



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**KAPTEA INC. SABORES DE KENIA**  
**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EXPANSIÓN DEL MERCADO DEL TÉ**  
**EN ARGENTINA, BRASIL, CHILE Y PERÚ.**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA  
GLOBALIZACIÓN

MIGUEL ANGEL LARA ARZOLA

**PROFESOR GUÍA:**  
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**  
GERARDO DIAZ RODENAS  
LORETO BURGOS RODRIGUEZ

SANTIAGO DE CHILE  
2014

## RESUMEN

Este estudio consiste en la realización de una consultoría para la compañía de té Kaptea Inc., cuyo principal objetivo es evaluar la posibilidad de expansión de las operaciones comerciales a Argentina, Brasil, Chile y Perú.

La metodología utilizada consistió en la revisión de fuentes para analizar el mercado de las bebidas calientes, así como la aplicación del modelo de análisis Pakenham que evalúa riesgos en política económica para cada país estudiado. El modelo Hipkins permitió evaluar riesgos de crisis económicas en por país. Posteriormente se analizaron costos generales para la exportación del producto desde Kenia hacia los países de destino, considerando variables de arancel y embarque para una carga estándar de 1 contenedor de 20 pies con un peso de 14 toneladas compuestas por 10 pallets con té, equivalente a un valor comercial de US\$49,000.

Los principales resultados indican que Chile es el principal consumidor de té en la región, con un consumo per cápita de 330 tazas anuales, seguido por Argentina, Perú y Brasil (105, 70 y 9, respectivamente), donde Brasil, tiene la mayor tasa de crecimiento para el producto (7%). La evaluación político económica arrojó un riesgoso escenario para Argentina, un adecuado entorno para invertir en Brasil, un seguro y sólido sistema para invertir en Chile y un moderado consenso pro inversión en Perú, a pesar de algunas tensiones contingentes. Respecto a la evaluación de riesgos económicos, en Argentina se indican riesgos de devaluación de la moneda en el corto plazo, un aumento de las importaciones en Brasil, leve depreciación en Chile por las oscilaciones del cobre y mayor volatilidad cambiaria en Perú.

Las conclusiones muestran que Brasil y Chile son los mercados más atractivos para exportar té y consideran los menores costos de embarque y arancelarios, del orden de US\$ 8.7 millones por carga.

Finalmente, se recomienda evaluar costos específicos de comercialización en los mercados seleccionados, diversificar los productos de té hacia bebidas frías para Brasil, y hacia variedades frutales para el mercado chileno.

## **ABSTRACT**

This study consists in a consultancy process to assess the possible expansion of commercial operations for the tea company Kaptea Inc. This assessment includes countries such as Argentina, Brazil, Chile and Peru.

The methodology was market research on hot beverage market and Packerham analysis model that evaluates political economic risks for each country. Hipkins model allowed to evaluate economic crisis' risks for each country as well. Later on, general costs were analyzed for exports from Kenya to the destination countries, considering fares and shipping variables for one 22 feet container, 14 tons weight compound by 10 pallets, equivalent to US\$49,000 market value.

The main findings show Chile as the most significant tea consumer in the region, with 330 tea cups per capita annually, followed by Argentina, Peru and Brazil (105, 70 and 9, respectively). Brazil also has the highest growth rate for tea (7%). The political economic assessment threw a risky landscape for Argentina, an adequate business environment in Brazil, a solid system to invest in Chile and a moderate consensus to invest in Peru, in spite of some current tensions in there. The economic risk evaluation indicates short-term devaluation risks in Argentina, an increase in imports for Brazil, a low depreciation in Chile due copper price swings and higher exchange volatility in Peru.

The conclusions show Brazil and Chile are the most attractive markets to export tea. That is due the lowest shipping and fares costs, around US\$ 8.7 million per container.

Finally, the recommendations are to assess specific costs for commercialization in the chosen markets. Likewise, it is suggested to diversify tea products to cold beverages for Brazil and fruit blends for the Chilean market.

## DEDICATORIA

*A mi madre, mi polola, a mis queridos amigos y mentores,  
que me impulsaron a concretar este importante paso  
y que en los momentos de cansancio se encontraban presentes para  
dedicar palabras de aliento, motivación, orientación  
y apoyo incondicional.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco en forma especial a la Srta. Caroline Kenduywa, Chief Executive Officer de KAPTEA INC., quien depositó su confianza en mí para la realización de este estudio. Esto me permitió adquirir una comprensión más realista de las necesidades de una empresa internacional que busca crecer en mercados que le son nuevos y desconocidos en Latinoamérica.*

*Asimismo agradezco las tardes de conversación y los espacios de intercambio de ideas a mis amigos incondicionales del MBA, Juan David Contreras y Francia Mazzo. Con ellos viví uno a uno cada paso del desarrollo del magíster, incluyendo los maravillosos momentos de viajes en el período del Study Tour del programa.*

*Al equipo docente de la Universidad de Chile y en particular al equipo docente de Thunderbird School of Global Management que me permitió vivir la experiencia intercultural en la cotidianeidad, suministrándome oportunidades de aprendizaje únicas, ricas y diversas.*

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO .....	1
INTRODUCCION .....	5
PROPUESTA DE ESTUDIO .....	5
Descripción de la organización .....	5
Descripción del negocio .....	6
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos .....	7
Alcance.....	7
Método .....	7
ANALISIS DEL MERCADO GLOBAL .....	8
Los bebestibles en el mercado mundial .....	8
Crecimiento de las bebidas en los mercados.....	10
Las bebidas como motores de venta.....	14
Aumento en consumo de bebidas servidas .....	16
El té .....	18
Producción y comercialización .....	20
Tipos de té y sus productos .....	21
Kenia y su industria del té.....	24
ANALISIS POR MERCADO OBJETIVO .....	26
ARGENTINA.....	27
Antecedentes de mercado .....	28
Importaciones y Exportaciones.....	29
Características del consumidor Argentino.....	31
Análisis económico político: Modelo Packenham.....	32
1. Sistema de partidos políticos .....	33
2. Credenciales políticas del presidente.....	34
3. Habilidades de liderazgo del presidente.....	35
4. Consenso político .....	35

Evaluación de riesgos de devaluación: Modelo Hipkins .....	36
1. Tasa de cambio.....	36
2. Tamaño del déficit de la cuenta corriente. ....	37
3. Tamaño del déficit fiscal. ....	38
4. Reservas internacionales. ....	39
5. Deuda externa. ....	40
6. Riesgo político.....	41
7. Riesgo de efecto de contagio. ....	41
BRASIL .....	43
Antecedentes de Mercado .....	43
Importaciones y Exportaciones.....	48
Características del consumidor Brasileño .....	50
Análisis económico político: Modelo Packenham. ....	51
2. Credenciales políticas del presidente.....	53
3. Habilidades de liderazgo del presidente.....	54
4. Consenso político .....	54
Evaluación de riesgos de devaluación: Modelo Hipkins .....	55
1. Tasa de cambio.....	55
2. Tamaño del déficit de la cuenta corriente. ....	56
3. Tamaño del déficit fiscal. ....	57
4. Reservas internacionales. ....	57
5. Deuda externa. ....	58
6. Riesgo político.....	58
7. Riesgo de efecto de contagio. ....	58
CHILE .....	59
Antecedentes de mercado .....	60
Importaciones y Exportaciones.....	62
Características del consumidor Chileno.....	64
Análisis económico político: Modelo Packenham. ....	65
1. Sistema de partidos políticos .....	66
2. Credenciales políticas del presidente.....	67
3. Habilidades de liderazgo del presidente.....	68

4. Consenso político .....	68
Evaluación de riesgos de devaluación: Modelo Hipkins .....	69
1. Tasa de cambio.....	69
2. Tamaño del déficit de la cuenta corriente. ....	69
3. Tamaño del déficit fiscal. ....	71
4. Reservas internacionales. ....	71
5. Deuda externa. ....	72
6. Riesgo político.....	72
7. Riesgo de efecto de contagio. ....	73
PERU .....	74
Antecedentes de mercado .....	74
Importaciones y Exportaciones.....	78
Características del consumidor Peruano.....	80
Análisis económico político: Modelo Packenham. ....	81
1. Sistema de partidos políticos .....	82
2. Credenciales políticas del presidente.....	83
3. Habilidades de liderazgo del presidente.....	83
4. Consenso político .....	84
Evaluación de riesgos de devaluación: Modelo Hipkins .....	85
1. Tasa de cambio.....	85
2. Tamaño del déficit de la cuenta corriente. ....	86
3. Tamaño del déficit fiscal. ....	87
4. Reservas internacionales. ....	88
5. Deuda externa. ....	89
6. Riesgo político.....	89
7. Riesgo de efecto de contagio. ....	90
RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS.....	90
Aranceles Aduaneros.....	94
Costos Generales de Embarque .....	95
ANALISIS DE RESULTADOS .....	97
CONCLUSIONES. ....	105
Para Argentina.....	106



Para Brasil. ....	107
Para Chile. ....	107
Para Perú. ....	108
RECOMENDACIONES. ....	110
BIBLIOGRAFÍA ....	111
ANEXO A: RANKING DE REPUTACION PARA HACER NEGOCIOS ....	116
ANEXO B: MODELO PACKENHAM ....	139
ANEXO C: MODELO HIPKINS.....	142

## **INTRODUCCION**

A pesar de que las ventas han declinado para la mayoría de las bebidas calientes desde la crisis subprime, la industria del té ha mantenido un desempeño destacable dentro de la categoría de bebidas envasadas debido a su potente penetración en el consumo diario en la mayoría de los mercados alrededor del mundo. Con un consumo semanal de casi 4 litros por persona, la industria actualmente presenta desafíos de crecimiento interregional en un contexto de alta competición a escala mundial.

El volumen de venta del café, principal producto sustituto, es actualmente más del doble de todas las demás bebidas calientes, potenciado por una fuerte cultura de consumo. Sin embargo, las ventas de té han desplazado tanto al café como otras bebidas calientes durante los últimos 5 años, producto de precios más bajos y el fuerte posicionamiento que ha alcanzado el té como bebida saludable. Sin embargo, se espera que el volumen de crecimiento del café sobrepase al del té en la medida que los consumidores regresen a cafeterías especializadas y otros servicios de comida una vez que su situación económica mejore. De acuerdo con estudios de mercado global, la falta de una potente penetración del té es considerada una desventaja que puede ser transformada en oportunidad como una necesidad de expansión.

## **PROPUESTA DE ESTUDIO**

### **Descripción de la organización**

Kaptea Inc. es un proveedor mayorista de té negro proveniente de Kenia. La compañía se especializa en la promoción, distribución y marketing de té negro gourmet, de alta calidad para mercados especializados en todo el mundo. Su reputación deriva de la alta calidad y unicidad de sus productos, los cuales son reconocidos por un sabor suave, color brillante y las más finas texturas del té negro en la industria.

La compañía está asociada con Kapchebet Tea Factory, que es una asociación de agricultores a pequeña escala del pequeño poblado de Kericho,

Kenia. Este grupo de agricultores depende prioritariamente del cultivo de té para su subsistencia y bienestar. La resiliencia y pasión de estos agricultores para producir té de alta calidad de la manera más sustentable, lleva a la creación de Kapchebet Tea Factory en abril de 2007. La planta es de propiedad privada y administrada por la asociación de granjeros locales y se ha convertido en la cuarta planta de producción de té más grande del país en Kenia. La fábrica tiene actualmente una capacidad de producción de 35 mil libras de hojas de té diarias. El éxito de esta fábrica es atribuido a la rápida expansión de fuentes de hojas de té desde los agricultores a pequeña escala de los alrededores que comparten una visión común.

La misión de la Kaptea Inc. es promover y facilitar el abastecimiento, distribución y marketing del té Kapchebet en todas las regiones del globo. Mientras que su visión es ser el proveedor de té negro de más alta calidad en la industria.

## **Descripción del negocio**

En la actualidad, la compañía ha desarrollado negocios con distintas regiones del mundo, donde destacan las operaciones con Rusia, Estados Unidos, Pakistán, Egipto, Reino unido, Turquía y Usbekistán, entre otros. Sin embargo, no presentan operaciones con ningún país de Sudamérica, lo cual motiva del desarrollo de este estudio en la región.

La presente propuesta busca analizar algunos mercados latinoamericanos a fin de expandir el universo de operaciones de Kaptea Inc. en la región. Ello permitiría la identificación de mercados más atractivos entre Argentina, Brasil, Chile y Perú que permitan explorar el comportamiento de la industria, canalizar esfuerzos de inversión, implementar redes de distribución e identificar potenciales clientes para la venta de sus productos. Los países seleccionados corresponden a países inicialmente atractivos por el tamaño de su mercado y crecimiento, para la Chief Executive Officer de Kaptea Inc.

Durante el desarrollo de esta propuesta, se aplicarían contenidos relacionados con el análisis internacional, competitividad, estrategia, análisis de mercado en un contexto multicultural aplicados a una empresa real con interés y potencial de crecimiento. Asimismo, la empresa contaría con información pertinente y actualizada para evaluar su participación en la región.

## **Objetivo General**

- Evaluar la factibilidad de expandir el mercado del té para Kaptea Inc. en Sudamérica, considerando el mercado argentino, brasileño, chileno y peruano.

## **Objetivos Específicos**

- Describir el mercado global de las bebidas, particularmente, del té.
- Analizar situación política económica de cada país estudiado mediante el modelo Packenham.
- Analizar riesgos de crisis económicas mediante el modelo Hipkins para cada país en análisis
- Mencionar variables estratégicas para el ingreso a los mercados de cada país estudiado.

## **Alcance**

El alcance de este estudio apunta a mostrar información relevante de cada país estudiado en términos de características del mercado del té, evaluando su comportamiento en política económica así como sus indicadores para evaluar estabilidad económica en el futuro a corto y mediano plazo. Dicha información sistematizada brinda soporte para otorgar a Kaptea Inc., una serie de recomendaciones y sugerencias estratégicas para expandir o no su línea de productos a estos mercados.

Este estudio no pretende sentar las bases operacionales de oficinas comerciales o de representación, así como tampoco identificar clientes potenciales para expandir las operaciones. Sin embargo, una vez determinado el o los mercados más interesantes para la compañía, no se descarta continuar detallando sectores, clientes o estrategias de distribución en estudios posteriores.

## **Método**

Para comenzar, se describen los más importantes antecedentes del mercado que representa cada país, para esto, se confeccionó una breve ficha técnica con datos relevantes, como tamaño de la población, PIB per cápita, índice de países para hacer negocios y crecimiento de la demanda interna. El tamaño de la población permite estimar el tamaño potencial del mercado; el PIB per cápita permite un sondeo general respecto de la disponibilidad de

ingresos de los consumidores; el ranking de país para hacer negocios (Business Environment Rankings) es un indicador que compara 82 países bajo 10 categorías que cubren: ambiente político, ambiente macroeconómico, oportunidades de mercado, políticas de competencia y libre empresa, políticas hacia la inversión extranjera, comercio exterior y control cambiario, impuestos, financiamiento, mercado laboral e infraestructura (para más información revisar Anexo A). Finalmente, el crecimiento de la demanda interna, brinda una somera aproximación hacia el crecimiento de las importaciones en todas las categorías.

Para la evaluación político económica de los mercados latinoamericanos se utilizó el Modelo Packenham (Anexo B), mientras que para analizar los riesgos de crisis económicas de cada país se utilizó el modelo Hipkins (Anexo C).

El modelo Packenham permite dilucidar prospectos de reformas económicas en los países examinados, considerando variables políticas que puedan incidir en el desarrollo de inversiones extranjeras. El modelo Hipkins permite examinar la posibilidad de crisis económicas a través de devaluación de monedas locales y riesgo cambiario, entre otras.

Finalmente, una vez realizado los análisis correspondientes, se hizo una síntesis con los hallazgos más relevantes a fin de realizar comparaciones acerca de la conveniencia para establecer operaciones comerciales, entre todos los países. Esto permite clarificar las oportunidades y amenazas de cada uno de los mercados a fin de permitirle a Kaptea Inc. tomar decisiones de expansión y orientar su búsqueda de potenciales clientes para ampliar las redes de distribución.

## **ANALISIS DEL MERCADO GLOBAL**

### **Los bebestibles en el mercado mundial**

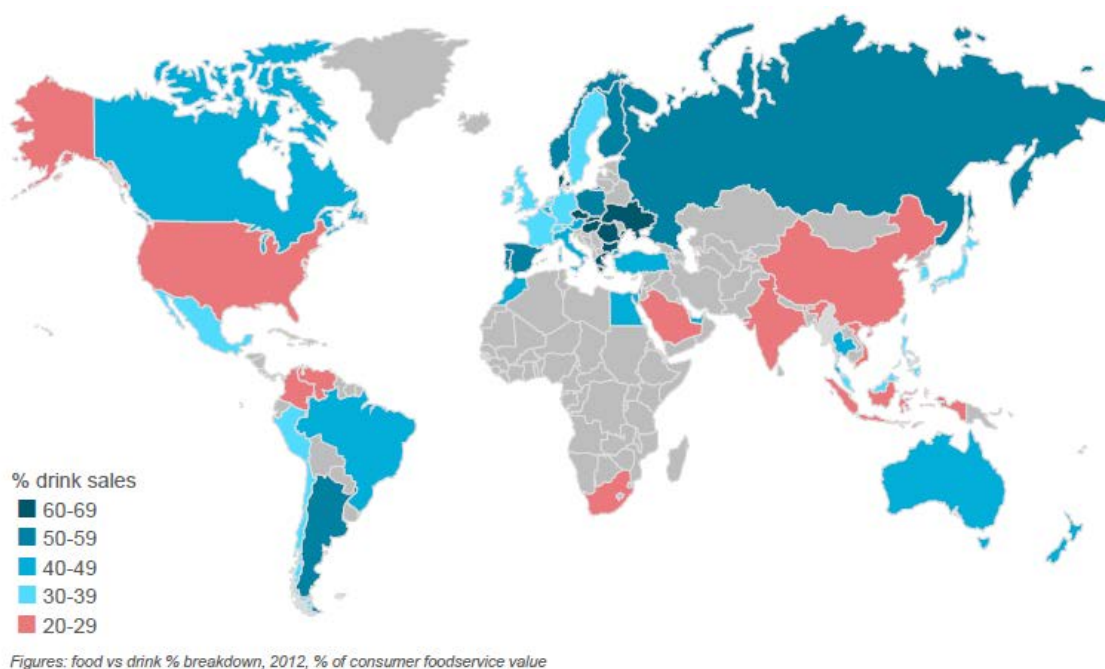
De acuerdo con los antecedentes recopilados, los bebestibles nunca han sido parte tan importante en las estrategias globales de servicios de

alimentación. Ello se debe a que las bebidas son en general versátiles, flexibles, rentables y alcanzan a un gran número de potenciales clientes. En este contexto, se entiende como servicios de alimentación a aquellos servicios de: entrega a domicilio, cafés o bares, restaurantes de servicio completo, locales de comida rápida, cafeterías de autoservicio, y quioscos o puestos en las calles (Euromonitor International, 2013a).

En 2013, los operadores de servicios de alimentación muestran una expansión de sus menús y mayor experimentación con bebidas a base de frutas y té, ofreciendo a los consumidores gran variedad. Bajo esta lógica, el correcto mix de bebidas se ha convertido en un mecanismo integral para conseguir el éxito, administrando un portafolio adecuado de bebidas.

La amplitud de ventas globales de este tipo de productos se puede apreciar en la siguiente gráfica.

Participación de Mercado de Bebidas por Mercado



(Fuente: Euromonitor International, 2013a)

Tal como muestra esta gráfica, la expansión del mercado de las bebidas (calientes y frías) ha aumentado en aquellos países destacados con

colores más oscuros, principalmente en Europa del Este, Rusia y Argentina. El moderado crecimiento de los mercados en América del Sur, denota mayores oportunidades de expansión de la industria, aunque esta categoría de productos puede ser satisfecha con una variedad muy diversa de productos.

De acuerdo con recientes reportes de Euromonitor International (2013a) el año 2013 representó una serie de desafíos para los operadores de alimentos. Si bien el crecimiento es limitado en mercados desarrollados, como lo muestra la gráfica, los consumidores están demandando cada día más. Esto indica que estarían más dispuestos a gastar que antes, aunque discriminando entre variedad, estimulando el consumo de menús y buscando una alta calidad. En los mercados emergentes, el crecimiento ha sido impresionante, si bien la competencia es cada vez más alta. Los consumidores urbanos exigen una variada y completa experiencia culinaria que presiona a los operadores por brindar servicios competitivos.

En ambos mercados, el de los países desarrollados como en el de los emergentes, los bebestibles ayudan a maximizar el atractivo de las marcas. Esto lo logran a través de la agregación de valor, la variedad, la experiencia y la ocasión vinculada al consumo, siendo éstos, cuatro importantes pilares para el éxito de los servicios de alimentación.

### **Crecimiento de las bebidas en los mercados.**

Las bebidas han sido tan substanciales en el éxito de las estrategias de los operadores de alimentación, particularmente debido a que en los últimos años han dejado de ser consideradas como categorías aisladas para convertirse en factores relevantes en todo tipo de restaurantes. Eso implica que, tanto cadenas de comida rápida como restaurantes de servicio completo, están reconociendo cada vez más el poder de las bebidas para incrementar las ventas, lealtad de los clientes y frecuencia de visitas, incluso en aquellos formatos donde la comida ha sido tradicionalmente el foco.

Las bebidas se han ubicado en un eje central durante los años posteriores a la recesión como resultado de un enlentecimiento de los mercados más grandes, la necesidad de aumentar el atractivo en mercados

con poblaciones diversas y la necesidad constante de los operadores de servicios de alimentación para aprovechar de los distintos periodos del día, de nuevos segmentos de consumidores y potenciales nuevas ocasiones que justifiquen consumir en restaurantes.

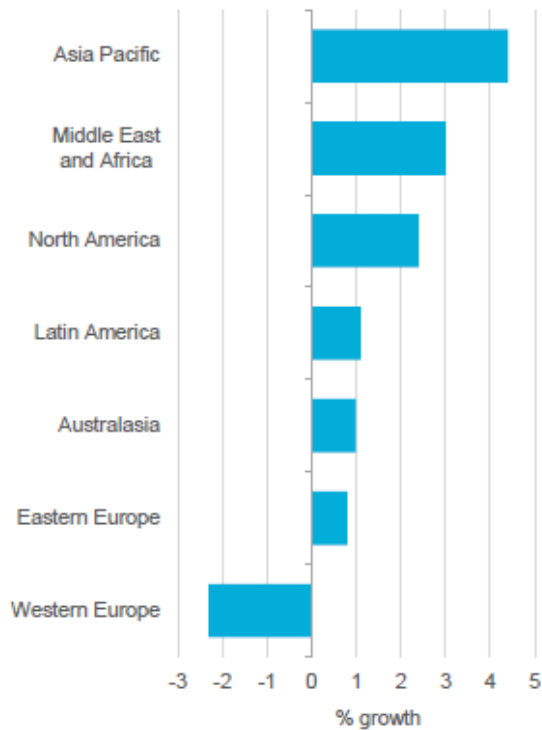
Como ha sido el caso por algún tiempo, los más exitosos operadores globales son ahora capaces de desempeñarse en ambos mercados, combinando una expansión saludable en mercados de alto crecimiento, con la habilidad de mantener y/o aumentar su participación en mercados de altos ingresos, los cuales continúan contando con una amplia porción de las ventas totales. Esto es particularmente cierto para las cadenas de comida rápida, que continúan viendo oportunidades de crecimiento sostenible incluso en mercados desarrollados maduros. En Europa Occidental y del Este por ejemplo, aunque los resultados generales de la industria fueron desastrosos, las cadenas de comida recibieron impresionantes incrementos en sus ventas.

De esta manera, se puede señalar que los mercados con mayor crecimiento en venta de bebidas en Europa occidental y Europa del Este, fueron aquellos en donde los bares, cafeterías y puntos de venta gozaban de una alta popularidad. En Grecia, donde el 67% de las ganancias de los servicios de alimentación provienen de la venta de bebidas, la mayoría de las transacciones locales en 2011 fueron realizadas en cafeterías. Asimismo, en España el 55% del valor en 2012 provino de la venta de bebestibles debido al alto número de bares y cafés. Lo que indican estos datos es que el análisis de mercado para la industria de las bebidas, no se puede centrar sólo en las bebidas mismas, sino en la cultura y puntos de venta (Euromonitor International, 2013a).

Sin embargo, a pesar del bajo crecimiento que han mostrado algunas regiones, otras han mostrado en los últimos años una interesante trayectoria de crecimiento. El gráfico a continuación muestra un resumen del crecimiento de las transacciones de venta de bebidas por región durante el periodo 2011/2012.



## Crecimiento de Transacciones por Región (2011-2012)



(Fuente: Euromonitor International, 2013a)

En ella se aprecia el gran aumento de las operaciones en Asia Pacífico y en la región del Medio Oriente mientras ocurre un notable decrecimiento en las regiones europeas.

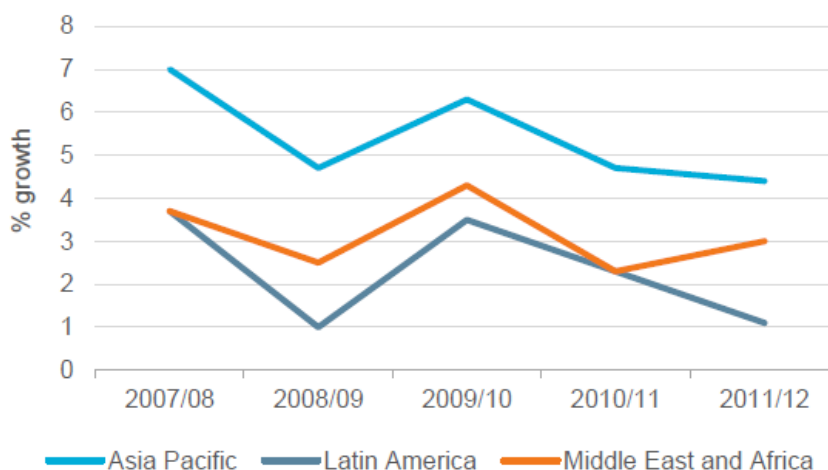
Se estima que en los últimos 5 años, incluso los más prominentes mercados emergentes, muestran señales de limitación en su crecimiento. China, India, Brasil, Indonesia y Tailandia han mostrado un crecimiento estable respecto de las transacciones. Este bajo crecimiento en los servicios de alimentación es aparentemente parejo a nivel regional de Asia Pacífico, América Latina, Medio oriente y África, los cuales no han logrado obtener los niveles de crecimiento previos a la recesión, a pesar de un breve mejoramiento durante 2010.

A la luz de esos desafíos, los bebestibles y otros productos que generan mayores márgenes han adquirido una importancia fundamental. Más allá de explotar el mercado para nuevos clientes o nuevas festividades

para estimular el consumo, los operadores de servicios de alimentación están buscando la forma en que su misma base de clientes consuma más, apuntando a un promedio de gasto mayor, incluso más allá de los períodos convencionales de alimentación durante el día.

Este aumento en las transacciones en los mercados emergentes se ve reflejado en la siguiente gráfica. Aquí se aprecian el nivel de crecimiento que han experimentado estos mercados durante el período de recesión mundial, con una leve mejoría en 2010.

Crecimiento de Transacciones por Región (2007-2012)



(Fuente: Euromonitor International, 2013a)

Los ingresos que proveen estos mercados emergentes son limitados, pero los expertos aseguran una tendencia al aumento en los períodos venideros, cuando la recuperación económica alcance mayores niveles.

Junto con los productos snack y los postres, las bebidas permiten un mayor nivel de ventas, en que se mantienen altos márgenes y estimula a consumir durante distintos periodos del día. En mercados desarrollados con crecimiento estancado, los bebestibles aumentan el ticket promedio y estimulan la frecuencia de consumo así como las transacciones. En mercados emergentes con bajo crecimiento en ventas y demanda no explotada en los grupos de bajos ingresos, las bebidas apelan a un segmento más amplio posible de la población local haciendo las marcas premium más accesibles a las masas.

## Las bebidas como motores de venta

Fuera de Asia Pacífico y su preferencia por servicios completos de alimentación, la mayor parte del crecimiento visto en años recientes ha sido capturado por operadores de servicio rápido. La venta de servicios completos continúa estancada, mientras que los cafés y los bares experimentan una reducción histórica.

Los coffee-shops especializados continúan creciendo a gran escala, mientras que las cafeterías y bares tradicionales han declinado. Muchos puntos de venta han cerrado en los últimos años especialmente en Europa Occidental, donde la economía aún no se recupera. Este cambio en el tráfico de clientes hacia los formatos de servicio rápido ha sido producto de una cambios en los hábitos de consumo de bebestibles y en general la cultura del ocio, esto es, desplazándose de los locales tradicionales como cafeterías y bares hacia locales en entornos más variados y casuales. Esto ha llevado a aumentar el consumo en locales, así como un masivo potencial de oportunidades para las cadenas de comida rápida, coffee-shops especializados y otros operadores que incrementan la venta de bebidas a lo largo de todo el día.

Los bebestibles pueden provocar un aumento del tráfico a lo largo del día sirviendo como ítemes básicos del menú. Esto parece ser más efectivo que aumentar el atractivo de ellos a través del precio, la accesibilidad o los beneficios que aportan. Así como una línea de café premium puede simbolizar un concepto de comida rápida para la demanda de desayunos en los Estados Unidos, una variedad de té a base de fruta o leche puede ayudar a introducir una marca para el segmento de consume snacks en China o Brasil. En este sentido, los bebestibles no son sólo una componente de éxito para las estrategias de los servicios de comida, sino que también pueden ser componentes claves para el éxito de las cadenas.

Hay varios hechos que respaldan esta manera de estimular la venta de bebidas. Por ejemplo, para el servicio de desayuno, el café, el té y los jugos atraen el tráfico de la mañana en mercados donde es popular comprar para llevar. En esos países, un café de alta calidad es parte esencial que cualquier desayuno debe llevar. En el almuerzo, los bebestibles agregan ventas a la

comida, mientras que las opciones como batidos o mezclas de jugos sirven como meriendas sustitutas, livianas y saludables.

Por otra parte, las bebidas consumidas entre comidas a lo largo del día son a menudo ritualizadas, lo que significa que son particularmente conducentes a generar lealtad entre los clientes. Las bebidas basadas en alcohol generan mayores ingresos y estadías más largas. Durante las tardes, todo tipo de bebidas genera ingresos, incluyendo las bebidas calientes, cocktails y la repostería. Tales productos aumentan el tráfico de los locales ya que sirven para todo tipo de eventos sociales.

Para los operadores de servicio de alimentación, sean éstos cafeterías, pubs o restaurantes, tres elementos estratégicos claves en la venta de bebidas son la flexibilidad, la utilidad y la diferenciación. Con respecto a la flexibilidad, un portafolio de bebidas atractivo permite a los operadores alcanzar un amplio rango de precios, así como abordar a los clientes en distintos momentos del día. Asimismo, los bebestibles ofrecen una alternativa que deja intacto el consumo de los alimentos principales.

Con respecto a la utilidad, los altos márgenes de los bebestibles permiten retener las utilidades a pesar de los bajos precios. El ofrecimiento de una bebida única permanece como una poderosa herramienta para elevar las ventas, considerando que muchas requieren baja cantidad del producto, endulzante y agua. Asimismo, este tipo de bebestibles permite abordar a clientes de bajos ingresos, altamente sensibles al precio, sin sacrificar los márgenes.

Finalmente, en lo que respecta a la diferenciación, un portafolio de bebidas únicas bien administrado y relativamente poco explotado brinda oportunidades para crear consciencia de marca a las cadenas. Los operadores también pueden aprovechar la venta de bebidas como una alternativa para aumentar su crecimiento a través de nuevos límites sin afectar la innovación en platos preparados.

## **Aumento en consumo de bebidas servidas**

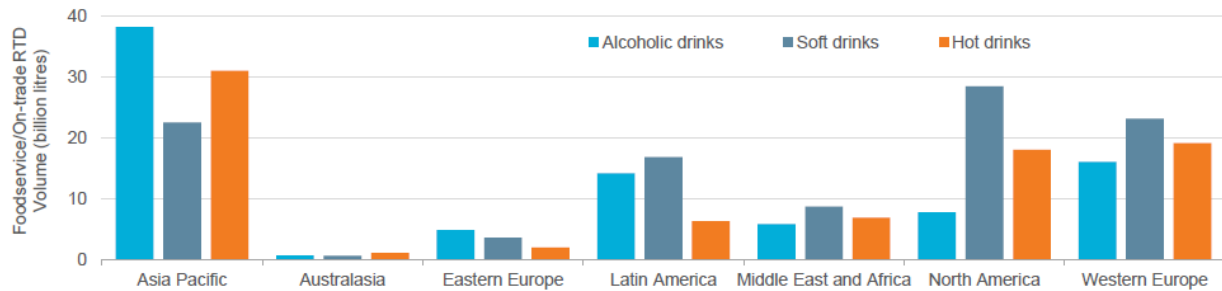
A pesar del impacto de la crisis financiera de los últimos años, el consumo promedio de las bebidas comercializadas en locales, listas para beber, ha permanecido enérgico. Más notablemente, Asia Pacífico, el Medio Oriente y África vieron aumentado su volumen de bebidas listas para beber (en locales como cafeterías y restaurantes) cuyo crecimiento alcanzó casi un 30%.

Mucho de esto se debió al simple aumento de las salidas a comer fuera de casa y al aumento del gasto en 2012 respecto de 2007 en todas las regiones. Sin embargo, también ha sido resultado de un flujo más constante de los canales de comercialización. Los formatos de venta tradicionales como las cafeterías y bares han enfrentado momentos complicados, mientras que los coffee-shops especializados han logrado el más rápido crecimiento. El fuerte impulso por competir en la demanda de bebestibles, ha creado un escenario bajo el cual las comidas y bebidas están más disponibles en los canales comercialización, aunque en un rango de formatos y ocasiones mucho más variado.

La historia de crecimiento del mercado de las bebidas tiene una connotación global más que regional. Cada región obtuvo un crecimiento de 2 dígitos durante el periodo 2007-2012 en al menos un tipo de bebida, con la excepción de Europa Occidental.

Las bebidas calientes (té, café y otras) tuvieron un incremento global de 12 billones de litros en el mismo período de 5 años. Gran parte de ello debido a un salto en el consumo de café y té, promovido por la popularidad de la cultura actual de los coffee-shop, las expansión de los servicios de alimentación modernos en mercados emergentes y cambios en los hábitos de los consumidores.

## Volumen de Bebidas Servidas por Región (2007-2012)



(Fuente: Euromonitor International, 2013a)

El consumo de bebidas calientes servidas encuentra un crecimiento mayor que el de las bebidas alcohólicas en la mayoría de las regiones, especialmente en Europa Occidental, Norte América, Medio Oriente y África. Sin embargo, el mayor crecimiento regional se ubicó en Asia Pacífico, donde el incremento de más de 30% fue superado por las bebidas alcohólicas que alcanzaron casi un 40% de crecimiento durante el período comparado. En América Latina en cambio, el crecimiento es menor que en las otras categorías, alrededor de un 7%, donde el consumo de refrescos (softdrinks) y bebidas alcohólicas casi lo duplican.

De acuerdo con lo anterior, se puede señalar que las transacciones en materia de bebidas calientes muestran una tendencia con rápido crecimiento en los últimos 5 años de los coffee-shops especializados y las cadenas de comida rápida. Esta tendencia ha significado el desmedro de las cafeterías y bares tradicionales donde se solía consumir este tipo de bebidas calientes. Por ejemplo, en la región de Asia Pacífico, las cadenas de comida rápida y los coffee-shops especializados crecieron a un 7%, mientras que las cafeterías tradicionales sólo a un 2% y los bares decrecieron 2%. Similar tendencia se aprecia en el resto de las regiones. Particularmente en América Latina, el formato de coffee-shop ha crecido un 8%, mientras que las cadenas de comida rápida han crecido alrededor de un 4%; al igual que en el resto de las regiones, se aprecia un muy leve crecimiento en los formatos tradicionales que ofrecen bebidas calientes. Este nuevo formato de coffee-shops especializados ha generado una categoría emergente de \$41 billones de dólares que aún ofrece oportunidades de crecimiento.

De acuerdo a un informe técnico de hierbas, el consumo de bebidas calientes (té, café, yerba mate y hierbas) tiene diversas sutilezas en cuanto

a las preferencias de los consumidores. Este hecho hace suponer que existe un bajo grado de sustitución entre ellos, por lo que el consumidor de cada uno de estos productos no cederá sus preferencias en reemplazo de otro (Instituto Forestal, 2009). Esto significa que dentro de la misma categoría, el crecimiento de un producto en particular, como el café, no necesariamente afecta el crecimiento del té, ya que las condiciones bajo las cuales los consumidores las prefieren son distintas.

Este fenómeno explica porqué a nivel global, el té está siendo cada vez más popular en los servicios de alimentación. Su participación total en la categoría de bebidas calientes listas para beber ha aumentado desde 53% en 2007 a 56% en 2012, mientras que el café también lo ha hecho, lo que refleja el cambio en los hábitos de los consumidores. Esta tendencia se observa tanto en mercados emergentes como tradicionales. Esto significa que los consumidores están dejando de tomar decisiones de consumo basadas en el precio y están prefiriendo productos de calidad Premium.

Dadas estas tendencias en el consumo, el pronóstico de crecimiento para el período 2012 a 2017 considera que el mercado mundial de las bebidas calientes presenta múltiples oportunidades en todas las regiones. Particularmente, se estima que Asia tendrá un crecimiento en volumen de más de 6 billones de litros; asimismo, América Latina, África y Medio Oriente, tendrán un crecimiento esperado por sobre 3 billones de litros, lo que es incluso más alto que el crecimiento en consumo de bebidas alcohólicas.

## **El té**

A pesar de las diversas condiciones actuales de los mercados desarrollados así como de los emergentes, los bebestibles se han convertido en los motores centrales de crecimiento para los operadores. Las bebidas calientes apuntan a consumidores de todos los niveles socioeconómicos y articulan las comidas y snacks a lo largo del día, constituyendo un eje central en las estrategias para los servicios de alimentación (Euromonitor International, 2013a).

En una proyección hasta el año 2017, se estima que la producción mundial de té negro crecerá 1,9% anual, hasta alcanzar 3,1 millones de toneladas. El mayor consumidor de té es China, que ha superado a India. A estos países les siguen Turquía, Rusia, Reino Unido y EE.UU.

De esta manera, las bebidas parecen proveer de nuevas oportunidades a los restaurantes, por cuanto les permiten participar en el mercado durante los distintos períodos del día. Esto es particularmente notorio durante el desayuno, cuando el café o té es considerado el primer paso para partir el día, así como las bebidas alcohólicas o bebidas calientes durante la noche (Euromonitor International, 2013a).

Particularmente, se ha identificado al té como el gran producto emergente en la industria de los bebestibles. Éste ha atraído mayor interés por parte de los consumidores, logrando mayor participación en la familia de los bebestibles que los productos tradicionales. Esta situación ha permitido el desarrollo de nuevos conceptos en la bebida, tal como el creciente segmento consumidor de variedades premium en la región de Asia Pacífico. Es así como se sostiene que el próximo producto destacable globalmente en concepto de bebestibles será el té, con su propiedad de ser tanto saludable como dulce y refrescante, además de poder servirse frío o caliente (Euromonitor International, 2013a).

Investigaciones sobre patrones de consumo señalan que la penetración del té en muchos hogares del mundo supera el 90%. En este sentido, se indica que no predomina un momento determinado del día para su consumo: se toma por la mañana, la media mañana, de sobremesa o antes de dormir. Los consumidores aprecian el sabor, les resulta placentero tomarlo, ponderan la calidad y lo asocian, como característica positiva, con el ritual o ceremonial que genera su preparación.

Adicionalmente, es posible ofrecer el té como una variedad de opciones, que puede también beneficiar a los comercializadores, ya que los clientes buscan variedad de productos y sabores. Los flujos de consumidores permiten a los operadores proveer una adecuada combinación de opciones para beber en términos de especificidad, variedad y periodos del día (Euromonitor International, 2013a).



En el mercado de té, una de las tendencias que parece impulsar su crecimiento es la preferencia de la frescura por sobre la dulzura. Esto se debe en parte al creciente interés en bebidas saludables, pero también se ha sido impulsado por la popularidad de los té exóticos, jugos funcionales e ingredientes inusuales como jengibre y albahaca (Euromonitor International, 2013a).

Finalmente desde una perspectiva de consumo psicológica y social, el té es habitualmente asociado con hacer algo bueno, por otra persona o por uno mismo, disfrutar de un momento de relajación, preocuparse por la propia salud cuando se está enfermo. Asimismo, también constituye un ritual de la tarde, confort cuando hace frío, vinculado con la idea de descansar, calmar, mitigar el stress, ayudar a la digestión, saciar la sed, compartir un momento con amigos, con la familia y agasajar, sobre todo si se lo acompaña con productos de repostería.

### **Producción y comercialización**

En los últimos años, la producción mundial de té ha rondado los 3,3 millones de toneladas anuales, siendo China el mayor productor con cerca del 29%, seguido por India (25%), Sri Lanka (9%) y Kenia (9%), dentro de los países con mayor producción. En el año 2006, la producción mundial fue de 3.649.000 toneladas. China ha mostrado un importante crecimiento en su producción debido a las iniciativas del Gobierno de promover con mayor fuerza la producción y comercio de té en ese país. En otros países, los aumentos se han debido a las mejoras que han mostrado las cosechas producto de las buenas condiciones climáticas que han enfrentado (Sistema de Gestión Forestal, s/f).

La producción mundial de té no ha dejado de aumentar desde los años sesenta, desde 1,1 millones de toneladas en esos años a 1,6 millones en los años setenta. La tasa de crecimiento de la producción experimentó una aceleración en los ochenta, generándose un nivel de producción 2,2 millones de toneladas anuales. En la década siguiente se registró un ligero freno al crecimiento, ya que el nivel de producción promedio rondó los 2,7 millones de toneladas anuales, logrando un récord de 3 millones de toneladas en 1999.

En la actualidad, aproximadamente 50 países cultivan té, aunque solo tres de ellos producen la mitad de los té verdes y negros consumidos en el mundo: India, China (que produce el 70% del té verde mundial) y Sri-Lanka. Les siguen otros productores importantes como Kenia, Turquía, Indonesia y Japón. Entre los años 2000 y 2004, India obtuvo en promedio el 27% del volumen global de producción, seguido por China, con el 24%. Durante 2005 el país asiático pasó a la cabeza como productor líder mundial, aportando el 28% del total, secundado por India con el 24%. En el año 2006 China aportó con el 30% del volumen de producción, distanciándose claramente de su segundo competidor.

La comercialización del té se realiza a través de lotes. Éstos se usan en mezclas o *blends* para mantener las características de cada marca comercial a lo largo del tiempo. Así, un lote puede aportar poco en sabor pero dar un excelente color, otros en cambio puede tener color tenue pero un exquisito aroma. Las empresas realizan los blends apropiados, apuntando a satisfacer el mercado a que se dirige el producto (Sistema de Gestión Forestal, sin fecha).

## **Tipos de té y sus productos**

Existen más de 300 tipos del té, pero todos provienen de la misma planta, la *Camellia sinensis*. A partir de la misma materia prima (brotes y hojas) se obtienen diversos productos finales, según método de industrialización, variedades botánicas, tecnologías de cultivo, época y tipo de cosecha.

Los principales tipos de té provienen de diferencias en el procesamiento de la materia prima, generando así los 4 tipos básicos más ampliamente conocidos por los consumidores: Té Blanco, Té Verde, Té Negro y Té Rojo (Sistema de Gestión Forestal, sin fecha). Cada una de estas variedades será brevemente descrita a continuación.

Té blanco. El té blanco es, en realidad, un té verde del cual sólo se recogen los brotes que surgen al principio de la primavera, momento en el cual toda la energía y nutrientes de la planta se concentran en los brotes. Una vez cosechados, se dejan marchitar para que se evapore la humedad y

se dejan secar al aire libre sobre paños de seda. Las variedades más conocidas son el Darjeeling blanco, Ceilán blanco; Bai Mu Dan; Bai Hao Yinzhen (Yinzhen) y Gong Mei.

Esta variedad tiene una alta capacidad antioxidante debido a su mayor concentración de polifenoles, tres veces mayor que la del té verde. Entre sus propiedades descritas se dice que ayuda a mejorar las defensas y colabora combatiendo los radicales libres; protege contra las caries dentales por su alto componente de flúor; combate la fatiga física y mental; aumenta la capacidad de concentración y memoria; ideal en dietas ya que no tiene calorías; aumenta la energía; es suavemente diurético y favorece la eliminación de grasas.

Té verde. Es un té sin fermentar, en el cual las hojas recolectadas se cuecen al vapor y luego son secadas con fuego, proceso que hace que sean más suaves y presenten mayor cantidad de antioxidantes. Existen numerosas variedades de té verde, todas ellas muy populares en China y Japón. Las más conocidas son el Lung Ching, Bancha, Gunpowdwer, Sencha y Gyokuro. Se le atribuye al té verde beneficios que contribuyen a combatir determinados tipos de cáncer, por la presencia de antioxidantes, en la reducción de los efectos del envejecimiento, así como de enfermedades degenerativas. Otros efectos descritos son la disminución del colesterol; acción diurética, broncodilatadora y astringente (antidiarréica); protege contra la arteriosclerosis, disminución del riesgo cardiovascular y reduce la formación anormal de coágulos sanguíneos.

Té negro. Es el té más conocido y consumido en el mundo. Se obtiene después de un proceso de oxidación, donde las hojas recién recolectadas se extienden en habitaciones húmedas para que fermenten por varias horas, adquiriendo su característico tono verde oscuro o negro. El té negro pasa por cuatro etapas: marchitamiento, enrollado, fermentación y secado. Esta forma de elaboración lo diferencia de otros té como el verde, el blanco o el rojo, siendo el único tipo de té que dispone de una clasificación reconocida y utilizada mundialmente. Entre las propiedades del té negro destaca su contribución a la relajación de los vasos sanguíneos, debido a su contenido de flavonoides, ayuda a la no oxidación del colesterol bueno; posee propiedades protectoras del sistema cardiovascular y previene la formación de caries por su alto contenido de flúor.

Té rojo. Es un té intermedio entre verde y negro, también conocido por la región china donde se cultiva: Pu Erh. Es un té de fermentación incompleta; con un grado de 50-60% de fermentación se denomina Té Oolong, mientras que con 8-25 % se designa Té Pouchong. El Té Rojo Pu Erh se inicia como un té negro que adquiere sus características después de un proceso de maduración o post-fermentación; sus hojas grandes son comprimidas y se almacenan durante mucho tiempo en condiciones muy concretas.

No es totalmente conocida su forma de elaboración, aunque se sabe que se almacena en cavernas donde se guarda en barricas durante mucho tiempo, algunas variedades hasta más de 50 años. Luego del secado de hojas y yemas se aplica un tratamiento térmico para inactivar las enzimas y detener la fermentación en el momento adecuado y además quitarle humedad para evitar la descomposición posterior de las hojas. El té rojo presenta propiedades antioxidantes, efectos protectores del sistema cardiovascular y es utilizado en los tratamientos contra la obesidad. También se le atribuyen propiedades anticancerígenas. Es tradicional en China, Japón y Taiwán; en Argentina prácticamente no se produce.

Con respecto de las formas de presentación bajo las cuales el té es comercializado, se puede señalar que los productos elaborados a partir del té son diversos y han evolucionado hacia formas más cómodas para consumirlo, siempre en función de las preferencias del consumidor. Las principales encontradas en el mercado son:

- *Té en bolsitas filtrantes.* Esta presentación, inventada en el año 1940 por Thomas Sullivan ha llegado a ser la preferida en los países de Occidente, representando cerca del 86% del mercado mundial occidental total.
- *Té en hebras.* Representa aproximadamente el 10% del total del consumo mundial occidental. Es el tipo de presentación preferido en Oriente, y por los consumidores de paladar más exigente de todas partes del mundo.

- *Té instantáneo.* Esta forma de consumo cuenta con una mínima proporción del mercado mundial, y representa el 2-4% de la producción total. Se consume principalmente en Estados Unidos como polvo soluble en el agua fría, y en menor medida en el Reino Unido en forma de polvo soluble en agua caliente.
- *Té frío.* El té frío nació en Estados Unidos en 1904 durante una exposición internacional realizada en Saint Louis. Constituye un mercado de 11 mil millones de litros. No obstante, existe una gran heterogeneidad entre los países consumidores. En Estados Unidos, primer mercado para el té frío, este producto representa el 80% del consumo total de té.

### **Kenia y su industria del té.**

Según Euromonitor Internacional (2012), la industria del té en este país ha mejorado su rendimiento durante el último año, alcanzando un crecimiento de volumen desde un 2% a un 5%, con una tasa de crecimiento anual compuesta de 4%. A pesar de que el té se mantiene como una bebida popular en el país, los efectos de la inflación local aún constituye un desafío para este sector. El té en este país es considerado un commodity, por lo que es susceptible a variaciones en la inflación.

Dado el desafiante clima económico keniano, de alta inflación e intensa competencia, los productores tradicionalmente apuntan en la exportación a segmentos de consumidores de clase media y baja. Los precios, sin embargo, proyectan cierta estabilidad de aquí a 2017 (Euromonitor Internacional, 2012).

La industria del té en Kenia es dominada por compañías locales, debido en gran parte al hecho de que las marcas locales son más baratas que las internacionales, lo que fomenta el mercado de las exportaciones.

Como se muestra en la siguiente tabla, las exportaciones de productos de la categoría de café, té, yerba mate y especias alcanzó al cierre de 2012 ventas por sobre los US\$ 840 millones en conjunto.

### Exportaciones de Kenia

Café, té, yerba mate y especias (US\$)

<b>Pais Importador</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Egipto	184,253,598	256,863,301	277,402,304
Reino Unido	229,930,391	232,578,454	191,228,418
Rusia	64,240,698	62,050,962	69,251,812
Alemania	45,557,468	63,304,174	58,117,924
Estados Unidos	40,655,915	45,860,836	57,079,516
Suecia	35,738,969	44,213,540	50,018,329
Bélgica	20,261,997	25,470,954	29,412,060
Finlandia	25,501,208	17,904,620	16,501,438
Polonia	15,442,163	17,385,266	13,944,594
Irlanda	11,434,552	13,571,692	13,427,373
Otros	42,127,929	64,332,463	63,665,118
<b>Total</b>	<b>715,144,888</b>	<b>843,536,262</b>	<b>840,048,886</b>

(Fuente: Trade.nosis, 2013)

La comercialización de este tipo de productos representa gran parte de la balanza comercial agrícola para este país, ya que las importaciones de este tipo de productos son mínimas. De acuerdo a estos datos, las importaciones de estos productos alcanzan sólo US\$ 2.6 millones, mientras que las exportaciones US\$ 840 millones.

Dado que los consumidores internacionales muestran una tendencia de cambio desde el té negro tradicional al té verde, se espera que aumenten las exportaciones de éste último y los té con sabor. Esto ha servido de indicación para los fabricantes de expandir la variedad de sus productos para tener acceso a más consumidores exigentes. En la medida en que las compañías inviertan más en publicidad y en actividades promocionales, se espera que las ventas por té herbal y frutal aumente en el mercado internacional (Euromonitor Internacional, 2012).

El contexto keniano para el té considera el marketing internacional como tema clave para las proyecciones del mercado del té. Es así como el

Directorio del Té de Kenia se ha concentrado en promover el té como un producto saludable auspiciando la Maratón de Kericho, el cual es un evento internacional. Este directorio busca establecer vínculos entre el té y un estilo de vida saludable. El propósito es que a través del mayor conocimiento de la de los beneficios de consumir té, la maratón contribuya a fomentar el consumo de este producto local tanto local como internacionalmente (Euromonitor Internacional, 2012).

En concordancia con lo anterior, se espera que el Directorio Keniano del Té se focalice en campañas de marketing que apunten al crecimiento las exportaciones de té, como un medio para diversificar el mercado keniano. Esto implica que los fabricantes necesitan agregar valor a sus productos para ser más atractivos para los mercados de exportación (Euromonitor Internacional, 2012).

La compañía Kenya Tea Packers Ltda. (KETEPA), ha sido una de las principales propulsoras de la exportación de té. Para lograrlo, la compañía ha generado agresivas estrategias de marketing con el fin de aumentar la participación en el mercado regional africano así como en el Medio Oriente paralelamente, compite en el mercado interno, donde se mantiene como dominante en retail, con una participación de 81% a pesar de haber disminuido desde 86% durante el período anterior, por el aumento de la competencia. Por su parte, Gold Crown Beverages Kenya Ltda, una de las compañías contra la cual compite, muestra un aumento en sus ventas desde 2011. Esta compañía promueve el té negro vendido a precios razonables que intentan promover la lealtad de marca para incrementar las ventas (Euromonitor Internacional, 2012).

## **ANALISIS POR MERCADO OBJETIVO**

En este apartado se realizan los análisis para cada país estudiado, comenzando por Argentina, seguido de Brasil, Chile y Perú, manteniendo un orden alfabético. Inicialmente se muestran algunos datos técnicos explicados en la sección del método, como tamaño de la población, PIB per cápita, ranking del país para hacer negocios, y crecimiento de la demanda interna. Luego se realiza una descripción del mercado del té en el país, identificando niveles de importación y/o exportación, así como características de los consumidores locales.

De manera consiguiente, se realiza el análisis económico político de cada país por separado, que incluye 4 secciones: sistema de partidos político, credenciales del presidente, habilidades de liderazgo del presidente y consenso político, todas en torno de la disposición del país para establecer políticas que fomenten la apertura e inversión extranjera.

La tercera parte del análisis guarda relación con la evaluación de condiciones conducentes a crisis económicas en el país, que pueden afectar las inversiones, compuesta por 7 categorías de análisis: tipo de cambio, tamaño del déficit de la cuenta corriente, tamaño del déficit fiscal, cantidad de reservas internacionales, tamaño de la deuda externa, riesgo político y riesgo de contagio.

## ARGENTINA

### FICHA TÉCNICA:

<b>PAIS:</b>	<b>Argentina</b>	
<b>POBLACIÓN (Millones):</b>	41.3	
<b>PIB PER CÁPITA:</b>	11,555	
<b>ÍNDICE PARA HACER NEGOCIOS:</b>	5.38	
<b>Ranking Global 2012:</b>	63	<b>Ranking proyectado: 70</b>
<b>Ranking Regional 2012:</b>	9	<b>Ranking proyectado: 9</b>
<b>CRECIM. DEMANDA INTERNA:</b>	6.2	
(prom. últimos 5 años)		



## **Antecedentes de mercado**

En el contexto regional sudamericano, Argentina es el principal productor de té y en los últimos años ha acompañado la tendencia mundial de crecimiento. Este crecimiento ha superado incluso la magnitud del crecimiento global de este producto, con incrementos del orden del 42% en el volumen producido entre los años 2000 y 2006.

Este buen desempeño en la producción argentina responde a las mejoras tecnológicas que se han materializado en las plantaciones y en la industria, tales como ajustes en las fertilizaciones y técnicas de cosecha, a la incorporación de plantaciones de origen clonal de alta productividad y a una elevada calidad del producto. El país trasandino destina alrededor de 40 mil hectáreas al cultivo del té, las cuales se concentran en un 95% en la provincia de Misiones y el resto en la provincia de Corrientes. Es importante señalar que el té argentino se destaca por las cualidades de color que aporta a las distintas mezclas y porque otorga una infusión especialmente translúcida.

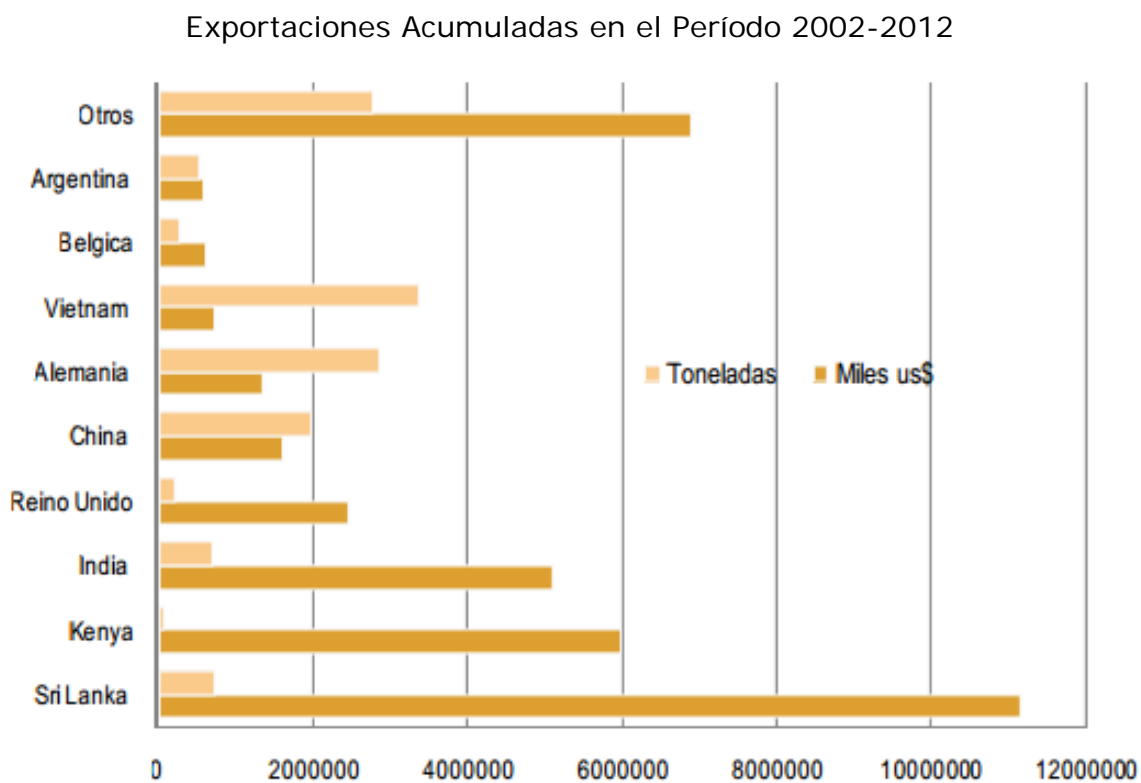
Debido a las condiciones agroecológicas reinantes en Argentina, la cosecha del té no se realiza durante todo el año, como sí ocurre en los países de mayor producción del mundo. La cosecha nacional se concentra entre octubre y marzo, variando la extensión de este período y rendimiento de la cosecha, de acuerdo a las condiciones climáticas de cada año en particular. En Argentina el té es la infusión que más se exporta dentro de las bebidas calientes, seguida por la yerba mate y en muy baja proporción el café.

En términos de consumo, los argentinos beben alrededor de 105 tazas de té per cápita al año. Esta cifra es superior al consumo de los brasileños, aunque aún por debajo del consumo de Chile, que destaca como líder en la región. En cuanto a volumen estimado consumido, el crecimiento que muestra el producto es de alrededor de un 6%.

## Importaciones y Exportaciones

Desde 2000 las exportaciones de té argentino se han incrementado en más de un 50% en volumen, partiendo de 50.073 toneladas, para alcanzar las 75.204 toneladas en el año 2007. Estas transacciones también han generado incrementos en las divisas, de un 44% para el mismo período, lo que significó un aumento desde US\$ 38,5 millones en ventas el año 2000 a US\$ 55,5 millones en 2007 (Cameroni, 2013).

Los principales competidores de Argentina en la exportación mundial de té son China, India, Sri Lanka, Kenia, Vietnam y Sri Lanka (Parra, 2013). A continuación se indican las exportaciones acumuladas en el período 2002-2012, en miles de dólares y en toneladas:



(Fuente: Parra, 2013)

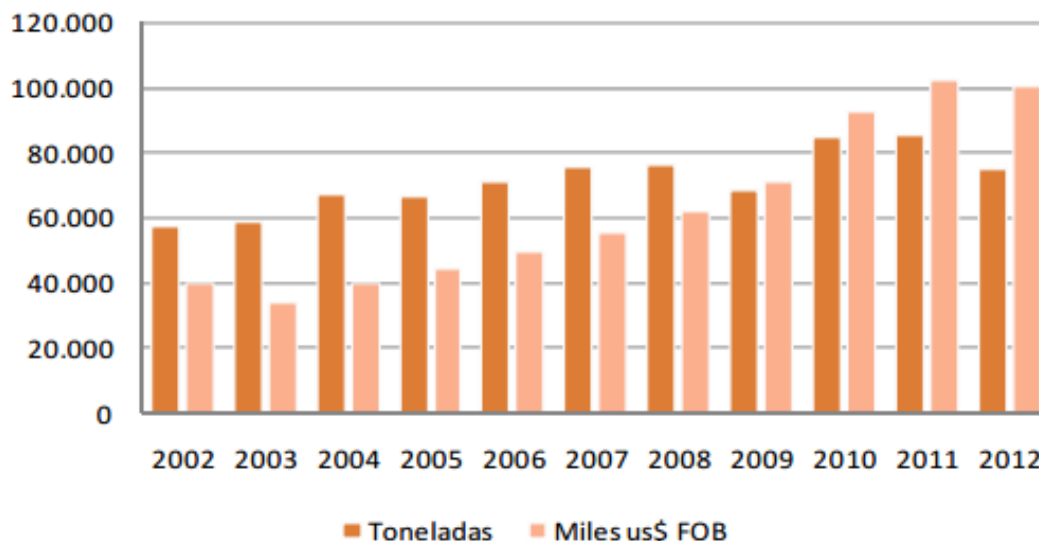
De acuerdo con estos datos, la categoría de exportador de té convierte a Argentina en un jugador presente en el mercado, pero no con beneficios especialmente atractivos, obteniendo ventas por menos US\$ 100 millones.

Por su parte, Sri Lanka aún manteniendo un volumen de exportaciones ligeramente mayor que Argentina, muestra ingresos por sobre los US\$ 1,000 millones. Asimismo, Kenia muestra haber exportado un volumen muy inferior al argentino, pero con ventas que llegaron casi a los US\$ 600 millones.

Según datos de la FAO para el año 2010, los principales productores mundiales fueron: China (1.400.000 toneladas), India (991.000 toneladas), Kenya (399.000 toneladas) , Sri Lanka (282.000 toneladas), Turquía (235.000 toneladas) e Indonesia (151.000 toneladas). Argentina, con 90.075 toneladas, se ubica entre los diez primeros países productores. Considerando el promedio del período 2010-2012, la producción nacional se encuentra próxima a 88 mil toneladas, registrándose una caída en el año 2012.

Argentina exporta aproximadamente el 94% de su producción, con un consumo doméstico en torno a 128 gramos per cápita anual. Las importaciones promedio del período no alcanzan las 300 toneladas. Bajo estas circunstancias, las exportaciones de té muestran una tendencia creciente, alcanzando su nivel record en el año 2011 y 2012, como indica el gráfico a continuación.

Exportaciones Anuales de Té



(Fuente: Parra, 2013)

Los principales destinos de exportación del té Argentina son Estados Unidos y Chile, que en conjunto absorben el alrededor del 70% de la producción, equivalente a unas 85 mil toneladas. Otros destinos de exportación, durante el año 2012 se pueden apreciar en esta tabla, con datos de tonelaje y venta en miles de dólares.

#### Destinos de Exportación (2012)

<b>Destino</b>	<b>Toneladas</b>	<b>Miles de US\$</b>
Estados Unidos	47,339	72,182
Chile	12,238	9,502
Alemania	2,452	3,809
Países Bajos	2,190	3,129
Reino Unido	2,015	1,654
Polonia	1,431	1,686
India	1,213	1,497
Rusia	941	1,338
Paraguay	763	666
Indonesia	733	690
Otros	3,222	4,054
<b>Total</b>	<b>74,537</b>	<b>100,207</b>

(Fuente: Parra, 2013)

Cabe señalar que Argentina es el primer vendedor de té en el mercado chileno, relegando a segundo lugar para este mercado a Sri Lanka, que es un gran productor y exportador mundial.

#### **Características del consumidor Argentino**

Los consumidores argentinos están cambiando constantemente debido a la evolución de su entorno. Como consecuencia de ello, han emergido diversas tendencias y con éstas determinados perfiles. Sin embargo, se señala que recientemente se está comenzando a trabajar en estudios de mercado con respecto al tamaño y potencial de mercado, del cual se sabe muy poco.

Con respecto al té, se aprecia un aumento en el número de emprendimientos que promueven el "Té gourmet" en Argentina que ha

permitido la identificación de algunas tendencias de los consumidores (Parra, 2013).

Gerardo Saporosi, Director de Franchising Group, señala que una característica importante en el mercado argentino es que la población adulta está aumentando. Por lo tanto, las empresas deben dirigir sus campañas de comunicación a públicos más adultos, realizar estrategias de extensión de línea o cualquier cambio posible para abarcar también a este segmento.

Uno de los segmentos que ha emergido y llama la atención entre consumidores masculinos es el de metrosexual. Que es un perfil que consume marcas, es seguidor de estilos de vida relacionados con la estética y el hedonismo. Dado que son profesionales, posee dinero, viajan y conocen del mercado internacional. Suelen vivir en barrios rodeados de tiendas y restaurantes y lugares de moda, lo que los hace especialmente sensibles a los productos gourmet. Se espera un crecimiento y consolidación de esta tendencia en los próximos años, en la medida que existan más productos que ofrecer.

Asimismo, slow food, lo opuesto a la comida rápida, intenta restituir la cultura gastronómica, promover la educación del gusto y defender la biodiversidad. Este tipo de consumidores busca alimentarse sanamente, así como promover espacios de socialización. Adicionalmente, se ha complementado esta tendencia con una apertura hacia los productos dietéticos y saludables que han afectado el consumo de gaseosas prefiriendo jugos o bebidas calientes, además de productos lácteos como quesos.

### **Análisis económico político: Modelo Packenham.**

Este es modelo de análisis del entorno político del país y su disposición para establecer condiciones económicas amigables para desarrollar inversiones. Para ello, es necesario hacer una breve reseña que permita armar una visión histórica reciente del país.

Después de la liberalización de la economía en los noventa bajo la administración de Carlos Menem del Partido Justicialista (ex Peronista), hubo

un período de rápido crecimiento. Sin embargo, un mecanismo cambiario de tipo fijo y fallas estructurales en las reformas dejaron al país vulnerable a shocks, los cuales contribuyeron en el default y el colapso de la economía en 2001, durante el gobierno de Fernando de la Rúa. No fue sino hasta 2003 que Néstor Kirchner, también del partido Justicialista, pudo impulsar nuevamente la economía, lo que actuó como impulsor para que su esposa, Cristina Fernandez asumiera la presidencia en 2007. El veloz crecimiento del PIB y la gran simpatía de que obtuvo producto del fallecimiento de su esposo en 2010, le valieron la reelección en 2011.

El resultado de esto es que el crecimiento del PIB ha aumentado ligeramente durante el período actual impulsado por buenas cosechas. Sin embargo, las distorsiones y el intervencionismo de la Sra. Fernández, continuarán afectando las posibilidades de inversión en el país. Se estima que luego del congelamiento temporal de los precios, la inflación se acelerará en 2014, asumiendo pobre gestión en política fiscal y monetaria. Posteriormente la inflación debería ir a la baja, si bien se espera que se mantenga con 2 dígitos (alrededor del 18%). Sin embargo, la proyección que realiza la Economic Intelligence Unit considera que en un entorno de alta inflación, las medidas que adopte el gobierno argentino no serán suficiente para contener las presiones cambiarias, manteniendo el riesgo de abruptos ajustes.

## **1. Sistema de partidos políticos**

El sistema político argentino considera como ente regulador al parlamento compuesto por 2 cámaras. La cámara de diputados está compuesta por 257 miembros, mientras que la cámara de senadores por 72. Sin embargo, el poder que ostenta el ejecutivo es predominante (EIU, 2013b). El sistema partidista considera una considerable cantidad de 30 partidos políticos, denotando en constitución un alto grado de fragmentación.

El país tuvo elecciones parlamentarias el pasado 27 de octubre de 2013, con consecuentes cambios para el período venidero. De acuerdo con los resultados, se puede considerar que los partidos políticos están agrupados en 10 pactos (Dirección Nacional Electoral, 2013). El pacto oficialista que respalda las gestiones de la Sra. Fernández de Kirshner es el Frente para la Victoria y Aliados, que en Cámara de Diputados domina con el

33.15% (132 asientos), el pacto UCR, Partido Socialista y Aliados, obtuvo el 21,38% (54 asientos), el Frente Renovador y Aliados alcanzó el 17.03% (19 asientos), el pacto PRO y Aliados un 9,00% (18 asientos), mientras que otros 6 pactos menores alcanzaron menos del 7% de representación, sumando entre todos 34 asientos.

Respecto de la Cámara de Senadores, entre la variada oferta partidista, el partido oficialista Frente Para la Victoria, alcanzó la mayoría con un 32.13% (11 puestos), Unión PRO 14.23% (2 asientos), Frente Cívico por Santiago 4.37% (2 asientos), Movimiento Popular Neuquino 2.78% (2 asientos), UNEN 10.04% (1 asiento).

La nueva conformación del Congreso generó una fuerte expectativa, ya que si el oficialismo perdía más terreno a nivel nacional, la oposición hubiera dominado ambas Cámaras durante los últimos dos años de gobierno de la presidenta Cristina Fernández. Sin embargo, las tendencias corroboran que el gobierno mantendrá una mayoría simple (1/3) en la Cámara de Diputados, en tanto que en el Senado deberá hacer alianzas con la oposición para poder sesionar. Bajo todos estos antecedentes se considera altamente fragmentado el sistema partidista argentino, lo que genera gran riesgo en torno del futuro económico del país.

## **2. Credenciales políticas del presidente.**

Para analizar las credenciales políticas de Cristina Fernandez de Kirchner es necesario revisar un poco la historia política de Argentina. Desde el período de liberación económica en los 90, bajo la administración de Carlos Menem del partido Justicialista (Peronista), el desempeño económico implicó un rápido crecimiento, aunque el mecanismo de tipo de cambio fijo y la fallida reforma estructural dejó al país vulnerable a shocks económicos. Posteriormente, Eduardo Duhalde y Néstor Kirchner, ambos partidarios del Justicialismo, sentaron las bases y dieron los primeros avances en la recuperación económica. Esta trayectoria habilitó a Cristina Fernández, esposa de Néstor Kirchner para asumir la presidencia en 2007.

Durante su primer gobierno, el rápido crecimiento del PIB y una efervescente simpatía hacia Cristina producto tanto de su perspectiva populista así como por el fallecimiento de su esposo a finales de 2010, le valieron la elección por el período 2011 – 2015.

En la actualidad continua apoyada por el partido Justicialista (Peronista) y cuenta con el respaldo del congreso, donde domina en la Cámara Baja. Su popularidad en el país es durante el período ha sido alta, a pesar de haber enfrentado diversas manifestaciones y revueltas sociales. Se estima que su posición como presidenta del país ha sido el legado de su esposo y de una serie de eventos más que por desempeño propio, razón por la cual se estima que las credenciales de Cristina Fernández son regulares.

### **3. Habilidades de liderazgo del presidente.**

Las habilidades de liderazgo de Cristina son percibidas en general como pobres. Si bien cuenta con respaldo en el Parlamento, éste no le ha bastado para lograr acuerdos país en materia social y económica. Según la EIU (2013b) La presidenta continúa asumiendo una postura intransigente contra cualquier crítica y actualmente ha sido apartada de casi todos los grupos más influyentes del país, incluyendo el judiciario, los sindicatos, los medios de comunicación, la iglesia católica y hasta el mismo Partido Justicialista, que domina la esfera política.

Asimismo, se proyecta que, asumiendo que la presidenta no cambie su estilo confrontacional en lo que resta de su período, el escenario político estará marcado por tensiones dentro y fuera del poder legislativo, manteniendo un alto riesgo de inestabilidad. En resumidas cuentas, sus habilidades de liderazgo son pobres.

### **4. Consenso político**

Dada la amplitud del espectro político imperante en Argentina, la dificultad para lograr consenso en la toma de decisiones es alta. Como se mencionó anteriormente, en las últimas elecciones parlamentarias, hubo alrededor de 30 partidos políticos buscando representación. Esta situación, sumada al paulatino deterioro del apoyo hacia la presidenta por la competencia política para su sucesión en 2015, complejiza aún más el escenario.

La proyección que hace la EIU (2013b) sobre el ambiente global para hacer negocios en Argentina es que empeorará durante los próximos años. En este sentido, la frágil gobernabilidad, el intervencionismo estatal, el



complejo sistema tributario y los sesgos hacia la inversión extranjera, complican el escenario económico al menos hasta la finalización del gobierno de la Sra. Fernández, en 2015. Se estima que en caso de mejorar posteriormente, a través de un ambiente de negocios más amigable, los resultados y el mejoramiento de las condiciones tardarán en materializarse.

### **Evaluación de riesgos de devaluación: Modelo Hipkins**

En esta sección se busca evaluar los aspectos más sensibles de la economía que pudiesen configurar riesgo de aparición de una crisis económica. Como se señaló en el encabezado del apartado de análisis, este modelo consta de 7 categorías, que se analizan en las siguientes páginas.

A modo de antecedente, cabe afirmar que el Estado Argentino se muestra positivamente confiado en la eficacia de sus controles sobre la economía interna a la vez que se muestra impredecible en tomar decisiones de intervencionismo. Es así como lejos de resolver los problemas estructurales subyacentes en su economía, sus políticas perjudican el escenario económico.

Los estrictos controles y el fuerte rechazo de las exportaciones agrícolas deberían ayudar a prevenir problemas en la balanza de pagos, lo que puede llegar a convertirse en una crisis en el mediano plazo, según expertos de EIU (2013b). De manera consistente con las políticas internas, la volatilidad del peso argentino muestra que la confianza aún es pobre, debido a que los riesgos de la administración conduzcan hacia la devaluación de la moneda, cayendo nuevamente en un estado de recesión y problemas de pago durante el período 2013 a 2017.

#### **1. Tasa de cambio.**

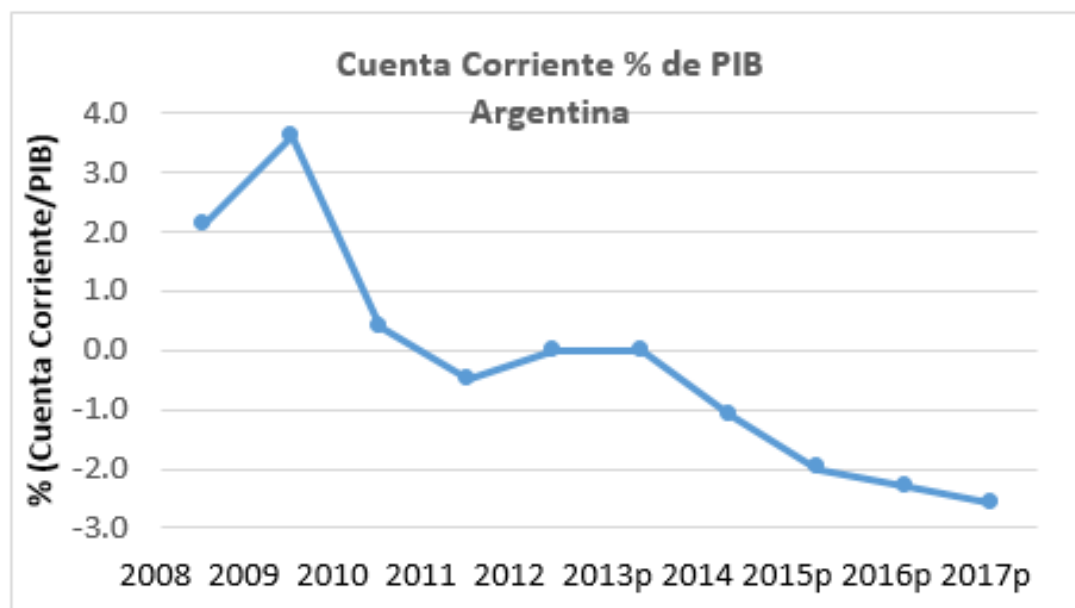
La depreciación para la tasa de cambio se ha acelerado durante los últimos meses de acuerdo con la EIU (2013b), lo que producirá una disminución del valor del peso a finales de este año.

Esta medida de devaluación por precaución significa en términos reales que el valor del peso se depreciará por primera vez en 5 años, en alrededor de un 1%. Sin embargo, esta pequeña medida es insuficiente para revertir la apreciación acumulada de 45% durante los 5 años previos.

Bajo estas circunstancias, la economía argentina depende de la cantidad de productos de soya y de los precios que logre en el Mercado internacional, para disminuir la presión hacia una depreciación mayor. Así, existe un riesgo sustancial de que el peso se debilite aún más que lo proyectado por la unidad de inteligencia económica, alcanzando un 20% hacia 2015 y cerca de un 10% hacia 2017.

## 2. Tamaño del déficit de la cuenta corriente.

El superávit de la cuenta corriente ha disminuido fuertemente durante los últimos años. El balance neto dio un déficit de US\$1.6 billones en 2011, equivalente a -0.5% del PIB, aunque las medidas emitidas empujaron la tendencia a un pequeño superávit de US\$136 millones el año pasado. El gráfico siguiente muestra el comportamiento histórico y proyectado de la cuenta corriente como porcentaje de PIB.



(Fuente: EIU, 2013a)

Como se observa en el gráfico precedente, el déficit en la cuenta corriente tiene una clara tendencia a profundizarse, para ubicarse hacia 2017 en alrededor de -2.5% del PIB.

Lejos de resolver los problemas de competitividad que atañen a sector externo y que aumentan la vulnerabilidad del país ante una nueva crisis monetaria, las políticas intervencionistas y heterodoxas han perjudicado la inversión y el crecimiento. Las consecuencias de ello han generado políticas fiscales y monetarias expansivas, erosionando la moneda y la competitividad. En conjunto, esto ha deteriorado la posibilidad de obtener superávit en la cuenta corriente del país, que combinado con la restricción de acceso a los mercados de capital internacionales como con la fuga de capitales, ha fomentado la especulación sobre la devaluación de la moneda.

Por su parte, el gobierno, más que utilizar mecanismos de política fiscal, ha recurrido al control de la tasa cambiaria, del comercio y de capitales con el fin de clarificar las distorsiones. Sin embargo, estos esfuerzos afectan la confianza en la economía del país a la vez que continúa sobrevaluando la moneda local.

Se proyecta que el país seguirá creciendo, impulsado por la agricultura y la capacidad del gobierno para otorgar mayor estímulo fiscal. Los incentivos de los aún altos precios de productos agrícolas ayudan a enfrentar el poco favorable escenario doméstico. Sin embargo, existe un creciente riesgo de devaluación del peso, así como de aumento de la inflación que acrecienta el riesgo de una crisis relativo a los pagos de los acreedores.

### **3. Tamaño del déficit fiscal.**

Respecto del déficit fiscal, la preocupación en torno de la sostenibilidad de las finanzas públicas persiste. Durante el año en curso se ha observado un deterioro de la balanza de pagos aumentando el riesgo fiscal. La siguiente tabla permite hacer una síntesis de los 4 países examinados, por lo que será de utilidad en la lectura subsecuente.

## Balanza Fiscal (% PIB)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Argentina	-2.6	-3.4	-3.0	-2.7	-2.0	-1.7
Brasil	-2.4	-3.1	-3.4	-3.0	-2.7	-2.5
Chile	0.5	0.3	0.2	-0.2	-0.3	-0.4
Perú	2.1	1.0	0.8	0.6	0.5	0.5

Fuentes: IEU, 2013a,b,d,e.

La Unidad de Inteligencia Económica (EIU, 2013b) advierte que las finanzas públicas están en peor estado que lo que sugieren los déficits, en gran medida por el fracaso del gobierno en superar el default de 2001. Aunque se han reestructurado la mayoría de las deudas y se mantiene la disposición y capacidad para renegociarlas, la reposición de los capitales internacionales permanece fuera de la agenda. Esto significa que las deudas permanecerán impagas, mientras que el gobierno continuará confiando en fuentes locales de financiamiento, a través de transferencias inter-institucionales.

Asimismo, en torno de política monetaria, se advierte que bajo la reforma de 2012, el objetivo del Banco Central de la República Argentina ahora incluye la promoción de crecimiento económico con equidad social. El propósito inicial que perseguía esta institución fue eliminado, permitiendo al Banco Central aumentar la oferta de dinero arbitrariamente para alcanzar su objetivo.

Adicionalmente, es necesario hacer la observación que los flujos de inversión extranjera han sido desalentados por la débil estructura legal del país y el confuso sistema tributario, así como por la especulación de devaluación del peso que ha implicado fuga de capitales y barreras a las importaciones.

#### 4. Reservas internacionales.

De acuerdo con los datos del Fondo Monetario Internacional (2013), las reservas internacionales de Argentina han caído sostenidamente en el último año, llegando a sumar US\$34,741.18 millones en septiembre 2013. Los

análisis económicos indican que es altamente probable que las reservas sean utilizadas en gran medida para proteger la moneda local y pagar las deudas externas contraídas. La tabla más abajo permite comparar el nivel de reservas para cada uno de los países examinados.

### Reservas Internacionales (millones de US\$)

	2013	al mes
Argentina	34,741.18	Septiembre
Brasil	364,504.80	Octubre
Chile	42,302.15	Septiembre
Perú	66,789.00	Octubre

Fuente: FMI, 2013

Cabe señalar que los datos utilizados en esta tabla serán utilizados como referencia a lo largo del texto, para cada uno de los países examinados.

## 5. Deuda externa.

La deuda externa contraída por Argentina al año 2012 ascendía a US\$115.5 billones. La EIU (2013b) proyecta que para fines del presente año, la deuda será de US\$113.6 billones. Sin embargo, a pesar de que el gobierno ha negociado sus deudas con varias naciones e instituciones internacionales, se encuentra a la espera de la resolución de la Corte Suprema de los Estados Unidos.

Una vez que se dictamine el fallo, cabe la posibilidad de que Argentina deba saldar sus cuentas con todos los acreedores excluidos en las negociaciones previas o bien declararse en default para evitar reembolsar a los acreedores actuales pertenecientes a la jurisdicción de Estados Unidos. Este default técnico no tendría impacto sobre la soberanía del país, el cual no cuenta con acceso a finanzas internacionales, pero complicaría la financiación del comercio, teniendo efectos dañinos sobre la economía del país. En la tabla siguiente se puede comparar los montos de deuda para cada uno de los países analizados.

## Deuda Externa ( % del PIB)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Argentina	37.1	41	30.2	25.6	24.2	24.3	24.4	25.3	25.5	25.4
Brasil	15.9	17.4	16.5	16.3	19.5	21.4	23.2	23.5	23.9	24.4
Chile	35.6	40.6	37.4	38.3	42	42.6	43	42.3	41.9	41.2
Perú	27.2	29.4	27.2	25.4	25.3	24.1	22.7	21.4	20.1	19.1

Fuentes: IEU, 2013a,b,d,e.

Al igual que la tabla anterior, los datos expuestos previamente serán referenciales para comparar los países de Argentina, Brasil, Chile y Perú a lo largo del estudio.

### 6. Riesgo político.

La polarización política, débil institucionalidad, lealtades políticas inestables, poderosas uniones sindicales y una arraigada tradición de los ciudadanos para realizar protestas públicas, representan un riesgo político sustantivo para el país transandino. La pobre calidad del diseño de las políticas es motivo de preocupación bajo el actual gobierno, debido a la falta de transparencia y predictibilidad, así como por el importante poder concentrado en el entorno más íntimo de la presidenta Cristina Fernández de Kirchner.

La EIU (2013b) espera mayor estabilidad y mejoramiento posterior a las elecciones presidenciales de 2015, pero aún considera que eventuales reformas exitosas que apunten al mejoramiento institucional son poco probables y encontrarían una vasta resistencia.

### 7. Riesgo de efecto de contagio.

Uno de los mercados más importantes para Argentina es Brasil, ya que representa alrededor del 20% del total de sus exportaciones con productos agrícolas y manufactura. Luego del pobre resultado de 2012, debiese experimentarse una mejoría en la manufactura en el mediano plazo, asumiendo una recuperación gradual de Brasil y un aumento en el consumo privado. Sin embargo, las manufacturas son sensibles a la tasa de cambio del real (moneda brasileña) y la apreciación de esta moneda significa que el resultado del crecimiento de la manufactura será menor para los períodos venideros en comparación con los años anteriores.

Cabe recordar que el más importante tratado internacional que posee Argentina es el MERCOSUR (Mercado Común del Sur), que es un bloque compuesto por Argentina Brasil, Paraguay, Uruguay and Venezuela (EIU, 2013c). Los dos primeros países tienen implementado desde 2008 un Sistema de Pago de Monedas Locales (SML). Este sistema le permite a una compañía Argentina pagar en pesos a una compañía brasileña y viceversa a una tasa de cambio fijada diariamente. El objetivo que persigue este sistema es evitar el dólar como moneda de intercambio en las operaciones regionales, reducir los costos de transacción, promover la integración financiera y alentar a pequeñas compañías a participar en el comercio internacional.

Por su parte, China representa alrededor del 7% de sus exportaciones, convirtiéndose en el segundo mercado más importante para la economía argentina. En diciembre 2012, China y el MERCOSUR se comprometieron a fortalecer la cooperación económica y estimular el comercio de US\$ 200 billones hacia 2016. Sin embargo, no se han siquiera iniciado las negociaciones formales de tratados de libre comercio entre éstas. Otras negociaciones para tratados de libre comercio con el MERCOSUR han apuntado a Jordania. Adicionalmente, Argentina mantiene tarifas preferenciales para países miembros de la Unión Aduanera Sudafricana (Botswana, Lesoto, Namibia, Sudáfrica y Suazilandia) e India, aunque significan una pequeña fracción de sus productos (IEU, 2013b).

De la misma manera, Argentina también ha establecido tratados bilaterales para la protección de inversiones con 57 países, de los cuales 50 fueron ratificados en julio de este año y entre los cuales destacan: Canadá, Chile, India, Perú, Sudáfrica, Reino Unido y Estados Unidos.

En términos generales, se aprecia que la economía argentina presenta varias posibles fuentes de riesgo de contagio, al depender de la tasa cambiaria con Brasil, su principal importador (29.5%). Asimismo, varios de la multitud de tratados de libre comercio establecidos parecen ser aislados y poco ventajosos en términos comerciales estratégicos, lo cual otorga poco blindaje económico al país en caso de un shock externo.

## BRASIL

### FICHA TÉCNICA:

<b>PAIS:</b>	<b>Brasil</b>	
<b>POBLACIÓN (Millones):</b>	194.7	
<b>PIB PER CÁPITA:</b>	11,569	
<b>ÍNDICE PARA HACER NEGOCIOS:</b>	6.33	
<b>Ranking Global 2012:</b>	40	<b>Ranking proyectado:</b> 43
<b>Ranking Regional 2012:</b>	3	<b>Ranking proyectado:</b> 4
<b>CRECIM. DEMANDA INTERNA:</b>	4.4	
(prom. últimos 5 años)		

### Antecedentes de Mercado

Brasil es el quinto país más poblado y el séptimo mercado más grande del mundo. La desigualdad de ingreso de sus habitantes ha ido disminuyendo, debido a que se han creado más puestos de trabajo y se ha elevado el salario mínimo, aunque sigue siendo alta. A pesar de eso, la clase media experimenta una expansión gradual y aumenta el atractivo del mercado brasileño.

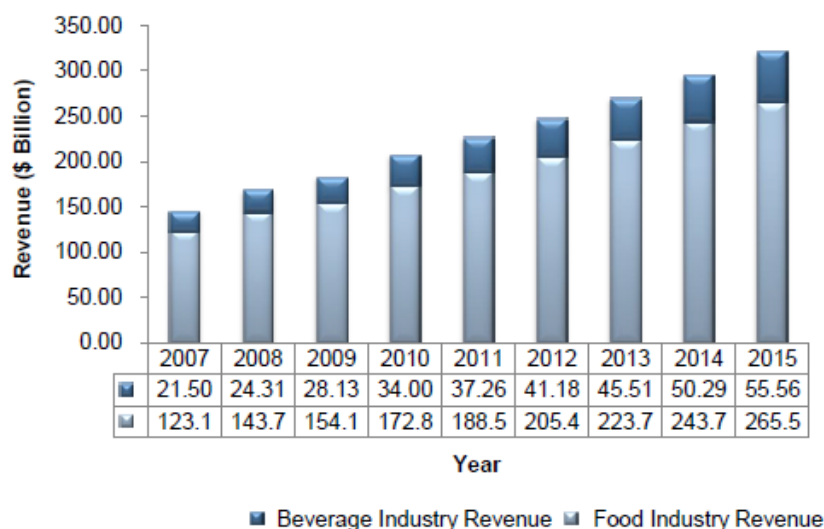
Durante los años de la recesión global (2008-2009), se produjo preocupación respecto de las inversiones en la industria de comidas y bebidas en Brasil, aunque no hubo mayor daño en la producción de alimentos ni en las utilidades de la industria. Es así como los precios se han mantenido creciendo más rápidamente que la inflación en el país, lo que en conjunto con una fuerte demanda, ha estimulado mayores ingresos en el sector (Frost & Sullivan, 2012).

En una mirada amplia para la industria en Brasil, se puede señalar que se espera que las ventas de la industria de comida y bebidas aumente con una tasa de crecimiento de alrededor de un 9% en el período comprendido



entre 2009 y 2015. Así, las utilidades que se alcanzaría serían de alrededor de US\$321 billones hacia 2015, tal como lo expresa el siguiente gráfico.

### Industria de Comidas y Bebidas: Ingresos Proyectados por Segmento (2007-2015)



(Fuente: Frost & Sullivan, 2012)

Los incrementos de ingreso de la categoría de bebidas, en azul oscuro, muestra un paulatino crecimiento desde 2007, desde US\$ 21 billones a sobre US\$ 55 billones en 2015.

Según datos de Canadean publicados por INFOBAE (2012), en Brasil se consumen 10,2 millones de litros de bebidas calientes por año. El café predomina con 9,3 millones. El té caliente aporta 763.000 litros, y el frío 134 mil, aunque se estima que el crecimiento del té es mayor que el del café.

En la región, se estima que Brasil tiene un promedio de consumo de 9 tazas de té per cápita anual. A pesar de que el consumo es bajo en comparación con otros países, empresas como Lipton señalan que el mercado brasileño busca crecer de la mano de productos Premium. En este sentido, se considera que el consumo de esta bebida en Brasil es poco habitual, por la alta preponderancia del café, pero que sin embargo busca instalarse con emprendimientos de té gourmet que han ido aumentando en los últimos años.

Por su parte, en el comercio minorista el crecimiento del té alcanzó un 22% y alcanzó ventas por R\$ 727 millones al cerrar el año 2012. Gran parte de esto fue producto de té de variedades frutales y herbales, que ganaron una participación de un 90% en las ventas. En conjunto, se espera que la tasa de crecimiento del té se mantenga por sobre un 7% hasta 2017, de acuerdo a las proyecciones de Euromonitor International (2013b).

Los canales de venta minoristas continúan dominando las ventas de té debido a la falta de una cultura de salir a beber té en puntos de venta, en parte como resultados del bajo número de teterías especializadas en Brasil. En particular, mini, súper e hipermercados cuentan con las mayores ventas.

En relación con los productos, en Brasil el té más popular es el negro, aunque las variedades verde y blanco se venden bastante, ya que se considera algo placentero y con buenas propiedades para la salud. Los té herbales son fuertemente asociados con propiedades medicinales y es muy común vender té a granel, no empaquetado. Estos productos son generalmente vendidos en ferias o a través de kioscos. Los orígenes de los té herbales son desconocidos, aunque comúnmente producidos en granjas locales. Lamentablemente no hay estadísticas relacionadas con la venta de té a granel en estos mercados al aire libre. Dentro de las categorías de té herbal o frutal destacan la manzanilla, el lemon grass y la menta, como favoritos entre los brasileños.

Según Euromonitor (2013b), el consumo en el país creció un 16% en volumen a 3.000 toneladas entre 2009 y 2012, esto representa un crecimiento en valor de 72% a US\$ 516 millones en el período. Esta tendencia es señal de que el consumidor local está escogiendo productos más sofisticados y los sabores tradicionales como la manzanilla y la menta, están dando lugar a flores y frutas y otras mezclas de mayormente valoradas por los consumidores.

A pesar de la expansión, el mercado brasileño aún se encuentra entrando en el mercado global del té. Según Euromonitor (2013b), el consumo per cápita por año en Brasil es de sólo 8.5 tazas, que es bastante menor al volumen global, donde por ejemplo, Turquía consume 1,600 tazas por persona.

Las marcas han tratado de fomentar el consumo mediante la ampliación de la cartera, mediante nuevas formas de presentar el producto y otorgando promociones como tazas de obsequio. Según Elaine Cristina Verbena, comprador comercial de la categoría de tés del Grupo Pão de Açúcar, en 2009 la mayoría de los tés que se venden en las tiendas corresponde a los sabores más tradicionales. En 2010, los fabricantes comenzaron a ofrecer diferentes opciones, con sabores de flores y frutas, y durante los últimos años se han introducido promociones (Asociación Brasileña de Bares y Restaurantes, 2012). Este tipo de cambios contribuye a aumentar el promedio de las transacciones.

Según Renato Fukuhara, director de comercialización de tés de Coca-Cola Brasil, el consumidor percibe mejor valor de esta bebida y, por tanto, el mercado está creciendo. En abril y mayo del año pasado, por ejemplo, las ventas del segmento de té verde y blanco se incrementaron un 26% en volumen en comparación con el mismo período del año pasado. En términos de valor, el aumento fue del 32% (Asociación Brasileña de Bares y Restaurantes, 2012).

Según la Asociación Brasileña de Bares y Restaurantes (2012), los empresarios consideran que es imposible producir té gourmet en Brasil, dado que el país no tiene un mercado de consumo que compense la inversión, aunque reconocen que la población local está mucho más dispuesta a probar nuevas infusiones y combinación de sabores, identificando nichos sin cubrir en el ámbito del té gourmet, abriendo un nicho de mercado para los productores. Es así como algunas empresas como Kraft Foods ha ampliado la línea de tés con productos especializados, acelerando el ritmo de incorporación de la oferta. Asimismo, Weleda, que se especializa en tés terapéuticos, tuvo un crecimiento del 20% en las ventas de té en un año.

Sin embargo, aun cuando el consumo del café es por lejos dominante, el consumo de té en Brasil ha crecido un 50% en el último año, aunque todavía representa menos del 5% del consumo de las bebidas calientes (Marques, 2012). Uno de los factores que impactan el consumo es la estacionalidad, esto es, que en invierno se aprecia el punto más alto de consumo, que duplica las ventas del resto de las estaciones (D'Ambrosio, 2006).

A pesar de su pequeño avance, el té verde y otros tés, incluidos en blanco y el rojo, también han mostrado un buen desempeño tanto en

volumen como en valor, en gran medida a la positiva publicidad relativa a los beneficios que otorgan para la salud.

En general, la falta de cultura para consumir té en Brasil parece limitar en gran medida un mayor desarrollo de esta categoría de bebidas calientes a diferencia de los que ocurre con el café y el chocolate caliente. Así la participación del té es cercana a un 4% del total de las ventas de bebidas calientes. Se espera que el té verde y otros muestren un crecimiento en el período hasta 2017, aunque se mantendrán en las más pequeñas categorías de consumo consiguiendo menos de un 10% de las ventas en retail (Euromonitor International, 2013b).

Con respecto de las principales compañías que ofrecen té en el mercado local, Leão Júnior S.A. e Indústrias Alimentícias Maratá Ltda., abarcan en conjunto más del 46% del valor de mercado en ventas.

Los té denominados premium, como las variedades frutales, herbales y té verde, alcanzaron mejores precios comparados con las variedades tradicionales e indujeron un aumento del precio durante 2012. Adicionalmente, la empresa líder en este mercado Leão Júnior indica que la categoría de productos ha sufrido ajustes de precio durante los últimos años. Esta empresa lideró el mercado del té en 2012 con un alcance de 26% del valor del mercado, básicamente debido a su amplio reconocimiento y presencia de marca. Desde su adquisición por parte de Coca Cola, la compañía ha invertido en distintas variedades de té, incluyendo mezclas Premium.

Por su parte, Indústrias Alimentícias Maratá Ltda. representaba el segundo lugar en valor de mercado del té, consiguiendo un 20% de éste. Esta compañía ofrece una amplia variedad de té y focaliza su distribución en las regiones norte y noreste de Brasil. Después de adquirir la marca Castellari, la compañía aumentó su participación de mercado en las regiones sur y sureste, donde Castellari gozaba de una potente consciencia de marca entre los consumidores.

Kraft Foods, otro de los grandes actores de la industria, vio disminuida su participación durante el año pasado a pesar de previamente haber sido

líder en la venta del té negro, ya que discontinuó su marca Royal Blend para canalizar sus esfuerzos hacia otras categorías claves como los concentrados en polvo y otras comidas envasadas. Otros actores presentes en el mercado son Grupo Pão de Açúcar y diversos emprendimientos que ofrecen té especializados como la marca de Ines Berton.

## **Importaciones y Exportaciones**

La producción de té en Brasil representa sólo una pequeña fracción de su producción agrícola, lo que parece reforzar la falta de demanda interna del país respecto de este producto. Su producción se concentra en 5 Estados: Mato Grosso do Sul, Sao Paulo, Paraná, Santa Catarina y Río Grande do Sul. De estos cultivos, cerca del 95% de la producción se destina a la exportación de grandes marcas como Lipton, Nestlé y Coca Cola. Los mayores compradores del té brasileño son los Estados Unidos y Reino Unido. En este último país las transacciones aumentaron 273% desde 1996 a 2002, desde 373 a poco más de mil toneladas. Sin embargo, las exportaciones a Chile en el mismo período cayeron en más de un 50%. Asimismo, Brasil exporta alrededor de 200 toneladas al año a India, país que lo procesa y mezcla para reexportarlo a otros lugares del mundo (Perez, 2007).

Los datos de comercialización internacional del té no están disponibles para analizar más que de manera agregada en una categoría común con otros productos como el café, la yerba mate y otras especias, lo que distorsiona la lectura de datos.

Algunos datos referenciales respecto de las exportaciones de té dan cuenta de que no representa una categoría muy desarrollada. Por ejemplo, la exportación de té negro bajó su participación de mercado de 3.7% a 2.1% en el decenio 1997 – 2007, cayendo los ingresos desde US\$ 3,903 a US\$2,157 millones. Lo mismo ocurrió con el té verde, disminuyendo su participación de mercado desde 2.2% a 1.2% y sus ventas desde US\$ 2,389 a US\$ 805 millones (Perez, 2007).

Por su parte, los principales productos agrícolas producidos y exportados por el país son: café, naranjas, caña de azúcar (que incluye producción de azúcar y etanol), soya, tabaco y yerba mate.

Dado que Brasil es altamente conocido como exportador de café a nivel mundial, se contrastan los montos de exportación e importación de la misma categoría en mismos periodos de tiempo. Se puede mencionar que de acuerdo a los datos de exportación general en la categoría de café, té, yerba mate y otros, Brasil exportó en 2012 US\$ 6,022 millones, mientras que hasta julio de 2013, las exportaciones han alcanzado US\$ 2,899 millones.

Por su parte, las importaciones de la misma categoría de productos expuestos en la tabla siguiente, indican que en 2012 se importó US\$ 73 millones mientras que a Julio de 2013 el monto de las importaciones de la categoría café, té, yerba mate y otros sumaba US\$ 39 millones. Al contrastar los datos, se asume que el país importa mínimas cantidades de café, dado su rol proveedor de clase mundial.

### Importaciones de Brasil

Café, té, yerba mate y especias (US\$)

<b>Pais Exportador</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Suiza	33,537,823	24,784,400	10,743,394
India	15,696,060	15,992,010	10,782,001
Argentina	6,013,875	3,145,882	2,376,996
Turquía	2,997,549	2,437,155	2,038,676
Indonesia	4,806,688	4,323,258	2,081,283
Siria	3,464,418	2,058,818	900,006
China	3,162,359	2,854,198	1,586,500
Reino Unido	2,739,155	5,169,444	898,807
Italia	2,263,278	2,155,848	2,036,667
Alemania	688,293	636,952	390,946
Otros	8,891,155	9,945,143	6,019,619
<b>Total</b>	<b>84,260,653</b>	<b>73,503,108</b>	<b>39,854,895</b>

(Fuente: trade.nosis, 2013)

Asimismo, al revisar los orígenes de las importaciones de los productos que constituyen esta categoría, destacan en primer lugar India, Suiza y Argentina. India es un gigante destacado en la exportación de estos productos, percibiendo US\$ 1,580 millones durante 2012, e importando una fracción de éstos.

## Importaciones Mensuales de Brasil

Café, té, yerba mate y especias (US\$)

<b>Pais Exportador</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>
India	1,960,336	2,107,096	1,818,368
Suiza	1,172,415	1,238,948	1,847,695
Argentina	587,918	396,787	347,479
Turquía	272,197	310,599	275,958
Italia	298,011	178,607	624,327
Indonesia	306,467	391,328	321,824
España	245,588	374,644	99,786
China	126,843	235,914	130,555
Reino Unido	76,349	85,404	454,359
Vietnam	356,038	266,397	46,251
Otros	628,292	598,196	708,342
<b>Total</b>	<b>6,030,454</b>	<b>6,183,920</b>	<b>6,674,944</b>

(Fuente: trade.nosis, 2013)

Estos datos permiten asumir que los montos de las exportaciones de Brasil están altamente influidas por el producto café, mientras que la importación de estos productos parece ser bastante menor y se asume que está influida por el té, la yerba mate y otras especias. Esto es concordante con el nivel de exportaciones de té desde Argentina, país que destina el 70% de su producción de té a Brasil.

### Características del consumidor Brasileño

Durante los últimos años, los hábitos de consumo han ido cambiando, principalmente entre los grupos socioeconómicos emergentes, los cuales disponen de mayor cantidad de dinero disponible, que han sustituido el consumo del té estándar por aquellos de variedades Premium. Así, se considera que los clientes están más exigentes, buscan mayor calidad y esperan nuevos lanzamientos (Asociación Brasileña de Bares y restaurantes, 2013). Como resultado de esta sofisticación en el consumo, los tés elaborados en base florales han ganado participación y ayudado a elevar los precios en estas categorías.

Los negocios de té gourmet o premium en el país, buscan apuntar a los niveles sociales alto y medio alto, en donde los precios que se cobran son de hasta 2.5 veces más altos que la media de las marcas tradicionales del mercado. Adicionalmente, dado el caluroso clima del país, se valora los té blend ya que pueden ser consumidos como una bebida fría, con fuerte presencia de sabores frutales (INFOBAE, 2012).

Las proyecciones hasta 2017 indican que la tendencia orientada a la salud y bienestar continuará produciendo un impacto positivo en las ventas de té. El té verde y el té blanco se proponen como importantes móviles para el crecimiento de las ventas gracias a la percepción de bebida saludable que destacan principalmente las mujeres. Esto es que además de sus propiedades antioxidantes, el té verde también es popular ya que es visto como una bebida que ayuda a perder peso.

### **Análisis económico político: Modelo Pakenham.**

Un breve resumen del acontecer político en Brasil debe partir con alusión a que en 1988 fue ratificada una nueva constitución que ponía fin a más de 20 años de régimen militar. El gobierno de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) terminó con la hiperinflación y avanzó en reformas para liberalizar la economía, pero con indicadores de deuda pública muy deteriorados en medio de un bajo crecimiento.

Bajo Luiz Inácio "Lula" da Silva (2003-10), Brasil aumentó los beneficios de la estabilización macroeconómica (ayudado en parte por el rápido crecimiento de China), que le condujo a una explosión en el consumo y reducción de la pobreza, reforzando la estabilidad del país. Sin embargo, las protestas ciudadanas en junio de este año, que han sido las más grandes en los últimos 20 años, amenazan el escenario político. Ellas reflejan un amplio descontento con la mala calidad de los servicios públicos, inflación y corrupción, además de una débil economía. El gobierno de Dilma Rousseff está enfrentando dificultades para volver a ganar la confianza de su coalición política, generando incertidumbre respecto de las próximas elecciones presidenciales que ocurrirán en octubre de 2014 (EIU, 2013d).



## 1. Sistema de partidos políticos

La estructura política de Brasil consta de un sistema presidencial con poderes independientes. El legislativo está constituido por el Congreso Nacional, compuesto por dos Cámaras, la de Diputados y el Senado Federal. La Cámara de Diputados se conforma con 513 miembros, todos electos cada cuatro años bajo una fórmula de representación proporcional en cada estado y Distrito Federal. El Senado, actualmente, cuenta con 81 legisladores, tres representantes por cada estado y el Distrito Federal, electos mediante voto universal para un periodo de ocho años.

A pesar de que el presidente puede impulsar decretos para legislar, el congreso posee amplias capacidades para frustrar al ejecutivo, por tanto las relaciones y el respaldo político son condición para impulsar reformas. Esto puede ser particularmente complejo, ya que Brasil cuenta con un sistema político multipartidista. De hecho hay más de 30 partidos políticos existentes, de los cuales 21 están representados. Además, dado el pluralismo, la disciplina entre ellos ha sido tradicionalmente débil.

Los principales partidos políticos de Brasil son el Partido de los Trabajadores (PT, socialista), el Partido del Frente Liberal (PFL, liberal conservador), el Partido del Movimiento Democrático Brasileño (PMDB, centrista), el Partido Social Demócrata Brasileño (PSDB), el Partido Progresista Brasileño (PPB, de carácter derechista y conservador), el Partido Liberal (PL), el Partido Laborista Brasileño (PTB, centrista), el Partido Socialista Brasileño (PSB), el Partido Democrático del Trabajo (PDT, izquierdista), el Partido Socialista Popular (PSP; hasta 1992, Partido Comunista Brasileño) y el Partido Comunista de Brasil (PCdoB), entre otros.

El Partido de los Trabajadores (Partido dos Trabalhadores) domina en ambas cámaras del congreso (16.9% y 21.1% para cámara de diputados y de senadores, respectivamente), brindando apoyo a la presidenta Rousseff, quien milita en sus filas. Asimismo, ella cuenta con el apoyo de los principales partidos de centro izquierda.

La amplia variedad de partidos políticos, si bien con capacidad para obtener consenso en materia de reformas pro liberales bajo un buen

liderazgo, permite afirmar que Brasil cuenta con un sistema político partidista relativamente fragmentado, que dificulta la consecución de intereses comunes en forma y/o contenido, a menos que se logre fácil consenso.

## **2. Credenciales políticas del presidente.**

Si bien la presidenta Rousseff pertenece a una alianza de centro izquierda, su plan de gobierno ha seguido básicamente los mismos pasos que el ex presidente Da Silva en áreas sociales, económicas e internacional, focalizando su acción en el objetivo de terminar con la pobreza extrema, mediante aplicación de políticas pro liberales.

Su historia y trayectoria ha sido marcada por importantes hitos que le brindan una posición de autoridad y respaldo, desde su temprano inicio en política. Es así como comenzó a militar en movimientos de resistencia contra el régimen militar en 1964 y formando parte de organizaciones guerrilleras. Esta participación tuvo como consecuencia que en la década de los 70 fue detenida, torturada y condenada a presidio por tres años.

Posteriormente, al reingresar a la arena política, se adhirió al Partido de los Trabajadores (PT), liderado por Lula da Silva, quien al asumir la presidencia en 2002 la designó Ministra de Minas y Energía y luego, Jefa de Gabinete. Estos hechos la impulsaron para candidatearse para la presidencia en 2010, la cual obtuvo con un 56% de preferencia.

Estos antecedentes permiten afirmar que la Sra. Rousseff ha contado con buenas credenciales para liderar el país, ya que si bien pertenece a una coalición de centro izquierda, sus políticas e intereses han sido de claro apoyo a la prosecución de políticas de desarrollo más liberales, que han posicionado Brasil como una de las economías emergentes más atractivas.

### **3. Habilidades de liderazgo del presidente.**

La tasa de aprobación hacia la presidenta Dilma Rousseff ha denotado en general gran apoyo de parte del país. Sin embargo, es bastante más baja que aquella con la que inició su gobierno. Al iniciar su período, la presidenta contaba con el 79% de aprobación, pero mientras ocurrían las protestas mencionadas anteriormente, ésta mostró una disminución a 45% en junio de este año.

A pesar de ello, ya en septiembre, muestra una recuperación que la vuelve a posicionar con un 54% de aprobación debido a la disminución de las protestas y mayor aparición en público. EIU estima que el manejo de la crisis por parte de la presidenta ha sido pobre, en parte porque sus propuestas han sido trabadas por los parlamentarios, incluyendo la mayoría de los partidos de su coalición, a excepción de su propio partido izquierdista Partido dos Trabalhadores.

La EIU (2013d) estima que la presidenta es favorita para ganar la reelección en 2014, no exenta de riesgos. En el evento que ella se equivoque en manejar las demandas de las protestas y su popularidad vuelva a caer, no se descarta que Lula da Silva sea el representante del dominante Partido dos Trabalhadores, que goza de una amplia simpatía por los electores.

Más allá de la contingencia política, se estima que dados los positivos resultados obtenidos por el país en materia económica y productiva, Dilma Rousseff ha contado con buenas habilidades de liderazgo durante su período, si bien está encontrando resistencia de algunos bloques políticos.

### **4. Consenso político**

En términos de consenso político, se puede afirmar que existe una tendencia fuertemente arraigada en el país que favorece la apertura e intercambio económico. Si bien los últimos gobiernos han pertenecido al ala izquierdista, las políticas promulgadas apuntan claramente a la liberalización. Por lo que el consenso en política macroeconómica es claro.

Sin embargo, debido a que la coalición dominante compuesta por 9 partidos hace una fuerte mayoría en el congreso, el control de las protestas se ha hecho poco manejable y la Sra. Rousseff se ha mostrado renuente en garantizarle poder a sus aliados, se ha causado importantes tensiones entre los sectores. Por estos motivos, se concluye que el consenso político actual en Brasil es de moderado a alto.

### **Evaluación de riesgos de devaluación: Modelo Hipkins**

Brasil es un gran y creciente mercado, con una economía diversificada y relativamente estable escenario económico que lo hace atractivo para los inversionistas. Su ranking global se puede deteriorar ligeramente, por motivo del lento progreso comparado con otros países debido a la pobre eficiencia del gobierno, el complejo sistema tributario, las deficiencias en infraestructura y en el mercado laboral, que impacta negativamente en las compañías. A continuación se analizan algunos aspectos que permiten dilucidar sus riesgos económicos.

#### **1. Tasa de cambio.**

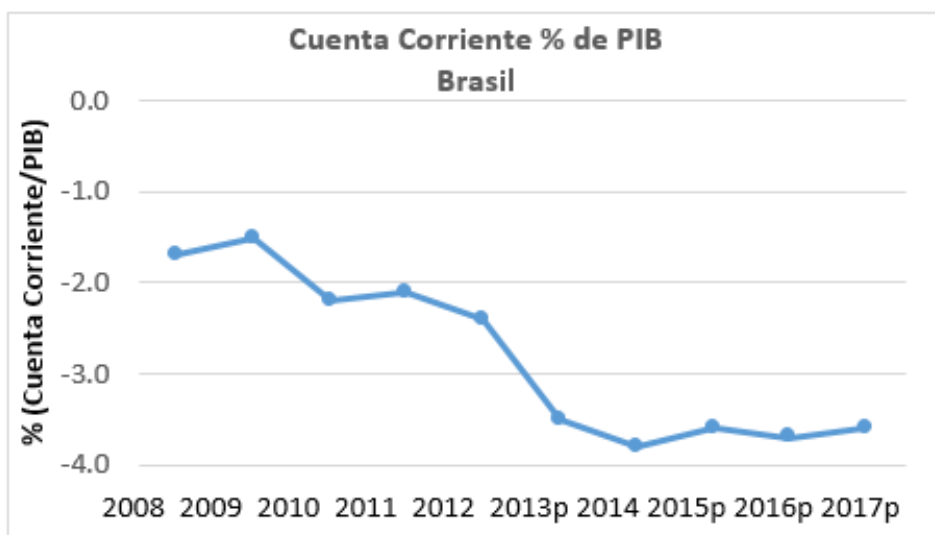
Brasil cuenta con una tasa de cambio flexible, tal como los otros países analizados. El Real, moneda local brasileña, ha estado entre aquellas monedas de los mercados emergentes que ha sido más fuertemente afectada por el estrechamiento de las condiciones financieras globales.

La relación que ha mantenido con el dólar ha debilitado al real, generando un programa de medidas de parte del Banco Central de Brasil a fin de controlar su valor consiguiendo una tasa de cambio de R 2.2: 1 US\$. Se asume que hacia 2014 el dólar se debilitará nuevamente para ubicarse en el período hasta 2018 en una relación de 2.55: 1 cuyos ajustes favorecerían las importaciones.

## 2. Tamaño del déficit de la cuenta corriente.

El crecimiento de las exportaciones e importaciones durante 2013 ha ido en aumento en la medida que los países pertenecientes a la OCDE fortalecen su demanda como señal de recuperación de la crisis reciente. No obstante, se espera que las importaciones reemplacen las exportaciones en un contexto en que la moneda se aprecie y genere contribución negativa al crecimiento.

Esto es parte de la tendencia desfavorable de comercio, en que el superávit del país ha caído desde US\$46.5 billones en 2006 a US\$19.4 billones en 2012, como resultado de la apreciación del real y aumento de las importaciones, generando un déficit en la cuenta corriente de 2.4% del PIB, como se ve en el siguiente gráfico.



(Fuente: EIU, 2013d)

Los sectores que eran más relevantes (del sector servicios que aportaban un 68% del PIB) perdieron dinamismo, afectados por baja productividad, estrechez del mercado laboral y escasez de calificación. Sin embargo, se espera que el retail, los servicios financieros, telecomunicaciones y comercio muestren un mejor rendimiento en los años siguientes.

A pesar de que la agricultura ha repuntado y se esperan mejoras tecnológicas, mejor uso de suelos y extensiones crediticias entre otras

medidas, lo cierto es que para finales de este año se espera un déficit de 3.5% del PIB, equivalente a US\$ 77.9 billones.

La Economist Intelligence Unit, proyecta además que en el período de 2014-2018 los crecientes déficit estarán parcialmente cubiertos con ingresos de capital al país.

### **3. Tamaño del déficit fiscal.**

La situación fiscal del país es estable sin antecedentes particularmente preocupantes, aunque continúa su deterioro debido principalmente a temas tributarios y a la débil economía mundial, lo que sin duda ha afectado sus ingresos. De acuerdo a los planteamientos de la EIU (2013d), la deuda pública aún requiere fuertes políticas presupuestarias que reduzcan el gasto público.

Por otro lado, también se requiere esfuerzos para erradicar la evasión tributaria, a partir de una reforma aún pendiente para simplificar el sistema de impuestos, lo que brindaría apoyo a las pequeñas empresas.

Al comparar el tamaño del déficit fiscal entre los mercados estudiados, se observa que el déficit fiscal del país alcanzó en 2012 US\$58.8 billones, lo que representa un 2.4% de su PIB, mientras que para el cierre de 2013 se espera un aumento del déficit a 3.1% (US\$ 59.4 billones). De esta manera, se estima que la política fiscal del país será más expansiva producto de las demandas ciudadanas y de la aproximación de las elecciones presidenciales. Dadas estas contingencias, se reforzarán las presiones inflacionarias así como las preocupaciones sobre transparencia, producto de los préstamos que puedan realizar al gobierno los bancos públicos.

### **4. Reservas internacionales.**

Las reservas internacionales de Brasil se perciben bastante robustas en comparación con las de los países estudiados de la región, alcanzando en octubre de 2013 US\$ 364.5 billones de acuerdo a la información suministrada por el Fondo Monetario Internacional (2013). Por tanto, el monto brinda solidez al país en caso de importantes oscilaciones económicas y lo previene del efecto de crisis.

## **5. Deuda externa.**

El indicador de deuda externa muestra una tendencia del país durante los últimos años a contraer crecientes montos de dinero, que ya representaba un total de US\$ 439.1 billones en 2012.

De acuerdo a las estimaciones de EIU (2013d) para 2013, Brasil contará con una deuda externa de US\$ 475.4 billones, mientras que para el año siguiente se proyecta US\$ 511.2 billones, los que representan un 21.4% y 23.2% del PIB del país. Sin embargo, los datos permiten afirmar que el país cuenta con capacidad para endeudarse en el mediano plazo, por lo que los montos no son particularmente preocupantes.

## **6. Riesgo político.**

Los gobiernos de Brasil han mantenido una política orientada al mercado, si bien con matices de diferencia entre los sectores políticos. Aunque las movilizaciones sociales han menguado, la presidenta Dilma Rousseff ha tenido dificultades en el manejo de las demandas de la sociedad civil, lo que puede poner en riesgo su posible reelección en octubre de 2014, además de las tensiones al interior de los conglomerados políticos.

La agenda parlamentaria está orientada a abordar los temas públicos derivados de las demandas sociales, incluyendo reformas políticas e iniciativas para mejorar servicios de salud, educación y de transporte público. Si bien estos conllevarían a mayor gasto fiscal, no deberían afectar la orientación de mercado que ha mostrado el país en terreno internacional, ni mayores problemas de diligencia política.

## **7. Riesgo de efecto de contagio.**

Si bien es cierto Brasil ha mostrado un bajo crecimiento (2.5% en 2013) y proyecta la misma tendencia para 2014 (2.6%), el mayor fortalecimiento de las economías globales parece dar señales positivas a las empresas y a la confianza de los consumidores. Sin embargo, la prudente

política monetaria de los mercados desarrollados y la disminución del crecimiento en China, provee un fondo menos favorable para la economía de Brasil.

Para enfrentar estas situaciones, Brasil aprovecha los beneficios aduaneros del MERCOSUR, las negociaciones multilaterales y las medidas proteccionistas, bajo consecuencia de mantener una red menos extensiva de acuerdos de libre comercio que otros países de la región. A pesar de eso, Brasil es una economía diversificada que proyecta paulatinos avances en acuerdos multilaterales, en la medida que Brasil insista en liberalización recíproca, donde la promoción de sus exportaciones juegue un rol central.

Por otra parte, el cometido Brasil por liderar la Organización Mundial del Comercio, ha sido un acierto que refleja el éxito diplomático del país emergente. En conjunto, el país muestra una economía vigorosa, diversificada e interdependiente que debería atenuar el impacto de shocks económicos externos.

## CHILE

### FICHA TÉCNICA:

<b>PAIS</b>	<b>Chile</b>		
<b>POBLACIÓN (Millones)</b>	17,4		
<b>PIB PER CÁPITA</b>	15,417		
<b>ÍNDICE PARA HACER NEGOCIOS</b>	7.81		
<b>Ranking Global 2012</b>	14	<b>Ranking proyectado</b>	13
<b>Ranking Regional 2012</b>	1	<b>Ranking proyectado</b>	1
<b>CRECIM. DEMANDA INTERNA</b>	6.5		
(prom. últimos 5 años)			



## **Antecedentes de mercado**

Chile se presenta como uno de los mayores consumidores de té y aguas de hierbas a nivel regional. Anualmente se beben alrededor de 330 tazas per cápita, superando así a Estados Unidos (150,2 tazas), Colombia (11,3 tazas) y Brasil (9,1 tazas). Sin embargo no hay consenso en ello, ya que de acuerdo con la consultora Comex Intelligence (2013), el consumo de té según la cantidad de té importado, debería ser del orden de 620 tazas de té anuales per cápita.

Según las últimas cifras recopiladas por el departamento de investigación de mercados de la revista de negocios Estrategia, Chile ha tenido un consumo per cápita superior a 600 gramos de té y hierbas para infusiones durante el año 2010, lo que equivale a un gasto de US\$12 aproximadamente por persona, 40% más de lo que se gastaba por estas bebidas calientes durante el 2005 y superior a los US\$9,7 que se calcula se gastaron en café el año 2010 (Estrategia, 2011). La categoría más importante de la canasta de bebidas calientes en Chile es la del café, con un 52,6% de las ventas, sin embargo le sigue el té con 42,7% y más atrás se ubican las hierbas (2,7%) y finalmente el mate (2,1%).

Los proveedores de las importaciones de té al mercado chileno son principalmente Argentina, Sri Lanka y Singapur con montos de 6,007 toneladas, 2,725.2 toneladas y 722,2 toneladas respectivamente, lo que equivale a US\$6.3 millones, US\$9.6 millones y US\$ 2 millones correspondientemente. Los datos de Euromonitor International (2013a), indican que el mercado del té mueve en el mundo US\$ 40.749 millones, y una parte importante de lo exportado viene de Sri Lanka. La importancia de Chile en este mercado, es que consume 10 mil toneladas de té al año, de los cuales alrededor del 35% viene de Sri Lanka, que exporta US\$ 1.400 millones de esta hierba al mundo (Economía y Negocios, 2013).

A nivel nacional, la industria del té es liderada por dos grandes de industrias: Unilever y Cambiaso Hermanos con un 46% y 38% de participación en el mercado, respectivamente. Las reconocidas marcas Te Club y Lipton por parte de Unilever y Té Supremo, Té Superior, Té Samba y Té Aroma en Cambiaso. El 16% restante está muy disperso entre marcas como Whittard, Dilmah, Herbalife y todo el universo restante de marcas

propias de cadenas de supermercados, a lo cual podemos agregar unas 10 pequeñas marcas clasificadas dentro de los productos considerados gourmet.

Cambiaso Hermanos SAC, es una compañía chilena que ha marcado las principales tendencias locales en el mercado del té, siendo considerado como un referente. Té Supremo La Rendidora fue la primera línea de la marca y además el primer té bajo el formato bolsitas filtrantes que se consumió en Chile, distinguiéndose por su alto rendimiento, calidad y bajo precio, llegó a ser el té más vendido en la historia de Chile. Otras marcas de Té Supremo son: Especial, Brasil, Canela Ceylán, Ceylán Oro, Ceylán Express, Ceylán Premium y Gourmet. Esta última es una de las líneas más nuevas y corresponde a té aromatizados. Bajo esta línea se encuentran, entre otros, té con canela, té con limón, té manzana & canela, té con menta, té con naranja, seis sabores y té verde con limón.

Unilever, por su parte, es una de las más importantes compañías a nivel mundial en el rubro de los productos alimenticios de consumo masivo, propietaria de la marca Lipton. Ésta produce únicamente té en bolsitas para productos como té Lipton Yellow Label, té aromatizado, blends y muchos otros. Recientemente se ha lanzado una nueva línea de bolsitas piramidales con sabores variados de té.

Comercial F.H Engel S.A., es la distribuidora de la marca Twining's de Reino Unido. Sus importaciones se componen de un 22% de té verde y 88% de té negro fermentado. Pibamour Ltda. es otra compañía presente en el mercado, que representa la marca Dilmah. Ésta es originaria de Sri Lanka y para 2007 totalizaba US\$ 278.000, equivalente a 16.000 kg. El 45% de sus importaciones son té verde y la diferencia corresponde a té negro fermentado.

Hace cinco años, solo los dos primeros actores manejaban alrededor del 90% del total del sector, lo que habla de cómo el mercado ha ido, lenta pero progresivamente, diversificándose a otros sabores y tipos, de los cuales existen por lo menos 30. Durante los últimos cinco años el mercado local ha experimentado un crecimiento cercano al 48% en los ingresos, pasando de US\$140 millones en 2005 a US\$207 millones en 2010. De éstos, el 13,5% corresponde a ventas de aguas de hierbas.

Aun cuando el mercado del té es un mercado maduro, hoy día la gente está descubriendo las bondades y beneficios del té para la salud, lo que ha provocado un mayor interés por consumirlo. A esto se suma la creciente disponibilidad de diferentes variedades y sabores que se pueden encontrar en tiendas establecidas y on-line, tales como el té negro, té oolong, té verde, té Roibos, té blanco y mezclas de infusiones frutales.

## **Importaciones y Exportaciones**

Chile es un importador neto de té y así lo demuestran las cifras de importaciones. La nula producción local hace que las empresas deben adquirir la totalidad de la materia prima en el exterior para sus procesos productivos.

Las condiciones de ingreso en Chile para productos como el té, indican que las importaciones de té negro desde Argentina ingresan sin aranceles, producto del acuerdo comercial vigente con el Mercosur. Lo mismo ocurre con las importaciones de café desde Brasil, Perú y Colombia, gracias a los Tratados de Libre Comercio vigentes con ellos. En cambio, las importaciones de té negro desde Sri Lanka, Kenya, Indonesia y Vietnam ingresan a Chile pagando el arancel NMF de 6%, debido a que estos países no tienen acuerdos comerciales vigentes con Chile. Lo anterior no ha impedido que Sri Lanka sobrepase a Argentina en el monto importado de este producto (ODEPA, 2013).

La siguiente tabla muestra las principales procedencias de las importaciones de té a Chile en los últimos 3 años.

## Importaciones en Chile

Sólo Té Negro (US\$)

<b>Pais Exportador</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Sri Lanka	18,674	21,753	17,808
Argentina	9,311	10,424	11,309
Kenia	1,728	1,422	2,714
Indonesia	1,584	1,097	1,524
Vietnam	964	1,106	958
<b>Principales orígenes</b>	<b>32,261</b>	<b>35,802</b>	<b>34,313</b>
<b>Total desde el Mundo</b>	<b>34,222</b>	<b>37,454</b>	<b>35,915</b>
<b>Participación</b>	<b>94%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>

(Fuente: ODEPA, 2013)

Como se puede observar, Sri Lanka es el principal proveedor de té negro para Chile, recaudando en 2011 una cantidad superior a los US\$ 21 millones. Por su parte, si bien Kenia es el tercer importador en importancia, sus recaudaciones desde el mercado chileno fluctúan alrededor de los US\$ 2 millones (US\$ 2.7 millones en 2012).

Dado que Chile no es productor de té, las importaciones mundiales de Chile se han incrementado 142% entre el año 2002 y el 2012, mientras que la participación de la exportación argentina en ese mercado sólo aumentó de 9,9% a 12,9%. Asimismo, Se estima que el crecimiento de las ventas en volumen en el país fue de un 4% en el último año.

Adicionalmente, considerando el análisis de exportaciones por categoría compuesta por productos como el café, té, yerba mate y otras hierbas, se observa en la Tabla 6, que Brasil es el principal proveedor. En concordancia con el análisis del país precedente, se estima que su impacto en esta categoría está fuertemente influenciado por las importaciones de café, lo que es consistente con los 2 otros países de la lista como suministradores de té.

Durante el año 2012 Chile importó en esta categoría de productos una suma de más de US\$ 100 millones, con montos por sobre los US\$ 27 millones en las importaciones de café procedente de Brasil, y sobre US\$ 20

millones tanto de las importaciones de té procedentes de Sri Lanka como de aquellas Argentina.

### Importaciones de Chile

Café, té, yerba mate y especias (US\$)

<b>Pais Exportador</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Brasil	27,252,608	27,112,905	16,886,355
Sri Lanka	23,402,098	20,323,170	16,296,930
Argentina	15,377,064	20,915,610	15,655,800
Estados Unidos	10,373,232	8,817,016	11,311,135
Perú	6,515,415	4,143,216	4,738,970
Reino Unido	5,077,233	2,492,380	1,665,272
Italia	2,573,717	3,376,298	2,592,186
Singapur	185,587	3,901,275	2,789,816
Colombia	2,208,400	1,715,159	1,791,908
Países Bajos	1,248,699	408,848	410,174
Otros	8,792,998	7,748,891	8,976,247
<b>Total</b>	<b>103,007,051</b>	<b>100,954,768</b>	<b>83,114,793</b>

(Fuente: Trade.nosis, 2013)

Sin embargo, se observa una tendencia entre los dos principales proveedores de té, en que anualmente los montos en dólares de las importaciones provenientes de Asia son mayores que aquellas originadas en Argentina. Este dato es consistente con la baja tasa de crecimiento de las importaciones desde dicho país.

### Características del consumidor Chileno

De acuerdo a una entrevista dada por Raúl Sepúlveda, Brand Manager de Droguería Hoffmann (Tecnomercado retail, 2010), los consumidores chilenos se han ido sofisticando en sus demandas y variando sus gustos. El consumo de distintas variedades de té como el verde, rojo y blanco han ido creciendo con fuerza. Así, las versiones más refinadas de té van acaparando a nuevos consumidores y pasando a ser un producto premium en una industria que aún tiene mucho por crecer.

Algunas de las claves que se han identificado dentro del mercado chileno guardan relación con la presentación y ubicación de los productos en las vitrinas. Es así, como los consumidores parecen preferir diseños elegantes y prácticos, con una presentación ordenada y sobria del té,

valorando aún más cuando el producto se presenta asociado a promociones que le agregan valor al producto. Esta preferencia al parecer estaría asociada al desarrollo paralelo de conceptos como el bienestar y el reposo en la comida (slowfood), así como a productos de estilo gourmet, debido en parte a que la población chilena ha estado viajando más y teniendo la oportunidad de probar diversos productos y marcas de té en restaurantes y hoteles.

Tanto así se ha incrementado la diferenciación en este tipo de productos, que Sepúlveda estima que en mercados más grandes, los té en categoría premium representan alrededor de un 40% del mercado del té, donde las mujeres son las consumidoras por excelencia. Sin embargo, también se estima que el interés en la población masculina ha ido en aumento en la medida que los consumidores tienen mayor información acerca de sus propiedades antioxidantes y de sus bondades para prevenir enfermedades. Asimismo, el experto también reconoce que los consumidores se muestran cada vez más interesados en experimentar sensaciones y sabores nuevos, lo que conlleva a que a través de la premiumización haya más experimentación que fidelidad con las marcas.

### **Análisis económico político: Modelo Pakenham.**

El escenario político de Chile encuentra actualmente de incertidumbre producto de las elecciones presidenciales y parlamentarias que tendrán lugar durante el mes de noviembre 2013. La nueva candidata de la alianza, ex ministra del Trabajo Evelyn Matthei se presenta como la contrincante más fuerte contra la ex presidenta Michelle Bachelet. Sin embargo, la permanente popularidad de Bachelet la convierte en favorita para ganar las elecciones. A pesar de la nueva alianza de la Coalición con el Partido Comunista (PC), se asume que de ganar Bachelet, mantendrá políticas básicamente moderadas.

Asimismo, se asume que el PIB crecerá en torno de un 4,8% anual durante el período 2013-2017, impulsado por el consumo privado y las inversiones. Durante este período se espera estabilidad en las finanzas públicas, aunque las políticas sean probablemente menos conservadoras bajo un eventual gobierno de Bachelet, con alzas en los gastos públicos que pueden erosionar la balanza fiscal. El rol del Banco Central en Chile será mantener la inflación dentro de un rango de 2-4%. En términos concretos, esto significaría que el valor del peso se debilitaría después de varios años de

apreciación. El déficit de la cuenta corriente nacional se incrementará a un 4.8% del PIB en 2013, debido a las dramáticas bajas en los precios del cobre que deberían disminuir en la medida que aumenta la capacidad productiva y las exportaciones.

## **1. Sistema de partidos políticos**

Los partidos políticos de Chile están agrupados en dos pactos principales: el pacto por la Alianza y el Pacto Nueva Mayoría. El pacto por la Alianza está conformado por los partidos políticos Unión Demócrata Independiente (UDI) y Renovación Nacional (RN). El actual presidente de Chile, Sr. Sebastián Piñera representa esta ala de centro derecha.

El segundo gran pacto Nueva Mayoría está conformado por los partidos Demócrata Cristiano (PDC), Socialista de Chile (PS), Comunista de Chile (PC), Radical Socialdemócrata (PRSD), Izquierda Cristiana de Chile (IC), Por la Democracia (PPD), Movimiento Amplio Social (MAS). Este pacto representa el ala de centro izquierda y ha mantenido el poder desde la recuperación de la democracia en Chile, siendo un movimiento que respalda la candidatura de la candidata Michelle Bachelet, ex presidenta de Chile durante el período anterior (2006-2010).

Adicionalmente se aprecia la existencia de otros pactos minoritarios entre los cuales se encuentran el Si tú quieres, Chile Cambia representado por el partido Progresista, pacto Todos a La Moneda promovido por el partido Humanista, el pacto Nueva Constitución para Chile representado por los partidos Ecologista Verde, Ecologista Verde del Norte y partido Igualdad. Adicionalmente se encuentran los partidos Regionalista de los Independientes y el partido Fuerza del Norte.

El Congreso chileno consta de 2 cámaras. La cámara de Diputados y la Cámara de Senadores. En términos de representación, el pacto de la Alianza (centro derecha) tiene 55 de un total de 120 asientos, mientras que el pacto Nueva Mayoría cuenta con 57 asientos entre todos los partidos que la constituyen (Cámara de Diputados de Chile, 2013). La cámara de senadores está compuesta por un total de 38 representantes, 16 de los cuales pertenecen a la Alianza, mientras que 19 están vinculados al pacto Nueva

Mayoría. Esta distribución en el congreso permite un balance en la generación de las políticas de gobierno, manteniéndose en general bastante estable.

De acuerdo con los resultados de las elecciones parlamentarias de noviembre 2013, la cámara de diputados queda dominada por el pacto de izquierda con 68 de los 120 asientos, mientras que la cámara de senadores quedaría con 21. La implicancia de este resultado es que ante un eventual gobierno de Bachelet, se podría aprobar leyes de maneras más expedita.

A pesar del número de partidos políticos, se considera que el comportamiento del sistema partidista en Chile está bastante consolidado, por cuanto existe la predominancia de dos grandes bloques que dominan el quehacer público.

## **2. Credenciales políticas del presidente.**

Este punto se refiere básicamente a la autoridad que percibe la ciudadanía en general respecto del desempeño e intenciones del presidente de la república. En el caso de Chile, el presidente Piñera proviene del mundo empresarial, por lo cual las habilidades políticas que ha mostrado han sido por debajo de lo esperado por el mundo político.

Diversos conflictos sociales han acentuado la percepción de debilidad en la resolución de asuntos sociales con matices económicos, acentuado por manifestaciones sociales respecto de la construcción de hidroeléctricas, manejo en los medios comunicacionales, revueltas sociales en materia de educación y discusiones por la posesión de importantes empresas por parte del Sr. Piñera como las aerolíneas LAN, si bien éste las ha vendido.

En vista de estos puntos, se considera que las credenciales políticas del presidente Piñera son pobres.



### **3. Habilidades de liderazgo del presidente.**

Siendo el primer período de administración por el sector de centro-derecha desde la recuperación de la democracia, la evaluación que ha hecho la sociedad chilena durante el gobierno del Sr. Piñera ha sido en general media baja. Es así como el nivel de aprobación que ha logrado desde la opinión pública ascendió sólo a un 42%. Expertos señalan que esto es debido a gran medida a la falta de habilidades de gerencia para poder dar respuesta a los requerimientos sociales y políticos complejos.

Asimismo, los análisis agregan que la percepción hacia la figura del presidente está marcada por la desconfianza y falta de credibilidad. En conjunto, la gestión del actual presidente de la república parece altamente cuestionada cuando interviene en problemáticas sociales. Sin embargo, los datos sobre desempeño económico del país, avalan un resultado positivo. Asumiendo un eventual triunfo de Bachelet en la segunda vuelta y considerando el desempeño de su gobierno anterior, el escenario político quedaría amparado bajo un liderazgo más fuerte.

### **4. Consenso político**

Dada la distribución del congreso chileno y la utilización del modelo económico imperante orientado a la generación de políticas liberales, particularmente bajo el gobierno actual, se puede señalar que en general existe un alto consenso político por mantener y promover políticas de apertura. Una clara consecuencia de esto es la mantención y apertura de tratados de libre comercio entre distintos países, como India y Nueva Zelanda, así como la participación en calidad de país asociado en otras asociaciones comerciales entre países como el MERCOSUR.

Este alto consenso se fundamenta en el profundo interés por lograr integración global a la vez que se mantiene una economía liberal de mercado y políticas fiscales y monetarias prudentes. Las mayores diferencias políticas entre las mayores coaliciones son más de forma que de fondo, donde las divergencias pasan a ser materia de detalle. Las mayores diferencias se vinculan al régimen laboral, la política de impuestos y el sistema electoral. La

materia de educación se proyecta como el mayor desafío del próximo gobierno.

## **Evaluación de riesgos de devaluación: Modelo Hipkins**

### **1. Tasa de cambio.**

De acuerdo con los datos de Economic Intelligence Unit (EIU) (2013a) el peso chileno se ha depreciado moderadamente desde mediados del año 2013 de manera consistente con las condiciones globales. Un ejemplo de ello es el precio del peso en agosto 2013 donde la relación con el dólar era de CL\$ 512: 1 US\$, mientras que en mayo del mismo año la relación era de CL\$ 480: 1 US\$. Sin embargo, la relación se muestra más positiva que otras monedas de mercados emergentes como el Real brasileño.

A pesar de la depreciación de la moneda local, los expertos indican que no es motivo de preocupación, dada la baja inflación y la tendencia general a la apreciación de la moneda durante los últimos años. La tasa de cambio se comportará algo volátil en el corto plazo en respuesta a las oscilaciones en los mercados financieros internacionales, aunque paulatinamente debería normalizarse hacia una relación cercana a CL\$ 542: 1 US\$ proyectada para finales de 2017.

Adicionalmente, la presencia de un Banco Central independiente, exclusivamente centrado en el control inflacionario, contribuye a otorgar a Chile un ambiente de estabilidad cambiaria.

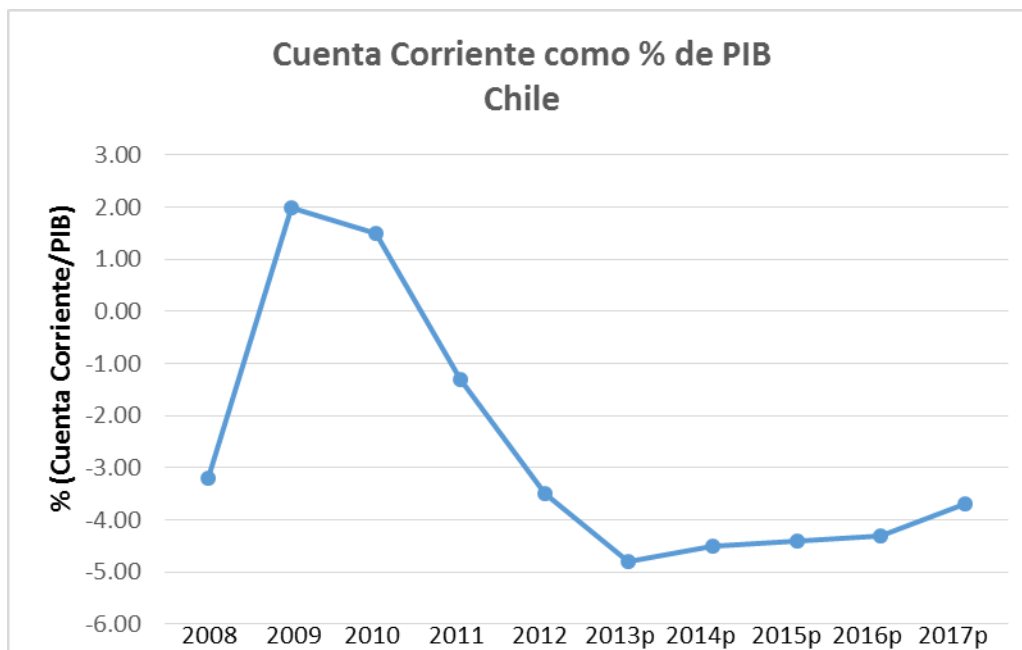
### **2. Tamaño del déficit de la cuenta corriente.**

De acuerdo a los indicadores comerciales de Chile, se espera un déficit en la cuenta corriente del orden del 4,8% del PIB hacia finales de este año debido a la fuerte demanda de importaciones y la baja en los precios del cobre. Este déficit se verá levemente compensado a un promedio anual de 4,2% del PIB en el período 2014-2017 debido a un incremento en las exportaciones de cobre, a pesar de que los precios de este commodity se ubicarán por debajo del precio peak alcanzado en 2011, y un crecimiento

moderado de la demanda de importaciones como resultado de una moneda más debilitada en relación con la divisa.

Se estima que el país presentará una modesta recuperación en el período 2014-2017, sustentado en los tratados de libre comercio establecidos y fuertes vínculos con mercados con alto crecimiento, como China (ver Gráfico 11).

A pesar del dramático aumento del PIB de China, se espera que este país se mantenga como una importante fuente de demanda para las exportaciones de cobre. La agricultura, segunda fuente de exportación más importante, se espera que crezca entre un 3,5 a 4% anual en los próximos 4 años, respaldado por los numerosos tratados de libre comercio contraídos por Chile así como por su creciente rol como centro regional para negocios y servicios financieros en América del Sur.



(Fuente: EIU, 2013a)

En general, se espera para los próximos años una balanza más inclinada hacia las importaciones de bienes de consumo que una fuerte recuperación de las exportaciones, manteniendo estas últimas una tendencia

al alza en la medida que el mercado mundial continúe con fuerte demanda de minerales.

### **3. Tamaño del déficit fiscal.**

En este ámbito, el desempeño económico de Chile permanece sólido, proveyendo las condiciones para implementar políticas contracíclicas de ser necesario. Durante el año en curso, las arcas fiscales han visto un aumento producto del aumento de los impuestos corporativos, resultado de la reforma tributaria del año 2012, pero que ha sido contrarrestado por la disminución del precio del cobre.

Sin embargo, expertos de EIU (2013a) proyectan un superávit fiscal de 0.3% del PIB para el año en curso, que es menor que el 0.5% resultado del año anterior. En esta misma línea, la reforma tributaria propuesta por la Sra. Bachelet como candidata presidencial incluye medidas cuyo resultado aumentaría los ingresos en 3 puntos porcentuales del PIB. Sin embargo, asumiendo que la Sra. Bachelet obtiene la presidencia del país en 2014, su gobierno aumentaría el gasto social, que afectaría el superávit disponible. Bajo este panorama, se espera que llegar a un modesto déficit fiscal desde 2015, consiguiendo un déficit promedio de 0.3% del PIB, pero con mayores gastos en materia de educación e iniciativas sociales.

### **4. Reservas internacionales.**

En términos de reservas en el extranjero, el Fondo Monetario Internacional (FMI) indica que al mes de septiembre 2013 Chile cuenta con un monto de 42,302.15 millones de dólares a su haber. A juicio de la organización antes señalada, esta cantidad es garantía de la capacidad del país para financiar importaciones controlando la balanza de pagos así como de la capacidad de reducir la volatilidad de las divisas y enfrentar crisis especulativas que conlleven riesgos de default.

## **5. Deuda externa.**

La deuda externa que presenta el país al cierre del año 2012 fue de US\$112.7 billones, que equivale al 42% del PIB. Sin embargo, el país presenta una tendencia creciente en el endeudamiento, que reafirma las sólidas relaciones del país con instituciones financieras internacionales como el Fondo Monetario Internacional. Es así como la EIU (2013a) proyecta que a fines de 2013, la deuda contraída por el país correspondería a US\$119.9 billones, para ir en progresivo aumento hasta 2017, manteniéndose alrededor del 41.5% del PIB.

## **6. Riesgo político.**

En general, el país presenta antecedentes históricos de estabilidad, transparencia y buena reputación en el desempeño político y económico que no se ven particularmente afectados por las elecciones presidenciales de este año. Chile continua mostrando un desempeño económico sobresaliente en América latina, con sólidas bases macroeconómicas que reflejan décadas de administración económica prudentes.

El Banco Central continúa preservando la bien ganada reputación respecto de la estabilidad de precios, mientras que busca reducir la volatilidad de la moneda local cuidándola de shocks externos. Asumiendo que las elecciones presidenciales son ganadas por la Sra. Bachelet, su gobierno enfrentará presiones por los partidarios más extremos del pacto Nueva Mayoría, particularmente del Partido Comunista, para imponer políticas de izquierda. Sin embargo, expertos del EIU esperan que adopte políticas pragmáticas a la vez que aumente el gasto social, aunque no descartan el riesgo de que ella persiga políticas más extremas. Una victoria por parte de la Sra. Matthei de la Alianza de centro derecha, en cambio aseguraría la continuidad hacia políticas más liberales del presidente Piñera (EIU, 2013).

## **7. Riesgo de efecto de contagio.**

En un mundo global, los efectos de crisis económicas mundiales repercuten irremediabilmente en las economías locales. En Chile, las sólidas bases macroeconómicas y políticas así como estables instituciones apoyan el crecimiento para el período venidero. Sin embargo, al ser el país bastante abierto a la economía lo deja expuesto a fenómenos globales, incluyendo oscilaciones en los precios de commodities, tanto en minerales que constituyen más del 50% de las exportaciones como en combustibles, que Chile importa.

Los pronósticos para el próximo año son positivos particularmente con Estados Unidos como con la Unión Europea, que experimentará un modesto crecimiento después de dos períodos de contracción. Sin embargo, EIU espera una paulatina disminución en el crecimiento de China a 7.3% en 2014 (desde 7.5% en 2013) y a 6.4% hacia 2017, lo que afectará la demanda y los precios de las principales exportaciones del país.

Independientemente de qué candidato gane las elecciones, Chile mantendrá sólidas relaciones comerciales con los Estados Unidos así como con otros países de América Latina. Algunas tensiones persistirán con Argentina, por motivos de suministro de gas, y con Bolivia por disputas territoriales. Los vínculos comerciales e inversiones en Perú permanecerán fuertes a pesar de las tensiones por los límites marítimos. La Alianza del Pacífico, que integran Perú, México y Colombia, se expande y consolida.

Fuera de la región, Chile continua ampliando y profundizando vínculos para apoyar el desarrollo de sus exportaciones, en particular a través de la integración con economías del Pacífico, especialmente con China, establecido un acuerdo estratégico en 2012. En particular, se espera que Chile amplíe su ya variada red de acuerdos de libre comercio con Malasia, Vietnam e India. Dado el amplio consenso a través de los sectores políticos en Chile, un eventual gobierno de Bachelet daría continuidad estos esfuerzos, diversificando el portafolio económico de Chile y disminuyendo el riesgo de contagio ante eventuales crisis globales.

## PERU

### FICHA TÉCNICA:

<b>PAIS:</b>	Perú		
<b>POBLACIÓN (Millones):</b>	30.8		
<b>PIB PER CÁPITA:</b>	6,481		
<b>ÍNDICE PARA HACER NEGOCIOS:</b>	6.09		
<b>Ranking Global 2012:</b>	46	<b>Ranking proyectado:</b>	48
<b>Ranking Regional 2012:</b>	5	<b>Ranking proyectado:</b>	5
<b>CRECIM. DEMANDA INTERNA:</b>	7.3		
(prom. últimos 5 años)			

### Antecedentes de mercado

La industria de alimentos y bebidas tiene un rol fundamental en elevar los niveles de alimentación y nutrición de los peruanos, considerando que aún hay índices elevados de pobreza total (31%) y de pobreza extrema (9,8%). Específicamente, el crecimiento del mercado del té en Perú fue de 4% del total de volumen, lo que implicó un aumento del 15% de aumento de ingresos durante el año 2012. Durante el mismo año, los precios experimentaron diversos aumentos; mientras que las variedades de té frutal y herbal tuvieron un incremento de 11%, el té verde y el té negro vieron un aumento de sólo 4%.

El crecimiento alcanzado por la categoría de tés en 2012 de 4% y 15% en volumen y ventas retail respectivamente, fueron mayores que los crecimientos alcanzados en 2011. Durante ese año, la categoría se redujo a menos de un 1% en términos de volumen, que fue claramente recuperado en 2012. Aunque algunas categorías como té negro han disminuido, otras han compensado la tendencia, generando un crecimiento en promedio más estable (Euromonitor International, 2013c).

En este contexto, la variedad de té verde ha aumentado rápidamente, debido a la tendencia del país de percibirlo como producto saludable. Sin embargo, las variedades frutales y herbales alcanzaron un mayor crecimiento, aumentando las ventas de retail en un 22% el año pasado. El consumo estimado de té tanto en Perú como en Bolivia es de alrededor de 200 gramos por persona al año, cuota inferior al consumo argentino de 300 gramos, es decir unas 70 tazas per cápita anual.

El té verde tuvo un buen desempeño durante 2012, registrando un crecimiento de 10% en volumen y de 14% en utilidades, respectivamente. Sin embargo, la categoría es aún pequeña y tiene potencial de crecimiento de acuerdo a los datos provisto por Euromonitor International (2013c). Esto se ve reflejado en que el año pasado hubo un aumento en el número de marcas que ofrecían té verde en el mercado peruano, lo que incrementó la consciencia del producto y su ulterior consumo.

Por su parte, el té adelgazante creció aceleradamente durante el período pasado tanto en las presentaciones premium como en las estándar. La tendencia hacia productos saludables que percibe este país está liderando el desarrollo de estos productos, pues los vinculan con un estilo de vida saludable y con control o reducción de peso.

Dada la pequeña base de té adelgazantes, éstos alcanzaron la mayor tasa de crecimiento, teniendo un buen potencial en los años venideros. Esta variedad se está beneficiando del mejoramiento económico del país, que está aumentando la cantidad de ingreso disponible para los consumidores y liderando el incremento del consumo de muchos productos previamente considerados de lujo. La tendencia saludable está apoyando el crecimiento de esta categoría, ya que el té adelgazante promete cuidar el peso, así como fomentar un estilo de vida saludable.

Los sabores preferidos para el té en las variedades frutales y herbales es la manzanilla. También es posible encontrar en el mercado peruano variedades mezcladas con diferentes sabores, según las hierbas utilizadas en el mix (Euromonitor International, 2013c).



En la tabla siguiente se puede apreciar las variaciones de los volúmenes de venta, en toneladas, para las variedades más relevantes de este mercado.

### Ventas de Té en Retail por Categoría

Período 2007-2012

Toneladas	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Té Negro	202.4	308.2	333.1	399.5	390.3	392.1
Té Negro Estándar	43.7	74.3	82.0	102.0	99.9	94.2
Té Negro de Especialidad	158.7	233.9	251.1	297.6	290.3	297.9
Té Herbal / Frutal	86.5	128.6	132.7	183.3	189.3	208.1
Té Verde	2.0	2.2	2.4	2.6	3.0	3.3

(Fuente: Euromonitor International, 2013c)

En esta tabla se aprecia un incremento en los volúmenes de venta de los té de especialidad, que si bien no representan el mayor consumo, dan cuenta de la tendencia de los consumidores a preferir variedades premium. Asimismo, el té verde muestra claras señales de aumento de ventas en el mercado.

Las ventas realizadas en restaurantes y cafeterías aumentaron un 2% en términos de volumen durante 2012. Este tipo de ventas se han incrementado debido a la mejoría en la economía local, siendo el resultado de más visitas a restaurantes y cafés y también debido a que los puntos de venta de estos productos se están expandiendo rápidamente a través del país, alcanzando a todos los niveles de ingreso (Euromonitor International, 2013c).

Se proyecta que durante el período 2012-2017 la tasa de crecimiento del volumen total será de 3% y de 4% para las ventas en retail. Se considera que el té es una categoría madura, por lo que un mayor crecimiento es poco esperable.

Adicionalmente, el favorable escenario económico está beneficiando la mayoría de los bienes de consumo, aunque en el caso del té tendrá un efecto algo negativo. Esto es debido a que el producto ha estado siempre disponible

y con el aumento de los ingresos, los consumidores tenderán a consumir nuevos productos que previamente no podían comprar.

Una potencial amenaza para el crecimiento sería la ocurrencia de cambios repentinos en los precios. Los consumidores peruanos son muy sensibles a estas oscilaciones y cualquier incremento tendrá un efecto negativo en la demanda, especialmente en los productos considerados como alcanzables, llevando a los consumidores a buscar sustitutos para el té.

Con respecto del comportamiento en el mercado interno, Herbalife fue el actor más destacado en el mercado del té en 2012, logrando un 46% de las ventas, seguido por Industrias Oro Verde y Unilever, con 23% y 13% respectivamente. Herbalife ofrece productos adelgazantes, incluida una marca de té que es particularmente popular entre los consumidores que buscan perder peso. Aunque Herbalife no es una marca líder en volumen de ventas, debido a sus altos precios. Por otra parte, dentro de las variedades más tradicionales de té como té negro, compañías como Industrias Oro y Unilever lideran las ventas con marcas como Herbi y McColin's, respectivamente. Estas marcas son reconocidas y respetadas en Perú. Además, éstas incorporan una amplia variedad de tés herbales y frutales.

En 2012 Herbalife incrementó participación de mercado en retail alrededor de 3 puntos porcentuales sobre 2011. Sus ventas crecieron considerablemente en 2012 apoyadas por el mejoramiento de la economía y la tendencia a llevar una vida saludable presente en el país. Asimismo, ha aumentado el número de consumidores dispuestos a pagar por un producto adelgazante más caro, en la medida que confíen en su efectividad (Euromonitor International, 2013c).

Empresas internacionales de té como Herbalife y Unilever alcanzan en conjunto un 59% de las ventas en retail. Empresas locales como Industrias Oro Verde, Alicorp, Aurandina y Dinamika Business, alcanzan en conjunto un 32% de las ventas retail. La marca local Herbi, de Industrias Oro Verde ha tenido un muy buen desarrollo de canales de distribución, permitiéndole disfrutar de muy bajos precios a la vez que mantiene la calidad de sus productos. La marca McColin's de Unilever es también bien conocida y respetada, siendo respaldada por fuertes campañas de marketing. Otras marcas como Wawasana y Sunka de Aurandina y Dinamika Business,

respectivamente, están creciendo rápidamente, aunque es anticipado afirmar que tendrán mayor importancia en el futuro próximo.

Algunas marcas Premium como Wawasana, Sunka y Lipton son normalmente promocionados a través de revistas y periódicos. Las marcas tradicionales invierten más fuertemente en promoción y durante ciertos periodos del año en televisión, carteles, revistas y periódicos, entre otros. Por su parte, las marcas económicas normalmente compiten a través de precios y promociones, intentando atraer consumidores de otras marcas.

Respecto a las proyecciones del mercado, se espera que la marca Sunka, aumente las ventas de té hacia 2017. Esta marca se ha posicionado como una marca premium local y su té verde es muy popular en el país. Asimismo, se proyecta que la marca Lipton de Unilever liderará la línea de té verde hacia 2017, debido a su fuerte inversión en marketing.

### **Importaciones y Exportaciones**

La balanza comercial agrícola del país se ha visto favorecida por el aumento de las exportaciones de productos no tradicionales tales como los espárragos, uvas, mangos, aceitunas, cacao, entre otros; y en menor medida de las exportaciones tradicionales tales como algodón, café y té, generando un superávit en los tres últimos años.

Sin embargo, Perú sólo exporta anualmente alrededor de 70 toneladas de té negro y verde, equivalente a US\$ 370 mil, lo que corresponde a un fracción de lo exportado en productos agrícolas principales como el café, que durante el mismo período fue de 245 mil toneladas y casi US\$ 1 millón, de acuerdo a los datos arrojados por el sitios oficiales de promoción de la exportación del país (Peru Trade Now, 2012).

Por su parte, las importaciones de Perú para la categoría de productos de café, té, yerba mate y otras especies tienen como principal proveedor a Sri Lanka, el cual es uno de los más importantes productores de té a nivel mundial. Dada la ausencia de datos desagregados disponibles, se asume que las importaciones de este país están basadas principalmente en el producto té, mientras que las importaciones provenientes de Brasil, segunda mayor

importación en términos económicos, se asume que se basan en el producto café, considerando la tradición cafetera por excelencia de dicho país.

En las tablas siguientes se puede observar el comportamiento histórico de los últimos 5 años de las importaciones de productos de la categoría de café, té, yerba mate y otras especies en miles de dólares por año y procedencia.

**Importaciones de Perú**  
Café, té, yerba mate y especias (US\$)

<b>Pais Exportador</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Sri Lanka	4,024,768	4,031,184	5,104,099
Brasil	738,072	1,708,948	2,336,950
India	575,886	1,790,776	2,397,797
Estados Unidos	1,007,003	1,286,796	901,263
Ecuador	560,182	665,184	518,435
Chile	162,161	146,729	177,258
Italia	526,546	543,373	581,049
España	436,055	487,425	473,658
Turquía	93,179	170,087	432,759
Argentina	430,951	448,423	544,732
Otros	1,934,729	4,448,374	1,936,015
<b>Total</b>	<b>10,489,532</b>	<b>15,727,299</b>	<b>15,404,015</b>

(Fuente: Trade.nosis, 2013)

En términos anuales, se observa que la importación de la categoría conjunta de productos fue de más de US\$ 15 millones, con una marcada influencia de Sri Lanka como país proveedor. Tal como se señaló en el párrafo anterior, se asume que el segundo lugar en importación de té y hierbas lo amerita India, con ventas sobre US\$ 2 millones.

Asimismo, se observa en la tabla a continuación que durante el mes de septiembre 2013, se importó un total de casi US\$ 2.5 millones, con marcada influencia nuevamente de Sri Lanka e India como proveedores. Ahora, ambos países son reconocidos por su producción en té.

## Importaciones Mensuales de Perú

Café, té, yerba mate y especias (US\$)

Pais Exportador	Julio	Agosto	Septiembre
Sri Lanka	727,353	924,108	799,717
India	359,046	77,480	752,703
Brasil	0	0	58,005
Estados Unidos	52,951	136,388	89,808
Ecuador	29,205	35,623	183,828
Argentina	27,766	106,318	6,172
España	58,056	28,340	105,274
Turquía	67,290	72,445	105,535
Italia	104,973	30,095	76,993
Desconocido	0	12,802	128,694
Otros	177,759	107,761	153,264
<b>Total</b>	<b>1,604,399</b>	<b>1,531,360</b>	<b>2,459,993</b>

(Fuente: trade.nosis, 2013)

Con todo, se puede afirmar, de acuerdo a los datos otorgados por el Sr. Wilfredo Koo, Director de Agrodataperu (2013), que específicamente las importaciones peruanas de Té Negro al mes de septiembre 2013 alcanzan los US\$ 297 mil, mientras que las de Té Verde US\$ 288 mil.

## Características del consumidor Peruano

En escala geográfica, Lima concentra el 53% de las ventas totales de infusiones, mientras que provincias representa el 47%. Es preciso destacar que este último mercado viene mostrando mayor dinamismo en los últimos meses, gracias a su crecimiento económico. La estacionalidad también se muestra como un factor influyente en el consumo de este producto, ya que se indica que el consumo de infusiones registra sus mayores ventas durante los meses de frío, de mayo a octubre.

Respecto de las propiedades del producto, los atributos más valorados por los consumidores peruanos en una infusión son el aroma y el sabor. El té continúa siendo la variedad de mayor consumo, seguido por la manzanilla.

En términos de distribución, se puede señalar que los pequeños distribuidores independientes continúan siendo los canales de distribución más importantes en 2012, contando con un 54% de volumen de ventas minoristas. Este dato es relevante, por cuanto los consumidores valoran la proximidad ofrecida por este tipo de distribuidores pequeños, ya que para todas las categorías como el té que no requieren cantidades grandes, prefieren comprar en tiendas cercanas a sus hogares y en pequeñas cantidades (Euromonitor International, 2013c).

El consumo de té a granel es insignificante. De acuerdo a los especialistas, el té a granel es vendido en áreas rurales como planta completa, sin marca ni procesamiento alguno. Los consumidores prefieren la conveniencia del té envasado, especialmente en bolsitas, ya que es limpio y manipulable permitiendo su uso en pequeñas porciones de manera individual.

Al analizar el consumo de té en cafeterías y restaurantes, se espera un moderado crecimiento. Esto se debe en parte a que los consumidores peruanos tienen una alta sensibilidad al precio y son renuentes a pagar mucho más por el producto, lo que limita el crecimiento de infusiones a través de cafeterías y restaurantes.

Finalmente, es necesario señalar que de acuerdo con especialistas, los consumidores están cambiando el té por otros productos, no necesariamente sustitutos cercanos, como leche o yogurt por ser más nutritivos. Así, se espera que el mercado del té continúe creciendo, pero a una tasa moderada e impulsada por productos adelgazantes así como por el té verde (Euromonitor International, 2013c).

### **Análisis económico político: Modelo Pakenham.**

Perú tuvo un régimen militar de más de 12 años, que finalizó en 1980. Posteriormente tuvo una década de inestabilidad económica y social, seguida por el gobierno de Alberto Fujimori hasta el año 2000, que puso fin a la hiperinflación y permitió el avance de reformas para abrir la economía. Sin embargo, las débiles instituciones democráticas del país y los escándalos de corrupción terminaron por derribar su gobierno.

Los dos gobiernos posteriores, de Alejandro Toledo (2001-2006) y de Alan García (2006-2011), fueron exitosos en consolidar la estabilidad macroeconómica del país, aunque no prestaron la atención necesaria para establecer reformas estructurales que aumentaran la productividad y asegurara el crecimiento a largo plazo. El actual presidente Ollanta Humala fue electo posteriormente en 2011 con un mandato de incrementar el gasto social y mejorar los servicios públicos para reducir los altos índices de pobreza y desigualdad.

El nivel de aprobación del actual presidente, que ha disminuido el último semestre, es difícil de mejorar significativamente debido a la amenaza de movimientos sociales e insatisfacción pública con el desempeño del gobierno en temas de contingencia. Sin embargo, no se espera mayor impacto en la gobernabilidad del país.

## **1. Sistema de partidos políticos**

La estructura política establece un régimen presidencial con un poderoso poder ejecutivo. La composición del congreso es unicameral y está compuesto de 130 congresistas. Existen 28 partidos políticos reconocidos en Perú. La mayoría de ellos se encuentra agrupados en 6 alianzas a saber:

Gana Perú es una coalición integrada por los siguientes partidos: Partido Nacionalista Peruano, Partido Comunista del Perú, Partido Socialista y Partido Socialista Revolucionario. El presidente es respaldado por esta alianza que cuenta en el congreso con 47 asientos, de corte claramente izquierdista.

La alianza Fuerza 2011, principal fuerza opositora, con orientación conservadora, consiguió 37 asientos. Luego, la coalición Perú Posible integrada por los partidos: Partido Perú Posible, Acción Popular y Somos Perú, tiene una representación de 21 congresistas. La Alianza por el Gran Cambio está integrada por: Partido Popular Cristiano, Restauración Nacional, Partido Humanista Peruano y Alianza por el Progreso y tiene 12 congresistas. La Alianza Solidaridad Nacional que tiene 9 diputados está compuesta por: Solidaridad Nacional, Unión por el Perú, Siempre Unidos, Todos por el Perú, y

Cambio 90. Otros partidos no agrupados que en conjunto tienen 4 puestos en el congreso son Cambio Radical, Fonavistas del Peru, Partido Descentralista Fuerza Social, Adelante, Fuerza Nacional, Despertar Nacional, y Justicia, Tecnología, Ecología (Congreso de la República de Perú, 2013).

Este escenario político muestra una alta fragmentación del sistema, donde la alianza Gana Perú, que respalda al presidente, no cuenta con mayoría legislativa. Esta fragmentación se refleja fuertemente en las dificultades para definir reformas, a la vez que se proyecta un creciente desafío en la elaboración de políticas por lo menos hasta que finalice el período presidencial.

## **2. Credenciales políticas del presidente.**

Ollanta Humala, actual presidente de Perú, es un militar peruano retirado, fundador del Partido Nacionalista Peruano. Humala, siendo militar en actividad, protagonizó levantamiento contra el régimen de Alberto Fujimori en 2000. Posteriormente el congreso le concedió la amnistía por haber ejercido el derecho a insurrección contra un gobierno ilegítimo y totalitario, perfilándose como líder político.

En las elecciones de 2006 se candidateó como presidenciable contra Alan García, obteniendo en segunda vuelta un 47.4% de las preferencias, proclamando nacionalismo y admiración el régimen chavista, lo que preocupaba a inversionistas y empresarios. Sin embargo recién tuvo acceso a la presidencia en 2011, cuando Humala cambió su postura izquierdista a centrista, reduciendo a la vez su visión nacionalista y confrontacional. Este cambio fomentó mejores relaciones y una postura más moderada en la aplicación de reformas económicas.

En conjunto se considera que las credenciales del presidente son moderadas en cuanto a liderar reformas económicas más liberales.

## **3. Habilidades de liderazgo del presidente.**

En cuanto a liderazgo hacia la población, cabe señalar que ya durante su primera postulación a la presidencia en 2006, fue acusado por la



ejecución y desaparición de población civil en zonas de conflicto con terroristas. Durante su gobierno actual, Humala ha tenido que enfrentar problemas con protestas de la población en contra del desarrollo de proyectos mineros que han terminado en suspensión de faenas.

Mientras que la captura de líderes terroristas ha aumentado temporalmente su aprobación a un 59%, los múltiples problemas medioambientales vinculados a millonarias inversiones minera han provocado su declive. Actualmente, la aprobación continúa cayendo debido a insatisfacción pública con el desempeño del gobierno y a falta de apoyo por falta de promesas electorales no cumplidas. Esto ha generado un aumento de las tensiones en el congreso (tanto con su coalición como con la oposición) que han dejado al presidente sin apoyo. Sin embargo, entidades como la Economist Intelligence Unit (2013e) no consideran mayor riesgo de gobernabilidad, debido a que Humala ha mostrado capacidad para formar coaliciones cuando lo requiere, dentro de la fragmentada distribución del congreso.

Dadas las situaciones mencionadas, se considera que en conjunto las habilidades de liderazgo del Sr. Humala son regulares.

#### **4. Consenso político**

En el ámbito de consenso político para impulsar reformas económicas, se considera que existe en general continuidad en políticas económicas ortodoxas y que el escenario económico para hacer negocios sigue siendo atractivo. A pesar de la tendencia socialista del ejecutivo, la administración de Humala ha mostrado voluntad para introducir reformas estructurales a la economía, dando claras señales de apertura. Esto se ha visto reflejado en el crecimiento de la economía a 6.9% en 2011 y a 6.3% en 2012, alcanzando la mayor tasa de crecimiento en la región.

En consecuencia, se estima que el consenso político en materia económica es moderado.

## **Evaluación de riesgos de devaluación: Modelo Hipkins**

Este modelo busca evaluar los riesgos asociados a una devaluación del tipo cambiario y en general de los riesgos económicos presentes en el país para realizar inversiones en él.

En cuanto a la administración de políticas macroeconómicas, se espera que éstas sean prudentes para los próximos años, a pesar de que el país tiene potencial para jugar un rol más activo en la economía, así como para que las cuentas fiscales mantengan un superávit (EIU, 2013e). El crecimiento del país que se espera para los próximos 5 años promedia al menos un 6.1%, aunque es menor que lo experimentado durante la última década.

Asimismo, se espera que el Banco Central de la Reserva del Perú mantenga su política cambiaria estable en 2014, debido a pocas presiones inflacionarias. El Nuevo Sol, la moneda local, ha estado bajo presión en 2013 y se proyectan mayores oscilaciones cambiarias que en el período anterior. La cuenta corriente de mantendrá con déficits hasta 2018, pero se estima que flujos de inversión a largo plazo actuarán como medida compensatoria.

Así, se espera que la economía se expanda en promedio un 6,1% entre 2014 y 2018, que aunque la cifra es mayor que en la región, está por debajo de los niveles alcanzados por el país en la década pasada, los que fueron impulsados por los precios de los commodities. Se estima que este crecimiento tendrá como base un fuerte crecimiento en el consumo, debido al crecimiento de la clase media, altos niveles de inversión pública y privada, baja inflación, políticas fiscales prudentes y un déficit manejable en la cuenta corriente.

### **1. Tasa de cambio.**

Perú tiene una política cambiaria flexible. Durante el desarrollo del año en curso, el Nuevo Sol ha enfrentado una presión a la baja debido a la caída en los precios de los metales, principal exportación del país, e incertidumbre respecto de la política monetaria implementada por Estados Unidos. Estas condiciones ambientales hacen más probable que se genere mayor

volatilidad cambiaria que la que ha experimentado la moneda local desde 2009, en que seguía tendencia al alza.

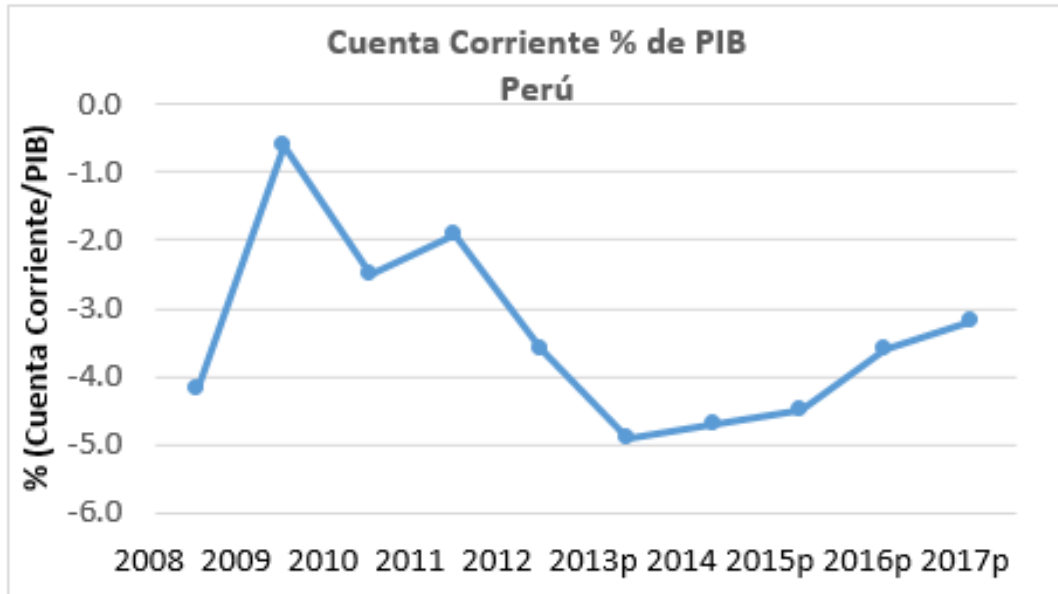
De mantenerse estas condiciones de mercado, el Banco Central de La República del Perú continuará interviniendo el mercado cambiario, ajustando sus reservas para otorgar estabilidad al sector financiero. De esta manera, la tasa de cambio debería sustentarse en un déficit controlable en la cuenta corriente, confianza en la política monetaria, sólidas reservas e ingresos de capital en el largo plazo. Se esperan leves presiones hacia la depreciación hacia 2018 cuando las tasas de interés de Estados Unidos empiecen a recuperarse.

Estos antecedentes permiten aseverar cierta estabilidad en la tasa de cambio, con bajos riesgos de devaluación.

## **2. Tamaño del déficit de la cuenta corriente.**

Se estima que Perú enfrenta su primer gran déficit en la cuenta corriente en más de una década, en gran medida por la disminución del precio del cobre y del oro. Éste déficit representa US\$ 577 millones y un 4.9% del PIB en lo que va de 2013 (ver Gráfico 12). Se espera una recuperación de las exportaciones en la medida que los precios del cobre aumenten y nuevos proyectos de inversión minera refuercen los volúmenes de exportación.

Estas condiciones compensarían el fuerte crecimiento de las importaciones, reflejados por la compra de insumos para la minería así como de bienes de consumo, que permitirán una disminución moderada del déficit, como lo muestra la siguiente gráfica hacia el año 2017.



(Fuente: EIU, 2013e)

El persistente déficit en la cuenta corriente que proyecta la EIU (2013e), sería financiado por fuertes inversiones internas, que permitirá continuar con la acumulación de reservas, aunque a menor escala que en los años anteriores.

### 3. Tamaño del déficit fiscal.

A diferencia de los otros países analizados, Perú no cuenta con déficit fiscales, sino con un superávit que representaba un 2.1% al cierre del balance en 2012. Sin embargo, dados los bajos precios de los metales y los aumentos esperados en gasto social, se espera que este superávit disminuya a un 1% en 2013 y a 0.8% en 2014. Esta tendencia en la disminución de la balanza fiscal aparece reflejada en la tabla comparativa presente en el primer país analizado, la cual compara las cifras proyectadas por año y por país.

Esta tendencia parece ser el resultado de las reformas introducidas a principio de 2013 que apuntan a gestionar un déficit fiscal estructural inferior al 1% del PIB. Esto permite tanto enfrentar los incrementos anuales

en el gasto público, como fortalecer la política fiscal y ofrecer mayor margen de maniobras para establecer políticas contracíclicas de ser necesario.

Se perciben algunos riesgos de deterioro fiscal derivados de shocks externos (como la desaceleración China) durante los próximos años. Asimismo, la captación de ingresos puede caer significativamente de disminuir los precios de los metales. De suceder esto, el crecimiento interno también caería. Sin embargo, el gobierno cuenta con acceso a programas de financiamiento internos e internacionales, aunque al deteriorarse las condiciones externas, incurriría en mayores costos de interés. A pesar de ello. EIU (2013e) estima que este escenario es poco probable.

Los mayores riesgos reales que se aprecian en el país guardan relación con conflictos entre la población y grandes proyectos de inversión minera, así como disminución en los precios de metales. Estas situaciones podrían frenar inversiones por US\$ 57.5 billones durante esta década. Bajo este escenario, la confianza de los privados disminuiría tanto que dañaría las inversiones en otros sectores, reduciendo las proyecciones de crecimiento en el mediano plazo.

#### **4. Reservas internacionales.**

Se estima que las reservas peruanas acumuladas a octubre de 2013 equivalen a US\$ 66.7 billones. Estas robustas acumulaciones del país pueden ser de gran ayuda en el control de la volatilidad del Nuevo Sol en el mercado cambiario, así como en la preservación de la estabilidad del sistema financiero, en el evento de repentinos cambios en la aversión al riesgo de los inversionistas.

La Economist Intelligence Unit (2013e) proyecta que las reservas de Perú alcanzarán US\$ 77.5 billones hacia 2018, lo que representaría una cobertura de 13.4 meses de importación. Estos antecedentes brindan solidez a la economía peruana.

## **5. Deuda externa.**

La deuda externa peruana en 2012 alcanzó los US\$ 50.5 billones, lo que representa un 25.3% de su PIB. En lo que se proyecta para el cierre del año 2013, se mantendría cierto nivel de estabilidad hasta 2014, donde comenzaría gradual, pero levemente a aumentar.

Sin embargo, tal como lo muestra la tabla comparativa presente en el primer país analizado en este estudio, la deuda se mantendría en un nivel inferior al 25% del PIB, cerrando en 2013 con US\$ 50.1 billones y 2014 con US\$ 50 billones.

## **6. Riesgo político.**

Considerando los análisis anteriores, se considera que el presidente Ollanta Humala mantendrá una aproximación sólidamente pragmática en política macroeconómica. Los riesgos políticos pueden provenir de una pobre gestión de parte del ejecutivo en respuesta de los conflictos sociales respecto de proyectos mineros de gran envergadura, así como de percepción de corrupción hacia los actores políticos.

En conjunto y dadas las actuales tensiones con el Congreso, se estima que ambos factores representan riesgo para la estabilidad política del país. Esto se ve reforzado en gran medida por las débiles instituciones y la ausencia del gobierno en zonas rurales y remotas del país. Adicionalmente, los asuntos relacionados con seguridad en el país y mercado de drogas ilícitas exponen las debilidades del sistema legal y afectan los niveles de aprobación del presidente.

Con todo, se considera que el riesgo político para hacer inversiones en el país es medio – bajo.

## **7. Riesgo de efecto de contagio.**

Una de las fortalezas claves de Perú es que es un país abierto al comercio internacional, asegurado por múltiples tratados de libre comercio y con un estable ambiente macroeconómico. Quizás su aspecto más débil es un mercado laboral rígido.

La administración de Humala ha favorecido los esfuerzos de integración regional, manifestados a través del establecimiento de la Alianza del Pacífico (Colombia, Chile, México y Perú), otros implementados bajo la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) y la Comunidad Andina de las Naciones (CAN). Sin embargo, estas alianzas no dañan los tratados bilaterales de libre comercio.

Un tratado con la unión europea fue ratificado en diciembre de 2012, mientras que relaciones con Estados Unidos y China se encuentran vigentes desde 2009 y 2010, respectivamente. Las relaciones con Brasil, se mantienen estables. El riesgo de conflictos con Chile, a la espera del veredicto de la Corte Internacional de Justicia de La Haya por la disputa marítima, es bajo. Esto debido a los fuertes lazos comerciales existentes entre ambos países.

Durante los próximos años se espera la implementación de tratados bilaterales con Corea del Sur y Japón, mientras que se ha retrasado la aprobación del TLC con India por obstrucciones locales. En síntesis, todos estos tratados comerciales de Perú, brindan una base sólida para las inversiones y los intercambios comerciales, disminuyendo los riesgos de contagio de crisis internacionales.

## **RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS**

En consideración con que la misión de Kaptea Inc. es promover y facilitar el abastecimiento, distribución y marketing del té Kapchebet en

todas las regiones del globo a la vez que su visión es ser el proveedor de té negro de más alta calidad en la industria, los objetivos estratégicos a largo plazo deben apuntar a ello.

Las recomendaciones estratégicas que se plantean en esta sección especifican la forma en que la empresa puede alcanzar una posición ventajosa en el mercado en el que opere. La estrategia corporativa, que consiste en la toma de decisiones de largo alcance sobre el ámbito de actuación de la empresa, incluyen las tres dimensiones siguientes: vertical, horizontal y geográfica.

La dimensión vertical comprende las fases productivas sucesivas que deben llevarse a cabo para obtener el producto final que compra el consumidor. Las decisiones estratégicas en esta dimensión deben determinar cuáles de esas fases son llevadas a cabo por la empresa y cuáles no. En este sentido, Kaptea Inc., pretende mantenerse con la producción y distribución de té negro hacia los mercados potenciales, sin involucrarse en la venta directa del producto al consumidor final.

- Integración vertical aguas arriba: la relación existente entre Kaptea Inc. como distribuidor y Kapchebet como productor puede ser fortalecida como un mecanismo que le permita a la compañía la realización de actividades de la cadena vertical gestionando directamente sus propias fuentes de materias prima, lo cual redundaría en una disminución de costos de operación. Dentro de estas ventajas se distinguen: mejor calidad, puntualidad, aprovechamiento de equipo, espacio, competencias personales y alto volumen de especialización y eficiencia. Esto es posible debido a que Kapchebet es el único gran proveedor de té a la fecha, ya que está compuesta por una asociación de campesinos de la misma área de Kericho, Kenia.
- Integración vertical aguas abajo: de acuerdo con los intereses de Kaptea Inc., la incorporación de procesos posteriores a la promoción y distribución de los productos no son de interés estratégico para su directorio, por tanto, se prefiere mantener relaciones B2B con las empresas clientes, en gran medida porque las operaciones de venta se realizan en distintos puntos del globo, por lo tanto aumentarían significativamente los costos de operación en cada mercado objetivo.



En este sentido, cabe señalar que el 70% de la producción se remata en el puerto de Mombasa y es ofrecida al mejor postor, el 30% restante se negocia directamente entre clientes locales de Kenia y otros. El traslado de productos desde las instalaciones de procesamiento del té hacia el puerto de Mombasa es a través de terceros. La compra de camiones para traslado del producto no se considera ya que implica una fuerte inversión en activos fijos no esenciales para la operación.

En el proceso de remate en el puerto, es el comprador quien habitualmente se encarga del embarque hacia su destino final. Sólo en excepciones se acuerda con los clientes compartir los costos de envío, dependiendo de criterios de volumen de venta, precio y destino. Esta práctica se mantiene debido a que la incorporación de costos de shipping disminuye los márgenes para Kaptea Inc. Sin embargo, se evalúan más adelante los costos de embarque al analizar los mercados sudamericanos a fin de establecer parámetros para eventuales negociaciones con potenciales clientes en la región.

La dimensión horizontal se refiere al número de negocios distintos en los que está presente la empresa. La empresa diversifica su ámbito horizontal de actividad a medida que entra en nuevos negocios. En este sentido, Kaptea Inc., debe considerar las particularidades de cada mercado, esto es, para Brasil, se debe considerar la elaboración de productos de bebida fría para aumentar su competitividad con el resto de las bebidas que se consumen preferentemente en el país, así como para diferenciar su consumo del café. Dadas las variables culturales de consumo, así como las características climáticas, el consumo masivo de té puede diferenciarse a través de bebidas frías listas para beber. En el caso del té gourmet, es espacio de crecimiento estaría dado por nichos de mercados caracterizados por mujeres que gustan de salir a beber bebidas calientes en entornos sociales que les permitan conversar y compartir, pero que a la vez les otorgue beneficios en salud y estética. En caso de ingresar a este mercado, se recomendaría utilizar conceptos de marketing orientados a la pérdida de peso, el bienestar y las propiedades antioxidantes del té.

En el caso de Chile, que si bien es el mayor consumidor de té del continente, debería privilegiarse la elaboración y distribución de variedades de té verde y tés blend con sabores frutales y herbales. Los consumidores chilenos ya tienen una cultura de beber té y sus gustos son progresivamente

más exigentes, por lo que la promoción de té negro gourmet, debe enfatizar elementos relacionados con calidez de momentos para compartir con otros, así como los elementos relacionado con la salud y bienestar.

Para diversificarse en Perú, se debe considerar ofrecer variedades que se caractericen claramente por sus propiedades adelgazantes y tengan ventajas de precio. Dado que el crecimiento del país le permitirá a los consumidores eventualmente aumentar sus ingresos, se estima que los patrones de consumo cambiarán, teniendo como consecuencia que el consumo de té puede trasladarse a consumo de bebidas más nutritivas como la leche y el yogurt, tradicionalmente a mayores precios. Así, para introducir té gourmet al mercado peruano, la sensibilidad al precio es uno de los factores más relevantes a considerar. En consistencia con el resto de los consumidores de la región, las propiedades para la salud y pérdida de peso, con las más preponderantes entre las féminas.

Todo lo anterior implica que Kaptea Inc. evalúe ampliar su oferta de productos para satisfacer los requerimientos y preferencia que manifiesta el mercado objetivo en América Latina, yendo más allá de la elaboración de té negro, que es su principal producto.

En torno a la dimensión geográfica, ésta se refiere básicamente al proceso de internacionalización, en que se busca ofrecer bienes y servicios a mercados nuevos, concibiendo ofertas apropiadas, atractivas, completas y rentables. Desde el punto de vista del mercado es buscar clientes y consumidores para los productos y servicios de la empresa en el exterior. Los procesos de internacionalización empresarial tienden a fomentar el desarrollo de todos los países que se ven involucrados, puesto que cada uno de ellos aporta determinados recursos al proceso. La consultoría ofrecida a Kaptea Inc. justamente apunta a brindar lineamientos hacia el objetivo de expansión de sus operaciones al mercado latinoamericano.

Para identificar los mercados más atractivos para el proceso de expansión es imperativo estimar algunos costos generales asociados a la incorporación de esos mercados dentro de la cartera de Kaptea Inc. Esto incluye conocer el valor de los aranceles que cada país examinado y costos asociados al embarque y traslado de los productos. Lo anterior permitirá

comparar las ventajas de un país por sobre otro. Para ello, se analiza a continuación dos breves secciones en torno de estos puntos.

### **Aranceles Aduaneros**

De acuerdo a los datos provistos por la Organización Mundial del Comercio, los aranceles a las importaciones para las variedades de té negro, té verde, té aromatizado, té sin fermentar o con fermentación parcial, varían por país (OMC, 2013). La siguiente tabla sintetiza los aranceles por país:

#### **Aranceles por País**

Argentina	10%
Brasil	10%
Chile	6%
Perú	6%

(Fuente: OMC, 2013)

Como se aprecia en dicha tabla, los aranceles más bajos para la categoría de productos de té se presentan en los países del área del Pacífico más que en los países miembros del Mercosur.

Lo anterior implica que, si bien el precio comercial de un contenedor de 20 pies con un peso de 14 toneladas es equivalente a 49 mil dólares (US\$3.5 por kilo de té), el costo del pago de los aranceles para Argentina y Brasil sería del orden de US\$4,900 por carga, mientras que para Chile y Perú, el costo por el pago de este concepto sería sólo de US\$2,940 aproximadamente.

## **Costos Generales de Embarque**

Para el análisis de los costos asociados al embarque de la mercadería desde Kenia a Latino América, se consideraron puertos de destino para cada uno de los países en revisión. En este apartado se explicitan algunas variables relacionadas con la ubicación geográfica de los puertos en zonas aledañas a las capitales, así como los tiempos de transportación de la mercadería y el costo por el servicio mismo.

Para poder comparar las ventajas de cada uno de los puertos de los mercados objetivos se consideró la existencia de rutas en las agencias de transporte y el costo de un contenedor de 20 pies con un peso de 14 toneladas compuestas por 10 pallets con té con distintos grados de elaboración, con una ruta de envío desde Mombasa, Kenia a cada país estudiado. Una de las consideraciones más relevantes para estimar los costos generales de embarque consiste en la inexistencia de rutas directas desde el norte de África a Sudamérica, lo que obliga a los prestadores de servicio a utilizar puertos de transbordo de mercadería, lo que implica un aumento en los costos de transporte por dicho concepto.

Dada la dificultad de conseguir información precisa desde las empresas navieras vía cotización, se estimó el costo de embarque sobre la base del costo diario para poder establecer puntos de comparación entre cada país. La base para calcular dicho costo diario está basada en los datos provistos por el Gerente General del Grupo Combix Chile S.A., Sr. Alex Avetikian, para la ruta Mombasa – San Antonio. Estos costos generales incluyen gastos de fumigación, trámite y gastos portuarios de exportación, el flete interno desde Kericho hasta Mombasa y el flete marítimo hasta San Antonio.

La longitud de los tramos, medida en días de trayecto o transit time, fue conseguida a partir de los datos provistos por Felipe Mazzini, Sales Manager de Silver Freight Logistic de Argentina y fueron corroborados por la empresa de transportes Global Logistic & Transportation Solution en Chile. Así, se calculó el costo base diario para Chile y se estimó el costo para cada uno de los países estudiados.

## Costos generales

País	Argentina	Brasil	Chile	Perú
Puerto	Mar del Plata	Santos	San Antonio	San Juan
Routing	2 Traslados	2 Traslados	3 Traslados	4 Traslados
Transit time (días)	44	38	57	66
<b>Costo Shipping* (US\$)</b>	<b>4,477.19</b>	<b>3,866.67</b>	<b>5,800.00</b>	<b>6,715.79</b>
Valor comercial carga	49,000	49,000	49,000	49,000
Aranceles	10%	10%	6%	6%
<b>Costo Arancel (US\$)</b>	<b>4,900</b>	<b>4,900</b>	<b>2,940</b>	<b>2,940</b>
<b>Costos Totales en US\$ (Shipping + Arancel)</b>	<b>9,377.19</b>	<b>8,766.67</b>	<b>8,740.00</b>	<b>9,655.79</b>

\* Costo base para Chile: US\$ 5,800.

Costo/día: US\$ 5,800 / transit time

Costo Shipping: Costo/día \* Transit time

(Fuente: Elaboración propia)

Tal como se aprecia en la tabla precedente, los destinos más convenientes en términos de costos de embarque son Brasil y Argentina, mientras que Chile y Perú obtienen los costos más altos respectivamente.

Sin embargo, al agregar el costo derivado de los aranceles que impone cada país para sus importaciones, se obtiene que de todas maneras Chile es el país más competitivo de la región, aún por sobre los beneficios en tiempo que ofrece Brasil. Esto parece deberse básicamente a las preferencias arancelarias.

## ANALISIS DE RESULTADOS

En esta sección se revisan los resultados de los análisis precedentes. Una vez revisados los antecedentes de mercado y riesgo político económico, es posible sintetizar la información para determinar qué mercados pueden ser más atractivos para la importación de té por parte de la empresa Kaptea Inc.

Se realiza una descripción por país de las observaciones más relevantes, para finalmente discutir qué mercado o mercados son recomendables. Los resultados son presentados en bloques que resumen la información más relevante y permite establecer puntos de comparación por país.

### Resultados por Mercado

<b>Categoría de resultados</b>	<b>Argentina</b>	<b>Brasil</b>	<b>Chile</b>	<b>Perú</b>
Tamaño de la población (millones)	41.3	194.7	17.4	30.8
Tazas de té anuales per cápita:	105	9	330	70
% de crecimiento del té (vol. consumo)	6%	7%	4%	3%
PIB per cápita (US\$)	11,555	11,569	15,417	6,481
Crecimiento de la demanda interna	6.2	4.4	6.5	7.3
Ranking regional para hacer negocios	9	4	1	5
Importador de té	-	Sí	Sí	Sí
Exportador de té	Sí	Sí	No	Sí

(Fuente: Elaboración propia)

En cuanto a los datos provenientes del análisis de mercado, se puede apreciar que por tamaño, Brasil representa el mercado más atractivo para fomentar el consumo de té, alcanzando una población potencial de 194 millones de personas. De manera complementaria, el país produce y exporta té. Sin embargo, a pesar de que el consumo de té se proyecta con una tasa de crecimiento de 7%, el consumo actual per cápita es tan sólo de 9 tazas. Asimismo, se indica que el crecimiento global de la demanda interna del país, permanece siendo el más bajo del grupo de países analizados, lo que es consistente con la disponibilidad de ingresos promedio por parte de la población.

A pesar de aquello, el tamaño del mercado y el alto crecimiento esperado en el consumo de té, permite pensar en la existencia de nichos de mercado en los cuales el desempeño del producto puede mejorar. Adicionalmente, el indicador de reputación del país para hacer negocios entre los países de América Latina ubica a Brasil en el lugar número 4 de 12.

Por su parte, Argentina muestra el segundo mayor tamaño de la población con 41 millones de habitantes con el segundo mayor consumo de té en el grupo de países evaluados y una tasa de crecimiento de éste en torno al 6%. El aumento global de la demanda interna manifiesta el interés de los consumidores por adquirir productos importados de todo tipo, mientras que su indicador de ingresos se mantiene en promedio similar al de Brasil. En conjunto, estos indicadores muestran una imagen positiva del mercado, si bien, al comparar el indicador de reputación del país para hacer negocios la contrarresta; esto es, que de 12 países considerados en la región latinoamericana, Argentina se ubica en el lugar número 9.

Adicionalmente, cabe señalar que Argentina es uno de los 10 mayores exportadores de té en el mundo. Dado que no fue posible encontrar datos de importación del producto en su mercado, se asume que gran parte de su consumo es local.

Chile, a pesar de ser el país con menor población que los demás del conjunto, muestra el más alto consumo de té de la región, alcanzando un promedio de 330 tazas anuales per cápita, que triplica al menos el consumo de Argentina. Dado la amplia expansión del consumo de té en el país, la tasa de crecimiento de este mercado se proyecta para los próximos años en un 4% no siendo necesariamente la más veloz, denota una mayor profundidad y sofisticación del mercado.

Lo anterior se acompaña con que los consumidores chilenos cuentan en promedio con mayor ingreso per cápita que los demás países evaluados, además de una pujante tendencia al aumento global de la demanda interna. Estos indicadores se suman a que Chile representa el mejor país en la región para hacer negocios. En conjunto y dado a que Chile no produce té, sino que lo exporta en su totalidad, representa una oportunidad para la introducción de nuevos productos en la región.

En el caso de Perú, se observa que el país produce, exporta e importa té en pequeñas cantidades, aunque su consumo no es significativamente relevante, alcanzando un consumo promedio de 70 tazas de té anuales per cápita. El tamaño de su población es de aproximadamente 30 millones de personas, con el PIB per cápita promedio más bajo del conjunto de países estudiados. Si bien se espera que la clase media se fortalezca en los próximos años, así como el consumo, la tasa de crecimiento del mercado del té se estima en un 3% a pesar del mantener el país un incremento global en la demanda interna de más de 7%.

Con respecto de los consumidores de estos mercados, el siguiente cuadro resume los principales aspectos observados a través del análisis de los distintos países. Se describe el potencial del mercado para desarrollar la industria de tés gourmet, aprovechando las variedades preferidas por los consumidores, a la vez que se incorporan observaciones culturales que pueden incidir en la ideación de estrategias de marketing.

#### Preferencia de los Consumidores

Categoría de resultados	Argentina	Brasil	Chile	Perú
Potencial de preferencia por té gourmet	Moderado	Moderado	Alto	Regular
Variedades preferidas	Té negro	Té herbal	Té verde	Té negro

(Fuente: Elaboración propia)

Dado que Argentina es el principal productor de té en la región, su consumo interno está altamente influido por la variedad de té que produce, que en este caso es té negro. Si bien el té gourmet está comenzando a introducirse dentro de las variedades presentes, su mercado apunta a segmentos relativamente definidos. De acuerdo con los datos precedentes en el análisis del país, la bebida caliente consumida por excelencia en el mercado argentino es el mate, lo que relega a un segundo plano otras bebidas calientes como el té y el café. En lo concreto, dentro del mercado del té, cuyo consumo es moderado, el té gourmet se está ganando espacios entre la población adulta, que busca beneficiarse con las propiedades saludables que le atribuye a la bebida. La variedad de emprendimientos de teterías desarrollados en Buenos Aires dan cuenta de esta creciente tendencia.

El tipo de consumidor al que apunta el té gourmet es aquel que busca una alternativa de alimentación más relajada, que permite espacios de conversación y de interacción social en la sobremesa. Adicionalmente se incluye al consumidor masculino, descrito con la tendencia del metrosexual, que son hombres profesionales con acceso a dinero y disposición a gastar en servicios con cierto grado de exclusividad y diversidad. Este tipo de consumidor masculino aprovecha las tendencias de moda y busca crear vanguardia en estilos de consumo, visitando tiendas y restaurantes en busca de nuevas experiencias de consumo.

En el caso de Brasil, donde el mercado del té es menor, los consumidores tienden a preferir tés de variedad herbal o frutal. Cabe señalar que el mercado brasileño destaca por que su mayor consumo en bebidas calientes es el café, del cual es uno de los mayores productores mundiales. Adicionalmente hay que agregar que dadas las temperaturas ambientales, el mercado brasileño prefiere beber té frío.



Esto implica desafíos para los tés gourmet. En primer lugar se debe diseñar blends frutales o herbales atractivos al mercado; además, se debe ofrecer alternativas de consumo frío. Satisfaciendo estas condiciones de mercado, un té gourmet puede ser una alternativa atractiva para los consumidores.

Los consumidores brasileños de té gourmet están bien identificado por sus características. Como se indicó en el análisis del país, los sabores preferidos dentro de los blends herbales destacan la manzanilla, el lemongrass y la menta. Los principales consumidores de estas variedades premium serían mujeres de niveles socioeconómicos alto y medio alto, preocupadas con mantener un buen estado de salud así como preocupadas por el control de su peso.

Para Chile, el potencial del mercado de té gourmet es alto. Debido a la profundidad del mercado del té en general, los consumidores están mucho más dispuestos a probar nuevas variedades de té. Al respecto, la variedad de té que está apareciendo como más atractiva es la de té verde.

Para este país, un té gourmet debe estar asociado a un estilo de vida que promueve la tendencia del slowfood, es decir, que permite disfrutar una bebida de manera calmada y reposada a la vez que se fomentan espacios de interacción social y conversación. Los consumidores en este mercado estaría compuesto por mujeres, que buscan aprovechar las propiedades antioxidantes de los blends mientras disfrutaban nuevas variedades de sabor y aroma, presentados en diseños sobrios y elegantes.

Finalmente, el mercado peruano muestra una preferencia media a hacia los tés de variedad gourmet. Esto se entiende en el contexto que la mayor disponibilidad de dinero por parte de la población, los haría sustituir el té por alternativas más nutritivas como leche y yogurt. Asimismo, las oscilaciones en los precios de los productos disminuirían la demanda de este tipo de bebidas calientes, ya que los consumidores peruanos tienen una alta sensibilidad a variaciones del precio. Esto implica que es difícil para bares y restaurants ofrecer variedades premium a precios más altos.

Sin embargo dados los altos niveles de crecimiento de la economía así como el aumento de la clase media, se espera que emerjan ciertos nichos que pueden ser absorbidos por el mercado. Para identificar dichos nichos, hay que considerar que el 53% de los consumidores de té se concentran en la capital Lima, aumentan su consumo de té durante los meses más fríos del año y consumen té como una medida que les ayude a controlar su peso. De hecho cabe recordar que las variedades de té adelgazante son la de mayor crecimiento en el país.

Eventuales consumidores de té gourmet, valoran las asociaciones hacia una vida saludable, además de un sabor y aroma atractivos. Por otra parte también valoran la proximidad física para poder acceder a este tipo de productos.

Los resultados del análisis económico político realizado a través del Modelo Packenham, se encuentran resumidos en la siguiente tabla.

#### Resumen Modelo Packenham

	Argentina	Brasil	Chile	Perú
Categorías de análisis				
Sistema de partidos políticos	Fragmentado	Fragmentado	Consolidado	Fragmentado
Credenciales políticas del presidente	Regulares	Buenas	Pobres	Moderadas
Habilidades de liderazgo del presidente	Pobres	Buenas	Regulares	Regulares
Consenso político	Bajo	Moderado	Alto	Moderado

(Fuente: Elaboración propia)

En materia de economía política, Argentina presenta un sistema partidista fragmentado, con escasa posibilidad lograr consenso. La presidenta Fernández cuenta con credenciales políticas cuestionables y baja aprobación de parte de la población. En conjunto estas características brindan un escenario impredecible para realizar inversiones en el país. Este escenario es concordante con la posición que ocupa el país en el ranking regional de reputación (9 de 12) así como en el ranking mundial, donde ocupa el lugar 70 de 82. Las inversiones en este país implican desde esta perspectiva un mayor riesgo.

Brasil por su parte, se encuentra experimentando un período de turbulencias sociales que ha afectado la aprobación de la presidenta Rousseff y provocado tensiones al interior de las esferas políticas. Sin embargo, a pesar de estas dificultades contingentes, el entorno político se muestra abierto a realizar intercambios económicos. El liderazgo y el respaldo político de la presidencia es bueno y a pesar de lo fragmentado del sistema partidista, hay una clara tendencia hacia políticas abiertas. Desde este punto de vista, se considera que Brasil es un mercado adecuado para invertir.

Chile, muestra un sistema político bastante consolidado y con un claro consenso hacia el diseño e implantación de políticas liberales, que dan seguridad a las inversiones extranjeras en el país. Si bien está en un período de transición presidencial, en general se aprecia estabilidad política aún bajo cambios de gobierno. Cabe destacar que estos antecedentes reafirman la posición del país con mejor reputación para invertir en la región, y la posición número 13 a nivel global.

Perú por su parte, muestra un sistema partidista fragmentado en medio de un gobierno que está fuertemente emplazado por movimientos sociales. Esta tensión contingente ha dado muestras de rupturas políticas que han afectado la popularidad del presidente. Sin embargo, los resultados en materia de crecimiento del producto interno bruto en los últimos años dan cuenta de que aún existe una moderada capacidad para generar consenso en la toma de decisiones, favoreciendo la inversión extranjera y el establecimiento de empresas en el país. Dado que el país está en un auge económico, se espera que las decisiones políticas se mantengan en línea con la mayor liberalización.

Finalmente, en torno de la evaluación de condicionantes para sufrir crisis económicas, analizada desde el Modelo Hipkins, los resultados básicos obtenidos por país se presentan en la siguiente tabla:

#### Resumen Modelo Hipkins

	Argentina	Brasil	Chile	Perú	
Categorías de análisis					Parámetro
Tasa de cambio (proyección)	Devaluación	Apreciación	Devaluación	Devaluación	-
Tamaño del déficit de la Cta. Cte.	Normal	Alto	Alto	Alto	+/- 2.5
Tamaño del déficit fiscal	Medio/alto	Medio/alto	Bajo	Bajo	+/- 2.5
Reservas internacionales.	Bajas	Altas	Medias	Medias	-
Deudas externas.	Bajas	Bajas	Alta	Bajas	< 25%
Riesgo político.	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	-
Riesgo de efecto de contagio.	Moderado	Bajo	Bajo	Bajo	-

(Fuente: Elaboración propia)

Argentina presenta riesgo de devaluación en el corto plazo, que pondrá fin a las crecientes apreciaciones alcanzadas los años previos. Con esto, la economía local estará altamente supeditada a la cantidad de exportaciones que logre principalmente en materia agraria. De caer su demanda, la depreciación sería mayor. El país ha gastado buena parte de sus reservas en su intento por mantener el tipo cambiario favorable, lo que ha afectado su balanza fiscal. Paralelamente, en el contexto de descontento de parte de la población y desarticulación política aumenta el riesgo político en el país, principalmente por problemas de gestión de parte del ejecutivo.

Respecto del riesgo de contagio, el potencial para caer en disputas comerciales y diplomáticas es alto. El gobierno de Cristina Fernández ha provocado disputas entre sus aliados a fin de lograr sus objetivos políticos, cosa que no se espera que cambie. Esto se ha visto reflejado en relaciones con España y la unión europea, por ejemplo, por la nacionalización de YPF en 2012. Las relaciones con Brasil, también se han deteriorado, siendo aliados en el MERCOSUR. Además, Argentina tiene tensiones multilaterales por falta de cumplimiento con el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, lo que dificulta su acceso a financiamiento y garantías de inversión. En

conjunto, se observa que el país presenta indicadores que pueden conllevar a una crisis económica en el mediano plazo.

Para Brasil, de acuerdo con este modelo, se espera que las importaciones superen las exportaciones en un contexto en que la moneda se aprecie y genere contribución negativa al crecimiento, disminuyendo el resultado de su balanza comercial. Este déficit inicial debería verse mitigado levemente por los turistas que asistan al Campeonato Mundial de Fútbol en 2014 y a los Juegos Olímpicos en 2016. El contexto actual de revueltas y demandas sociales en Brasil implica irremediablemente un aumento en el gasto público afectando el desbalance fiscal a límites aún aceptables, ya que el país cuenta con robustas reservas internacionales a las cuales acudir en caso de emergencia. Asimismo, se considera que Brasil cuenta con una baja deuda externa y bajo riesgo político, a pesar del incremento de las demandas sociales.

En caso de shocks externos, la economía brasileña muestra que no le es problemático reponerse debido a que los inversionistas se sienten atraídos a las oportunidades de mercado que brinda el país. Con respecto a éstas, se estima que tanto la demanda interna como externa por alimentos y bebidas procesadas en Brasil experimentará un fuerte crecimiento durante los próximos años, lo que abre posibilidades a la industria del té gourmet.

Chile muestra una leve tendencia a la depreciación que no parece afectar en demasía las seguridades económicas. Estas oscilaciones se deben en gran medida a las variaciones en los precios del cobre, lo que ha impactado negativamente el balance de la cuenta corriente, que muestra un importante déficit. Sin embargo, el país muestra una política fiscal y monetaria estables, con adecuadas reservas internacionales para enfrentar desbalances mayores o shocks externos.

Dadas las características de estabilidad y seguridad en las inversiones locales, Chile cuenta con un elevado acceso a crédito internacional, respaldado por el bajo riesgo político y económico que representa. Asimismo, la apertura de la economía y la ratificación de diversos acuerdos comerciales permite a Chile una cómoda posición para enfrentar los riesgos de contagio de una crisis económica, por ejemplo, en países vecinos.

Finalmente, la economía peruana enfrentará mayor volatilidad cambiaria con tendencia a la depreciación debido a la disminución del precio de los metales en el comercio internacional y a la recuperación de las tasas de interés por parte de Estados Unidos. Asimismo, Perú está enfrentando un profundo déficit en su cuenta corriente producto de la disminución del precio de los metales y del aumento de las importaciones. Sin embargo, en materia

fiscal, el país muestra un superávit que se proyecta disminuya en respuesta a las demandas sociales de mejoramiento de los servicios públicos.

La economía peruana, que ha crecido sostenidamente durante la última década, ha logrado hacerse de adecuadas reservas internacionales que le dan una mayor soltura para reaccionar en casos de necesidad. El nivel de endeudamiento se proyecta estable y con una base manejable. Por su parte, el riesgo político se mantiene en un nivel medio bajo, producto de la necesidad de introducir mejoras institucionales que modernicen y hagan más transparente las gestiones. Con respecto del riesgo de contagio, dado el alineamiento político hacia la apertura internacional, debería mantenerse en un bajo nivel. En conjunto, brinda un escenario económico relativamente estable, no exento de algunos riesgos de devaluación.

En términos de costos generales para las importaciones, como se señaló a lo largo del texto, Chile y Perú muestran una tasa arancelaria más conveniente (6%), que la de Argentina y Brasil (10%), dando luces de menores costos de importación en los dos primeros países. En cuanto a costos estimados de transporte marítimo, dada la falta de existencia de rutas marítimas directas entre Kenia y Sudamérica, fueron calculados de acuerdo a la relación de costo diario de shipping. Los resultados de esta relación indican que a pesar de que Brasil y Argentina presentan tiempos de transporte más cortos, la aplicación de los aranceles del MERCOSUR aumentan los costos globales de las importaciones, favoreciendo el comercio particularmente con Chile.

En síntesis, se muestra que los países más atractivos desde el punto de vista de mercado y de riesgo político y económico son Chile y Brasil. Perú requiere de una evaluación más detallada respecto de los nichos de mercado existentes y su disposición a pagar para un producto premium; a la vez requiere considerar que los costos de transporte parecen ser los más altos tanto en costo como en tiempo. Argentina es un mercado no recomendado por el momento, ya que si bien sus nichos se perciben con cierta claridad, la falta de estabilidad política y los eventuales riesgos económicos del país, particularmente en la industria alimenticia, generan incertidumbre respecto del crecimiento del mercado del té.

## CONCLUSIONES.

Respondiendo a los objetivos específicos planteados en esta tesis, se busca en este apartado dilucidar respecto de la factibilidad de expandir el mercado del té para Kaptea Inc. en cuatro mercados de Sudamérica. En consecuencia, se obtiene:

Para el primer objetivo específico planteado, describir el mercado global de las bebidas, el análisis muestra un importante aumento en el poder que poseen las bebidas calientes para incrementar las ventas así como la lealtad de los clientes de servicios de alimentación.

Esta observación planteada se fundamenta en gran aumento de las transacciones de este tipo de bebidas en Asia Pacífico y en la región del Medio Oriente, a pesar del impacto que tuvo la reciente crisis económica en el comportamiento de consumo. Los operadores de alimentos han debido adecuarse a los requerimientos de los consumidores incorporando el té como una bebida más diversa, lo que ha provocado un crecimiento de mercado a nivel mundial. De esta manera se estima que el crecimiento del té en el mercado latinoamericano alcanza un 7%.

Adicionalmente, se rescata que el té es una bebida caliente que apunta a consumidores de todos los niveles socioeconómicos, actuando como un articulador de las comidas y snacks a lo largo del día, constituyendo un eje central en las estrategias para los servicios de alimentación. Los estudios en acerca de patrones de consumo indican que la penetración del té en el mundo supera el 90%. Asimismo, en su consumo no predomina un momento determinado del día: se toma por la mañana, la media mañana, de sobremesa o antes de dormir. Dentro de las principales atribuciones que hacen los consumidores hacia el producto destaca el sabor, el placer de beber una bebida caliente, ponderan la calidad y lo asocian, como característica positiva, con su ritual preparación.

En torno de la producción mundial de té, ésta ha rondado los 3,3 millones de toneladas anuales, siendo China el mayor productor con cerca del 29%, seguido por India (25%), Sri Lanka (9%) y Kenia (9%), dentro de los países con mayor producción. Hacia 2017 se proyecta que la producción mundial de té negro incrementará un 1,9% anual.

En resumen, se estima que el mercado mundial del té muestra una trayectoria de crecimiento progresivo, poco afectado por la crisis económica reciente, en gran medida por el cambio en las estrategias de venta de los operadores, quienes han diversificado su servicio. Asimismo, se observa que

hay espacio entre los países latinoamericanos para incrementar el consumo de esta bebida en torno de un 7%.

En torno a los objetivos específicos 2 y 3, a saber, analizar situación política económica mediante el modelo Packenham, y analizar riesgos de crisis económicas mediante el modelo Hipkins para cada país en análisis, las conclusiones incluirán una breve reseña por país, a fin de entregar datos más claros para cada mercado. El detalle del análisis de ambos modelos se encuentra en el apartado previo denominado Análisis de Resultados. Así, las conclusiones son:

### **Para Argentina.**

Las condiciones del mercado de consumo de té son estrechas y asociadas a nichos, ya que el mayor consumo de bebidas calientes está vinculado al mate por una parte, y por otra, el país es un gran productor y exportador de té. El espacio par tés gourmet está orientado a consumidores que prefieren el slowfood y hombres profesionales que buscan exclusividad y variedad de productos. En caso que Kaptea Inc. importe sus productos a ese mercado, deberá considerar dentro de su estrategia de marketing mensajes alusivos a tiempos de ocio, socialización, exclusividad en el consumo y diversidad de experiencias a conseguir. Adicionalmente, las ventas pueden ser promovidas a través de los beneficios que reportan los productos para la salud.

Sin embargo no se recomienda entrar a este mercado ya que las condiciones políticas y económicas actuales y proyectadas para el mediano plazo son inestables e incrementan los riesgos de inversión. Asimismo, muestra aranceles más altos.

Tal como se explicitó en el apartado anterior, el análisis con el modelo Packenham concluye con importantes riesgos en términos de política económica, que combinados brindan un escenario impredecible para realizar inversiones en el país. Por su parte, el modelo Hipkins, permitió dilucidar que Argentina presenta riesgo de devaluación en el corto plazo, así como un creciente riesgo en el comercio internacional de caer en disputas comerciales y diplomáticas.

## **Para Brasil.**

El mercado de Brasil es por sí sólo atractivo dado el potencial de consumidores. Sin embargo, los indicadores de consumo de té son más bajos que en el resto de los países estudiados por la alta prevalencia del café como bebida caliente por excelencia. A pesar de esto, la creciente demanda de los consumidores por probar blends abre espacios de nicho entre segmentos económicos medios altos y altos que buscan experimentar sabores frutales. En caso de que Kaptea decida importar a este mercado, debe asegurarse de incluir en una estrategia de marketing contenidos orientados al cuidado de la salud, específicamente en mujeres, que buscan controlar o reducir su peso. Estratégicamente se recomienda diversificación de productos de té frío.

El entorno político y económico de Brasil, a pesar de contingencias, se muestra estable, con buenas condiciones para aceptar importaciones debido al aumento de la demanda interna, como lo muestran los resultados del análisis del modelo Packenham. De acuerdo con el modelo Hipkins, la posibilidad de apreciación de la moneda también parecen facilitar el desarrollo de las importaciones. En consecuencia, se recomienda a este país como destino de exportaciones de té para Kaptea Inc. sin embargo, un obstáculo en términos de costo final lo podría representar el nivel de tarifas impuestas a las importaciones, que junto a Argentina, alcanzan el nivel más alto de los países examinados.

## **Para Chile.**

Chile muestra el consumo de té más alto entre todos los países evaluados, lo que lo pone en una posición ventajosa para desarrollar nichos de té gourmet. Tradicionalmente el té negro es el de mayor venta en el mercado común. No obstante, el té verde y las variedades blend frutales y herbales muestran mayor potencial para los consumidores. Para atraer consumidores, se recomienda apuntar principalmente a segmentos medios y altos, que buscan aprovechar las ocasiones para beber té convirtiéndolas en espacios para socializar. Adicionalmente se valora en este mercado las propiedades del producto vinculadas al cuidado de la salud.

Ambos modelos indican que las condiciones políticas y económicas se proyectan estables a pesar de contingencias y del incremento del desbalance de la cuenta corriente, que favorece las importaciones. Adicionalmente, sus bajos aranceles refuerzan la tendencia en la región. El impacto que tiene esto en los costos generales beneficia comparativamente la importación del producto en relación con los demás países examinados, a pesar de que los



tiempos de transporte pueden ser mayores, los beneficios arancelarios compensan significativamente dichos costos. Por lo tanto se recomienda considerar este mercado para la potenciar expansión de las operaciones de Kaptea Inc.

### **Para Perú.**

Perú muestra un alto crecimiento y expansión del consumo. La conformación de una clase media más robusta permite hacer mayores diferenciaciones en el mercado. A pesar de que los peruanos consumen té, el aumento de la demanda interna y el acceso a nuevos productos puede disminuir la tasa de crecimiento del mercado del té favoreciendo a alimentos sustitutos de previo difícil acceso.

Si bien se puede identificar un nicho de mercado que recibe los productos de tipo gourmet, caracterizado por mujeres interesadas en el cuidado del peso principalmente radicadas en la capital, esos nichos pueden presentar una alta sensibilidad a las variaciones de los precios. En consecuencia, la disponibilidad a pagar más por un producto premium aumenta en riesgo. En caso elaborar una estrategia de marketing, debe considerarse la comunicación de conceptos de salud y belleza, enfatizando propiedades adelgazantes de los productos.

Por otra parte, el escenario político y económico, si bien muestra una serie de contingencias y demandas sociales, identificadas a través del modelo Packenham, también implica la necesidad de mejorar las condiciones tributarias para las empresas. La gradual apertura económica del país y las proyecciones de crecimiento permiten considerar a Perú como un mercado potencial para Kaptea Inc. Sin embargo, se requieren mayores garantías en torno del comportamiento del mercado y clientes que se hagan cargo de la distribución, ya que el país no cuenta con un sistema expedito.

Los costos generales para la importación de productos desde Kenia, indican que la ruta de embarque hacia este país es la más larga y los beneficios arancelarios no alcanzan a compensar los plazos de embarque, siendo más desventajosos que los del resto de los países analizados.

Finalmente, para responder al último objetivo específico planteado, mencionar variables estratégicas para el ingreso a los mercados de cada país estudiado, se considera que los costos de embarque e impuesto para cada mercado juegan un rol fundamental en la evaluación de ingreso de importaciones para Kaptea Inc.

Como fue señalado en la sección anterior, los países de Argentina y Brasil muestran una tasa arancelaria de 10%, mientras que Chile y Perú de 6%. Para una carga evaluada en US\$ 49,000 , los costos de embarque más convenientes son los de Brasil (US\$ 3,866) y Chile (US\$ 5,800), si bien éste último posee un costo de embarque mayor que el de Argentina debido a la cantidad de trasbordos, el costo total se ve beneficiado por un menor arancel.

En conjunto, se concluye que los mercados más convenientes para expandir operaciones comerciales de Kaptea Inc. en América del Sur son Brasil y Chile, tanto por las características de su mercado (tamaño y consumo) así como por costos (embarque, aranceles y tiempo). En este sentido, es relevante señalar que de acuerdo a los datos de consumo de té, se estima que anualmente se beben en Brasil 1,752 tazas de té, mientras que en Chile 5,742.

Se descarta en esta ocasión el mercado argentino por altos indicadores de inestabilidad política y económica que aumenta los riesgos de inversión, mientras que se considera a Perú como un mercado potencial que requiere de mayores estudios vinculados al comportamiento del mercado en su contexto de mayor crecimiento y demanda de otro tipo de productos. Perú consume alrededor de 70 tazas de té per cápita, lo que representa un mercado total equivalente a 2,156 tazas anuales, lo que es incluso superior al de Brasil, con un potencial crecimiento de la demanda interna de 7.3 que es el más alto entre los países estudiados, pero con un significativamente menor PIB per cápita para consumo de productos gourmet.

## **RECOMENDACIONES.**

Dado que la finalidad de este estudio es otorgar lineamientos preliminares sobre los mercados en Latinoamérica a través de los países seleccionados (Argentina, Brasil, Chile y Perú) para evaluar la expansión de las operaciones de Kaptea Inc., es necesario profundizar algunos temas en estudios posteriores.

Se requiere mayor estudio respecto de la comercialización de los productos al interior de Brasil, Chile y Perú. Si bien todos cuentan con acceso marítimo, se requiere evaluar los costos más precisos asociados a los embarques originados por cotizaciones comerciales. Se estima que los costos de distribución interna pueden representar obstáculos en ciertos sectores, por ejemplo, de Brasil.

Antes de iniciar operaciones y futuras evaluaciones específicas, se recomienda establecer contacto con empresas distribuidoras en los mercados seleccionados de destino a fin de generar demanda por el tipo de productos provenientes de Kaptea Inc. Hay que recordar que la compañía ofrece té al por mayor, sin involucrarse en cuestiones de empaque y formato que finalmente decide y elabora el comprador.

Finalmente se recomienda reevaluar el comportamiento del mercado argentino y peruano, con mayor información sobre sus exportaciones e importaciones de té. Esto podría brindar matices que ayuden a determinar la inclusión o exclusión de alguno de estos mercados dentro de la red de operaciones de Kaptea Inc.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Agrodataperu (2013). Data Agropecuaria a tu favor. [En línea] <http://www.agrodataperu.com/importaciones> [Consulta: 17/11/2013].
2. Aline Marques. (2012). "Consumo de chás aumentou 50% no Brasil, aponta estudo do IBGE". [En línea] <http://www.jornalvs.com.br/saude/410194/consumo-de-chas-aumentou-50-no-brasil-aponta-estudo-do-ibge.html> [Consulta: 21/11/2013].
3. Asociación Brasileña de Bares y restaurantes (2012). "Consumo de chá aumenta e se sofisticada no Brasil". [En línea] <http://www.abrasel.com.br/index.php/noticias/1479-040712-consumo-de-cha-aumenta-e-se-sofistica-no-brasil.html> [Consulta: 21/11/2013].
4. Asociación Brasileña de Bares y restaurantes 2013. "Cafeterias buscam novas áreas para chegar ao consumidor". [En línea] <http://www.abrasel.com.br/index.php/component/content/article/7-noticias/2326-08102013-cafeterias-buscam-novas-areas-para-chegar-ao-consumidor.html> [Consulta: 21/11/2013].
5. Base de datos Trade Nosis. "Comercio Exterior de Argentina de NCE Café, te, yerba mate y especias". [En línea] <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Argentina/Cafe-te-yerba-mate-y-especias/AR/09>. [Consulta: 07/11/2013].
6. Base de datos Trade Nosis. "Comercio Exterior de Brasil de NCE Café, te, yerba mate y especias". [En línea] <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Brasil/Cafe-te-yerba-mate-y-especias/BR/09>. [Consulta: 07/11/2013].
7. Base de datos Trade Nosis. "Comercio Exterior de Chile de NCE Café, te, yerba mate y especias". [En línea] <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion->

- Exportacion/Chile/Cafe-te-yerba-mate-y-especias/CL/09. [Consulta: 07/11/2013].
8. Base de datos Trade Nosis. "Comercio Exterior de Perú de NCE Café, te, yerba mate y especias". [En línea] <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Peru/Cafe-te-yerba-mate-y-especias/PE/09>. [Consulta: 07/11/2013].
  9. Cámara de Diputados de Chile. [En línea]. [www.camara.cl](http://www.camara.cl) [Consulta: 03/11/2013].
  10. Cameroni, G. (2013). "Análisis FODA de las Exportaciones de Té Negro". [En línea] [http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/foda/FODA\\_TENEGRO.pdf](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/foda/FODA_TENEGRO.pdf) [Consulta: 27/10/2013].
  11. Carol Kenns, Kaptea Inc. Manager of Marketing. (2012). International Market Analysis. Corporate document.
  12. Congreso de la República de Perú, (2013). "Organización Parlamentaria". [En línea] <http://www.congreso.gob.pe/> [Consulta: 23/11/2013].
  13. Daniela D'Ambrosio (2006). "Hábito milenar, chá tenta emplacar no Brasil com misturas exóticas". Revista Cafeicultura. [En línea] <http://www.revistacafeicultura.com.br/index.php?mat=7159&tipo=ler> [Consulta: 08/11/2013].
  14. Diario Comex. (2013). "Importación de té: en Chile se consumen 620 bolsitas per cápita". [En línea] <http://www.diariocomex.cl/18603/asi-estan-importaciones-te-chile>. [Consulta: 31/11/2013].
  15. Dirección Nacional Electoral, (2013). Elecciones Nacionales 27 de octubre 2013: Resultados. Ministerio del Interior y Transporte. Gobierno de Argentina. [En línea] <http://www.resultados.gob.ar/resultados/99/DDN99999.htm> [Consulta: 17/11/2013].
  16. Economía y Negocios on line (2013). "Venta de té sube 46% en cinco años: ventas de US\$ 195 millones" [En

línea] <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=109919> [Consulta: 08/11/2013].

17. Economic Intelligence Unit. (2013a). Country forecast September 2013: Chile. [En línea] [www.ieu.com](http://www.ieu.com) [Consulta: 17/10/2013].
18. Economic Intelligence Unit. (2013b). Country Forecast September 2013: Argentina. [En línea] [www.ieu.com](http://www.ieu.com) [Consulta: 17/10/2013].
19. Economic Intelligence Unit, (2013c). Country Commerce July 2013: Argentina. [En línea] [www.ieu.com](http://www.ieu.com) [Consulta: 17/10/2013].
20. Economic Intelligence Unit. (2013d). Country Forecast October 2013: Brazil. [En línea] [www.ieu.com](http://www.ieu.com) [Consulta: 17/10/2013].
21. Economic Intelligence Unit. (2013e). Country Forecast Octubre 2013: Perú. [En línea] [www.ieu.com](http://www.ieu.com) [Consulta: 17/10/2013].
22. Euromonitor International, (2009). Tea Kenya Analysis. [En línea] <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.t-bird.edu/Portal/Pages/Magazine/WelcomePage.aspx> [Consulta: 08/11/2013].
23. Euromonitor Internacional. (2012). Tea in Kenya. [En línea] [www.euromonitorinternational.com](http://www.euromonitorinternational.com) [Consulta: 08/11/2013].
24. Euromonitor International, (2013). Global trends in tea. [En línea] <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.t-bird.edu/Portal/Pages/Magazine/WelcomePage.aspx> [Consulta: 08/11/2013].
25. Euromonitor International (2013a). "Beverages in consumer foodservice: the best portfolio wins". [En línea] [www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com) [Consulta: 11/07/2013].
26. Euromonitor International. (2013b). "Tea in Brazil". [En línea] [www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com) [Consulta: 09/11/2013].
27. Euromonitor International. (2013c). "Tea in Peru". [En línea] [www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com) [Consulta: 09/11/2013].

28. Fondo Monetario Internacional (2013). Fiscal Indicators report on-line. [En línea] <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fm/2013/02/app/FiscalMonitoring.html> [Consulta: 28/10/2013].
29. Frost & Sullivan database. (2012). "Production and Investment Forecasts in Brazil's Food and Beverage Industry". [En línea].
30. INFOBAE (2012). Boom del té gourmet suma paladares latinos. [En línea] <http://www.infobae.com/2012/08/06/1055632-boom-del-te-gourmet-suma-paladares-latinos> [Consulta: 13/11/2013].
31. Instituto Forestal. (2009). "SISTEMATIZACIÓN SILVÍCOLA, TECNOLÓGICA Y COMERCIAL DE BOLDO (Peumus boldus Mol.) EN CHILE". [En línea] <http://www.libreronline.com/chile/libros/25770/instituto-forestal/sistematizacion-silvicola-tecnologica-y-comercial-del-boldo-peumus-boldus-mol-en-chile.html>. [Consulta: 05/11/2013].
32. ODEPA Oficina De Estudios y Políticas Agrarias. (2013). "Condiciones de ingreso para las importaciones silvoagropecuarias, 2010-2013". Ministerio de Agricultura. Gobierno de Chile. [En línea] <http://www.odepa.cl//odepaweb/publicaciones/doc/12503.pdf;jsessionid=87DED0BFF5A9E8C9B878FE74DAE142D9> [Consulta: 05/11/2013].
33. Organización Mundial del Comercio. (2013). "Aranceles: cómo obtener datos arancelarios". [En línea] [http://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tariffs\\_s/tariff\\_data\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/tariffs_s/tariff_data_s.htm) [Consulta: 28/12/2013].
34. Parra, Patricia. (2013). Panorama de Cadena del té (Camelia Silensis) en Argentina. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Gobierno de Argentina. [En línea] [http://64.76.123.202/site/economias\\_regionales/producciones\\_regionales/01\\_origen\\_vegetal/05\\_infusiones/informes/cadena\\_de\\_te\\_a\\_bril\\_2013.pdf](http://64.76.123.202/site/economias_regionales/producciones_regionales/01_origen_vegetal/05_infusiones/informes/cadena_de_te_a_bril_2013.pdf) [Consulta: 05/11/2013].
35. Perez, L. (2007) "CHÁ, MATE E ESPECIARIAS: exportações brasileiras 1996 a 2006". Informações Econômicas, SP, v.37, n.7, jul. 2007.

36. Perú Trade Now. Portal de Comercio Internacional. [En línea] [http://www.perutradenow.com/en/sector/agricultural\\_products](http://www.perutradenow.com/en/sector/agricultural_products) [Consulta: 15/11/2013].
37. Saporosi, G. (2009) "Tendencias en el escenario de la demanda en Argentina". BRANDREPORT blog de mkt y comunicación de NSB. Buenos Aires, ARGENTINA. [En línea] <http://www.brandreportblog.com/wpress/tendencias-en-el-escenario-de-la-demanda-en-argentina/> [Consulta: 02/11/2013].
38. Servicio al Exportador. (2013) "Guía de mercado: Brasil". Gobierno de Perú. [En línea] <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/700745156radBC76E.pdf> [Consulta: 13/11/2013].
39. Sistema de Gestión Forestal (s/f). "ANTECEDENTES DEL MERCADO DEL TÉ Y YERBA MATE" [En línea] [http://www.gestionforestal.cl:81/boldo/comerca/comerca\\_te\\_yerba.htm#3313](http://www.gestionforestal.cl:81/boldo/comerca/comerca_te_yerba.htm#3313). [Consulta: 02/11/2013].
40. Tecnomercado Retail (2010). "La Fuerza del Té". [En línea] <http://www.tecnomercado.cl/2010/la-fueza-del-te/> [Consulta: 02/11/2013].



## **ANEXO A: RANKING DE REPUTACION PARA HACER NEGOCIOS**

### **(Economic Intelligence Unit)**

The business rankings model measures the quality or attractiveness of the business environment in the 82 countries covered by Country Forecasts using a standard analytical framework. It is designed to reflect the main criteria used by companies to formulate their global business strategies, and is based not only on historical conditions but also on expectations about conditions prevailing over the next five years. This allows the Economist Intelligence Unit to use the regularity, depth and detail of its forecasting work to generate a unique set of forward-looking business environment rankings on a regional and global basis.

The business rankings model examines ten separate criteria or categories, covering the political environment, the macroeconomic environment, market opportunities, policy towards free enterprise and competition, policy towards foreign investment, foreign trade and exchange controls, taxes, financing, the labour market and infrastructure. Each category contains a number of indicators which are assessed by the Economist Intelligence Unit for the last five years and the next five years. The number of indicators in each category varies from five (foreign trade and exchange regimes) to 16 (infrastructure), and there are 91 indicators in total.

Almost half of the indicators are based on quantitative data (for example, GDP growth), and are mostly drawn from national and international statistical sources (see sources below) for the historical period (2004-2008). Scores for the forecast period (2009-2013) are based on Economist Intelligence Unit forecasts. The other indicators are qualitative in nature (for example, quality of the financial regulatory system), and are drawn from a range of data sources and business surveys, frequently adjusted by the Economist Intelligence Unit, for 2004-2008. All forecasts for the qualitative indicators covering 2009-2013 are based on Economist Intelligence Unit assessments.

### **Calculating the rankings**

The rankings are calculated in several stages. First, each of the 91 indicators is scored on a scale from 1 (very bad for business) to 5 (very good for business). The aggregate category scores are derived on the basis of simple or weighted averages of the indicator scores within a given category.

These are then adjusted, on the basis of a linear transformation, to produce index values on a 1-10 scale. An arithmetic average of the ten category index values is then calculated to yield the aggregate business environment score for each country, again on a 1-10 scale.

The use of equal weights for the categories to derive the overall score reflects in part the theoretical uncertainty about the relative importance of the primary determinants of investment. Surveys of foreign direct investors' intentions yield widely differing results on the relative importance of different factors. Weighted scores for individual categories based on correlation coefficients of recent foreign direct investment inflows do not in any case produce overall results that are significantly different to those derived from a system based on equal weights.

For most quantitative indicators the data are arrayed in ascending or descending order and split into five bands (quintiles). The countries falling in the first quintile are assigned scores of 5, those falling in the second quintile score 4 and so on. The cut-off points between bands are based on the average of the raw indicator values for the top and bottom countries in adjacent quintiles. The 2004-2008 ranges are then used to derive 2009-2013 scores. This allows for intertemporal as well as cross-country comparisons of the indicator and category scores.

The indices and rankings attempt to measure the average quality of the business environment over the entire historical or forecast period, not simply at the start or at the end of the period. Therefore in the forecast we assign an average grade to elements of the business environment over 2009-2013, not to the likely situation in 2013 only.

The scores based on quantitative data are usually calculated on the basis of the numeric average for an indicator over the period. In some cases, the "average" is represented, as an approximation, by the recorded value at the mid-point of the period (2006 or 2011). In only a few cases is the relevant variable appropriately measured by the value at the start of the period (for example, educational attainments). For one indicator (the natural resources endowment), the score remains constant for both the historical and forecast periods.

## **Weights**

The overall business environment score is derived as an unweighted average of the ten category scores. Alternative weights based on the correlation coefficients of FDI inflows in 2003-2007 with the individual category scores did not yield markedly different results. The use of average

business survey results (which tend to vary widely) yielded similar rankings to the equal-weight method. The use of equal weights is in part a reflection of ignorance about the relative importance of various determinants of business decisions. It may be supported by empirical findings on the importance of policy complementarities, which suggest that economic performance depends on good policies being applied across the board, that is, very good policies in one area cannot offset poor policies in another. The equal-weight method is likely to be a closer reflection of the latter point than a weighting system that assigned above-average significance to some categories.

## **Business rankings questionnaire.**

This questionnaire is composed of quantitative and qualitative indicators. The purely quantitative indicators are denoted by a single asterisk (\*). Indicators with a double asterisk (\*\*) are partly based on data. All other indicators are based on qualitative assessment.

### **I Political environment**

#### **Ia. Political stability**

1. What is the risk of armed conflict (civil or external) during the forecast period?

Very low    Low    Moderate    High    Very high

2. What is the risk of significant social unrest during the forecast period?

Very low    Low    Moderate    High    Very high

Consider: large-scale demonstrations and inter-ethnic, racial or religious clashes; levels and direction of change of income inequality and unemployment; opposition to the IMF; serious labour disputes.

3. How clear, established and accepted are constitutional mechanisms for the orderly transfer of power from one government to another?

Very clear, established and accepted

Clear, established and accepted

One of the three criteria is absent

Two of the three criteria are absent

Not clear, not established, not accepted

To distinguish between 4 and 5, score 5 if mechanisms in place prior to 1970, 4 otherwise.

4. Assess the impact on business of the relations between the government and opposition

Relations are smooth and present little risk to business

Relations can be fraught, with some moderate risk to policy predictability

Fraught relations and risks to political stability and policy predictability

Relations are poor and this poses major risks for business

Conflict between government and opposition poses risks of major political disruptions

Consider the impact of government-opposition relations on the predictability of the business and policy environment; the risk of major political disruptions; the extent to which governing and opposition forces engage in populist rhetoric.

If the country is authoritarian, with latent or suppressed opposition, then score according to the risk (5 very low to 1 very high) that the government's efforts to suppress opposition could lead to serious disturbances in the policy and business environment.

5. Assess the threat of politically motivated violence (terrorism) to the conduct of government and business.

None      Low      Moderate      High      Very high

6. Assess the threat of international disputes and tensions to the economy and/or polity during the forecast period.

None      Low      Moderate      High      Very high

### **Ib. Political effectiveness**

7. Is the present or prospective government likely to implement open, liberal and pro-business policies for nationals and foreigners?

Strongly yes      Yes      Inconsistently      No      Strongly no

8. Assess the effectiveness of the political system in formulating and executing policy.

Very high    High            Moderate            Low            Very low

Consider: tensions between the legislative and executive branches of government; instability in government formation; cohesion of the legislature.

9. Assess the quality of the bureaucracy and its ability to carry out government policy.

Very high            High            Moderate            Low            Very low

Consider: the amount of red tape encountered by business and the country's administrative procedures.

10. Assess the degree of transparency and fairness of the political system (including the judiciary).

Very high            High            Moderate            Low            Very low

Consider: the freedom of the press; the separation between the state and the ruling party; the consistency of the application of the law.

11. Assess the efficiency of legal system

Assess the speed and efficiency of the legal system

Very high    High            Moderate            Low            Very low

Consider length of legal cases and time required to enforce contracts through the courts. Historic data from World Bank Doing Business, supplemented by business survey data and EIU assessments.

12. Assess the pervasiveness of corruption among public officials.

Very low    Low            Moderate            High            Very high

Consider: how long the regime or government has been in power; the number of officials who are appointed rather than elected; the frequency of reports or rumours of bribery (the perception of degree to which public officials are involved in corrupt practices such as the misuse of public office for private benefit, accepting bribes, dispensing favours and patronage for private gain).

13. Is crime a problem for government and business?

Strongly no

No

Somewhat of a problem

Yes

Strongly yes

Consider the impact on business of organised crime and of violent crimes. Guide (violent crimes per 100,000 inhabitants). Score 5 if less than 27; score 4 if 27 to 58; score 3 if 59 to 89; score 2 if 90 to 179; score 1 if more than 170.

Historical scores based on: incidence of violent crime, adjusted on the basis of business people's impressions on security of property and persons, and Economist Intelligence Unit assessment.

## **II Macroeconomic environment**

### **\*1. Average annual inflation**

If less than 3%

If between 3% and 10%

If between 10.1% and 20%

If between 20.1% and 40%

If more than 40%

### **\*2. Average budget balance/GDP**

If surplus or deficit less than 0.5% of GDP

If deficit between 0.5% and 3% of GDP

If deficit between 3.1% and 5% of GDP

If deficit between 5.1% and 7% of GDP

If more than 7% of GDP

### **\*3. Average government debt/GDP**

If less than 40% of GDP

If between 40% and 60% of GDP

If deficit between 60.1% and 80% of GDP

If deficit between 80.1% and 100% of GDP

If more than 100% of GDP

### **\*4. Exchange-rate volatility; measured by the coefficient of variation of annual NCU:SDR rates**

If less than 0.05

If between 0.05 and 0.09

If between 0.091 and 0.12

If between 0.121 and 0.3

If more than 0.3

\*5. External stability; measured by current-account balance/GDP

If surplus or deficit of less than 1% of GDP

If deficit between 1% and 2.5% of GDP

If deficit between 2.6% and 4% of GDP

If deficit between 4.1% and 5% of GDP

If deficit more than 5% of GDP

6. Assess the quality of macroeconomic policymaking

Exemplary record of consistently prudent and successful policymaking

Macroeconomic policies are solid, but could benefit from some reforms

Suboptimal fiscal/monetary policy mix; increases exposure to external shocks

Macroeconomic policies are inconsistent with sustained stability

Very serious deficiencies in policymaking

Consider the quality of fiscal and monetary policy management. Is it prudent, consistent and credible? Is the mix appropriate? Does monetary policy need to be excessively tight to offset fiscal laxity?

7. Assess the extent and depth of the institutional underpinnings for macroeconomic stability

Long-established and strong; independent central bank

Solid institutional underpinnings; central bank formally autonomous, but subject to political pressure

Moderate institutional underpinnings; central bank subject to strong political pressure

Weak institutional underpinnings, central bank not independent

Very weak institutional underpinnings; governments dictate monetary policy

Consider the degree of independence of the central bank. How strong are informal pressures on the monetary authorities to prioritise short-term growth over stability. Consider the track record of successful implementation and commitment to IMF programme. If part of a currency union, question refers to the common monetary authority.

8. Assess the risk of a steep decline in asset prices (property, shares, bonds)

Very high          High          Moderate    Low    Very low

### **III Market opportunities**

\*1. GDP at PPP, 2000 constant prices, average during the period

If more than US\$900bn

If between US\$281bn and US\$900bn

If between US\$146bn and US\$280bn

If between US\$40bn and US\$145bn

If less than US\$40bn

\*2. GDP per head at PPP, 2000 constant prices, average during the period

If more than US\$26,500

If between US\$17,010 and US\$26,500

If between US\$9,010 and US\$17,000

If between US\$4,000 and US\$9,000

If less than US\$4,000

\*3. Average annual GDP growth

If more than 6%

If between 4.1% and 6%

If between 2.1% and 4%

If between 1.1% and 2%

If less than 1%

\*4. Share of world merchandise trade

If more than 2%

If between 0.81% and 2%



If between 0.41% and 0.8%

If between 0.2% and 0.4%

If less than 0.2%

\*5. Average annual rate of growth of exports of goods and non-factor services

If more than 11%

If between 9.1% and 11%

If between 5.1% and 9%

If between 2% and 5%

If less than 2%

\*6. Average annual rate of growth of imports of goods and non-factor services

If more than 11%

If between 9.1% and 11%

If between 5.1% and 9%

If between 2% and 5%

If less than 2%

\*7. The natural resource endowment (based on World Bank estimates of monetary value (US\$ bn in 1990 prices) of countries' natural resources endowments)

Very rich: if more than US\$1trn

Rich: if between US\$501bn and US\$1trn

Fair: if between US\$151bn and US\$500bn

Poor: if between US\$50bn and US\$150bn

Very poor: if less than US\$50bn

8. Profitability (proxied by the inverse of the incremental capital output ratio—ICOR; equals average real GDP growth over the period divided by the average ratio of fixed investment in GDP, in current prices, multiplied by 100)

If more than 23

If between 16.1 and 23

If between 7.1 and 16

If between 4 and 7

If less than 4

9. The extent of regional integration.

The country belongs to an economic union. There is freedom of movement for goods, people and capital (eg the EU).

The country is part of a free trade area (eg NAFTA), and there are few sectoral restrictions. Or the country enjoys a very high level of preferential access to a major regional trade area.

The RTA is formally a free trade area, but there are a large number of sectoral and other restrictions (eg Mercosur or ASEAN). Or the country enjoys considerable preferential access to a major regional trade area.

Formally may be a member of a trade regional grouping, but in practice, intra-bloc trade remains significantly restricted and any preferential access to major regional trade areas is limited.

Not member of any regional trade grouping.

10. Proximity to major world markets (air distance to US, EU or Japan; in km)

Very close: if less than 1,000km

Close: if between 1,000 and 1,600km

Moderately close: if between 1,599 and 3,400

Far away: if between 3,399 and 6,000

Very far away: if more than 6,000km

#### **IV Policy towards private enterprise and competition**

1. Degree to which private property rights are guaranteed and protected

Very high: private property guaranteed by state and efficient contract enforcement

High: private property guaranteed but enforcement sometimes imperfect

Moderate: property rights recognised but enforcement lax

Low: inadequate protection

Very low: protection non-existent or very low, predominantly state ownership

2. Level of government regulation (mainly licensing procedures) on setting up new private businesses

Very low: regulations straightforward and applied uniformly to all

Low: simple licensing procedures, fairly simple regulations, applied uniformly most of the time

Moderate: haphazard application of regulations, complicated licensing, can be significant hindrance

High: major barriers to opening business, government quotas, complex and expensive licensing procedures

Very high: discouragement of new business, random application of regulations

3. Freedom of existing businesses to compete

Very high          High          Moderate          Low          Very low

4. Government policy on actively promoting competition and curbing unfair business practices

Very good: unrestricted entry to almost all markets; effective enforcement of well-drafted competition policy

Good: significant actions to reduce monopoly power and promote competitive environment

Fair: some actions to curb monopoly power; reduction of entry restrictions

Poor: competition policy and legislation exist; little enforcement action

Very poor: no effective competition institutions or legislation

5. Protection of intellectual property

Very good          Good          Fair          Poor          Very poor

Consider: how strict and well-enforced the regulations are. How efficient are the courts in dealing with transgressors? Can the injured party gain an injunction? Does protection extend to patents, trademarks and service marks?

6. Price controls

Very few or none

In a few areas, usually including energy and some utilities

In some areas, including energy, agricultural products and some household staples

In a significant number of industrial sectors as well as utilities

Extensive

7. Distortions in the business environment arising from special interest groups' lobbying of government

Very low    Low            Moderate    High            Very high

8. Degree to which state control and ownership of enterprises distorts the business environment

Very low    Low            Moderate    High            Very high

9. Degree of protection of minority shareholders' rights

Very high    High            Moderate    Low            Very low

Consider legislation, corporate governance rules and commitments, publicised cases of the abuse of minority shareholders' rights

## **V Policy and attitudes towards foreign investment**

1. Government policy towards foreign capital

Very encouraging: investment encouraged, almost no restrictions on activity

Encouraging: restrictions on investment in certain areas such as natural resources and utilities

Fairly encouraging: some restrictions in addition to utilities

Restrictive: extensive restrictions, investments examined on a case-by-case basis

Very restrictive: investment banned or heavily discouraged

Consider: restrictions on fields of activity and ownership shares, whether effective treatment is fair and equitable, the ease and speed of registration procedures.

2. Openness of national culture towards foreign influence

Very open    Open            Fairly open            Fairly closed            Closed

### 3. Risk of expropriation of foreign assets

Non-existent      Very low      Low      Moderate      High

Consider: outright nationalisation or creeping expropriation in which progressive restrictions or local ownership requirements strip foreign investor of control.

### 4. Availability of investment protection schemes

Very good      Good      Fair      Poor      Very poor

Consider: the extent of country coverage of investment protection schemes.

### 5. Assess the degree to which the authorities favour domestic interests over foreign companies.

No favouritism; level playing

Some strictly limited favouritism

Moderate degree of favouritism

High degree of favouritism

Very high degree of favouritism

Consider factors such as government's proclivity to promote "national champions", and anti-foreign collusion between government and domestic business groups.

## **VI Foreign trade and exchange regimes**

### 1. Capital account liberalisation

Full liberalisation

Almost all capital flows free; a few sectors excepted; minor administrative procedures

Inward and outward investment allowed, but there are significant regulatory restrictions to capital mobility

Special government approval required for any outward investment; heavy restrictions on inward flows

Tightly controlled capital flows

\*\*2. Tariff and non-tariff protection (measured by average tariff levels; if non-tariff barriers such as trade quotas, licensing and import inspection are significant, score is reduced by at least 1 point)

Very low: if average tariff less than 5%

Low: if average tariff between 5% and 10%

Moderate: if average tariff between 10.1% and 15%

High: if average tariff between 15.1% and 20%

Very high: if average tariff more than 20%

\*3. Openness: actual trade as % of GDP versus "expected" trade ("expected" trade based on pooled regression relating share of trade in GDP to geographic size, population and location relative to potential trading partners)

Very high: if more than 1.5

High: if between 1.17 and 1.5

Moderate: if between 0.91 and 1.16

Low: if between 0.6 and 0.9

Very low: if less than 0.6

4. Assess the speed and complexity of conducting cross-border trade

Few border delays; simple and brief documentation

Some border delays and non-trivial documentation requirements

Considerable delays and extensive documentation required

Lengthy delays and onerous documentation requirements

Very long border delays and extremely complex bureaucracy

Consider border delays for exports and imports; complexity and extent of required documentation. World Bank Doing Business for historic scores.

5. Transactions on the current account

Full IMF Article 8 convertibility

Currency almost fully convertible; minor restrictions still in place

High degree of formal liberalisation, but significant restrictions

Partial liberalisation; multiple exchange rates

Very restricted

## VII Tax regime

### \*\*1. Corporate tax burden

Very low: if top corporate tax less than 25%

Low: if top rate between 25% and 30%

Moderate: if top rate between 30.1% and 35%

High: if top rate between 35.1% and 40%

Very high: if top rate more than 40%

Consider: how exemptions or the operation of the system may affect the scores based on official tax rates. If foreign and domestic firms face different tax regimes, consider separately for each. Consider special incentives and allowances for foreign-owned firms, as well as very significant transfer pricing tolerated by governments. Final scores for corporate tax burden should be an average of the two regimes.

### \*2. The top marginal personal income tax rate

Very low: if less than 35%

Low: if between 35% and 40%

Moderate: if between 41% and 49%

High: if between 50% and 55%

Very high: if more than 55%

### \*3. Value-added tax

Very low: if VAT rate less than 10%

Low: if tax rate between 10% and 15%

Moderate: if tax rate between 15.1% and 20%

High: if top rate between 20.1% and 24%

Very high: if top rate more than 24%

### \*4. Employers' compulsory social security contributions

Very low: if less than 7%

Low: if between 7% and 14%

Moderate: if between 14.1% and 22%

High: if between 22.1% and 30%

Very high: if more than 30%

5. Assess the degree to which the fiscal regime encourages new investment

Very high    High            Moderate    Low            Very low

6. Assess the consistency and fairness of the tax system

Very high    High            Moderate    Low            Very low

7. Assess the complexity of the tax system

Very simple

Simple

Moderately complicated

Complicated

Very complicated

Consider the number of taxes that have to be paid and the time taken to process tax payments. Word Bank Doing Business for historic data and business surveys.

## VIII Financing

1. Degree of openness of banking sector

Very high: very few or no restrictions on foreign banks; government controls few commercial banks

High: few limits on foreign banks; some limits on financial services

Moderate: barriers to new bank formation; significant government influence

Low: banks tightly controlled by government

Very low: financial institutions in chaos

Consider: freedom of foreign banks to operate and to provide range of financial services.

\*2 Financial depth; stockmarket capitalisation (US\$ per head)



If more than US\$12,000

If between US\$5,001 and US\$12,000

If between US\$501 and US\$5,000

If between US\$100 and US\$500

If less than US\$100

\*\*3. Degree of distortion in financial markets

Very low: real interest rates consistently low and positive; low differential between deposit and lending rates

Low: positive real interest rates, but differential between deposit and lending rates is at least 5%

Moderate: single-digit negative real interest rates

High: double-digit negative real rates and large deposit-lending rate differentials

Very high: severe disruptions in credit market

Consider: interest-rate controls; negative real interest rates; differential between deposit and lending rates; credit market disruptions.

4. Quality of the financial regulatory system

Very good      Good      Fair      Poor      Very poor

5. Access of foreigners to local capital market

Very good      Good      Fair      Poor      Very poor

6. Access to medium-term finance for investment

Very good: easy access to foreign and domestic financial markets for the entire range of financial instruments

Good: reasonable access, but impaired in at least one category, usually equity finance

Fair: access to foreign markets mainly for foreign-owned firms. Can tap domestic bank finance, but limited availability of other vehicles

Poor investment mainly self-financed. Limited bank finance

Very poor: acute shortage of investment finance

## **IX Labour market and skills**

\*\*1. Incidence of strikes; working days lost per 1,000 population per year

Very low: if less than 2

Low: if between 2 and 10.5

Moderate: if between 10.6 and 32

High: if between 32.1 and 60

Very high: if more than 60

\*2. Labour costs adjusted for productivity (costs measured by average hourly dollar earnings in manufacturing; productivity proxied by GDP per head at PPP)

Very low: if index (US=100) less than 30

Low: if between 30 and 60

Moderate: if between 60.1 and 120

High: if between 120.1 and 160

Very high: if more than 160

Sources for wage data: US Department of Labor, International Labor Comparisons; UNIDO, Industry and Development; International Labour Office, International Labour Statistics Yearbook.

\*3. Availability of skilled labour; mean years of schooling

Very good: if more than 11

Good: if between 9 and 11

Fair: if between 7 and 8.9

Poor: if between 4 and 6.9

Very poor: if less than 4

4. Quality of work force (flexibility, adaptability, initiative)

Very high      High      Moderate      Low      Very low

5. Degree of restrictiveness of labour laws on hiring and firing practices

Very low      Low      Moderate      High      Very high

6. Extent of wage regulation

Very low: wages determined by supply and demand; no wage regulation; no minimum wage law or law not enforced

Low: wages determined mainly by supply and demand; some minimum wage regulations for specific sectors

Moderate: some controls including strict minimum wage law

High: extensive wage controls; government influence extensive

Very high: government determines wage structure

7. The hiring of foreign nationals

Very easy

Easy

With some difficulty

With great difficulty

Almost impossible

Consider: immigration barriers; rules on employment of local nationals; unofficial barriers

\*8. Cost of living (mid-1998 base; index New York=100)

Very low: if lower than 88

Low: if between 89 and 93

Moderate: if between 94 and 100

High: if between 101 and 115

Very high: if more than 115

9. Assess the availability and quality of local managerial staff

Very good

Good

Fair

Poor

Very poor

10. Assess the degree to which language skills of the workforce meet the needs of business

Very high

High

Moderate

Low

Very low

If English is the native language score 5, except if there is evidence that poor foreign language skills of the workforce have had an adverse impact on business

11. The health of the workforce (based on average life expectancy)

Very good: if life expectancy higher than 77

Good: if between 75 and 77

Moderate: if between 70 and 74.9

Poor: if between 65 and 69.9

Very poor: if less than 65

## 12. The technical skills of the workforce

Abundant supply, at a reasonable cost, of technically skilled professionals; full range of training and development programmes

Reasonable supply of technically skilled labour; some availability of training and development programmes

Technically skilled available but at a high price; training for fraction of workforce. Older workers resistant to new technology

Widespread shortage of technical skills; few technical education opportunities

Multinationals need to import all but the most basic technical skills

## **X Infrastructure**

### **Xa ICT infrastructure**

\*1. Fixed line telephone density: phone lines per 1,000 population

Very high: if more than 480

High: if between 351 and 480

Moderate: if between 121 and 350

Low: if between 40 and 120

Very low: if less than 40

\*\*2. Reliability of telecoms network: faults per 100 phone lines per year

Very good: if less than 13

Good: if between 13 and 23

Fair: if between 24 and 56

Poor: if between 57 and 100

Very poor: if more than 100

Historical scores adjusted on the extent to which network meets business needs. Where data on faults unavailable, average waiting time for instalment of new lines is used as a proxy measure of quality.

\*3. The costs of international phone calls (US\$ per 3 minutes to US)

Very low: if lower 0.7

Low: if between 0.7 and 1.75

Moderate: if between 1.76 and 2.5

High: if between 2.51 and 4

Very high: if more than 4

Based on cost of 3-minute call to the US (for US, cost of call to Europe).

\*4. Mobile phones penetration, subscribers per 100 inhabitants

Very high: if more than 80

High: if between 60 and 80

Moderate: if between 30 and 59

Low: if between 10 and 29

Very low: if less than 10

\*5. Number of internet users, per 100 inhabitants

Very high: if more than 45

High: if between 30 and 44

Moderate: if between 15 and 29

Low: if between 5 and 14

Very low: if less than 5

\*6. Number of Broadband subscribers, per 100 inhabitants

Very high: if more than 9

High: if between 5 and 9

Moderate: if between 0.5 and 4.9

Low: if between 0.1 and 0.49

Very low: if less than 0.1

\*7. Stock of personal computers (per 1,000 inhabitants)

If more than 170

If between 80% and 170%

If between 20 and 79.9%

If between 3 and 19.9%

If less than 3

\*8. Technological infrastructure, the share of expenditure on R&D in GDP

If more than 1.8%

If between 1% and 1.8%

If between 0.5% and 99%

If between 0.1% and 49%

If less than 0.1%

9. The availability and quality of the local research infrastructure

Very high    High            Moderate    Low            Very low

Consider the quality of domestic research institutions; the extent of university-industry cooperation; the availability of scientists and engineers and the availability of skilled researchers

**Xb Transport and other infrastructure**

\*\*10. Road density: km of paved roads per million population

Very high: if more than 10,000

High: if between 5,401 and 10,000

Moderate: if between 1,401 and 5,400

Low: if between 500 and 1,400

Very low: if less than 500

Historical scores adjusted on the basis of: business surveys on the extent to which country's road network meets business requirements.

\*11. Annual production of electricity per head; kwh per head

Very high: if more than 7,000

High: if between 4,501 and 7,000

Moderate: if between 2,501 and 4,500

Low: if between 750 and 2,500

Very low: if less than 750

12. The infrastructure for retail and wholesale distribution

Very good      Good    Fair      Poor      Very poor

Historical scores based on: data on retail outlets per million population and Economist Intelligence Unit assessment.

\*\*13. Extent and quality of rail network; rail density: km per million population

Very high: if more than 750

High: if between 351 and 750

Moderate: if between 161 and 350

Low: if between 70 and 160

Very low: if less than 70

14. Assess the quality of the ports infrastructure

Very good      Good      Fair      Poor      Very poor

15. Assess the quality of the air transport infrastructure

Very good      Good      Fair      Poor      Very poor

Consider reputation for efficiency, quality of service to passengers, safety record of main carriers. Extent and quality of airport infrastructure

\*16. Rents of office space (US\$ per sq metre per month)

Very low: if less than US\$20

Low: if between US\$20 and US\$28

Moderate: if between US\$28.1 and US\$33

High: if between US\$33.1 and US\$50

Very high: if more than US\$50

## **ANEXO B: MODELO PACKENHAM**

De acuerdo a lo indicado por el profesor de Regional Business Environment de la escuela de negocios Thunderbird School of Global Management, PhD. Roy Nelson, el modelo de evaluación de prospectos para reformas orientadas al mercado representa una valiosa herramienta para managers internacionales.

Este modelo, basado en un artículo de la University of Standford permite evaluar los prospectos de los gobiernos para establecer reformas orientadas al mercado. estas reformas son cambios en la política de gobierno que buscan alejarse de prácticas controladoras, que son obstáculos comunes en América Latina, y dirigirse a políticas más amigables para hacer negocios asociados con una economía de mercado competitiva. Algunos ejemplos incluyen la privatización de empresas del Estado, liberalización de restricciones sobre las inversiones extranjeras en una industria en particular y la activación de tratados de libre comercio entre países. La habilidad para predecir tales cambios otorga a los gerentes una poderosa herramienta para el análisis de decisiones de negocios.

Por ejemplo, conocer con anticipación su el gobierno de un país impulsará un tratado de libre comercio da a los gerentes la posibilidad de determinar si su compañía debe o no exportar a ese país. Asimismo, contar con información previa acerca de la eliminación de restricciones para la inversión extranjera en un sector en particular permite a las compañías determinar si es conveniente aumentar los flujos de inversión. La misma información permitiría además ser útil respecto de la reducción de subsidios, eliminación o reducción de aranceles sobre productos específicos, entre otros.

### **Supuestos**

- Voluntad para hacer reformas. Por supuesto, el modelo asume que el gobierno está dispuesto a hacer tales reformas. Si un líder no está dispuesto a ello, como era el caso del ex presidente de Venezuela Hugo Chávez, el gerente de una compañía no necesitará usar este modelo, dada la nula posibilidad que se decreten políticas orientadas al mercado.



- Gobierno democrático. El modelo asume que el país tiene un gobierno democrático. Si fuera una dictadura o régimen totalitario, el líder puede promover reformas fácilmente si tiene la voluntad de hacerlo. Bajo estas circunstancias, el modelo tampoco sería útil.

### **Los cuatro factores del modelo.**

Asumiendo que el líder de un país tiene la disposición para establecer reformas orientadas al mercado, el Modelo Packenham analiza cuatro factores para determinar las condiciones para que ocurran. Dado que en un contexto democrático las reformas dependen de políticas, estos factores se focalizan en las características políticas del país analizado. Como en América Latina virtualmente todos los países tienen regímenes presidenciales, no parlamentarios, el foco está en los sistemas políticos. Los cuatro factores son los siguientes:

- **Sistema de partidos políticos:** ¿consolidado o fragmentado? Si el Congreso Nacional tiene pocos partidos políticos (o uno o dos son significativamente dominantes) y el partido del Presidente tiene la mayoría de los asientos del Congreso, se considera consolidado. Esto implica que las reformas orientadas al mercado serán más fáciles de implementar. Por otro lado, si el Congreso tiene muchos partidos políticos (más de dos con un significativo número de asientos) y el partido del Presidente no cuenta con la mayoría de asientos, se considera que el sistema está fragmentado y las reformas serán difíciles de conseguir.
- **Credenciales políticas del Presidente:** ¿Buenas o pobres? Si el presidente del país proviene desde el lado izquierdo del espectro político, es más fácil para él o ella persuadir a los oponentes de reformas liberales, del mismo lado de la izquierda, para aceptar las reformas. Este alcance se logra debido a que el o la presidenta se configura como alguien que simpatiza genuinamente con las preocupaciones de la izquierda y de los pobres, obteniendo mayor credibilidad ante aquellos quienes serían afectados más adversamente por las reformas liberales. Ayuda al presidente provenir de la clase trabajadora, ya que puede afirmar a otros que podrían oponerse que “incluso yo, de origen humilde, alguien que comprende tu situación y que ha luchado por tus necesidades, pienso que este sería lo mejor que podemos hacer para nosotros ahora”. Bajo estas circunstancias, el Presidente tendría buenas credenciales políticas para promover

reformas liberales. Las credenciales políticas, que no deben ser confundidas con credenciales académicas, experiencias laborales u otras, le otorgan al presidente mayor credibilidad para invocar dichas reformas ante las personas que tenderían a resistirse a ellas.

- **Habilidades de Liderazgo:** ¿Buenas o pobres? Bajo este modelo, se entienden estas habilidades como la habilidad del Presidente para persuadir a la gente para habilitar políticas particulares. Factores intangibles del Presidente como el carisma son componentes de esta habilidad. Aunque tales cualidades son difíciles de medir, algunos indicadores útiles de las habilidades del presidente son el índice de aprobación y el alcance de su margen de victoria en la elección más reciente.
- **Consenso político a favor de reformas orientadas al mercado:** ¿Altas o bajas? Esto se refiere al grado en que existe acuerdo dentro del Congreso Nacional y entre el público en general, a favor de políticas liberales. Esto no es lo mismo que el nivel de consolidación o fragmentación del sistema político partidista. Un país puede tener un sistema partidista altamente fragmentado (muchos partidos políticos), pero con un amplio acuerdo de éstos en favor de establecer políticas liberales. Por ejemplo, en Chile, que tiene numerosos partidos políticos, todos éstos apoyan políticas orientadas al mercado. Esto es, que incluso miembros claves del Partido Socialista apoyan este tipo de reformas.

### **Algunas consideraciones para la aplicación del modelo.**

Este modelo busca brindar algunas directrices sobre factores claves a observar para gerentes de compañías internacionales. Sin embargo, no pretende ser un modelo científico perfecto que prediga cada resultado con absoluta certeza.

Asimismo, diferentes personas pueden evaluar los cuatro factores de diversas formas y pueden llegar a conclusiones basadas en sus análisis particulares. Esto es válido, en consideración de que la evaluación sea lógica y evidencie soporte para dichas conclusiones.

## ANEXO C: MODELO HIPKINS

Dado que la devaluación de una moneda de un país puede afectar la cuenta corriente de la balanza de pagos, el interés de las compañías por prestar atención a las variables implicadas en este riesgo ha redundado en la elaboración de modelos que permitan identificar factores claves a observar, con el fin de disminuir la incertidumbre para realizar inversiones.

El modelo Hipkins analiza 7 variables para evaluar el riesgo de devaluación de la moneda local, que pueden impactar el comercio internacional. Estas 7 variables son:

- **Flexibilidad de la tasa de cambio:** ¿fija o flexible? El modelo asume que la tasa de cambio flexible permite ajustar el valor de la moneda local en relación con el mercado internacional, influyendo en los flujos de importación y exportación.
- **Tamaño del déficit de la cuenta corriente:** ¿grande o pequeño? En la medida que un país cuenta con mayores déficit para cubrir los pagos de su cuenta corriente mayor es el riesgo para sus acreedores. El modelo asume que el rango de  $\pm 2.5\%$  de su PIB es un rango saludable para la economía del país y supone un bajo riesgo de incumplimiento de pagos para sus acreedores.
- **Tamaño del déficit fiscal:** ¿grande o pequeño? Se asume que cada país privilegia la inversión interna por sobre el comercio internacional en condiciones de déficit fiscal, esto es priorizar los gastos en temas públicos relegando a un segundo nivel de importancia los compromisos asumidos con entidades foráneas. Un nivel aceptable para una economía local es un déficit de  $2.5\%$  su PIB, por tanto en la medida que el déficit sea mayor, mayor es el riesgo de que la economía local deba enfrentar problemas con su balanza de pagos.

- **Cantidad de reservas internacionales:** ¿grandes o pequeñas? Las reservas internacionales de un país representan una suerte de seguro ante eventuales cambios en la economía global o local que pongan en riesgo sus balances. No tienen una implicancia inmediata en respuesta a los compromisos con compañías acreedoras, aunque brindan señales de robustez del sistema financiero y seguridad para responder ante situaciones de contracción importantes.
  
- **Cantidad de deuda externa:** ¿grande o pequeña? La deuda que mantiene vigente un país con entidades internacionales o con otros países también representa un indicador de robustez de la economía local. Por un lado, presentar bajos montos de deuda externa dan cuenta de la autonomía del país para abastecerse a sí mismo con su nivel de productividad. Idealmente, se espera un nivel de endeudamiento inferior al 25% del PIB. Por otro lado, también representa un alto grado de confianza de parte de los sectores externos para otorgar ayuda financiera a un país en crecimiento, basado en un desempeño económico sólido. Esto significa que el monto por sí mismo, o el % del PIB del país por sí sólo no indica riesgo por sí sólo, sino a la luz de las circunstancias que han motivado que el país asuma dichas deudas.
  
- **Riesgo político:** ¿alto o bajo? Un país con estabilidad política brinda mayor seguridad para las inversiones y el comercio internacional que aquellos países que exhiben altos niveles de incertidumbre política y/o de corrupción. Esto deriva de la estabilidad de las políticas comerciales de un mercado y su impacto sobre los intercambios económicos al cambiar repentinamente.
  
- **Efecto de contagio:** ¿grande o pequeño? En una economía global, ninguna economía está completamente segura del impacto que pueda tener una crisis financiera en otra parte del mundo. El riesgo de contagio se ve aumentado cuando existen fuertes lazos de dependencia entre una economía y otra, ya que la depresión en una puede causar un efecto mayor en aquella más dependiente. Sin embargo, el establecimiento de lazos

comerciales diversificados permite a las economías locales disminuir su grado de dependencia de economías centrales. Bajo esta perspectiva, relaciones comerciales internacionales sólidas, estables y positivas brindan mayores oportunidades para las economías pequeñas de afrontar de manera más eficaz las vicisitudes del mercado global, donde los acuerdos y tratados comerciales actúan como buffers.