



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**PLAN DE EXPORTACIÓN DE CAFÉ ORGANICO COLOMBIANO AL MERCADO
CHILENO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

PAOLA HENOE MEJIA RINCON

**PROFESOR GUIA:
JORGE LARA BACIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
HÉCTOR UMANZOR SOTO**

**SANTIAGO DE CHILE
ENERO, 2013**

RESUMEN

Productos La Estrella es una empresa colombiana productora y comercializadora de Café Orgánico Especial, procesa y vende únicamente lo que cosecha en sus 30 hectáreas de cultivos de café. Con el ánimo de crecer y apoyándose en los atributos diferenciadores de su producto, la empresa se ha planteado la posibilidad de implementar y llevar a cabo un proceso exportador. Este trabajo entrega una estrategia de internacionalización que puede ser implementada por la empresa en cuestión.

El primer paso del proceso planteado es la selección del país destino para la exportación, para esto se ponderan con respecto a los países candidatos ciertos criterios que son relevantes para desarrollar un proceso de exportación exitoso. De esta manera se determinó a Chile como el país más favorable para que la empresa lleve a cabo su proyecto. Sobre el mercado chileno se realizó un análisis del comportamiento de la industria del café, poniendo especial atención en el consumo de productos clasificados como especiales o gourmet, grupo dentro del cual se encuentra el producto a exportar, de esta manera se determinó el atractivo de la industria en este país y las posibilidades de negocio que este brinda.

Para conocer las condiciones en que se encuentra la empresa para afrontar un proceso de internacionalización se aplicó un análisis FODA y un readiness assesment, el resultado de estos estudios arrojó que la empresa no está preparada aún para asumir el proyecto. Como herramienta de ayuda sobre los aspectos que debe mejorar la empresa, se determinaron cuales son los factores críticos a tener en cuenta para llevar a cabo con éxito el proceso en mención, estos son: aspectos de management, marketing, financieros, logísticos y legales. Seguidamente, se dedujo que el método de entrada al país destino más conveniente para la empresa es el de exportación directa; en base a esto se plantea una estrategia de marketing enfocada en apoyar a la empresa a incursionar y posicionar su producto de manera conveniente en Chile y una estrategia de recursos humanos basada en la incorporación de personas expertas en temas comerciales y de marketing, quienes se enfocarán directamente en el proceso exportador. De las dos estrategias se deducen los recursos de dinero necesarios para su implementación.

Teniendo en cuenta la inversión requerida para la iniciación del proyecto y las metas comerciales propuestas, se determinan los costos involucrados y se elaboran los flujos de caja proyectados a 8 años, estos se descuentan a una tasa de 25.54% y da como resultado un VAN de US\$ 158.116 y una TIR de 77%. Estos resultados avalan la viabilidad económica del proyecto, bajo los parámetros establecidos.

Tabla de contenido

Resumen.....	2
1. Introducción.....	7
2. Metodología.....	8
3. Descripción de la empresa.....	9
3.1 Origen y Desarrollo.....	9
3.2 Estructura.....	10
3.3 Productos y Capacidad.....	10
4. Descripción de Mercado del Café	11
4.1 Generalidades.....	11
4.2 Comercio Mundial del Café.....	12
4.3 Consumo Mundial del Café.....	14
4.3.1 Tendencias Mundiales de Consumo de Café.....	15
4.4 Colombia como país Productor y Exportador de Café.....	16
4.4.1 Mercado de Cafés Especiales.....	18
5. Selección del País Destino de Exportación.....	20
6. Análisis de la Industria del Café en Chile.....	22
6.1 Perspectivas del Mercado de Café en Chile.....	25
6.2 Análisis de la Oferta de Café tostado y Molido en Chile.....	26
6.3 Análisis del Mercado de Productos Orgánicos en Chile.....	27
7. Análisis P.E.S.T. de Chile.....	30
8. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para la Industria del Café en Chile..	36
8.1 Atractivo de la Industria.....	38
9. Análisis de la Empresa.....	39
9.1 Análisis FODA.....	39
9.2 Readiness Assesment.....	41
9.2.1 Conclusiones del Readiness Assesment.....	41
9.2.2 Factores Críticos de Éxito.....	44
10. Formulación de las Estrategias Para Enfrentar un Proyecto Exportador...	46
10.1 Estrategias de Entrada.....	46
10.2 Plan de Marketing.....	49
10.2.1 Objetivo General.....	49

10.2.2 Posicionamiento.....	49
10.2.3 Segmentación.....	50
10.2.4 Mercado Objetivo.....	52
10.2.5 Estrategias de Marketing.....	53
10.2.6 Metas Comerciales.....	60
10.3 Estrategias de Recursos Humanos.....	61
11. Evaluación Económica.....	63
11.1 Tasa de Descuento.....	63
11.2 Proyecciones Económicas.....	63
11.3 Sensibilidad.....	66
12. Conclusiones.....	68
13. Referencias.....	70
14. Anexos.....	71
15. Apéndice.....	95

LISTADO DE TABLAS

Tabla N° 1. “Cualidades en taza según Variedad de Café.....	12
Tabla N° 2. Principales Países Importadores de Café.....	15
Tabla N° 3. “Ponderación y Selección de Mercado”.....	21
Tabla N° 4. “Ventas al por Menor de Café por Categoría.....	24
Tabla N° 5. “Marcas de Café Tostado y Molido y sus Precios.....	26
Tabla N° 6. Ponderación y Selección de la Estrategia de Entrada.....	47
Tabla N° 7. Costos Aproximados Ferias Chile (Dólares).....	57
Tabla N° 8. Costos Publicación Medios Impresos.....	58
Tabla N° 9. Cronograma de actividades de Marketing (por años).....	58
Tabla N° 10. Inversión en Marketing.....	59
Tabla N° 11. “Metas Comerciales en Chile (En Libras)”.....	59
Tabla N° 12. Inversión Requerida Para Iniciar el Proyecto.....	62
Tabla N° 13. Flujo de Caja Proyectado en USD.....	63

LISTADO DE GRAFICOS

Gráfico N° 1 . Etapas de Transformación de la Cadena de Valor del Café.....	13
Gráfico N° 2. “Consumo de Café Tostado vs Café Instantáneo en Chile.....	22
Gráfico N° 3. “Consumo de Café en Grano vs Café Molido en Chile”.....	23
Gráfico N° 4. “Participación de Mercado de Café en Retail por Marca”.....	23
Gráfico N° 5. “Comportamiento de la Balanza Comercial Colombia – Chile.....	31
Gráfico N° 6. “Pirámide Problacional de Chile – 2010”.....	33
Gráfico N° 7. Factores Críticos de Éxito y Actividades Relacionadas.....	44
Gráfico N° 8. Estrategias de Ingreso a un Mercado.....	45
Gráfico N° 9 “Clasificación de la Estrategia de Entrada”.....	46
Gráfico N° 10. Población Urbana Región Metropolitana por Grupos de Edad Millones de Personas.....	50
Gráfico N° 11. “Composición de Estratos Socioeconómico en la Región Metropolitana.....	51
Gráfico N° 12. Estrategia de Posicionamiento.....	52
Gráfico N° 13. “Mermas en la producción del Café Tostado”.....	53
Gráfico N° 14. El Logo de Café de Colombia.....	56
Gráfico N° 15. Comportamiento Mensual Paridad COP – USD Junio 2011 – Junio 2012.....	64

1. Introducción

Productos La Estrella es una pequeña empresa colombiana tipo familiar dedicada a la producción y comercialización de café tostado y molido. Fue creada en el año 2002, con el objetivo de agregar valor a los cultivos y producción cafetera pertenecientes a la familia fundadora. En la actualidad, la empresa se desarrolla en dos regiones del territorio colombiano, que son el departamento de Tolima y Bogotá D.C., ofreciendo su producto en empaques de libra (500 gramos neto) de café molido o en grano y de calidad 100% excelso colombiano y consumo, de acuerdo a las preferencias del cliente. Tanto el café procesado por la empresa y los cafetales de donde se obtiene la materia prima, cuentan con certificación que los validan nacional e internacionalmente como Productos Orgánicos, además la finca y por ende sus plantaciones cuentan con la certificación Rainforest Alliance, lo que asegura que los productos derivados de estas se obtienen de una manera social, económica y ambientalmente sostenible. Teniendo en cuenta las características del producto y su calidad superior, los canales de distribución que usa la empresa son principalmente tiendas especializadas de café, tiendas gourmet y naturistas y la venta personalizada.

De acuerdo a las tendencias mundiales de consumo de café, y reconociendo que las propiedades del producto lo clasifican como Café Especial, lo que le agrega aún más valor, la empresa vislumbra una oportunidad de expandir su negocio y de explorar nuevos mercados siguiendo una estrategia de internacionalización.

Este trabajo tiene como finalidad, desarrollar un plan de negocios para lograr un proceso de internacionalización del producto elaborado por Productos La Estrella, teniendo como objetivo principal la implementación exitosa de una estrategia que posibilite la inserción del producto a un mercado internacional. Se seleccionará el país al cual va a exportar metodológicamente tomando en cuenta la ponderación de algunos indicadores relevantes al respecto, así como también se determinará un adecuado plan de comercialización y marketing y se analizará el método de internacionalización más adecuado para la empresa y la posición que esta tiene para asumir este proceso, mediante un análisis financiero y tomando en cuenta todos los pasos involucrados en el proceso, se llegará a la conclusión de la viabilidad o no del proyecto en mención.

2. Metodología

Por medio del desarrollo de un plan de negocios para la empresa colombiana Productos La Estrella, se pretende reconocer el mercado objetivo hacia el cual se va a dirigir su producto. Para conseguir esto, se seleccionará el país de destino teniendo en cuenta algunos factores macroeconómicos y propios de la industria a la que se hace referencia y que son relevantes al momento de pensar en exportar, así como el método de internacionalización más apropiado.

Teniendo el país seleccionado, se realizará un análisis del mercado en el cual se desea incursionar utilizando la metodología PEST, la cual tiene en cuenta aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Además se realizará un análisis de la industria en la cual se desarrolla la empresa por medio de la metodología de las Cinco Fuerzas de Porter, con el objetivo de identificar dificultades y posibilidades que podría tener la empresa para lograr su objetivo de internacionalización. Estas herramientas permitirán determinar el potencial del mercado a incursionar.

Por otra parte, se realizará un análisis interno de la empresa, para determinar su posición competitiva, utilizando la herramienta del análisis FODA, lo que permitirá identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para tenerlas en cuenta frente a un proceso exportador. Debido a que es una empresa pequeña de tipo familiar es necesario realizar un Readiness Assessment, para comprobar que la empresa posee o no las condiciones necesarias para llevar a cabo el proyecto.

Se analizarán las diferentes estrategias de internacionalización que existen y se determinará cuál es la que más se acomoda a la empresa en estudio. A partir del análisis del mercado en el país destino, se desarrollará una estrategia de marketing y comercial, segmentando el mercado y determinando sus necesidades. A partir de este análisis se establecerá un plan de marketing para apoyar la estrategia de comercialización del producto con el objetivo de cautivar el mercado hacia el cual se desea enfocar el producto.

Por otra parte se realizaran análisis financieros con la finalidad de determinar la viabilidad del proyecto. Se proyectarán flujos hacia el futuro y se determinará el Valor Presente Neto (VPN) y se calculará la Tasa Interna de Retorno (TIR), además de análisis de sensibilidad.

3. Descripción de la Empresa

3.1 Origen y Desarrollo

“Productos La Estrella”, es una empresa colombiana tipo familiar, con sede en la ciudad de Ibagué, capital del departamento de Tolima (centro de Colombia). Productos La Estrella es una empresa individual, cuyo objeto es la producción y comercialización de café tostado molido y/o en grano y café verde.

La empresa fue creada en el año 2002, con el objetivo de agregar valor a los cultivos y producción cafetera pertenecientes a la familia fundadora. La finca “La Estrella”, de donde proviene el nombre de la empresa ha pertenecido a la familia Mejía por generaciones quienes se han dedicado al cultivo del café. La Estrella, está ubicada en la zona cafetera al norte del departamento del Tolima, en las estribaciones del Nevado del Ruiz sobre la cordillera central a una altura comprendida entre los 1500 y los 1900 msnm. Tiene en total 30 hectáreas dedicadas al cultivo del grano, los cuales están compuestos por cafetales tipo Variedad Colombia y Tabi, la producción anual es de 45.000 Kg de café pergamino seco. La cosecha se presenta en el primer semestre del año, iniciando en marzo y terminando en la primera semana del julio. La travesía comienza en la segunda quincena de octubre y se extiende hacia mediados de diciembre. La producción del café asegura el cubrimiento de la demanda del producto para todo el año.

Con el ánimo de volver a los métodos limpios de producción y en defensa del medio ambiente, durante el año 2003 la empresa, apoyada en un programa de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, decide iniciar un proceso de transformación en el manejo de cultivos y su producción lo que le permitirá obtener el sello de Certificación Orgánica. Durante el año 2006 y de la mano de la empresa certificadora de origen alemán BCS Öko Garantie, Productos La Estrella obtiene el sello de certificación orgánica, tanto para sus cultivos como para el producto procesado. Actualmente la empresa está certificada por el grupo ECOCERT. En el año 2007, la finca, sus cultivos y producción obtienen el sello Rainforest Alliance, que certifica que la finca y su producción están siendo manejadas bajo las más estrictas normas de sostenibilidad.

La obtención de estos sellos han marcado los hitos más importantes para Productos La Estrella, elevando el nivel de diferenciación de su producto lo que les permite ampliar las perspectivas de expansión en el desarrollo como empresa y les abre la posibilidad de explorar nuevos segmentos de mercado.

3.2 Estructura

La estructura de personal con que cuenta la empresa Productos La Estrella actualmente, contempla los siguientes cargos y personas:

- Gerente General.
- Secretaria.
- Maestro Tostador

Es una estructura pequeña, propia de las empresas familiares, pero hasta el momento ha sido suficiente para desempeñarse con eficiencia, en algunas ocasiones es necesario recurrir a contratar personal de apoyo de manera temporal de acuerdo a las necesidades que se presenten.

3.3 Productos y Capacidad

Actualmente, Productos La Estrella se posiciona dentro del segmento de empresas productoras de café especial, caracterizada por la producción de un café de calidad superior¹ y diferenciado que lo catalogan como café especial.

Las características en tasa del café producido son: aroma intenso, buen balance entre cuerpo y acidez y un sabor cítrico y frutal distintivo, destacándose sabores apanelados y a limoncillo, resultados obtenidos de pruebas de taza hechas por expertos del Comité Departamental de Cafeteros del Tolima.

El producto se comercializa en bolsas de 500 gramos neto, bien sea de café molido o de café en grano y con grados de tostón y molienda diferenciados de acuerdo a las exigencias de los clientes. Las ventas totales del año 2010 fueron US\$ 150.000. El procesamiento del producto se realiza en la ciudad de Ibagué y de allí se distribuye directamente a los clientes finales. Los canales de distribución son principalmente tiendas especializadas de café, tiendas gourmet y tiendas naturistas.

¹ Ver Anexo A

4. Descripción del mercado de café

4.1 Generalidades

El café es uno de los principales productos genéricos y agrícolas que se comercializa a nivel mundial, por el valor que representa tiene un peso importante dentro del comercio mundial, llegando a generar ingresos anuales superiores a los 15 mil millones de dólares para los países exportadores y dando ocupación directa e indirecta a poco más de 20 millones de personas dedicadas al cultivo, transformación, procesamiento y comercialización del producto en todo el mundo².

El café es producido por más o menos 80 países, ubicados generalmente en las zonas tropicales; de estos, casi el 50% son responsables del 97% de la producción mundial y la gran mayoría pertenecen a la ICO (Organización Internacional del Café) como miembros exportadores³. Las exportaciones mundiales de café en el año cafetero 2009/2010 se estiman en US\$ 15.4 billones, lo que representa un aproximado de 93.4 millones de sacos (sacos de 60 Kg neto).

La clasificación de las variedades de las plantas de café es complicada porque existen muchas especies y sub - variedades adaptadas especialmente a un tipo de clima y suelo, o bien obtenidas por medio de hibridaciones, sin embargo, comercialmente se pueden identificar dos tipos básicos: los arábigos, y los robusta.

- ***Coffea arabica***

Variedades: Java, Mocka, Bourbon, Maragogype, entre otras.

Se cultiva en zonas húmedas y altas de América Central, América del Sur, y algunas regiones de África y Asia.

Son procesados por medio del método de lavado (despulpado, lavado y secado inmediatamente después de haber sido recolectado).

Según su tratamiento se pueden distinguir:

Arabica Suave Lavado: Grano grande, elíptico, de color verde azulado y olor a hierba verde. Producido en países de Centro y Sur América y del este de África, como son: Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras México, Nicaragua, Perú, República Dominicana.

Arabica no Lavado: Grano ovalado, de color amarillo verdoso y olor a hierba verde, cultivado básicamente en Brasil.

- ***Coffea robusta***

Variedades: Robusta, Conilon, Kouilloi, Niaouli, Uganda.

² El mercado del Café en México. Centro de Estudios de Finanzas Públicas. Pg. 5

³ Ver Anexo B

Se cultiva principalmente en zonas bajas y secas de África, Indochina y Brasil, debido a sus condiciones especiales y resistencia a la roya.

Grano redondo, de color amarillento y olor a paja húmeda. Generalmente son no lavados (el grano recolectado se seca y almacena con su pulpa o cáscara exterior, y se despulpa con posterioridad antes de ser entregado al comprador) y su calidad es inferior a los de la especie Arabica y es más barato.

Tabla N° 1 “Cualidades en taza según Variedad de Ca fé”

CUALIDADES	ARABICAS	ROBUSTAS
Cafeína	Poca (0,3 – 1,2%)	Importante (2/4%)
Cuerpo	Ligero	Fuerte
Aroma	Intenso	Débil
Acidez	Alta	Baja
Amargo	Baja	Intensa
Color	Claro	Oscuro

Elaboración Propia – Datos obtenidos de www.cafesros.com

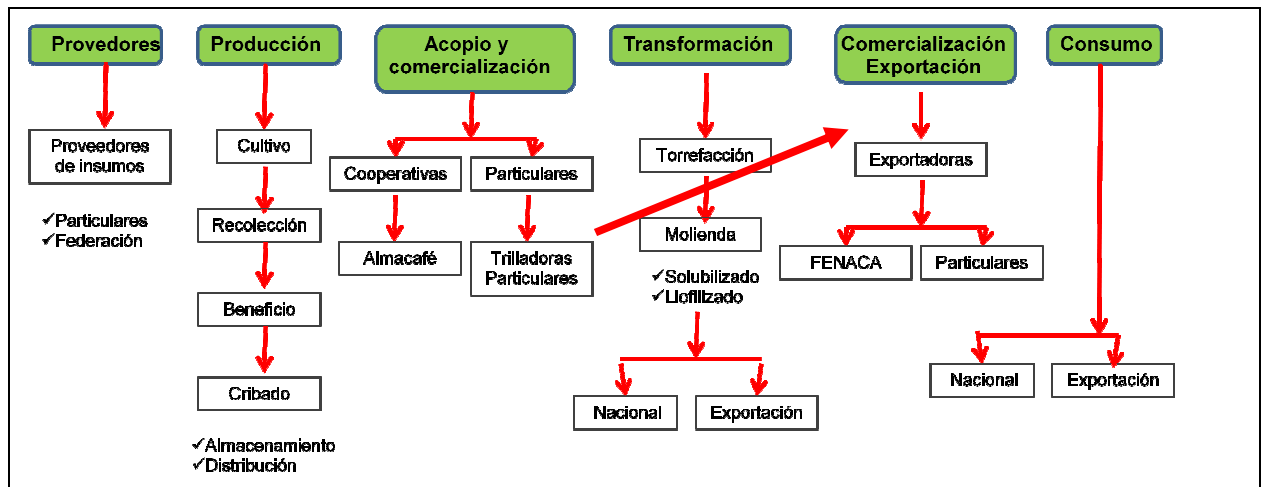
El 70% del café que se consume en el mundo es de la especie *Coffea arabica* El 30% restante del consumo está representado por la *Coffea canephora* o café robusta⁴.

4.2 Comercio Mundial del Café

Para entender cómo opera el comercio mundial del café, primero es conveniente conocer a fondo la cadena de valor del café y la transformación y los agentes que intervienen en ella.

⁴ Ver Anexo C y D

Gráfico N°1 Etapas de Transformación de la Cadena de Valor del Café



Elaboración Propia

La estructura comercial del café se puede dividir en dos grandes grupos: el mercado mayorista y el mercado minorista. Dentro del mercado mayorista, se negocia principalmente el café verde y/o pergamino, y el modelo consiste en que el producto es comprado en los países exportadores y productores por empresas comerciales internacionales, negociantes y comerciantes particulares, con el objetivo de venderlo a los grandes torrefactores de países consumidores, para ser procesado por ellos mismos, o los grandes torrefactores también pueden comprar el café a empresas comerciales internacionales o a agentes internacionales que representan a exportadores del país productor.

Este comercio de café físico opera de manera diferente al comercio del café en las bolsas de futuros y los mercados a término donde no se manejan grandes cantidades físicas de café, pero cobran importancia debido a que generan niveles de precios establecidos por el mercado y evitan caer en especulaciones tanto de los precios y las cantidades del producto.

Por otra parte, en el mercado minorista, se comercia directamente el café tostado e instantáneo, que son los tipos de producto que hacen parte de este grupo. Las ventas en los países importadores de estos productos se efectúa principalmente de tres maneras: a través de establecimientos minoristas de propiedad de los torrefactores, o por medio de sus vendedores directos que suministran el producto a las grandes superficies y la demanda en general (supermercados – hipermercados), o mediante mayoristas y distribuidores de productos alimenticios, especializados o genéricos.

Del consumo mundial de café, el 76% es tostado y molido⁵, esta demanda es cubierta en su mayoría por grandes torrefactoras multinacionales siendo las principales Kraft Food, Sara Lee y Nestlé, esto ha originado un grado de concentración importante dentro de la industria, sin embargo, este fenómeno ha obligado a los pequeños torrefactores a especializarse y esforzarse por diferenciar su producto con el objetivo de hacerse espacio dentro del mercado, esto se evidencia en el crecimiento que ha tenido el comercio de cafés especiales en los últimos años. El café tostado se vende en forma de grano entero o molido, envasado en distintos tipos y tamaños de empaques y/o envases y el café soluble se vende principalmente en frasco, aunque en los últimos años ha tomado mucha fuerza las bolsas individuales. Dentro de este mercado, existe una gran gama de producto, de diferentes calidades, sabores, presentaciones, mezclas de orígenes del grano, grado de tuestión y molienda, entre otros.

4.3 Consumo Mundial del Café

Según datos de la Organización Mundial del café (ICO), el consumo global del grano, subió un 2.4% en el 2010, lo que equivale decir que en el mundo se consumieron 134 millones de sacos de 60 Kilos y la tendencia es al alza, pese al aumento de los precios.

No se ha observado un impacto negativo en la demanda a pesar del aumento de los precios del producto, y según las estimaciones de la ICO las cuales han observado una tasa de crecimiento constante de 2.5% anual, se prevé que la tendencia continuará

Los principales países importadores del grano se observan en la siguiente tabla expresada en términos de millones de sacos de café de 60 Kilogramos y en el Anexo E se puede observar el Mapa Mundial de Consumo Per Cápita de Café:

⁵ Datos ICO

Tabla N°2 Principales Países Importadores de Café

PRINCIPALES PAISES IMPORTADORES DE CAFÉ (ICO)			
	2008	2009	2010
USA	24 277 004	23 578 065	24 377 634
Alemania	19 876 237	19 415 665	20 602 956
Italia	8 172 104	8 078 169	8 235 962
Japón	7 060 032	7 089 702	7 391 988
Francia	6 251 739	6 669 728	6 912 958
PRINCIPALES PAISES IMPORTADORES DE CAFÉ (NO ICO)			
	2006	2007	2008
Rusia	3 461 165	4 317 533	4 057 098
Canadá	3 840 979	3 902 220	3 809 022
Argelia	1 836 233	1 968 357	2 117 536
Corea	1 572 281	1 586 797	1 845 367
Ucrania	988 947	1 084 621	1 828 961

Fuente: Datos ICO. Elaboración Propia

4.3.1 Tendencias Mundiales de Consumo de Café

- El café es el líder dentro del sector de las bebidas calientes en cuanto a valor. Si bien el consumo del té es el doble del consumo del café, el valor que representa el consumo del café es mucho mayor, y se espera que este predominio continúe.
- El crecimiento del sector se va a ver impulsado por la innovación en los formatos de presentación del café centrándose principalmente en la conveniencia y excelencia del producto.
- El aumento de los ingresos de algunos mercados en desarrollo pueden contribuir al crecimiento del consumo, en especial de café tostado, por la disposición a pagar y conciencia de compra que adquirirán los consumidores.
- El café está penetrando en mercados tradicionalmente consumidores de té y su consumo ha seguido creciendo en mercados maduros, debido principalmente a beneficios adicionales que se han agregado al producto como tal, estos

beneficios van desde la “premiumisation”⁶ del producto hasta la conveniencia (pods, café Premium instantáneos, mezclas listas, café saborizado, entre otros.)

- En general se puede decir, que el futuro del consumo del café va a depender de innovaciones exitosas que se hagan sobre el producto tradicional.

El análisis anterior se dedujo de un informe de Euromonitor sobre el Futuro Global del Café, de Febrero de 2012.

4.4 Colombia como País Productor y Exportador de Café

En la actualidad Colombia ocupa el cuarto lugar en producción de café, dentro del territorio colombiano únicamente se cultiva *Coffea arabica* (Arábigo) los cuales producen una bebida suave y tienen una mayor aceptación a nivel mundial. Las variedades de café Arábigo que se siembran en Colombia son:

- Típica también llamada arábigo, pajarito o nacional.
- Borbón.
- Tabi que es una variedad de grano grande, tiene una excelente calidad y es ideal para la obtención de cafés especiales
- Caturra.
- Variedad Colombia.

En Colombia, los cultivos de café se encuentran, en su gran mayoría, sobre las laderas de las tres cordilleras de los Andes (Oriental, Central y Occidental) y, en menor escala, en la Sierra Nevada de Santa Marta. Las zonas cafeteras colombianas están ubicadas en los departamentos de Antioquia, Boyacá, Caldas, Cauca, Cesar, Caquetá, Casanare, Cundinamarca, Guajira, Huila, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Quindío, Risaralda, Santander, Tolima y Valle del Cauca. En estas regiones, se cuenta con clima y las condiciones atmosféricas óptimas para el crecimiento de los cafetales⁷.

El cultivo del café requiere condiciones climáticas específicas para su crecimiento y aunque es un producto propio de la zona tropical, su cultivo exige además, condiciones especiales de suelo, temperatura, precipitación atmosférica y altitud sobre el nivel del mar, en Colombia las características de las zonas cafeteras son:

- La altura ideal para su cultivo es entre los 1200 y 1800 m.s.n.m.
- La temperatura debe oscilar entre los 19 y 21,5 grados centígrados

⁶ Término sin traducción al español y trata de explicar un alto de grado de especialización y diferenciación del producto.

⁷ Ver Anexo F

- Se considera apropiada para el cultivo una cantidad de lluvia comprendida entre los 1800 y 2800 milímetros anuales.
- El aire en la zona cafetera debe ser húmedo.
- Las zonas cafeteras por lo general, presentan vientos de poca fuerza.
- El brillo solar en la zona cafetera se encuentra entre 1.600 y 2.000 horas de sol al año (4.5 - 5.5 horas de sol al día).

Gracias a estas condiciones, en Colombia se recoge el café durante todo el año. Se dan dos cosechas, una grande llamada cosecha principal y una pequeña denominada traviesa o mitaca, que produce aproximadamente una tercera parte de la principal. La producción total del año cafetero colombiano, comprendido entre octubre de 2010 y septiembre de 2011 fue: 8.523.00 – sacos de 60 kilogramos).

El mercado del café en Colombia está regulado por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, es el gremio que agrupa a todos los caficultores de país. La FNC está presente en todos los ámbitos cafeteros, en la investigación, para optimizar costos de producción y maximizar la calidad del café, en el acompañamiento técnico a los productores mediante el servicio de extensión, en la regulación y comercialización del café para optimizar el precio pagado al productor y en la ejecución de programas gremiales para beneficio del productor, entre otros campos, además es quien emite las licencias de exportación de café para empresas privadas bien sea para exportar el grano pergamino seco o procesado y las licencias de torrefacción para empresas tostadoras y comercializadoras.

La gran mayoría del café que se produce en Colombia es para exportar, el producto principal exportado es el café verde (café sin tostar y/o sin descafeinar) que es el que se obtiene después de de la recolección, lavado, despulpado, secado y trilla⁸. El consumo interno se ha estabilizado en torno a 2 millones de sacos de café verde, y corresponde a cafés inferiores, es decir, café trillado excelso inferior, las pasillas y el ripio, pues el café trillado excelso superior, es el que se destina principalmente a la exportación. Para el año cafetero que acaba de terminar (octubre 2010 – septiembre de 2011) las ventas externas de café de Colombia crecieron un 12 por ciento y se ubicaron en 8,1 millones de sacos de 60 kilos, en comparación con los 7,2 millones de sacos exportados durante el año cafetero anterior⁹.

El principal destino de las exportaciones de café de Colombia es el mercado de Estados Unidos, seguido por Japón y Alemania. En términos regionales el mayor volumen de las ventas de café del país se dirigen hacia Norteamérica, Europa y Asia.

⁸ Ver Anexo G

⁹ Exportaciones de café año cafetero 2010-2011 (Sacos 60 kilogramos) Octubre 2010-Septiembre 2011: 8.061.000

En la actualidad el 34% de las exportaciones totales colombianas de café corresponden a café con valor agregado (especial, procesado e industrializado), comparando esta cifra con la del año 2000 en el cual la proporción de embarques de cafés con valor agregado no superaba el 9% del volumen exportado se observa un aumento considerable, lo que evidencia un segmento en expansión y una gran oportunidad para el Café colombiano.

4.4.1 Mercado de Cafés Especiales

En la actualidad no existe una definición universal de *CAFÉ ESPECIAL*, hoy en día es un término muy amplio y ambiguo, para el desarrollo de este trabajo se adoptará la definición que brinda la FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA:

*"Un café se considera especial cuando es percibido y valorado por los consumidores por alguna característica que lo diferencia de los cafés convencionales, por lo cual están dispuestos a pagar un precio superior. Para que ese café sea efectivamente especial, el mayor valor que están dispuestos a pagar los consumidores debe representar un beneficio para el productor"*¹⁰.

Como se desprende de la definición anterior, dentro de los denominados *CAFES ESPECIALES*, se pueden diferenciar tres grandes grupos:

- **Cafés Sostenibles**

Las su categorías en este grupo son: Amigables con el medio ambiente, Contenido Social, Café Orgánico y Bueno por dentro (Good Inside).

- **Cafés de Origen**

En este grupo se clasifican: Café Regional, Café Exótico y Café de Finca (Estate Coffee).

- **Cafés de Preparación**

Dentro de este grupo se encuentran: Café Caracol, Café Supremo y Café Premium.

Estos grupos no son excluyentes, es decir, pueden existir productos que estén en varias categorías y clientes que así lo exijan.

El café producido por Productos la Estrella, se encuentra dentro del rango de los Cafés Sostenibles ya que es un producto con Certificación Orgánica (Café Orgánico) y con certificación Rainforest Alliance (Amigables con el medio ambiente), por ende puede ser catalogado como *CAFÉ ESPECIAL*.

¹⁰ www.cafedecolombia.com

A nivel mundial se ha venido observando una creciente preferencia por los Cafés Especiales¹¹ durante el 2011, según cifras presentadas por Federacafe, de todo el café que se comercializa en el mundo, el 21% es café especial, y las exportaciones colombianas de este tipo aumentaron de un 21% en el año cafetero 2009/2010 a un 26% en el año 2010/2011, estos indicadores muestran una perspectiva positiva para los cafés especiales a nivel mundial.

¹¹ Ver Anexo H

5. Selección del País Destino de Exportación

Con el objetivo de desarrollar un proceso exportador para Productos La Estrella, es necesario seleccionar metodológicamente el país destino donde se comercializará el producto.

Debido a los recursos limitados de Productos La Estrella se preseleccionaron países de Latinoamérica por su cercanía geográfica y cultural, se descarta incluir en la lista a los países productores de café como el caso de Brasil, Perú y México. La selección de este país se realizará definiendo y ponderando algunos factores que se consideren importantes para llevar a cabo la exportación del café desde Colombia.

Se dará un porcentaje a los factores de acuerdo a la importancia estimada para efectos de desarrollar el proyecto y luego se dará una calificación que va de 1 a 10 dependiendo del nivel en que se encuentre este factor en cada uno de los países preseleccionados, se ponderará y el que tenga el mejor número se elegirá como país destino.

Los factores sobre los cuales se hará la ponderación se presentan la siguiente lista:

- Población: Es importante que el mercado de destino posea un volumen necesario para poder encontrar una demanda a los productos de la empresa. Ponderación de 12%
- Ingreso Nacional Bruto per cápita: Sirve para medir el poder adquisitivo de los habitantes del país seleccionado. Ponderación 12%
- Tratados Comerciales con Colombia: Factor de suma importancia que evidencia el término de las relaciones comerciales con Colombia. Ponderación de 20%
- Crecimiento de importaciones Colombianas en los últimos 5 años: es un elemento importante para determinar las tendencias de consumo de productos colombianos en ese país. Ponderación 13%
- Ranking en el Doing Business: es un indicador sobre la facilidad de realizar negocios en el país seleccionado 10%
- Estabilidad política, fiscal: Para realizar negocios en un país es muy importante tener las reglas fiscales muy claras y saber que son estables y se generaran variaciones bruscas que podrían afectar el negocio. 15%
- Crecimiento económico: Es un indicador de demuestra el ciclo económico en que se encuentra seleccionado. 10%

Tabla N°3 “Ponderación y Selección de Mercado”

Factor	Ponderación	Argentina	Chile	Venezuela	Panamá
Población Urbana	12%	10	7	9	5
INB Per Cápita	13%	6	9	5	7
Acuerdos Comerciales con Colombia	20%	4	9	7	7
Nivel de Importaciones Colombianas	17%	5	7	8	7
Ranking en el Doing Business	10%	5	9	3	8
Estabilidad Política y Fiscal	15%	5	8	3	6
Crecimiento Económico	13%	3	8	3	6
Total	100%	5,27	8,14	5,63	6,58

Fuente: Elaboración Propia

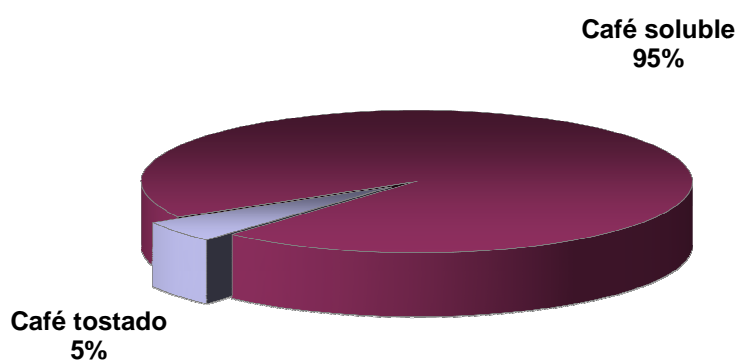
Realizada la evaluación correspondiente, el país con mayor puntaje promedio es Chile, que obtuvo una calificación de 8,14 sobre 10. Para el propósito de este trabajo, se realizará un análisis de variables macro y de la industria del café en ese país para poder determinar de mejor manera un plan estratégico de exportación de café.

6. Análisis de la Industria del Café en Chile

La industria del café en Chile se puede considerar como poco desarrollada con respecto a los países consumidores, sin embargo, durante los últimos años se ha evidenciado que la cultura cafetera se está introduciendo con mucha fuerza al mercado chileno. Durante 2011 las ventas al por menor de café aumentaron un 15%, con respecto al año anterior, alcanzando un total de 6422 toneladas¹². El incremento del consumo de café se ve representado al alcanzar en el año 2010 un consumo per cápita de 180 tazas al año, mientras que en el 2009 fue de 166 tazas. Sin embargo al compararlo con el consumo de países productores como Colombia, con un total de 293,6 tazas per cápita anual y Brasil con 625,8 tazas per cápita al año, el consumo anual de Chile, está muy por debajo de estas cifras¹³. En Chile, el consumo del café es más apetecido en los meses de otoño e invierno, sin embargo, la aparición de nuevas recetas que incluyen café helado han hecho que en las épocas de más calor, también se consuma café.

En términos comerciales, el 45% del volumen total de café, se comercializa en supermercados grandes, 43% en supermercados pequeños y 11% en canales tradicionales¹⁴. Aunque en estos canales el café tostado ha ganado mayor popularidad, el tipo de café que más se comercializa y consume en Chile es el café instantáneo:

**Gráfico N°2 “Consumo de Café Tostado vs Café Instantáneo en Chile”
(% - Retail)**



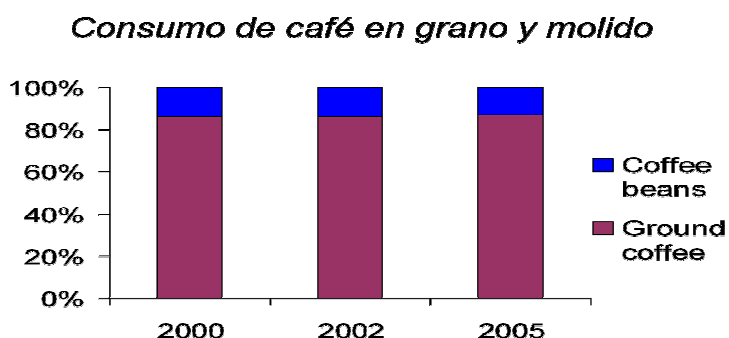
Fuente: Procafecol Colombia S.A.

¹² Euromonitor. Consumo de Café en Chile, Abril 2012

¹³ Ver Anexo I

¹⁴ http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=5067

**Gráfico N°3 “Consumo de Café en Grano vs Café Molido en Chile”
(% - RETAIL)**



Fuente: Procafecol Colombia S.A.

Dentro del consumo de café soluble o instantáneo, la empresa Líder es Nestlé, con su marca NESCAFÉ, quien en 2011, tuvo una participación de mercado de 70%, en segundo lugar y muy por debajo está la empresa chilena Tres Montes Luccetti, con su marca MONTERREY con un 14% de participación y en tercer lugar, con una participación muy pequeña esta café DOLCA, con un 3%. Dentro del segmento de café tostado y molido, los líderes nacionales, son café HAITI y café CARIBE, quienes fueron los pioneros dentro de este segmento a nivel nacional y actualmente entre los dos abarcan más del 60% del mercado, aunque el producto que ofrecen no es de buena calidad y por lo tanto no goza de un buen prestigio por sus mezclas y la materia prima utilizada. Otro actor nacional importante dentro de este segmento es el café AROMA, aunque su participación de mercado no es muy representativa. Otras marcas internacionales de café tostado de calidad superior (Illy, Juan Valdez, entre otras) representan en total el 7% del mercado¹⁵

Gráfico N°4 “Participación de Mercado de Café en Retail por Marca”



Fuente: Euromonitor

¹⁵ Ver Anexo J

Durante el 2011, las ventas en volumen del café en general (instantáneo y tostado) aumentaron en 8% aprox., con respecto al año inmediatamente anterior. El café tostado (molido y grano) registró un crecimiento en volumen de ventas del 11%. Las ventas en volumen de café instantáneo aumentaron un 8% con respecto al año anterior. A continuación se presenta una tabla que muestra la evolución de las ventas en volumen de café en Chile durante los últimos 5 años:

**Tabla N°4 “Ventas al por Menor de Café por Categoría”
VOLUMEN 2006 - 2011**

TONELADAS						
CATEGORIA	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Café tostado	158.7	171.4	173.3	191.7	239.3	263.2
Café tostado en grano	24.3	24.9	25.4	26.0	26.6	28.1
Café tostado molido	134.4	146.5	147.9	165.7	212.6	235.1
Café Instantáneo	4931.6	5089.3	5109.1	5451.4	5691.2	6158.9
Instantáneo Estándar	4687.8	4833.1	4842.8	5167.2	5389.4	5820.6
Instantáneo Decaff.	243.8	256.2	266.4	284.2	301.8	338.4
CAFÉ TOTAL	5090.3	5260.6	5284	5643.1	5930.5	6422.1

Fuente: Euromonitor Internacional. Coffee in Chile. Abril 2012

A pesar de que el líder indiscutible en el mercado chileno es el café instantáneo, el crecimiento en volumen de ventas durante el año 2011 fue menor al crecimiento que tuvo el café molido, esto se debe a la expansión de la cultura del café y la tendencia creciente hacia el consumo de productos gourmet y productos especializados que hasta el momento son ofrecidos principalmente por empresas productoras de café tostado.

Como se puede concluir a partir de los datos suministrados en la tabla anterior, el café tostado ha aumentado su popularidad en el mercado chileno, hoy en día es posible encontrar en una mayor variedad de este tipo de productos y de máquinas para preparar café en casa accesibles al consumidor final. Dentro de los productos que se destacan en esta categoría están los descafeinados, algunas versiones de orgánicos y los pods¹⁶.

La tendencia creciente del consumo del café tostado, se debe, en parte a la presencia de diferentes “*coffee shops*” nacionales y cadenas internacionales especializadas, como café Havanna, Bonafide, Starbucks, Juan Valdez y Martínez Café, las cuales han sido responsables de la expansión de la cultura del café en Chile. Estos sitios aparte de ofrecer un buen café se han convertido en sitios de encuentro de amigos o sitios para realizar negocios, por otra parte han animado a los consumidores a aumentar su conocimiento sobre el café, sus variedades, calidades y recetas, entre otros, y la oferta del café tostado empacado que se venda en estos mismos establecimientos atraen al consumidor a recrear la experiencia del café en casa. Algunas de estas empresas,

¹⁶ Ver anexo K

como Juan Valdés sirven en los dos canales, tiendas propias y en supermercados como Jumbo, Líder y Unimarc.

Hoy en día los productos que se encuentran en esta categoría (café Premium, orgánico, pod) se han convertido en Chile, en productos de status y se asocia con los consumidores que saben de café y tienen la disponibilidad económica para darse un gusto. Las características de consumidor de estos productos son: personas (hombre y mujeres) entre los 25 y 50 años, profesionales, ejecutivos jóvenes y adultos jóvenes, empresarios. Pertenecientes al estrato AB C1 (nivel alto y medio alto)¹⁷

6.1 Perspectivas del Mercado de Café en Chile¹⁸

El impulso de las ventas de café en los próximos años va a continuar por la vía de la "premiumisation". Esto significa que se espera que aumente el consumo de productos de mayor calidad y especiales, siempre y cuando el presupuesto lo permita.

- Al aumentar el conocimiento sobre el café y la popularidad que están adquiriendo los productos gourmet dentro del mercado chileno, se espera un número creciente de consumidores para este tipo de productos.
- Las ventas de café molido tienen proyectado una tasa de crecimiento anual compuesta de 7% en el periodo comprendido entre 2011 y 2016, impulsado principalmente por los pods¹⁹.
- Se espera que ingresen nuevas marcas internacionales de café de primera calidad a Chile, sin embargo, es probable que las empresas presentes actualmente amplíen su oferta de producto sobre todo en las líneas de café tostado²⁰.
- Los supermercados (Líder – Jumbo) introducirán e impulsarán el desarrollo productos con marca propia.
- Como resultado de la alta penetración del café instantáneo en este mercado y la tendencia hacia el consumo de productos gourmet más especializado. Los líderes de este segmento fortalecerán su oferta en este tipo de productos (Dolce Gusto, Nespresso, Café Saborizado, Mezclas listas).
- El aumento de los ingresos y la disponibilidad de consumo del mercado chileno abre la oportunidad para ampliar la oferta de cafés especiales, la clave en este

¹⁷ Datos suministrados por Procafecol Colombia S.A.

¹⁸ Datos analizados a partir de Estudio Euromonitor. Abril 2012

¹⁹ Ver Anexo L

²⁰ Euromonitor

mercado estará dada por la innovación y añadir valor al producto (formatos, presentaciones, beneficios, entre otros).

6.2 Análisis de la Oferta de Café Tostado y Molido en Chile

Como se mencionó anteriormente, la oferta de café tostado y molido en Chile es limitada, sin embargo es posible encontrar marcas internacionales reconocidas como Juan Valdez, Starbucks, Illy, quienes aparte de tener sus tiendas de café, ofrecen variedades de café empacado en diferentes presentaciones y de variadas denominaciones.

Por otra parte existen marcas nacionales, que ofrecen su producto generalmente en los supermercados, pero la calidad del mismo es de niveles bajos, estas marcas son Haití, Caribe, Aroma, Gold, entre otros.

En las tiendas especializadas, tiendas gourmet y orgánicas, es posible encontrar varias marcas de cafés de diferentes países productores o comercializadores. A continuación se presenta una tabla con algunas marcas de referencia y los precios equivalentes a libra de 500 gramos.

Tabla N°5: “Marcas de Café Tostado y Molido y sus Precios”

MARCA	PAIS DE PROCEDENCIA	PRECIO (USD)
CAFÉ HAITÍ (250 gramos)	Chile	7,5
CAFÉ CARIBE (250 gramos)	Chile	7,3
Café Cabrales (250 gramos)	Colombia	12,5
Café Britt (300 gramos)	Costa Rica	12 - 15
Café Oma (250 gramos)	Colombia	13 - 18
Café Juan Valdez (250 gramos)	Colombia	15 – 20
Café Historia 1492 (500 gramos)	Costa Rica	32
Café Illy (500 gramos)	Italia	28,5 - 40

Fuente: Investigación propia

Café Oma, Juan Valdez, Britt e Historia, tienen presentaciones de café orgánico, con un precio superior en US\$ 5 dólares por libra.

6.3 Análisis del Mercado de Productos Orgánicos en Chile

El mercado de productos orgánicos en Chile al igual que el mercado global de este tipo de productos ha tenido una tendencia creciente en los últimos años. Mundialmente el sector orgánico creció en 2010 un 5% mientras que el de los alimentos creció un 2%, este hecho evidencia que los productos orgánicos dejaron de ser una tendencia pasajera y se están consolidando competitivamente en el mercado mundial²¹. Hoy en día los orgánicos cubren cada grupo de productos dentro del mercado de alimentos.

Chile es reconocido como país productor orgánico, principalmente por sus variadas características climáticas, por su patrimonio fito y zoo sanitario privilegiado debido a su ubicación lo que le permite estar protegido por el desierto, la Cordillera de los Andes, el Océano Pacífico y la Antártida, por el desarrollo de un consolidado sector exportador y además con contar con un importante *know how* tecnológico, productivo y comercial.

La gran mayoría de los productos orgánicos que se cultivan y producen en Chile son destinados a exportación, llegando en 2006 a alcanzar un cifra aproximada de US\$ 60 millones (**cifra de ODEPA**), los principales destinos exportadores son: Europa, Estados Unidos y Japón. Las exportaciones chilenas de productos orgánicos se dividen en: Frescos (51.1%), Congelados (28,2%), Procesados (13.5%) y Deshidratados (7.2%)²².

La producción, comercialización, importación y exportación de Productos Orgánicos en Chile, están regulados bajo la Ley 20089, "que crea el **Sistema Nacional de Certificación de Productos Orgánicos Agrícolas**, establece las condiciones para la comercialización de productos bajo la denominación de orgánico o sus equivalentes. Una de estas condiciones es que todo producto denominado orgánico, biológico o ecológico debe estar debidamente certificado por una entidad inscrita en el **Registro del Sistema Nacional de Certificación Orgánica**."²³ Las entidades certificadoras que cumplen con los requisitos técnicos y presionales que exige la ley chilena en esta materia, son: CCO (Certificadora Chile Orgánico S.A), BCS Chile, IMO Chile S.A., Argencert.

Los productos orgánicos más comunes en Chile, aparte de las frutas y las hortalizas, bien sea frescas, congeladas o deshidratadas, son: el vino, el aceite de oliva, la miel de abejas y sus derivados, mermeladas y el café.

²¹ <http://rc.prochile.gob.cl/noticia/28452/3>

²² Estudio Agricultura Orgánica en Chile - 2004

²³ <http://www.sag.gob.cl>. Ver anexo M

Los canales de distribución que se usan en Chile para comercializar internamente este tipo de productos, se pueden agrupar en²⁴:

- Supermercados y tiendas convencionales: además de la oferta regular de sus productos, algunos de estos supermercados y tiendas, especialmente los ubicados en los sectores de estratos socioeconómicos AB C 1, han comenzado a ofrecer productos orgánicos, en especial, vegetales, frutas, aceite de oliva, vinos y café procesado (instantáneo o tostado).
- Tiendas Especializadas: se trata de comercios organizados en los cuales se venden exclusivamente productos orgánicos, naturales o artesanales.
- Tiendas Gourmet: este tipo de establecimientos venden productos que se califican como finos o lujosos, con unos empaques llamativos o con características diferenciadoras. Los productos denominados “gourmet”, con productos elaborados con ingredientes seleccionados, usando buenas prácticas de higiene, manteniendo al máximo sus cualidad organolépticas, elaborados por expertos y están enfocados a las personas que sepan apreciar estas características y estén dispuestos a pagar un sobre precio.
- Ferias Locales: Espacios donde el productor puede ofrecer directamente sus productos orgánicos, especialmente frutas y verduras.
- Ventas por internet o por teléfono: oferta de productos orgánicos por medio de páginas web o vía telefónica de algunas de las tiendas especializadas.
- Entrega puerta a puerta: esta forma de distribución consiste en entregar directamente un pedido, estándar o según las necesidades del cliente.
- Restaurantes y Hoteles: Algunos de estos establecimientos están introduciendo los alimentos orgánicos dentro de sus opciones de menú

La AAOH (Agrupación de Agricultura Orgánica de Chile) ha identificado el perfil de los consumidores nacionales de productos orgánicos, personas de estratos socio económicos medio y alto AB C1, profesionales, matrimonios jóvenes y con hijos pequeños, personas con una clara conciencia ambiental, con un mediano conocimiento de lo que significa que un producto sea orgánico. Además tienen la percepción de que estos productos son beneficiosos para la salud, su producción es amigable con el medio ambiente, y su calidad es superior a la de los productos convencionales. Son

²⁴ ODEPA

personas dispuestas a pagar un sobreprecio por este tipo de productos debido a los atributos mencionados anteriormente. Actualmente dentro de las tendencias de consumo del mercado chileno, los productos procesados orgánicos se perciben por el consumidor como productos gourmet.

7. Análisis P.E.S.T. de Chile

Ambiente Político y Legal

Político

Chile posee un sistema político republicano, democrático y representativo, con un gobierno de carácter presidencial. Tiene tres poderes estatales independientes: ejecutivo, legislativo y judicial.

A la cabeza del poder ejecutivo está el Presidente de la República, quien es elegido por voto popular, para un periodo de 4 años sin posibilidad de reelección. El poder legislativo está en manos del Congreso Nacional, es bicameral: Senado y Cámara de Representantes. Por su parte, el poder judicial quien tiene la responsabilidad de administrar la justicia es manejada por la Corte Suprema. La estabilidad democrática que ha alcanzado el país garantiza un ambiente seguro para hacer negocios.

Legal

Debido a que el café es considerado un producto alimenticio de origen vegetal, las condiciones para el ingreso a Chile y su posterior comercialización están estipuladas y controladas por el SGA (Servicio Agrícola y Ganadero) del Ministerio de Agricultura y la Seremi de Salud.

Como el producto es orgánico, su importación debe cumplir con los requisitos estipulados en la ley 20.089 que creó el Sistema Nacional de Certificación de Productos Orgánicos Agrícolas, que define: “los productos orgánicos importados podrán comercializarse cuando sean originarios de un tercer país cuya autoridad competente certifique que han sido obtenidos con un método de producción orgánica equivalente a la establecida en el reglamento nacional y las normas técnicas oficiales vigentes.”²⁵

Las regulaciones pertinentes en el caso de productos alimenticios que ingresen a Chile con ánimo comercial, deben cumplir los requisitos administrativos, técnicos y sanitarios estipulados en el Reglamento Sanitario de los Alimentos (Decreto 977/96 Ministerio de Salud) y la Ley N° 18164/82 del Ministerio de Hacienda.

²⁵ www.sag.cl

Ambiente Económico

Chile es considerado por la revista FORBES (Octubre de 2011), como el país de América Latina, más atractivo para hacer negocios, gracias a su alto nivel de comercio internacional, la fuerte reputación de sus instituciones financieras y solidas instituciones políticas, entre otras.

Para efectos de este trabajo se van a analizar algunas variables macroeconómicas que pueden incidir frente a un proceso exportador por parte de una empresa colombiana.

Pib

En los últimos años, Chile ha presentado un crecimiento en el PIB del 4 % en promedio. En 2011 el PIB presentó una expansión de 6% llegando a sumar un total de \$120.232.603.000 (millones de pesos)²⁶ lo que representara un PIB PerCapita de US \$ 16172. Cabe mencionar que Chile, desde el año 2007 se encuentra liderando el PIB de la región. Para los siguientes 5 años se espera un crecimiento del PIB Per Cápita hasta 20,000 \$US/hab, lo que convertiría a Chile en el primer país latinoamericano en ser llamado “desarrollado”²⁷. Este indicador es importante ya que indica el nivel de bienestar material de una sociedad, si bien es un promedio sobre el total de habitantes del país, este valor para Chile implica un aumento en la disposición a gastar por parte de un grupo de considerable de consumidores.

Tasas de Inflación

La inflación en Chile ha venido reduciendo desde 2008 cuando toco un techo de aproximadamente 7,093 %²⁸. Sin embargo, una característica distintiva del caso chileno es que el salario mínimo ha crecido en términos reales en forma sostenida por 22 años²⁹. A lo largo de este período, Chile presentó un importante crecimiento económico, sólo interrumpido por la crisis asiática y, en la actualidad, por la crisis financiera en la Eurozona y USA. Por lo tanto, el buen desempeño de la economía ha llegado también a beneficiar a los asalariados de más bajos ingresos a través del ingreso mínimo. Durante el 2011 la economía chilena presentó una inflación de 4.4% y para el 2012 se proyecta por parte del Banco Central una tasa de inflación de 2.7%³⁰

²⁶ <http://www.emol.com/noticias/economia/2012/03/19/531498/pib-de-chile-anota-una-expansion-de-45-en-el-cuarto-trimestre-del-2011.html>

²⁷ <http://diario.latercera.com/2011/04/12/01/contenido/negocios/10-65471-9-pib-per-capita-de-chile-llegara-a-us-20-mil-en-2016.shtml>

²⁸ Según otras Fuentes, la inflación del 2008 bordeó el 10%, pero se utilizaran los datos del anexo 6 como referencia.

²⁹ OIT Notas. CHILE -FIJACIÓN DEL SALARIO MÍNIMO EN PERÍODO DE CRISIS. Andrés Marinakis

³⁰ <http://www.emol.com/noticias/economia/2012/02/03/524659/mercado-estima-que-la-inflacion-en-chile-habria-llegado-a-un-02-en-enero.html>

Para el sector de comercio esta tendencia es positiva, ya que el poder adquisitivo de la sociedad Chilena ha ido creciendo de manera constante y la clase media está teniendo un incremento porcentual en su ingreso real mayor a la tasa de inflación

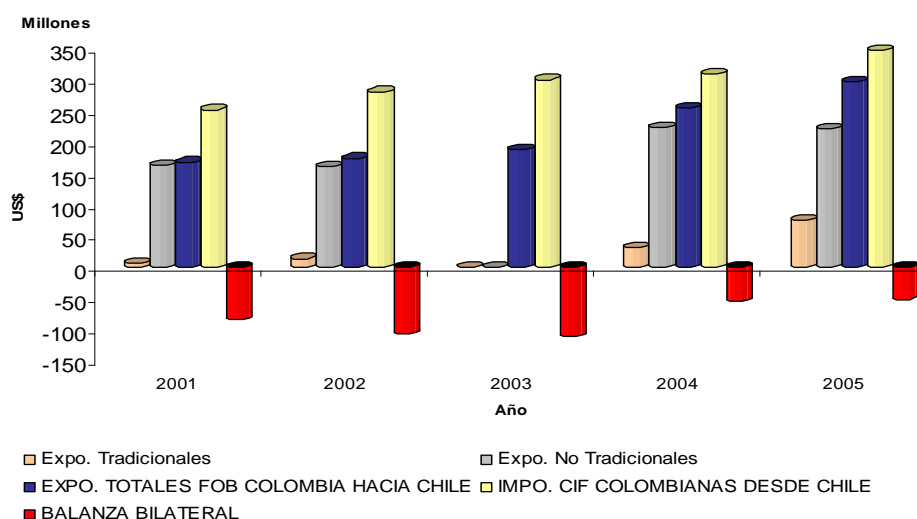
Acuerdos Comerciales

A partir de mayo de 2009, se encuentra vigente el tratado de Libre Comercio entre Chile y Colombia, el cual agiliza los cronogramas de desgravación en materia arancelaria para productos, profundiza en aspectos relacionados con compras públicas, comercio de servicios e inversiones entre los países.

Las importaciones chilenas de café provenientes de Colombia, que incluyen extractos, esencias, concentrados y café tostado sin descafeinar, se encuentran liberalizadas, esto quiere decir que a partir de 2011 el arancel efectivo para este tipo de productos es de 0%³¹. Aparte del arancel no existen otros impuestos generales sobre las importaciones salvo el IVA que es de 19% actualmente para todos los productos importados.

El comportamiento de la Balanza Comercial entre Colombia Chile ha mejorado, impulsado en gran medida por la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio. Las importaciones colombianas de productos no tradicionales tuvieron un incremento en 2010 de 43.5%³²

**Gráfico N°5 “Comportamiento de la Balanza Comercial Colombia – Chile”
2001 - 2005**



Fuente: Proexport

³¹ Ver Anexo N

³² Ver Anexo O

Ambiente Sociocultural

Dentro de los elementos del ambiente sociocultural se presentan algunas macro tendencias globales y que están teniendo eco en Chile como las siguientes (CEPAL, 2009): comercio electrónico global; una mayor participación femenina en la fuerza laboral; una transformación del concepto tradicional de la familia; la reestructuración del perfil por edades de la población y un aumento en los años de asistencia a establecimientos educacionales, mayor conciencia ambiental. Todos estos factores influyen en la forma en la que el comercio se desenvuelve y trazan nuevos perfiles del consumidor y lineamientos de mercado.

Comercio electrónico global

A medida que el internet ha ampliado el espectro de productos y servicios, la competencia se ha incrementado pero al mismo tiempo los consumidores también. Internet se convierte en una útil herramienta tanto para los productores que tendrán la posibilidad de dar a conocer su producto a un mayor número de posibles clientes y abrir su portal como un canal para desarrollo de nuevos negocios, sin embargo el cliente también puede elegir entre un mayor número de proveedores. Como consecuencia también internet se ha utilizado como una herramienta que brinda información de productos y precios lo que ha empoderado más al consumidor.

Participación femenina en la fuerza laboral

Incluso aunque Chile se encuentra por debajo de los niveles de participación femenina con respecto de los demás países de la OCDE, el incremento en los deciles con mayor ingreso ya ha tenido repercusión en las tendencias de consumo. Al mismo tiempo el rol femenino dentro de la sociedad se ha transformado y ha dejado de ser el rol de ama de casa tradicional para ir ocupando un papel más activo y participativo en la sociedad. Esta independencia la ha insertado como un segmento de consumo muy importante.

La transformación del concepto tradicional de familia

En este punto cabe resaltar la transformación de las familias que tiene como consecuencia cambios en las preferencias de consumo. Los jóvenes son un mercado de crecimiento acelerado debido a que ahora se casan a una edad mayor que antes (si es que lo hacen), presentan un nivel de ingreso y no mayores responsabilidades económicas por lo que demandan mayores productos y servicios (más sofisticados y que les brinden mayor valor). Los núcleos familiares han variado y en algunos casos son más extensos, pueden incluir hijos de matrimonios anteriores. La gran mayoría de los matrimonios jóvenes solo tienen un hijo o posponen la opción de ser padres.

Reestructuración del perfil por edades de la población

Conforme la población se hace de mayor edad y se invierten los porcentajes de población joven por gente de mayor edad (inversión del hongo demográfico) las tendencias de compra de productos y servicios se transforman e incluso las ciudades se replantean su diseño y buscan nuevas soluciones u ofertas habitacionales (departamentos más pequeños, diversas zonas periféricas en las ciudades. La demanda por productos se ha vuelto más amplia y sectores tradicionalmente no importantes se vuelven nichos de oportunidad para productos especializados.

Gráfico N°6 “Pirámide Problacional de Chile – 2010”



Fuente: INE

Aumento en los años de asistencia a establecimientos educacionales

El cliente se ha vuelto más exigente conforme ha asistido más años a educarse. Ha desarrollado mayor conciencia de su rol como agente económico y tendencias como el consumo responsable, interés por productos orgánicos y comercio justo dan respuesta a las nuevas demandas del consumidor educado.

Ambiente Tecnológico

Chile ha intentado impulsar el desarrollo tecnológico del país mediante varias políticas públicas.

En los últimos cuatro años, entre 2006 y 2010, Chile se convirtió en un referente para América Latina en I+D al duplicar la inversión en I + D para llegar a US\$ 700 millones. En 2009 el país consiguió penetrar fuertemente en la exportación de servicios globales, actividad que en 12 meses significó US\$ 1.000 millones, además de conseguir que las empresas internacionales centraran sus ojos en Chile gracias a la buena conectividad y las adecuadas condiciones para hacer negocios, factores que habilitan a Chile como plataforma de desarrollo tecnológico.

Todo ello influye automatización de procesos productivos y para la *customización* de los bienes tecnológicos, los cuales se hacen más baratos y asequibles para diferentes empresas de tamaños no muy grandes pero que este tipo de herramientas les servirá para ser más eficientes en sus operaciones.

8. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para la Industria del Café en Chile

Barreras de Entrada

Las barreras de entrada hoy en día para la industria del café en Chile, son ALTAS. Esto se debe principalmente a los hábitos de consumo con respecto al café y al fuerte posicionamiento y dominio del mercado del café instantáneo (95% del mercado).

La falta de educación sobre cultura cafetera, hace difícil que el consumidor promedio entienda las características especiales de este producto y por lo tanto las valore. Sin embargo, las tendencias indican, como ya se ha señalado, que existe un segmento de la población que se está interesando por consumir café de una calidad superior y se está educando con respecto al tema, esto puede ser el comienzo de una expansión y fortalecimiento de la cultura cafetera en Chile.

Por otra parte, el café tostado es considerado como producto alimenticio. Las exigencias fitosanitarias para el ingreso de este tipo de productos a Chile son muy ALTAS, hay que cumplir y acreditar los altos estándares establecidos por la ley a lo largo de toda la cadena de valor, como requisitos para ingresar y comercializar de este tipo de productos en Chile.

Barreras de Salida

Las barreras de salida son BAJAS, dentro de esta industria y específicamente al mercado hacia el cual va dirigido no existe ningún activo especializado (costoso y raro) que justifique una permanencia en la industria. La principal barrera de salida puede estar dada por el tipo de contrato o convenio que se logre con los posibles distribuidores del producto y las obligaciones contractuales que de este se deriven.

Proveedores

En relación a la materia prima, en este caso el productor es el mismo proveedor, sin embargo, eventualmente se podría requerir un excedente de materia prima y la empresa se vería en la necesidad de adquirir café de proveedores externos.

Si se llega a dar este caso, el poder de negociación de los proveedores es MEDIO, pues como el precio de este producto está regulado y depende principalmente del precio oficial que da la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia ningún proveedor puede influir considerablemente en el precio de venta, si pueden ejercer cierto tipo de presión negociadora en lo referente al porcentaje de café sobre el cual quieran asegurar la venta futura.

Dentro del resto de proveedores participantes en esta industria, se encuentran los productores que hacen las bolsas para empacar el café. Las bolsas para exportar café tostado deben cumplir con ciertas características específicas. La oferta en el mercado, que en este caso se situaría geográficamente en Colombia, es amplia debido al desarrollo de la industria cafetera en este país por lo que el poder de negociación de este grupo de proveedores es BAJO.

Cientes

El poder de negociación de los clientes finales en esta industria es ALTO. Dentro de esta industria existe una gran variedad de cafés, bien sea de orígenes distintos, diversas mezclas, presentaciones, características, por lo que el cliente puede cambiar muy fácilmente de marca si no se encuentra satisfecho con el producto, los costos de cambio son muy bajos.

Otros compradores importantes dentro de esta industria son los distribuidores, (en caso que se decida entablar un contrato de distribución), estos compradores también tienen un ALTO poder de negociación, que en este caso como es una empresa pequeña el poder con respecto a los distribuidores es menor.

Amenaza de Sustitutos

Dentro del sector de bebidas calientes los principales sustitutos del café, son el té y el chocolate. A pesar de que en el segmento de bebidas calientes, el líder en Chile es el café, el consumo del té también es muy representativo y ocupa el segundo lugar. En Chile se consumen 600 gramos per cápita de té al año ³³, es el país más consumidor de esta bebida en Latinoamérica. Al igual que el café, las tendencias mundiales de consumo de té y que inciden en Chile, indican una alta “premiumisation” del producto y el interés por conquistar nuevos segmentos cada vez más jóvenes, profesionales y que prefieran los té Premium. Sin embargo, la calificación para esta amenaza es MEDIA, debido principalmente a los gustos adquiridos y arraigados de los consumidores de cada una de estas bebidas, los consumidores habituales del café no van a dejar de consumirlo por una variación de precio, ni lo sustituirán por otras alternativas a no ser que sea por problemas de salud y lo mismo sucede con los bebedores habituales del té.

Rivalidad entre Competidores Existentes

Dentro del segmento en el cual se desarrolla este producto, y al incipiente mercado de este tipo de productos, no existe un rival relevante o importante, se encuentran una considerable variedad de marcas, pero ninguna está consolidada realmente. La

³³ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias>.

competencia en este segmento está dada por la versatilidad de diferentes formatos de café molido que distan del café tostado tradicional, principalmente por los “pods” que como ya se describió han mostrado altos índices de crecimiento en un mercado que está muy joven y con buenas perspectivas de crecimiento. Por otro lado las grandes empresas que están detrás de las marcas dominantes de café instantáneo (Nestlé y Tres Montes Luccetti), están incursionando en el desarrollo de productos “premium” para contrarrestar la competencia de productos de primera calidad introducidos por otras empresas, en especial de café tostado. La competencia de la industria en general es ALTA, pero las características del producto están enfocadas a satisfacer un nicho de mercado más específico que se puede aprovechar pues también presenta índices de expansión.

8.1 Atractivo de la Industria

Analizando los factores macro y la industria específicamente, se puede concluir que la industria del café en Chile, es una industria en expansión y presentan un margen considerable de crecimiento. A pesar de que el país no cuenta con un número de habitantes muy grande, los niveles promedio de ingreso y las proyecciones de crecimiento de la economía proyectan buenos índices de poder adquisitivo para la población. Las tendencias que muestra el consumo chileno brindan perspectivas favorables para este tipo de productos, sin embargo el panorama no se vislumbra tan fácil por lo que se tiene que hacer un gran esfuerzo en temas comerciales y de marketing con el objetivo de lograr un espacio dentro del grupo de consumidores chilenos que toman café.

9. Análisis de la Empresa

El análisis interno de la empresa se concentrará en el tema de interés para este proyecto, tanto el análisis FODA como el Readiness Assessment ayudarán a determinar la posición en la que se encuentra la empresa para afrontar un proceso exportador y a partir de esto determinar los pasos a seguir con el objetivo de que la empresa pueda afrontar este reto de una manera favorable.

9.1 Análisis FODA

A continuación se realizará un análisis FODA, de la empresa “PRODUCTOS LA ESTRELLA”, con el objetivo de determinar su situación competitiva actual.

Fortalezas:

- El producto ofrecido por la empresa es de excelente calidad³⁴ (100% Café excelso colombiano). El hecho de procesar únicamente el café de sus plantaciones aseguran una calidad constante.
- La empresa forma parte de la Cooperativa de Caficultores Orgánicos del Norte del Tolima, por lo que tendría fácil acceso a materia prima (en el caso que llegase a necesitar) de características similares y con las mismas certificaciones.
- El hecho de tener los sellos de *Certificación Orgánica* y *Rainforest Alliance*, son dos factores diferenciadores para el producto, aparte de garantizar la trazabilidad total de su cadena productiva.
- En este momento la empresa no presenta ninguna deuda con instituciones financieras, sin embargo cuenta con historia crediticia favorable, por lo cual no le sería difícil acceder a créditos en caso de necesitar financiación para algún proceso de su estrategia exportadora.
- La experiencia que posee la empresa en el mercado nacional colombiano con el mismo producto que se piensa exportar, le brinda herramientas importantes para enfrentar un proceso de internacionalización, aunque esto no indica necesariamente que tendrá éxito exportando, si le brinda bases sólidas en cuanto al manejo de su producto y la capacidad de adaptación del mismo y del funcionamiento de la cultura cafetera.
- Los costos fijos que tiene la empresa en este momento son muy bajos, al igual que los costos de producción, por lo cual el margen de ventas es favorable.

Oportunidades:

- Debido a las características propias y diferenciadoras de su producto y catalogarse como un producto de nicho, existe una oportunidad importante de satisfacer la

³⁴ Ver anexo A

demanda de un segmento específico de acuerdo a las tendencias que está mostrando el consumo de este tipo de productos

- El reconocimiento internacional que se tiene sobre el Café de Colombia puede ayudar a potenciar una imagen de marca de este tipo de productos en el exterior.
- Conocer y aprovechar los acuerdos comerciales de Colombia con otros países. Específicamente el TLC firmado entre Chile y Colombia.
- Identificar otras oportunidades de negocio ligadas con el producto en sí (cafeteras y molinos personales, pods, café soluble) y que eventualmente la empresa desarrollar.

Debilidades:

- Debido a sus condiciones estructurales de empresa familiar, Productos La Estrella no cuenta con un organigrama completo para poder afrontar las diferentes funciones que se requieren para llevar a cabo un proceso de internacionalización.
- Desde que se creó la empresa ha sido manejada por la familia propietaria, y en este momento el dueño es quien realiza la mayoría de las actividades administrativas y de comercialización. Por este motivo se podría generar algún tipo de resistencia al cambio, lo que eventualmente entorpecería el éxito de proceso.
- La falta de experiencia en cuanto a temas de comercio internacional.
- Las hectáreas sembradas en café pueden resultar pocas en comparación con otras empresas colombianas participantes tanto en el mercado nacional como internacional
- Escasa incorporación de tecnología tanto en los procesos productivos de la empresa como en los procesos de comercialización del producto. La empresa se encuentra rezagada en cuanto a temas tecnológicos.
- La empresa no sigue una estrategia de marketing determinada para su operación nacional, sus acciones en este tema son escasas y muy puntuales.
- El tipo de producto en sí presenta pocas oportunidades para innovar, la propuesta innovadora se puede dar en temas de empaque y de marketing

Amenazas:

- Los hábitos de consumo de café en Chile representan una amenaza para el producto, pues el café molido posee una baja participación de mercado, el cual está dominado por el café soluble o instantáneo.
- Siendo Colombia un país productor cafetero por tradición, la competencia dentro de la industria es altísima, existen muchos competidores de todo tipo y tamaño. A esto se agrega la competencia extranjera que está presente dentro del mercado chileno, la empresa entraría a competir no solo con marcas de origen colombiano sino con marcas de otros países productores y exportadores del grano.
- Se requerirá de una inversión considerable para llevar a cabo el proceso de internacionalización y llegar a posicionar el producto, esto si se contextualiza al tamaño de la empresa en este momento, representa un riesgo importante que tendría que afrontar.

- Debido a que la materia prima del producto es de origen natural, existe un riesgo que siempre está presente y es el de problemas climáticos o eventos naturales que pueden llegar a afectar la cosecha o incluso a destruirla.
- Existen otro tipo de riesgos a los cuales se vería enfrentada la empresa y que son inherentes a un proceso de exportación, estos son: el riesgo de tipo de cambio, el riesgo de crédito con los posibles comparadores y el no pago. Debido al tamaño y condición de la empresa, cualquier evento desafortunado que ocurra ante estos riesgos la afectaría notablemente e incluso la podría llevar a la quiebra.

9.2 Readiness Assessment

Para complementar el análisis anterior y teniendo en cuenta las características de la empresa y el hecho de que no posee experiencia exportadora, se hace importante y necesario realizar un *Readiness Assessment* para determinar el grado de preparación que tiene la misma y si está en condiciones o no de afrontar este desafío. En este caso el análisis se basará en los resultados obtenidos de la metodología propuesta por *Alabama International Trade Center*.³⁵

9.2.1 Conclusiones del Readiness Assessment

Después de haber realizado el Readiness Assessment para determinar las condiciones de Productos La Estrella para comenzar con un proceso exportador y de analizar los resultados obtenidos, se evidencia el hecho de que la empresa aún no se encuentra preparada para afrontar este desafío ya que carece de algunos elementos claves que son necesarios para este tipo de estrategias, sin embargo presenta algunos factores que pueden indicar que va por buen camino.

Dentro de los aspectos positivos que se pueden destacar se encuentran:

- La presencia y desempeño que ha tenido la empresa durante varios años en el mercado de origen, en este caso Colombia.
- El alto compromiso que existe por parte de los dueños de la empresa hacia el desarrollo del proceso exportador, representado en la investigación sobre el tema que se está haciendo al respecto y la disponibilidad económica y personal que estarían dispuestos a asumir en el caso de la realización de mismo.
- La capacidad a adaptar su producto de acuerdo a los requerimientos del mercado destino. Dentro de las actividades a proponer está la de contratar a una agencia de marketing para el diseño de la marca (esto se especifica en la estrategia de marketing), empaque, entre otros. No existe ningún inconveniente por parte de la empresa en cambiar su marca y diseño del empaque, si este resulta más llamativo para venderse en un mercado internacional. Por otra parte, en temas de producción, al igual que en el mercado nacional, el grado de tostión y molienda también se pueden adaptar a los requerimientos del mercado chileno.

³⁵ Ver Apéndice

- La posibilidad de obtener fácilmente la materia prima necesaria para responder ante posibles pedidos mayores de producto final.

Por otra parte, los puntos débiles que presenta Productos La Estrella recabados a partir de los resultados del Readiness Assesment son:

- Falta de uso de herramientas de análisis y planificación sobre sus actividades dentro del mercado local. En el marco de un proceso de exportación, el hecho que una empresa no realice una adecuada investigación de mercados ni tenga una planificación de la estrategia que piensa llevar a cabo la conduciría directamente al fracaso
- Dentro de la estructura organizacional de la empresa no se cuenta con una persona capacitada y experta para dirigir un proceso de exportación.
- La estrategia comercial de la empresa ha estado centrada en un mercado regional, por lo que no se ha enfrentado a competencias más intensas.
- Debido al tamaño de la empresa, los recursos que podría invertir en el desarrollo del proceso exportador, son limitados y el tiempo de espera para obtener resultados es muy corto.
- Por ser el primer acercamiento al tema de exportación, la empresa cuenta con poco conocimiento y experiencia de todos los aspectos implicados en un proceso como éste y de cómo afrontar los riesgos inherentes al mismo.

Del análisis realizado se puede concluir que para que una empresa pueda estar realmente preparada para asumir este tipo de proyectos, es necesario que supere internamente una serie de etapas, la primera es reconocer si efectivamente tiene la necesidad de exportar e identificar cual es la principal motivación que los lleva a pensar este proyecto. Seguidamente es importante que se determine cuál es el producto que se desea exportar y hacia cuales mercado se piensa dirigir.

Para el caso específico de Productos La Estrella, la principal motivación para exportar está dada por su deseo de crecer y obtener mayores beneficios económicos. Por otra parte, si bien ya tiene identificado el producto y el mercado hacia el cual se desea dirigir, que en este caso es Chile, todavía desconoce algunas características propias de este mercado como son sus normativas, distribuidores y otros antecedentes necesarios para llevar a cabo el proyecto. Este trabajo en parte podría resolver algunas de estas dudas, pero sigue existiendo la necesidad de prepararse más a fondo con el objetivo de minimizar los riesgos a los cuales se expone.

Es fundamental para la empresa, contar con una estructura adecuada, es decir personas especializadas y recursos financieros disponibles para hacer frente a las complejidades propias de un proceso exportador, como ya se ha mencionado anteriormente, la actual administración de la empresa recae casi en su totalidad en está

en manos de su dueño, con esta precaria estructura es prácticamente imposible enfrentar una estrategia de internacionalización y las funciones propias que esta implica, como son:

- Realizar un plan de exportación para la empresa, en el cual se determinen plazos, metas y objetivos comerciales.
- Adelantar una profunda investigación del mercado objetivo, con el fin de determinar la existencia de un segmento para el cual el producto sea atractivo.
- Desarrollar las actividades de marketing internacional para lograr tener un espacio dentro del segmento que se desea abordar.
- Conocer y manejar aspectos como los procedimientos legales y normativas existentes en el país destino es fundamental, así como las diferencias culturales existentes, tener claridad sobre todos los costos en que se incurrirán, documentos de exportación requeridos, seguros necesarios para minimizar los riesgos y las diferentes estrategias de ingreso al país destino.
- Lograr identificar y desarrollar relaciones comerciales con los distribuidores dentro del mercado destino y determinar aspectos claves en cuanto al volumen requerido, plazos, modalidades de pago, manejo de los clientes finales, entre otros.
- Determinar las actividades logísticas que el proceso exportador requiere.
- Modificar y adaptar el producto si es que así se requiere de acuerdo a las normas existentes en el país destino y a las tendencias y costumbres del mercado.

Por último, es muy importante que la empresa tenga claro, que los recursos invertidos tanto de trabajo y capital, muy posiblemente no verán sus frutos en un corto plazo³⁶. Un proceso exportador “necesita tiempo para establecer la identidad de mercado en el extranjero, seleccionar distribuidores, atraer a los compradores, y construir relaciones sólidas con sus distribuidores y clientes”³⁷

Al haber determinado que la empresa aun no está preparada ni estructural ni económicamente para afrontar un reto exportador, este trabajo planteará, en capítulos posteriores, la estructura que debiese poseer en el futuro y estimará los recursos que debiese disponer para implementar exitosamente un plan de exportación en el mediano – largo plazo, de manera que teniendo una información más certera sobre el nivel de inversión que necesitaría y los riesgos a los cuales se podría enfrentar, pueda tomar la decisión que más le convenga.

³⁶ Como no se ha realizado aún al análisis financiero, el plazo calculado puede estar entre los 3 y 5 años.

³⁷ Anexo B

9.2.2 Factores Críticos de Éxito

Después de analizar el documento respuesta del Readiness Assessment, se pueden identificar cuáles serán los Factores Críticos de Éxito, para que una empresa de las características de Productos La Estrella pueda llevar a cabo un proceso exportador.

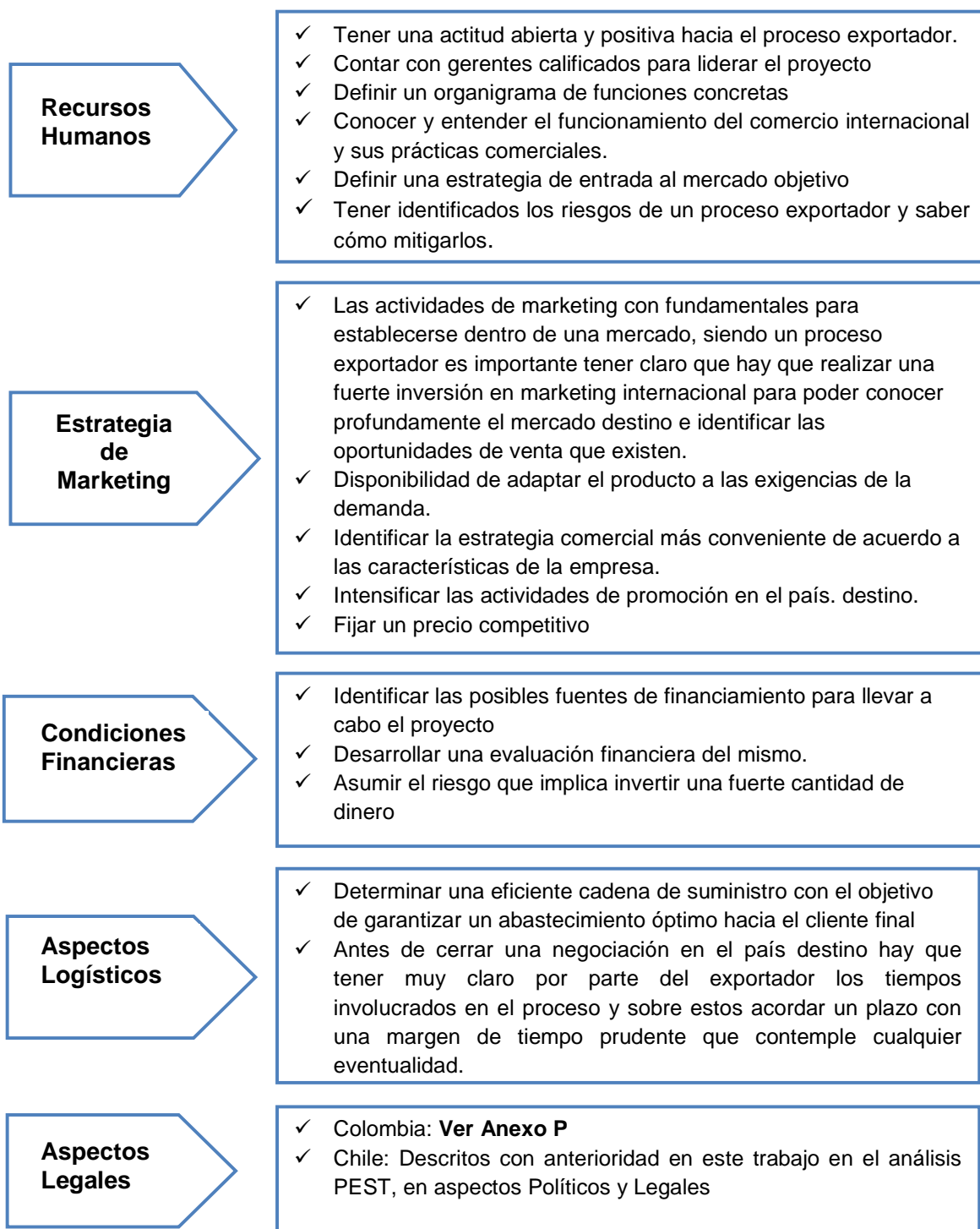
El hecho de poder identificar los Factores Críticos de Éxito y de determinar la posición en la que se encuentra la empresa para afrontar el reto exportador, le brindan a la misma una gran herramienta de análisis para conocer su estado actual en cuanto al proyecto que quiere implementar y los pasos que le faltarían por cumplir si en definitiva accede a llevar a cabo el proyecto.

Los FCE para este tipo de proyectos, se va a agrupar en cinco grandes aspectos y de estos se van a identificar las actividades y procesos de acuerdo al proyecto, estos son:

- Recursos Humanos: este hace referencia a las Habilidades Gerenciales, que debieran poseer las personas que van a dirigir el proyecto
- Estrategia de Marketing
- Condiciones Financieras
- Aspectos Logísticos
- Aspectos Legales y Normativos

Para efectos de analizar de manera más práctica cada uno, en el siguiente gráfico se presentan las actividades involucradas en el desarrollo de los mismos:

Grafico 7. Factores Críticos de Éxito y Actividades Relacionadas



Fuente: Elaboración propia

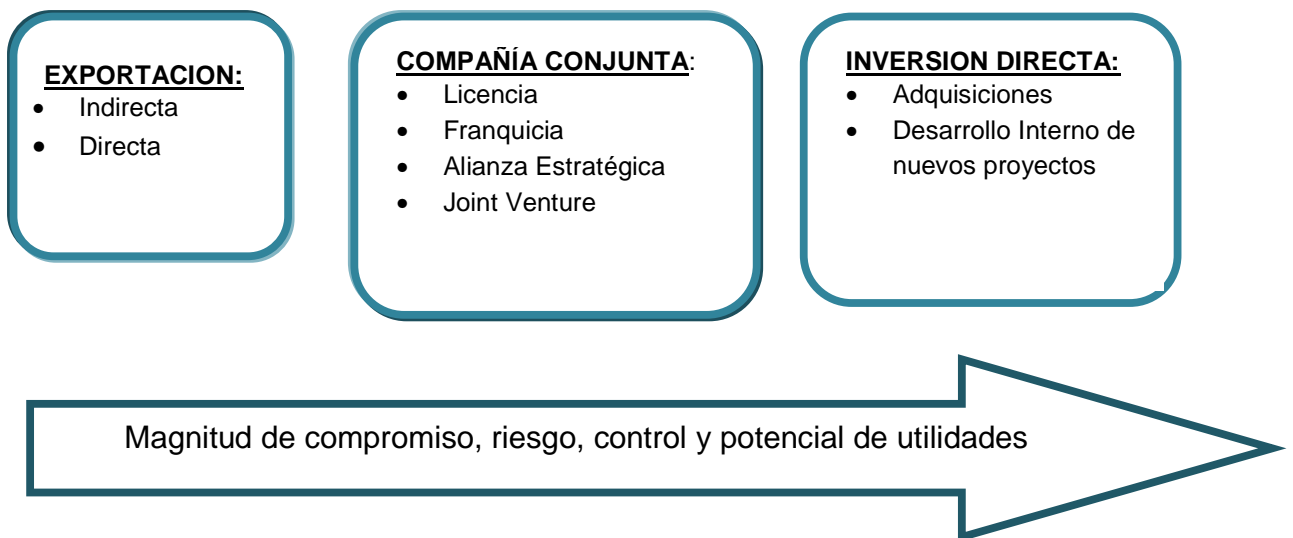
10. Formulación de las Estrategias Para Enfrentar un Proyecto Exportador

10.1 Estrategia de Entrada

Una vez elegido el mercado objetivo al cual se desea ingresar, es necesario definir una estrategia de entrada para introducir y posicionar el producto de la manera más conveniente para la empresa de acuerdo a sus características y a sus posibilidades.

En el siguiente gráfico se observan las diferentes posibilidades de ingreso a un mercado internacional. La descripción más detallada de cada uno de ellos se puede encontrar en el Anexo Q.

Gráfico N°8. Estrategias de Ingreso a un Mercado

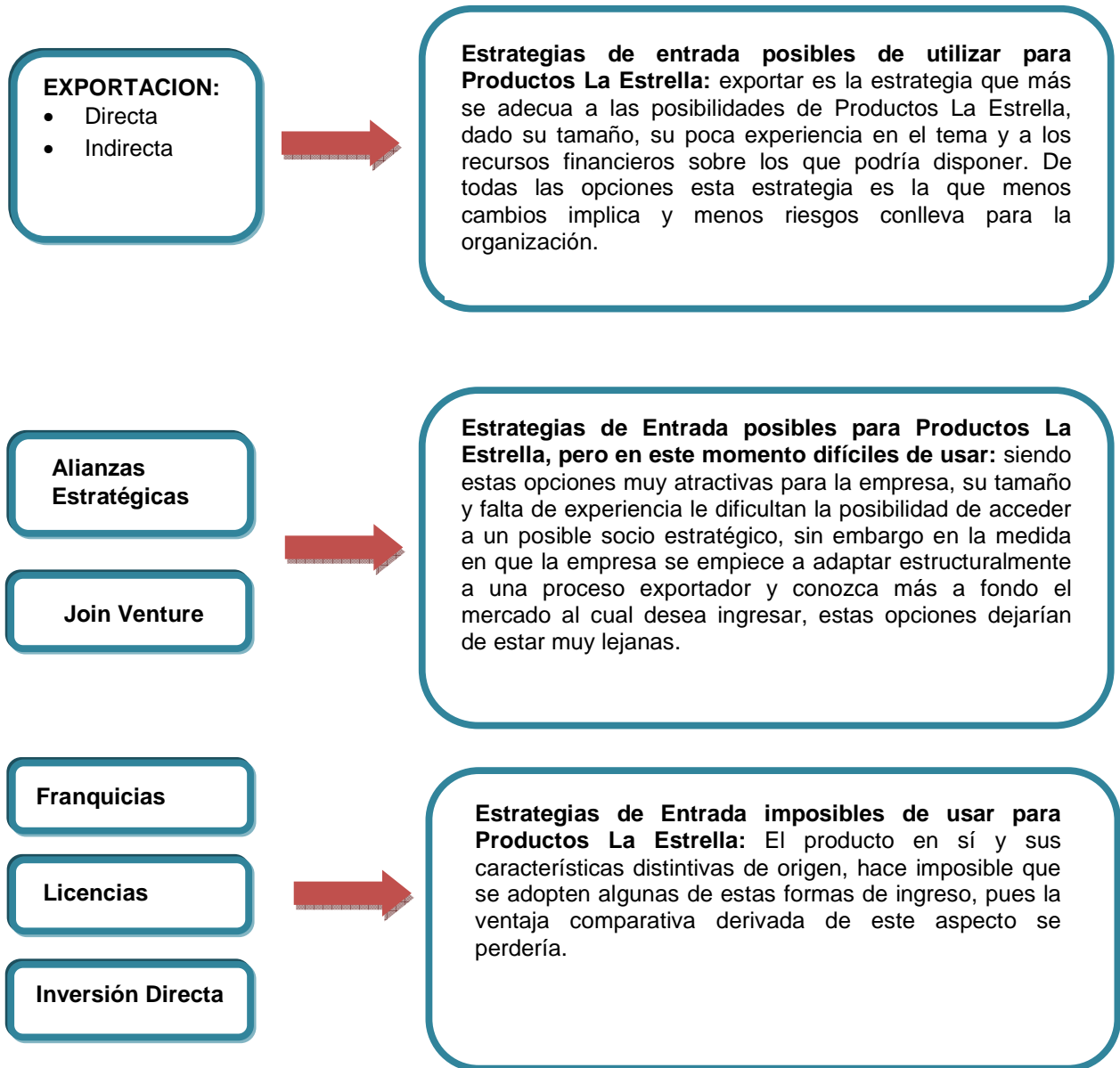


Elaboración Propia

Fuente: Administración Estratégica y Política de Negocios. Wheelen, Hunger y Oliva
Fundamentos de Marketing. Kotler&Amstrong

A continuación se presenta la clasificación de las diferentes estrategias de entrada al país destino y se determina su posibilidad de uso por parte de la empresa para desarrollar su proceso de internacionalización:

Gráfico N°9. Clasificación de la Estrategia de Entrada



Fuente: Elaboración Propia

Después de haber analizado la factibilidad de uso de las diferentes estrategias de entrada por parte de la empresa, claramente se identifican como las más posibles, la Exportación Directa y la Importación Indirecta. La selección de la estrategia que más le conviene utilizar a Productos la Estrella se hará metodológicamente, ponderando los atributos que más influencia tienen al momento de tomar este tipo de decisiones. Se asignará un porcentaje a cada uno de los atributos de acuerdo a su importancia y luego

se calificarán de 1 a 10, dependiendo de lo que influya este factor en la toma de decisiones. Los atributos que se van a tener en cuenta son:

- Inversión Requerida
- Riesgos Involucrados
- El grado de control que la empresa puede tener sobre el Marketing del producto.
- Posibilidades de conocimiento profundo sobre el Mercado Objetivo
- Grado de Control sobre el cliente final
- Margen sobre las ventas

Tabla N°6. Ponderación y Selección de la Estrategia de Entrada

Atributos	Ponderación	Exportación Directa	Exportación Indirecta
Inversión Requerida	10%	6	8
Riesgos Involucrados	10%	6	7
Control de Marketing	25%	6	2
Conocimiento del Mercado	15%	6	1
Control del Cliente Final	25%	5	1
Margen sobre ventas	15%	5	4
Total	100%	5.6	2.9

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a las atributos de las estrategias ponderadas en concordancia con las características de la empresa, el método de ingreso más conveniente en este momento la Productos La Estrella es la Exportación Directa. Los factores más importantes para la empresa son el control sobre el cliente final y el control del marketing, en esto ha basado su estrategia en el mercado interno.

Dentro de las posibilidades expuestas en la descripción de este tipo de estrategia³⁸ existe la de entrar al país destino de la mano de un distribuidor para el producto. Para efectos de este trabajo y de acuerdo a lo expuesto por los dueños de la empresa, se planea ingresar al mercado chileno por medio de un distribuidor, pero con el objetivo de llegar a un acuerdo para manejar en conjunto los temas de marketing, que son los que la empresa considera más importantes para el éxito del proyecto y lo que le permitiría conocer mejor el mercado. La falta de experiencia en estos temas y los riesgos involucrados en el proyecto, además de los costos del mismo son los factores que gatillan esta decisión.

³⁸ Ver Anexo Q

10.2 Plan de Marketing

10.2.1 Objetivo General

- El plan de marketing está orientado a mejorar el posicionamiento de la empresa en cuanto a su proyecto exportador y ser la base para que ésta pueda dar a conocer su producto de manera exitosa en Chile, con el fin de que obtenga buenas perspectivas de rentabilidad de mediano plazo.

10.2.2 Posicionamiento

Para definir una estrategia de posicionamiento para el producto que se exportará, se tomará como base el análisis que se realizó sobre la industria del café en Chile (consumidores, competidores, tendencias) y el análisis interno de la empresa, con el fin de identificar las necesidades presentes en los consumidores y la forma como el producto ofrecido tratará de satisfacerlas, y a su vez como logrará diferenciarse de la competencia.

Según el estudio adelantado sobre el comportamiento del consumo de café en Chile, se puede determinar que existe una tendencia creciente hacia el consumo de productos (café) más especializados y que posean atributos adicionales aparte de la calidad. Los consumidores de estos productos son personas que en realidad se interesan por el café y han aprendido a tomarlo y a apreciarlo. Se puede decir que el producto ofrecido por Productos La Estrella, es un producto sofisticado, con atributos diferenciadores que puede brindar un valor más allá del hecho de degustar un buen café.

En relación a la competencia, se puede apreciar que esta se compone principalmente por productos extranjeros, puesto que Chile no es país productor del grano. Como el mercado del café todavía es muy pequeño y se está empezando a desarrollar, es posible encontrar algunas marcas de productos de Colombia, Costa Rica, Italia y Estados Unidos³⁹, entre otros, pero ninguno que sea líder reconocido, exceptuando aquellas marcas ofrecidas por las tiendas de café especializadas (Juan Valdez, Starbucks). El posicionamiento de estos productos se basa principalmente en su estatus de “productos gourmet” y en el origen y especie del café procesado.

De esta manera Productos La Estrella puede distinguirse al ser una empresa que brinda un producto de origen (solo procesa lo que cultiva en sus terrenos), con una producción limitada, con características distintivas en taza (gracias a la ubicación de sus plantaciones en tierras volcánicas), esto le otorga características de un producto exótico

³⁹ Si bien Estados Unidos e Italia no son productores de café, si son reconocidos comercializadores del producto procesado.

el cual hay que descubrir. Además se deben resaltar las dos certificaciones que posee y la marca 100% CAFÉ DE COLOMBIA.

Concluyendo esta parte, el producto ofrecido debe posicionarse como Café Orgánico 100% Colombiano, cuya producción limitada prioriza la calidad sobre la cantidad, lo que lo convierte en un producto sofisticado y con características muy especiales. Este será consumido por personas que conocen de café, los cuales están interesados en apreciar nuevas alternativas de producto y son capaces de valorar los atributos anteriormente mencionados.

10.2.3 Segmentación

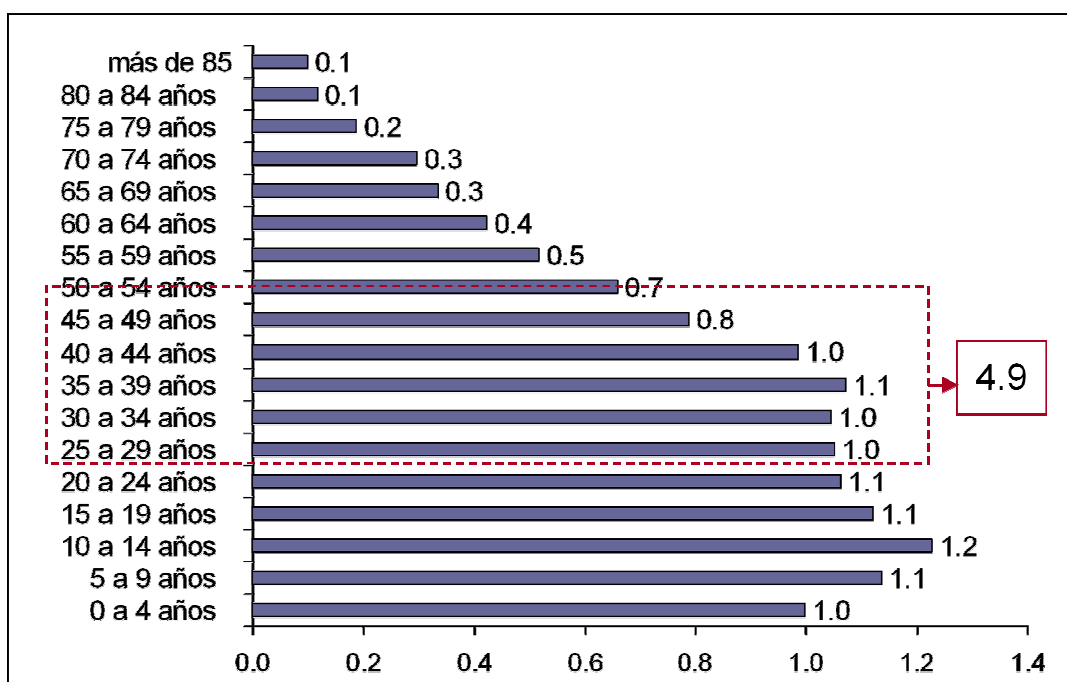
Para llegar al mercado objetivo, se van a llevar a cabo segmentaciones de tipo: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.

- *Geográfica:* si bien en capítulos anteriores se determinó metodológicamente el país al cual se desea ingresar, que en este caso es Chile, el producto se ofrecerá específicamente en Santiago ya que es la ciudad más grande del país y por lo tanto la que cuenta con mayor diversidad cultural, social, económica, es el centro financiero y de negocios de Chile. Su población total es de 6.7 millones de habitantes y representa el 40.3% del total país.⁴⁰
- *Demográfica:* el consumidor promedio de café tostado en grano o molido en Chile es hombre o mujer entre 25 y 50 años⁴¹. Del total de la población urbana de la Región Metropolitana, este grupo es de aproximadamente 500.000 personas.

⁴⁰ www.ine.cl

⁴¹ Fuente: Procafecol Colombia S.A. Estudio Exploratorio del Mercado Chileno.

Gráfico N°10. Población Urbana Región Metropolitana por Grupos de Edad Millones de Personas



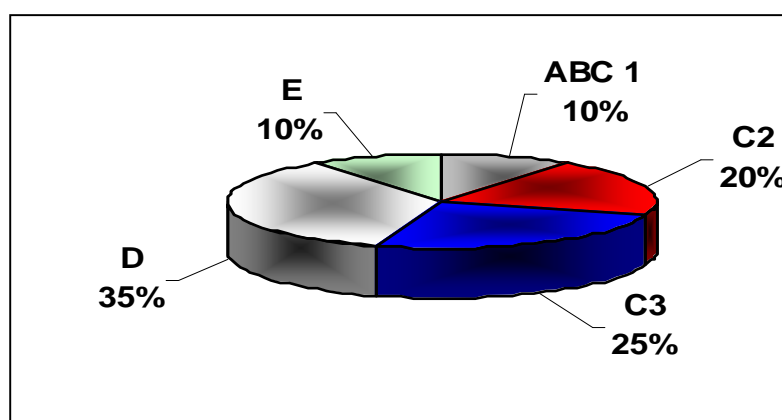
Fuente: Instituto Nacional de Estadística de Chile. INE

- *Psicográficas:* El consumo de café tostado y molido o en grano en Chile, está asociado a los estratos socioeconómico alto y medio alto⁴², es decir a los estratos AB C1, que representan aproximadamente el 10% de la población de la región metropolitana⁴³.

⁴² Ibid

⁴³ <http://www.anda.cl/estudios/textos/DescripcionGSEChile2008.pdf>

Gráfico N°11. Composición de Estratos Socioeconómico en la Región Metropolitana



Fuente: INE

- *Conductuales*: las variables conductuales que entran a hacer parte de esta segmentación, están determinadas por: ocasión de consumo, personas con una vida social activa que les guste tener invitados en su casa para compartir momentos y experiencias; por etapas de preparación, es decir, son personas informadas o que les interesa consumir productos de buena calidad y saludables, se esfuerzan por instruirse en el tema, por lo tanto son conscientes de los beneficios que el producto le otorga y de lo que quieren obtener del producto que consumen. Son consideradas personas innovadoras por lo tanto abiertas a probar nuevos productos. Presentan una alta propensión al consumo.

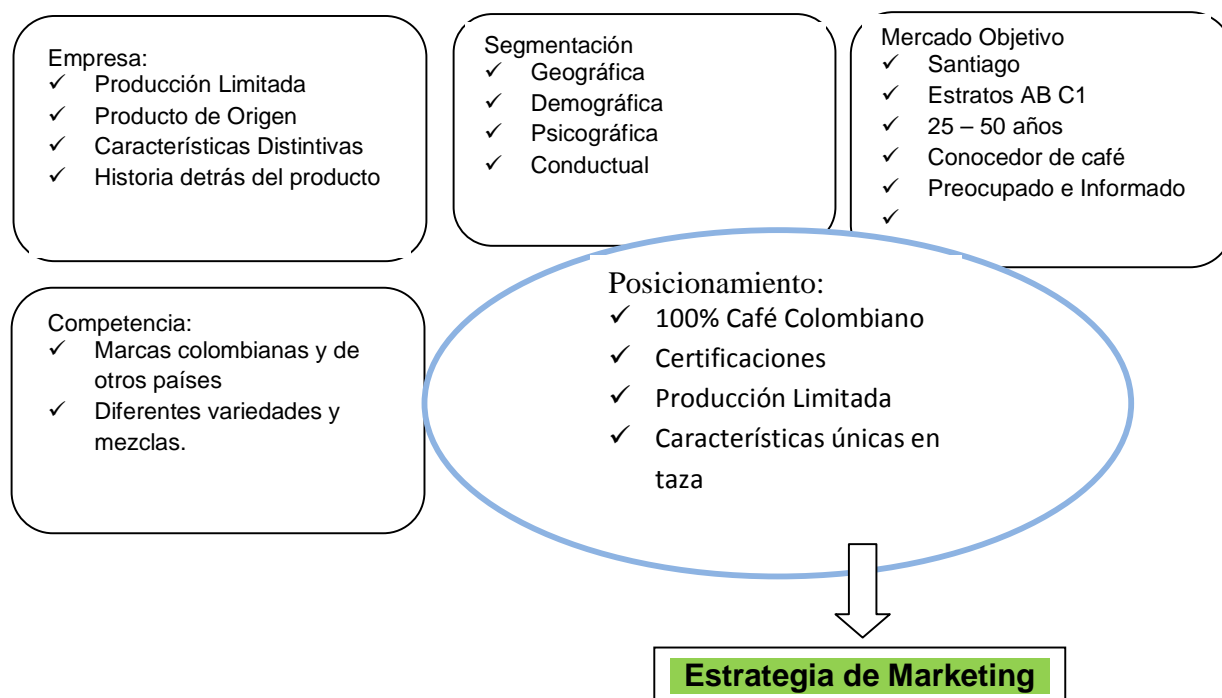
10.2.4 Mercado Objetivo

El segmento objetivo al que se desea llegar en el país destino está compuesto por hombres y mujeres que habiten en Santiago, el principal centro urbano de Chile, profesionales exitosos, pertenecientes a los estratos socioeconómicos AB C1 y con edades comprendidas entre los 25 y los 50 años. Que aprecien la experiencia de tomar café y tengan el deseo de degustar nuevas marcas y variedades, además de mostrar interés de adquirir conocimiento sobre estos, se puede decir que son consumidores conscientes.

Por otra parte son personas socialmente activas, les gusta reunirse con sus amistades bien sea en su casa o en sitios públicos y les interesa ser reconocidos dentro de su círculo como conocedores de la cultura del café (como símbolo de estatus) además de consumir productos sofisticados o exóticos, y de apreciar la estética de los productos.

A continuación se muestra en el Gráfico 12 un resumen de las estrategias de posicionamiento y segmentación que se usaron para determinar el mercado objetivo e identifica la oferta distintiva de la empresa, con estos elementos se definirá posteriormente las estrategia de marketing

Gráfico N°12. Estrategia de Posicionamiento



Fuente: Elaboración Propia

10.2.5 Estrategias de Marketing

El plan de marketing va a estar orientado según las estrategias de nicho de mercado por diferenciación, para esto, se basará en los atributos específicos con que cuenta el producto y en las necesidades presentes en el nicho específico hacia el cual va dirigido, siempre siguiendo el objetivo de ayudar a la empresa para que pueda ofrecer una alternativa mejor que sus competidores.

Este foco estratégico va a estar involucrado en los cuatro elementos del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) determinando acciones específicas a llevar a cabo.

Producto:

El producto que Productos La Estrella va a vender en el país destino, proviene exclusivamente de sus 30 hectáreas plantadas, compuestas por cafetales tipo Variedad Colombia y Tabi. Teniendo en cuenta su cosecha anual promedio de 45.000 Kilogramos de café pergamino seco, la capacidad de producción anual de café tostado y molido es de 28.800 Kilogramos

Gráfico N° 13. “Merms en la producción del Café Tostado”



Fuente: Elaboración Propia

El producto se comercializará en empaque de 500 gramos neto, bien sea de café en grano o molido y los grados de tostión y molienda se adaptarán de acuerdo al mercado chileno. El café en grano se seleccionará sobre malla 16⁴⁴(tamaño del grano) y en general se procesará únicamente café tipo excelso.

El empaque en el cual se exporta café tostado desde Colombia, debe cumplir con algunas características especiales con el fin de que cumpla la función de ser una barrera protectora contra agentes externos e impida la posible contaminación del producto, este debe ser un empaque flexible multicapa, con lámina metálica o metalizado dentro de su estructura y puede ser empacado al vacío con una válvula desgacificadora unidireccional o con atmósferas modificadas.⁴⁵

Por otra parte se innovará en el diseño del empaque y en el desarrollo de la marca. Aunque no existe un diseño pre-establecido, si existe la idea de que sea un moderno y atractivo pero que logré plasmar la historia que existente detrás del producto y que pueda resaltar los beneficios adicionales. Por otra parte incluirá los sellos orgánicos y de producción sustentable que posee la empresa que son distinciones altamente valoradas por el cliente objetivo, según un estudio realizado por PROCHILE sobre el Mercado Gourmet en Chile (2009):

...“los alimentos gourmet, particularmente aquellos certificados como orgánicos son vistos como un aporte para un estilo de vida saludable”...

⁴⁴ Ver Anexo R

⁴⁵Fuente: Manual de procedimiento para exportación de café procesado. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

Por otra parte tendrá el sello 100% Café de Colombia con el objetivo de potenciar la marca, además de los aspectos normativos exigidos por el Gobierno Chileno para poder comercializar el producto internamente.

Las acciones específicas a llevar a cabo en cuanto al producto son:

- Determinar técnicamente el grado de tostion y molienda adecuado.
- Contratar a una empresa especializada para que elabore propuestas de diseño para el empaque, la marca y el material publicitario.
- Adquirir el empaque correspondiente.

Precio:

La recomendación principal obtenida a partir de la investigación realizada y de los informes elaborados por Proexport Colombia y la Federación Nacional de Cafeteros es tratar de crecer en precio antes que en cantidad, de esta manera hay que buscar situarse en la parte alta del promedio de precios dentro del mercado. Siguiendo esta recomendación, la idea es posicionar el café con un precio de venta final que oscile entre los US\$ 30 y US\$40 por libra, bien sea de café en grano o molido.

Los precios encontrados actualmente de productos similares en el mercado chileno van desde los US\$ 24 hasta los US\$ 40 por libra, según investigación realizada en las tiendas gourmet que venden café molido y en el retail (Falabella, París, Jumbo) que tienen secciones de productos gourmet, estudio presentado en el análisis del mercado chileno en la primera parte de este trabajo.

Las actividades específicas a realizar en cuanto al precio son:

- Determinar la estructura de costos final del proyecto para así saber cuál será el precio FOB del producto en Chile.
- Determinar los términos del contrato con el posible distribuidor, con el fin de saber si este costeará los costos de transporte y de internación del producto y poder saber cuál será el margen que cobrará a la empresa.

Plaza:

Para la introducción del producto al mercado chileno, en primera instancia se trabajará con algún importador/distribuidor, idealmente que tenga experiencia en el mercado de productos gourmet y ojalá en el mercado del café, además de que esté interesado en distribuir el producto.

Como ya se ha mencionado en este trabajo, los canales de venta de este tipo de producto, son las tiendas especializadas y las tiendas gourmet, sin embargo no se

descarta la posibilidad de establecer alguna alianza con alguna empresa grande de retail, o con algunos hoteles y/o restaurantes exclusivos, esto se podría proyectar en un mediano o largo plazo.⁴⁶

Por otra parte, en el caso de que el desarrollo del proyecto haya sido exitoso para la empresa, existe la posibilidad de vender el producto de manera directa en el país destino, si bien los costos tienden a ser más elevados, le brindaría a la empresa la posibilidad de estar más cerca del cliente final, conocer las tendencias reales del mercado tendría más libertad para promocionar y vender el producto.

Promoción:

Como se ha mencionado en capítulos anteriores de este trabajo, es posible que el posicionamiento del producto no se dé en un plazo de tiempo corto, por el contrario podría tardar algunos años, no solo como el proceso lógico de ingresar un producto a un nuevo mercado, sino considerando además, las debilidades que posee la empresa en aspectos que son fundamentales para llevar a cabo un proceso exportador y la falta de experiencia al respecto. Por estos motivos es que planear y determinar acciones promocionales se convierte en parte fundamental de la estrategia de marketing con el objetivo de ingresar con éxito al mercado Chileno.

Se ha considerado el marketing como uno de los factores críticos de éxito para este proyecto en específico, por lo cual es una tarea crucial para la empresa reforzar este aspecto. Una oportunidad promocional importante que puede aprovechar la empresa es la fortaleza en materia de imagen y marca del sello 100% Café de Colombia y cuyos beneficios se describen en los siguientes párrafos, extraídos directamente de la descripción que se hace del programa por parte de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia:⁴⁷

....“El Programa 100% colombiano busca destacar ante consumidores sofisticados cómo un café sobresaliente, que se produce gracias a la unión y al capital social que han construido más de 563.000 familias colombianas que producen su grano en la tierra del café, tiene una garantía de autenticidad que ningún otro producto puede replicar. Su objetivo es facilitar la comercialización y promoción de tostadores y marcas que pertenecen al Programa, además de utilizar café 100% Colombiano para poder acceder a nuevos canales de venta y a los mayores precios por los que están dispuestos a pagar consumidores exigentes, quienes conocen y valoran nuestros programas de Sostenibilidad en Acción y nuestra filosofía.

Para lograr su objetivo, el Programa 100% Colombiano ha posicionado el Café de Colombia y el Logo Café de Colombia como un símbolo de calidad y compromiso, de valores comunes que han creado una filosofía y una visión sobre la importancia del origen como elemento de diferenciación, autenticidad y compromiso con el bienestar del consumidor y del productor de café.”...

⁴⁶ Ver Anexo S: Tiendas Gourmet en Santiago

⁴⁷ Anexo T

Gráfico N° 14. El Logo de Café de Colombia



Fuente: www.cafedecolombia.com

La orientación que le va a dar a la promoción del producto en el país destino, sigue la estrategia de posicionamiento que se planteó y los beneficios distintivos tangibles e intangibles que posee el producto provenientes tanto de los sellos con que cuenta, como de la historia que existe detrás de la producción del grano, como son: la tradición cafetera que ha estado presente por generaciones en la familia productora, las características distintivas en taza, la exclusividad del producto asegurada por el hecho de procesar solo lo que se cultiva en sus plantaciones y los beneficios sociales y ambientales que generan la producción natural y sustentable del grano. Estos aspectos son atractivos para el cliente objetivo, de acuerdo al perfil determinado, por lo cual es conveniente explotarlos.

Por otra parte para dar a conocer el producto en el país destino, la empresa puede obtener asesoría y acompañamiento en materia de promoción para las exportaciones por parte de PROEXPORT COLOMBIA, institución colombiana que cumple las funciones de promover el turismo, las inversiones y las exportaciones nacionales. Puntualmente en materia de promoción, los programas que puede aprovechar Productos La Estrella son:

- Ruedas y macro ruedas de negocios.
- Seminarios nacionales e internacionales específicos por industria y tema.
- Alianzas con ferias y exhibiciones en el extranjero
- Participación en eventos internacionales por rubro y por país
- Misiones comerciales

Internamente es necesario que la empresa realice actividades puntuales encaminadas al apoyo de la estrategia promocional del producto para crear y fortalecer la imagen de marca del producto, estas acciones son:

- Desarrollar un sitio web
- Poseer material publicitario: papelería, tarjetas de presentación, brochures, videos promocionales, productos complementarios al café que posean la marca del producto impresa (termos para café, pocillos, entre otros).
- Disponibilidad de muestras comerciales

Dentro de las estrategias promocionales que se ajusta adecuadamente teniendo en cuenta el producto, se hace necesario tener embajadores de la marca en el país destino, invitar a expertos con gran prestigio en el tema cafetero para que expresen su opinión en medios escritos, desafortunadamente no se ha podido identificar expertos en el tema dentro del mercado chileno que no estén vinculados directamente con una marca especial, por lo que esta estrategia se implementará a mediano plazo en la medida en que se conozca mas el mercado.

Las actividades promocionales que puede llevar a cabo la empresa dentro del país destino están:

- Degustaciones en los puntos de venta donde se codifique el producto.
- Participación en ferias comerciales nacionales vinculadas a la industria. Se ha podido identificar dos feria importantes dentro de este rubro, que si bien son nuevas, sirven para promocionar el producto, estas son:
 - ✓ *Espacio Food&Service*: Encuentro chileno de la Industria Gastronómica. Se realiza en Espacio Riesco y se realiza en el mes de Agosto
 - ✓ *Mercado Paula Gourmet*: Encuentro Gastronómico. Se realiza en el Parque Araucano, este año es su quinta versión.

Tabla N°7. Costos Aproximados Ferias Chile (Dólares)

Costos	Food&Service	Paula
Espacio	1000	631
Stand	631	320
Promotora	631	320
Total	2.262	1.271

Fuente: Oficina Proexport Colombia en Chile

- Publicación en medios impresos especializados de artículos cortos, y que informen sobre el producto y donde conseguirlos. Dentro del presupuesto, se seleccionarán dos revistas y se tiene definido que sean dos anuncios al año, uno

en cada revista. El listado de revistas y sus costos de propaganda se presentan en el anexo U.

Tabla N°8. Costos Publicación Medios Impresos

Revista	Costos	Frecuencia	Detalle
Paula	3.300	Un anuncio semestre A	1 Página impar
Buena Salud	1.100	Un anuncio semestre B	1 Página impar
Total	4400		

Fuente: Datos suministrados por Oficina de Proexport Colombia en Chile

Como la estrategia de ingreso al país se va a hacer por medio de un distribuidor, la idea es lograr un acuerdo en el cual se pueda trabajar de manera conjunta tanto en actividades a realizar en el país destino, como en el costeo de las mismas.

A continuación se presenta un cronograma anual de las actividades de marketing propuestas anteriormente:

Tabla N°9. Cronograma de actividades de Marketing (por años)

ACTIVIDADES	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Determinación del grado de tostion y molienda						
Contratar Agencia de Marketing*						
Adquirir empaque						
Contactar y Negociar con posible distribuidor						
Inscripción en el programa 100% Café de Colombia						
Participación en Ruedas de Negocios**						
Participación en Ferias Comerciales						
Misiones Comerciales						
Desarrollo de pagina web						
Publicidad en medios impresos						
Degustaciones						
Embajador de la marca						

*La agencia de publicidad será la encargada del diseño del empaque, la marca y el material publicitario de apoyo.

**La participación en ruedas de Negocios dependerá de la agenda establecida por Proexport

Fuente: Elaboración Propia

Costo de las Actividades

A continuación se resume en una tabla la inversión requerida para llevar a cabo el plan de marketing planteado.

Tabla N° 10. Inversión en Marketing

Actividad	Costo en Dólares
Contratar Agencia de Marketing	1.118
Empaque	28.000
Ferias Comerciales	3.500
Visitas Comerciales (1 anual)	2.300
Desarrollo de Página Web	1.678
Brochures y Material Publicitario	1.678
Medios impresos	4.500
Total	41.096

Fuente: Elaboración Propia, cifras obtenidas de la investigación realizada

10.2.6 Metas Comerciales

Se espera iniciar el proceso exportador en el año 2014, por lo tanto, el año 2012 y 2013 serán fundamentales para preparar el plan de internacionalización de la empresa. Durante el primer año, se tiene proyectado ingresar al mercado chileno con 12.000 libras, compuestas por 1.200 libras en grano y 10.800 libras de café molido. Para determinar estas cifras se tomó como referencia las ventas al por menor de cada una de las categorías durante el año 2011 y las proyecciones se van a realizar de acuerdo al pronóstico de ventas en volumen de café tostado, que revela el estudio de Euromonitor Internacional y que corresponde al anexo L de este trabajo.

Con respecto a las ventas nacionales no se plantearán metas comerciales, se asumirá el promedio de venta de los últimos años, esto se verá reflejado en el Flujo de Caja del proyecto.

Tabla N° 11. “Metas Comerciales en Chile (En Libras)”

CHILE	2014	2015	2016	2017	2018
Café molido	10.800	10.900	11.000	11.110	11.222
Café en grano	1200	1212	1225	1238	1250
TOTAL	12.000	12112	12225	12348	12472

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de Euromonitor Internacional, Coffee in Chile.

El panorama del incremento en ventas por volumen no es muy alentador, de acuerdo a los pronósticos analizados el incremento anual para las ventas de café tostado en Chile,

será de un 1%, sin embargo, aún no se ha analizado el incremento en valor que podría tener el producto, este se realizará en el capítulo correspondiente a la evaluación económica del proyecto.

10.3 Estrategia de Recursos Humanos

La estructura de personal con que cuenta Productos La Estrella, hasta ahora y debido a la naturaleza del negocio (ventas regionales) ha sido suficiente para apalancar las operaciones propias del negocio, sin embargo, como se menciona en el Análisis DOFA y en el Readiness Assesment, esta estructura representa una debilidad de la empresa para afrontar un proceso exportador.

Por esta razón es que se hace conveniente determinar la estrategia que podría desarrollar la empresa en torno al proyecto en mención. La estructura básica con que deberá contar la empresa para afrontar este reto contempla los siguientes nuevos cargos:

- **Gerente de Marketing:** Será el encargado de realizar el marketing del producto, dentro del mercado nacional e internacional. Sus responsabilidades principales se basan en implementar y monitorear la estrategia de marketing más adecuada para la empresa, de acuerdo al continuo análisis de las tendencias y variaciones del mercado con el fin de que la empresa y su producto se adapten con anticipación a las necesidades de los clientes. Dentro de las responsabilidades específicas estarán: la coordinación para la participación de la empresa en ferias y misiones comerciales, mantener actualizado el empaque, realizar las actividades de apoyo publicitario, análisis de los precios, entre otros.
El perfil requerido será de una persona profesional, en el área de Administración de Empresas o Publicidad y Mercadeo, con especialización en Marketing y deseablemente que posea experiencia en mercadeo de productos agroindustriales. La sede de su trabajo estará en Colombia por lo tanto se asume una renta acorde al mercado colombiano y al perfil requerido. La renta ofrecida será de US\$ 2.800 mensuales
- **Gerente Comercial:** Será el encargado de comercializar el producto tanto a nivel del territorio colombiano, como a nivel internacional, enfocándose principalmente en este último. Dentro de sus funciones estará la de establecer y mantener las relaciones comerciales con los distribuidores en el país destino, manejar las situación con los bancos en relación a las posibles necesidades de financiamiento en que deberá incurrir la empresa y en la toma de medidas necesarias para cubrir los riesgos inherentes al proceso exportador (riesgos de crédito, riesgo de tipo de cambio, entre otros) y alcanzar las metas comerciales propuestas teniendo claro cuáles serán los negocios más favorables para la empresa en un mediano y largo plazo. El cargo será enfocado en una persona profesional en las áreas de Administración o Ingeniería Industrial, con

experiencias exitosas en ventas de productos agroindustriales. La remuneración será de US\$ 2800 mensuales y a corto plazo se ampliarán los beneficios de acuerdo a los objetivos alcanzados.

Los aspectos concernientes a la gestión legal y contable del negocio hasta ahora están externalizados y para efectos del proyecto no requieren ser internalizados, no se justifica contratar personal de planta para que se encargue de estos temas.

11. Evaluación Económica

11.1 Tasa de Descuento

Para descontar los flujos proyectados del proyecto y poder determinar la conveniencia o no del mismo, es necesario tener claro el retorno que se le exigirá al capital invertido. Debido a que no se posee una clara estructura de deuda de la empresa en este momento, para efectos de este análisis se va a utilizar la metodología CAPM (Capital Assets Pricing Model) para obtener la tasa de descuento a utilizar. Es conveniente aclarar que los datos utilizados corresponden al mercado colombiano dado el origen y la ubicación de la empresa. Se utilizará una prima del mercado sobre el índice S&P 500 de 5.3%. En cuanto al beta se va a utilizar uno estimado de 1,7⁴⁸ para el sector de café (agroindustria). Como la tasa libre de riesgo, se consideraran la tasa de los bonos del Tesoro Americano que es de 3.9% a 30 años. Debido al tamaño de la empresa y para compensar el mayor riesgo asociado a este, se hace necesario utilizar una “prima por tamaño”. Para esto se utilizará como parámetro lo indicado por Morningstar⁴⁹ para el mercado americano. Esta empresa clasifica a las empresas pertenecientes al S&P en 10 deciles según su valor de mercado. Para este caso, se tomará el decil 10b, que corresponde a empresas cuyo valor de mercado oscila desde los MM US\$1,5 hasta MM US\$ 136,5 y corresponde a un 9.53%⁵⁰. Por último y para ajustarla a la realidad colombiana hay que considerar el riesgo país, por lo que se le sumará el spread de los Bonos del Gobierno colombiano por sobre los emitidos por el tesoro Americano y que corresponde al 3.1%.

Aplicando la fórmula CAPM:

$$\begin{aligned}K_p &= R_f + \beta^*(R_m - R_f) + \text{Prima T} + \text{Riesgo País} \\K_p &= 3.9\% + 1,7(5.3\%) + 9.53\% + 3.1\% \\K_p &= 25,54\% \longrightarrow \text{Tasa de Descuento a utilizar}\end{aligned}$$

11.2 Proyecciones Económicas

Para las proyecciones económicas del negocio es necesario aclarar los siguientes puntos:

⁴⁸ Indicadores Betas Sectores Industrias Colombianas. Edinson Caicedo. Universidad del Valle, Cali (Colombia).

⁴⁹ Empresa americana líder en investigaciones financieras e información sobre inversiones orientada a personas e instituciones.

⁵⁰<http://corporate.morningstar.com/ib/documents/PublishedResearch/ApplySizePremiumMetrics.pdf>

- Se logra negociar al producto a un precio FOB de US\$20⁵¹ por libra⁵² de café tostado. El precio de venta de la libra de café en el mercado local (Colombia), es de US\$8.
- La información contable se realizará en pesos colombianos, puesto que las actividades de la empresa están centradas en ese país, pero se presentarán también en dólares, para facilitar su comprensión. Se considerará una paridad de Peso Colombiano (COP) – Dólar (USD) de \$1.788,25.⁵³
- El detalle de los costos de producción y de otros gastos, se encuentran en el ANEXO V.

Inversión

La inversión inicial considerada es de US\$ 110.000 y se desglosa de la siguiente forma:

Tabla N°12. Inversión Requerida Para Iniciar el Proyecto

INVERSION	
	USD
Inversión en Marketing	41.096
Sueldos Nuevos Cargos (2014)	67.200
Trámites de Importación	3704
TOTAL	112.000

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se calcula el Flujo de Caja proyectado para la empresa asumiendo la iniciación de proyecto para el año 2014, en este se incluirán las inversiones requeridas para realizar la exportación, se asumirán las metas comerciales propuestas en el capítulo anterior para el mercado internacional y se mantiene el promedio de ventas de los últimos dos años en el mercado colombiano.

⁵¹ Precio determinado según cálculos y colaboración de la oficina de Proexport Colombia en Chile.

⁵² Libra de 500 gramos netos

⁵³ La paridad peso chileno – peso colombiano es 3,75

Tabla N°13. Flujo de Caja Proyectado en USD

AÑO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INVERSION	-	112.000						
Ventas Nacionales		192.000	201.600	211.680	222.264	233.377	245.046	257.298
Ventas Internacionales		240.000	242.240	244.500	246.960	249.440	251.934	254.454
TOTAL		432.000	443.840	456.180	469.224	482.817	496.980	511.752
Costo de Explotación								
NACIONALES		70.084	75.600	79.380	83.349	87.516	91.892	96.487
INTERNACIONALES		108.000	109.008	110.025	111.132	112.248	113.370	114.504
TOTAL COSTO DE EXPLOTACION		178.084	184.608	189.405	194.481	199.764	205.263	210.991
UTILIDAD BRUTA		253.916	259.232	266.775	274.743	283.053	291.718	300.761
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS								
Remuneraciones		122.802	128.942	135.389	142.158	149.266	156.729	164.566
Arriendo		8.053	8.455	8.878	9.322	9.788	10.277	10.791
Materiales de Oficina		1.342	1.409	1.480	1.554	1.631	1.713	1.799
Mantenimiento pagina web		700	700	700	700	700	700	700
Propaganda Medios								
Impresos		4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Material Publicitario		1.678		1.678			1.678	
Viajes		2.237	2.237	2.237	2.237	2.237	2.237	2.237
Actividades Promocionales			3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900
Empaque					17.000			
TOTAL GAV		145.211	150.143	158.761	181.371	172.022	181.735	188.493
EBITDA		112.605	109.089	108.014	93.372	111.030	109.983	112.268
Impuesto 20%		22.521	21.818	21.603	18.674	22.206	21.997	22.454
UTILIDAD NETA		90.084	87.271	86.411	74.698	88.824	87.986	89.815
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-	112.000	90.084	87.271	86.411	74.698	88.824	89.815

Fuente: Elaboración Propia

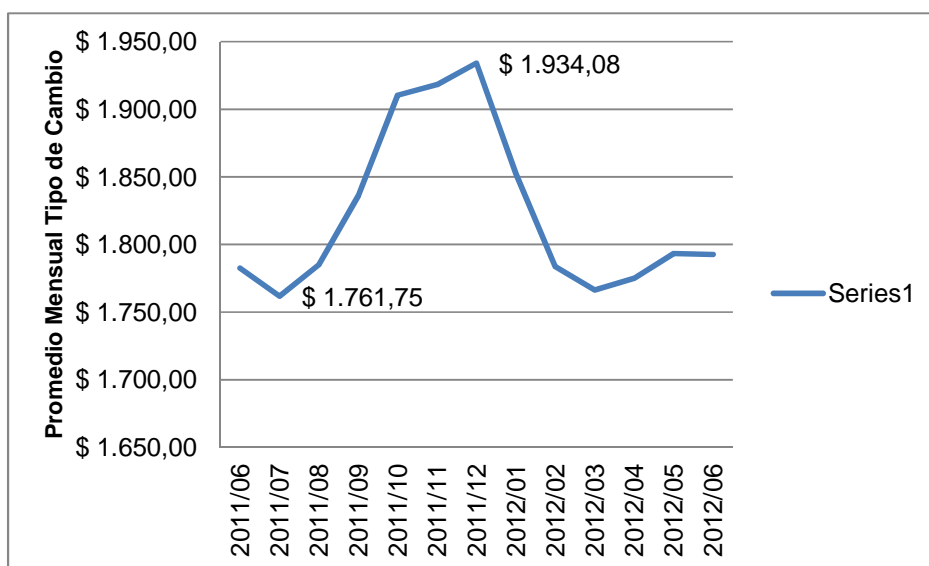
A partir de este flujo de caja, se obtuvo un Valor Presente Neto de US\$ 158.116 con una Tasa Interna de Retorno de 77%, estos datos en conjunto con los supuestos descritos al inicio de este aparte indican que el proyecto es conveniente realizarlo bajo estas condiciones. Por otra parte, a partir de los costos Fijos y Variables del primer año, se determinó el Punto de Equilibrio, el cual es de 15.067 unidades.

11.3 Sensibilidad

Debido a la naturaleza del proyecto y al estar la mayoría de los costos en pesos colombianos y una parte importante de los ingresos (33%) en dólares, es importante analizar el comportamiento de los flujos ante posibles variaciones del tipo de cambio.

Para esto, se tomará el promedio del tipo de cambio mensual, durante el último año (Junio 2011 – Julio 2012) y se realizarán los flujos teniendo en cuenta el punto más alto y el punto más bajo de los valores⁵⁴.

**Gráfico N° 15. Comportamiento Mensual Paridad COP – USD
Junio 2011 – Junio 2012**



Fuente: Datos- Banco de la República de Colombia. Elaboración Propia.

Como se observa en el gráfico las variaciones del peso colombiano con respecto al dólar, no han sido muy significativas, sin embargo se realizaron los flujos con el valor del dólar más alto, que se dio en Diciembre de 2011 y fue de \$1934 (pesos colombianos por dólar), el resultado del flujo no presenta mayor variación así como su VPN y la TIR, los resultados se presentan a continuación:

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-112.000	102.522	95.644	95.202	83.929	98.517	98.164	100.501
-----------------------------------	----------	---------	--------	--------	--------	--------	--------	---------

VAN	\$ 189.378
TIR	87%

⁵⁴ Ver ANEXO V

El comportamiento del flujo con el punto más bajo del tipo de cambio, \$1.761.75, durante el periodo analizado es:

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	- 112.000	87.603	85.601	84.657	72.856	86.891	85.956	87.683
-----------------------------------	-----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

VAN	\$ 151.879
TIR	75%

Fuente: Elaboración Propia

En ninguno de los dos escenarios el VAN varió a presentar un resultado negativo, gracias a los altos márgenes que presenta el proyecto, es muy difícil que una variación del tipo de cambio afecte negativamente el flujo, se podría ver afectado. La regulación existente en Colombia sobre el tipo de cambio.

Otro factor importante de analizar para ver el efecto que tendría sobre el flujo del proyecto es el precio FOB, a continuación se presenta el resultado que se obtendría si el precio FOB del producto es de US\$15 por libra

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	- 112.000	42.084	38.823	37.511	25.306	38.936	37.600	38.924
-----------------------------------	-----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

VAN	\$ 5.315
TIR	27%

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar, este factor tiene mayor influencia sobre al flujo, que la que representa el tipo de cambio, sin embargo aún a este precio FOB, el proyecto sigue siendo viable. Más bajo que este precio no se podría considerar debido a los costos en la elaboración e importación de producto.

12. Conclusiones.

Cualquier proyecto que una empresa decida emprender, independiente de su tamaño o naturaleza, va a implicar la ejecución de diversos tipos de procesos y actividades inherentes al mismo que servirán como herramientas de soporte y validación sobre los resultados que se desean obtener.

El presente trabajo, se desarrolló en base a la inquietud exportadora de una pequeña empresa colombiana, Productos La Estrella. En primera instancia, se concluye que esta empresa no cuenta en este momento con las herramientas necesarias para emprender un proceso de exportación, las principales debilidades aparecen en temas de estructura organizacional, de recursos humanos y marketing. Sobre estos aspectos, este trabajo le brinda algunas estrategias específicas las cuales involucran un cambio en la estructura de recursos humanos de la empresa, en el manejo del marketing, y en la capacidad de ampliar la visión de negocio que hasta este momento tiene y que se ha centrado únicamente en un plano regional muy reducido.

El análisis realizado sobre el comportamiento del mercado del café en el país destino seleccionado, que en este caso es Chile, la determinación del segmento objetivo hacia el cual se quiere llegar y el posicionamiento que se quiere conseguir, así como el aprovechamiento de las fortalezas que presenta el producto y la empresa y las oportunidades que ofrece el mercado chileno, ayudan a concluir con una propuesta de un plan de marketing ajustado a los requerimientos del proyecto. Por otra parte también se hace necesario que la empresa delegue la ejecución y dirección de proyecto en personas expertas en el tema, la falta de experiencia y conocimiento sobre temas de comercio internacional y marketing internacional, pueden llevar al fracaso del proyecto.

La inversión requerida para la puesta en marcha del proyecto en primera instancia parece ser muy alta, pero el resultado de la evaluación económica lo validan como un negocio atractivo y rentable, bajo los supuestos establecidos. Este resultado se da gracias a los bajos costos de producción en los que incurre la empresa, a las expectativas de venta que se tienen sobre su producto en el país seleccionado y al respaldo que económicamente representa el volumen de ventas con que la empresa cuenta en este momento en Colombia. Sin embargo, esto no se traduce en una garantía del éxito del proceso, la puesta en marcha del conjunto de estrategias planteadas sumado a la capacidad de negociación de los gerentes y los esfuerzos permanentes en materia de marketing internacional que se realicen, son las herramientas que determinaran alcanzar las metas propuestas en el proyecto.

La realidad que experimenta actualmente Productos La Estrella al querer enfrentarse a un proceso exportador, representa a muchas pequeñas empresas colombianas de diferentes rubros que no han podido asumir un reto exportador o que han fracasado en el intento. En este momento Colombia cuenta con muchas herramientas institucionales de apoyo para la exportación de PYMES, es muy recomendable acudir a ellas e involucrarse por completo en el análisis previo que se deba realizar antes de involucrarse en un proyecto exportador, para evitar fracasos futuros.

En última instancia, la decisión de iniciar o no el proyecto está en manos de los dueños de la empresa. Este trabajo servirá como base para un proceso de toma de decisiones, pero el riesgo lo asumirá la empresa. Lo importante, es que si deciden realizarlo tengan en cuenta como mínimo, las estrategias que en este se plantean y las recomendaciones que se ofrecen. El conjunto de herramientas propuestas es lo que, en cierta medida puede llevar a la empresa por un camino de éxito en el proyecto exportador, no la ejecución de una o dos.

13. Referencias

- Kotler&Armstrog, “Fundamentos de Marketing”, Capítulo 15: El Mercado Global, Octava Edición.
- Wheelen, Hunger y Oliva, “Administración Estratégica y Política de Negocios”, Capítulo 6
- Guía para exportar de Colombia a Chile. Proexport Colombia.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, Página web Institucional, www.federaciondecafeteros.org, www.cafedecolombia.com.
- Centro de Comercio Internacional, Página web, www.intracen.org
- Organización Internacional del Café, Página web Institucional, www.ico.org
- www.prochile.cl
- www.sag.cl
- Oficina Proexport – Santiago Chile
- www.dian.gov.co
- Entrevista Germán Martínez Rojas, Consultor de Empresas en Colombia, ex Vicepresidente Financiero Procafecol Colombia
- Entrevista con Juan Felipe Devia, Asesor Comercial de la Oficina de Proexport Colombia en Santiago.

14. Anexos

ANEXO A

CAFÉ DE CALIDAD

Un Café Sobresaliente

Un factor clave en la calidad del café es el balance entre sus diferentes atributos y características. El Café de Colombia se caracteriza por ser una bebida con una taza limpia, con acidez y cuerpo medio/alto, aroma pronunciado y completo. Estas cualidades se pueden obtener siempre y cuando se siembren las especies y variedades vegetales adecuadas para un entorno particular, caracterizado por ser una zona tropical de alta montaña con tipos de suelos y clima particulares, y se realicen procesos esmerados de atención en el proceso de los cultivos, en la recolección del grano y en los procesos de post cosecha. Los procesos de industrialización deben realizarse idealmente en periodos no muy alejados de su recolección.

Las características especiales de calidad empiezan con la selección del material vegetal y genético adecuado. Por esta razón en Colombia únicamente se cultiva café 100% de la especie Arábica, el cual produce una bebida más suave. Diferentes variedades vegetales de dicha especie que se adaptan a los entornos específicos de la geografía colombiana, o una mezcla de ellas, constituyen la materia prima del café colombiano. Las principales variedades de café arábigo que se siembran en Colombia son: Típica, Borbón, Maragogipe, Tabi, Caturra y la Variedad Castillo, antes conocida como Variedad Colombia. La selección del material vegetal es responsabilidad de Cenicafé, uno de los centros de investigación en café más desarrollados del mundo.

Para ilustrar el hecho de que en Colombia se produce un café de alta montaña, sólo basta con mirar las zonas productoras de café y contrastarlas con las zonas montañosas del país. Es así como sólo en el este de África (Kenya, Tanzania y Etiopía), y en Colombia existen cultivos de café de alta calidad sembrados a una altitud que llega a ser, en ocasiones, cercana a los 2,000 metros sobre el nivel del mar. La zona cafetera colombiana abarca cerca de 3,3 millones de hectáreas ubicadas en los rangos de altura ideal y distribuida prácticamente en la totalidad de las regiones montañosas del país.

Como se puede observar, el café en Colombia se cultiva en las diferentes vertientes de las tres ramas de la Cordillera de los Andes y en la Sierra Nevada de Santa Marta, que recorren la totalidad del país desde la costa caribeña, al Norte, hasta la frontera de Colombia con Ecuador, al Sur. Sin embargo, en la práctica el cultivo y la recolección del café se extienden en una zona que oscila entre 850.000 y 900.000 hectáreas. Otras áreas en las que se podría producir café se dedican al mantenimiento de bosques naturales y a otras actividades agrícolas. Si quiere conocer más sobre las regiones y personas que cultivan el café en Colombia por favor visite la tierra del café.

Otros factores ambientales asociados con la temperatura a la que crece el cultivo son también determinantes para obtener una bebida de calidad superior. La cercanía a la línea ecuatorial genera una exposición a la radiación solar que influye en las temperaturas medias que se registran en las vertientes montañosas de Colombia. En estas especiales condiciones se registra la existencia de microclimas y condiciones que favorecen al cultivo del café de alta calidad. En las alturas del trópico se presentan temperaturas medias, sin variaciones extremas durante el año.

El régimen térmico, regulado en Colombia por la altitud asociada con montañas que se elevan a más de 5,000 metros de altura, permite que las temperaturas medias donde se cultiva el café varíen en un rango favorable de 18° a 24° C. Bajo estas temperaturas se hace viable el cultivo del café y se evita la ocurrencia de heladas. Por consiguiente, en la Zona Cafetera Colombiana, las temperaturas están dentro del rango óptimo para el crecimiento del café, sin llegar a experimentar valores extremos (temperaturas muy altas o heladas) que detengan las funciones de desarrollo normales. Los contrastes de temperatura

durante el día y de temperatura a través del año también favorecen la generación de azúcares y otros compuestos en el fruto de café que desarrollan, durante la industrialización, atributos apreciados como son la acidez y un cuerpo balanceado.

Los suelos donde se produce café en Colombia varían de arenosos a pedregosos hasta arcillosos, en relieves desde planos o ligeramente ondulados hasta abruptos, con marcadas diferencias frente al origen de los suelos de buena parte de los demás países productores de café. En la Zona Cafetera Colombiana, sobre las tres cordilleras andinas: oriental, central y occidental, se encuentran suelos de origen ígneo, metamórfico, sedimentario y de cenizas volcánicas. La característica principal de los suelos de la Zona Cafetera Colombiana es que, en su mayoría, son derivados de cenizas volcánicas, los cuales tienen un alto contenido de material orgánico y buenas características físicas, reduciendo la necesidad de aplicar fertilización.

La existencia de estos suelos aporta condiciones óptimas para el cultivo del café puesto que su estructura permite que el material orgánico se descomponga lentamente, haciendo posible una buena aireación del sistema radicular de las plantas de café y, por consiguiente, una adecuada disponibilidad de los nutrientes en el suelo. Vale decir que otra característica común de estos suelos que favorece el cultivo del café, es que son poco ácidos y retienen la humedad. En cuanto a la fertilidad, en los suelos de la Zona Cafetera Colombiana, a diferencia de otros países productores de café como Brasil, no se requiere la aplicación de elementos menores como Zinc o Boro, para mantener la fertilidad. Esta alta fertilidad se debe al gran contenido de material orgánico, de origen volcánico de dichos suelos.

El régimen de lluvias es también otro factor determinante para la producción de café en Colombia. La ubicación geográfica de Colombia la somete a las influencias de los océanos Atlántico y Pacífico, la Amazonía, la presencia de valles interandinos y el variado relieve en las fincas cafeteras, se presentan diferentes topo climas y microclimas que le brindan unas condiciones particulares adecuadas para el cultivo del café, en cuanto a disponibilidad de agua, temperatura, radiación solar y régimen de vientos.

Un factor que distingue a Colombia es el paso de la Zona de Confluencia Intertropical (ZCIT), en donde confluyen los vientos alisios de los hemisferios Norte y Sur. El doble paso por el territorio colombiano de esta zona genera dos grandes temporadas de lluvia en el año en el centro del país, de las cuales los meses de mayor lluvia son abril a mayo y octubre a noviembre. El doble paso de la ZCIT por la zona cafetera unido a la variada topografía permiten una adecuada cantidad y distribución de las lluvias durante el año con agua suficiente para completar todo el ciclo productivo del cultivo. La tendencia general en la Zona Cafetera Colombiana es la de presentar periodos secos y lluviosos intercalados a lo largo del año, permitiendo cosechar café fresco regularmente.

En resumen, el clima en las zonas donde se produce café en Colombia no sólo se caracteriza por una altísima disponibilidad hídrica, evitando así el uso de riego artificial, sino unos ciclos de lluvias que generan en las plantaciones ciclos de cosecha permanentes y, en consecuencia, disponibilidad de café fresco a lo largo de todo el año.

Otro de los elementos claves en la calidad del café es el factor humano. Gracias a la presencia de la Federación Nacional de Cafeteros en Colombia se han desarrollado un sistema de respaldo al producto que se apoya en el desarrollo de una cultura cafetera de calidad. Esta cultura se basa en la acción colectiva de más de medio millón de familias productoras de café que atienden directamente sus cultivos, realizan una recolección selectiva del grano y un esmerado y paciente trabajo de procesamiento de post cosecha, con miras a cumplir con los diversos controles de calidad a los que está sometido el Café Colombiano desde la finca hasta los centros mundiales de consumo. La gente del café es también fundamental para obtener un producto de calidad superior

Fuente:www.cafedecolombia.com/particulares/es/el_cafe_de_colombia/un_cafe_sobresaliente/

ANEXO B

Principales productores de café en el mundo



PRODUCCIÓN: 10 productores principales en 2009/10
(volumen en miles de sacos de 60 Kg)

Brasil	39 470
Viet Nam	18 000
Indonesia	10 632
Colombia	9 000
India	4 827
Etiopía	4 500
México	4 200
Honduras	3 527
Guatemala	3 500
Perú	3 315

International Coffee Organization - www.ico.org

Fuente: www.ico.org

ANEXO C

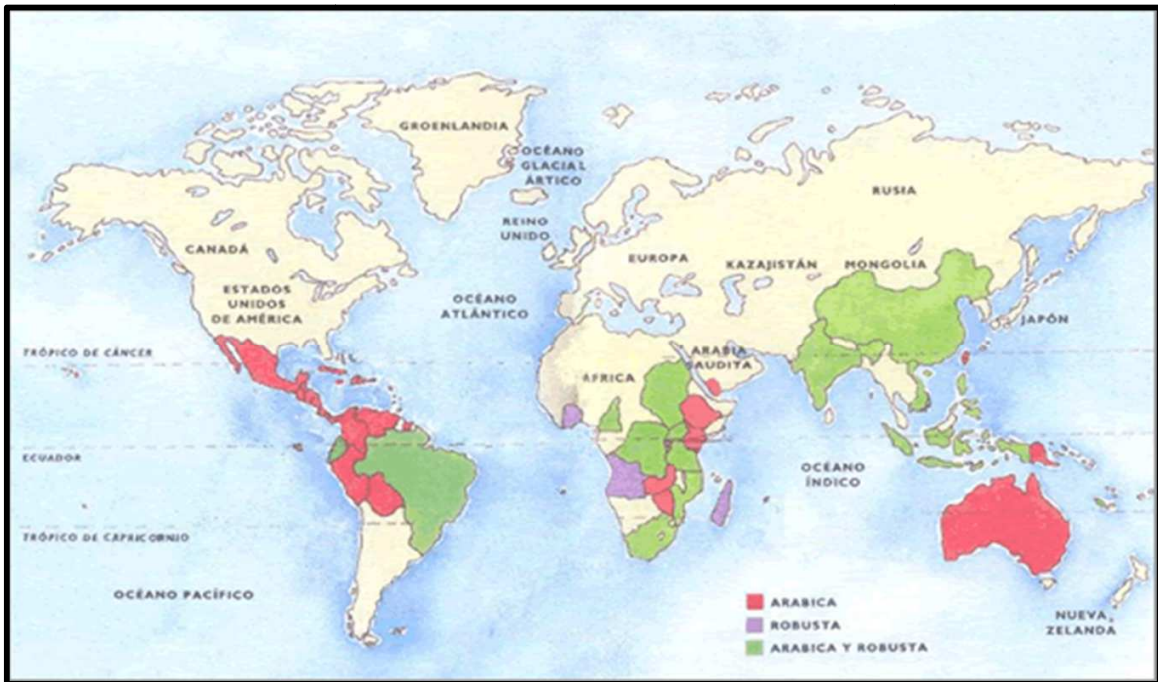
Países Productores de Café por Variedad

PAÍSES PRODUCTORES				
	Suramérica	Centroamérica	África	Asia y Oceanía
Arábica	Brasil Colombia Ecuador Perú Venezuela	Antillas	Etiopía Kenya Rwanda Tanzania	India
		Costa Rica		
		El Salvador		
		Guatemala		
		Haití		
		Honduras		
		México		
		Nicaragua		
		Panamá		
		Rep. Dominicana		
Robusta	Brasil		Angola	India
			Camerún	Indonesia
			Costa de Marfil	Malasia
			Guinea	Filipinas
			Liberia	Sri-Lanka
			Nigeria	Tahiti
			Rep. Malgache	Nueva Celedonia
			Rep. Centroafricana	Vietnam
			Togo	Camboya
			Zaire	Vanuatu
Gabón				

Fuente: ICO

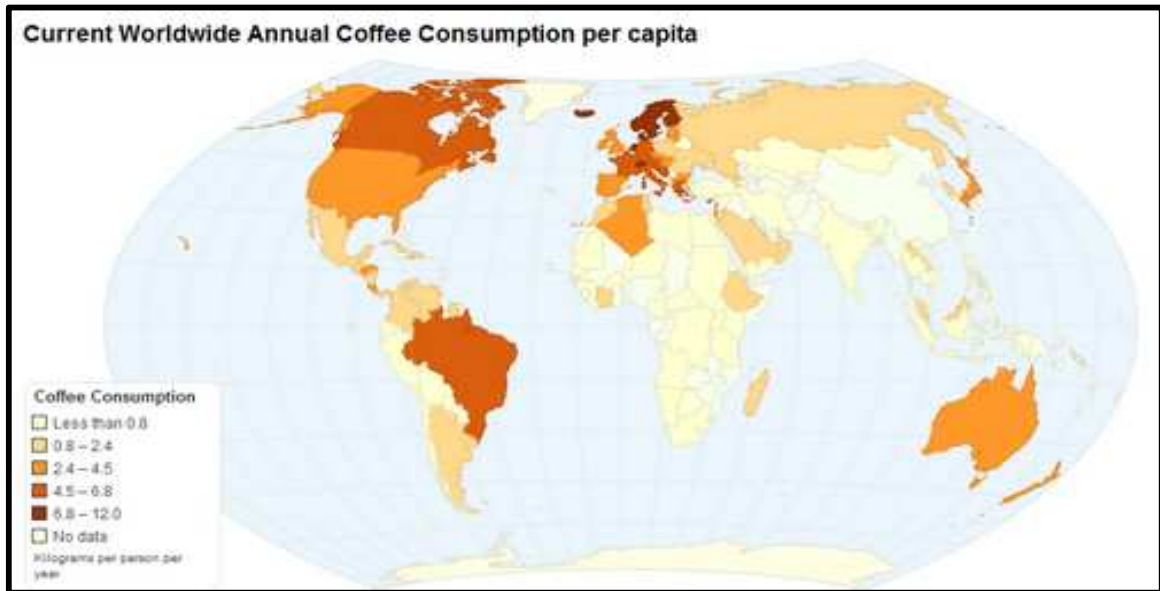
ANEXO D

Mapa Mundial de Países Productores de Café por Variedad



ANEXO E

Consumo Per Cápita Anual por País



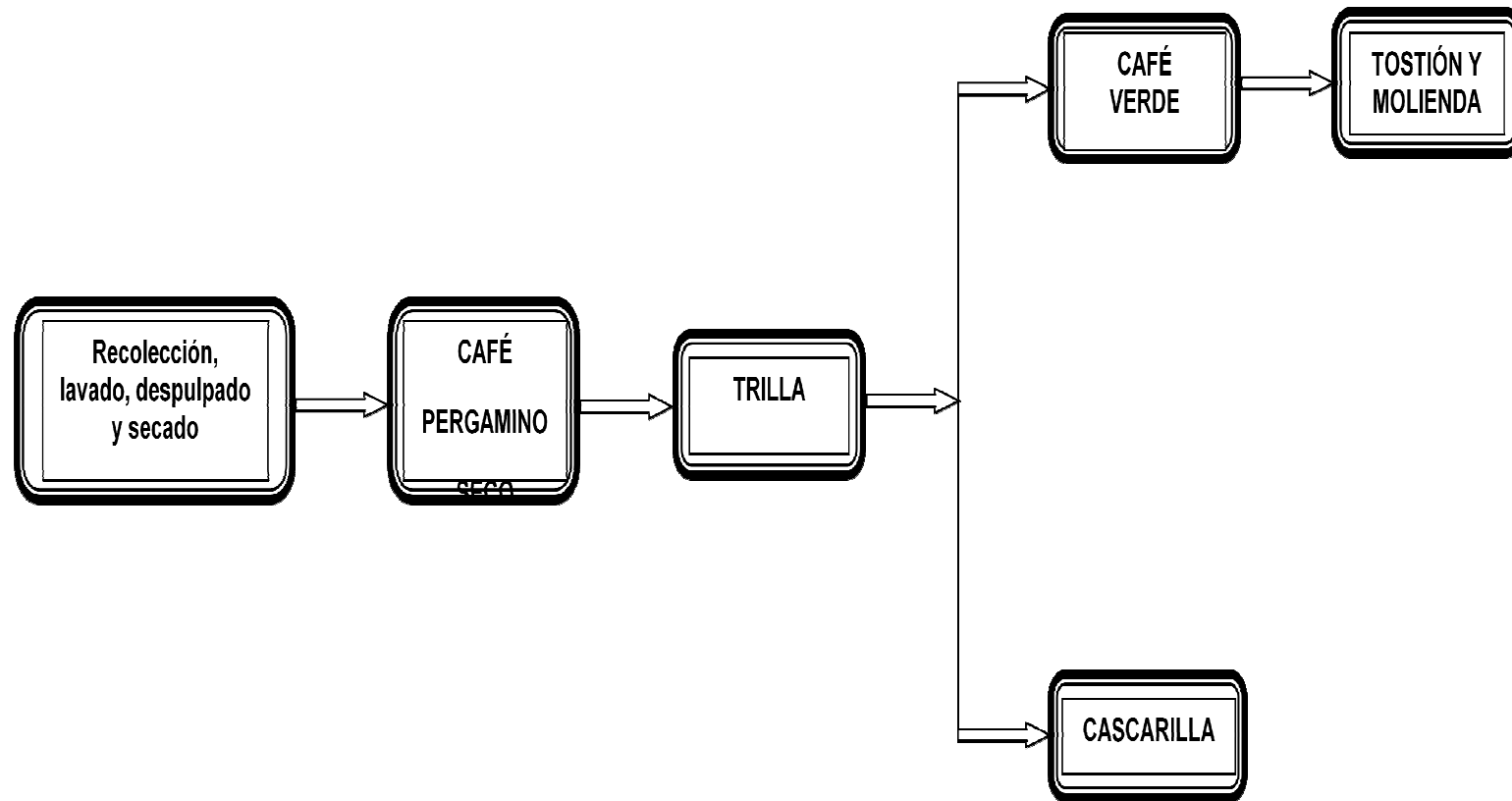
Fuente: ICO

ANEXO F

Mapa Cafetero de Colombia



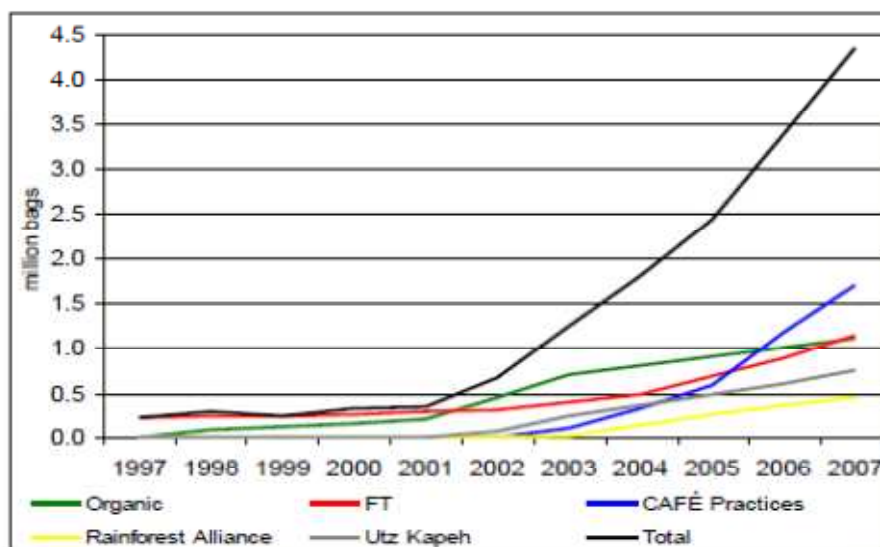
ANEXO G



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO H

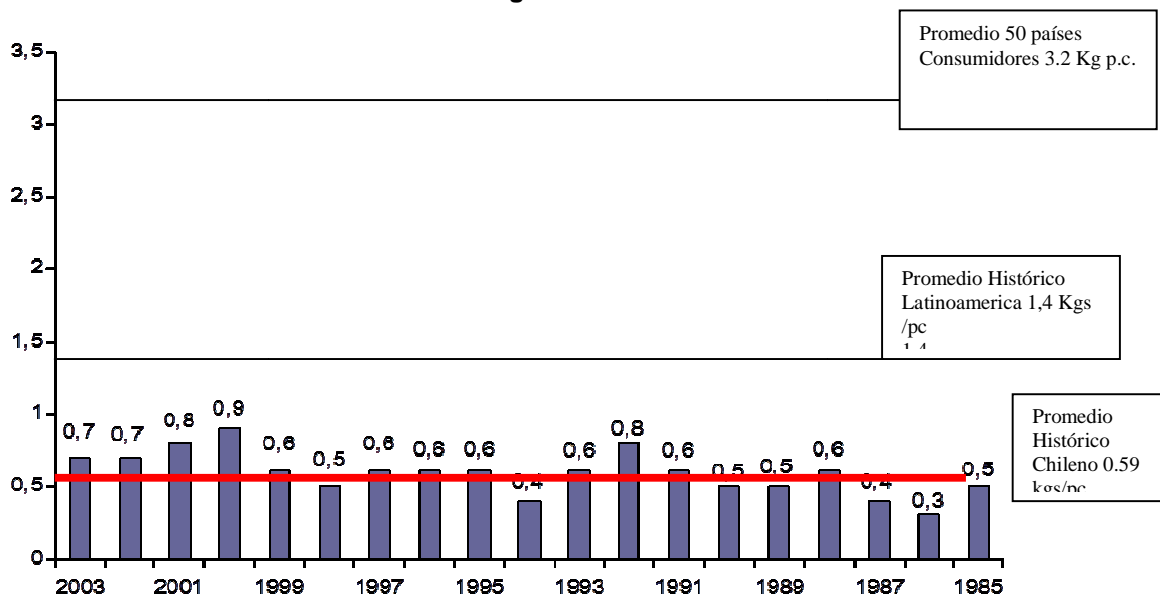
Cafés Especiales en el Mundo
Evolución 1997 – 2007



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

ANEXO I

Consumo de Café Per Cápita Kgs/año



Fuente: ICO – 2005

ANEXO J

Participación de Mercado de Ventas al por Menor de Café % por Marca

MARCA	EMPRESA	2008	2009	2010	2011
Nescafé	Nestlé Chile SA	72.5	71.8	69.9	68.8
Monterrey	Tresmontes Lucchetti SA	12.6	11.7	12.2	13.5
Dolca	Nestlé Chile SA	4.9	4.4	3.6	3.1
Café Gold	Tresmontes Lucchetti SA	2.1	2.0	2.0	2.1
Nescafé Dolce Gusto	Nestlé Chile SA	-	-	1.2	1.3
Jumbo	Cencosud SA	1.2	1.3	1.2	1.2
Líder	D&S SA	0.9	0.9	0.9	1.0
Cruzeiro	Procesadora de Alimentos CA	0.6	1.0	0.9	1.0
Haití	Café Haití Ahumada Ltda.	0.8	0.8	0.8	0.7
Colcafé	Comercial FH Engel SA	0.4	0.5	0.5	0.6
Tempo	Tresmontes Lucchetti SA	1.0	0.9	0.8	0.6
Nesspreso	Nestlé Chile SA	-	-	0.1	0.3
Copacabana	ICBA SA	0.3	0.3	0.3	0.3
Caribe	Comercial Caribe Ltda.	0.3	0.3	0.3	0.2
Juan Valdez	Procafecol Chile SA	0.0	0.0	0.1	0.2
Iperespresso	Asesorías e Inversiones Santa Victoria Ltda.	-	-	0.2	0.1
Melitta	Melitta	0.0	0.0	0.0	0.0
Otras marcas Privadas		0.3	0.3	0.4	0.4
Otros		2.1	3.7	4.6	4.4

Fuente: EUROMONITOR INTRENACIONAL. Coffe in Chile, Abril 2012

ANEXO K

COFFE PODS

Un “pod”, es una porción individual pre- empacada de café en su propio filtro, por su empaque preserva las características del café recién tostado y molido. Se prepara en una maquina especial de “pods” y proporciona una bebida perfecta en las condiciones y cantidad recomendadas.

Las principales ventajas de los pods, vienen dadas por las preparación de porciones individuales en la cantidad y las proporciones justas, son prácticas de usar y la preparación de un café puede hacerse en 50 segundos y son cómodos, fácil de usar en la casa o en la oficina, sin dejar desperdicios ni residuos.

CONSUMO

La aparición de los pods y su aceptación por parte de los consumidores a nivel mundial ha impulsado el crecimiento del consumo de café molido, en 2006 las ventas de este producto representaban el 10%, en 2011 a aumentado al 21% y para el 2016 se espera una cuota del 26%. La comodidad y calidad de este formato es percibido por los consumidores como un complemento de valor añadido a una categoría de café maduro. En Chile, los pods se introdujeron en 2010 y han obtenido buenos resultados, registrando tasas de crecimiento en volumen y en valor cercanas al 40%. El mercado chileno de los pods se encuentra en una etapa temprana de desarrollo por lo que se espera la aparición de nuevas maquinas y modelos que sean más competitivos en términos de precio y funcionalidad.

Fuentes: EUROMONITOR INTRENACIONAL. Coffe in Chile, Abril 2012
www.juanvaldezcafe.com

ANEXO L

Pronóstico de Ventas al Por Menor de Café por Categoría: Volumen 2100 – 2016

Toneladas

CATEGORIA	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Café Tostado	263.2	276.4	286.8	297.6	307.6	316.7
Café Tostado en grano	28.1	28.9	29.6	30.2	30.7	31.1
Café Tostado molido	235.1	247.5	257.2	267.4	276.9	285.6
Café Instantáneo	6158.9	6378.1	6563.6	6740.6	6915.9	7081.2
Instantáneo Estándar	5820.6	6032.4	6211.7	6383.8	6554.5	6716.5
Instantáneo Decaff.	338.4	345.6	351.9	356.8	361.4	364.8
TOTAL CAFE	6422.1	6654.4	6850.4	7038.2	7223.6	7397.9

Fuente: EUROMONITOR INTRENACIONAL. Coffe in Chile, Abril 2012

ANEXO M

Exportación de Productos Orgánicos a Chile

Los productos orgánicos importados podrán comercializarse cuando sean originarios de un tercer país cuya autoridad competente garantice la certificación otorgada, que avala que los productos han sido obtenidos con un método de producción orgánica equivalente a la establecida en el Reglamento y Normas Técnicas oficiales vigentes en Chile.

El Servicio podrá reconocer, respecto de productos importados, la certificación efectuada de acuerdo con sistemas nacionales de certificación de productos orgánicos de terceros países, en la medida que el importador de dichos productos acredite ante el Servicio lo siguiente:

- a) Que el sistema de producción orgánica es válido y cumple los requerimientos técnicos establecidos en la legislación del país de origen, y
- b) Que la certificación del producto importado es reconocida por la entidad competente del país de origen y acompañado por un certificado de transacción.

El Servicio podrá exigir toda la información necesaria para recabar los antecedentes señalados en el artículo anterior. Además, se podrá encargar a expertos los informes que sean necesarios sobre las normas de producción y las medidas de control aplicadas en el país de origen del producto.

El importador deberá permitir que el Servicio tenga acceso para su inspección, a sus instalaciones, en particular a los certificados de importación.

Los productos importados deberán cumplir con la misma legislación aplicable a los productos nacionales, sin perjuicio de las normas especiales establecidas en la ley, en este reglamento y en las normas técnicas oficiales vigentes.

Los productos importados deberán etiquetarse de conformidad a la legislación vigente.

Para más información sobre la Certificación de Productos Orgánicos, consultar la sección de Recursos naturales y Registros y autorizaciones de este sitio web.

Fuente: SAG

ANEXO N

Condiciones de ingreso para los productos silvoagropecuarios importados por Chile

Café , Té Y Yerba Mate

CAFÉ TOSTADO SIN DESCAFEINAR				CODIGO SACH 09012100		
PAIS	IMPORTACIONES (miles US\$ CIF)			ARANCEL	DESGRAVACION	ARANCEL
	2008	2009	2010	NMF 2011	ACUERDOS	AFECTIVO 2011
ITALIA	1554	1830	2038	6%	LIBRE	0%
BRASIL	307	295	929	6%	LIBRE	0%
REINO UNIDO	0	0	740	6%	LIBRE	0%
COLOMBIA	411	322	616	6%	LIBRE	0%
ESTADOS UNIDOS	620	477	540	6%	LIBRE	0%
ARGENTINA	267	255	403	6%	LIBRE	0%
SUIZA	25	4	163	6%	LIBRE	0%
PERU	70	40	123	6%	LIBRE	0%
COSTA RICA	76	75	95	6%	LIBRE	0%
PRINCIPALES ORIGENES	3330	3298	5647			
TOTAL DESDE EL MUNDO	3442	3333	5782			
PARTICIPACION	97%	99%	98%			

Fuente: Odepa, sep. 2011

ANEXO O

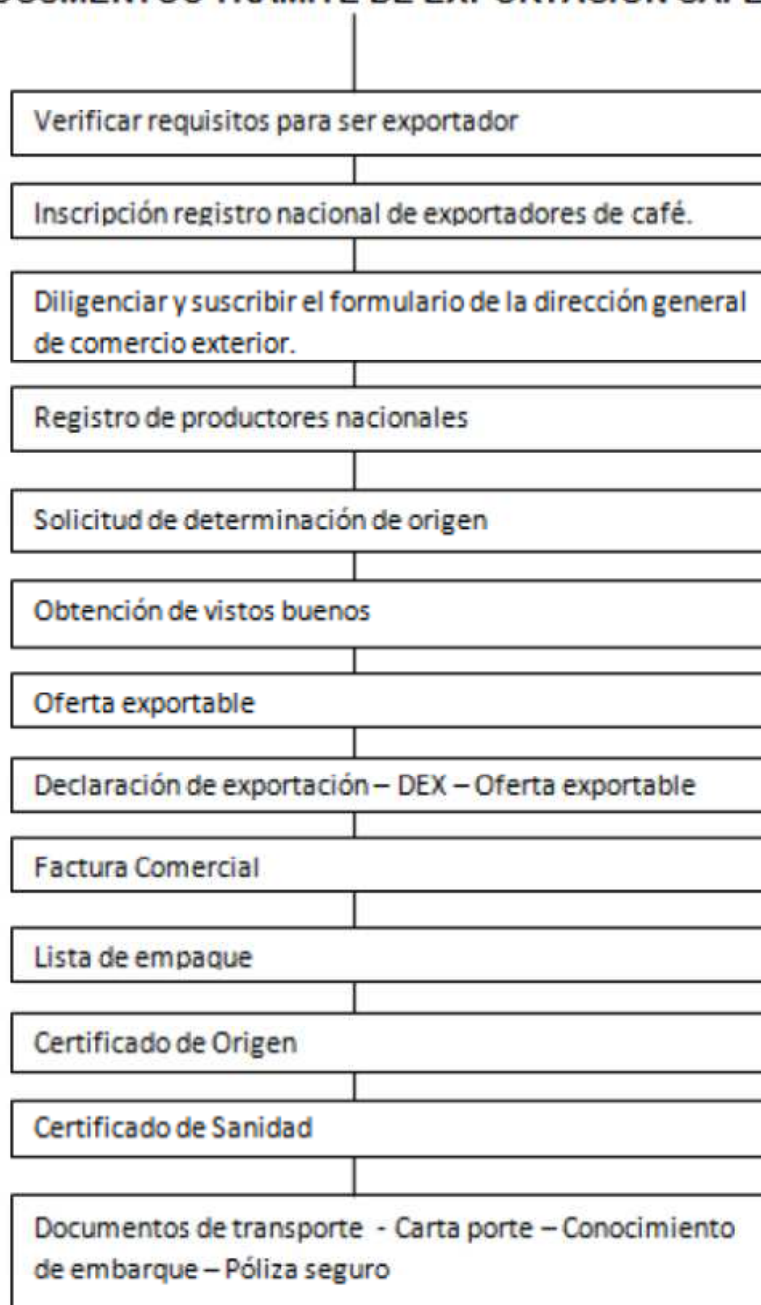
Comportamiento de las Exportaciones no Convencionales de Colombia con Chile

PAIS DESTINO	FOB US\$ (ENE - AGO)		DIFERENCIA US\$	VARIACION 2010/2009
	2009	2010		
ESTADOS UNIDOS	2.117.164.942	2.635.340.225	518.175.283	24,5%
ECUADOR	769.359.054	982.774.717	213.415.663	27,7%
VENEZUELA	3.090.179.401	840.593.176	2.249.586.225	-72,8%
PERU	433.002.722	575.695.931	142.693.209	33,0%
SUIZA	422.663.174	491.026.396	68.363.222	16,2%
BRASIL	198.788.968	399.488.140	200.699.172	101,0%
MEXICO	301.534.939	340.452.480	38.917.541	12,9%
CHILE	178.882.547	256.692.694	77.810.147	43,5%
PANAMA	187.274.482	206.362.310	19.087.828	10,2%
CHINA	101.260.253	192.119.352	90.859.099	89,7%
COSTA RICA	173.229.792	174.033.321	803.529	0,5%
REINO UNIDO	151.056.679	153.062.171	2.005.492	1,3%
SUBTOTAL	8.124.396.953	7.247.640.913	-876.756.040	-10,8%
OTROS	1.869.680.572	2.064.973.489	195.292.917	10,4%
TOTAL	9.994.077.525	9.312.614.402	-681.463.123	-6,8%

Fuente: Proexport

ANEXO P

DOCUMENTOS TRAMITE DE EXPORTACION CAFÉ



Fuente: “Diagnóstico y solución del proceso de exportación de café vía marítima” María Camila Nieto Bustos

ANEXOS Q

EXPORTACION

- **Exportación Indirecta:** Ingresar a un mercado por medio *agentes de compra* independientes o *trading* radicados en el país origen de las exportaciones o en el exterior y quiénes serán los encargados de comercializar los productos en el país destino. Esta alternativa no requiere de mucho esfuerzo por parte de la empresa y es menos costosa pero le limita sus posibilidades de adquirir experiencia exportadora y contactos en el exterior.
- **Exportación Directa:** La empresa realiza sus propias exportaciones. Existen varias formas de realizar exportación directa: establecer un departamento de exportaciones para que se encargue de estas actividades desde el país de origen, establecer una sucursal de ventas en el país destino que maneje además de las ventas, la distribución y la promoción del producto, otra manera es enviar ocasionalmente vendedores al país destino para conseguir posibles clientes, y por último la empresa puede comercializar su producto en el país destino por medio de distribuidores.

COMPAÑÍA CONJUNTA

- **Licencia:** este método se basa en un contrato que la empresa otorgante concede derechos a un licenciataria del mercado extranjero para fabricar o vender un producto a cambio del pago de una cuota o regalía. El licenciataria adquiere el derecho de utilizar, el proceso de fabricación, la marca comercial, la patente, el secreto industrial u otro elemento de valor de la compañía.
- **Franquicia:** el franquiciante otorga derechos a otra empresa (franquiciado) para explotar comercialmente una marca, un servicio o un producto a través del uso de su nombre y sistema operativo, a cambio del pago de una regalía.
- **Alianza Estratégica:** asociación entre dos o más empresas con el objeto de generar un plan de acción conjunto y lograr objetivos de beneficio mutuo que difícilmente sean alcanzados de manera individual.
- **Join Venture:** establecer una empresa conjunta entre una o más sociedades independientes extranjeras y/o nacionales, con el fin de explorar nuevos mercados, combinando recursos y destrezas y compartiendo el riesgo que implica invertir en mercados extranjeros.

INVERSION DIRECTA

- **Adquisiciones:** ingresar a un mercado internacional a través de la compra de otra empresa que ya opera en dicho mercado.
- **Desarrollo Interno de nuevos productos:** esto quiere decir ingresar a un mercado extranjero mediante el establecimiento de instalaciones propias de manufactura y sistemas de distribución.

ANEXO R

El café verde se analiza y clasifica en origen antes de su venta. El número de defectos, criba y calidad de taza se utilizan para determinar la calidad del café.

La criba o tamaño de pantalla se obtiene al pasar los granos de café por un tamiz, una malla o lámina metálica perforada con orificios usualmente redondos u ovalados. El diámetro de los agujeros a través del cual el grano puede pasar se expresa en múltiplos de 1/64 pulgadas es decir 0,3968 milímetros.

ANEXO S

LISTADO DE TIENDAS GOURMET EN SANTIAGO

- ✓ Almacén Gourmet
- ✓ Ambassador
- ✓ Andes Gourmet
- ✓ Berry House
- ✓ Cardamomo
- ✓ Delifresh Chile
- ✓ Dellanatura
- ✓ El Paladar
- ✓ Emporio La Rosa
- ✓ Emporio Nacional
- ✓ GeoGourmet
- ✓ Granero Goloso:
- ✓ La Chakra:
- ✓ www.lomejordelcampo.cl
- ✓ Circulo Gourmet
- ✓ Agridulce
- ✓ Melinka Gourmet
- ✓ 1893 Gourmet

Retail:

- ✓ Falabella Gourmet
- ✓ Paris Gourmet
- ✓ Ripley Gourmet
- ✓ Jumbo Gourmet
- ✓ Tottus Gourmet: Solo productos Chilenos.

Fuente: Investigación Propia

ANEXO T

Programa 100% Café de Colombia

Programa 100%

El Programa 100% Colombiano es una alianza entre marcas de café de todo el mundo y los productores de café de Colombia. El Programa 100% es único en el mundo por su dimensión y por su capacidad de comunicación: los miembros del Programa aceptan cumplir con códigos éticos, de conducta, y respetan el origen del Café de Colombia. De este modo, cumpliendo estas condiciones, utilizan el Logo Café de Colombia como distintivo y símbolo de una comunidad de intereses y valores: trabajo duro, calidad, esfuerzo, voluntad de hacer las cosas bien y llevar al mercado un producto de calidad superior.

La capacidad de ofrecer un producto diferente al consumidor, que sea genuino y auténtico, que lo distinga frente a productos masivos y mezclas que ocultan o subvaloran el esfuerzo en el origen, es una de las mayores ambiciones de los productores de café colombianos. El Programa 100% Colombiano está diseñado para que miles de marcas de café, pertenecientes a industriales y tostadores de todo el mundo, estén en capacidad de unir sus esfuerzos con los productores colombianos y llevar a sus mutuos consumidores, con los empaques y el conocimiento de las costumbres locales, un producto auténtico y relevante que sea respaldado por el logo triangular del productor de café que simboliza a los cafeteros colombianos: Juan Valdez.

Este producto auténtico y relevante es el resultado del claro esfuerzo de producir un café excepcional, el Café de Colombia, proveniente de un lugar con condiciones únicas, la tierra del café, asegurando su calidad y origen mediante programas de garantía de origen, y generando una comunidad en torno a un producto que se constituye sin duda alguna en un referente mundial. Se trata de una alianza de las fortalezas del *café colombiano* y de las más de 563.000 familias productoras representadas por la Federación Nacional de Cafeteros y sus programas de Sostenibilidad en Acción, todos aunados con la filosofía de calidad y de compromiso con la autenticidad de miles de marcas de café en todo el mundo.

¿Por qué hacer parte del Programa 100%?

La estrategia de marca de Café de Colombia ha evolucionado con el fin de satisfacer a consumidores más exigentes y una industria más compleja. El *origen* se ha convertido en una herramienta importante de diferenciación frente a productos masivos que no satisfacen a consumidores que demandan mayor calidad e información. Las nuevas generaciones tienen mayor acceso e interés por la información de los productos que consumen, y la globalización ha generado un nicho de consumidores más exigentes.

El Café de Colombia se ha convertido en un referente mundial reconocido por su calidad consistente y por el respeto al productor de café. La gráfica anexa demuestra cómo en algunos países la reputación del café es extraordinariamente alta, en tanto que en la mayoría de los principales mercados del mundo la reputación es la más alta de cualquier otro origen de café.

Las marcas de Café 100% Colombiano que utilizan la marca ingrediente Logo Café de Colombia, pueden presentar a sus clientes y consumidores su compromiso y respaldo a los programas de Sostenibilidad en Acción desarrollados para favorecer la calidad de vida de los productores colombianos. El Logo de Café de Colombia es en sí mismo un símbolo de compromiso con la sostenibilidad.

El uso del Logo de Café de Colombia es un elemento adicional de diferenciación. Es una marca reconocida con una larga historia de acciones de comunicación al consumidor de todo el mundo

Las diferentes regiones productoras de Café en Colombia ofrecen diversos perfiles de taza de alta calidad que se adaptan a los gustos de consumidores sofisticados de todo el mundo. Siempre habrá un *café colombiano* que se adapta a las necesidades de sus consumidores: es sólo cuestión de encontrarlo.

Existe un compromiso claro para evitar que operadores del mercado se aprovechen injustamente de la reputación del Café de Colombia. Nuestra política de **Defensa y Protección de la Calidad tiene vocación de permanencia y sostenibilidad, y pretende ganar la confianza del consumidor.**

Las estrategias de comunicación del Café de Colombia han evolucionado para llegar a nuevos consumidores y para establecer con ellos una relación más cercana y relevante, desarrollando redes sociales alrededor de las Comunidades Café de Colombia.

Los valores de la marca y de nuestro origen, y su significado para los consumidores, representan una gran oportunidad para que otras marcas destaquen una alianza que los diferencia y que fortalece sus marcas de 100% Café de Colombia con elementos de comunicación relevantes.

La diferenciación del origen se convierte en una ventaja competitiva que minimiza la exposición de sus marcas a una guerra de precios que devalúa el producto a los ojos del consumidor. Además, un *origen* reconocido y demandado como el Café de Colombia es una herramienta para penetrar las barreras de entrada del mercado y crear alianzas con los minoristas.

El sistema de comercialización del producto en Colombia está diseñado para que la gente del Café de Colombia reciba el mejor precio posible por su café en una sofisticada red de puntos de compra.

Existe siempre una oferta posible de *café colombiano* que satisface las necesidades de los consumidores en nuevos segmentos de café y nuevas tendencias de consumo.

La sociedad entre los tostadores y los cafeteros colombianos, a través del Programa 100%, le permite a los tostadores responsables social y corporativamente, transmitirles a sus clientes el respeto que tienen hacia los productores de café y, además, la oportunidad de asociarse con la ONG rural más grande del mundo

Fuente //www.cafedecolombia.com/clientes/es/programa_100/beneficios/

ANEXO U

REVISTAS
Información suministrada por la
oficina de Proexport Colombia en
Santiago.

Soporte	Target	Universo	Lectores	Rating	Costo	Detalle	C/GRP	CPM
Caras	Mujeres 25-54	736.432	45.000	6,1	\$ 1.400.000	1 Pág. Impar	\$ 229.112	\$ 31.111
Cosas	Mujeres 25-54	736.432	40.000	5,4	\$ 1.400.000	1 Pág. Impar	\$ 257.751	\$ 35.000
Paula	Mujeres 25-54	736.432	40.000	5,4	\$ 1.550.000	1 Pág. Impar	\$ 285.367	\$ 38.750
Qué Pasa	Mujeres 25-54	736.432	12.000	1,6	\$ 1.100.000	1 Pág. Impar	\$ 675.063	\$ 91.667
Buena Salud	Mujeres 25-54	736.432	31.000	4,2	\$ 500.000	1 Pág. Impar	\$ 118.779	\$ 16.129
National Geographic	Mujeres 25-54	736.432	12.000	1,6	\$ 900.000	1 Pág. Impar	\$ 552.324	\$ 75.000

ANEXO V

COSTOS

Dólar: 1788,25

Costo Carga de 125 Kilos de café pergamino seco \$ 627.500 (Pesos Colombianos)

Prima por Café Orgánico: 25%

Total: \$ 784375 (Pesos Colombianos) en Dólares: 438,62

COSTOS DE PRODUCCION POR LIBRA DE CAFÉ				
ITEM	V. NACIONAL	USD	V. INTERNACIONAL	USD
Materia Prima	3922	2,19	3922	2,19
Transporte	500	0,28	1000	0,56
Torrefacción	500	0,3	1000	0,56
Empaque	300	0,2	1200	0,67
Importación			8708	4,87
TOTAL	5222	2,9	15830	8,85

PROYECCIONES DE VENTAS EN LIBRAS ANUALES							
AÑO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PRODUCCION TOTAL							
POSIBLE (LIBRAS)	57600	57600	57600	57600	57600	57600	57600
VENTAS NACIONALES	24000	25200	26460	27783	29172	30631	32162
VENTAS INTERNACIONALES	12000	12112	12225	12348	12472	12597	12723
TOTAL	36000	37312	38685	40131	41644	43227	44885

15. APENDICE

RESULTADO READINESS ASSESTMENT

A1. Are you an established presence in your industry in the domestic market?

STRONG (Well known): Your company is already well known within your industry, at least domestically. This is a valuable asset in exporting, because foreign buyers need to feel that they can count on their suppliers to "be there" over the long haul. The visibility and acceptance you have achieved in your industry suggests that you are a "safer bet" in this regard than lesser-known, less-tested companies. Foreign buyers can reasonably presume from your track record that you have been around long enough, or have performed well enough, to be considered stable, reliable and experienced in filling orders, servicing the product, and managing inventory and costs.

A2. How extensive is your current domestic sales outreach?

STRONG (Large regional customer base): Your product is sold to a large customer base in your region, although not yet nationwide. Your broad regional sales exposure suggests you have the potential to further expand your domestic sales base and also to export. You have demonstrated that you not only have market appeal in a fairly wide area, but also have the administrative, distribution and promotional skills needed to develop a sizable market. Your success in your region and your familiarity with sound marketing techniques will make your transition to an export mode that much easier. Before trying to export, however, you might first consider expanding beyond your region and ultimately to a nationwide market. If you can sell successfully throughout a large, competitive domestic market, you are much more likely to succeed in exporting. For one reason, you will face more diverse and intense competition, including from foreigners selling in the domestic market. Such exposure will better prepare you to compete against these same and other producers when you sell abroad. Nationwide exposure also makes it more likely that foreign buyers will have heard of your product, and will require less promotion on your part to stimulate their initial awareness and interest. Thereafter, you might begin testing your export market appeal in a few selected countries, either on your own or by working through a domestic export intermediary.

A3. How do you sell and distribute your products in the domestic market?

NEUTRAL (Use own sales force): For domestic sales and distribution, your company uses its own in-house sales force. Although you have no regional distributors, your experience in selecting and managing a domestic sales force will prove useful in exporting. Most exporting is done through local agents or distributors in each market. As "insiders," local agents/distributors speak the language, know the market, and know where the customers are and how to reach them. Their role is to develop and send you sales orders, arrange payment in dollars, prepare all required import documents, and clear your goods through customs. Many specialize by industry and are equipped to stock, install and service the goods. The end-users in the market know and prefer to deal with these local representatives, rather than buy direct from you or other foreign suppliers. Although you could attempt to represent yourself through your home office or your own sales offices abroad, the benefits of increased "control" may not justify the costs. Unless sales volume warrants, you're better off finding good agents or distributors to represent you.

Choosing the right overseas reps is crucial. You're relying on them to be your eyes and ears in the market and bring you sales. If they don't perform as expected, you may not be able to switch. In some countries, you can't easily terminate an agent/distributor relationship. Therefore, you want to be careful and selective in your search. Since your company already has a domestic sales force, you know the selection process and the qualifications you would probably also seek in an overseas agent/distributor. You can get help from the Alabama International Trade Center and several Export Alabama Trade Alliance partners. AITC can provide advice, checklists and guides to help identify qualified agents/distributors, model agreements, and other legal aids to protect your interests in overseas agency relationships.

A4. Do you customarily conduct market research and planning for your domestic operations?

WEAK (Rarely): Your Company rarely conducts market research and planning for your domestic operations. That could be a recipe for disaster in exporting. Systematic market planning is essential to exporting. As the old adage goes, unsuccessful companies don't "plan to fail, they fail to plan." Successful companies collect and use information to achieve an edge over the competition and to set realistic goals, budgets, strategies and timetables for future effort. Analysis and planning are even more critical overseas and can be instrumental in avoiding costly mistakes. You can't assume that what€™s worked for you domestically will work overseas. Exporters encounter different income levels and demand cycles abroad; different languages, cultures and environments; different laws and regulations; different ways of doing business; and different risks (e.g., foreign exchange fluctuations, civil strife, nationalization, etc.). Long-term success in exporting requires an awareness of these differences, an accurate assessment of the resulting potentials and pitfalls, and a strategy to deal with them in each target market. A "seat of the pants" approach runs a high risk of failure.

If you€™re not familiar with market research and planning techniques, help is available if you need it, and costs need not be high. You can gather international marketing information from many sources, including the AITC Trade Reference Guide (<http://www.aitc.ua.edu/trade-reference-guide>) and the DOC Export.gov site (www.export.gov). These contain the latest trade statistics, country-specific commercial guides, industry-specific market surveys and trade contacts/leads, and relevant trade laws and regulations affecting market access in specific countries. Not sure where to start, or has your research hit a dead-end? AITC provides customized market research at no-cost to companies in Alabama. Call 800-747-2482 to arrange a meeting.

A5. To what extent do you advertise and promote your products in the domestic market?

NEUTRAL (Modestly): Your company is not very aggressive in its domestic advertising and promotion. Unless your product essentially sells itself, or you are willing to promote more aggressively overseas, a low-promotion strategy could hamper you in exporting. It suggests that you see limited value in market promotion or can't afford to invest much in it to protect or advance your market position. Although export promotion can be tailored to fit your budget, the more you do, the more results you'll likely see. When you export, you're competing not only against potentially better known exporters from your own country, but also against domestic and third-country competitors vying for the same target market. They might offer price discounts or liberal credit, improve their product, "pull strings," or take other steps to counter your presence. You'll have to contend with them while you're also trying to gain more market recognition for yourself. Since foreign buyers can't be presumed to already know or want your product, you'll have to educate, impress and motivate them. Thus, if anything, you'll probably need to promote even more aggressively abroad than you do domestically.

Most countries have adequate media and can support any of the methods that would normally apply to your products, including direct mail, telemarketing, press releases, paid ads, trade shows, sales trips, Internet directories and Web pages, and e-mail. However, some techniques may work better than others in particular markets. Costs could also affect your approach. Certain techniques clearly cost more if done from afar, such as direct mail, telemarketing and business travel. These techniques might best be carried out by your overseas reps, possibly on a cost-sharing basis. If your promotion budget is limited, there are low-cost ways to market and promote abroad. The Alabama International Trade Center and other members of the Export Alabama Trade Alliance provide a variety of matchmaking services that can get you worldwide exposure for your company and products, generate trade leads, and find qualified overseas distributors for you at modest cost.

A6. Do any of your current managers or staff have export marketing or sales experience?

WEAK (Little or no experience): Your company does not have managers or staff familiar with export procedures or more generally with foreign markets, customs or languages. Experience of this kind is not critical if you plan to export through a domestic intermediary, since they already have the necessary expertise. However, if you intend to do your own exporting, you cannot afford to be without some export-experienced staff. There are key differences between domestic and foreign selling which must be understood and accommodated. Procedurally, these include different payment terms and methods; different currencies; and different documentary requirements for invoicing, packing, labelling, shipping,

etc. More critical still are the vast differences in language and culture among and even within countries. What is customary, appealing or innocuous in the domestic market might well be misunderstood or offensive elsewhere. Even experienced multinational companies have made mistakes in this environment. To avoid costly blunders, you should have at least one experienced; "in-house" person assigned to the export function or at least generally familiar with the procedural, financial and marketing aspects of exporting. This staff person, either hired or trained, would draw on banks, freight forwarders and other outside specialists as needed. It's also wise to invest in continual training for new as well as experienced staff. Look for export workshops sponsored by trade assistance organizations in your locality.

A7. Has your company received any unsolicited inquiries from foreign firms?

NEUTRAL (Some): Your company has received some unsolicited inquiries from foreign firms. That's a good sign. Unsolicited inquiries are tangible proof that potential overseas customers have at least heard about your company, no doubt favourably, and that they either want to know more about it, or are already convinced that your products fit the bill. Although some foreign inquiries may well be "fishing expeditions", many are serious expressions of interest from firms seeking new or better products. They represent immediate or potential "money in the bank" for you, and deserve your prompt, solicitous response, even if you're not currently able to export the product. If you had like to receive more overseas leads, try articles or ads in industry journals with international circulation. Consider exhibiting at a major domestic trade show known to attract foreign buyers. For direct overseas exposure, the Internet is a low cost option and may well trigger an avalanche of unsolicited orders or inquiries. Increasingly, companies are creating their own Web sites to promote their products. You can also gain worldwide Internet exposure through Internet export directories or by posting your own sell offer in Internet trade lead systems.

A8. Could you promptly fill any new export orders from present inventory or other sources?

STRONG (Easily): Your company could easily and promptly fill new export orders from present inventory or other sources. This puts you in an enviable position. It means you can quickly and aggressively seek out new export business without fear of production backlogs or delivery delays that could alienate your customers, both new and old. Foreign buyers are no less anxious than domestic buyers to get what they need when they need it. Your ability to produce and deliver promptly will constantly be on trial, and you are well positioned to meet that test.

A9. How would you handle any new or additional export business within your organization?

STRONG (Export manager): Your company will hire or train an export manager to handle any new or additional export business. That would be a strong move on your part. Exporting will create added and more specialized work for the company, particularly as new inquiries and orders begin to flow in. Foreign customers have little tolerance for errors, bottlenecks, backlogs or delays that can create complications and add to their costs. If necessary, they can and will find more reliable suppliers. You will need managers and staff that can handle the extra load and know what they are doing. Successful exporters typically assign at least one specialist to the export function. This provides expertise in all key areas—planning, market development, promotion, shipping, documentation, collections, etc. Even if you rely on outside freight forwarders to handle your shipping and documentation, it's still best to have some internal familiarity with these procedures.

A10. What is the current status of your export activity?

WEAK (No export activity): Your company does not yet export. Although prior export experience is a definite plus, it's not a prerequisite. If you have not previously exported, you lack the experience but not necessarily the potential to export. Every experienced exporter was at one time a non-exporter. Experience, while obviously an advantage, is not a necessity if you export through a domestic intermediary. If you would rather handle your own exports, you can overcome initial inexperience by hiring a professional or training someone in-house. Be sure to make use of government and private services available to help you along the way (e.g., Department of Commerce, state and local export assistance centers, freight forwarders, banks, etc.). A directory or such trade assistance organizations can be found on the AITC website: (<http://www.aitc.ua.edu/local-resources>).

A11. Is your top management committed to exporting as a new or expanded area of activity?

STRONG (Strong commitment): Your top management is strongly committed to exporting as a new or expanded area of company activity. That is an excellent sign. A motivated management is a prime factor in export success, and your management has reached this important stage. There are good and bad reasons to export. The primary motivation should be to increase sales, profitability and growth over the long term. Exports can contribute in many ways – they help broaden and diversify existing markets, reduce vulnerability to domestic slowdowns, match or pre-empt competitors, extend product life-cycles, exploit superior proprietary technology, use idle capacity, and reduce unit costs through economies of scale. If management pursues exporting for these sound reasons, it will more likely make the necessary long-term commitment. This support is critical, because exporting is not a spigot that can be turned on and off at will. It requires patience and adequate resources to develop markets and long-term relationships. Your management appears to understand that exporting makes good economic sense for the company and is worth a strong commitment over the long term.

A12. How much per year could you afford to spend on export development?

VERY WEAK (Less than \$5,000 per year): Your company's rather tight financial situation prevents you from committing more than \$5,000 per year for export development at this time. Costs of exporting can be kept to a minimum, but can't be avoided altogether. It takes money to establish market identity abroad, attract buyers, and build solid relationships with distributors and customers that will ultimately pay off in high, ongoing sales and profits. There may be other "incremental" export costs as well, (i.e., costs not encountered in domestic selling), such as for design changes to adapt the product to a foreign market, translations, sales trips abroad, etc. Clearly, firms with stronger, more flexible resources are in the best position to absorb these incremental export costs.

Your current financial constraints need not deter you, however. You can pursue exports even on a limited budget. The key is doing the most with what you have. There are low-cost ways to market and promote abroad, handle new export orders, and finance receivables. These don't require hiring new staff or setting up an export department. For example, low-cost help is available from AITC and all of the Export Alabama Trade Alliance members. At no cost in some cases, or modest cost, you can get worldwide market exposure, generate trade leads, and find qualified overseas distributors to represent you. If internal funds are not available for export start-up or working capital, consider export financing programs offered by the Small Business Administration, the U.S. Export-Import Bank or state agencies. Alternatively, you could save up-front costs by exporting through an intermediary. They already have relationships abroad and will incur some or all of the initial costs to find you customers and generate orders. You mostly pay only when and if any business actually results, usually in the form of a commission based on a percentage of the sales price. ETCs typically buy goods outright from domestic producers for eventual resale abroad. You, as the producer, would get paid right away and would also benefit from exposure of your product abroad.

A13. How long would your management be willing to wait to achieve acceptable export results?

NEUTRAL (Up to 1 year): Your management would be willing to wait up to 1 year to achieve acceptable export results. That may not be sufficient. Don't expect immediate results from exporting, even with a good product in a promising market. Patience is a virtue and perhaps a necessity. It takes longer for export "seeds" to develop and return profits -- sometimes several years. While your own payoff may occur sooner, you will still need time to establish market identity abroad, select distributors, attract buyers, and build solid relationships with your distributors and customers. Your management appreciates this. By exercising reasonable patience while the seeds develop, you will greatly increase your chances of success. However, if pressed for faster results, there are some steps you can take to try to generate fairly quick inquiries and orders, some of which might also reap longer-term dividends. At a fairly low cost, you can use mail list, find a trade lead, and promotion services available the Export Alabama Trade Alliance. These can help you contact potential buyers, find qualified overseas reps, and promote your product in promising markets. A more costly approach for fast results might be to exhibit at a promising overseas show, where buyers can see your product and possibly order it "off-the-floor".

B1. Have domestic sales of your product grown over the past 3 years (average per year)?

NEUTRAL (6-10% annual growth): Your company's domestic sales have grown by 6-10% annually over the past 3 years. This steady performance suggests an underlying competitiveness, certainly domestically and possibly also abroad. For this growth to occur, you have competed against similar foreign goods sold domestically, as well as against products of your domestic competitors who may already be exporting. Since this is essentially the same competition you will meet when you export, it's reasonable to expect that your product could also sell reasonably well abroad, just as it has in the domestic market.

B2. What is your products current share of the domestic market?

VERY WEAK (Under 5%): Your current share of the domestic market is under 5%. This low share reflects significant competitive weakness, e.g., unexceptional pricing, quality or service and many sourcing alternatives. Because competition is even more intense abroad, exporting may not be a viable option unless you can shore up your weaknesses. You will need to improve your pricing and credit terms, better adapt your product to market needs, and/or more actively support your distributors and customers. On the other hand, if product obsolescence is the main reason for your low domestic market share, exporting may offer great potential. Look for lower income or less developed countries that may not need the latest technology and may value yours for its presumably lower cost.

B3. Is your product price-competitive in the domestic market?

STRONG (Highly price competitive): Your product is highly price-competitive in the domestic market, an advantage that will serve you well in exporting. Competition abroad is usually stiffer than at home, and price is often a decisive competitive factor. Since your domestic prices are already highly competitive, you are in a strong position to offer very attractive export pricing as well. While you will need to add some export delivery costs to your prices (e.g., freight, insurance, etc.), so too will most of your exporting competitors. You can thus largely retain your relative price edge as you compete abroad. Given the importance of competitive pricing, you should try to obtain comparative price information before you enter a target market. If necessary, strongly consider adjusting your prices to meet the competition.

B4. What payment terms would you be willing to offer reputable foreign buyers?

NEUTRAL (Up to 30 days): You would be willing to offer reputable foreign buyers up to 30 days to pay. These are reasonable terms and will help make you more competitive in exporting. You become more price competitive when you allow your customers to lower their upfront costs by having more time to pay. You will also have a significant competitive advantage over suppliers offering no credit, although not against suppliers offering even more generous terms than yours (over 30 days). If your competitors are offering less generous payment terms, you could win the business even if your prices are higher. If your prices are lower to start with and your terms are better, you would have a decisive advantage. To further improve your price and credit competitiveness, you may want to consider offering up to 60 or 120 day terms, particularly for reputable buyers. There are services available to help you determine a prospect's credit-worthiness. If you are concerned about non-payment, export credit insurance can offset this risk. You can also finance or discount the receivable so that, in effect, you are paid right away (less interest or a premium) even though you gave your buyer more time to pay.

B5. Does your product compare favourably with domestic competitors in features and benefits?

VERY STRONG (Very favourably): Your product compares very favourably with domestic competitors in features and benefits. This will give you an important edge in exporting. You have already shown significant product superiority against foreign products in the domestic market. The same attributes that distinguish your product domestically will also be prized abroad. Foreign buyers, particularly of industrial products in the more sophisticated markets, place great emphasis on product performance, not just cost, when they make procurement decisions (e.g., state of the art technology, dependability, versatility,

durability, repair frequency, productivity, labour-saving etc.). They will often pay more to get more. Your comparative strengths in one or more of these areas will help you fend off lower-priced competitors.

B6. Would you be willing to adapt your product and/or packaging to better suit foreign markets?

VERY STRONG (Very willing to adapt): You would be very willing to adapt your product and/or packaging to better suit foreign markets. Your high receptivity to adaptation will greatly increase your market options. Foreign markets differ not only from the domestic market, but also from each other--e.g., in income levels, climates, space utilization, language, religion, weights and measures, standards, cultural preferences and taboos, business practices, etc. These differences often dictate whether a product would even be allowed into the market, would "fit" or operate efficiently, or would appeal to or offend potential buyers. Foreign buyers, for example, may require modifications in the product to make it more affordable ("no frills" version), or to better comply with local sizes; tastes; electrical and other technical standards; health and safety regulations; etc. Different packaging materials may be needed in certain markets where rot, rust, mildew, pest attack, etc. are common. Sales brochures may need to be revised to make them more understandable (non-English-speaking markets) or locally relevant (less-developed markets). Thus, flexibility in product design, packaging and promotion may well be crucial in certain markets. If you're not willing to adapt in these situations, lost business will likely result. Your management recognizes this and will take the necessary steps to comply.

B7. Is your product costly to transport over long distances?

NEUTRAL (Somewhat costly to transport): Your product is somewhat costly to transport over long distances. This could present a problem. If your transport costs are too high as a percentage of landed cost, you could be priced out of the market. Your domestic competitors presumably face comparable transport costs, since their products are similar in size and weight; are destined for the same markets; and will have to get there by the same mode, mostly by sea or air. However, other competitors could have some transport cost advantage if they are closer to your market or could get there by truck or rail (e.g., Europeans selling within Europe; Asians within Asia, etc.). If transportability or transport costs are a serious constraint, you might consider contracting or licensing production in the target countries. Alternatively, you may still have possibilities in nearby, contiguous markets that can be reached more easily and quickly. Whatever your destination, you should look for the most cost-effective mode and rate. A freight forwarder can help you optimize your transportation costs and handle all the arrangements.

B8. Is any special training required to assemble, install or operate your product?

STRONG (No special training): Your product does not require any special training to assemble, install or operate. That's good, because user training can be very costly and cumbersome, particularly in foreign markets where languages and distances vary greatly among countries, and skilled or trainable labour may be in short supply. Since you will not incur training costs, you will be more on a par with in-country suppliers who could probably meet a local training requirement more readily than you.

B9. Does your product require any special technical support or after-sale service?

STRONG (No support required): Your product does not require any special technical support or after-sale service. That's a plus, because profit margins can be significantly affected by the added costs of an after-sale service requirement. Also, any locally-based competitors would have a proximity advantage over you in product support and service. The normal costs and difficulties of stocking spare parts, maintenance and warranty service are compounded in an export context, where distance and language differences must also be accommodated.

B10. Can your product tolerate harsh or widely varying environmental conditions?

NEUTRAL (Some tolerance): Your product can tolerate harsh or widely varying environmental conditions to some extent, but may be vulnerable in certain markets. You may want to focus first on environmentally conducive markets, where you would not have to worry about product degradation or costly protective measures. Other markets may present more of a problem. Many products can tolerate different environmental conditions up to a point, but lose effectiveness as extremes are approached (e.g.,

abnormal temperatures, humidity, altitudes, pollutants, etc.). The more sensitive the product to these changes, the more required to "protect" it against the elements. Although even the domestic market varies environmentally among regions, the problem is compounded in exporting, where differences from country to country are far more pronounced. Protection could be as inexpensive as strengthening or insulating the packaging, or it could involve more costly measures, such as altering the product itself or storing it under controlled conditions.