace referencia a Tim Hortons como el ícono de los negocios canadienses más admirado en el mundo.<sup>2</sup> Sin lugar a dudas, Tim Hortons, su imagen y los valores que promulga, están conectados estrechamente

---

<sup>2</sup> MAICH, Steve. Book Review: Tim Hortons Co-founder's Memoir. En: MacLean's, 2006.

con la cultura canadiense. “Tim Hortons es tan canadiense como el hockey y la cerveza, y casi todas las ciudades tiene al menos una de sus tiendas.”<sup>3</sup>

De esta manera, la ventaja competitiva de Tim Hortons consiste en el posicionamiento que tiene la marca en el corazón de los canadienses, más no precisamente en la calidad de su café. “Lo que Tim Hortons ha hecho mejor que cualquier otra compañía es que ellos se han asociado con Canadá.”<sup>4</sup> Sin embargo, y con respecto a la calidad de su café, este ha sido catalogado como un café de baja calidad y los canadienses tienden a describirlo como un café “barato”, pero fresco y con un buen sabor. Así mismo, cuando se compara el café de Tim Hortons con el café de Starbucks, el café de Tim Hortons se encuentra mejor posicionado entre los sectores bajos de la población, mientras que el café de Starbucks es reconocido como un café gourmet que tiene mayor acogida en la clase alta.

Además, es importante mencionar que la población canadiense es una de las poblaciones que consume más café en el mundo y este nivel de consumo ha ido aumentando de manera sorprendente en los últimos años debido a la popularidad de los cafés gourmet y los café especiales. En un reporte realizado por el Departamento de Agricultura de Canadá, se hace mención al impacto positivo que han tenido estos productos en el consumo de café en este país y se describe como uno de los éxitos más grandes de la industria.<sup>5</sup> Otro aspecto que es importante considerar con respecto a las tendencias del consumo de café en este país, es el hecho de que los canadienses son cada vez más exigentes en cuanto a la variedad y la calidad del café que consumen. “La mitad de la población adulta en Canadá consumió algún tipo de café especial en el 2003; y el 6% bebió café especial de manera diaria. De estos cafés especiales el más popular fue el granizado de café. Así mismo, los cafés de sabores se mantuvieron populares entre la población joven y 32% de los canadienses indicaron haberlos consumido durante el 2003.”<sup>6</sup> Una compañía que ha tomado ventaja de la rentabilidad de este segmento de mercado es Starbucks, el cual se ha diferenciado de otras cadenas de tiendas de

---

<sup>3</sup> JOYCE, Ron. Always Fresh. Toronto, Ontario, Canadá: Harper Collins Publishers Ltda, 2006. p. 35

<sup>4</sup> HARRIS, Rebecca. Down-Home Smarts. En: Marketing Magazine, 2005. p. 25.

<sup>5</sup> STATISTICS CANADA. Food available for consumption in Canada, 2007.

<http://www.statcan.ca/english/ads/23F0001XCB/highlight.htm#a9>

<sup>6</sup> COFFEE ASSOCIATION OF CANADA. Highlights 2003 Canadian coffee drinking study.

<http://www.coffeeassoc.com/coffeeincanada.htm>

café debido a que ofrece cafés gourmet. Gracias a esto la compañía ha ido creciendo en el mercado Canadiense a pesar de la competencia.

Por otro lado, el café colombiano es reconocido internacionalmente por su excelente calidad. Además es muy apetecido por su alta acidez, pero a la vez por su suavidad en la taza, características que lo diferencian de otros orígenes. Gracias a las condiciones geográficas, climáticas y de suelos que posee Colombia, como lo son: su ubicación en el trópico, su excelente clima caracterizado por temperaturas medias y lluvias constantes, y su topografía conformada por valles y montañas, la gran mayoría del café que es producido en este país es de alta acidez. En otros lugares del mundo, como en Centroamérica, sólo un millón de sacos, de la cosecha anual, se asimilan a los producidos en Colombia.<sup>7</sup> Además, “Colombia es el segundo país que produce más café en el mundo, después de Brasil y es el principal exportador de la variedad arábica, considerada el grano de más alta calidad”<sup>8</sup>. Incluso, Canadá es uno de los mayores importadores de café colombiano. En el 2003, el mercado de importación de café verde en Canadá estuvo dominado por Colombia, con una participación de mercado del 31%; y seguido por Brasil, el cual tuvo una participación de mercado del 22%<sup>9</sup>.

#### **Porcentaje de participación en el mercado de café verde en Canadá**

<b>ORIGEN</b>	<b>(%) 1998</b>	<b>(%) 2003</b>
Colombia	24	31
Brasil	18	22
Guatemala	12	13
Perú	6	6
Costa Rica	5	4
Nicaragua	2	6
Sub total	67	82
Otros	33	18
Total	100	100

<sup>7</sup> COMPAÑIA NACIONAL DEL CAFÉ SA. Exportadores del mejor café excelso colombiano. Bogotá.  
<http://www.cnccolombia.com.co/defaultESP.htm>

<sup>8</sup> ANGARITA, Victoria. Lo especial de nuestro café. En: Guía del café, 2007.  
<http://www.guiadelcafe.com/article.php?sid=382>

<sup>9</sup> INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA. Estudio de oportunidades comerciales para productos agrícolas seleccionados- Mercado de Canadá. Managua, Nicaragua, 2004. [http://www.iica.int.ni/Estudios\\_PDF/Estudio\\_Canada.pdf](http://www.iica.int.ni/Estudios_PDF/Estudio_Canada.pdf)

Como podemos ver, Tim Hortons es una compañía muy exitosa en Canadá, la cual ha sabido ganarse el corazón de los canadienses. Sin embargo, la calidad de su café, no es uno de los elementos que la caracteriza. De esta manera, sabiendo que el café colombiano es el mejor café del mundo y es servido en algunos de los restaurantes más prestigiosos del planeta; y teniendo en cuenta que los canadienses son cada vez más exigentes en cuanto a la calidad del café que compran, por que no pensar en la elaboración de un plan de mercadeo para que Tim Hortons ofrezca a sus clientes café fabricado con granos 100% colombianos?

## 2- JUSTIFICACION

Como se mencionó anteriormente, Canadá es uno de los países en donde se consume más café en el mundo. De acuerdo con David Wilkes, presidente de la Asociación de Café de Canadá, el valor total del café consumido en este país, en un año, es de aproximadamente \$1 billón de dólares canadienses.”<sup>10</sup>. En términos de consumo per cápita, los canadienses beben en promedio 4.5 tazas de café al día, comparado con los estadounidenses, los cuales consumen alrededor de 3.1 tazas diarias. Además, en este país, el 63% de los habitantes consumen café diariamente, comparado con un 49% en Estados Unidos<sup>11</sup>. Tradicionalmente, Estados Unidos ha tenido uno de los porcentajes de consumo de café más altos en el mundo. Sin embargo, en los últimos años, el consumo de café en Canadá ha sido mayor que en Estados Unidos. De acuerdo con el Departamento de Estadística de Canadá (ESTACAN), en el 2006, el consumo per capita de café fue de 86 litros; 7.5 litros más que en 1997. El café se ha convertido en la bebida más popular de los canadienses por encima del té, el vino y las gaseosas. Es más, en el 2006, el consumo per cápita de té disminuyó en 52 litros; y el consumo de gaseosas se redujo en 85 litros<sup>12</sup>.

Aunque el consumo de café en Canadá es muy alto, este país no produce café. Por lo tanto, el café tiene que ser importado desde otros países. Debido a lo anterior, Canadá está posicionado como uno de los países con los mayores índices de importación per capita de café en el mundo.

---

<sup>10</sup> MATZEN, Tom; HARRISON, Marybeth. Coffee bar. Montreal, Quebec, Canadá: Harper Collins Publishers Ltda, 2007, p. 60

<sup>11</sup> COFFEE ASSOCIATION OF CANADA. Highlights 2003 Canadian coffee drinking study. <http://www.coffeeassoc.com/coffeeincanada.htm>

<sup>12</sup> Ibid

En el 2005, Canadá importó 233753460 kilos de café, comparado con otros países como Estados Unidos y China, los cuales importaron 205998240 y 19314000 kilos de café respectivamente. Además, las importaciones de café hacia Canadá aumentaron en 15992100 kilos del 2003 al 2005<sup>13</sup>.

En cuanto a lugares de consumo se refiere, la mayoría del café consumido en Canadá ya no es consumido en la casa, como se hacía anteriormente, es consumido en establecimientos vendedores de café, como lo es Tim Hortons. Unas de las razones que han llevado a los canadienses ha consumir más café fuera de la casa, es la variedad de cafés orgánicos, gourmet y de sabores disponibles en las tiendas de café, además de que ellos ven estas tiendas como lugares intermedios entre la casa y el trabajo. Los canadienses gastan alrededor de \$600 millones de dólares al año en café preparado en casa, comparado con \$2.3 billones de dólares en café consumido fuera de la casa.<sup>14</sup>

Como podemos ver, el mercado Canadiense ofrece increíbles oportunidades para empresas que, como Tim Hortons, hacen del café su producto número uno. Tim Hortons ha generado increíbles resultados en los últimos años, con un porcentaje de crecimiento anual de más del 7% del 2000 al 2006. Además, esta empresa abrió 741 tiendas del 2000 al 2004 y produjo utilidades de \$996 millones en el 2004<sup>15</sup>. Sin embargo, y aunque Tim Hortons es una empresa exitosa en Canadá y su café es reconocido en todos los rincones del país, los canadienses tienden a describirlo como un café “barato”. De esta manera, el comenzar a fabricar el café de Tim Hortons con granos de café 100% colombianos daría paso a una estrategia de reposicionamiento de la marca, considerando el prestigio del café colombiano a nivel mundial. Esta estrategia podría apoyarse en una campaña publicitaria orientada a destacar el hecho de que el café de Tim Hortons está fabricándose con granos de café 100% colombianos. Todo esto, con el fin de despertar la curiosidad en la población canadiense y así motivarla a degustar la nueva versión del café de Tim Hortons.

Por otro lado, el café colombiano, además de ser un café de alto prestigio, tiene un bajo nivel de cafeína comparado con otros tipos de café. “El robusta posee un 2% de cafeína, mientras

---

<sup>13</sup> ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL CAFÉ. <http://www.ico.org/asp/display5.asp>

<sup>14</sup> OXFAM CANADA. Coffee companies under fire as millions face ruin. Ottawa. <http://act.oxfam.ca/news/MakeTradeFair/Launch02.htm>

<sup>15</sup> Tim Hortons. [http://www.timhortons.com/en/news/news\\_archive\\_2005g.html](http://www.timhortons.com/en/news/news_archive_2005g.html)

que el colombiano sólo tiene un 1%.”<sup>16</sup> Esta cualidad del café colombiano es muy importante si tenemos en cuenta que un gran porcentaje de la población canadiense está cada vez más preocupada por los efectos negativos de este compuesto químico. De esta manera, Tim Hortons podría responder a las necesidades de este grupo de clientes que prefieren beber café que no contenga altos niveles de cafeína.

De acuerdo con lo anterior, el vender productos fabricados con café 100% colombiano se traduciría en mayores ventas, mayor satisfacción al cliente y un reposicionamiento de marca para Tim Hortons. Además que debemos considerar que hasta ahora ninguna empresa canadiense utiliza granos de café 100% colombianos para elaborar todos sus productos.

### **3- MARCO TEORICO**

El propósito de esta tesis de grado es elaborar un plan de mercadeo que convenza a Tim Hortons de vender café hecho con granos 100% colombianos. Hasta hoy, Tim Hortons utiliza café de diferentes partes del mundo para fabricar sus productos. Por lo tanto, este documento trata de mostrar las ventajas derivadas de vender productos hechos con un solo tipo de café, café colombiano.

De esta manera, esta investigación se fundamentará en diferentes modelos para la elaboración de planes de mercadeo. “El plan de mercadeo es usado para desarrollar la estrategia de mercadeo y las tácticas para alcanzar un conjunto específico de objetivos y goles.”<sup>17</sup> La teoría de la Cadena de Valor, por su parte, servirá para demostrar porqué el café colombiano es reconocido internacionalmente. Además, el modelo de la ventaja competitiva de Michael Porter será utilizado para justificar el mejoramiento del café de Tim Hortons como una estrategia indispensable para que esta empresa alcance una posición competitiva sostenible. Finalmente, la viabilidad financiera del proyecto se determinará realizando una tabla de proyecciones de ventas y una encuesta.

---

<sup>16</sup> COMPAÑIA NACIONAL DEL CAFÉ SA. Exportadores del mejor café excelso colombiano. Bogotá.  
<http://www.cnccolombia.com.co/defaultESP.htm>

<sup>17</sup> COHEN, William A. The marketing plan. Quinta edición. En: J. Wiley & Sons, 2006, p. 1.

## **4- OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de mercadeo para que Tim Hortons elabore y venda café fabricado con granos 100% colombianos.

### **4.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar aquellas características del café colombiano que lo posicionan como el mejor café del mundo.
- Estudiar a fondo la estructura y el tamaño de las ventas de Tim Hortons con el fin de determinar la cantidad de café colombiano requerida para soportar su producción.
- Analizar la cadena de suministro de Tim Hortons para identificar los medios a través de los cuales la compañía podría comprar café colombiano.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto.

## **5- METODOLOGIA**

La primera actividad que se llevará a cabo con el fin de alcanzar cada uno de los objetivos específicos planteados anteriormente será el recolectar suficiente información acerca del café de Colombia y de Tim Hortons.

Con el fin de identificar aquellas características del café colombiano que lo posicionan como el mejor café del mundo se estudiará a fondo su cadena de valor. Éste análisis se llevará a cabo teniendo como fundamento la teoría de la Ventaja Competitiva y el modeo de la Cadena de Valor de Michael Porter. Además, se emplearán libros y documentos electrónicos que describen el proceso de producción del café colombiano, entre ellos, el documento titulado: “Caracterización de las cadenas de valor del café, desarrollado por la organización Scielo de Colombia.”<sup>18</sup> Esta información será complementada con una encuesta que realizaré aquí en Canadá, a personas de diferentes nacionalidades, con el fin de conocer cuál es la percepción que tienen del café colombiano.

---

<sup>18</sup> GARCIA, Rafael G y OLAYA, Erika. Caracterización de las Cadenas de Valor y Abastecimiento del Sector Agroindustrial del café. Bogotá, 2006.

Con el propósito de determinar la cantidad de café colombiano requerida por Tim Hortons para soportar sus ventas, contactaré de nuevo a la empresa, buscaré información en la página web y analizaré difentes documentos relacionados con el tema para llevar a cabo esta valoración.

El análisis de la cadena de suministro de Tim Hortons se llevará a cabo teniendo en cuenta los conceptos aprendidos en las asignaturas de Principios de Mercadeo e Investigación de Mercados. Además, se obtendrá información del libro: “Always Fresh”, escrito por Ron Joyce, uno de los fundadores de Tim Hortons, y se utilizarán varios artículos acerca de la administración de la cadena de suministro. De otro lado, se estudiarán los diferentes modelos de venta de café colombiano en el exterior para determinar cuál deberá ser el modelo adoptado por Tim Hortons.

Por último, y con el fin de determinar la viabilidad financiera del proyecto, se emplearán diferentes métodos de evaluación de proyectos vistos en la asignatura de Valoración de Inversiones. Estas herramientas constituyen elementos indispensables en la toma de decisiones financieras de cualquier empresa.

## **6- RESUMEN DE LOS CAPITULOS**

### **6.1 CAPITULO 1: CAFE DE COLOMBIA**

Este capítulo describe ampliamente la trayectoria y posicionamiento del café colombiano en el mercado internacional. La primera parte se enfoca en mostrar cómo y cuándo llegó el café a Colombia; además, se hace énfasis en el papel destacado que ha jugado este producto en el desarrollo del país. Más adelante, se enumeran las razones por las cuales el café colombiano es considerado el mejor café del mundo, destacando el hecho de que los procesos de producción y transformación del café verde en este país, son llevados a cabo de manera artesanal, y por lo tanto, tienen un importante impacto en la calidad de este. Por último, se hace referencia al volumen y al destino de las exportaciones de café verde colombiano, al mismo tiempo que se describen los dos métodos de exportación de este producto los cuales son: la comercialización a través de empresas privadas, y a través de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

## **6.2 CAPITULO 2: EL MERCADO DE CAFE EN CANADA**

Este capítulo analiza la industria del café en Canadá y se enfoca en mostrar la importancia de la transformación de café verde para su economía. Debido a que Canadá no produce café, todo el café que es procesado y consumido en este país, es importando de diferentes países, entre ellos Colombia. Colombia es el mayor exportador de café verde a Canada, y sus exportaciones anuales equivalen a mas de 2 millones de dólares. El café colombiano esta muy bien posicionado en el mercado canadiense, y es importante que se mantenga esta posición de liderazgo debido a que los índices de consumo de café en este país están creciendo de manera sorprendente, a la vez que se debe tener en cuenta que Canadá, como país transformador del grano, necesita insumos para mantener su industria en pie.

## **6.3 CAPITULO 3: TIM HORTONS**

A lo largo de este capítulo se analiza la historia, funcionamiento y posicionamiento de Tim Hortons en el mercado canadiense. Esta compañía tiene una trayectoria de más de 40 años y ofrece una amplia gama de productos, entre ellos: café, donas, yogures y sopas; siendo el café su producto número uno. Sin embargo, y aunque esta es una empresa altamente reconocida en Canadá, la calidad de su café no es la ideal. Por lo tanto, y teniendo en cuenta la fuerte competencia que esta enfrentado es importante tomar acciones para mejorar la calidad de su café, y así mantener la posición de liderazgo que tiene en este mercado. Además, de que es importante considerar que los canadienses son cada vez más exigentes en cuanto a la calidad del café que consumen. De ahí nace la idea de elaborar un plan de negocios para que Tim Hortons comience a producir su café con granos 100% colombianos.

## **6.4 CAPITULO 4: PLAN DE MERCADEO**

En este capítulo se expone el plan de mercadeo que Tim Hortons empleará para elaborar y vender café fabricado con granos 100% colombianos. Este plan de mercadeo tendrá como mercado objetivo personas residentes en Canadá, que conocen de café y poseen un alto nivel de educación. De esta manera, y con el fin de cautivar este mercadeo, se llevará a cabo una campaña publicitaria que utilizará como medios de comunicación, la radio, la televisión y el

Internet. Los mensajes que se transmitirán a través de estos medios de comunicación se enfocarán en destacar las ventajas diferenciales de este nuevo producto, así como, las características incomparables del café colombiano. Por último, se establecerán una serie de indicadores de gestión orientados a evaluar la eficacia del plan de mercadeo, y se realizarán diferentes actividades de control para verificar el cumplimiento de sus objetivos.

## **6.5 CAPITULO 5: ANALISIS FINANCIERO**

Este capítulo pretende demostrar la viabilidad financiera de este proyecto. Para esto, se realizó una encuesta en la ciudad de Saint John, NB, Canadá; con el fin de conocer la opinión de los encuestados acerca del café de Tim Hortons, el café colombiano y la posibilidad de que esta empresa comience a producir su café con granos 100% colombianos. De cuarenta personas encuestadas, 30 respondieron afirmativamente a la pregunta: ¿Compraría café de Tim Hortons si es hecho con granos de café colombianos? Y de las personas que respondieron negativamente, 9 mencionaron que nunca consumen café. Además, se llevo a cabo un análisis de costos, el cual indicó que las utilidades de este proyecto excederían los costos, permitiéndonos concluir que sería rentable llevarlo a cabo.

## **7- CAPITULO 1: CAFÉ DE COLOMBIA**

### **7.1 HISTORIA DEL CAFE COLOMBIANO**

El café es una de las bebidas más populares del mundo y constituye uno de los productos agrícolas de mayor producción en Colombia. “El café en Colombia es mucho más que un simple cultivo o una forma de sustento, el café es el orgullo de todos los colombianos en el exterior, es nuestra cara amable y es el motor del desarrollo económico y social de las zonas rurales de nuestro país.”<sup>19</sup>

Aunque no se sabe con seguridad cómo y cuándo llegaron las primeras semillas de café a Colombia, se cree que su llegada está estrechamente ligada a la iglesia cristiana. Una de las

---

<sup>19</sup> ANGARITA, Victoria. Lo especial de nuestro café. En: Guía del café, 2007.  
<http://www.guiadelcafe.com/article.php?sid=382>

versiones más populares es la del sacerdote español José Gumilla quien, en su libro *El Orinoco Ilustrado* (1741), cuenta cómo las primeras semillas de café se sembraron en la población de Santa Teresa de Tabage, fundada por la Misión Jesuita, y situada entre los ríos Meta y el Orinoco. Luego, en 1736, los Jesuitas llevaron las semillas a Popayán y las sembraron en el monasterio de la ciudad. La primera producción comercial de café tuvo lugar en 1835, pero fue hasta 1850, cuando el cultivo de café se propagó desde Santander hacia otros departamentos del país, especialmente hacia Antioquia, donde tuvo su mayor arraigo. El cultivo de café se popularizó en Colombia entre 1874 y 1900, y tuvo un gran empuje en 1893 gracias a la construcción del ferrocarril de Antioquia, el cuál facilitó el transporte de café y de otros productos agrícolas. Además, las condiciones climáticas y ambientales de la geografía colombiana permitieron que el cultivo de café se propagara rápidamente a lo largo y ancho del territorio colombiano.

Desde comienzos del siglo XX, el café se convirtió en el primer producto de exportación en Colombia representando aproximadamente un 75% de las exportaciones totales. En la actualidad, Colombia exporta alrededor de 560.000 toneladas de café al año<sup>20</sup>, por lo cual se considera el segundo productor de café en el mundo después de Brasil. Además, es el mayor productor de café arábigo, reconocido internacionalmente como el café de mejor calidad. Las exportaciones de productos agrícolas, especialmente de café, le inyectan a la economía colombiana alrededor de \$2 billones de dólares anuales; y cuando el precio del café esta alto, representan más de la mitad de los ingresos de Colombia en dólares. Vale la pena mencionar que el café ha sido el producto más importante para el desarrollo del país; y ha sido el único, cuyas exportaciones se han mantenido de manera constante a través de los años.

## **7.2 ¿POR QUE SE DICE QUE EL CAFÉ COLOMBIANO ES EL MEJOR CAFÉ DEL MUNDO?**

El reconocimiento mundial de la calidad del café colombiano se ha hecho posible gracias a varios factores. Primero que todo, el territorio colombiano ofrece las características climáticas, ambientales y topográficas ideales para el cultivo de café. Al respecto, la Delegación de la

---

<sup>20</sup> FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA.  
<http://www.cafedecolombia.com/caficultura/llegadacolombia.html>

Comisión Europea para Colombia y Ecuador menciona que “la peculiar ubicación geográfica de la zona cafetera colombiana, aunada a las características de clima, suelos y relieve particulares, hacen que el café de Colombia posea unos atributos físicos peculiares”.<sup>21</sup>

El cultivo de café requiere de temperaturas cálidas y lluvias suaves, pero constantes durante todo el año. Periodos de excesiva lluvia, como de sequía, pueden afectar de manera significativa el cafeto y pueden llevar a la aparición de diferentes plagas y enfermedades como la gotera, el rosado, la broca y el minador. Debido a que Colombia está ubicada en el trópico, esta cuenta con temperaturas medias y precipitaciones cercanas a los 120 milímetros mensuales, las cuales crean un clima perfecto para el cultivo del grano. En la zona cafetera generalmente se presentan dos periodos secos y dos periodos lluviosos. En cambio, en las zonas del norte y el oriente, solo hay un periodo lluvioso. Esto permite que Colombia ofrezca café fresco todo el año. Además, la zona cafetera colombiana esta localizada sobre las cordilleras oriental, central y occidental en donde se encuentran suelos de origen ígneo, metamórfico, sedimentario y además, cenizas volcánicas, lo que hace que el suelo sea altamente fértil.

Por otro lado, la variedad de café que se cultiva en Colombia es la arábica, considerada la de mejor calidad en el mundo. Este tipo de café produce un grano grueso y tiene unas características organolépticas especiales como lo son: suavidad, acidez y cuerpo medio, y aroma pronunciado.

En segundo lugar, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia se ha encargado de establecer estrictas normas de control de calidad que aseguran que solo café excelso sea exportado. Este proceso de control de calidad comienza en las fincas en donde la Federación envía inspectores para que se cercioren que la cosecha está en excelentes condiciones y verifiquen que los granos de café cuentan con el color, tamaño y textura adecuados. Una vez los granos están maduros, estos se llevan al beneficiadero en donde se les retira la cereza y se dejan secar. Luego, el café es empacado y llevado a una de las sucursales de la Cooperativa de Caficultores en donde se examina y, si cumple con todos los

---

<sup>21</sup> DELEGACION DE LA COMISION EUROPEA PARA COLOMBIA Y ECUADOR. Café de Colombia, en seis meses la Unión Europea le daría su exclusividad de origen geográfico. Bogotá.

requerimientos de tamaño, forma, color y textura, se separa y embolsa para ser exportado. Antes de que las bolsas sean selladas se toma una muestra de este café, la cual se prepara para que un grupo de catadores le den la aprobación. Si los catadores no están satisfechos con su aroma, color, acidez o sabor, el café no es exportado.<sup>22</sup>

Además de las anteriores normas de control de calidad, La Federación Nacional de Cafeteros ha establecido una serie de trámites legales que los exportadores deben seguir para exportar café colombiano. Algunos de estos trámites son, la inscripción en el registro de exportadores de café; el uso de trilladoras, secadoras o fabricas de café soluble registradas ante la Federación; el mantenimiento de las condiciones demostradas para la obtención de la inscripción en el registro de exportadores; etc.<sup>23</sup> (Mirar Anexo 1)

Finalmente, producir café de excelente calidad no sería posible sin la colaboración y el compromiso de los caficultores colombianos quienes se han esforzado por seguir las normas y recomendaciones de la Federación Nacional de Cafeteros en materia de cultivo, cosecha, beneficio y control de plagas. El cultivo de café requiere de muchos cuidados ya que es necesario abonar los cafetos periódicamente, proteger el cultivo de plantas ajenas al mismo, asegurarse de que los cafetos tengan buen sombrío, estar atento a cualquier tipo de plagas y renovar los cafetales más o menos cada 20 años.

En cuanto a la recolección de café, esta se realiza de manera manual y selectiva asegurándose que solo los granos maduros sean recogidos. Muchas veces se hacen necesarias varias pasadas para recoger todos los granos rojos debido a que no todos maduran al mismo tiempo. Después de que el café es recogido, este debe ser despulpado, clasificado y luego se le debe remover el mucílago. “En Colombia se controla rigurosamente el tiempo de este proceso evitando la fermentación, por ser uno de los puntos críticos en la conservación de las características organolépticas, evitando que se afecte el aroma, el sabor y la disponibilidad del grano para la bebida”.<sup>24</sup> Después de que se le remueve el mucílago al café, este es lavado para eliminar todas

---

<sup>22</sup> JUAN VALEZ. <http://www.juanvaldez.com/espanol/menu/history/quality.html>

<sup>23</sup> FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA.  
<http://www.cafedecolombia.com/docs/pdfcomercial/requisitosexportar.pdf>

<sup>24</sup> GALLEGO, Juan Carlos. Consultoría realizada para la FAO y el IICA en el marco del estudio: conjunto sobre los productos de calidad vinculada al origen, 2007, p. 16.

las impurezas, y posteriormente secado. El proceso de secado se realiza en su mayor parte al sol y de manera lenta. “Este proceso resulta especial frente al practicado en otros países caficultores, como Brasil y Ecuador, donde la mayor parte del café se procesa por el método seco, en el cual los frutos se secan y luego se descascaran. En otros países, solamente despulpan el fruto y luego lo secan con su mucílago sin lavarlo”.<sup>25</sup>

Además, y de acuerdo a la recomendaciones de la Federación, los cafetales deben ser renovados con el fin de mantenerlos jóvenes y competitivos, ya que las enfermedades y las plagas del café son más difíciles de erradicar en cafetales viejos, al mismo tiempo que la productividad de la planta empieza a declinar a medida que envejece. Existen dos sistemas de renovación de cafetales, renovación por zoca y renovación por siembra. La renovación por zoca permite la reutilización de los tallos y la renovación por siembra permite corregir errores en la utilización de los suelos.

Por último, es importante tener en cuenta que todas estas actividades se llevan a cabo a mano, lo cual influye enormemente en la calidad del café. “La producción y transformación a través de un proceso artesanal es uno de los rasgos mas representativos de la cadena productiva cafetera colombiana, que se conserva hoy en día, es su constitución eminentemente campesina en fincas cafeteras. Es decir, no se trata de una producción industrial en masa en exceso tecnificada, sino de un procedimiento casi artesanal...”<sup>26</sup>

Por lo tanto, la calidad del café colombiano es el resultado de condiciones geográficas, climáticas y topográficas adecuadas, de genotipo y variedad de café, y lo más importante; es el resultado del trabajo de muchísimas personas e instituciones que se han esforzado por ofrecerle al mundo un café de calidad excepcional.

---

<sup>25</sup> GALLEGO, Juan Carlos. Consultoría realizada para la FAO y el IICA en el marco del estudio: conjunto sobre los productos de calidad vinculada al origen, 2007, p. 16.

<sup>26</sup> Ibid

### 7.3 PROCESO DE COMERCIALIZACION DEL CAFÉ VERDE COLOMBIANO EN EL EXTERIOR

Colombia es el segundo país en el mundo que exporta más café verde después de Brasil. Del total del café que es producido en este país, 85% es exportado, y de este, 98.7% corresponde a café verde. Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones de café verde colombiano, seguido por Alemania, Japón, Bélgica y Canadá.<sup>27</sup>



[http://www.agrocadenas.gov.co/cafe/documentos/caracterizacion\\_cafe.pdf](http://www.agrocadenas.gov.co/cafe/documentos/caracterizacion_cafe.pdf)

La comercialización de café verde colombiano en el exterior se puede llevar a cabo a través de exportadores registrados y con licencia para exportar café, o a través de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. De acuerdo con la Resolución 0355 del 2002, el Ministerio de Comercio Exterior exige que los exportadores de café se inscriban en el Registro Nacional de Exportadores de Café. Esto con el fin de garantizar un suministro continuo de café en el exterior, una calidad uniforme y un cumplimiento en los embarques.<sup>28</sup>

A diferencia de la exportación de café procesado, la venta de café verde en el exterior se tiene que hacer a tostadores para así garantizar el procesamiento del café en el país importador. Estos tostadores se tienen que inscribir ante la Federación enviando toda la información para efectuar el registro. Las compañías tostadoras de café más grandes del mundo son: Nestlé, Sara

<sup>27</sup> ESPINAL, Carlos. La cadena del café en Colombia. Bogotá: Agrocadenas. 2006.

<sup>28</sup> FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA

<http://www.cafedecolombia.com/servlets/jsp/requisitosexportar.jsp>

lee, Procter and Gamble y Kraft, las cuales procesan el 70% del café verde en el mundo.<sup>29</sup> El café verde se vende solamente en sacos de 70 kilos. A diferencia del café procesado, el cual se vende en diferentes presentaciones, como lo son: granel, libras, frascos y bolsas de 50, 100, 200 y 300 gramos.

Tradicionalmente Colombia se ha concentrado en la exportación de café verde, el cual constituye el producto inicial de su cadena productiva. Debido a esto, es donde se generan los menores ingresos. Sin embargo, la Federación Nacional de Cafeteros está buscando escalar posiciones en la cadena de valor del café, con el fin de lograr mayores utilidades para los caficultores colombianos, al mismo tiempo que se quiere acercar el productor al consumidor final. De esta búsqueda nació la idea de la creación de las tiendas Juan Valdez, la construcción de la fábrica de café liofilizado en Caldas y la exportación de cafés especiales.

## **8- CAPITULO 2: EL MERCADO DE CAFÉ EN CANADA**

### **8.1 LA INDUSTRIA DEL CAFÉ EN CANADA**

Aunque Canadá no produce café debido a sus condiciones climáticas, empresas canadienses importan café verde de diferentes países, lo procesan y luego lo venden en el mercado nacional e internacional. El procesamiento de café ha sido uno de los componentes más importantes de la economía canadiense desde hace muchos años y le otorga al país alrededor de 143 millones de dólares anuales. Entre los años de 1990 y 2001, las exportaciones de café procesado en Canadá aumentaron de manera extraordinaria, pasando de \$8.3 millones de dólares a \$132.6 millones de dólares. Además, este país se ha convertido en el proveedor más grande de café tostado y molido, sin descafeinar y descafeinado en Estados Unidos; con una porción de mercado del 43% y 30% respectivamente.<sup>30</sup>

A pesar de que las exportaciones de café procesado en Canadá son altas y han aumentado de manera considerable en los últimos años, la industria de café en Canadá sigue siendo

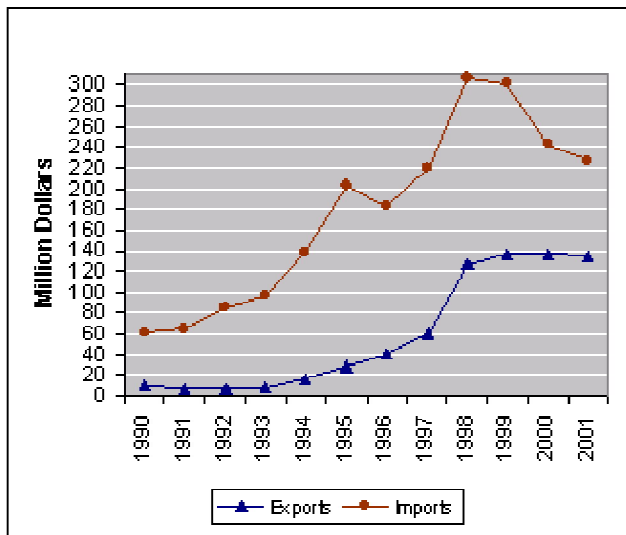
---

<sup>29</sup> GARCIA, Rafael G y OLAYA, Erika. Caracterización de las Cadenas de Valor y Abastecimiento del Sector Agroindustrial del café. Bogotá, 2006, p. 211.

<sup>30</sup> DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE CANADA. La Industria de Café y Té en Canadá. Ottawa. <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1172237152079&lang=e>

principalmente importadora. En 1999, Canadá importó \$486.2 millones de dólares en café verde y exportó \$278.3 millones de dólares en café procesado.

**Importaciones y exportaciones de café a Canadá de 1992 al 2001**



Los países que le venden más café verde a Canadá son: Colombia, Brasil y Guatemala. Siendo Colombia el proveedor número uno. En 1996, Colombia exportó casi \$2 billones de dólares en café a Canadá,<sup>31</sup> y este número ha ido creciendo con respuesta al incremento en el consumo de café en este país. Del café verde que es exportado de Colombia hacia Canadá, parte se procesa y se destina al consumo interno, y la otra parte, se reexporta a Estados Unidos. Como podemos ver, la industria canadiense de procesamiento de café se ubica en una de las etapas finales de la cadena de valor del café, lo que representa altos rendimientos para la economía canadiense.

Esta industria esta representada por la Asociación de Café de Canadá la cual actúa como vocero ante los medios de comunicación y se encarga de garantizar que el café que se vende en este país es de excelente calidad. Además, esta asociación trabaja de la mano con el gobierno canadiense para asegurarse que las diferentes leyes y regulaciones en torno a la venta de café sean equitativas y justas tanto para los consumidores, como para los vendedores.

<sup>31</sup> COFFEE ASSOCIATION OF CANADA. Highlights 2003 Canadian coffee drinking study. <http://www.coffeeassoc.com/coffeeincanada.htm>

Debido a que la industria del café en Canadá esta integrada en su mayoría por empresas procesadoras de café, es muy importante para un país exportador de café verde, como lo es Colombia, el mantenerse como el proveedor número uno. Además de que es importante considerar que el consumo de café en Canadá está aumentando cada vez más con el paso de los años. De acuerdo con un estudio realizado por el Departamento de Estadística de Canadá (ESTACAN), en el 2002 el consumo de café aumento significativamente comparado con años anteriores y ha seguido aumentando hasta el presente año.

## **8.2 POSICION COMPETITIVA DEL CAFÉ COLOMBIANO EN CANADA**

Colombia es el mayor exportador de café a Canadá seguido por Brasil. En 1998, las importaciones de café colombiano a Canadá representaron un 24% de las importaciones totales de café verde, y las importaciones de café brasileño correspondieron a un 18%. En el 2003, las importaciones de café colombiano a Canadá representaron un 31% de las importaciones totales de café verde, comparado con un 22% provenientes de Brasil. Estas estadísticas nos permiten concluir que el café colombiano está muy bien posicionado en el mercado canadiense. Este mercado ofrece muy buenas oportunidades para Colombia, como país productor de café, debido al incremento en el consumo per capita de café en este país, al aumento en el número de inmigrantes que llegan anualmente y a las actuales políticas de gobierno que facilitan el comercio entre los dos países. De esta manera, Colombia debe crear estrategias que le permitan ganar más y más clientes en el mercado canadiense para así aprovechar las ventajas que este ofrece y evitar perder la posición de privilegio que se tiene como el principal importador de café verde en este país. Una buena estrategia que Colombia podría implementar para fortalecer su presencia en el mercado canadiense sería el realizar un convenio con una empresa de la talla de Tim Hortons.

Por otro lado, el posicionamiento del café colombiano en el mercado Canadiense, y en general, en el mercado internacional, ha sido posible gracias a varios elementos. La excelente calidad del café colombiano, su incomparable sabor y aroma, han llevado a que este producto sea reconocido a nivel mundial. Además, las extraordinarias campañas publicitarias llevadas a cabo por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, han permitido diferenciar el café colombiano con respecto a otros tipos de café en el mundo. “La Federación tuvo en claro desde

principios de 1960 que además de trabajar en diferentes aspectos para el desarrollo del sector cafetero, también era necesario apoyarse en la publicidad para posicionar las propiedades o bondades del café colombiano en el mundo”<sup>32</sup>. La imagen de Juan Valdez, como símbolo del café colombiano, ha sido una herramienta indispensable en el posicionamiento del mismo, hasta el punto de convertirse en uno de los íconos más reconocidos del mundo y en el más popular en los Estados Unidos. En cualquier parte del mundo, incluso en Canadá, la imagen de Juan Valdez es asociada con café de excelente calidad. Juan Valdez no solo simboliza el café colombiano, pero también representa los millones de caficultores colombianos que hacen del café su medio de sustento y que se esfuerzan por entregarle al mundo un café de excelente calidad que pone en alto la imagen del país.

### **8.3 EL MERCADO DEL CAFÉ COLOMBIANO EN CANADA**

La plataforma de comercialización del café en Canadá esta conformada por importadores, tostadores y minoristas. Empresas como Kraft, Nestlé y Procter & Gamble consituyen unos de los importadores y tostadores de café más grandes en Canadá. Estas empresas compran los granos de café maduros, los tuestan, los procesan y luego los distribuyen. Dentro de la categoría de los importadores también encontramos a la Asociación de Café de Canadá. Esta asociación le compra café a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y luego ellos se encargan de su comercialización a nivel nacional.<sup>33</sup> La Asociación de Café de Canadá y La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia trabajan de la mano con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores canadienses quienes son cada vez más exigentes en términos de calidad y variedad.

De otro lado, minoristas como Costco, Wal-mart, The Super Store y Sobey’s; así como, tiendas de café de la talla de Starbucks compran el café tostado, lo procesan y lo comercializan. Este último, constituye una de las empresas que compran más café colombiano en Canadá.

---

<sup>32</sup> CASADO, Sandra. *Café de Colombia y Juan Valdez en el tiempo*. Buenos Aires: Universidad de Congreso: boletín #3 de Imagen y Comunicación, 2006.

<sup>33</sup> COFFEE ASSOCIATION OF CANADA. *Highlights 2003. Sustainability and equitable trade: direct partnerships*. [http://www.coffeeassoc.com/se\\_direct\\_partnerships.htm](http://www.coffeeassoc.com/se_direct_partnerships.htm)

Finalmente, encontramos empresas como: Douwe Egberts, A.L. Van Houtte y Illi Espresso Canada, las cuales adquieren el café por medio de los grandes importadores, lo tuestan y luego lo comercializan.

Desafortunadamente, más del 80% del mercado de café en Canadá se encuentra dominado por empresas multinacionales como Nestlé, Kraft, Folgers y además por marcas propias de supermercados. Lo anterior impone grandes barreras de penetración de mercado para marcas privadas que quieran ingresar al mercado canadiense.<sup>34</sup>

## **9- CAPITULO 3: TIM HORTONS**

### **9.1 HISTORIA DE TIM HORTONS**

Tim Hortons fue fundado en 1964, en Hamilton, Ontario, por el jugador profesional de jockey Tim Horton. Tim Horton fue parte de la Liga Nacional de Jockey de Canadá (NHL) y jugó hasta el año de 1974. Debido a todos los premios y reconocimientos que recibió como jugador de jockey, Tim Hortons se convirtió en una leyenda del jockey Canadiense.

En 1967, Tim Horton se asoció con el policía Ron Joyce con el fin de expandir la empresa alrededor de Canadá. De 1964 a 1967, Tim Hortons sólo contaba con una tienda en la ciudad de Hamilton, Ontario. Sin embargo, y como producto de la asociación entre Tim Horton y Ron Joyce, se lograron abrir 2 tiendas más en esta ciudad. Por lo tanto, al finalizar 1967, Tim Hortons contaba con un total de 3 tiendas.

Unos años más tarde, la compañía se hizo pública usando el nombre de “Tim Donut Limited”; y a principios de 1990, esta cambió su nombre al Grupo TDL Ltd para así diversificar su línea de productos, ya que en un principio la compañía sólo ofrecía café y donas.

---

<sup>34</sup> INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA. Estudio de oportunidades comerciales para productos agrícolas seleccionados- Mercado de Canadá. Managua, Nicaragua, 2004. [http://www.iica.int.ni/Estudios\\_PDF/Estudio\\_Canada.pdf](http://www.iica.int.ni/Estudios_PDF/Estudio_Canada.pdf)

En 1995, Tim Hortons llevo a cabo un consorcio con Wendy's con el fin de entrar de manera mas sólida en el mercado estadounidense, sin embargo la compañía continuó operando de manera independiente.

El 24 de marzo del 2006, Tim Hortons comenzó a cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York y en la Bolsa de Valores de Toronto. Cuando las acciones fueron lanzadas al mercado costaban \$27 dólares y el primer día se vendieron más de 25925925. Hoy en día, una acción de Tim Hortons cuesta \$33.53.

El 28 de septiembre del 2006, Wendy's vendió sus acciones a Tim Hortons; y ese mismo día, Tim Hortons fue incorporada en la lista de las compañías más grandes que cotizan en la Bolsa de Valores de Toronto S&P/TSX.

En la actualidad el 95% de las tiendas de Tim Hortons son franquicias., y estas emplean alrededor de 50000 personas. Si a esto le sumamos el número de personas que trabajan en la parte administrativa, serían en total, alrededor de 50760 personas empleadas por la compañía. Como podemos ver, en 40 años, Tim Hortons se ha logrado posicionar como una de las empresas más exitosas en Canadá y se ha convertido en un ícono de los negocios canadienses.

## **9.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y VENTAS**

Tim Hortons comenzó como una tienda vendedora de café y donuts; y aunque estos dos productos se han mantenido como los más populares a través de los años, el menú que ofrece Tim Hortons ha ido creciendo para satisfacer los diversos gustos de sus clientes. Actualmente, el portafolio de productos de Tim Hortons está dividido en 5 líneas de productos: cafés y otras bebidas; sandwiches, sopas y chilli; snacks y otros productos de panadería; desayunos y mercancía. La línea de cafés y otras bebidas está conformada por cafés expresos, chocolates, tés, tés especiales, otras bebidas calientes, granizados de café, granizado de café especial, otras bebidas frías y sabores adicionales. Dentro de la categoría de tés especiales encontramos los siguientes tipos de tés: té verde, conde gris, desayuno americano, limon-miel, canela-manzana, naranja pekoe, menta, manzanilla y té chai. La categoría de otras bebidas calientes está compuesta por: café moca, vainilla francesa, toffee inglés y sorbetes calientes. Los granizados

de café son una mezcla de café frío con hielo y chocolate o leche. Los granizados de café especiales son granizados de café tradicionales acompañados por chocolate o caramelo, crema de chantilli y un sabor adicional que el cliente escoge de acuerdo a sus preferencias. Las bebidas frías que ofrece Tim Hortons son: jugos, agua, leche, gaseosas y te frío. Los sabores que se pueden añadir a bebidas como el café, el chocolate o a los granizados son: vainilla francesa, caramelo, almendra tostada, menta y avellana.

La línea de sandwiches, sopas y chilli esta conformada por 6 clases de sandwiches que son: queso suizo y jamon, BLT, tocineta y pavo, pollo asado, ensala de pollo y ensalada de huevo. Tim Hortons ofrece 5 clases de sopas y su tradicional chilli. Las sopas que ofrece son: crema de brocoli, sopa de papa y tocineta, sopa de pavo y arroz, sopa de vegetales y sopa de spaguetis y pollo. Dentro de esta linea de productos, Tim Hortons también ofrece los siguientes combos para el almuerzo: combos de sanwich, los cuales incluyen un sandwich, una donut y un café mediano; combos de sopa y sandwich, que incluyen una sopa, un sanwich y un café mediano; combos de sopa que vienen con una sopa, un rollo de pan, una dona y un café mediano; y combos de chili, que estan compuestos por un plato de chilli, un pan, una donut y un café mediano. En estos combos el café puede ser reemplazado por una gaseosa, y la dona puede ser reemplazada por una galleta o un pastel.

La linea de snacks y otros productos de panadería está compuesta por donuts y timbits, yogures y otros productos de panaderia. Tim hortons ofrece una gran variedad de donuts, incluyendo: donuts de chocolate, donuts cubiertas de chocolate, donuts de miel, donuts de miel cruller, donuts tradicionales, donuts crema de Boston., donuts nuez crocante y buñuelos de fresa. Los timbits se pueden encontrar en los siguientes sabores: coco, chocolate, azúcar y tradicional. Los sabores de timbits y donuts que fueron mencionados anteriormente son considerados sabores requeridos debido a que todas las tiendas los deben surtir. Además de estos sabores, cada tienda puede escoger entre otros sabores opcionales. Esto permite que cada tienda de Tim Hortons se adapte de acuerdo a las preferencias de sus clientes.

Con respecto a los yogures, Tim Hortons ofrece 2 variedades: yogures de vainilla y yogures de fresa. Dentro de la denominación otros productos de panadería encontramos: bagels, tartas, galletas, croissants, biscochos, panes daneses, muffins regulares y muffins bajos en grasa.

La línea de desayunos esta compuesta por: BELTs sandwiches, papas al estilo hash y sandwiches para el desayuno. Los BELTs son sandwiches de lechuga, huevo, tomate y tocineta. Las papas al estilo hash son pedazos de papa sazonados, cocinados, y luego horneados. Finalmente, los sandwiches para el desayuno están hechos con huevo, tocineta o salchicha y queso.

Tim Hortons también vende termos, cafeteras, teteras, bonos de regalo, tarjetas tim hortons, café, chocolate y té en caja; estos productos hacen parte de la línea de mercancía.

Como podemos ver, Tim Hortons ofrece una amplia variedad de productos para así responder a los diversos gustos de sus clientes. Desde que la empresa fue creada en 1964, uno de sus objetivos principales ha sido el de satisfacer las necesidades de sus clientes a través de innovación en sus productos y ampliación en la variedad de los mismos. Y aunque el café sigue siendo considerado su producto número uno, la empresa a tratado de introducir productos complementarios como galletas, pasteles y sandwiches que vayan de la mano con el café y que permitan que el cliente disfrute al máximo su experiencia con Tim Hortons.

### **9.3 CADENA DE SUMINISTRO DE MATERIAS PRIMAS**

Tim Hortons ha llevado a cabo una serie de adquisiciones y joint ventures a través de los años, las cuales le han permitido integrarse verticalmente en la cadena de suministro. Las compañías hoy en día hacen de la integración vertical y de la colaboración entre miembros de la cadena de suministro herramientas claves para maximizar las eficiencias en la obtención de materias primas. Ya que, y como menciona Jeffery Dryer en su libro Collaborative Advantage: “Hoy en día la competencia no es solo entre compañías, es entre cadenas de valor.”<sup>35</sup>

El 6 de marzo del 2001, Tim Fortons firmó un joint venture con la compañía irlandesa Cuisine de France para la construcción de una panadería en Brantford, Ontario. Con este joint venture

---

<sup>35</sup> DRYER, Jeffery H. Collaborative advantage: Winning through extended enterprise supplier networks. Cary, North Carolina: Oxford University Press Incorporated, 2000, p 5.

Tim Hortons buscaba aprovechar la experiencia y tecnología de la Cuisine de France en la producción de donuts, galletas y otros productos de panadería. Además, este acuerdo le permitió a Tim Hortons introducir una nueva línea de pan baguettes para acompañar sus sopas. Por otro lado, para la Cuisine de France este joint venture constituía su primera inversión en el mercado americano. La planta de producción en Brantford le permitió a Cuisine de France comenzar a producir y distribuir sus productos en supermercados y cadenas de almacenes en Estados Unidos y Canadá.

El 25 de mayo del 2002, Tim Hortons compró una planta tostadora de café en Rochester, New York. La planta fue completamente remodelada y re-equipada con las mejores máquinas tostadoras y empacadoras de café y tiene una capacidad de producción de más de 10 millones de libras de café al año. Desde que la planta tostadora de café fue construida, 42% del café que usa Tim Hortons para fabricar sus productos es tostado allí, y luego es distribuido hacia los diferentes restaurantes de la compañía y hacia supermercados. El 48% del café restante es comprado tostado, luego es procesado por la compañía y finalmente es distribuido. Como se mencionó anteriormente, el café verde que compra Tim Hortons es procedente de diferentes países del mundo. En un informe que la compañía elaboró para la SEC en el 2007, se menciona que Tim Hortons monitorea constantemente el mercado mundial de café verde en búsqueda de mejores ofertas y proveedores alternativos.<sup>36</sup>

En el 2003, la compañía compró una planta productora de salsas, y desde ese momento, todas las salsas que Tim Hortons usa en productos como: donuts, tortas y rollos de canela son producidos en este lugar y distribuidos hacia los diferentes establecimientos de la compañía. Tim Hortons también tiene su propia línea de camiones en Canadá que distribuye diferentes productos desde 5 plantas localizadas en: Langley, BC; Calgary, Alberta; Kingston, Ontario; Guelph, Ontario y Debert, Nova Scotia hacia los diferentes restaurantes. En los Estados Unidos, Tim Hortons tiene contratos con diferentes compañías transportadoras de alimentos para que estas distribuyan sus productos desde las plantas productoras hacia los restaurantes.

---

<sup>36</sup> TIM HORTONS INC.SEC. Securities and Exchange Commission, 2006.  
[http://www.secinfo.com/d14D5a.u1hr6.htm#\\_toc](http://www.secinfo.com/d14D5a.u1hr6.htm#_toc)

Como podemos ver, Tim Hortons esta buscando constantemente nuevos proveedores de café y esta considerando nuevas ofertas. Esto representa una buena oportunidad para que la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia elabore una propuesta de negocios para Tim Hortons a través de la cual ellos se convertirían en los únicos proveedores de café.

#### **9.4 BENEFICIOS DE VENDER PRODUCTOS FABRICADOS CON CAFÉ %100 COLOMBIANO**

El café colombiano es reconocido internacionalmente por su excelente calidad. Desde que la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia lanzó su primera campaña publicitaria en 1960, introduciendo a Juan Valdez como la imagen del café colombiano, el reconocimiento de marca ha aumentado extraordinariamente. “Es así como en el año 1959, por ejemplo, sólo un 4% de los consumidores norteamericanos reconocían a Colombia como un país productor de café, en tanto que en la década de los 90, y comienzos del siglo XXI, este porcentaje superó el 85%.”<sup>37</sup> Actualmente, el símbolo de Juan Valdez ha sido señalado como uno de los íconos más reconocidos en el mundo y el más popular en los Estados Unidos. En el 2004 la Federación Nacional de Cafeteros contrató a la firma KRC RESEARCH para que llevara a cabo un estudio con el fin de conocer la percepción de los consumidores a nivel mundial acerca del café colombiano. Este estudio se realizó en Estados Unidos, Canadá, El Reino Unido, Francia, Alemania, España, Japón y Corea del Sur; y sus resultados permitieron concluir que el café colombiano es reconocido a nivel mundial; incluso, en algunos países, es identificado como el mejor y más rico café del mundo. Cuando se les pregunto a los encuestados acerca de la calidad de diferentes tipos de café, más de un tercio respondió que el café colombiano era de excelente calidad, lo cual se vio reflejado en la intención de pagar un precio más alto por este.<sup>38</sup> Este, así como muchos otros estudios, demuestra que el café colombiano es reconocido a nivel mundial como un café de excelente calidad. No sólo somos los colombianos los que decimos con orgullo que el café de nuestra tierra es el mejor del mundo, es el mundo entero reconociendo su sabor, aroma y suavidad. De esta manera, para cualquier empresa, el vender productos fabricados con 100% café colombiano puede convertirse en un elemento distintivo

---

<sup>37</sup> FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA  
<http://www.cafedecolombia.com/comercializacion/programa100/Elementos1.html>

<sup>38</sup> GALLEGOS, Juan Carlos. Consultoría realizada para la FAO y el IICA en el marco del estudio: conjunto sobre los productos de calidad vinculada al origen. 2007, p. 16.

que le permitirá ser reconocida ante el público. Además, esto también puede llevar a que la compañía incremente sus ventas, a que esta tenga la posibilidad de cobrar un poco más por su producto debido a la calidad del café que utiliza, y a que se cree una diferenciación de marca en la mente de los consumidores.

En el caso específico de Tim Hortons, el usar solamente granos de café colombianos para la fabricación de su café, significaría una mejora sustancial en la calidad del mismo. Ya que cuando se compra 100% café de Colombia, la Federación Nacional de Cafeteros garantiza que este solamente contiene los mejores granos de café colombianos, sin mezclas provenientes de otros orígenes. En cambio, cuando se compra café procedente de diferentes países del mundo, se compran granos de café de diferente calidad y esto puede afectar el sabor de una buena taza. La calidad de los granos es definitivamente el factor más importante en la producción de un buen café, ya que así se usen las mejores máquinas despulpadoras y tostadoras, el aroma, el color y la suavidad son características intrínsecas de éstos.

En términos de consolidación de la posición de la empresa en diferentes mercados, el vender productos fabricados con 100% café colombiano le permitiría a Tim Hortons tener una acogida más grande y un mayor reconocimiento en países en los cuales no tiene una posición competitiva muy fuerte, como lo es en Estados Unidos, en donde el café colombiano tiene un excelente mercado.

Por otro lado, el vender productos fabricados con 100% café colombiano también podría ser utilizado por la compañía para atraer nuevos clientes en el mercado canadiense; especialmente para llegar a aquellas personas que tienen la percepción de que el café de Tim Hortons no es de muy buena calidad. Para lograr lo anterior, es muy importante que la empresa lleve a cabo una campaña de mercadeo de tipo informativa a través de la cual se le da a conocer al público que el café de Tim Hortons está siendo elaborado con los mejores granos de café del mundo, granos de café colombianos.

Como podemos ver, el usar solamente granos de café colombianos para la fabricación del café de Tim Hortons beneficiaría a la empresa en términos de mejoramiento de la calidad del

producto, consolidación de la presencia en diferentes mercados, atracción de nuevos clientes, reposicionamiento de marca y por supuesto, crecimiento en los ingresos.

## **9.5 MODELO DE COMPRA DE CAFÉ DE COLOMBIA A SEGUIR**

Como se mencionó en capítulos anteriores, el café verde colombiano puede ser exportado por medio de comercializadoras privadas, o través de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Después de haber analizado ambos modelos, se recomendaría la adquisición de café a través de la Federación debido a las siguientes razones: En primer lugar, la Federación cuenta con reconocimiento a nivel internacional por su institucionalidad y cumplimiento. Al mismo tiempo que goza de una trayectoria en el mercado de más de 80 años. En un documento creado por el Departamento de Desarrollo Internacional de Inglaterra y titulado: “The Colombian Coffee Grower’s Federation: Organised, Successful Smallholder Farmers for 70 Years”, se describe a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia como una organización remarcable que ha llevado a cabo un increíble trabajo por los caficultores colombianos y el país en general.<sup>39</sup> De esta manera, el adquirir café a través de una organización como la Federación que es reconocida a nivel internacional por sus buenas practicas empresariales es mucho más seguro que comprar millones de dólares en café a una compañía de la cual se tiene poca información y la cual ofrece pocas garantías. Además, la Federación actúa como entidad exportadora y reguladora, lo cual permite que los trámites de exportación se lleven a cabo más rápido, al mismo tiempo que se tiene la seguridad de que se está cumpliendo con la legislación establecida al respecto.

Por otro lado, la Federación tiene la posibilidad de suministrar grandes volúmenes de café; además de ofrecer cafés especiales, ya sea por ser certificados (orgánicos, de comercio justo, etc.), porque el grano tiene características específicas (tamaño, forma, aroma, acidez, etc.), o por el origen del café (región determinada).

---

<sup>39</sup> BENTLEY, Jeffery; BAKER, Peter. The Colombian coffee growers federation: Organized, successful smallholder farmers for 70 years. Londres: Departamento de Desarrollo Internacional de Inglaterra: boletín # 100, enero del 2000, p. 4. [http://www.odi.org.uk/networks/agren/papers/agrenpaper\\_100.pdf](http://www.odi.org.uk/networks/agren/papers/agrenpaper_100.pdf)

Así mismo, cuando se adquiere café a través de la Federación, ésta garantiza que se está obteniendo café de excelente calidad. Lo anterior se ve reflejado en los estrictos controles de calidad a los cuales el café es sometido antes de ser exportado.

Finalmente, la Federación ofrece café no solo en términos FOB (Free on Board), sino también, en términos CIF (Cost, Insurance and Freight) y CFR (Cost and Freight) lo cual permite que el cliente, en este caso Tim Hortons, elija el método de transporte del café que mejor se acomode a sus necesidades.

## **10- CAPITULO 4: PLAN DE MERCADEO**

### **10.1 OBJETIVOS DE MERCADEO**

1- Informar a un mínimo de 528.300 personas acerca del nuevo café de Tim Hortons en 9 meses.

Este objetivo se creó con el fin de establecer un número mínimo de personas a las cuales se quiere llegar con esta campaña publicitaria. En el caso del email blast, se tuvo en cuenta que el porcentaje de respuesta a correos electrónicos es generalmente del 5% al 35%<sup>40</sup>. Por lo tanto, teniendo como base un porcentaje de respuesta del 5%, y considerando que los mensajes se enviarán a 2.9 millones de personas, se informarán alrededor de 145.000 personas.

Con respecto a los comerciales de televisión, estos esperan ser vistos por más de 2 millones de personas ya que se transmitirán durante las siete y las nueve de la noche, horario en cual se televisan los programas más populares de la televisión canadiense. Solamente el show Canadian Idol, transmitido por la cadena CTV, a las nueve de la noche, tiene una audiencia promedio de 2.2 millones de personas<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> LOWE, Edward. How to create an effective advertisement. 2005.

[http://www.esmalloffice.com/SBR\\_template.cfm?DocNumber=PL12\\_0100.htm](http://www.esmalloffice.com/SBR_template.cfm?DocNumber=PL12_0100.htm).

<sup>41</sup> CTV announces third season of Canadian Idol. En: Channel Canada, 9 de diciembre del 2004. <http://www.channelcanada.com/Article682.html>

Por otro lado, se espera que los comerciales de radio sean escuchados por lo menos por 500.000 personas, debido al tamaño de la audiencia de las cadenas de radio por las cuales se transmitirán. Por ejemplo, el show “Don’t say hello”, transmitido por la emisora CHUM, es escuchado por más o menos 500.000 personas<sup>42</sup>. Así mismo, los programas de radio transmitidos por CBC, en horas de la mañana, tienen una audiencia promedio de 28.300 personas.

De acuerdo con lo anterior, los comerciales de radio constituyen la herramienta publicitaria que llegaría al menor número de personas, comparándolos con el email blast y los comerciales de televisión. Sin embargo, solamente estos esperan ser escuchados por alrededor 528.300 personas. De esta manera, podemos decir que como mínimo, esta campaña publicitaria debe informar a 528.300 personas.

2- Persuadir a 369.810 personas acerca de las ventajas del nuevo café de Tim Hortons en 12 meses.

Uno de los objetivos más importantes de esta campaña publicitaria es el de cambiar la imagen del café de Tim Hortons. Al comenzar este documento, se señaló que la mayoría de los canadienses catalogan el café de Tim Hortons como de no muy buena calidad. Por lo tanto, esta campaña de mercadeo pretende mostrarles que Tim Hortons ha decidido mejorar la calidad de su café, y por esto, comenzará a utilizar solamente granos de café colombianos para producirlo. Así mismo, se informará al público acerca de las características inigualables del café colombiano y los estrictos procesos de control de calidad a los cuales es sometido.

La excelente imagen del café colombiano en Canadá, y en el mundo entero, jugará un papel muy importante en el alcance de este objetivo. Además, se hará énfasis en mostrarle al público las diferencias entre producir café utilizando granos de diferentes orígenes, y producir café utilizando granos 100% colombianos.

---

<sup>42</sup> WOOD, Robert. I remember CHUM. En: Broadcast Dialogue, 2007.

Debido a que esta campaña publicitaria tiene como objetivo informar como mínimo a 528.300 personas en 12 meses, se espera que, por lo menos, 70% de estas personas reconozcan las ventajas de producir café utilizando granos 100% colombianos.

3- Aumentar las ventas de la compañía en 12% en un año.

Como se mencionó en capítulos anteriores, Tim Hortons es una empresa muy exitosa en Canadá, y sus ventas han venido creciendo de manera constante desde su fundación en 1964, en Hamilton, Ontario. Del 2000 al 2006, las ventas de Tim Hortons aumentaron en más del 7% cada año, y en el 2007, la empresa alcanzó un incremento en sus ventas del 10%<sup>43</sup>. De esta manera, esta campaña de mercadeo se ha diseñado con el fin de aumentar las ventas de la compañía en 12%. Lo anterior se logrará captando nuevos clientes y manteniendo satisfechos los clientes actuales. El segmento de mercado al cual se dirigirá esta campaña publicitaria será el conformado por aquellas personas que están cada vez más interesadas en consumir café premium. Este segmento, está creciendo en un porcentaje promedio del 15% al año y actualmente representa más de \$1.2 billones de dólares anuales en ventas<sup>44</sup>.

4- Adoptar una estrategia de distribución óptima para lograr que el nuevo café de Tim Hortons sea distribuido en todas las tiendas de la compañía, en Canadá, para agosto del 2010.

Durante los tres primeros meses de introducción del nuevo café de Tim Hortons en el mercado canadiense, este será distribuido solamente en las tiendas ubicadas en Ontario, Québec y British Columbia; y a partir del cuarto mes, se comenzará a distribuir en el resto de las provincias. De esta manera, para agosto del 2010, se espera que el nuevo café de Tim Hortons esté disponible en todas las tiendas de la compañía en Canadá. Teniendo en cuenta que en la actualidad Tim Hortons tiene 2710 tiendas en este país, y de estas, 2025 están ubicadas en Ontario, Québec y British Columbia; se necesitaría que entre el cuarto y el doceavo mes se comenzara a vender este producto en las 685 tiendas restantes.

---

<sup>43</sup> SCHACKLETON, Eric. Tim Hortons Q2 profit increases to \$75 million; sales \$510.07 million. En: CBC News, agosto 7 del 2008. <http://www.cbc.ca/cp/business/080807/b080798A.html>

<sup>44</sup> ROGOV, Daniel. A madness for gourmet coffee an American phenomenon. [http://www.stratsplace.com/rogov/madness\\_for\\_gourmet\\_coffe.html](http://www.stratsplace.com/rogov/madness_for_gourmet_coffe.html)

La distribución de este café desde las bodegas de Tim Hortons hasta las tiendas de la compañía se hará a través de su flota de camiones. Además, la campaña publicitaria que se realizará impulsará la penetración del producto en este mercado. Debido a esto, durante los 3 primeros meses de esta campaña, se transmitirá el mayor número de comerciales de televisión y radio, y se enviará el primer email blast.

5- Crear una estrategia de precio eficaz para posicionar el producto en el segmento de mercado al cual esta dirigido.

La elección de una estrategia de precios adecuada es muy importante debido a que esta tiene un impacto directo en el posicionamiento del producto en el mercado y en las ganancias de la compañía. De esta manera, y con el fin de establecer un precio adecuado para el nuevo café de Tim Hortons, se tendrán en cuenta sus costos de producción; se analizará la estrategia de precios de la compañía; los precios de los productos competidores; la oferta y la demanda de cafés premium en Canadá; y el segmento de mercado al cual este producto estará dirigido.

6- Establecer una estrategia de producto adecuada para permitir que el nuevo café de Tim Hortons sea percibido como de alta calidad y sea aprobado por sus clientes.

La idea de comenzar a fabricar el café de Tim Hortons con granos de café 100% colombianos nació con el fin de mejorar su imagen en términos de calidad y satisfacer las necesidades de los canadienses con respecto al consumo de café premium. Por lo tanto, esta estrategia de producto se concentrará en destacar los atributos del mismo y en exponer los beneficios que este le ofrecerá a los clientes. Además, se hará énfasis en diseñar un empaque apropiado para el mismo.

## **10.2 ESTRATEGIA DE MERCADEO**

El nuevo café de Tim Hortons se lanzará al mercado con el fin de atraer clientes potenciales y mantener los clientes actuales de la compañía. Para esto, se implementará una estrategia de producto orientada a mejorar la calidad del mismo. Como se mencionó anteriormente, en la actualidad, el café de Tim Hortons es fabricado con granos de café arábica provenientes de

diferentes países del mundo. Al mezclar café procedente de diferentes orígenes se deteriora la calidad del mismo, y se pierden características esenciales como lo son su sabor y aroma. De esta manera, el comenzar a utilizar solamente granos de café colombianos para fabricar el café de Tim Hortons significaría mejorar no solo su sabor, sino también, su aroma y su cuerpo. Lo anterior es importante debido a que, como se mencionó anteriormente, una buena taza de café es reconocida por su aroma y acidez medianos, y por su exquisito sabor.

En el ambiente competitivo actual, las compañías deben buscar constantemente estrategias que les permitan distinguirse de sus competidores. Una de estas estrategias es la diferenciación del producto, la cual consiste en crear un artículo o un servicio que es percibido por los clientes como superior, con respecto a los ofrecidos por la competencia. Según Michael Porter, “la diferenciación del producto crea barreras de entrada en la industria debido a que obliga a las nuevas compañías a gastar más dinero para superar la fidelidad de los clientes hacia los productos actuales”<sup>45</sup> En el caso específico de Tim Hortons, el comenzar a vender café fabricado solamente con granos 100% colombianos le permitiría ser la primera empresa en Canadá que utiliza exclusivamente café premium para fabricar sus productos. Por lo tanto, este movimiento constituiría una estrategia de diferenciación que le permitiría sobresalir entre sus competidores.

Además, esta modificación serviría para atraer aquellos clientes que están cada vez más interesados en consumir café gourmet. De acuerdo al Reporte Nacional de las Tendencias del Café realizado al comienzo del este año (2008), el consumo de café gourmet por parte de canadienses y americanos entre las edades de 25 a 59 años ha sido el más alto en los últimos años. Además, 19% de estas personas están consumiendo café gourmet de manera diaria<sup>46</sup>. Como podemos ver, el consumo de café gourmet está ganando popularidad en Canadá. Sin embargo, no hay muchas empresas que estén aprovechando este nicho de mercado.

---

<sup>45</sup> PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, 1998.

<sup>46</sup> BERRY, Donna. *Beyond de Bean*. En: *Dairy Foods*, Mayo del 2008. [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m3301/is\\_5\\_109/ai\\_n25432800](http://findarticles.com/p/articles/mi_m3301/is_5_109/ai_n25432800)

### **10.3 MERCADO OBJETIVO**

El nuevo café de Tim Hortons estará dirigido inicialmente a personas residentes en Canadá; que conocen de café, y están dispuestas a invertir un poco más dinero en este producto, con el fin de obtener una mejor calidad. Debido a que este es un café premium, su mercado objetivo estará localizado principalmente entre las clases medias y altas que poseen un nivel alto de educación. “La mayoría de consumidores de café gourmet vive o trabaja en ciudades grandes. Sin embargo, la característica más significativa de este grupo es su alto nivel de educación. Las personas que tienen algún tipo de educación superior consumen aproximadamente 11% más café gourmet que el promedio de la población”<sup>47</sup>.

Por otro lado, y ya que se ha comprobado que tanto mujeres como hombres consumen aproximadamente las mismas cantidades de café, este producto se dirigirá a ambos géneros<sup>48</sup>. Con respecto a las edades, el mercado objetivo para este producto, se concentrará en personas entre las edades de 18 a 64 años. Un reporte realizado en el 2001, por la empresa Internacional Communications Research (ICR), mostró que aunque adultos comprendidos entre los 18 y los 34 años siguen consumiendo altas cantidades de café gourmet, ya no son los mayores consumidores de este producto. En los últimos años, el grupo de los “baby boomers” se ha convertido en el comprador número uno de café gourmet. Una característica muy importante de este grupo, además de su tamaño, es su poder adquisitivo. De esta manera, se diseñarán campañas publicitarias que no solamente lleguen a la población joven, sino también a este segmento de la población.

### **10.4 CRONOGRAMA**

-Enero 5 del 2009

El gerente de mercadeo de Tim Hortons, Ron Buist, se reunirá con su equipo para coordinar la ejecución del plan de mercadeo y asignar las responsabilidades a los diferentes gerentes:

---

<sup>47</sup> NATIONAL ASSOCIATION OF THE SPECIALTY FOOD TRADE (NASFT). Report on the Specialty Food Consumer, 25 de abril del 2005. <http://www.answers.com/topic/coffee-roaster-venezia-coffee-roasters-24?cat=biz-fin>

<sup>48</sup> COFFEE ASSOCIATION OF CANADA. <http://www.coffeeassoc.com/coffeeincanada.htm>

El gerente de precios se encargará de establecer un precio adecuado para el nuevo café de Tim Hortons.

El gerente de mercancía se encargará de coordinar el diseño de los nuevos vasos de la compañía y la creación del nuevo logo.

El gerente de promociones contactará a las emisoras de radio y a los canales de televisión para transmitir los comerciales; al mismo tiempo, que coordinará el envío de los correos electrónicos a los clientes.

Los gerentes regionales de Ontario, British Columbia y Québec escogerán las tiendas en las cuales se llevarán a cabo las encuestas y se encargarán de entrenar a los empleados para realizarlas.

- Febrero 2 del 2009

El gerente de promociones se reunirá con el gerente de mercadeo para mostrarle las cotizaciones de las tarifas por minuto al aire de diferentes emisoras y cadenas de televisión. Además, le presentará los posibles formatos para los comerciales de televisión, de radio, y para los correos electrónicos que se enviarán a los clientes.

En esta reunión, los dos gerentes se pondrán de acuerdo acerca de cuales emisoras de radio y televisión se escogerán para transmitir los comerciales; así como también, determinarán el contenido de los mensajes que se les enviarán a los clientes de manera electrónica.

- Febrero 3 de 2009

Los gerentes regionales de Ontario, British Columbia y Québec le pasarán un informe al gerente de mercadeo indicándole cuales tiendas se escogerán para llevar a cabo las encuestas y por que. El gerente de mercadeo revisara estos documentos y determinara si las tiendas que fueron elegidas son las adecuadas. Después de analizar esta información, se programara otra reunión con los gerentes regionales para indicarles que presupuesto se les asignara para llevar a cabo las encuestas.

- Febrero 8 del 2009

El gerente de mercadeo y el gerente precios se reunirán para discutir el precio que tendrá el nuevo producto de Tim Hortons.

- Marzo 2 del 2009

El gerente de mercancía se reunirá con el gerente de mercadeo para mostrarle un esbozo del nuevo logo de la empresa y un modelo de los vasos que se fabricarán.

- Marzo 20 del 2009

El gerente de mercadeo expondrá el plan de mercadeo ante la junta directiva y el presidente de Tim Hortons con el fin de lograr su aprobación. Cualquier ajuste necesario debe llevarse a cabo en el transcurso de un mes.

- Abril 29 del 2009

El gerente de promociones firmará los contratos con las cadenas de televisión, de radio y con la compañía que enviara los mensajes electrónicos a los consumidores. Los comerciales de radio deberán estar listos para la ultima semana de junio, los de televisión para la ultima semana de julio y un ejemplo de los mensajes electrónicos deberá ser presentado al gerente de mercadeo de la compañía la ultima semana de mayo.

- Abril 30 del 2009

El gerente de mercadeo se reunirá con los gerentes regionales para informarles cual será el presupuesto con el que contarán para llevar a cabo las encuestas. Este dinero cubrirá el papel y la tinta que se deberán comprar para imprimirlas, y también cubrirá el entrenamiento básico que se les dará a los empleados para indicarles como repartirlas.

-Mayo 4 del 2009

El gerente de mercancía contactara a la compañía fabricante de vasos para que esta comience su producción. El primer lote de 165'000.000 vasos deberá estar listo para la ultima semana de junio.

- Julio 4 del 2009

El gerente de mercancía le llevará una muestra de 10 vasos al gerente de mercadeo, para que este los presente ante la junta directiva.

- Julio 8 del 2009

El primer lote de vasos se distribuirá entre las diferentes tiendas de Tim Hortons alrededor del país.

-Julio 20 del 2009

Se llevara a cabo el entrenamiento de los empleados que entregaran las encuestas a los clientes en las tiendas de Ontario, British Columbia y Québec que fueron seleccionadas.

- Agosto 10 del 2009

El gerente de mercadeo convocará a una reunión para presentar la campaña publicitaria ante la junta directiva y el CEO de Tim Hortons. A esta reunión también asistirán los gerentes de todas las provincias de Canadá, el gerente de precios, el gerente de mercancía y el gerente de promociones.

- Septiembre 1 del 2009

Se dará inicio a la campaña publicitaria, con el lanzamiento de los comerciales de radio, de televisión y con el envío de los primeros correos electrónicos.

- Octubre 1 del 2009

Se introducirá el nuevo café de Tim Hortons fabricado con 100% granos de café colombiano en el mercadeo canadiense.

-Marzo 1 del 2010

Se comenzarán a transmitir los concursos en las emisoras nacionales.

- Marzo 3 del 2010

Se realizaran las encuestas en las tiendas de Ontario, British Columbia y Québec que fueron seleccionadas.

- Agosto 2 del 2010

Se iniciará el envío de los segundos correos electrónicos.

- Septiembre 15 del 2010

Cada gerente regional en Canadá deberá entregarle un informe al gerente de mercadeo de la compañía en el cual se especifica el número de tiendas en las cuales el nuevo café es vendido.

- Octubre 1 del 2010

Se tabulará y analizará la información recolectada a través de las encuestas, y esta se computara con las estadísticas proporcionadas por los canales de televisión y las emisoras de radio acerca de la audiencia de los shows y los comerciales. Una vez tabulada esta información se realizaran los indicadores de gestión para determinar el éxito del plan de mercadeo.

- Noviembre 3 del 2010

El gerente de mercadeo se reunirá de nuevo con la junta directiva de Tim Hortons, el CEO, los gerentes de todas las provincias de Canadá, el gerente de precios, el gerente de mercancía y el gerente de promociones para darles a conocer los resultados del plan de mercadeo.

## **10.5 ANALISIS DE LA COMPETENCIA**

Como se mencionó en capítulos anteriores, Tim Hortons es la cadena de tiendas de café más grande de Canadá, con 2710 tiendas alrededor del país. Tim Hortons no sólo compite con compañías vendedoras de café, pero también con restaurantes de comidas rápidas. Sus competidores principales son: Starbucks, McDonald's y Second Cup.

Starbucks es el competidor número uno de Tim Hortons. Esta compañía es la cadena de tiendas de café más grande del mundo y tiene 15.011 tiendas en 41 países. En Canadá, Starbucks es la segunda cadena de tiendas de café más grande y cuenta con más de 500 establecimientos de los cuales 100 son franquicias. Esta empresa, a diferencia de Tim Hortons, se especializa en la venta de cafés finos; y debido a esto, se dirige a un segmento de la población con mayores ingresos y/o más conocedor en materia de cafés. Starbucks ofrece diferentes tipos de cafés especiales como lo son: capuchinos, frappuccinos y cafés lates. Además, vende cafés de

diferentes orígenes, entre ellos: el Colombia Nariño el Tambo por Starbucks, el cual es vendido en bolsas de 250 gramos, y constituye el único café colombiano que esta compañía ofrece. El café Colombia Nariño el Tambo tiene el sello negro de cafés exclusivos de Starbucks debido a su calidad suprema, y ha recibido una calificación de 4.6 (en la escala del 1 al 5) por parte de sus clientes. Aunque el tamaño de Starbucks en Canadá es pequeño en comparación con el tamaño de Tim Hortons, esta empresa ha ido creciendo en los últimos años como resultado del aumento en el consumo de cafés especiales y cafés gourmet en el mercado canadiense.

Por otro lado, McDonald's, es la cadena de comidas rápidas número uno del mundo. Esta empresa opera en más de 119 países y sus utilidades superan los \$2.5 billones de dólares anuales. "El gigante de las hamburguesas", como se le conoce en esta industria, tiene una trayectoria de más de 40 años en el mercado canadiense y cuenta con 1,400 restaurantes en este país. También, vale la pena mencionar que esta empresa además de vender comidas rápidas, ingreso el mercado de bebidas de café en el 2003 y en la actualidad ofrece diferentes tipos de café, como lo son: café expreso y granizado de café. Como podemos ver, McDonald's se ha convertido en un competidor directo de Tim Hortons en lo concerniente a la venta de café. Además, de acuerdo al Wall Street Journal, esta empresa esta planeando abrir mini tiendas de café en cada uno de sus restaurantes en Estados Unidos.<sup>49</sup> De esta manera, es muy posible que en unos años McDonald's considere llevar a cabo esta estrategia en Canadá. Por lo tanto, Tim Hortons tiene que estar muy atenta a los planes de un competidor tan grande, como lo es Macdonald's, por que aunque esta empresa es relativamente nueva en la venta de cafés, tiene muchísimos años de experiencia en el negocio de comidas rápidas y sus ingresos superan enormemente los ingresos de Tim Hortons.

Finalmente, Second Cup es la cadena de tiendas de café gourmet más grande de Canadá. Desde su fundación en 1975, esta empresa se ha expandido hacia los Estados Unidos, Arabia Saudita, Kuwait, Omán, Lebanon, Egipto, Emiratos Árabes y Turquía. En la actualidad posee más de 15 tiendas alrededor del mundo y 360 en Canadá. De acuerdo al canal de televisión BBC, esta

---

<sup>49</sup> McDonald's to launch 'coffee bar war' against Starbucks: report. CBC News, 7 de enero del 2008. <http://www.cbc.ca/money/story/2008/01/07/mcdonalds.html?ref=rss>

compañía fue descrita como una empresa similar a Starbucks, pero sin una estrategia de mercadeo agresiva y con mejor café.<sup>50</sup> Entre los diferentes cafés especiales que esta compañía ofrece, se encuentran cuatro clases de cafés colombianos: el Continental Dark, el San Agustín, el Colombina Supremo y el Colombina Supremo Seis Walter Decae. Estos cafés han sido clasificados dentro de la serie Disco veri debido a que son orgánicos y constituyen unos de los mejores cafés del mundo.

Tim Hortons tiene una posición competitiva muy bien establecida en el mercado canadiense. Sin embargo, competidores de la talla de Starbucks y McDonald's tienen que ser manejados con precaución debido a su tamaño, experiencia e ingresos.

## **10.6 ANALISIS DOFA**

### **DEBILIDADES**

- Los productos de Tim Hortons se caracterizan por ser productos frescos, más no por ser productos de excelente calidad.
- La visión de Tim Hortons es: "Ser los líderes de calidad en todos nuestros productos." Sin embargo, la compañía le ha dado más prioridad a obtener materias primas a precios bajos que a obtener materias primas de buena calidad.
- El porcentaje de dinero que Tim Hortons invierte en publicidad anualmente es relativamente pequeño comparado con el porcentaje invertido por sus competidores.

### **OPORTUNIDADES**

- Canadá es uno de los países en donde se consume más café en el mundo
- El mercado de cafés gourmet en Canadá esta creciendo vertiginosamente.
- El porcentaje de café vendido en Canadá a través de restaurantes y tiendas ha venido creciendo alrededor de 8% al año, durante los últimos años<sup>51</sup>.
- La Asociación de Café de Canadá está llevando a cabo una serie de investigaciones con el fin de relacionar el consumo del café con beneficios para la salud.

---

<sup>50</sup> Second Cup Coffee. En: BBC News, 26 de mayo del 2000. <http://www.bbc.co.uk/dna/h2g2/A307135>

<sup>51</sup> DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE CANADA. La Industria de Café y Té en Canadá. Ottawa. <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1172237152079&lang=e>

## **FORTALEZAS**

- Tim Hortons se ha posicionado como la tienda de café número uno en Canadá.
- Tim Hortons es la cadena de tiendas de café más grande de Canadá con 2710 establecimientos ubicados a lo largo y ancho del país.
- Las utilidades de Tim Hortons han venido creciendo a una tasa del 17.4% durante los últimos diez años<sup>52</sup>.
- Tim Hortons ha logrado que los canadienses creen un sentido de pertenencia muy fuerte hacia la marca.

## **AMENAZAS**

- El competidor número uno de Tim Hortons es Starbucks, el cual es la cadena de tiendas de café más grande del mundo.
- Starbucks y Second Cup son reconocidas en Canadá y en los Estados Unidos por vender cafés especiales y cafés premium.
- Cada año, más y más compañías ingresan al mercado de tiendas de café en Canadá.

## **10.7 MARKETING MIX**

### **10.7.1 PRECIO**

Tim Hortons se ha caracterizado por ofrecer productos a precios bajos con respecto a sus competidores. De esta manera, la fijación del precio para el nuevo producto de la compañía se hará en base a esta política de precios bajos. En la actualidad, una taza de café pequeño cuesta \$1.11, una de café mediano \$1.31, una de café grande \$1.55 y una de café extra grande \$1.75. Por su parte, Starbucks cobra \$2.11 por una taza de café grande y Second Cup cobra \$1.95 por una taza de café del mismo tamaño.

---

<sup>52</sup> GOGOI, Pallavi. A taste for Tim Hortons? New York: Business Week Magazine, 21 marzo del 2006, p. 11.

Debido a que Tim Hortons gastaría \$0.14 más por cada libra de café colombiano comprada, sería necesario incrementar el precio del producto con el fin de recuperar este costo. Por lo tanto, se haría un incremento de un centavo de dólar por cada taza de café de cualquier tamaño. Sin embargo, durante los tres primeros meses de introducción del producto se mantendrían los precios actuales, y a partir del cuarto mes se adoptarían los nuevos precios, los cuales serían: \$1.12 por una taza de café pequeño, \$1.32 por una de café mediano, \$1.56 por una de café grande y \$1.75 por una de café extra grande. Como podemos ver estos precios seguirían siendo altamente competitivos, ya que se mantendría una diferencia de 0.55 y 0.39 dólares con respecto a los precios de Starbucks y Second Cup. Además, es importante tener en cuenta que este nuevo producto estará dirigido a personas que pertenecen a las clases medias y altas, y están dispuestas a pagar un poco más dinero por obtener un café de mejor calidad.

Por otro lado, el nuevo café de Tim Hortons estará sujeto a las reglas de pago de la empresa como lo son pago en efectivo, con tarjeta de Tim Hortons o tarjeta de crédito, siempre y cuando las compras superen los \$20 dólares.

### **10.7.2 PLAZA**

En un comienzo, el nuevo café de Tim Hortons se venderá en las provincias de Ontario, Quebec y British Columbia, debido a que estas poseen las poblaciones más grandes. En Ontario, Tim Hortons tiene 1475 tiendas; en Québec, 329; y en British Columbia, 221. Por lo tanto, será un total de 2025 establecimientos en los cuales se distribuirá este nuevo producto durante los tres primeros meses, con el fin de estudiar la respuesta del público. Después del tercer mes, la venta de este producto se extenderá a lo largo del país; y al finalizar el primer año, se tomará la decisión de comenzar a distribuirlo en Estados Unidos y en Kandahar, Afganistán.

La distribución del nuevo café de Tim Hortons en Canadá se realizará a través de las cinco bodegas que posee la compañía en Guelph, Kingston, Calgary, Debert y Langley. De esta manera, y con el fin de minimizar las distancias entre las bodegas y las tiendas hacia las cuales se debe llevar el café, se seguirá el siguiente proceso de distribución:

- La bodega ubicada en Guelph se encargará de transportar el café hacia las ciudades localizadas en el norte y en el occidente de Ontario y hacia la provincia de Manitoba.
- La bodega localizada en Kingston transportará el café hacia las ciudades del este y el sur de Ontario.
- La bodega ubicada en Langley se encargará de abastecer a las ciudades de British Columbia y el territorio de Yukon.
- El centro de distribución ubicado en Calgary distribuirá el café hacia las ciudades de la provincia de Alberta, Saskatchewan y Northwest territories.
- Las provincias del este, como lo son: Nova Scotia, New Brunswick, Québec, Prince Edward Island, y Newfoundland y Labrador serán abastecidas a través de la bodega ubicada en Debert.

### **10.7.3 PRODUCTO**

El nuevo café de Tim Hortons fabricado con 100% granos de café colombianos se venderá inicialmente en cuatro presentaciones: pequeño (8 onzas), mediano (10 onzas), grande (12 onzas) y extra grande (16 onzas). Este café se seguirá haciendo cada veinte minutos, en las mismas cafeteras que Tim Hortons emplea para fabricar todo su café, y no contendrá aditivos.

Para servir el café de Tim Hortons fabricado con 100% granos de café colombiano se fabricarán nuevos vasos. Estos vasos serán rojos y amarillos, como lo son los vasos que hasta el momento tiene la compañía; pero, tendrán su nuevo eslogan y el logo de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. La compañía que fabricara estos vasos será Solo Cups, la cual fabrica todos los vasos plásticos para Tim Hortons.

### **10.7.4 PROMOCION**

Con el fin de informar al público canadiense acerca del nuevo café de Tim Hortons se llevará a cabo una campaña publicitaria de tipo masivo para la cual se utilizarán los siguientes medios de comunicación: la radio, la televisión y el Internet. Además, se diseñarán nuevos vasos de café con el logo de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Esta campaña se

enfocará en destacar las ventajas diferenciales del nuevo café de Tim Hortons, haciendo énfasis en las características inigualables del café colombiano y los estrictos procesos de control de calidad a los cuales es sometido antes de ser exportado.

En primer lugar, los comerciales de televisión se transmitirán durante nueve meses en CVC, CTV y Global TV ya a que estos son los canales de televisión más populares de Canadá orientados a la población adulta. Estos comerciales se transmitirán dos veces al día durante los tres primeros meses. El primer comercial se transmitirá a las 7:30 de la noche, y el segundo se transmitirá a las 8:55 de la noche, y la duración será de 30 segundos cada uno. Este horario fue escogido debido a que 40% de los canadienses ven televisión durante las siete y las once de la noche<sup>53</sup>. Del cuarto al sexto mes el comercial solo se transitará a las nueve de la noche; y a partir del séptimo hasta el noveno mes el comercial se rodará solamente por 15 segundos.

Los comerciales de radio se transmitirán a través de CHUM, CBC y [Radio Énergie](#) las cuales tienen como mercado objetivo personas entre los 25 y los 64 años. CHUM es la emisora más grande de Canadá la cual opera 35 estaciones de radio en el país. 'CBC es la emisora más escuchada por personas que tienen educación universitaria'; y [Radio Énergie](#) es una de las emisoras más populares entre la población de habla francesa. Durante los tres primeros meses, los comerciales se transmitirán tres veces al día, siete días a la semana. El primer comercial se transmitirá a las ocho y media de la mañana, el segundo a las doce y media, y el tercero a las cinco y media. Este horario ha sido escogido debido a que este es usualmente el tiempo en el que las personas se trasladan de la casa al trabajo, o salen a almorzar, o se dirigen de regreso a sus casas. Del cuarto al sexto mes los comerciales se transmitirán tres veces al día, seis días a la semana.

Debido a que Tim Hortons tiene una base de datos de 2.9 millones de clientes, los correos electrónicos se enviarán a estas personas durante los tres primeros meses para informarles acerca del café colombiano, sus extraordinarias características y los exigentes procesos de control de calidad a los cuales es sometido antes de ser exportado. Estos mensajes tendrán como objetivo darle a conocer al público las ventajas del nuevo café de Tim Hortons y así

---

<sup>53</sup> MEDIA AWARENESS NETWORK. Statistics on Viewing Habits (1994-2000). [http://www.media-awareness.ca/english/resources/research\\_documents/statistics/television/tv\\_viewing\\_habits.cfm](http://www.media-awareness.ca/english/resources/research_documents/statistics/television/tv_viewing_habits.cfm)

motivarlo a probarlo. Además, harán énfasis en el interés de la compañía por entregarle productos más frescos y de mejor calidad.

Esta herramienta de mercadeo se escogió debido a su alta eficiencia a bajo costo. Christopher Forbes menciona en su artículo: *Create an effective marketing email*, que “Los correos electrónicos son productivos, eficientes y representan un instrumento de bajo costo para mantenerse en contacto con los clientes de una compañía... Un email blast efectivo se dirige a personas con las cuales la compañía tiene una relación previamente establecida. Por lo tanto, los clientes saben que van a recibir mensajes de parte de esta y, con una buena campaña publicitaria, estos mensajes son bienvenidos.”<sup>54</sup>

Por otro lado, los comerciales de televisión y los comerciales de radio serán transmitidos con mayor frecuencia durante los tres primeros meses de la campaña publicitaria tratando de llegar al mayor número de personas en el menor tiempo posible. A su vez, el “email blast” se llevará a cabo solamente durante los tres primeros meses. Del cuarto al doceavo mes, la campaña no será tan intensa por que se asume que esta ha alcanzado su mayor magnitud durante los primeros meses y el objetivo de extenderla es recordarles a los clientes que Tim Hortons ha mejorado su café y llegar a aquellos que no se han convencido de probarlo.

Otro aspecto importante en términos de publicidad es el eslogan de la compañía, ya que este es uno de los principales medios para persuadir al público acerca de las ventajas diferenciales del producto; al mismo tiempo, que sirve para que los clientes recuerden la compañía. En la actualidad, el eslogan de Tim Hortons es “Always fresh”, el cual ha motivado a los clientes a relacionar la marca con productos frescos. Sin embargo, y aunque el vender productos frescos es una característica importante para cualquier empresa manufacturera, no representa una ventaja competitiva sostenible para la misma debido a que puede ser fácilmente imitada por sus competidores. Por lo tanto, es importante que Tim Hortons cree una imagen de marca que le permita ser reconocida ante la competencia; al mismo tiempo, que es indispensable desarrollar ventajas competitivas sostenibles que le faciliten sobrevivir a largo plazo. De esta manera, además de llevar a cabo la campaña publicitaria, se modificará el eslogan de la empresa con el

---

<sup>54</sup> FORBES, Christopher. *Create an effective marketing email*. En: Top ten reviews Inc. <http://email-marketing-software-review.toptenreviews.com/create-effective-marketing.html>

fin de incorporar su nueva orientación. El nuevo eslogan será: “Always fresh, always the best”, y servirá para identificar la compañía no solo por ofrecer café fresco, sino también, por ofrecer café de excelente calidad. Este eslogan se añadirá a los nuevos vasos de café que se diseñarán.

## **10.8 PRESUPUESTO**

Para llevar a cabo esta campaña publicitaria, que durará 12 meses, se necesitarán en total \$201'125.094,87 dólares canadienses los cuales serán distribuidos de la siguiente manera:

- \$7200 para diseñar y enviar los correos electrónicos. No será necesario comprar una lista de direcciones electrónicas gracias a que Tim Hortons tiene su propia base de datos con la información de millones de clientes.

- \$3'600.000 en la producción y transmisión de los comerciales de televisión. Este número se ha determinado en base a la tarifa que cobra CTV para transmitir un comercial de televisión de 30 segundos, la cual es de aproximadamente \$1'000.000. Por lo tanto, y considerando que los comerciales se rodarán a través de tres canales, se requerirían \$3'000.000 para su transmisión más \$600.000 para su producción.

- \$600 para la compra de papel y tinta para imprimir las 3000 encuestas que se realizarán en las tiendas de la compañía.

- \$57.114,00 para la transmisión de los comerciales de radio, y \$2,850 para llevar a cabo los concursos. Estos números se han establecido teniendo como base una tarifa de \$38 por cada comercial de 30 segundos transmitido al aire; debido a que esta es la tarifa que la emisora CHUM cobra actualmente\* .

- \$197'464.074,87 para la producción de los nuevos vasos de café. De acuerdo con la información obtenida a través de la compañía Solo Cups, cada vaso costaría alrededor de \$0.08 debido a que se comprarían en grandes cantidades. Por lo tanto, comprar 2.468'300,935.94 vasos costaría aproximadamente \$197'464.074,87.

---

\* Esta información fue obtenida a través del departamento de ventas de la emisora CHUM.

- \$600 para la compra de papel y tinta para imprimir las 3000 encuestas que se enviarán a los clientes por correo, más \$2200 para pagar las estampillas. Canada Post cobra \$0.54 por el envío de un paquete de menos de 30 gramos, dentro de Canadá\*. Por lo tanto, para enviar 3000 cartas a Toronto, Vancouver y Québec city se deberán pagar \$1620.

## 10.9 EVALUACION Y CONTROL

### 10.9.1 ACTIVIDADES DE EVALUACION

Con el fin de verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de mercadeo, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- 1- Se realizará otro “Email Blast” para obtener información acerca de la eficacia del los primeros correos electrónicos enviados a los clientes, y en general, de las herramientas publicitarias empleadas en esta campaña de mercadeo. Estos e-mails incluirán una encuesta, y si esta es completada en su totalidad, los clientes obtendrán un bono de regalo para reclamar un café pequeño fabricado con 100% granos de café colombiano. El propósito de este bono es el de incentivar a los clientes a responder la encuesta. Por otro lado, las únicas encuestas que se serán procesadas, serán aquellas que sean completadas en su totalidad.

<b>E-MAIL SURVEY</b>	
<b>1- Did you receive our email concerning our newest product?</b>	
a- Yes	
b- No	
<b>2- If so, did you read it?</b>	
a- Yes	
b- No	
<b>3- Have you seen our TV commercials regarding our new coffee Made with 100% Colombian coffee beans?</b>	
a- Yes	

\* Esta información fue obtenida a través de la página web de Canada Post:  
<http://www.canadapost.com/business/offerings/lettermail/can/rates-e.asp>

b- No	
<b>4- Have you listened to our radio ads regarding this product?</b>	
a- Yes	
b- No	
<b>5- Have you tried our new coffee?</b>	
a- Yes	
b- No	
<b>6- Do you think using the best coffee beans in the world is a good way to improve Tim Hortons coffee? Please explain your answer.</b>	
a- Yes	
b- No	

Los resultados de esta encuesta nos permitirán precisar el número de personas que leyeron el primer email; y nos ayudarán a determinar si estas personas estuvieron expuestas a otro tipo de publicidad llevada a cabo por la compañía, como lo fueron los comerciales de televisión y de radio. Así mismo, nos permitirán establecer si los clientes están percibiendo este cambio como algo positivo.

- 2- Se encuestarán 3000 personas en 60 tiendas de Tim Hortons ubicadas en Ontario, Bristish Columbia y Québec con el fin de obtener información acerca de la percepción de los clientes con respecto al nuevo café de la compañía. Al repartir estas encuestas se explicará lo importante que es para Tim Hortons mantener sus clientes satisfechos y conocer sus opiniones. La encuesta que se repartirá será la siguiente:

<b>IN STORE SURVEY</b>	
<b>1- Did you try our new coffee made with 100% Colombian coffee Beans?</b>	
a- Yes	
b- No	
<b>2- If so, Did you like it?</b>	
a- Yes	
b- No	
c- Not sure	
<b>3- Have you seen our tv commercials regarding our new coffee Made with 100% Colombian coffee beans?</b>	

a- Yes	
b- No	
<b>4- Have you listened to our radio ads regarding this product?</b>	
a- Yes	
b- No	
<b>5- Do you like our new slogan?</b>	
a- Yes	
b- No	
c- I do not care for it.	
<b>6- Do you think using the best coffee beans in the world is a good way to improve Tim Hortons coffee? Please explain your answer.</b>	
a- Yes	
b- No	

- 3- Se contactará de nuevo a las emisoras de radio, a través de las cuales se transmitieron los comerciales, para que estas lleven a cabo concursos de entretenimiento basados en responder preguntas acerca de los comerciales de Tim Hortons transmitidos por radio y televisión. Los concursos funcionarán de la siguiente manera, todos los lunes a las ocho y media de la mañana, durante un mes, se rifaran dos tarjetas de Tim Hortons de \$10 a las personas que respondan de manera acertada la pregunta realizada por el dj. Algunos ejemplos de estas preguntas podrían ser: Cual es el nombre de la canción que suena como fondo del comercial de radio de Tim Hortons? Y/o, de que color es el vestido de la niña que aparece en el comercial de Tim Hortons?
- 4- Se enviarán 3000 encuestas por correo a personas de las clases medias y altas que viven en las ciudades de Toronto, Vancouver, y Québec city; con el fin de obtener información acerca del posicionamiento del nuevo café de Tim Hortons en este segmento de mercado. Para garantizar que las encuestas sean enviadas a personas que pertenecen a estas clases sociales se analizará la estratificación de estas ciudades de acuerdo a sus códigos postales. El formato de esta encuesta será el siguiente:

<b>MAIL IN SURVEY</b>	
<b>1- Do you drink coffee?</b>	
a- Yes	
b- No	
<b>2- Do you drink premium coffee?</b>	
a- Yes	
b- No	
<b>3- Do you drink premium coffee at any coffee shops?</b>	
a- Yes	
b- No	
<b>4- Do you like the new Tim Hortons coffee made with 100% Colombian coffee beans?</b>	
a- Yes	
b- No	
<b>5- Who do you think sells the best premium coffee from the ones mention below:</b>	
a- Tim Hortons	
b- Starbucks	
c- Second Cup	
d- None of the above.	

## 10.9.2 INDICADORES DE GESTION

Con el fin de determinar el grado de cumplimiento de los objetivos de mercadeo planteados se establecerán los siguientes indicadores de gestión:

El primer indicador comparará el número de personas que leyeron los correos electrónicos con el total de personas a las cuales se les enviaron estos mensajes. Como se mencionó anteriormente, el total de personas a las cuales se les enviarán los mensajes será 2.9 millones, y el número de personas que leyeron los mensajes se obtendrá a través de los resultados de las encuestas que se enviarán en el segundo "Email Blast". Vale la pena mencionar que existe un margen de error ya que puede que no todas las personas que leyeron el primer correo, respondan la encuesta. Por otro lado, y debido a que el porcentaje de respuesta a correos electrónicos es usualmente del 5% al 35%, una respuesta del 5% o más sería considerada positiva.

*Eficacia del “email blast”:*

*(Número de personas que leyeron los mensajes / Número de personas a las cuales se les enviaron los correos electrónicos (2.9 millones)) \* 100*

El segundo indicador se diseñará con el fin de establecer qué tan eficaces fueron los comerciales de televisión. Para esto también se utilizará la información recolectada por medio de la encuesta enviada por correo electrónico debido a que esta encuesta se realizará al finalizar la campaña publicitaria. De esta manera, se dividirá el número de personas que indicaron haber visto los comerciales de televisión entre el total de personas que contestaron la encuesta.

*Eficacia de los comerciales de televisión:*

*((Número de personas que indicaron haber visto los comerciales de televisión / Número de personas que contestaron la encuesta))\*100*

El tercer indicador evaluará la eficacia de los comerciales de radio. Este indicador estará compuesto por el número de personas que respondieron afirmativamente a la pregunta cuatro de la encuesta enviada por Internet, entre el total de personas que contestaron esta encuesta.

*Eficacia de los comerciales de radio:*

*(Numero de personas que indicaron haber escuchado los comerciales de radio / Numero de personas que contestaron la encuesta)\*100*

El cuarto indicador se creará con el fin de establecer si se cumplió con el objetivo de aumentar las ventas de la compañía en 12% en un año. Para esto, se comparará la cantidad de café vendida por la compañía durante el año subsiguiente a la introducción del producto (año 1) y el año anterior a la misma (año 0), y este año se tomará como el 100% para hallar el porcentaje.

*Porcentaje de aumento de ventas:*

*((Año 1- año 0)\* 100) / Año 0*

El quinto indicador nos ayudará a determinar si se cumplió con el objetivo de informar a un mínimo de 528.300 personas en 9 meses. Para esto, se sumará el número de clientes que respondieron la encuesta enviada por Internet, más el promedio de personas que vieron los programas de televisión, y el promedio de personas que escucharon los comerciales de radio.

*Total de personas que se informaron:*

*(# De clientes que respondieron la encuesta + # aproximado de personas que vieron los programas de tv + # aproximado de personas que escucharon los programas de radio)*

Tanto el número aproximado de personas que vieron los programas de televisión, como el número de personas que escucharon los mensajes de radio se obtendrán contactando las cadenas de televisión y las emisoras de radio a través de las cuales se transmitirán los comerciales.

El sexto indicador nos permitirá establecer el éxito de la campaña publicitaria en términos de su capacidad de persuadir a los clientes acerca de las ventajas de producir café con granos 100% colombianos. Por lo tanto, se tomará el número de personas que respondieron afirmativamente a la última pregunta de la encuesta enviada por internet y este número se dividirá entre el total de personas encuestadas. Si el porcentaje es de 70% o más, se consideraría que la campaña cumplió con este objetivo.

*Capacidad de persuasión de la campaña:*

*(# De personas que respondieron afirmativamente a la pregunta #5 / # De personas que contestaron la encuesta) \* 100*

El séptimo indicador nos ayudará a verificar el cumplimiento del quinto objetivo de mercadeo. Para esto, cada gerente regional le pasará un informe al gerente de mercadeo de Tim Hortons en el cual se indicará el número de establecimientos en los cuales se está vendiendo el nuevo café; y este número se comparará con el total de establecimientos de la compañía. Como se mencionó anteriormente, este objetivo se considerará alcanzado si al finalizar el mes de agosto del 2010, todas las tiendas de Tim Hortons, en Canadá, venden este nuevo producto. Por lo

tanto, el número de tiendas en las cuales se vende el nuevo café debe ser igual al número total de establecimientos de Tim Hortons en Canadá.

*Distribucion del nuevo café de Tim Hortons:*

*# De tiendas que estan vendiendo el nuevo café = # Total de tiendas de la compañía en Canadá*

El octavo indicador de gestión se enfocará en determinar si la estrategia de precios establecida ha contribuido a posicionar el producto en el segmento de mercado al cual esta dirigido. Para esto, se comparará el número de personas que respondieron afirmativamente a la pregunta cuatro de la encuesta enviada por correo, con respecto al número de personas que aseguraron consumir café premium en tiendas de café. Si la relación entre estas variables es mayor que 0.3, este objetivo se considerará alcanzado.

*Posicionamiento del producto:*

*# De personas que respondieron afirmativamente a la pregunta 4 de la encuesta enviada por correo / # De personas que aseguraron consumir café premium en tiendas de café.*

El último indicador de gestión evaluará el cumplimiento del objetivo número seis del plan de mercadeo. Para esto, se utilizará la información recolectada a través de la encuesta realizada en las tiendas de Tim Hortons ubicadas en en Ontario, British Columbia y Québec. De esta manera, se dividirá el número de personas que respondieron afirmativamente a la pregunta dos entre el número de personas que seleccionaron la respuesta A en la pregunta uno. Si el resultado es mayor a 0.8 se considerará que los clientes están satisfechos con el nuevo café de Tim Hortons.

*Aceptación del producto:*

*# De personas que respondieron afirmativamente la pregunta 2 de la encuesta realizada en las tiendas / # De personas que seleccionaron la respuesta A en la pregunta 1.*

## 11 - CAPITULO 5: ANALISIS FINANCIERO

Con el fin de comprobar la viabilidad financiera de este proyecto se realizó una encuesta en la ciudad de Saint John, New Brunswick, Canadá; y se elaboró una tabla de proyecciones de ventas. El total de las personas encuestadas fueron 40 ( M=40). De estas personas, 37 son canadienses y 3 son inmigrantes. El margen de edades que se manejó fue de 21 a 65 años, y en cuanto al genero, se entrevistaron 17 hombres y 23 mujeres. A estas personas se les hicieron seis preguntas con el fin de conocer su opinión acerca del cafe de Tim Hortons, el café de Colombia, y la posibilidad de que esta empresa comience a producir su café con granos 100% colombianos. La siguiente tabla muestra los resultados arrojados por la encuesta:

<b>ENCUESTA</b>		
<b>1- Do you like Tim Hortons coffee?</b>	#	%
a- Yes	29	72.5%
b- No	11	27.5%
<b>2- How often do you buy Tim Hortons coffee?</b>		
a- More than once a day	8	20%
b- About once a day	7	17.50%
c- Once every couple of days	8	20%
d- I don't drink Tim Hortons coffee very often	8	20%
e- I never drink Tim Hortons coffee	9	22.50%
<b>3- What is the best thing about Tim Hortons?</b>		
a- Their prices	5	12.50%
b- Their customer service	2	5%
c- The quality of their products	8	20%
d- The large number of stores in town	13	32.50%
e- None of the above	12	30%
<b>4- What is the first thing that comes to your mind when you hear the words "Colombian coffee?"</b>		
a- Good coffee	30	75%
b- Expensive coffee	6	15%
c- Cheap coffee	0	0%
d- I do not know anything about Colombian coffee	0	0%
e- None of the above	4	10%
<b>5- Would you buy Tim Hortons coffee if it is made with Colombian coffee beans?</b>		

a- Yes	30	75%
b- No	10	25%
<b>6- Would you be willing to pay a little bit more for a Tim Hortons coffee if it is made with Colombian Cofee beans?</b>		
a- Yes	17	42.50%
b- No	23	57.50%

Como podemos ver, el total de las personas encuestadas reconocen el nombre Café de Colombia; además, el 75% de estas lo asocian directamente con café de buena calidad. Por otro lado, cuando se les preguntó si comprarían café de Tim Hortons si este fuera fabricado con granos de café colombianos, el 75% respondió afirmativamente. Y de las nueve personas que respondieron que no, ocho admitieron que se debía a que ellos nunca consumen café. Incluso, el 42.5% de las personas encuestadas admitió que estarían dispuestas a pagar un poco más dinero por un café de Tim Hortons si este fuera hecho con granos de café 100% colombianos.

Al finalizar las encuestas se llevaron a cabo una serie de charlas a través de las cuales descubrimos que la mayoría de las personas no saben de a donde viene el café que utiliza Tim Hortons; y cuando se les explicó que la calidad del café que produce esta empresa podría ser mejorada enormemente al utilizarse solamente granos de café colombianos, todas las personas lo vieron como un cambio positivo, y admitieron que sería una estrategia que la empresa debería considerar.

A partir de los resultados de la encuesta se desarrollo la tabla de proyecciones de ventas. Esta tabla muestra como se comportarían las ventas de Tim Hortons si se implementaría este proyecto. Es decir, si la compañía decidiera comenzar a fabricar su café con granos 100% colombianos. Las ventas que se consideran en este análisis son las ventas de café mediano, ya que este es el tamaño de café más vendido; y este cuesta actualmente 1.31 dolares. Para determinar aproximadamente cuanto aumentarían las ventas de café mediano durante el primer mes, se tomaron las 11 personas que respondieron que no tomaban cafe de Tim Hortons, y se buscaron cuantas de estas lo comprarían si fuera hecho con granos de café colombianos, las

cuales fueron 4, y de ahí se determinó a que porcentaje correspondería este número con respecto al total de personas encuestadas.

11 personas respondieron que no los gustaba el café de Tim Hortons

4 de estas personas dijeron que lo comprarían si fuera hecho con granos de café colombianos

11 personas  $\longrightarrow$  27.5% del total de la muestra

4 personas  $\longleftarrow$  x

$$x = 10\%$$

También lo podemos ver de esta manera,

40 personas  $\longrightarrow$  100%

4 personas  $\longleftarrow$  x

$$x = 10\%$$

Con el fin de determinar el comportamiento de las ventas de Tim Hortons durante los siguientes once meses se estudiaron los resultados de esta empresa en los años 2005, 2006 y 2007, y estos se compararon con las estadísticas de crecimiento del consumo de café obtenidas a través del Ministerio de Agricultura de Canadá. Además, se consideró el impacto positivo de las campañas promocionales en el aumento de las ventas, y se tuvo en cuenta que las personas que probaron el café de Tim Hortons durante el primer mes, muy seguramente atraerían más personas para probarlo (word of mouth).

Con respecto a los costos, se tuvieron en cuenta los costos de comprar café colombiano; el dinero requerido para lanzar la campaña publicitaria; y los costos envueltos en la fabricación de nuevos vasos de café; y los costos incurridos en el envío de la encuestas por correo.

Los resultados durante los doce meses fueron positivos, representando utilidades para la compañía. El primer mes arrojó la ganancia más baja debido a que durante este la empresa debe invertir más dinero, y además, el producto todavía se encuentra en su etapa de introducción.

Sin embargo, a medida que el producto va siendo conocido y aceptado por los clientes, las utilidades aumentan y los costos disminuyen debido a que los gastos en publicidad son más bajos.

**TIM HORTONS**

	PROYECCIONES												
	SITUACION ACTUAL	ME\$ 1	ME\$ 2	ME\$ 3	ME\$ 4	ME\$ 5	ME\$ 6	ME\$ 7	ME\$ 8	ME\$ 9	ME\$ 10	ME\$ 11	ME\$ 12
<b>VENTAS (\$ de tazas de café de 10 onzas)</b>	150.000.000,00	165.000.000,00	176.550.000,00	185.730.600,00	194.000.477,00	201.052.016,00	208.513.132,61	213.334.474,06	210.641.032,49	222.133.209,17	225.027.039,17	227.502.397,07	229.322.417,05
<b>VENTAS (en dolares)</b>	196.500.000,00	216.150.000,00	231.200.500,00	243.307.006,00	254.255.904,00	264.426.141,06	273.152.203,72	280.254.161,02	266.419.152,56	291.002.460,60	294.705.500,70	296.020.141,21	300.412.366,33
<b>COMPRA Y TRANSPORTE DEL CAFÉ</b>													
Compra de café verde	4.316.554,05	6.009.121,62	6.423.760,13	6.764.107,66	7.060.492,50	7.351.232,21	7.593.022,00	7.791.252,26	7.962.670,03	0.090.072,75	0.195.243,70	0.205.391,30	0.351.674,51
Operaciones portuarias	3.755,07	10.437,92	11.624,77	11.624,77	11.474,02	11.933,02	12.327,63	12.640,15	12.326,41	13.133,23	13.303,37	13.450,91	13.557,91
Transporte del café	165.036,14	177.444,60	186.671,00	195.072,03	202.074,91	209.569,79	215.010,55	219.740,00	223.265,25	226.167,15	228.655,27	230.404,30	230.404,30
Total costos de compra y transporte	6.104.712,00	6.617.642,73	6.962.404,23	7.275.009,25	7.566.040,94	7.815.720,30	8.016.920,36	8.195.345,24	8.195.345,24	0.326.471,23	0.434.714,02	0.527.436,96	0.595.716,72
<b>COSTOS DE MERCADEO Y PUBLICIDAD</b>													
Primer Email Blast ( se enviarán emails a más de 2.9 millones de personas durante los 3 primeros meses)	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Segundo Email Blast	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	360,00
Comerciales de televisión	650.000,00	650.000,00	650.000,00	650.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	0,00	0,00	0,00
Encuestas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad en emisoras nacionales	10.260,00	10.260,00	10.260,00	10.260,00	9.234,00	8.692,00	8.200,00	0,00	0,00	0	0	0	0
Concursos en emisoras nacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2050,00	0	0	0	0	0
Diseño de nuevos vasos de café (aprox \$0.08 por vaso)	13.200.000,00	14.124.000,00	14.124.000,00	14.050.440,00	15.527.070,16	16.140.161,23	16.601.050,61	17.114.757,92	17.491.202,60	17.771.143,12	18.002.167,98	18.200.181,03	18.345.793,36
Encuestas enviadas por correo	13.061.460,00	14.705.460,00	15.519.900,00	15.006.312,16	16.507.053,29	17.039.250,61	17.310.207,92	17.691.202,60	17.691.202,60	17.971.143,12	18.002.167,98	18.200.181,03	18.345.793,36
<b>UTILIDADES</b>	196.103.027,17	209.077.397,27	220.024.773,77	231.094.550,37	240.350.046,03	246.297.224,01	254.917.024,14	260.533.124,72	264.704.054,25	266.340.617,90	271.300.452,42	273.465.036,25	

## 12- CONCLUSIONES

Hoy en día, las compañías operan en un mercado globalizado el cual les exige competir con empresas multinacionales. Por lo tanto, para que una empresa perdure en este mercado, debe ofrecer productos de excelente calidad, buen servicio al cliente y precios competitivos. Empresas que fallan en el cumplimiento de uno o más de estos requisitos pierden posicionamiento y corren el riesgo de desaparecer de la industria. De esta manera, y aunque Tim Hortons es una empresa exitosa en Canadá, este es un mercado altamente competitivo que exige que las empresas estén continuamente analizando y satisfaciendo las necesidades de sus clientes. En un reporte realizado por el Departamento de Agricultura de Canadá se menciona que uno de los retos más grandes que esta industria debe enfrentar es el de adaptarse a los nuevos patrones de consumo de los canadienses, como los son: la alta demanda de cafés premium y cafés especiales.<sup>55</sup>

A partir del anterior análisis nació la idea de elaborar este plan de mercadeo, con el fin de darle a conocer a Tim Hortons las ventajas de fabricar café con granos 100% colombianos para así exceder las expectativas de sus clientes y mantener su posición de liderazgo en el mercado canadiense. Una buena taza de café no es el resultado de mezclas procedentes de diferentes orígenes, es el resultado de la selección de los mejores granos procedentes de un mismo país, los cuales producen una bebida suave, con un aroma pronunciado y con acidez y cuerpo medios. De esta manera, para Tim Hortons, el comenzar a fabricar su café utilizando solamente granos 100% colombianos no solo significaría mejorar su aroma, textura y color, significaría mejorar su calidad y así ofrecer al público un producto superior. En la actualidad, ninguna de las cadenas de tiendas de café que operan en Canadá utilizan granos de café de un sólo origen para fabricar sus productos. Más aun, ninguna empresa utiliza solamente los mejores granos de café del mundo, granos de café colombianos. Sin embargo, empresas que ofrecen cafés de Colombia, tales como: Starbucks, con su Colombia Nariño el Tambo, y Second Cup, con su Colombia supremo, encuentran en estos unos de los productos más buscados por parte de sus clientes. Como podemos ver, esta propuesta además de ser interesante, es innovadora y le

---

<sup>55</sup>DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE CANADA. La Industria de Café y Te en Canadá. Ottawa.  
<http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1172237152079&lang=e>

permitirá a Tim Hortons contar con una “first-mover advantage” en la industria, además de representar beneficios a nivel económico y competitivo.

Por último, y con el fin de corroborar la viabilidad de este proyecto se estudiaron los resultados de la encuesta y se llevó a cabo el análisis financiero. Tanto la encuesta, como la tabla de proyecciones, arrojaron resultados positivos, los cuales constituyen bases sólidas para este proyecto. El 90% de las personas encuestadas afirmaron saber algo acerca del café colombiano, y el 75% relacionaron las palabras “colombian coffee”, con café de buena calidad. Esto nos permitió corroborar que la calidad del café colombiano es reconocida internacionalmente y que no sólo somos los colombianos los que afirmamos tener el mejor café del mundo, porque es el café de nuestra tierra, es el mundo entero reconociendo el café de nuestro país por su sabor, aroma y textura incomparables. Así mismo, cuando se les preguntó a los encuestados si comprarían café de Tim Hortons si es hecho con granos de café colombianos, 75% respondieron que si, y de las nueve personas que respondieron que no, ocho afirmaron que no lo harían porque ellos nunca consumen café. Por otro lado, las proyecciones de ventas realizadas claramente reflejan las ganancias que se podrían derivar de esta iniciativa y demuestran la viabilidad de la misma.

Lo anterior nos permite concluir que lo que comenzó como una idea para una tesis de grado, es mucho más que eso, es un plan de mercadeo formal que puede ser materializado y llevado a la práctica con el fin de mejorar un producto y permitirle a un empresa sobrepasar a sus competidores y exceder las expectativas de sus clientes.

## **13- BIBLIOGRAFIA**

ANGARITA, Victoria. Lo especial de nuestro café. En: Guía del café, 2007.  
<http://www.guiadelcafe.com/article.php?sid=382>

AUSTEN, Ian. Tim's growth brewing slowly in US. Hamilton: Hamilton Spectator, 10 de febrero del 2007, p. A13.

BENTLEY, Jeffery; BAKER, Peter. The Colombian coffee growers federation: Organized, successful smallholder farmers for 70 years. Londres: Departamento de Desarrollo Internacional de Inglaterra: boletín # 100, enero del 2000, p. 4.  
[http://www.odi.org.uk/networks/agren/papers/agrenpaper\\_100.pdf](http://www.odi.org.uk/networks/agren/papers/agrenpaper_100.pdf)

CANADA POST

<http://www.canadapost.com/business/offerings/lettermail/can/rates-e.asp>

CASADO, Sandra. Café de Colombia y Juan Valdez en el tiempo. Buenos Aires: Universidad de Congreso: boletín #3 de Imagen y Comunicación, 2006.

COFFEE ASSOCIATION OF CANADA. Highlights 2003 Canadian coffee drinking study.  
<http://www.coffeeassoc.com/coffeeincanada.htm>

COHEN, William A. The marketing plan. Quinta edición. En: J. Wiley & Sons, 2006, p. 1.

Colombia Profile. World of Information. Cambridge: Walden Publishing Ltd, abril, 2006, p. 53. <http://site.ebrary.com/lib/unblib/Doc?id=10120800&ppg=5>

COMPAÑIA NACIONAL DEL CAFÉ SA. Exportadores del mejor café excelso colombiano. Bogotá.

<http://www.cnccolombia.com.co/defaultESP.htm>

CENTRE FOR BUSINESS INFORMATION IN KENYA. The Trade Alert Issue # 20. Nairobi, 2007, p. 1-2.

[www.epckkenya.org/downloadfile.asp?filename=Trade%20Alert%20Issue%2020%202007.pdf](http://www.epckkenya.org/downloadfile.asp?filename=Trade%20Alert%20Issue%2020%202007.pdf)

CROWN, Judith. Coffee: The Generation gap. En: Business Week, 8 de octubre del 2007, p11.

CTV announces third season of Canadian Idol. En: Channel Canada, 9 de diciembre del 2004.  
<http://www.channelcanada.com/Article682.html>

DELEGACION DE LA COMISION EUROPEA PARA COLOMBIA Y ECUADOR. Café de Colombia, en seis meses la Unión Europea le daría su exclusividad de origen geográfico. Bogotá.  
[http://www.delcol.ec.europa.eu/es/novedades/boletin\\_444.htm](http://www.delcol.ec.europa.eu/es/novedades/boletin_444.htm)

DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE CANADA. La Industria de Café y Té en Canadá. Ottawa.  
<http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1172237152079&lang=e>

BERRY, Donna. Beyond de Bean. En: Dairy Foods, Mayo del 2008.  
[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m3301/is\\_5\\_109/ai\\_n25432800](http://findarticles.com/p/articles/mi_m3301/is_5_109/ai_n25432800)

DRYER, Jeffery H. Collaborative advantage: Winning through extended enterprise supplier networks. Cary, North Carolina: Oxford University Press Incorporated, 2000, p 5.

ESPINAL, Carlos. La cadena del café en Colombia. Bogotá: Agrocadenas. 2006.

FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA.  
<http://www.cafedecolombia.com>

FORBES, Christopher. Create an effective marketing email. En: Top ten reviews Inc.  
<http://email-marketing-software-review.toptenreviews.com/create-effective-marketing.html>

GALLEGO, Juan Carlos. Consultoría realizada para la FAO y el IICA en el marco del estudio: conjunto sobre los productos de calidad vinculada al origen, 2007, p. 16.

GARCIA, Rafael G y OLAYA, Erika. Caracterización de las Cadenas de Valor y Abastecimiento del Sector Agroindustrial del café. Bogotá, 2006, p. 21.

GOGOI, Pallavi. A taste for Tim Hortons? New York: Business Week Magazine, 21 marzo del 2006, p. 11.

HARRIS, Rebecca. Down-home smarts. En: Marketing Magazine, 7 de febrero del 2005, p. 25.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA.  
Estudio de oportunidades comerciales para productos agrícolas seleccionados- Mercado de Canadá. Managua, Nicaragua, 2004. [http://www.iica.int.ni/Estudios\\_PDF/Estudio\\_Canada.pdf](http://www.iica.int.ni/Estudios_PDF/Estudio_Canada.pdf)

JOYCE, Ron. Always fresh. Toronto, Ontario, Canadá: Harper Collins Publishers Ltda, 2006, p. 35

JUAN VALDEZ  
<http://www.juanvaldez.com/espanol/menu/history/quality.html>

KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia: La Edición del Milenio. México D.C: Prentice Hall, 1996.

LOWE, Edward. How to create an effective advertisement. 2005.  
[http://www.esmalloffice.com/SBR\\_template.cfm?DocNumber=PL12\\_0100.htm](http://www.esmalloffice.com/SBR_template.cfm?DocNumber=PL12_0100.htm).

Many Canadians jolted by high caffeine levels. En: CTV News Canadá, 18 de mayo del 2004.  
[http://www.ctv.ca/servlet/ArticleNews/story/CTVNews/1084908682911\\_80317882](http://www.ctv.ca/servlet/ArticleNews/story/CTVNews/1084908682911_80317882)

MCDONALD'S CANADA  
<http://www.mcdonalds.ca/en/aboutus/mcdCanada.aspx>

McDonald's to launch 'coffee bar war' against Starbucks: report. En: CBC News, 7 de enero del 2008. <http://www.cbc.ca/money/story/2008/01/07/mcdonalds.html?ref=rss>

MAICH, Steve. Book Review: Tim Hortons co-founder's memoir. En: MacLean's, Octubre del 2006.

MATZEN, Tom; HARRISON, Marybeth. Coffee bar. Montreal, Quebec, Canadá: Harper Collins Publishers Ltda, 2007, p. 60

MEDIA AWARENESS NETWORK. Statistics on Viewing Habits (1994-2000).  
[http://www.mediaawareness.ca/english/resources/research\\_documents/statistics/television/tv\\_viewing\\_habits.cfm](http://www.mediaawareness.ca/english/resources/research_documents/statistics/television/tv_viewing_habits.cfm)

NATIONAL ASSOCIATION OF THE SPECIALTY FOOD TRADE (NASFT). Report on the Specialty Food Consumer, 25 de abril del 2005. <http://www.answers.com/topic/coffee-roaster-venezia-coffee-roasters-24?cat=biz-fin>

ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL CAFE

<http://www.ico.org/asp/display5.asp>

OXFAM CANADA. Coffee companies under fire as millions face ruin. Ottawa.

<http://act.oxfam.ca/news/MakeTradeFair/Launch02.htm>

PORTER, Michael. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 1998.

ROGOV, Daniel. A madness for gourmet coffee an American phenomenon.

[http://www.stratsplace.com/rogov/madness\\_for\\_gourmet\\_coffe.html](http://www.stratsplace.com/rogov/madness_for_gourmet_coffe.html)

SCHACKLETON, Eric. Tim Hortons Q2 profit increases to \$75 million; sales \$510.07 million. En: CBC News, agosto 7 del 2008.

<http://www.cbc.ca/cp/business/080807/b080798A.html>

Second Cup Coffee. En: BBC News, 26 de mayo del 2000.

<http://www.bbc.co.uk/dna/h2g2/A307135>

STATISTICS CANADA. Food available for consumption in Canada, 2007.

<http://www.statcan.ca/english/ads/23F0001XCB/highlight.htm#a9>

TIM HORTONS

<http://www.timhortons.com>

TIM HORTONS INC.SEC. Securities and Exchange Comission, 2006.

[http://www.secinfo.com/d14D5a.u1hr6.htm#\\_toc](http://www.secinfo.com/d14D5a.u1hr6.htm#_toc)

WIKIPEDIA.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Tim\\_Hortons](http://en.wikipedia.org/wiki/Tim_Hortons)

WOOD, Robert. I remember CHUM. En: Broadcast Dialogue, 2007.

ENTREVISTAS:

FUENTE: Juan Felipe Jaramillo Mejia. Grupo Informacion Comercial. Federacion Nacional de Cafeteros de Colombia. Abril 21 del 2008.

FUENTE : Yuli Pedroza. Asistente de Informacion Comercial. Federacion Nacional de Cafeteros de Colombia. Abril 10 del 2008.

FUENTE : Patricia Baxter. Directora de Tim Hortons en la provincia de New Brunswick. Mayo 2 del 2008.