



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

**COMPITIENDO EN UN MERCADO MONOPOLIZADO:  
CAFÉ DE LUJO PARA CONSUMO DOMESTICO.**

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

**IGNACIO ARTURO ASTETE HEIMPELL**

PROFESOR GUÍA:  
JORGE LARA BACCIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
LEONARDO VIDAL URIBE  
JAVIER VENEGAS NÚÑEZ

SANTIAGO DE CHILE  
2015

**RESUMEN DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO**

**DE:** Magíster en Gestión para la Globalización

**POR:** Ignacio Astete Heimpell

**FECHA:** 30 de marzo de 2015

**PROFESOR GUÍA:** Jorge Lara Baccigaluppi

**COMPITIENDO EN UN MERCADO MONOPOLIZADO: CAFÉ DE LUJO  
PARA CONSUMO DOMESTICO.**

**¿Cuál es el negocio?**

Este plan de negocios busca introducir competencia en el mercado del café de lujo, proveyendo de cápsulas alternativas para máquinas Nespresso. Éstas sólo funcionan con cápsulas fabricadas por la marca y se comercializan sólo en su tienda boutique Nespresso. El negocio busca romper el monopolio con un producto de igual calidad que las cápsulas originales, pero compostables y comercializadas en canales de distribución masivos. En el extranjero este negocio se está expandiendo rápidamente.

**¿Cómo se opera el negocio?**

Las cápsulas importadas se comercializarán principalmente en supermercados, generando una ventaja de distribución ante la única tienda boutique de Nespresso. La importación se realiza mediante flete marítimo, luego se almacena y distribuye a las cadenas de supermercados. Es necesario llevar a cabo acciones de marketing que generen tanto conocimiento del producto en el segmento objetivo, como prueba de éste. Se debe tomar las precauciones legales ante una posible demanda de parte de Nestlé por eventual infracción de patente de invención.

**¿Cómo se generan utilidades?**

El costo total que pagan los consumidores de cápsulas se compone del costo del producto, los costos de importación, costos de comercialización, el impuesto IVA, el margen del cliente, y el margen del comercializador; este último es el ingreso percibido por el negocio con el cual deben descontarse otros gastos para calcular la utilidad final.

**EXECUTIVE SUMMARY OF THESIS TO OPT TO  
THE DEGREE OF:** Global Master of Business  
Administration  
**BY:** Ignacio Astete Heimpell  
**DATE:** 30 de marzo de 2015  
**ADVISOR:** Jorge Lara Baccigaluppi

## **COMPETING IN A MONOPOLIZED MARKET: LUXURY COFFEE FOR HOME CONSUMPTION**

### **Which is the business?**

This business plan aims to introduce competence in the luxury coffee market, specifically to offer alternative coffee pods for Nespresso machines. These machines have been built to prepare in-home expresso coffee; these capsules are only sold by its producer, Nestle, in the one and only Nespresso boutique store in Chile. This startup aims to break the monopoly by offering a top tier quality product, similar then Nespresso, but compostable and sold widely in supermarkets and other distribution channels that are more convenient for the consumer.

### **How are the business operations?**

Due scale production, coffee pods must be imported, and will be sold primarily through supermarkets. The sourcing will be done by sea, and then the product is kept in a storage to be distributed to all clients. Marketing activities are important to generate awareness of this new alternative, and trial of the product itself. Is key to handle the legal risk of eventually being sued by Nestle. There is a patent that protects the invention of these coffee pods.

### **How does this business generate earnings?**

The income is generated by the sale in supermarket, and other distribution channels. The total cost that consumers pay for the alternative coffee pods can be decomposed by the cost of the product, the import cost, the distribution cost, the margin of the supermarket, the IVA tax, and the margin of the distributor; this final market is the main revenue stream of the business, and after paying for other general expenses will transform into the business earnings.

## TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1: INTRODUCCION Y ANTECEDENTES .....	1
1 Introducción .....	1
CAPITULO 2: OBJETIVOS Y METODOLOGIA .....	1
2 Objetivos.....	1
2.1 Objetivos Específicos .....	2
2.2 Alcances .....	2
2.3 Marco teórico.....	2
2.4 Metodología y plan de trabajo .....	4
2.5 Oportunidad de globalización .....	5
CAPITULO 3: ANALISIS DEL MERCADO E INDUSTRIA .....	6
3 Análisis del mercado e industria .....	6
3.1 El mercado del café en el mundo.....	6
3.1.1 Tendencias en el mercado del café .....	7
3.2 El mercado del café en Chile .....	8
3.2.1 Segmentación del mercado del café en Chile .....	8
3.2.2 El segmento de cápsulas .....	9
3.2.3 El segmento de cápsulas de café Nespresso.....	10
3.2.4 Nespresso en Chile .....	11
3.2.5 El mercado de cápsulas alternativas .....	12
3.3 Oportunidad de negocio en Chile .....	13
CAPITULO 4: ANALISIS ESTRATEGICO .....	13
4 Análisis de la industria: 5 Fuerzas de Porter.....	13
4.1 Amenaza de nuevos competidores.....	14
4.1.1 Barreras legales y competidores internacionales.....	14
4.1.2 Competidores locales .....	15
4.2 Amenaza de productos sustitutos .....	15
4.3 Poder de negociación de compradores .....	16
4.4 Poder de negociación de proveedores .....	16

4.5	Rivalidad entre empresas existentes .....	17
4.6	Conclusiones del análisis de 5 fuerzas de Porter .....	17
4.7	Análisis FODA y elección de proveedor .....	18
CAPITULO 5: Estrategia del negocio .....		19
5	Estrategia STP .....	19
5.1	Segmentación.....	19
5.2	Mercado objetivo.....	20
5.3	Posicionamiento .....	20
5.3.1	Propuesta de valor para consumidores.....	21
5.3.2	Propuesta de valor para proveedor .....	21
5.3.3	Propuesta de valor para canales de distribución .....	21
CAPITULO 6: Modelo de negocios .....		22
6	Modelo de negocios .....	22
CAPITULO 7: Plan de marketing .....		22
7	Plan de marketing .....	22
7.1	Consumidores (Producto) .....	23
7.1.1	Estudio de mercado .....	23
7.1.2	Definición de portfolio .....	23
7.1.3	Branding y definición de marcas.....	25
7.2	Conveniencia (Canales de distribución) .....	25
7.2.1	Identificación y evaluación de canales.....	25
7.2.2	Definición de canales de distribución.....	26
7.2.3	Canales alternativos .....	26
7.3	Costo (Precio).....	27
7.3.1	Pricing por canal .....	28
7.3.2	Estrategia de promociones .....	29
7.4	Comunicación .....	29
7.4.1	Mensaje .....	29
7.4.2	Alcance y objetivos.....	30
7.4.3	Medios .....	30

7.5	Proyección de costos del plan de marketing .....	32
CAPITULO 8: Plan de ventas .....		33
8	Plan de ventas .....	33
8.1	Inclusión .....	33
8.2	Layout .....	34
8.3	Objetivos y presupuesto.....	34
8.4	Proyección del mix de ventas.....	35
8.5	Proyección de ventas .....	36
CAPITULO 9: PLAN DE OPERACIONES E IMPLEMENTACION .....		36
9	Plan de operaciones.....	36
9.1	Etapas proyecto.....	37
9.2	Primer lote de importación .....	37
9.3	Operaciones continuas .....	37
9.4	Costos operacionales .....	38
CAPITULO 10: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....		38
10	Definición de funciones .....	38
10.1	Proyección de remuneraciones .....	39
10.2	Organigrama .....	39
CAPITULO 11: ASPECTOS LEGALES .....		40
11	Aspectos Legales: Patentes .....	40
11.1	Estrategias legales .....	41
11.2	Defensa de no-infracción de patente.....	41
11.3	Defensa por libre competencia .....	42
11.4	Conclusiones legales.....	42
CAPITULO 12: PLAN IMPLEMENTACION .....		42
12	Diagrama de implementación .....	42
CAPITULO 13: PLAN FINANCIERO Y ECONOMICO .....		43
13	Proyecciones financieras .....	43
13.1	Supuestos .....	43
13.2	Resultados .....	43

13.3 Tasa de descuento.....	44
13.4 Valor residual .....	44
13.5 VAN del proyecto .....	44
13.6 Análisis de sensibilidad .....	44
13.7 Fluctuación del costo variable del producto o tipo de cambio....	45
13.8 Fluctuación tasa de descuento .....	45
13.9 Fluctuación del precio del café .....	46
CAPITULO 14: CONCLUSIONES .....	47
14 Conclusiones y recomendaciones finales .....	47
15 Bibliografía.....	49
ANEXOS .....	52

## **INDICE DE TABLAS Y FIGURAS**

Tabla 1: Principales productores de café en el mundo (Miles de Sacos) .7	
Tabla 2: Tamaño los segmentos en el mercado del café en Chile. ....	9
Tabla 3: Resumen de cifras 2013 Nespresso. ....	11
Figura 1: Posicionamiento de fabricantes según calidad.....	13
Figura 2: Resultado Análisis 5 Fuerzas de Porter.....	14
Tabla 4: Tasa de compra en los hogares de Chile (Kilos anuales).....	16
Tabla 5: Segmento ABC1 entre 30 y 64 años en el sector oriente .....	20
Figura 3: Canvas Business Model del emprendimiento .....	22
Tabla 6: Composición del costo de producto.....	28
Figura 4: Margen y precio por canal .....	29
Figura 5: Pirámide de conversión de consumidores (Año 1) .....	31
Tabla 7: Total inversión medios.....	32
Tabla 8: Principales supuestos para proyección de ventas.....	35
Figura 6: Evolución anual del mix de venta por variedad. ....	35
Tabla 9: Resumen de venta y participación de mercado anual .....	36
Figura 7: Proceso de la etapa de proyecto .....	37

Figura 8: Proceso de operaciones continuas .....	38
Figura 9: Organigrama de la empresa en el año 5. ....	40
Figura 10: Diferencias técnicas entre ECC y Nespresso.....	41
Figura 11: Análisis de sensibilidad del VPN ante variación del tipo de cambio.....	45
Figura 12: Análisis de sensibilidad del VPN ante variación de la tasa de descuento.....	46
Figura 13: Análisis de sensibilidad del VPN ante % variación del precio internacional del café.....	47



## **CAPITULO 1: INTRODUCCION Y ANTECEDENTES**

### **1 Introducción**

Este plan de negocios busca documentar los pasos a seguir para la puesta en marcha de un nuevo emprendimiento, el cual consiste en comercializar cápsulas de café alternativas para ser usadas en las máquinas de uso doméstico líderes a nivel mundial, marca Nespresso.

La génesis del proyecto parte en Mayo de 2013, en París, lugar donde se lleva a cabo una feria de productos para el mercado de lujo, y donde proveedores ya exponían este producto que a la fecha se comercializaba en Europa. En esa feria se identificó por primera vez la oportunidad, y sería más adelante, mediante observaciones del mercado en Australia, donde se confirmaría el potencial de estos productos en un mercado como Chile, enfocándose en desarrollar diferentes canales de distribución.

Nespresso, actualmente una de las marcas de mayor crecimiento a nivel mundial en el sector alimentos, ha generado oportunidades para que otros actores compitan en este nuevo segmento, el que se estima en más de 11.000 millones de cápsulas en 2013, que corresponde aproximadamente a 11.000 millones de USD, con perspectivas de crecimiento de un 20% anual en los próximos 10 años.

El desarrollo de este mercado por parte de Nestlé se basó en una fuerte estrategia legal de protección de sus productos a través de patentes, las cuales hoy no han sido capaces de detener el avance de las cápsulas alternativas.

## **CAPITULO 2: OBJETIVOS Y METODOLOGIA**

### **2 Objetivos**

Este plan de negocio tiene como objetivo crear una nueva empresa que represente y comercialice una marca extranjera de café. Específicamente comercializar cápsulas compatibles con máquinas Nespresso, terminando el monopolio desarrollado por Nestlé, mediante la apertura de nuevos canales de distribución.

## **2.1 Objetivos Específicos**

- I. Tener un entendimiento del mercado de cápsulas para el sistema Nespresso y su tamaño.
- II. Definir un proveedor de cápsulas compatibles.
- III. Definir una estrategia legal ante una posible infracción de patentes.
- IV. Definir el mix de productos a importar
- V. Entender los tiempos necesarios para la implementación del negocio.
- VI. Concluir, usando herramientas financieras, si el negocio es viable económicamente o no.

## **2.2 Alcances**

Si bien la comercialización y representación de estos productos se considera posible en otros mercados adicionales a Chile, para efectos de este plan de negocios sólo se considerará el mercado de Chile.

Este plan de negocios pretende analizar los factores críticos de éxito identificados para este emprendimiento, la profundidad del análisis se acotará sólo a los puntos detallados previamente en la sección de objetivos específicos.

El grado de tecnología necesario para fabricar estas cápsulas a un costo competitivo necesita una gran escala para poder operar eficientemente, es por esto que la opción de producir cápsulas en Chile se descarta considerando los volúmenes actuales del mercado, los cuales están muy por debajo de la producción del principal competidor y que harían inviable el proyecto bajo este modelo.

Es por esto que se parte de la base que las cápsulas serán compradas a un proveedor externo, dejando fuera de este proyecto la componente productiva y reemplazándola por la definición de procesos de compra del producto terminado.

## **2.3 Marco teórico**

Este plan de negocios utilizará diferentes enfoques para analizar el contexto del mercado y luego construir los diferentes planes que conforman el plan de negocios.

Para analizar el entorno competitivo de la industria y cuál es el mercado donde se competirá, se utilizará el modelo de 5 fuerzas de Porter, éste modelo revisa el grado de las amenazas de nuevos competidores, el poder de negociación de compradores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y rivalidad entre empresas existentes; lo que permite concluir cuál es la mejor estrategia para la compañía al entender el contexto competitivo del mercado en donde se jugará la organización. Se elige este análisis por ser de gran utilidad para entender el real escenario competitivo, el cual se incluye a los sustitutos y amenazas de nuevos entrantes.

Para entender el grado de desarrollo del mercado se utilizará el modelo de *Population Ecology* (Lambkin & Day, 1989), que permite diferenciar si un mercado está en su etapa embrionaria, en desarrollo o madura<sup>1</sup>. Para definir el estado del mercado, este modelo considera, entre otras cosas, qué tipo de compañías -generalistas o especialistas- son las que participan en el mercado, si los crecimientos de las compañías vienen dados por crecimientos del mercado o por pérdidas de participación de mercado por parte de otros competidores, y cuál es el grado de rivalidad o colaboración entre ellas. Este modelo permite desarrollar estrategias acordes al grado de desarrollo del mercado en donde se compite, proveyendo un mejor contexto para la toma de decisiones.

Para definir cuál es el proveedor extranjero más adecuado para las cápsulas, se necesita comparar las ventajas y desventajas de cada uno de los prospectos. Para esta tarea se utilizará el análisis FODA, el cual será desarrollado para cada prospecto de proveedor con el objetivo de comparar las diferentes alternativas. Se determinó esta metodología ya que provee una visión amplia de los proveedores, considerando otras variables además del costo.

Antes de comenzar el plan de marketing se definirá la estrategia STP, definiendo un segmento que sea cuantificable, identificable, alcanzable, coherente y estable (Lehmann & Winer, 2005).

---

<sup>1</sup>El modelo original llama a los estados con sus nombres en inglés: *Embryonic, Developing y Maturing*

Para construir el plan de marketing se utilizará el enfoque de consumidor propuesto por el modelo de 4C's (Lauterborn, 1990). Reemplazando la estructura clásica de producto, precio, promoción y distribución por un enfoque de consumidor, costo, comunicación y conveniencia, este modelo enfoca los 4 problemas a resolver en el plan de marketing desde el punto de vista del consumidor, donde en vez de concentrarse en la búsqueda del producto, se enfocan los esfuerzos en entender las necesidades y demandas del usuario; en el caso del precio, se toma en cuenta todos los costos asociados al consumir ese producto, como por ejemplo el tiempo dedicado a la compra o costos medioambientales. La promoción se reemplaza por comunicación, evolucionando desde los esfuerzos basados en la persuasión hacia un enfoque basado en el diálogo cooperativo. Finalmente el problema de distribución se reformula al para resolver cuál es el canal más conveniente para los consumidores. Este enfoque, si bien muy similar al clásico Marketing Mix (Schwartz, 1965), permite tener una mirada menos sesgada y más abierta al problema real a resolver, cuyo protagonista es el consumidor.

Para desarrollar el plan financiero se usará el método del valor actual neto para conocer el valor presente de los flujos futuros de la operación. Para calcular el valor presente se usará el modelo CAPM para calcular la tasa de descuento. Finalmente se realizarán análisis de sensibilidad indexados al cambio en el valor del dólar, y a cambios en la tasa de descuento.

## **2.4 Metodología y plan de trabajo**

Este plan de negocios se divide en capítulos que concentran las diferentes etapas para desarrollar un análisis y luego los planes respectivos. El primer capítulo entrega una visión general de los objetivos y alcances.

La metodología a usar continúa con el segundo capítulo, con un análisis amplio del mercado del café en el mundo, para luego detallar específicamente en el mercado local y los diferentes segmentos. En este primer análisis se determinará el tamaño del mercado de cápsulas Nespresso entre otras cosas.

En el tercer capítulo se realizará un análisis de la industria a fin de entender el contexto del mercado donde se piensa competir. En este segundo análisis también e incluye la elección del proveedor mediante una comparación de análisis FODA de cada alternativa.

En el capítulo IV se abarcará la estrategia de segmentación, mercado objetivo y posicionamiento; concluyendo con la propuesta de valor y una explicación del modelo de negocios.

Luego del análisis y definición de estrategia se comenzará a elaborar los respectivos planes de marketing y ventas, operaciones y de personas; capítulos V y VI respectivamente. En el capítulo VII se abarcará la variable legal de este emprendimiento a fin de explicar las posibles barreras de entrada legales y proporcionar alternativas de solución.

El capítulo IX y X corresponden al plan de implementación y plan financiero, donde se construirá un modelo a fin de determinar si el negocio es viable o no, bajo qué supuestos, y en qué plazos.

Se determinará el valor de la compañía a través de la metodología de descuento de flujos futuros (VPN).

Finalmente se entregarán conclusiones y recomendaciones generales del plan de negocios.

## **2.5 Oportunidad de globalización**

Luego de asistir personalmente a una feria de productos de lujo en el barrio de Le Marais en la ciudad de París, en Mayo de 2013, nace la inquietud de investigar el mercado de cápsulas alternativas para el sistema Nespresso.

Esta oportunidad de negocio se maduró durante el año 2013, avanzando principalmente en el entendimiento del mercado chileno y estimando tanto el crecimiento, como la magnitud del mercado local.

En 2014 la oportunidad se hace más evidente al realizar observaciones en otros mercados que ya han desarrollado esta línea de productos,

como Australia, España, Francia e Inglaterra. Mediante observaciones en puntos de venta y compra de productos para degustar, se concluye que la oportunidad de desarrollar este producto en Chile tiene el potencial necesario para luego escalarlo a otros mercados en los cuales existe penetración de máquinas Nespresso pero no de cápsulas alternativas, como Perú o Colombia.

Desde el punto de vista productivo, los bajos volúmenes actuales de este mercado en Chile, en comparación con la escala global, y la alta inversión en maquinaria especializada no permiten fabricar estas cápsulas localmente a un costo razonable, y por lo tanto sólo es posible importarlas a fin de entregar un producto que sea competitivo, tanto en precio como en calidad.

En consecuencia, la elección del proveedor de cápsulas considera una segunda etapa no incluida en este plan de negocios, de expansión a Latinoamérica mediante una representación exclusiva en el continente.

## **CAPITULO 3: ANALISIS DEL MERCADO E INDUSTRIA**

### **3 Análisis del mercado e industria**

#### **3.1 El mercado del café en el mundo**

Siendo generalmente considerado el segundo commodity más exportado a nivel mundial en valor, sólo superado por el petróleo, y con una estimación total del valor del mercado de USD 173 billones<sup>2</sup> anuales en 2012 (ICO, 2014), el café se posiciona como un mercado muy atractivo a nivel mundial.

Si bien el crecimiento del consumo ha sido estable y creciendo al 1,9% en los últimos 50 años, ésta tasa se ha elevado a 2,1% en las últimas dos décadas y a 2,4% en el último decenio, alcanzando un total de 142 millones de sacos<sup>3</sup> en 2012 (ICO, 2014).

---

<sup>2</sup>Billones bajo la convención estadounidense, equivalente a 1.000 millones.

<sup>3</sup>Las exportaciones de café se miden en sacos, cada saco equivale a 60 kilos según ICO (International Coffee Organization).

El mayor productor de granos de café a nivel mundial es Brasil, liderando la producción de granos de la variedad arábica los que tienen un precio mayor debido a su calidad. El segundo productor a nivel mundial es Vietnam, líder en producción de granos de la variedad Robusta, grano de menor valor pero igualmente relevante debido a su uso en *blends*, cuyas características aportan cuerpo a las notas de cata. La siguiente tabla muestra los principales países productores de café en miles de sacos anuales.

**Tabla 1: Principales productores de café en el mundo (Miles de Sacos)**

Fecha Cosecha		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013 [%]
<b>Total Mundial</b>		<b>129 260</b>	<b>123 023</b>	<b>133 065</b>	<b>132 207</b>	<b>145 323</b>	<b>145 194</b>	<b>100%</b>
Brazil	Apr/Mar	46494	39470	48095	43484	50826	49152	34%
Vietnam	Oct/Sep	18438	17825	19467	22289	22030	27500	19%
Indonesia	Apr/Mar	9612	11380	9129	7288	13048	11667	8%
Colombia	Oct/Sep	8664	8098	8523	7652	10415	11000	8%
Ethiopia	Oct/Sep	4949	6931	7500	6798	6233	6600	5%
India	Oct/Sep	3950	4806	4728	5117	5303	5075	3%
Peru	Apr/Mar	3872	3286	4069	5373	4453	4334	3%
Honduras	Oct/Sep	3450	3603	4331	5903	4537	4200	3%
Mexico	Oct/Sep	4651	4109	4001	4563	4327	3900	3%

Elaboración propia. Fuente: ICO 2014.

### 3.1.1 Tendencias en el mercado del café

El mercado del café ha sido influenciado fuertemente por dos macro-tendencias de los alimentos en los últimos años, la premiumización y la conveniencia. Estas tendencias han impactado el consumo, haciendo crecer el número de cafeterías *on the go*, y explicando el gran aumento de productos de mayor valor agregado, tanto para el consumo al paso como también para la preparación de bebidas calientes en casa.

Estas tendencias han sido explotadas por los principales fabricantes de café en el mundo, específicamente bajo el desarrollo de cápsulas para cafeteras caseras con características semi-profesionales, siendo una importante apuesta de crecimiento a medida de que estos productos se masifican año a año (Euromonitor, 2014).

Si bien estas macro-tendencias vienen ocurriendo desde el año 2008, hoy existen tendencias que reafirman esas preferencias pero

agregándoles más complejidad a través de la definición de Premium o lujo. Una de los grandes cambios en el concepto de premiumización viene dado con el concepto de que el nuevo lujo es libre de culpas<sup>4</sup>, que viene a responder la necesidad de las personas de satisfacer sus impulsos de consumo pero sin afectar su capacidad de ser responsables y justos con la cadena que está asociada a cada producto (Trendwatching, 2014).

### **3.2 El mercado del café en Chile**

EL tamaño del mercado del café en Chile se estima en 177 millones USD en 2013, con crecimiento prácticamente nulo si se considera una tasa de inflación del 3%, pero con una fuerte tendencia a la venta de productos de mayor valor agregado. Estimaciones con base en datos de Nielsen Retail Index (Nielsen, 2013) permiten calcular que en 2013 se comercializaron 5.346 toneladas de café considerando todas sus variedades, el detalle de ventas se puede ver en la Tabla 2: Tamaño los segmentos en el mercado del café en Chile. Es importante destacar que en el caso de querer comparar los segmentos es difícil hacerlo a través de toneladas, ya que no representan directamente el mismo consumo, dado que el rendimiento del grano entero es diferente al rendimiento de un café en polvo. A modo de ejemplo, 10 tazas de café corresponden a 250 gramos de café en grano, y equivalentes a 20 gramos de café en polvo.

Así como a nivel global, Chile ha experimentado grandes cambios en el consumo de café, en el año 2012 se consumieron 202 tazas de café per cápita, lo que significa un 15,1% de aumento versus el año 2011 (América Economía, 2013). Entre las tendencias globales, la premiumización vive su auge en el país con la proliferación de tiendas especializadas como Starbucks y Juan Valdez.

#### **3.2.1 Segmentación del mercado del café en Chile**

El mercado del café en Chile puede dividirse en 2 categorías según dónde se consume, es decir si el consumo es fuera del hogar, en

---

<sup>4</sup>A nivel mundial se le ha definido como *guilt-free consumption*

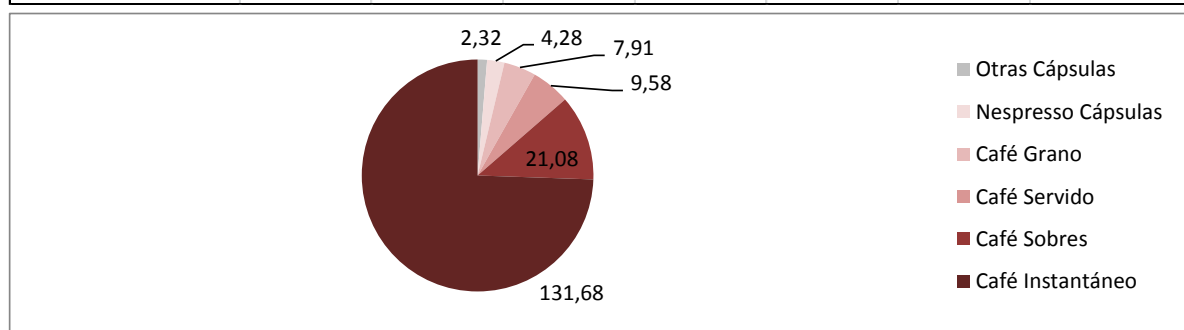


cafeterías; o dentro del hogar a través de productos comercializados en el supermercados, mayoristas, o almacenes y quioscos.

El café servido corresponde a un mercado de 9,6 millones USD, mientras que el café para preparar ya sea en polvo, grano o cápsulas, corresponde a más de 160 millones USD.

**Tabla 2: Tamaño los segmentos en el mercado del café en Chile.**

Segmento	Volumen 2011 [Tons]	Valor 2011 [USD]	Volumen 2012 [Tons]	Valor 2012 [USD]	Volumen 2013 [Tons]	Valor 2013 [USD]	Crecimiento 2013/2012 [USD]
Café Servido	190	7,6	233	9,3	239	9,6	3%
Café Instantáneo	3739	120,5	3753	129,1	3828	131,7	2%
Café Sobres	643	16,2	753	20,3	783	21,1	4%
Café Grano	367	6,5	393	7,5	417	7,9	6%
Otras Cápsulas	33	1,3	44	1,9	51	2,3	21%
Nespresso Cápsulas	13	2,0	21	3,2	28	4,3	34%
<b>Total</b>	<b>4985</b>	<b>154</b>	<b>5197</b>	<b>171</b>	<b>5346</b>	<b>177</b>	<b>3%</b>



Elaboración propia. Fuente: (América Economía, 2013)(Euromonitor, 2014)(Portal Comex, 2014)

La descripción de los segmentos puede verse en Anexo 3: Descripción de los segmentos de producto en la categoría café.

### 3.2.2 El segmento de cápsulas

El mercado de las cápsulas comenzó en Chile aproximadamente en el año 2010, con el lanzamiento de la máquina Dolce Gusto, de la multinacional suiza Nestlé. Este segmento encontró muy buena recepción en un nicho de consumidores que consumían café preparado fuera de casa u oficina, y que ahora podían prepararlo en cualquier momento ellos mismos.

El principio básico dentro de este segmento es permitir el acceso a los consumidores tomar un café en casa u oficina, sin la necesidad de

invertir grandes montos en una máquina especializada, ni ser necesario conocimientos técnicos de preparación.

### **3.2.3 El segmento de cápsulas de café Nespresso**

Nespresso nace en 1986 en Suiza, con la finalidad de permitir a cualquier persona crear una perfecta taza de expreso, tal como lo haría un preparado barista (Nespresso, 2014). Con 28 años de historia, ventas en 59 países, 327 tiendas boutique y más de 9500 empleados, han experimentado un crecimiento explosivo en la última década, donde en el año 2000 eran solamente 330 empleados. Las ventas mundiales de la compañía para el año 2013 se estiman en 4.3 billones USD (Bloomberg, 2013).

El modelo de negocios de Nespresso posee una característica fundamental, está basado en la experiencia del café, y por lo tanto las cápsulas sólo se venden en su tienda boutique y online. Para los dueños de cafeteras Nespresso no existen cápsulas alternativas, y Nestlé ha protegido sus cápsulas con múltiples patentes con el fin de evitar la competencia. Para entender mejor el modelo de negocios vea el

## Anexo1: Business Model Canvas Nespresso.

Para asegurar un desarrollo sustentable del negocio, Nespresso ha definido tres pilares fundamentales (Nespresso, 2014):

- i. Crear cafés de la mejor calidad para los miembros del Club Nespresso: Esto mediante el uso de la mejor calidad de café a nivel mundial, correspondiente al 1-2% de mejor calidad.
- ii. Crear relaciones de largo plazo con consumidores: Mediante estas es posible anticiparse a las expectativas de consumo.
- iii. Crear un crecimiento sustentable del negocio: Mediante el programa Ecolaboration® las operaciones buscan ser sustentables en el tiempo, desde la cosecha hasta reciclaje de cápsulas.

### 3.2.4 Nespresso en Chile

En Chile el mercado de cápsulas de Nespresso se estima en 4,2 millones USD, con crecimientos de 52,9% en 2012 y 34,3% en 2013 en cápsulas importadas (Portal Comex, 2014). Adicionalmente, y según información de importaciones, la penetración de máquinas para el sistema Nespresso se estiman en 20.000 las unidades de máquinas vendidas hasta Diciembre de 2013, suponiendo que el stock de máquinas tiene un máximo de 6 meses de rotación (Portal Comex, 2014). Esto implica un consumo per cápita de 280 cápsulas anuales por máquina-consumidor, es decir \$117.320 a un precio promedio de \$419 por cápsula. El detalle de estas cifras puede verse en la Tabla 3: Resumen de cifras 2013 Nespresso.

**Tabla 3: Resumen de cifras 2013 Nespresso.**

Cifras Nespresso	Estimacion 2013
Venta [Cápsulas]	5.616.861
Venta [Estuches]	561.686
Máquinas Activas [Unidades]	20.000
Cápsulas / Máquina [Anual]	281
Cápsulas / Máquina [Mensual]	23
Venta [Pesos \$]	\$ 235.346.491
Precio Promedio [Cápsulas]	\$ 419

Elaboración propia. Fuente: (Portal Comex, 2014)

La única tienda de Nespresso donde pueden adquirirse las cápsulas está ubicada en el Mall Alto Las Condes, en la ciudad de Santiago. Las máquinas Nespresso pueden ser adquiridas en todas las grandes retailers del país. Para más información acerca de las máquinas disponibles vea el Anexo 4: Máquinas Nespresso Disponibles en Chile. Para entender mejor las diferencias de las máquinas Nespresso con las máquinas Dolce Gusto ver Anexo 2: Diferencias entre máquinas Nespresso y Dolce Gusto

### **3.2.5 El mercado de cápsulas alternativas**

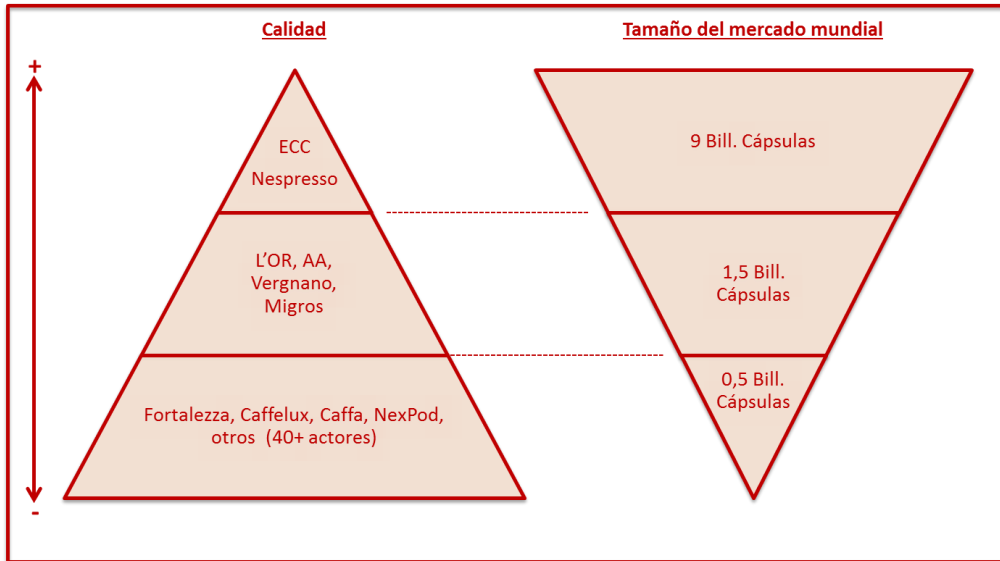
En el extranjero existen proveedores de cápsulas que han logrado competir con Nestlé a través de la comercialización de cápsulas alternativas, principalmente mediante variaciones en la fabricación y por lo tanto evadiendo las patentes que protegen las cápsulas. La mayoría comercializa con éxito cápsulas alternativas, tanto en supermercados como en tiendas propias y online.

En Chile, al igual que en otros países, Nestlé ha protegido todas sus máquinas y cápsulas a través de patentes, sin embargo existen mecanismos legales que permitan comercializar cápsulas alternativas. Si bien el mercado aún es relativamente pequeño, el crecimiento experimentado desde su lanzamiento indica que se este mercado se duplicará cada dos años, y la posibilidad de comercializar cápsulas alternativas se hace aún más atractiva si se considera que el modelo de negocios de Nespresso no considera la venta de cápsulas en supermercados u otro canal de distribución externo, donde comercializar cápsulas alternativas puede ser de gran valor para los consumidores.

Esta oportunidad ha sido desarrollada por múltiples compañías a nivel mundial, los principales competidores son: ECC (Ethical Coffee Company - Suiza), L'Or (Sara Lee - EE.UU), AA (Alice Allison - Suiza), Èspresso (Vergnano- Italia) y Migros (Café Royal - Suiza); este último con un fuerte impacto en Suiza, país que representa el mayor mercado en ventas para Nespresso (Bloomberg, 2013).

La siguiente Figura 1: Posicionamiento de fabricantes según calidad, muestra los tamaños de cada segmento en función de la calidad del café entregado por cada marca de cápsula.

**Figura 1: Posicionamiento de fabricantes según calidad**



Elaboración propia

### 3.3 Oportunidad de negocio en Chile

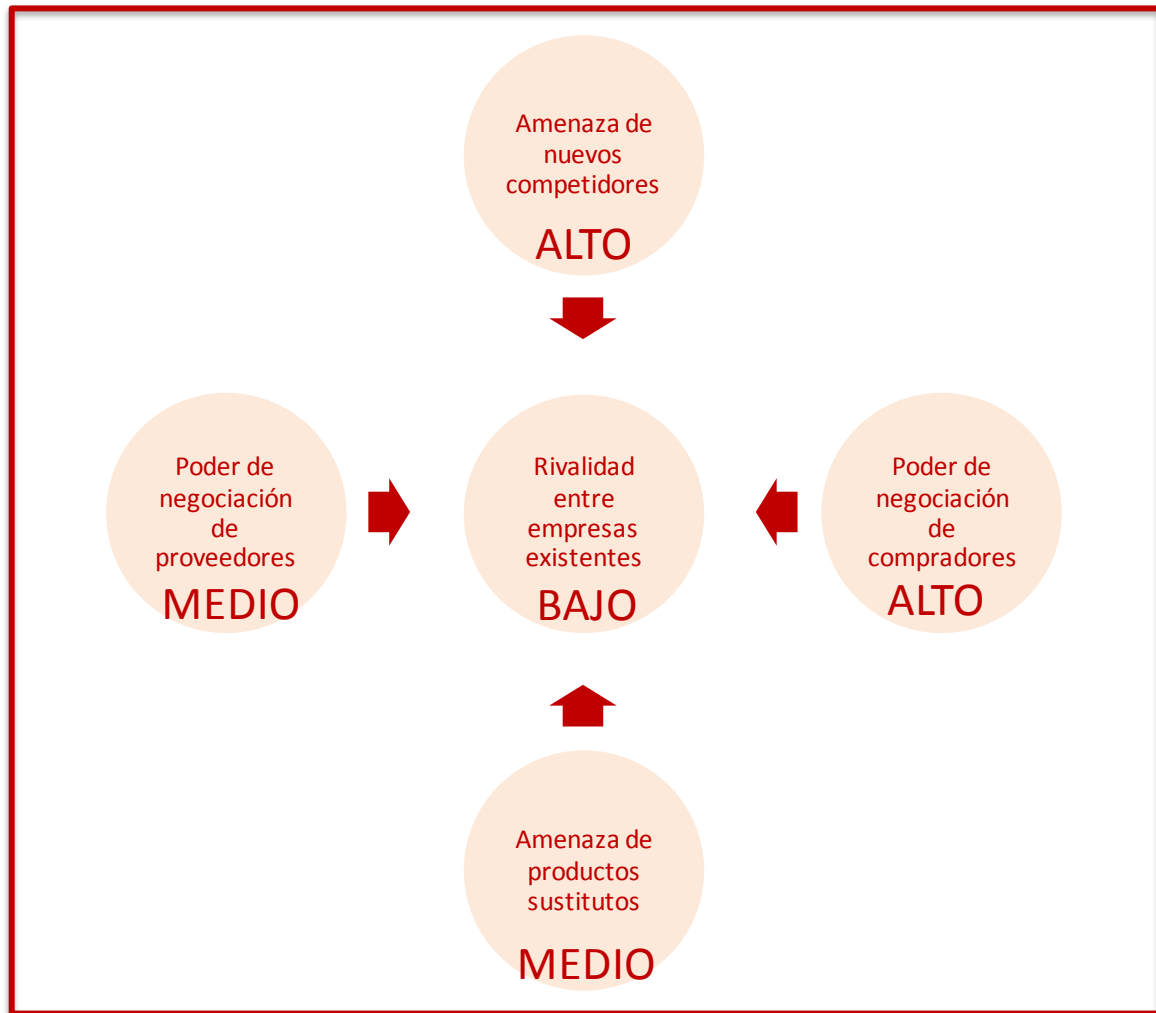
El tamaño del mercado, sumado al crecimiento sustentado en tendencias robustas de consumo, son pilares fundamentales para pensar en un mercado que crece y que es en esencia de gran valor agregado. La oportunidad se hace aún más evidente cuando el único canal de venta desarrollado por el único competidor en el mercado es a través de venta directa en tienda y con despacho, dejando fuera los canales tradicionales de comercialización de esta categoría, es decir supermercados y otras tiendas que comercializan marcas gourmet.

## CAPITULO 4: ANALISIS ESTRATEGICO

### 4 Análisis de la industria: 5 Fuerzas de Porter

A continuación se presenta un análisis de para evaluar la proyección de la empresa en este determinado contexto competitivo. En la Figura 2: Resultado Análisis 5 Fuerzas de Porter.

**Figura 2: Resultado Análisis 5 Fuerzas de Porter.**



Elaboración Propia

## **4.1 Amenaza de nuevos competidores**

### **4.1.1 Barreras legales y competidores internacionales**

Actualmente existe una barrera de entrada importante a los nuevos competidores, que está basada en patentes que prohíben la comercialización de productos alternativos a las cápsulas Nespresso, sin embargo estas patentes han sido empíricamente no suficientes para impedir la competencia en todos los mercados donde se ha desafiado el monopolio de Nestlé.

La apertura del mercado, en términos legales, crearía un precedente y por lo tanto significaría aumentar el atractivo del mercado a otros competidores, lo que se traduce en un riesgo medio considerando que los grandes competidores a nivel mundial no tienen operaciones en Chile o Latinoamérica(L'OR, AA, Vergnano y Migros).

#### **4.1.2 Competidores locales**

Existe un riesgo alto de los competidores locales del mercado del café puedan entrar a este segmento, dado que conocen las particularidades del negocio y ya tienen las relaciones con los clientes; particularmente compañías que manejan un portfolio de marcas Premium especializadas en negocios de bajo volumen pero de alto valor agregado. A estos competidores se suman posibles integraciones verticales de retailers a través de marcas propias, especialmente la capacidad de Jumbo de generar productos de calidad bajo su marca paraguas.

En conclusión la amenaza de nuevos competidores es alta, considerando principalmente el precedente de apertura de mercado a eludir las barreras legales, y la posibilidad de supermercados de desarrollar estos productos bajo marca propia.

#### **4.2 Amenaza de productos sustitutos**

Como sustitutos se considerarán todos los productos en el espectro de bebidas calientes de lujo o premium, acá se incluyen las categorías de té, café e infusiones. No se consideran como sustitutos los cafés de cafetería ya que éstos no satisfacen la misma necesidad de consumo, la cual es doméstica. En este contexto se considera baja la amenaza de sustitutos provenientes de otras categorías -té e infusiones- ya que el café Premium tiene un mejor posicionamiento en los segmentos altos de la población, con tasas de compra un 31,3% mayores que la media nacional en el ABC1. En la siguiente Tabla 4: Tasa de compra en los hogares de Chile (Kilos anuales), se muestra la tasa de compra, en kilos, de café y té para hogares según nivel socioeconómico. Se considera media la amenaza de otras máquinas de café, por ejemplo Lavazza o Illy, ya que estas llevan años en el mercado y no han logrado desarrollar masividad de sus productos en Chile ni el extranjero.

**Tabla 4: Tasa de compra en los hogares de Chile (Kilos anuales)**

Año 2012	Total Nacional	Alto (ABC1)	Medio (C2)	Medio (C3)	Bajo (DE)
Té	2,9	2,2	2,6	3,1	3,1
Café	1,6	2,1	1,7	1,7	1,5

Elaboración Propia. Fuente (Nielsen, 2013)

SI bien el precio relativo del té es considerablemente menor, con un precio por kilo de aproximadamente \$8.500, versus \$17.500 del café, se considerará medio el nivel de amenaza de sustitutos ya que en el segmento Premium el costo de la materia prima no tiene la misma relevancia que en productos de primera necesidad.

Adicionalmente en el segmento de cápsulas para máquinas Nespresso, el costo de la máquina implica un alza en los costos de sustitución para los usuarios.

#### **4.3 Poder de negociación de compradores**

Se considerará alto debido a la concentración que existe hoy en la industria de supermercados, el principal canal de distribución en la categoría café. Esto se repite para las grandes cadenas de retail que tienen tiendas de alimentos gourmet, como por ejemplo Falabella. Otros canales de distribución con un menor grado de concentración permiten un grado mayor de negociación, sin embargo el alcance a consumidores es menor y el costo de agencia relacionado con la administración de estos aumenta. Un ejemplo de estos canales son cadenas de bencineras, panaderías o tiendas gourmet.

Los compradores individuales, o consumidores, tienen un poder de negociación bajo ya que hoy sólo pueden acceder a un proveedor, Nespresso. En el futuro este riesgo podría incrementar en caso de existir otros proveedores de cápsulas alternativas.

#### **4.4 Poder de negociación de proveedores**

Existen múltiples competidores a nivel mundial, entre los cuales es posible negociar sin mayores barreras, esto permite calificar de medio el poder de proveedores, ya que una vez definida la compañía



manufacturera se protegen los intereses a través de un contrato. El acuerdo firmado permite protegerse ante acciones unilaterales pero a la vez quita flexibilidad en caso de querer terminar el contrato anticipadamente.

El riesgo medio se sustenta adicionalmente con la nula capacidad de trabajar con dos proveedores diferentes dados los bajos volúmenes que actualmente se transan en el mercado local. Para lograr captar cierta economía de escala será necesario definir un solo proveedor.

#### **4.5 Rivalidad entre empresas existentes**

Dada la baja competencia en el sector, la rivalidad actual es Baja, ya que es un monopolio.

#### **4.6 Conclusiones del análisis de 5 fuerzas de Porter**

El monopolio actual en este sector se ha mantenido por diversas razones, una gran barrera de entrada a este mercado radica en el riesgo legal que han creado las patentes que Nestlé posee, a esto se suma el poder que Nestlé ejerce ante los canales de distribución, no como Nespresso, sino que por el volumen de ventas de otras categorías.

Los sustitutos no parecen ser un riesgo relevante a corto y mediano plazo, ya que significaría un cambio de hábitos de consumo de la población que el té logre posicionarse en el segmento Premium. La diversidad de proveedores permite pensar en un riesgo medio cuando se considera la poca o nula flexibilidad de trabajar con más de un proveedor a la vez.

Es importante disminuir los riesgos del sector, una posible estrategia es buscar aliados en los canales de distribución, de forma de disminuir el poder de Nestlé sobre ellos. Esto puede lograrse ofreciéndole productos exclusivos a una cadena en particular.

Desde el punto de vista del desarrollo que del mercado, basado en el modelo de *Population Ecology* (Lambkin & Day, 1989), éste se encuentra en una etapa de temprano desarrollo, donde ya participan diferentes compañías que no son especialistas sólo en café sino que

también comercializan otros productos. El mercado está lejos de ser un mercado maduro, ya que la rivalidad entre competidores es muy baja y los márgenes siguen siendo atractivos. A esto se suma que las compañías siguen creciendo mediante un aumento del tamaño del mercado y no necesariamente depredando la participación de mercado de los otros competidores.

#### **4.7 Análisis FODA y elección de proveedor**

Se realizaron análisis FODA para cada prospecto de proveedor, y se puede concluir que el proveedor más idóneo para llevar a cabo el proyecto es Ethical Coffee Company (En adelante llamado ECC), con base en Suiza. Las principales características que lo destacan ante otros proveedores son:

- i. Único con la capacidad de producir cápsulas sustentables con el medio ambiente.
- ii. Cápsulas 100% biodegradables y compostables, hechas de fibras vegetales.
- iii. Únicas capsulas alternativas con tecnología para ser extraídas a alta presión, similar al sistema Nespresso.
- iv. Tres productos en el top 10 de los mejores expresos del mundo (Union Fédérale des Consommateurs, 2013).
- v. Comprobada expansión internacional: Presencia en 18 países con 16 idiomas diferentes.

Para ver en detalle el análisis FODA de cada proveedor evaluado vea el Anexo 5: Análisis FODA para potenciales proveedores.

Una vez definido el proveedor, se realizaron diferentes reuniones con la oficina comercial de ECC en Miami (USA), con el fin de definir el costo de venta de las cápsulas y lotes mínimos de importación. Adicionalmente se descartó la posibilidad de realizar un envase propio para el mercado chileno debido al bajo volumen de venta. El costo logístico se incluye en el plan de operaciones de este plan de negocios, y el costo de las cápsulas se incluye en el capítulo de proyecciones financieras.

## **CAPITULO 5: Estrategia del negocio**

### **5 Estrategia STP**

#### **5.1 Segmentación**

Dentro del mercado de bebidas calientes de lujo o Premium es posible segmentar utilizando diferentes criterios.

Desde el punto de vista conductual, y fundamentado con las tendencias presentadas en el análisis del mercado, se puede separar el mercado entre los consumidores preocupados por la sustentabilidad, que siguen la tendencia libre de culpas, y quienes no valoran el impacto de la cadena productiva ni de reciclaje. Bajo este mismo espectro existen dos grupos, quienes tienen actualmente máquina Nespresso y quienes no.

Considerando la variable psicográfica, es posible segmentar según NSE, considerando que cada segmento tiene tasas de consumo diferente lo que permite que se comporten como grupos homogéneos y diferenciables. Para más detalle de las diferencias de tasa de consumo vea la Tabla 4: Tasa de compra en los hogares de Chile (Kilos anuales). El segmento ABC1 es el que tiene una mayor tasa de compra por hogar, y tiene los medios económicos para acceder a este tipo de productos, ya que su ingreso promedio es entre \$1.700.000 y \$3.500.000o más. El segmento más relevante es. Otra variable descriptiva de segmentación es el ciclo de vida de los consumidores, desde la niñez (0 a 14 años), estudiantes (15 a 19 años), adultos jóvenes (20 a 29 años), adultos (30 a 64 años) y mayores de edad (65 años y más).

A esta segmentación se agrega una división geográfica, considerando las diferentes ciudades del país. La mayoría de este segmento se ubica geográficamente en la ciudad de Santiago, representando un 11,3% de esa población con 167.524 hogares. El segmento se concentra en las comunas de Vitacura, Las Condes y Lo Barnechea, representando respectivamente 58,6%, 48,6% y 43,2% de sus habitantes (Adimark, 2014). Si bien existe una diferencia de consumo en las regiones del norte del país y en el sur de Chile, para el caso de este segmento el consumo no cambia considerablemente, considerando que todos los consumidores de Nespresso se perfilan como heavy users de la categoría.

## 5.2 Mercado objetivo

El mercado objetivo será los actuales consumidores de Nespresso segmentados según NSE ABC1 y en el ciclo de vida de adultez, es decir todos los hogares del sector oriente de Santiago que actualmente poseen una máquina de esta marca. Considerando las importaciones de máquinas entre los años 2011 a 2013 se estima en 20.000 el total hogares que cuenta con una máquina Nespresso. Para ver el detalle de importaciones de máquinas vea el Anexo 6: Importaciones de máquinas Nespresso (2011 -2013).

En la siguiente tabla se puede observar la magnitud del segmento, que se construye considerando el segmento ABC1 y el de adultos, que en este segmento son principalmente profesionales que trabajan. Se observa que el mercado potencial solamente ha sido penetrado en un 18%, considerando las importaciones de máquinas y el potencial de hogares consumidores en la Tabla 5: Segmento ABC1 entre 30 y 64 años en el sector oriente.

**Tabla 5: Segmento ABC1 entre 30 y 64 años en el sector oriente**

Comuna	Habitantes Total	Habitantes (30 a 64 Años)	Habitantes ABC1 [%]	ABC1 (30 a 64 Años)
Vitacura	81.499	43.215	59%	25.324
Las Condes	282.972	133.878	49%	65.065
Lo Barnechea	112.822	48.534	43%	20.967
<b>Total</b>	<b>477.293</b>	<b>225.627</b>		<b>111.355</b>

Elaboración Propia. Fuente: (Vitacura, 2014)(Las Condes, 2014)(Lo Barnechea, 2014)

## 5.3 Posicionamiento

El posicionamiento del producto será basado en la diferenciación, explotando los múltiples canales de distribución disponibles y la característica de ser un producto amigable con el medio ambiente, y que a la vez es de gran calidad.

### **5.3.1 Propuesta de valor para consumidores**

Para competir en este mercado sin ser percibido de menor valor, la propuesta de valor para el consumidor será:

*"Para los dueños de máquinas Nespresso, que necesitan un fácil acceso a comprar cápsulas alternativas a las originales, Ethical Coffee Company es una cápsula compatible con el sistema Nespresso que es reconocida mundialmente por su excelente calidad y compromiso con el medio ambiente, a diferencia de las cápsulas Nespresso que sólo pueden comprarse en la tienda específica, y que además comprometen a nuestro medio ambiente con materiales no compostables".*

Esta propuesta se genera considerando competir ante el posicionamiento de Nespresso, que se ha basado en 3 dimensiones: la exclusividad, calidad y experiencia de consumo. El posicionamiento de ECC permite desarrollar los pilares de conveniencia (Facilidad de compra), sustentabilidad (Cuidado del medio ambiente) y calidad; estos pilares se basan en las tendencias del mercado, el entorno competitivo, y los resultados de la encuesta. Estos últimos pueden verse en el Anexo 9: Resultados de la Encuesta.

### **5.3.2 Propuesta de valor para proveedor**

Para el proveedor se ofrece la posibilidad de entrar a un mercado pequeño pero de alto potencial en una región donde la categoría de cápsulas alternativas es aún inexistente. El sistema Nespresso en Latinoamérica es aún poco penetrado, y en ese sentido Chile es un buen laboratorio de pruebas para luego penetrar otros mercados.

En el Anexo 7: Presencia internacional de ECC en el mundo, se muestra los mercados donde ECC tiene representación de sus productos actualmente, ya sea con su marca o mediante fabricación de marcas propias.

### **5.3.3 Propuesta de valor para canales de distribución**

Para los clientes, la propuesta de valor se basa en aumentar su portafolio de productos con un producto diferenciado, permitiéndoles

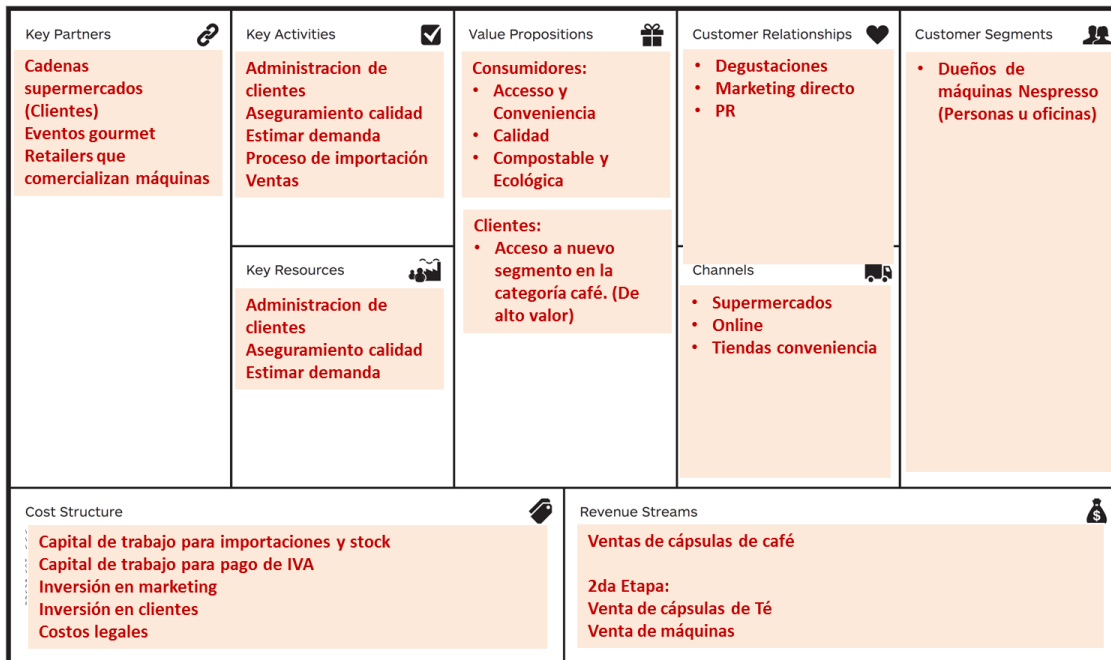
acceder a un segmento de la categoría café que hasta hoy es solamente exclusivo para venta directa de Nestlé. Esta propuesta de valor se puede complementar ofreciendo la maquila de productos con la marca propia del cliente.

## CAPITULO 6: Modelo de negocios

### 6 Modelo de negocios

El modelo de negocios se conceptualizó utilizando el Canvas Business Model (Osterwalde & Pigneur, 2010). La siguiente Figura 3: Canvas Business Model del emprendimiento, resume el modelo de negocios.

**Figura 3: Canvas Business Model del emprendimiento**



Elaboración Propia. Fuente (Osterwalde & Pigneur, 2010)

## CAPITULO 7: Plan de marketing

### 7 Plan de marketing

Se dividirán en cuatro las acciones de marketing, con un enfoque en los que necesitan los consumidores, la conveniencia de canales de venta, costo de adquisición y comunicación.

## **7.1 Consumidores (Producto)**

Las necesidades y preferencias del consumidor se asocian al desarrollo y elección de los productos.

### **7.1.1 Estudio de mercado**

Para conocer de mejor forma las preferencias de los consumidores, se llevó a cabo una encuesta para determinar cuáles eran los atributos más valorados por los potenciales consumidores, y específicamente determinar cuáles son las variedades y *blends* más adecuados para así definir el portafolio de productos a importar.

El campo de la encuesta se realizó en Octubre de 2014 de manera online a 48 personas adultas entre 30 y 64 años, que tienen su domicilio actual en las comunas de Vitacura, Las Condes y Lo Barnechea.

El principal resultado obtenido muestra que el segmento de actuales consumidores de Nespresso valora considerablemente la sustentabilidad ecológica de las cápsulas, como también la posibilidad de comprarlas en supermercados y otro tipo de comercio. Para ver el detalle de la encuesta vea el Anexo 9: Resultados de la Encuesta.

### **7.1.2 Definición de portafolio**

Para definir la el mix de productos que conformarán el portafolio se tomaron en cuenta 3 dimensiones;

- i. Preferencias del consumidor, reflejadas en el estudio de mercado.
- ii. Datos de venta actual de Nespresso, a través de un ranking de productos con mejor venta.
- iii. Análisis de las características de los productos actuales del mercado, comparado con la posible disponible a importar por parte del proveedor seleccionado (ECC).

#### **7.1.2.1 Preferencias del consumidor**

Dentro de lo que los consumidores priorizan existen tres características del producto; la primera es el variedad, que vendrá dado por el tipo de granos que se usen en la mezcla de cada cápsula, denominado el *blend*. Un *blend* consiste en una mezcla de granos Arábica y/o Robusta, proveniente de diferentes orígenes y altura. Para profundizar en los tipos de café disponibles vea el Anexo 8: Diferencias entre café Arábica y café Robusta. La segunda característica es el tamaño de la taza que se preparará con esa cápsula, estas pueden ser para preparar un *ristretto*<sup>5</sup>, *espresso*<sup>6</sup> o *lungo*<sup>7</sup>. Finalmente la última característica consiste en la intensidad de cada preparación, que en este caso se medirá en una escala de 1 a 10.

### **7.1.2.2 Ranking de ventas**

Para seleccionar el portafolio a comercializar se tomó en cuenta la venta real de cápsulas en el mercado, mediante un ranking de las importaciones de Nespresso durante el último año móvil, éstas últimas resumidas en Anexo 16: Ranking de importaciones de variedades Nespresso. Como resultado existen 6 variedades que concentran 97,4% de las ventas de Nespresso en 2013, éstas son: Ristretto, Descafeinado, Intenso, Linizio, Lungo, Kazaar, Descafeinado y Ciocattino. En conclusión, el portafolio a definir no debe ser mayor a 6 productos, ya que la atomización de ventas aumenta sobre esa cantidad de SKU, disminuyendo la eficiencia y aumentando los riesgos de mermas por baja rotación.

### **7.1.2.3 Análisis de características de cada producto**

A modo de comparar la oferta de la competencia con las alternativas de importación de los productos de ECC, se realizó un análisis de características organolépticas, origen de los granos, intensidad de la preparación y tamaño; el análisis completo de estas componentes puede verse en Anexo 17: Análisis de principales variedades Nespresso y Anexo 18: Análisis de principales variedades ECC. El resultado de este análisis permite generar un portafolio que compita con productos de similares características.

---

<sup>5</sup>Ristretto corresponde a media taza de espresso, lo que corresponde a aprox. 15 mililitros.

<sup>6</sup>Espresso corresponde a a aprox. 30 mililitros.

<sup>7</sup>Lungo corresponde a dos tazas de espresso, lo que corresponde a aprox. 60 mililitros.



#### **7.1.2.4 Resultado del análisis de portafolio**

Se concluye que las variedades a comercializar en Chile serán 6: Arabica Forte, Ristretto, Decafeinado, Dolce. Lungo e Inca Soave. En Anexo 20: Portafolio elegido para lanzamiento, se muestra el resultado del portafolio de productos elegidos para comercializar.

Todos los productos se comercializarán en estuches que contienen 10 cápsulas, considerando que el segmento se comercializa de esa forma en todo el mundo, y permite una estandarización de productos, haciéndose más fácil al consumidor comparar las diferentes alternativas.

#### **7.1.3 Branding y definición de marcas**

La marca a utilizar será la misma que el proveedor ECC comercializa en otros países: Espresso. El argumento para esta decisión se basa en una razón operativa, ya que debido a la magnitud de las compras proyectadas, en una producción de gran escala se hace inviable producir una etiqueta diferente, aumentando considerablemente los costos y complejizando el proceso de compra e inventarios. Para ver una imagen referencial del envase del producto vea el Anexo 19: Referencia de marca y diseño del envase.

### **7.2 Conveniencia (Canales de distribución)**

Uno de los pilares fundamentales del proyecto se basa en permitir a los consumidores un mejor acceso a cápsulas, resolviendo la restricción impuesta por Nespresso que realiza sólo una venta directa.

#### **7.2.1 Identificación y evaluación de canales**

Se realizó un primer análisis para acotar las opciones posibles de distribución, en la cual se mapearon candidatos a canales de venta y clientes según su presencia por comuna en Santiago (2GIS, 2014). El cuadro resumen del resultado de este proceso puede revisarse en Anexo 21: Análisis de potenciales canales de venta y clientes.

Para la definición de los canales de venta se analizaron éstos tomando en consideración la cobertura, afinidad al target, venta de productos

complementarios, escalabilidad, poder de negociación, tiempo de pago, complejidad de distribución, costo de reposición y flexibilidad para comunicación en punto de venta. Se excluyeron de este análisis los canales que se consideraron a priori no afines al target ni a la propuesta de valor: Mayoristas, farmacias y quioscos. El resumen de este análisis puede se puede ver en Anexo 22: Análisis de oportunidades de canales y clientes.

### **7.2.2 Definición de canales de distribución**

Luego del análisis de oportunidades de canales y clientes, se ponderaron los parámetros y se concluyó que los canales y sus respectivos clientes más atractivos son:

- i. Canal supermercados: Unimarc y Jumbo
- ii. Canal grandes tiendas: Falabella
- iii. Canal tiendas de conveniencia: OK Market

La estrategia de penetración del mercado comenzará con la inclusión de los productos en el canal supermercados, con foco en Unimarc y Jumbo. La matriz que pondera los diferentes parámetros está disponible en Anexo 23: Valoración de oportunidades de canales y clientes.

En una segunda etapa, fuera del alcance de este plan de negocios deberá considerarse la entrada a Falabella, como canal de imagen y punto de encuentro con nuevos compradores de máquinas Nespresso. En una tercera etapa, y cuando el mercado alcance una mayor penetración en hogares, se recomienda la inclusión en OK Market considerando la gran cobertura de sus locales en las comunas donde vive el segmento de interés.

### **7.2.3 Canales alternativos**

Si bien este plan de negocios no profundizará en la operación de canales alternativos, sí es necesario generar una base de distribución directa para minimizar riesgos, diversificar los clientes y aumentar la prueba de producto. Para eso se recomiendan 2 canales:

- i. Canal oficinas: Para generar prueba de producto. Adicionalmente este canal tiene un peso estimado de 19%, según lo extraído por el estudio de mercado. Ver Anexo 11: Ocasiones, preferencias e intensidad de consumo.
- ii. Canal Descuento Online (Groupon): Para generar visibilidad, prueba de producto y canal de liquidación de sobre-stocks.

### **7.3 Costo (Precio)**

Para definir el precio al que se comercializarán las cápsulas ECC, y tomando en cuenta el modelo de costos totales de adquisición en los que un consumidor incurre al comprar un producto (Lauterborn, 1990), se identifican 4 costos:

- i. Costo de conveniencia: Considera los costos de acceso al lugar de compra, entre ellos transporte y facilidad del acceso al canal(es) de distribución.
- ii. Costo de cambio: Equivalente a los costos asociados al renunciar a la alternativa anterior, y el riesgo de cambiar.
- iii. Costo de conciencia: Indica el costo asociado a los productos que generan externalidades negativas al medioambiente, salud, etc.
- iv. Costo del producto: Precio del producto.

Basado en la información extraída de la encuesta éstos costos tienen una importancia o prioridad para los consumidores. Esta prioridad permite descomponer el costo de las actuales máquinas Nespresso y compararlo con las características de ECC. En la Tabla 6: Composición del costo de producto, se muestra la ponderación de los atributos, y cómo estos componen el costo de las cápsulas ECC en el mismo total pero con otra percepción de valor. Los resultados de la encuesta y los atributos valorados se pueden ver en Anexo 13: Principales atributos de valoración.

**Tabla 6: Composición del costo de producto**

	Importancia Segmento [1 a 7]	Importancia Segmento [%]	Importancia Relativa Segmento [%]	Costo Relativo Nespresso	Costo Relativo ECC	Ponderación Costo Nespresso	Ponderación Costo ECC
Conveniencia	5	71%	26%	100%	120%	26%	32%
Cambio	6	86%	32%	100%	70%	32%	22%
Conciencia	3	43%	16%	100%	125%	16%	20%
Producto	5	71%	26%	100%	100%	26%	26%
<b>Total</b>						<b>100%</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia. Fuente: Estudio de mercado Octubre 2014.

La principal diferencia se basa en el valor de ser un producto nuevo, que implica riesgos y por lo tanto un costo de cambio. Éste costo se compensa con los beneficios adicionales de las cápsulas ECC, en términos de conveniencia, sustentabilidad y calidad de producto.

Como resultado se propone que el producto debe igualar el precio de Nespresso, el que tiene un promedio de \$419. Ésta política de precios permitirá competir en calidad y propuesta de valor, dejando en segundo plano la variable precio del producto. Se espera que los consumidores perciban a ECC como un producto de igual precio, que les entrega la misma calidad pero con credenciales de sustentabilidad y de fácil acceso para la compra.

### 7.3.1 Pricing por canal

El precio por canal de venta es transversal para los canales, y diferenciado para el canal directo (oficinas) y descuento online (Groupon). Los márgenes de cliente varían y por lo tanto los márgenes de ECC para el proyecto son diferentes según su canal. La siguiente tabla muestra los márgenes por canal.

**Figura 4: Margen y precio por canal**

	Supermercados	Conveniencia	Grandes Tiendas	Oficinas	Groupon	TOTAL
Costo Ex. W	\$ 1.395	\$ 1.395	\$ 1.395	\$ 1.395	\$ 1.395	\$ 1.395
COGS	\$ 1.744	\$ 1.744	\$ 1.744	\$ 1.744	\$ 1.744	\$ 1.744
Margen	45%	35%	45%	83%	21%	44%
Precio Cliente	\$ 2.523	\$ 2.354	\$ 2.523	\$ 3.191	\$ 2.101	\$ 2.516
Impuesto	19%	19%	19%	19%	19%	19%
Margen Cliente	40%	50%	40%	0%	0%	39%
Precio Publico	\$ 4.203	\$ 4.202	\$ 4.203	\$ 3.797	\$ 2.500	\$ 4.151
<b>Precio x Capsula</b>	<b>\$ 420</b>	<b>\$ 420</b>	<b>\$ 420</b>	<b>\$ 380</b>	<b>\$ 250</b>	<b>\$ 415</b>
Peso Canal	80,0%	7,5%	7,5%	2,5%	2,5%	100,0%

Elaboración propia. Fuente: Información entregada por ECC y entrevistas con clientes.

### 7.3.2 Estrategia de promociones

La estrategia de precios se desarrolla específicamente para el canal supermercados, que exige realizar promociones de precio cada cierto tiempo para incentivar la venta. Este impacto se considerará en el análisis financiero del plan de negocios. Se espera realizar acciones de precio en dos fechas:

- i. El primer lunes de cada mes: A fin de incentivar la compra mensual de cápsulas, asegurando el consumo mensual de los hogares y así bloquear a la competencia.
- ii. En festivos y celebraciones: Con el objetivo de generar compras impulsivas para períodos en que se comparte con invitados.

### 7.4 Comunicación

La comunicación será lo más cercana posible al marketing directo, donde se espera llegar sólo a los consumidores de Nespresso a fin de crear conocimiento del producto y prueba.

#### 7.4.1 Mensaje

El mensaje a comunicar se basa en la principal diferenciación de ECC, y que refleja en su posicionamiento:

- i. Cápsulas de calidad reconocida mundialmente, 100% compatibles con máquinas Nespresso.
- ii. Cápsulas que también se venden en supermercados.
- iii. Cápsulas 100% biodegradables, se degradan en sólo 180 días.

Estos cuatro mensajes deben transmitirse en cada punto de contacto con el segmento objetivo.

#### **7.4.2 Alcance y objetivos**

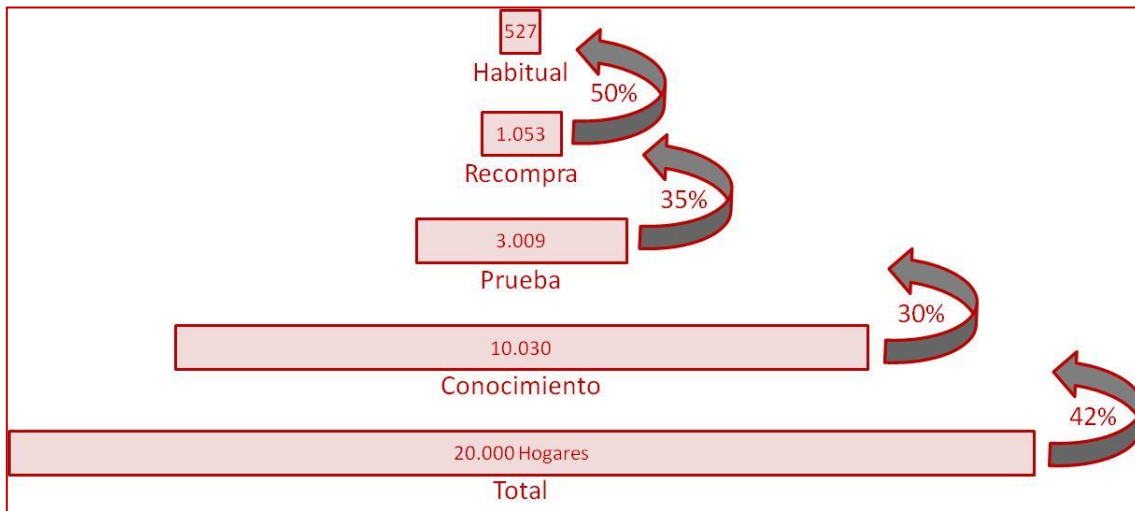
Para lograr los objetivos de venta se necesita realizar acciones para generar, principalmente, prueba y conocimiento en los primeros 5 años. El Anexo 24: Proyección de resultados de Marketing muestra la proyección anual de tasa de conversión necesarios en cada tipo de etapa desde la transformación del conocimiento de la marca, hasta ser la marca habitual.

#### **7.4.3 Medios**

El objetivo del de un plan de medios dependerá de cuál es la etapa de penetración del producto. Su estado definirá si se requiere generar conocimiento, prueba, recompra, o compra habitual.

En el caso del plan de medios para ECC, se concentrarán los esfuerzos durante el primer año en generar conocimiento, con el objetivo de alcanzar un 42% del segmento objetivo, es decir 10.030 hogares consumidores de Nespresso.

**Figura 5: Pirámide de conversión de consumidores (Año 1)**



Elaboración propia.

Considerando que el target es muy específico, se generarán acciones focalizadas de marketing no tradicional y online, privilegiando la eficiencia de la inversión en medios a través de la medición del costo por contacto. Este plan de generación de conocimiento y prueba se mantendrá hasta alcanzar una tasa de conocimiento del 82% en el año 5. Para ver la pirámide de conversión del año 5 vea el Anexo 25: Pirámide de conversión de consumidores: Año 5.

#### **7.4.3.1 Campaña online**

A través de Google Ad-Words se comprarán palabras afines a la búsqueda de "Cápsula Nespresso", "Cápsulas Nespresso alternativas" y "Nespresso" en Chile. Este sistema de publicidad permite pagar sólo por los clientes que hagan click por la página. El costo destinado a esta campaña es \$1.996.500 y se espera alcanzar a 6.000 consumidores.

Esta campaña hará la base del conocimiento, es decir ayudará a construir una tasa de conversión del 42%.

#### **7.4.3.2 Campaña de marketing no tradicional**

Las cápsulas Nespresso se comercializan sólo en tiendas de la marca, por eso se implementará un equipo de venta directa. Este equipo entregará una cápsula de muestra y un cupón de descuento a las

personas que salen de la tienda o que compren una máquina Nespresso en grandes tiendas.

El costo de esta actividad por unidad es de \$174 por cápsula, \$100 de papelería y \$300 unitarios por entrega. El costo total de la actividad será de \$2.313.503, lo que implicará llegar a los restantes 4.030 hogares/consumidores.

Esta campaña generará conocimiento, sin embargo tendrá más impacto en la prueba, esperando lograr un 30% de conversión a prueba. Una vez generada la prueba se esperan tasas de adopción estables de 35% de recompra y 50% de habitualidad. Estas tasas se estimaron estables hasta el año 5.

## 7.5 Proyección de costos del plan de marketing

Según la proyección de objetivos para conocimiento, prueba, recompra y compra habitual mostrada en Anexo 26: Proyección de consumidores según grado de conocimiento y compra, se calculan los costos asociados para el plan de marketing. Estos costos se muestran en la Tabla 7: Total inversión medios.

**Tabla 7: Total inversión medios**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Google Adwords	\$ 1.996.500	\$ 3.388.346	\$ 5.466.531	\$ 8.172.464	\$ 11.928.654
Campaña BTL	\$ 2.313.503	\$ 3.676.487	\$ 5.553.947	\$ 7.774.768	\$ 10.626.015
<b>Total Inversión Medios</b>	<b>\$ 4.310.003</b>	<b>\$ 7.064.833</b>	<b>\$ 11.020.478</b>	<b>\$ 15.947.232</b>	<b>\$ 22.554.669</b>

Elaboración propia.

Para ver el detalle de la inversión vea el Anexo 27: Inversión en Google AdWords (Construcción de conocimiento de marca), y Anexo 28: Inversión en Campaña BTL (Construcción de conocimiento y prueba de marca).



## **CAPITULO 8: Plan de ventas**

### **8 Plan de ventas**

#### **8.1 Inclusión**

Para incluir las cápsulas en las maestras de compra de supermercados, se necesitará de incentivos para el cliente. Se identifican tres fuentes de beneficios para el cliente:

- i. Producto exclusivo (Imagen): Tanto Jumbo como Unimarc, en su formato de locales Foodmarket, se han posicionado como supermercados gourmet. Este producto refuerza su promesa de productos premium.
- ii. Producto de alto margen: El precio por kilo de las cápsulas Nespresso es de \$83.800, comparado con el precio por Kilo de otros segmentos de café, que promedian \$18.281. El margen unitario es considerablemente más alto, estimado en un 40%. Los precios por kilo de los diferentes segmentos, y sus márgenes para el canal supermercados pueden verse en Anexo 29: Precios y margen de segmentos en canal supermercados.
- iii. Venta de cápsulas bajo marca propia: Como alternativa para aumentar la atractivo del negocio para el canal supermercados, se puede ofrecer la posibilidad de maquilar cápsulas con marca propia. Estas ayudarían a hacer crecer el mercado y permitirían ser una marca que proteja a ECC de nuevos entrantes a menor precio.

Para evaluar la opción real de la inclusión de las cápsulas alternativas en cadenas de supermercados, se realizaron reuniones con los compradores de la categoría café, a fin de conocer el interés real en esta línea de productos. La mayoría de los compradores se mostró interesado en incluir este tipo de productos en sus formatos enfocados a un público con mayor nivel adquisitivo. Existen cadenas en las que quedaría descartada su inclusión, ya sea por su reducido espacio en góndola, que no permite ampliar el surtido con productos de baja rotación; y salas en las que el perfil de su público hace inviable la inclusión de este tipo de

productos de valor agregado y alto desembolso. Por ejemplo salas pequeñas de Santa Isabel o de formatos de descuento de Walmart: Acuenta y Ekono.

## **8.2 Layout**

Para inclusión de cápsulas en el canal supermercados se recomienda exhibirlas en la góndola de café, en el segmento de productos de valor agregado, contiguas a las cápsulas marca Dolce Gusto. Para ver un mapa del *facing* de la categoría en supermercados vea el Anexo 31: Layout de la categoría café en supermercados. El número de SKU<sup>8</sup>, o productos únicos, determinará el espacio necesario en la góndola, el cual se denomina como *facing*, y se mide en metros lineales. Dado que los productos puede exhibirse tanto vertical como horizontalmente, ya que el diseño del envase viene con orientación vertical por el frente y horizontal por el reverso, se determinó que el mínimo *facing*<sup>9</sup> necesario para el lanzamiento de ECC en supermercados es de 48,6 centímetros lineales. El análisis de metros lineales puede verse en Anexo 30: Análisis de facing para ECC en supermercados.

## **8.3 Objetivos y presupuesto**

Considerando el mercado objetivo de 20.000 hogares y que en 2013 se vendieron 5.616.861 cápsulas, se estimó un presupuesto de ventas para el primer año de manera mensual, y para los años 2, 3, 4 y 5 de manera anual. Se basaron las proyecciones en los resultados del plan de marketing, considerando diferentes tasas de conversión para cada período. La tasa de conversión explica cómo se compone la venta entre los conocedores de la marca, luego cuáles de estos la prueban, entre esos cuántos la recompran, y finalmente cuáles la adoptan como habitual.

Los principales supuestos para la proyección de ventas son el crecimiento del mercado de cápsulas, la variación del tipo de cambio, y la variación del IPC. Estos parámetros permiten generar la proyección

---

<sup>8</sup>SKU es la abreviación de Stock Keeping Unit, usado para referirse a un producto único, lo que permite diferenciar entre distintos envases, colores, variedades, tamaños, etc.

<sup>9</sup>Facing es la palabra en inglés para referirse al número de caras visibles en la góndola, para medir las se toma en cuenta el ancho del producto y el número de productos.

que se resume en la Tabla 8: Principales supuestos para proyección de ventas.

**Tabla 8: Principales supuestos para proyección de ventas.**

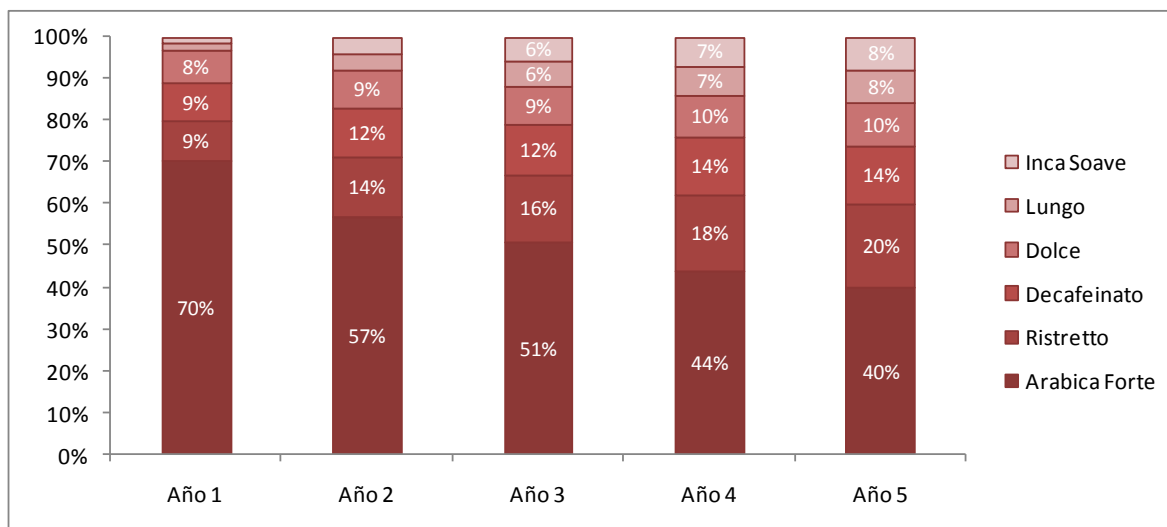
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Cápsulas Mercado [Un.]	5.616.861	6.707.130	8.048.556	9.658.267	11.107.007	12.773.058
Total Hogares/Consumidores [Un.]	20.000	23.882	28.659	34.390	39.549	45.481
Crecimiento Mercado [%]	-	19,4%	20,0%	20,0%	15,0%	15,0%
Consumo per cápita [Un.]	23	23	23	23	23	23
PVC cápsula a cliente [CLP]	252	267	277	289	297	306
PVP cápsula [CLP]	419	444	462	480	495	510
Δ Precio/IPC [%]	-	6,0%	4,0%	4,0%	3,0%	3,0%
Precio Dólar [CLP]	\$ 550	\$ 605	\$ 605	\$ 605	\$ 605	\$ 605
Δ Dólar [%]	-	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Elaboración propia.

## 8.4 Proyección del mix de ventas

Tomando en cuenta el mix actual de ventas de Nespresso y la equivalencia de las variedades de ECC se construyó una estimación para el mix de ventas anual. El resume las estimaciones por sabor puede verse en la Figura 6: Evolución anual del mix de ventapor variedad.

**Figura 6: Evolución anual del mix de ventapor variedad.**



Elaboración propia. Basado en mix de ventas actual de Nespresso

## 8.5 Proyección de ventas

El detalle de la proyección mensual del año 1 puede verse en el Anexo 33: Estimaciones mensuales por variedad y tipo de consumidor (Año 1), bajo el supuesto que:

- i. Consumidores que sólo conocen la marca no compran
- ii. Consumidores que están en la etapa de prueba prueban una vez (Una cápsula)
- iii. Consumidores que están en la etapa de recompra compran dos veces (2 envases de 10 unidades)
- iv. Consumidores que están en la etapa de habitual compran el 100% de la compra mensual (23 unidades promedio)

El detalle de la proyección anual desde el año 1 al 5 puede verse en la siguiente tabla:

**Tabla 9: Resumen de venta y participación de mercado anual**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado [Un.]	6.707.130	8.048.556	9.658.267	11.107.007	12.773.058
Venta ECC [Un.]	278.611	500.406	838.776	1.306.991	1.926.974
Mercado Total [CLP]	\$ 2.978.904.729	\$ 3.717.673.101	\$ 4.639.656.030	\$ 5.495.672.568	\$ 6.509.624.157
Venta ECC PVP [CLP]	\$ 123.742.351	\$ 231.140.473	\$ 402.932.877	\$ 646.690.234	\$ 982.057.156
Market Share Valor [%]	4,2%	6,2%	8,7%	11,8%	15,1%
Venta ECC Ex-Works [CLP]	\$ 70.112.326	\$ 133.482.562	\$ 232.691.887	\$ 377.086.473	\$ 572.639.650

Elaboración propia. (Venta Ex-Works se refiere a los ingresos por venta a clientes, mientras que Venta ECC PVP se refiere a las ventas de cápsulas a consumidor final en el canal de venta a precio venta público: PVP)

## CAPITULO 9: PLAN DE OPERACIONES E IMPLEMENTACION

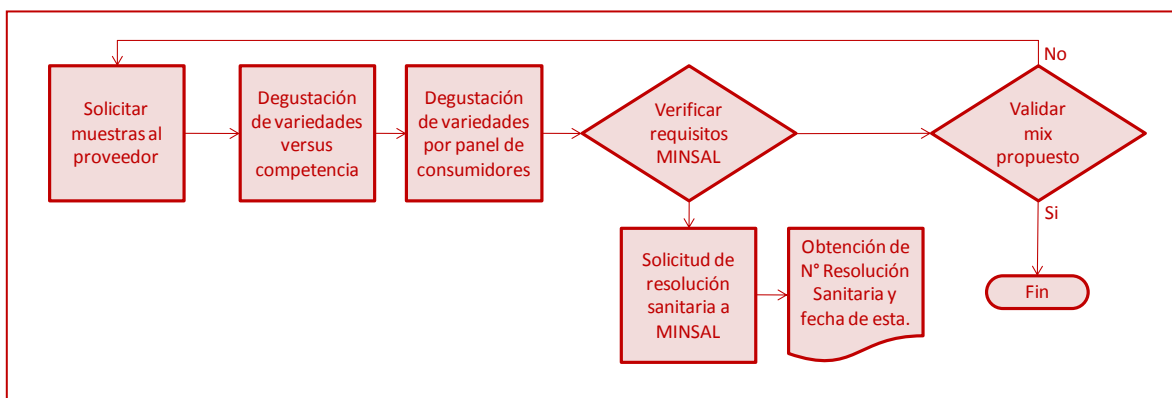
### 9 Plan de operaciones

El plan de operaciones se divide en 3 etapas; etapa de proyecto, primer lote de importación y etapa de operaciones continuas.

## 9.1 Etapa proyecto

Consiste en la preparación del proyecto e incluye la importación de muestras, y degustaciones del portafolio elegido para el lanzamiento. En esta primera etapa se comienzan adicionalmente los trámites básicos para obtener la resolución sanitaria necesaria para importar y comercializar alimentos. La siguiente Figura 7: Proceso de la etapa de proyecto, muestra un resumen del proceso.

**Figura 7: Proceso de la etapa de proyecto**



Elaboración propia.

El detalle del proceso puede revisarse en Anexo 34: Proceso de la etapa de proyecto.

## 9.2 Primer lote de importación

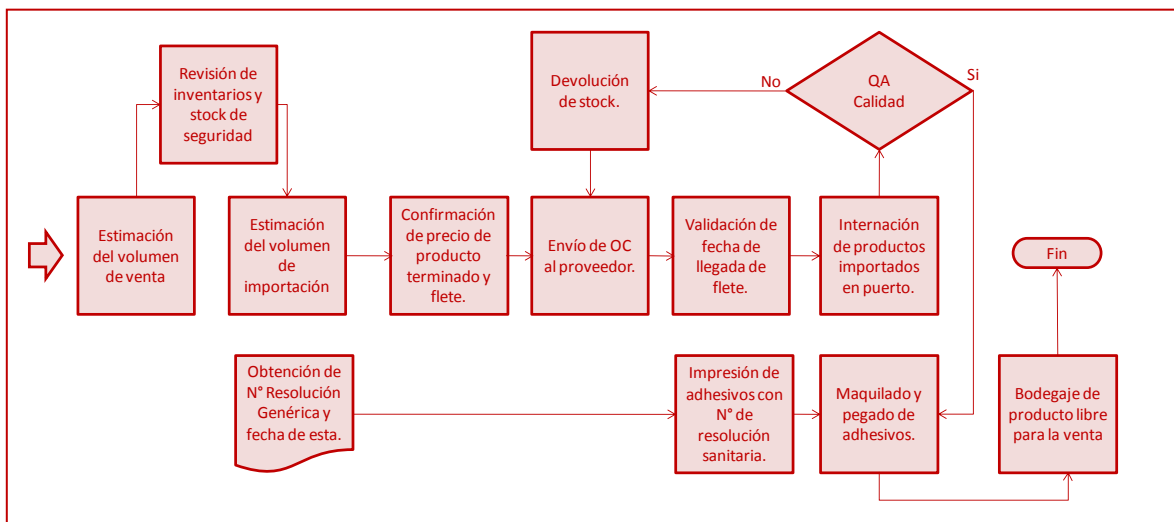
El primer lote de importación tiene procesos únicos que se deben realizar antes de comercializar los productos. El principal subproceso de esta etapa es obtener la resolución genérica por parte del Ministerio de Salud, para luego realizar importaciones continuas. El detalle de este proceso puede verse en Anexo 35: Proceso de primer lote de importación.

## 9.3 Operaciones continuas

Las operaciones continuas serán el proceso recurrente para la estimación de ventas, definición de volúmenes de importación basado en stocks de seguridad e inventarios, y el consiguiente proceso de importación y

aseguramiento de calidad. El detalle de este proceso se muestra en la Figura 8: Proceso de operaciones continuas.

**Figura 8: Proceso de operaciones continuas**



Elaboración propia.

## 9.4 Costos operacionales

Los costos operacionales se estiman en 13,9% sobre el total de la venta, y constantes durante los primeros 5 años. Estos costos incluyen flete marítimo, costos de importación, costos de desaduane, bodegaje y transporte. El detalle de estos costos puede verse en el Anexo 37: Detalle de costos operacionales.

Para revisar el detalle de los costos y volúmenes de transporte marítimo Anexo 35: Proceso de primer lote de importación.

## CAPITULO 10: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 10 Definición de funciones

La estructura de personas necesarias para operar es la requerida generalmente para empresas importadoras y comercializadoras. Existen tres áreas que concentran los tres ejes de gestión.

- i. Departamento de operaciones: Considera todas las actividades de comercio exterior y logística. Incluye principalmente las actividades de importación de productos, administración de stocks y transporte.
- ii. Departamento comercial: Incluye las actividades de marketing y ventas.
- iii. Departamento de administración y finanzas: Incluye las actividades de administración general de la empresa y las decisiones de financiamiento.

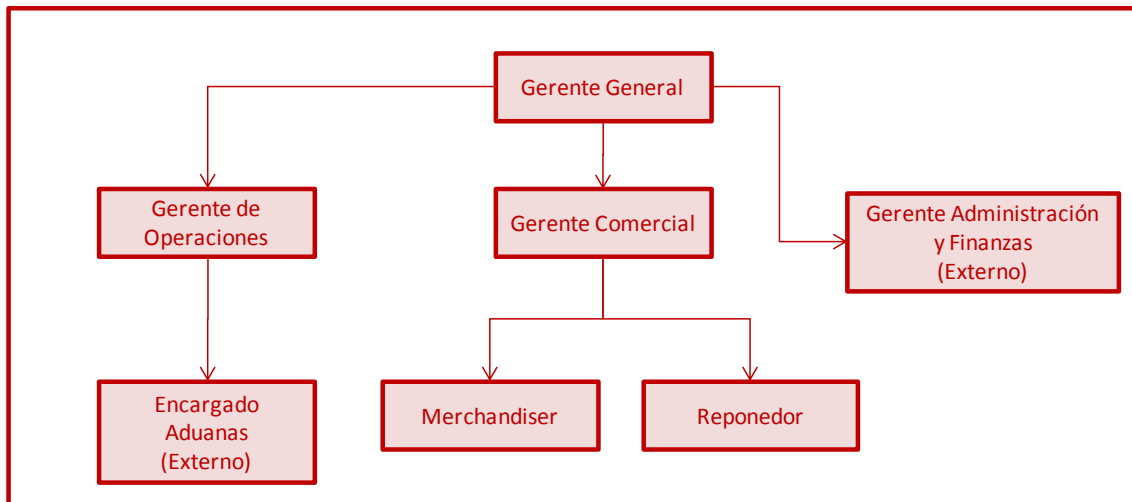
### **10.1 Proyección de remuneraciones**

El costo de estos departamentos se consideró según la necesidad de gestión cada año. En el año 1 sólo se considera una persona que lidere el ámbito comercial, y un presupuesto de apoyo para administración y finanzas. El detalle de esta proyección se puede ver en Anexo 39: Detalle proyección remuneraciones por departamento.

### **10.2 Organigrama**

Si bien la estructura durante los primeros años de operación será reducida a personas que puedan cumplir con múltiples funciones, en el año 5 la estructura debería componerse de 7 personas de las cuales sólo 3 son de planta: Gerente General, Gerente Comercial (Marketing y ventas) y Gerente de Operaciones. Estas gerencias contarán con apoyo externo para el desarrollo de los planes de cada área, ya que el tamaño del negocio no necesita de una estructura mayor.

**Figura 9: Organigrama de la empresa en el año 5.**



Elaboración propia.

## **CAPITULO 11: ASPECTOS LEGALES**

### **11 Aspectos Legales: Patentes**

Actualmente el principal competidor, Nespresso de la multinacional Nestlé, mantiene una patente de invención para proteger a sus cápsulas denominadas “*Grand Crus*”. En Europa esta patente, N° 1190959 a nombre de Nestlé S.A, se encuentra bajo la denominación “Cápsula para la preparación de bebidas con extracción bajo presión” vigente hasta 20 de septiembre de 2020. Adicionalmente existe otra patente en la Oficina Europea de Patentes, con el número N° 43.919 y con vigencia hasta Agosto de 2023.

En Chile, esta patente se encuentra bajo la descripción “Cartucho cerrado para ser extraído bajo presión, para la preparación de una bebida, como café, té y que comprende una hoja de tela sellada en el fondo de la copela, en la parte central y en la parte periférica, lo que garantiza la retención de la sustancia sólida”, con la exclusividad en su explotación comercial, dentro de Chile.



## 11.1 Estrategias legales

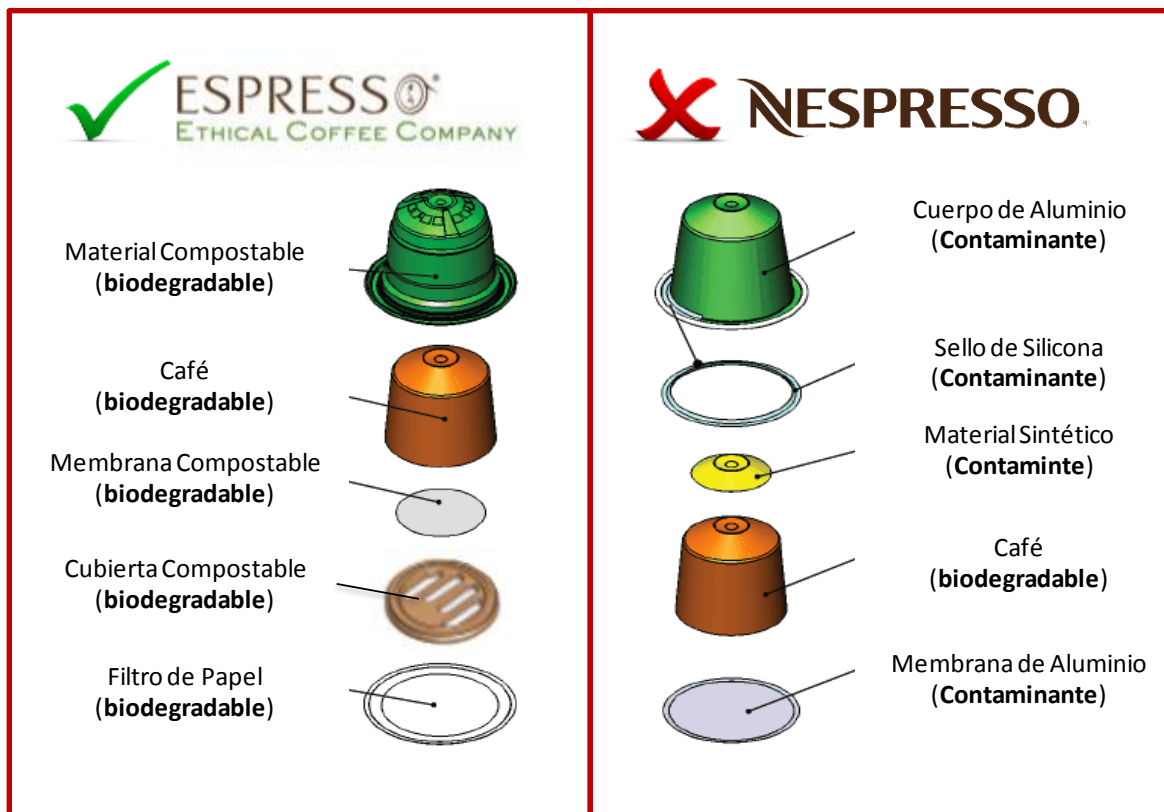
Para lograr comercializar las cápsulas alternativas, se debe tener en consideración el riesgo legal que existe en este negocio. El riesgo se estima como bajo, tomando en cuenta la posibilidad de tomar dos estrategias de defensa que se detallan a continuación.

## 11.2 Defensa de no-infracción de patente

La primera estrategia se basa en la definición de la patente misma de Nestlé, la cual basa su innovación en la invención de una tela que permite que la cápsula, una vez perforada, sólo filtre la infusión del café y no sus partículas sólidas.

El proveedor elegido cuenta con un sistema diferente, sin usar una tela mencionada en la patente, la cual es reemplazada por un filtro de papel biodegradable. A continuación se muestra un esquema que muestra las diferencias de materiales usados entre las dos cápsulas.

**Figura 10: Diferencias técnicas entre ECC y Nespresso**



Fuente ECC

### **11.3 Defensa por libre competencia**

La segunda opción de defensa se puede construir a través de un caso de libre competencia, donde los dueños de máquinas Nespresso no deben estar obligados a comprar una sola marca de cápsulas, y que permitiría introducir competencia en este mercado.

Existen varios ejemplos que marcan un precedente en esta línea de defensa, entre ellos destacan los cartuchos de tinta alternativos para impresoras y los repuestos para automóviles.

### **11.4 Conclusiones legales**

Si bien las posibles acciones legales de Nestlé son probables, por otro lado éstas tienen poco fundamento dado que los envases de las cápsulas no indican que están patentadas legalmente en Chile. Adicionalmente, y ante una acción judicial, ambas alternativas de defensa se visualizan con una alta probabilidad de éxito.

Una posible acción de defensa por parte de Nespresso podría ser un cambio de tecnología en su máquina, excluyendo el uso de cápsulas alternativas. Este riesgo es bajo dado que en el pasado se han hecho modificaciones para impedir el uso de cápsulas alternativas, pero sin éxito ya que los cambios no pueden ser muy drásticos ya que implicaría cambiar toda la tecnología actual de cápsulas Nespresso.

## **CAPITULO 12: PLAN IMPLEMENTACION**

### **12 Diagrama de implementación**

Se estima que la implementación del proyecto, desde el primer paso que es pedir muestras al proveedor, hasta finalizado el proceso de importación y generación de las primeras órdenes de compra de parte de los clientes, toma un total de 7 meses. Si se suman los trámites para la obtención de la resolución genérica, este plazo se extiende a 11 meses. Para ver el detalle de los tiempos de implementación vea el Anexo 41: Plan de implementación.

## **CAPITULO 13: PLAN FINANCIERO Y ECONOMICO**

### **13 Proyecciones financieras**

#### **13.1 Supuestos**

Las proyecciones presentadas a continuación se basan en los supuestos presentados anteriormente en la Tabla 8: Principales supuestos para proyección de ventas.

Los resultados de la proyección del estado de resultados anual para los primeros 5 años muestran que el negocio tiene una fuerte alza en los años estimados, con un año 5 que representa 8,5 veces la facturación del año 1. Esto debido al crecimiento del mercado que crece del 20% los primeros 23 años y que luego se estabiliza en 15%; adicionalmente se espera que la penetración de la marca "Espresso" aumente desde 10.030 conocedores en el año 1, a 40.993 e el año 5, representando un conocimiento del 90% de los consumidores Nespresso.

#### **13.2 Resultados**

El EERR muestra un EBITDA de 9% en el año 1, llegando a 15,9% en el año 5; principalmente por una mejor dilución de las siguientes líneas:

- i. La inversión en publicidad pasa de un 6,1% a 3,9%.
- ii. El costo directo disminuye en 1,2 pts. principalmente debido a una mejor distribución de los costos de importación (Mejor cubicación en contenedores).
- iii. Los gastos generales (Sueldos) bajan su importancia de un 4% a un 0,9%.

La ganancia neta es de 7,3% en el año 1 y aumenta anualmente hasta llegar a 12,9% en el año 5.

### **13.3 Tasa de descuento**

Para estimar la tasa de descuento a utilizar para esta compañía se utilizaron dos fuentes y luego se compararon los resultados. Inicialmente se investigó la tasa para la industria de alimentos en países emergentes que resulta ser 22,2% (Damodaran Online, 2014).

Adicionalmente se calculó la tasa de descuento a través del modelo CAPM, donde la tasa libre de riesgo es 4,3% correspondiente al bono chileno a 10 años (Bloomberg, 2014), la rentabilidad del mercado es 7,62% y corresponde al avance del IPSA en el 2014 (Bloomberg, 2014) y el beta de la industria se estimó usando el promedio de las industrias de afines<sup>10</sup>(Damodaran Online, 2014). El cálculo de CAPM resulta en una tasa de descuento de 23,5%.

En conclusión se utilizará 22,8%, que corresponde al promedio de ambas estimaciones.

### **13.4 Valor residual**

El valor residual del proyecto, en valor del año 5, se estima en 371 Millones considerando una tasa de crecimiento "g" de largo plazo de un 3%. En valor presente, el valor residual es de 108 Millones.

### **13.5 VAN del proyecto**

El valor calculado para el VAN es de 180 Millones. Este total se compone en un 60% del valor residual del proyecto, principalmente por las altas tasas de crecimiento de los primeros años y una estabilidad a partir del año 5, fundamentada en un crecimiento estable de la economía de un 3%.

### **13.6 Análisis de sensibilidad**

Para analizar los impactos de variables no controlables se realizaron dos análisis de sensibilidad.

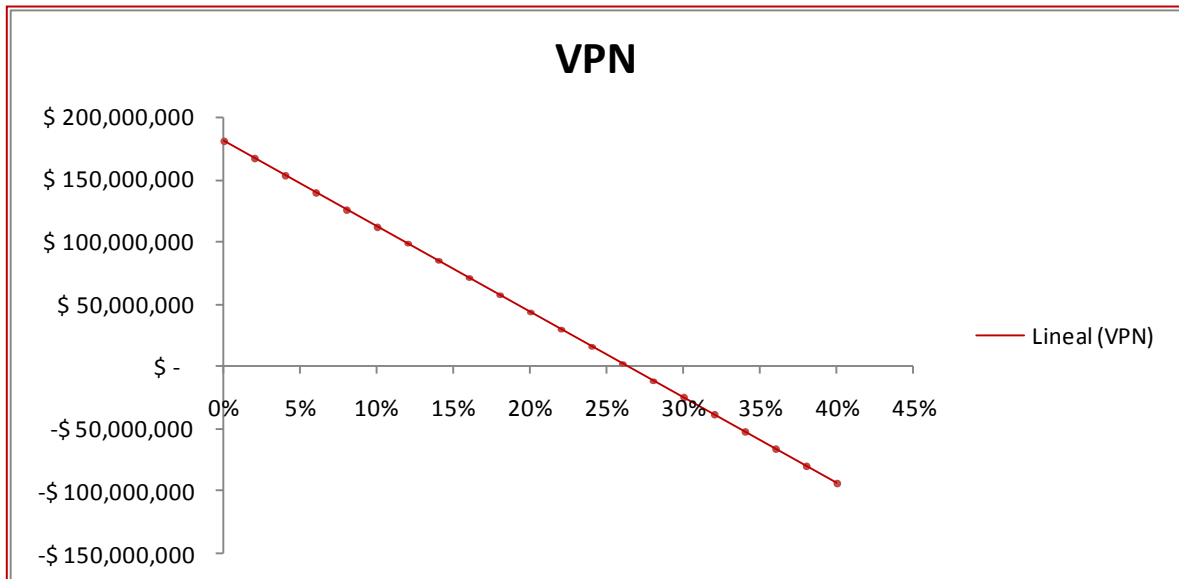
---

<sup>10</sup>Las industrias utilizadas para calcular el promedio fueron Alimentos, Manufactura de Alimentos, Distribuidores de Alimentos, y Retail de Alimentos.

### 13.7 Fluctuación del costo variable del producto o tipo de cambio.

Existe un riesgo principalmente en la posible alza del tipo de cambio -o de un alza en el precio internacional del café-, sin embargo se espera que esta variación impacte de igual forma que la competencia, y por lo tanto el precio al consumidor debería aumentar en la misma magnitud. Estas posibles alzas son sustentables y no deberían impactar fuertemente al consumo, ya que es una categoría poco elástica al tener a los consumidores retenidos con altos costos de cambio (debido a la inversión inicial en la máquina).

**Figura 11: Análisis de sensibilidad del VPN ante variación del tipo de cambio.**

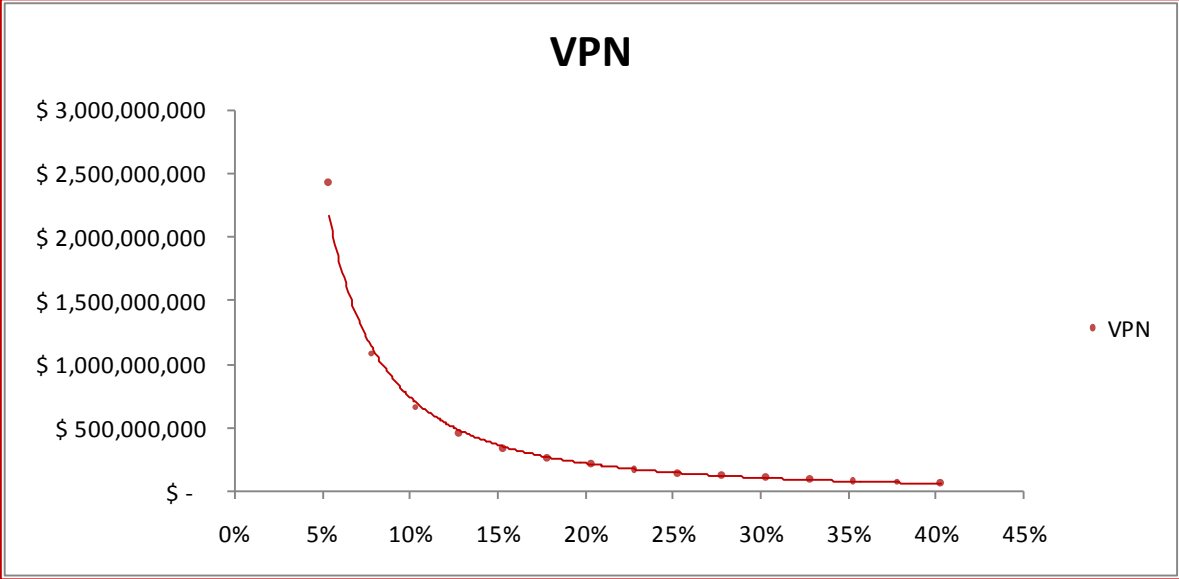


Elaboración propia

### 13.8 Fluctuación tasa de descuento

La tasa de descuento muestra una baja sensibilidad en relación a ser un punto de inflexión de la rentabilidad del negocio, principalmente porque es un negocio que no requiere de inversión inicial (Salvo el capital de trabajo en inventarios el cual es bajo). Esto hace que el negocio sea poco riesgoso en términos de financiamiento.

**Figura 12: Análisis de sensibilidad del VPN ante variación de la tasa de descuento.**

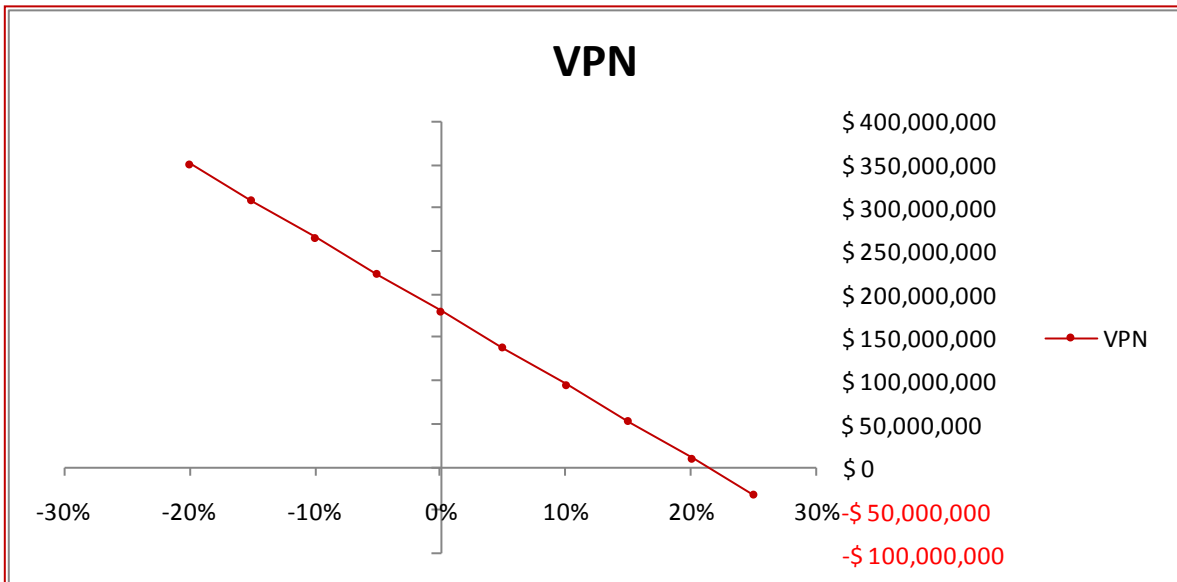


Elaboración propia

### 13.9 Fluctuación del precio del café

Tal como otros commodities, el café está sujeto al precio internacional. Y en el caso de este producto gran parte del costo corresponde al precio del grano de café. El siguiente gráfico muestra la variación del VPN a medida que aumenta o disminuye el precio del café a nivel internacional. Esto es importante ya que independiente de que los competidores son impactados por el mismo costo, la capacidad de no traspasar el alza al consumidor final por un tiempo determinado dependerá de la capacidad financiera de la compañía para absorber una posible operación bajo pérdidas, que en el caso de Nespresso es posible ante un alza de costo por un tiempo limitado. Para ver la fluctuación del precio internacional del café vea Anexo 42: Variación del precio internacional del grano de café..

**Figura 13: Análisis de sensibilidad del VPN ante % variación del precio internacional del café.**



Elaboración propia

## **CAPITULO 14: CONCLUSIONES**

### **14 Conclusiones y recomendaciones finales**

Luego de analizar todas las componentes del plan de negocio, se concluye que el negocio tiene potencial para desarrollarse y éste entrega una rentabilidad positiva pensando en un plazo de 5 años. Aun así existen ciertos factores de éxito claves para desarrollar exitosamente el proyecto.

El primer factor es el riesgo legal, el cual si bien es considerado bajo, es de vital importancia estar preparado para una eventual demanda ya que estos procesos son extensos y pueden poner en peligro la operación del negocio.

La estimación de la demanda es otra variable sensible, ya que una mala proyección de las importaciones y su adecuado mix de variedades puede generar quiebres de inventario, y por consiguiente pérdida de venta. Por otro lado una sobre estimación puede generar mermas por vencimiento de producto sin venta.

Las acciones de marketing deben llevarse a cabo siempre pensando en que este mercado es muy segmentado y que por lo tanto no es eficiente generar acciones masivas, ya que el rol de hacer crecer el mercado es de Nespresso y no de este negocio.

Finalmente, el factor de éxito más importante radica en la adecuada entrada a los canales de venta. Los supermercados tienen normativas de inclusión altamente rigurosas que deben ser cumplidas sin falta, la no inclusión de los productos en este canal es una razón de probable fracaso para el negocio.



## 15 Bibliografía

2GIS. (2014). *www.info.2gis.cl*. Obtenido 11 08, 2014, from <http://2gis.cl/santiago/>

Adimark. (2014, 10 28). Mapa Socioeconómico de Chile. Obtenido from [http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa\\_socioeconomico\\_de\\_chile.pdf](http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa_socioeconomico_de_chile.pdf)

América Economía. (2013, 02 02). *Conozca las nuevas tendencias de las bebidas calientes en Chile*. Obtenido 10 10, 2014, from <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-las-nuevas-tendencias-de-las-bebidas-calientes-en-chile>

Astaburuaga, J., & Suárez, L. (2004, 02 4). Mundo de las finanzas. *El Mercurio* , p. B7.

Bloomberg. (2013, 04 21). *Bloomberg*. Obtenido 10 28, 2014, from <http://www.bloomberg.com/news/2013-04-21/nestle-s-nespresso-growth-hit-by-swiss-contender-migros-retail.html>

Bloomberg. (2014). *Bloomberg*. Obtenido 10 12, 2014, from <http://www.bloomberg.com/quote/IPSA:IND>

Business Insider. (2011, 11 14). *Facts About The Global Coffee Industry*. Obtenido 10 26, 2014, from <http://www.businessinsider.com/facts-about-the-coffee-industry-2011-11?op=1>

Business Model Sync. (n.d.). <http://www.businessmodelsinc.com/>. Obtenido 10 26, 2014, from <http://businessmodelsinc.wordpress.com/2009/10/29/nespresso-is-still-a-beautiful-model/>

Cafe Fortaleza. (2014). *www.cafefortaleza.com*. Obtenido 10 29, 2010

Damodaran Online. (2014). *Damodaran Online*. Obtenido 10 20, 2014, from <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>

Euromonitor. (2014, 08). *Hot Drinks in 2014: New Occasions, New Consumers, New Opportunities*. Obtenido 10 26, 2014, from <http://www.euromonitor.com/hot-drinks-in-2014-new-occasions-new-consumers-new-opportunities/report>

ICO. (2014, 03). *International Coffee Organization*. Obtenido 10 26, 2014, from <http://www.ico.org/>: <http://www.ico.org/news/icc-111-5-r1e-world-coffee-outlook.pdf>

La Tercera. (2011, 11). *Hogares chilenos impulsan compras de cafeteras y ventas crecen 57% en un año*. Obtenido 10 26, 2014, from Hogares chilenos impulsan compras de cafeteras y ventas crecen 57% en un año La Tercera. (2013). [www.latercera.cl](http://www.latercera.cl). Obtenido 11 08, 2014, from <http://diario.latercera.com/2012/03/07/01/contenido/negocios/10-102969-9-hogares-gastaron--128-mil-al-mes-en-supermercados-en-2011.shtml>

Lambkin, M., & Day, G. (1989). *Evolutionary Processes in Competitive Markets: Beyond the Product*

Life Cycle. *Journal of Marketing* , 53, 4-20.

Las Condes. (2014). [www.lascondes.cl](http://www.lascondes.cl). Obtenido 10 28, 2014, from [http://www.lascondes.cl/informacion\\_comunal/poblacion.html](http://www.lascondes.cl/informacion_comunal/poblacion.html)

Lauterborn, B. (1990). *New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over*.

Lehmann, D., & Winer, R. (2005). *Product Management*.

Lo Barnechea. (2014). [www.lobarnechea.cl](http://www.lobarnechea.cl). Obtenido 10 28, 2014, from [http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/Lo\\_Barnechea#Poblacion.C3.B3n\\_total\\_2002\\_y\\_proyectada\\_2012\\_INE](http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/Lo_Barnechea#Poblacion.C3.B3n_total_2002_y_proyectada_2012_INE)

Ministerio de Salud. (2014). <http://web.minsal.cl/>. Obtenido 24 10, 2014, from Reglamento Sanitario de los Alimentos:

[http://www.sernac.cl/wp-content/uploads/leyes/decreto/ds\\_977-96\\_reglamento\\_alimentos.pdf](http://www.sernac.cl/wp-content/uploads/leyes/decreto/ds_977-96_reglamento_alimentos.pdf)

NASDAQ. (2014, 12). <http://www.nasdaq.com/>. Obtenido from <http://www.nasdaq.com/markets/coffee.aspx?timeframe=5y>

Nespresso. (2014). <http://www.nestle-nespresso.com/>. Obtenido 10 26, 2014, from <http://www.nestle-nespresso.com/about-us/our-company>

Nespresso. (2014, 05). *Nespresso*. Obtenido 10 26, 2014, from <http://www.nestle-nespresso.com/asset-libraries/Documents/Nespresso%20-%20Corporate%20Backgrounder.pdf>

Nielsen. (2013). *Homescan*.

Osterwalde, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. (T. Clark, Ed.) Obtenido 02 28, 2014, from [http://instantpracticebuilder.com/wp-content/plugins/webinar\\_plugin/webinar-attachment/Bonus\\_104-2\\_Business\\_Model\\_Generation\\_Preview.pdf](http://instantpracticebuilder.com/wp-content/plugins/webinar_plugin/webinar-attachment/Bonus_104-2_Business_Model_Generation_Preview.pdf)

Portal Comex. (2014). [www.portalcomexccs.cl](http://www.portalcomexccs.cl).

Schwartz, G. (1965). *Science in marketing*. Wiley .

Trendwatching. (2014). [www.http://trendwatching.com/](http://trendwatching.com/). Obtenido 10 30, 2014, from <http://trendwatching.com/trends/guiltfreeconsumption/>

Union Fédérale des Consommateurs. (2013, 01). *Que Choisir*.

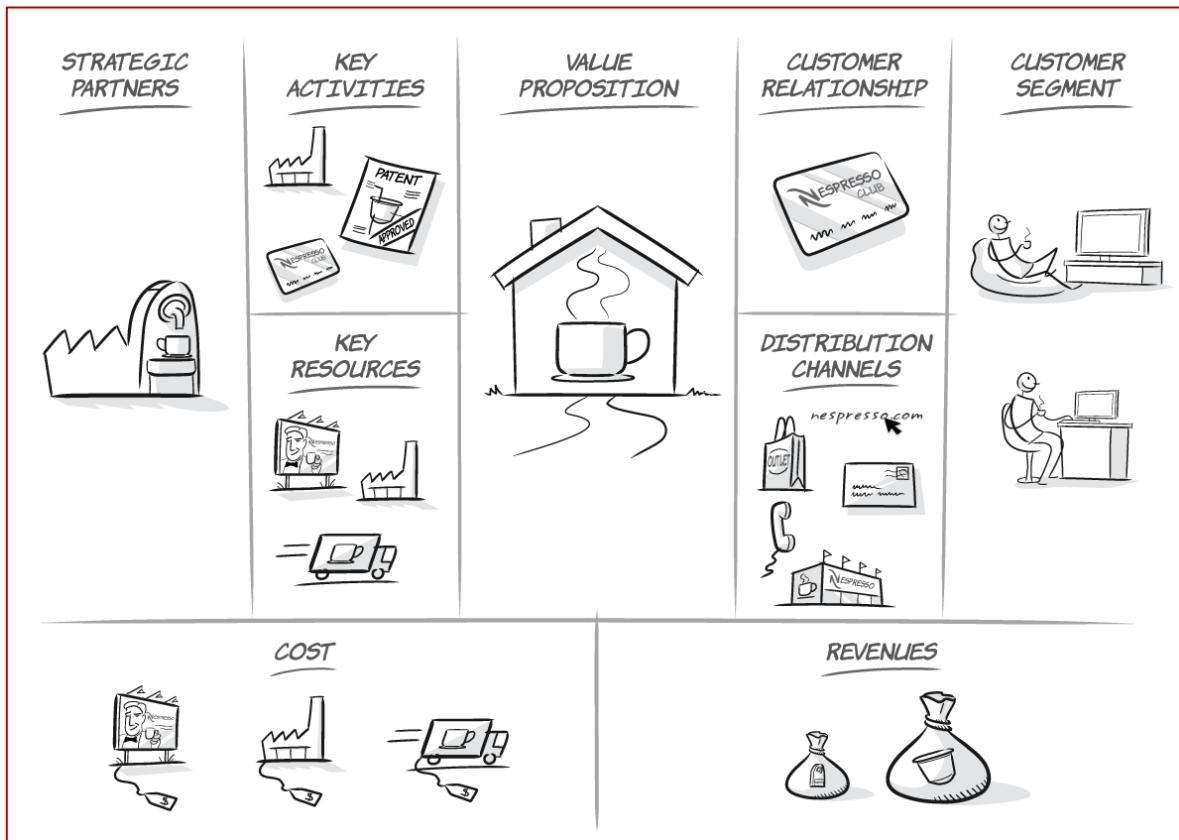
Vitacura. (2014). [www.vitacura.cl](http://www.vitacura.cl). Obtenido 10 30, 2014, from <http://www.vitacura.cl/comuna/poblacion.html>

## ANEXOS

Anexo 1: Business Model Canvas Nespresso .....	54
Anexo 2: Diferencias entre máquinas Nespresso y Dolce Gusto .....	54
Anexo 3: Descripción de los segmentos de producto en la categoría ...	55
Anexo 4: Máquinas Nespresso Disponibles en Chile.....	56
Anexo 5: Análisis FODA para potenciales proveedores.....	57
Anexo 6: Importaciones de máquinas Nespresso (2011 -2013) .....	58
Anexo 7: Presencia internacional de ECC en el mundo.....	59
Anexo 8: Diferencias entre café Arábica y café Robusta.....	60
Anexo 9: Resultados de la Encuesta.....	61
Anexo 10: Descripción del segmento.....	61
Anexo 11: Ocasiones, preferencias e intensidad de consumo. ....	61
Anexo 12: Conocimiento de la oferta y predisposición a la compra.....	62
Anexo 13: Principales atributos de valoración.....	63
Anexo 14: Percepción de precios y disposición a pagar.....	64
Anexo 15: Formulario encuesta online.....	65
Anexo 16: Ranking de importaciones de variedades Nespresso .....	70
Anexo 17: Análisis de principales variedades Nespresso .....	70
Anexo 18: Análisis de principales variedades ECC.....	70
Anexo 19: Referencia de marca y diseño del envase .....	71
Anexo 20: Portafolio elegido para lanzamiento .....	72
Anexo 21: Análisis de potenciales canales de venta y clientes .....	73
Anexo 22: Análisis de oportunidades de canales y clientes.....	74
Anexo 23: Valoración de oportunidades de canales y clientes.....	74
Anexo 24: Proyección de resultados de Marketing.....	75
Anexo 25: Pirámide de conversión de consumidores: Año 5.....	75
Anexo 26: Proyección de consumidores.....	75
Anexo 27: Inversión en Google AdWords.....	76
Anexo 28: Inversión en Campaña BTL.....	76
Anexo 29: Precios y margen de segmentos en canal supermercados...	76
Anexo 30: Análisis de facing para ECC en supermercados.....	76
Anexo 31: Layout de la categoría café en supermercados.....	77
Anexo 32: Estimación para el mix de ventas anual por variedad .....	77
Anexo 33: Estimaciones mensuales .....	78
Anexo 34: Proceso de la etapa de proyecto.....	79
Anexo 35: Proceso de primer lote de importación .....	81
Anexo 36: Detalle de importaciones y flete marítimo .....	81



Anexo 37: Detalle de costos operacionales .....	82
Anexo 38: Detalles logísticos del producto .....	82
Anexo 39: Detalle proyección remuneraciones por departamento .....	82
Anexo 40: Proyección de EERR anual .....	83
Anexo 41: Plan de implementación .....	84
Anexo 42: Variación del precio internacional del grano de café. ....	85

## Anexo1: Business Model Canvas Nespresso



Fuente (Business Model Sync)

## Anexo 2: Diferencias entre máquinas Nespresso y Dolce Gusto

Nespresso	Ventajas	Desventajas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con un compresor de 19 BAR, lo que permite preparar expresos equivalentes a una máquina profesional.</li> <li>• Cuenta con variedades de café de primera calidad</li> <li>• Cuenta con depósito para cápsulas usadas</li> <li>• Cuenta con un gran depósito de agua.</li> <li>• Algunos modelos permiten hacer espuma.</li> <li>• Existen cápsulas compatibles alternativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio mas alto (desde \$99.000)</li> <li>• Precio de cápsulas mas alto (\$4190 las 10 cápsulas)</li> <li>• Sólo se puede usar para preparar café</li> </ul>
Dolce Gusto	Ventajas	Desventajas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio mas económico (desde \$49.000)</li> <li>• Cápsulas se venden en supermercados</li> <li>• Prepara tazas de hasta 200ml</li> <li>• Prepara otras bebidas calientes como té o chocolate</li> <li>• Precio de cápsulas mas económico (\$4490 las 16 cápsulas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con un compresor de 15 BAR, que permite preparar cafés de alta calidad pero no profesional.</li> <li>• Menor variedad de tipos de café</li> <li>• No cuenta con un depósito para cápsulas usadas.</li> <li>• Cápsulas son plásticas</li> <li>• Café de menor calidad que Nespresso</li> <li>• Depósito de agua es de menor tamaño que Nespresso</li> </ul>

### **Anexo 3: Descripción de los segmentos de producto en la categoría café**

- i. Café servido: Bebidas calientes listas para ser consumidas, se venden en cafeterías o en máquinas dispensadoras automáticas.
- ii. Café instantáneo: Café que se prepara adicionando agua o leche, es el más popular en Chile y se comercializa transversalmente en todo tipo de supermercados y almacenes.
- iii. Café sabores: Similar al café instantáneo, pero comercializado generalmente en sobres individuales y con adición de leche, y chocolate. El sabor más común es Capuchino.
- iv. Café grano: Considera el café que se vende tostado, ya sea molido o entero. Su preparación es a través de máquinas o cafeteras.
- v. Otras cápsulas: Considera las cápsulas de café para máquinas caseras. La principal marca es Dolce Gusto de Nestlé con un 34% de las ventas y Oster con un 21% (La Tercera, 2011).
- vi. Nespresso cápsulas: Fabricadas exclusivamente para ser usadas con máquinas de la misma marca, estas cápsulas permiten disfrutar de un café de calidad profesional en casa.






## Anexo 4: Máquinas Nespresso Disponibles en Chile

	<p><b>ESSENZA AUTOMÁTICA</b> COMPACTA Y FÁCIL DE USAR</p> <p>Essenza combina en forma inteligente un diseño compacto y una simplicidad de uso inigualable, con una gran variedad de materiales y colores para hacer de cada degustación una verdadera obra de arte.</p>	<p>Nespresso Essenza C101 Automática</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Contenedor para 14 cápsulas usadas</li> <li>■ Depósito de agua extraíble: capacidad 0.9 L</li> <li>■ Dimensiones: ancho 16,6 x alto 25,3 x profundidad 29,1 cm</li> </ul> <p>\$ 129.900.-</p>
	<p><b>PIXIE</b> MORE THAN YOU SEE</p> <p>Una pequeña máquina inteligente, con características innovadoras y prácticas, sin ocupar mucho espacio. Compacta pero muy poderosa.</p>	<p>Nespresso Pixie C60</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ VELOCIDAD: calentamiento en 20-25 segundos</li> <li>■ INTUICION: menor necesidad de descalcificación, detección del nivel del agua, práctico espacio guardacable</li> <li>■ AHORRO DE ENERGÍA: apagado automático luego de 9 minutos, 40% menos de consumo de energía</li> </ul> <p>\$ 174.900.-</p>
	<p><b>U</b> JUST FOR U</p> <p>U se adapta virtualmente al interior de cualquier cocina y ritual de café gracias a sus líneas puras. Ofrece un diseño muy cómodo y a la vez una sofisticada tecnología. Cuenta con un diseño modular y perforación, preparación y eyección de la cápsula totalmente automatizado mediante el simple cerrado de su deslizante.</p>	<p>Nespresso U C50</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Calentamiento rápido</li> <li>■ Tanque de agua y bandeja de goteo móviles</li> <li>■ 3 opciones de tamaño de taza regulables</li> <li>■ Memorización del tamaño de taza preferido tan solo insertando la cápsula y cerrando el deslizante</li> <li>■ Tecnología antigoteo</li> <li>■ Interfaz táctil</li> <li>■ Detección de tanque de agua vacío y contenedor de cápsulas usadas completo</li> <li>■ Apagado automático luego de 9 minutos</li> <li>■ Capacidad del tanque de agua: 0,8 L</li> <li>■ Dimensiones: 11,5 x 25,1 x 36,9 cm</li> </ul> <p>\$ 189.900.</p>
	<p><b>CITIZ</b> ELEGANCIA URBANA</p> <p>Inspirada para satisfacer tanto a los aficionados del café Nespresso como a los amantes del diseño moderno, Citiz es el resultado de la fusión entre el diseño industrial y el retro moderno.</p>	<p>Nespresso Citiz C110</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rejilla adaptable para vaso Macchiato</li> <li>■ Contenedor para 10 cápsulas usadas</li> <li>■ Depósito de agua extraíble: capacidad 1 L</li> <li>■ Dimensiones: ancho 13 x alto 27,7 x profundidad 37,2 cm.</li> </ul> <p>\$ 199.900.-</p>
	<p><b>LATTISSIMA+</b></p> <p>Con su avanzada tecnología, esta nueva generación de máquinas Lattissima entrega un manejo aún más simple y más intuitivo basado en su nuevo sistema One Touch. Incomparables Cappuccinos o Lattes Macchiato son preparados con una espuma de leche de óptima calidad con sólo presionar un botón.</p>	<p>Nespresso Lattissima+</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Contenedor de leche removible (0,35 L) para almacenar en el refrigerador</li> <li>■ Función automática de enjuague del contenedor de leche</li> <li>■ Rejilla adaptable para vaso Macchiato</li> <li>■ Contenedor para 10 cápsulas usadas</li> <li>■ Depósito de agua extraíble: capacidad 1 L</li> <li>■ Apagado automático luego de 9 minutos</li> <li>■ Dimensiones: ancho 16,7 x profundidad 31,9 x alto 25,3 cm.</li> </ul> <p>Lattissima+ se encuentra en el rango de máquinas Nespresso que consumen un 20% menos de energía que máquinas de clase A.</p> <p>\$319.900.-</p>
	<p><b>MAESTRIA</b></p> <p>Una máquina que evoca el ritual de preparación del café de una manera única y original, al estilo Nespresso, llevando la experiencia de un verdadero Barista a su hogar.</p> <p>Maestria, la experiencia de un Barista en sus manos. Le permite preparar espuma de leche como un verdadero Barista, con una nueva y mejorada boquilla de vapor.</p>	<p>Nespresso Maestria D500-CL-WH-NE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cuerpo completamente de aluminio</li> <li>■ Boquilla de vapor profesional</li> <li>■ Base adaptable para recetas con leche</li> <li>■ Volumen de café ajustable</li> <li>■ Alarma de descalcificación</li> <li>■ Modos de menú programables</li> <li>■ Contenedor para 10-14 cápsulas usadas</li> <li>■ Tanque de agua: 1,4 L</li> <li>■ Apagado automático luego de 9 minutos</li> <li>■ Dimensiones: 17x30x39cm (AxAxP)</li> </ul> <p>Este modelo se encuentra en el rango de máquinas que consumen 40% menos energía que las máquinas de clase A.</p> <p>\$379.900.-</p>

Fuente: Nespresso.cl / Elaboración propia.



## Anexo 5: Análisis FODA para potenciales proveedores

	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<b>ECC (Ethical Coffee Company - Suiza)</b>  	<p>Único con la capacidad de producir cápsulas sustentables con el medio ambiente.</p> <p>Cápsulas 100% biodegradables y compostables, hechas de fibras vegetales.</p> <p>Tecnología para ser extraídas a alta presión, similar al sistema Nespresso.</p> <p>Tres productos en el top 10 de los mejores espressos del mundo</p> <p>Comprobada expansión internacional: Presencia en 18 países con 16 idiomas diferentes.</p>	<p>La macro tendencia en donde los consumidores buscan productos amigables con el medio ambiente es una oportunidad importante para ECC. ECC adicionalmente está desarrollando máquinas para competir con Nespresso en ese ámbito, se espera el lanzamiento para el año 2015.</p>	<p>Gran volumen de venta a diferentes mercados puede significar un bajo foco a satisfacer la producción para Chile. Las cápsulas compostables deben ser empaquetadas en pequeños envases de plástico biodegradable, sin embargo éste puede ser percibido como un exceso de material de embalaje por los consumidores.</p>	<p>El cambio constante de la tecnología de las máquinas Nespresso requiere que las compañías estén constantemente testeando la compatibilidad de sus productos.</p>
<b>L'Or (Sara Lee -EE.UU)</b>  	<p>La importación desde EEUU tiene una reducción de los costos de transporte.</p>	<p>Acciones legales contra Sara Lee en Francia en 2011 terminaron con los tribunales a favor de la competencia de cápsulas alternativas.</p> <p>Sin embargo la tecnología usada es muy similar a la de Nespresso.</p>	<p>Consumidores han reclamado que las máquinas modelo Citiz no perforan correctamente las cápsulas.</p> <p>Bajo grado de internacionalización.</p> <p>Cápsulas de plástico inyectado están contra la macro tendencia hacia productos amigables con el medio ambiente.</p>	<p>El cambio constante de la tecnología de las máquinas Nespresso requiere que las compañías estén constantemente testeando la compatibilidad de sus productos.</p> <p>Sara Lee ha tenido fuertes disputas legales en los países en que compete con Nespresso.</p>
<b>AA (Alice Allison - Suiza)</b>  	<p>Su menor escala puede beneficiar la compra de lotes de menor tamaño.</p>	<p>Acciones legales contra AA en Suiza en 2011 terminaron con los tribunales a favor de la competencia de cápsulas alternativas.</p>	<p>Bajo grado de internacionalización.</p> <p>Cápsulas de plástico inyectado están contra la macro tendencia hacia productos amigables con el medio ambiente.</p>	<p>El cambio constante de la tecnología de las máquinas Nespresso requiere que las compañías estén constantemente testeando la compatibilidad de sus productos.</p>
<b>Espresso (Vergnano- Italia)</b>  	<p>Su menor escala puede beneficiar la compra de lotes de menor tamaño.</p>	<p>La tecnología usada es muy similar a la de Nespresso, siendo factible una demanda por infracción de patente.</p>	<p>Bajo grado de internacionalización.</p> <p>Cápsulas de plástico inyectado están contra la macro tendencia hacia productos amigables con el medio ambiente.</p>	<p>El cambio constante de la tecnología de las máquinas Nespresso requiere que las compañías estén constantemente testeando la compatibilidad de sus productos.</p>
<b>Migros (Café Royal - Suiza)</b>  	<p>Su menor escala puede beneficiar la compra de lotes de menor tamaño.</p>	<p>La tecnología usada es muy similar a la de Nespresso, siendo factible una demanda por infracción de patente.</p>	<p>Al ser una compañía mas nueva, presenta un riesgo mayor cuando se evalúa la solvencia de la compañía, sobre todo al no estar respaldada por un holding mayor.</p> <p>Bajo grado de internacionalización.</p> <p>Cápsulas de plástico inyectado están contra la macro tendencia hacia productos amigables con el medio ambiente.</p>	<p>El cambio constante de la tecnología de las máquinas Nespresso requiere que las compañías estén constantemente testeando la compatibilidad de sus productos.</p>

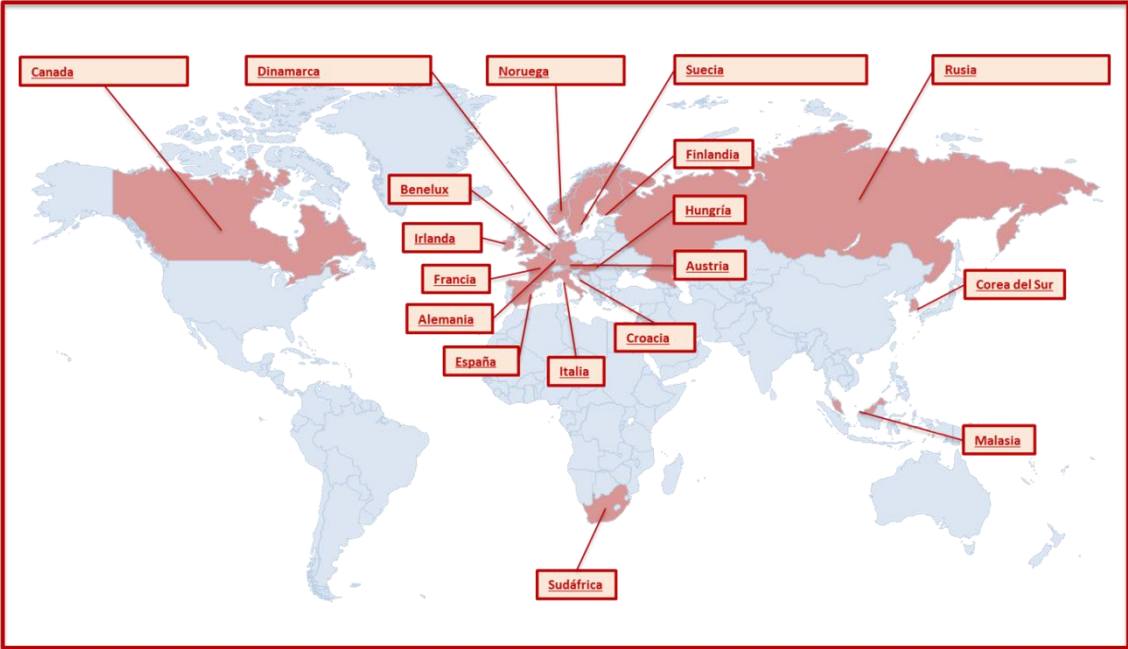
Elaboración Propia.

## Anexo 6: Importaciones de máquinas Nespresso (2011 -2013)

Pais de Origen	Variedad	Total
CHINA	LATTISSIMA F316CL BLACK	50
	UC50 CL PURECREAM	356
FRANCIA	LATTISSIMA-CL SILVER NESPRESSO	160
	LATTISSIMA- CL RED NESPRESSO	400
HUNGRIA	UMILK D	4
	UC50 CL PURECREAM	2.648
	UC50 CL PUREGREY NESPRESSO	8
ITALIA	LATTISSIMA-CL SILVER NESPRESSO	1.110
	LATTISSIMA- CL RED NESPRESSO	1.678
	LATTISSIMA F316CL BLACK	550
SUIZA	AGUILA AG4201 AUTOMATICA	4
	CITIZ SINGLE C110 CHILE RED NE	98
	ESSENZA AUTO C101 CHILE BLACK	2.000
	ESSENZA AUTO C101 CHILE TITAN	2.200
	PIXIE C60 CHILE ELECTRIC INDIG	420
	PIXIE C60 CHILE ELECTRIC RED	480
	PIXIE C60 CHILE ELECTRIC TITAN	240
	CITIZ AEROCINO C120 CHILE RED	576
	CITIZ SINGLE C110 CHILE RED NE	384
	CITIZ SINGLE C110 CHILE TITAN	336
	PIXIE C60 CHILE ELECTRIC INDIG	120
	ESSENZA MANUAL C92 CHILE	2.700
	MAESTRIA WHITE CL NE	384
	PIXIE C60 CHILE ELECTRIC INDIG	120
	PIXIE C60 CHILE ELECTRIC RED	1.920
	PIXIE C60 CHILE ELECTRIC TITAN	2.520
<b>Total</b>		<b>21.466</b>

Elaboración propia. Fuente: (Portal Comex, 2014)

**Anexo 7: Presencia internacional de ECC en el mundo**



Elaboración Propia. Fuente: ECC 2013

## **Anexo 8: Diferencias entre café Arábica y café Robusta**

### **Café Arábica**

El Café Arábica, si bien originario de Etiopía, puede crecer en otros países que estén en suelos que se encuentren entre los 800 y 2000 metros y posee una concentración de cafeína de un 1,5% como máximo. Los cafés a base de grano tipo Arábica son mucho más suaves al paladar: muy perfumados, dulces, plenos, ligeramente ácidos y a menudo achocolatados, con una crema color avellana claro que tiende al rojizo y un agradable toque amargo.

### **Café Robusta**

Una diferencia entre la Arábica y el Robusta, es que el Robusta posee un contenido de cafeína con rangos entre el 2% y el 4% superando a la Arábica considerablemente. Su nombre hace referencia a la rudeza de su especie ya que se ha descubierto que es inmune a las plagas de hongos que atacan al cafeto Arábica. El robusta es originario de África Central, de zonas secas, que es lo que provoca un grano con aroma a paja seca. Este tiene un sabor mucho más amargo y con más cuerpo. Se da en suelos entre 100 y 600 metros.

Los cafés Robusta son ásperos, astringentes, poco perfumados y más amargos, con una crema marrón grisácea. La robusta tiene aproximadamente el doble de cafeína que la Arábica.

Fuente (Cafe Fortaleza, 2014)

## Anexo 9: Resultados de la Encuesta

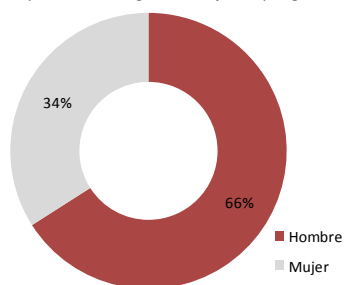
Luego de eliminar los datos incompletos y aunar criterios en las preguntas abiertas, se filtraron los resultados para analizar sólo las respuestas del grupo de interés, es decir:

- i. Consumidores de Nespresso
- ii. Entre 30 y 64 años de edad
- iii. Domicilio actual en las comunas de Vitacura, Lo Barnechea y Las Condes.

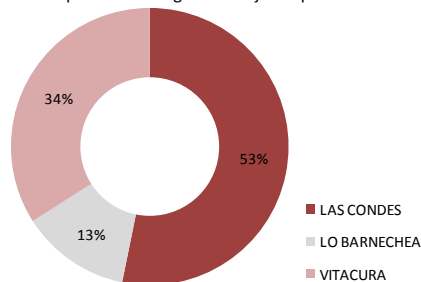
## Anexo 10: Descripción del segmento

El resultado de los 48 encuestados dentro del perfil muestra una mayor composición de hombres, con un 66% de representación en el segmento, y una predominancia de residencia en la comuna de Las Condes (53%).

**Género de los encuestados**  
Composición del segmento objetivo por género.



**Comuna de residencia**  
Composición del segmento objetivo por comuna.

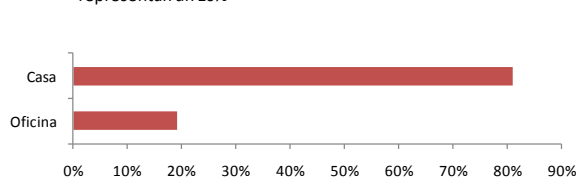


## Anexo 11: Ocasiones, preferencias e intensidad de consumo.

El principal lugar de consumo es en el hogar, con un 81% de consumo doméstico y un 19% en oficinas.

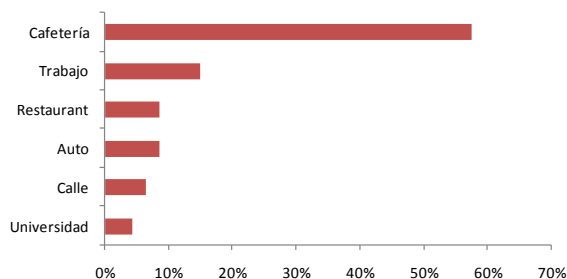
**Lugar de consumo de Cápsulas Nespresso**

Los consumidores que toman en la casa y oficina representan un 10%



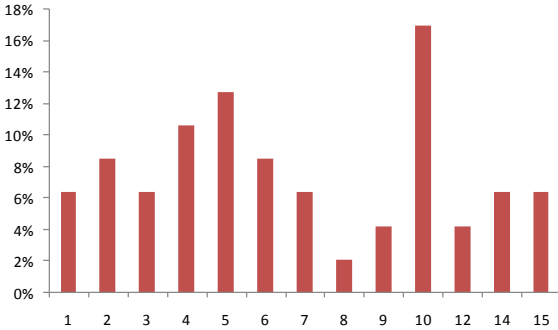
**Lugar de consumo otros café.**

Descripción de lugares de consumo de café fuera del hogar.

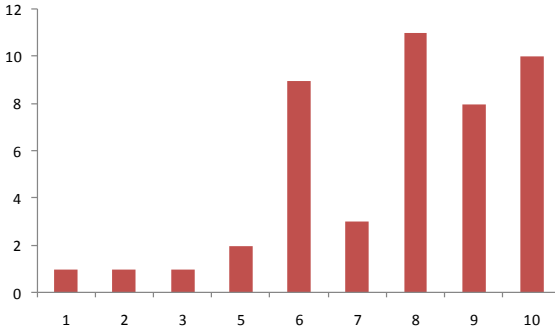


El consumo per cápita por semana es poco concentrado, con un promedio de 7,06 cápsulas por semana y una mediana de 6 por semana. La tendencia muestra una preferencia por los sabores más intensos, con un promedio de intensidad declarada de 7,6 en una base de 1 a 10.

**Frecuencia consumo de cápsulas Nespresso**  
Número de cápsulas por semana. Porcentaje que declara consumir cierto número de cápsulas.

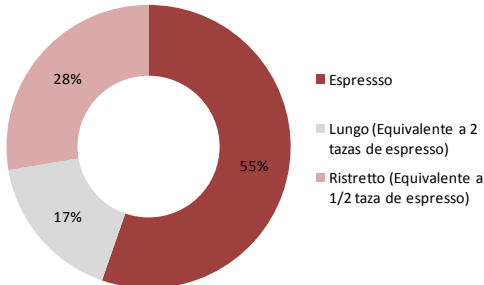


**Preferencia de grado de intensidad**  
Muestra el grado de intensidad preferido al momento de comprar cápsulas Nespresso. (1: Bajaintensidad a 10: Muy intenso)

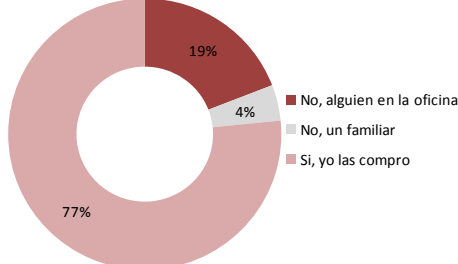


El tamaño de preparación preferido es el Espresso, con un 55% de las preferencias, mientras que el formato Lungo sólo representa un 17%. Quien compra las cápsulas es generalmente el encuestado, aunque existe una fracción de un 19% que declara que otra persona las compra para consumo en la oficina. Este porcentaje coincide con el porcentaje de consumo en oficinas visto anteriormente, por lo que se podría deducir, sin tener total certeza, que las cápsulas consumidas en oficinas son compradas corporativamente y no de forma personal.

**Preferencia de tamaño de preparación.**  
Porcentaje de preferencia por tamaño de taza.



**Identificación del Shopper**  
Muestra si el encuestado es el comprador, o si es otra persona, detallando quién.

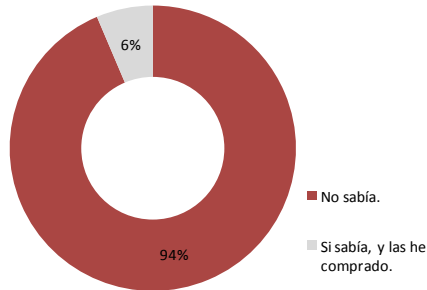


**Anexo 12: Conocimiento de la oferta y predisposición a la compra.**

La gran mayoría del segmento no sabe que existen cápsulas alternativas y su disposición a la compra es siempre positiva, sin embargo esta se condiciona a que el precio debe ser igual (15%) o menor que el de las cápsulas originales (86%).

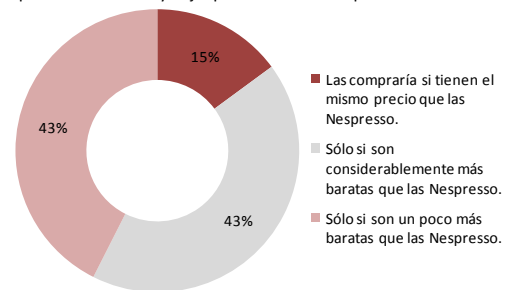
**Conocimiento de existencia de alternativas.**

Muestra el porcentaje de las encuestados que conocía la existencia de cápsulas alternativas.



**Disposición a comprar cápsulas alternativas.**

Muestra el porcentaje de las encuestados que compraría las cápsulas alternativas y bajo qué condiciones de precio.

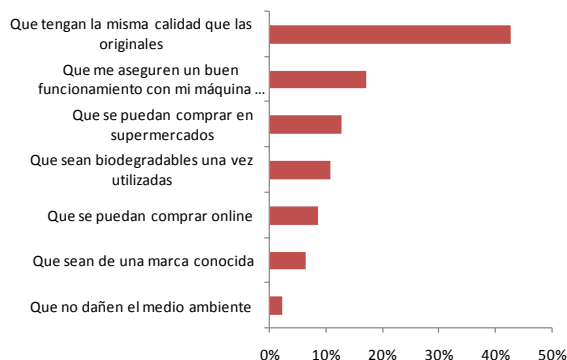


**Anexo 13: Principales atributos de valoración.**

Los atributos más valorados tienen relación con el riesgo de cambio y calidad, es decir que las cápsulas alternativas entreguen un producto de equivalentes características al original (43%) y que asegure no dañar la máquina del usuario (17%). La conveniencia es una característica valorada por el segmento en un segundo lugar si se considera la valoración de comprarlas en supermercados (13%) y la posibilidad de comprarlas online (9%). La características de sustentabilidad se ubican en una tercera prioridad, con un 11% que valora su atributo de ser biodegradables y un 2% que en general valora que no dañen el medio ambiente.

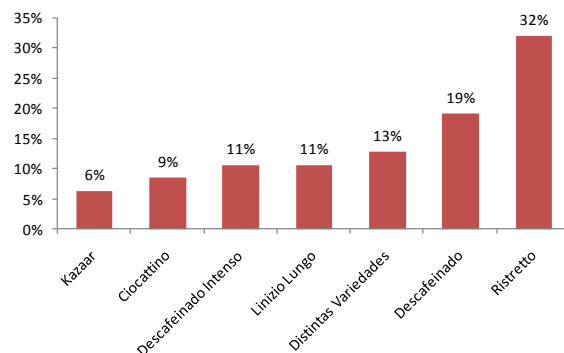
**Principales atributos para cápsulas alternativas**

Se muestran los porcentajes de alternativas consideradas muy importantes. Los atributos no son espontáneos, sino parámetros.



**Preferencia de sabores/variedades.**

Muestra el porcentaje de las principales variedades que fueron nombradas como preferidas.

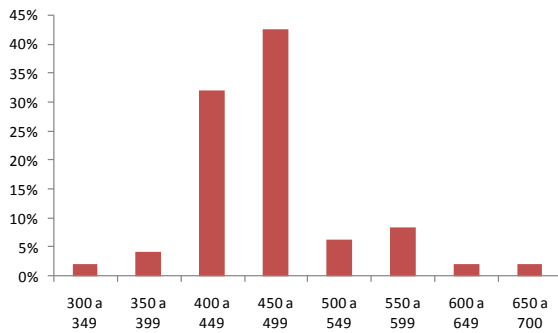


## Anexo 14: Percepción de precios y disposición a pagar

La percepción de precios de las cápsulas de Nespresso es de \$465 en promedio y con una mediana de \$450, bastante cercana al precio promedio real \$419, con un pequeño sesgo al alza. La disposición a pagar se muestra bastante más concentrada en una banda de precio entre \$350 y \$450, con un promedio de \$400 y una mediana de \$392.

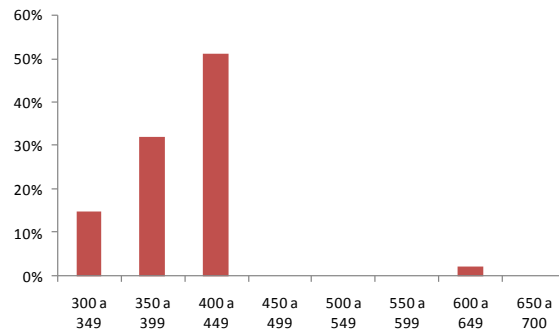
### Percepción de precio de cápsulas Nespresso.

Muestra el precio de cápsula individual que el encuestado recuerda.



### Disposición a pagar por cápsulas

Muestra el precio de cápsula individual que el encuestado estaría dispuesto a pagar por una cápsula alternativa.





## Anexo 15: Formulario encuesta online



### Estudio Consumo de Café

\* Required

**Cuál es tu edad?**

Escribe el número de años cumplidos

**¿Eres hombre o mujer?**

**¿En qué comuna vives actualmente?**

**¿Tomas café? \***

- Si  
 No tomo café

### Ejemplos de máquinas Nespresso



**¿Conoces las máquinas Nespresso?**

- Si, las conozco pero no las he probado
- Si, las conozco, las he probado pero no tengo una.
- Si, las conozco y tengo una.
- No las conozco

**¿Dónde tomas un café Nespresso?**

SI NO TOMAS CAFE NESPRESSO POR FAVOR TERMINA LA ENCUESTA AQUI

- Casa
- Casa de amigo(a)
- Oficina
- Other:

**¿En qué otro lugar tomas un café?**

- Cafetería
- Restaurant
- Auto
- Other:

**¿Cuántas cápsulas individuales tomas a la semana?**

SI NO TIENES UNA MAQUINA NESPRESSO POR FAVOR TERMINA LA ENCUESTA AQUI

**¿Qué tipo de cápsulas compras más comunmente?**

Indica el grado de intensidad de las cápsulas Nespresso que consumes.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Poca intensidad            Muy intenso

**¿Qué tamaño de degustación tomas?**

- Ristretto (Equivalente a 1/2 taza de espresso)
- Espresso
- Lungo (Equivalente a 2 tazas de espresso)
- No sé

### ¿Compras tu las cápsulas?

- No, alguien en la oficina
- No, un familiar
- Si, yo las compro
- Other:

### ¿Qué variedades son tus favoritas?

Marca las casillas de las variedades que consideras están dentro de tus favoritas. Si no recuerdas por favor déjala en blanco.

- Arpeggio
- Volluto
- Ristretto
- Rosabaya de Colombia
- Cioccattino
- Decaffeinato Intenso
- Bukeela ka Ethiopia
- Livanto
- Roma
- Vanilio
- Caramelito
- Linizio Lungo
- Cubania
- Dulsao de Brasil
- Dharkan
- Capriccio
- Fortissio Lungo
- Decaffeinato Lungo
- Così
- Decaffeinato
- Indrya from India
- Vivalto Lungo
- Kazaar

### ¿Sabes cuánto cuesta una cápsula?

Escribe en pesos chilenos (CLP) cuánto recuerdas que cuesta una cápsula de Nespresso aproximadamente. (Ejemplo: 1, 10, 100, 1000, 10000)

### ¿Sabías que existen cápsulas alternativas para tu máquina Nespresso?

Es decir cápsulas que son hechas por otros fabricantes y que funcionan con tu máquina.

- Si sabía, y las he probado
- Si sabía, y las he comprado.
- Si sabía, pero no las he comprado ni probado.
- No sabía.

### ¿Si pudieras comprar cápsulas alternativas, qué es más importante para ti?

	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
Que sean biodegradables una vez utilizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que sean de una marca conocida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que me aseguren un buen funcionamiento con mi máquina Nespresso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que no dañen el medio ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que tengan la misma calidad que las originales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que se puedan comprar en supermercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que se puedan comprar online	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Suponiendo que las cápsulas alternativas se vendieran en supermercados ¿Considerarías comprar estas cápsulas?

- Sólo si son considerablemente más baratas que las Nespresso.
- Sólo si son un poco más baratas que las Nespresso.
- Las compraría si tienen el mismo precio que las Nespresso.
- Las compraría aún siendo más caras que las Nespresso
- Las compraría aún siendo considerablemente más caras que las Nespresso.

### ¿A qué precio las comprarías?

Indica el precio en pesos al que comprarías cada cápsula individual

Si te interesa comprar cápsulas alternativas escribe tu email y te contactaremos.

Submit

*Never submit passwords through Google Forms.*



100%: You made it.

---

Powered by  
 Google Forms

This content is neither created nor endorsed by Google.  
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

---

Elaboración Propia. <http://goo.gl/forms/1B35s1xKow>

## Anexo 16: Ranking de importaciones de variedades Nespresso

Descripción	UAM 2012 [Kilos]	UAM 2013 [Kilos]	Estimado 2013 [Kilos]	Estimado 2013 [Unidades]
Ristretto	10.113	16.871	19.673	3.934.607
Descafeinado Intenso	1.617	2.105	2.455	490.960
Linizio Lungo		2.101	2.449	489.864
Kazaar		1.792	2.090	417.964
Descafeinado	132	332	388	77.520
Ciocattino		264	308	61.568
Distintas Variedades	511	619	722	144.378
<b>Total</b>	<b>12.373</b>	<b>24.085</b>	<b>28.084</b>	<b>5.616.861</b>

Elaboración Propia. Fuente(Portal Comex, 2014)

## Anexo 17: Análisis de principales variedades Nespresso

Variedad Nespresso	Intensidad [1 a 10]	Descripción Organoléptica	Notas Organolépticas	Grano Principal	Grano Secundario	Origen	Tamaño Preparación
Kazaar	9	Intenso	Amargo	Robusta	Robusta	América Central	R, E
Ristretto	8	Intenso	Frutas	Arábica	Robusta	África	R, E
Descafeinado Intenso	5	Intenso	Cacao	Arábica	Robusta	Sudamérica	E
Ciocattino	5	Balanceado	Caramelo	Arábica	Arábica	Sudamérica	E
Linizio Lungo	3	Balanceado	Malta	Arábica	Arábica	Sudamérica	L
Descafeinado	2	Tostado Suave	Frutoso	Arábica	Robusta	Sudamérica	E
<b>Promedio</b>	<b>5,3</b>						

Elaboración Propia. Fuente(Nespresso, 2014)

## Anexo 18: Análisis de principales variedades ECC

Variedad ECC	Intensidad [1 a 10]	Descripción Organoléptica	Notas Organolépticas	Grano Principal	Grano Secundario	Origen	Tamaño Preparación
Arabica Forte	8	Intenso	Frutoso	Arábica	Arábica	Sudamérica	E
Ristretto	9	Intenso	Frutas	Arábica	Robusta	África	R, E
Decafeinado	6	Intenso	Aterciopelado	Arábica	Robusta	Sudamérica	E
Dolce	5	Balanceado	Crema dulce	Arábica	Arábica	Sudamérica	E
Lungo	4	Balanceado	Frutoso	Arábica	Robusta	Sudamérica	L
Inca Soave	6	Delicado	Frutoso	Arábica	Arábica	Sudamérica	E
<b>Total</b>	<b>6,3</b>						

Elaboración Propia. Fuente: Información entregada por ECC

## Anexo 19: Referencia de marca y diseño del envase



Fuente: Información entregada por ECC

## Anexo 20: Portafolio elegido para lanzamiento

NESPRESSO		ESPRESSO <sup>®</sup> ETHICAL COFFEE COMPANY	
	<b>Kazaar</b> Tamaño: R, E	➔	<b>Arabica Forte</b> Tamaño: E 
	<b>Ristretto</b> Tamaño: R, E	➔	<b>Ristretto</b> Tamaño: R, E 
	<b>Decaffeinado Intenso</b> Tamaño: E	➔	<b>Decaffeinato</b> Tamaño: E 
	<b>Ciocattino</b> Tamaño: E	➔	<b>Dolce</b> Tamaño: E 
	<b>Linizio Lungo</b> Tamaño: L	➔	<b>Lungo</b> Tamaño: L 
	<b>Decaffeinado</b> Tamaño: E	➔	<b>Inca</b> Tamaño: E 

Elaboración propia. Fuente(Nespresso, 2014) e información entregada por ECC 2014.



## Anexo 21: Análisis de potenciales canales de venta y clientes

Comuna	Tiendas Conveniencia			Tiendas Especialidad		Supermercados					Grandes Tiendas			Servicentros				Total	
	Big John	Castaño	OK Market	Emporio La Rosa	Kitchen Center	Tottus	Unimarc	Líder	Líder Express	Santa Isabel	Jumbo	Falabella	Paris	Ripley	Copec	Terpel	Shell		Petrobras
Vitacura	4		4			1	3	1	1	1	1				4		6	3	29
Las Condes	17	20	24	1	1	1	4	1	6	5	4	5	3	3	12	1	5	5	118
Lo Barnechea		1	3	2			3	1	1	1	2	1		1	1		5	3	25
La Reina			5	1			1	1		2		1		1	2	1	2	3	20
Providencia	11	32	22	2	1		1		6	2	1	2	3	1	11	2	5	3	105
Cerrillos			1	1		1		2					1	1	3	1	2	1	14
Cerro Navia										1							1		2
Conchalí						1	2	1		2					4	1	2	2	15
El Bosque						1		1		1						1	1	3	8
Estación Central						1	1	1	1	1		1	1	1	5	2	2	2	19
Huechuraba	1	3	5			1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		2	21
Independencia							1			1					6		3	3	14
La Cisterna							1			2					3		1	2	9
La Florida	1	1	2	1	1	2	3	4	1	5	1	1	2	2	9	2	4	3	45
La Granja										3					1		1	1	6
La Pintana										1					2	1			4
Lo Prado								1		1							1	1	4
Macul			2					1							7	2	1	1	14
Maipú							8	4	1	8	2	2	1	1	7	3	7	5	49
Nuñoa	4		8	1		1	5	2	1	2	1		2	10	3	4	4	48	
Pedro Aguirre Cerda										2					2	1			5
Peñalolén			1			1	2	2	1	2	1		1	3	2	2	2	20	
Pudahuel							2			1				6		1	1	11	
Puente Alto						3	2	2	2	1	2	1	1	1	7	2	2	2	28
Quilicura		2	1					1		4			1	1	1	1		2	13
Quinta Normal							2	1		2					8	1	4	2	20
Recoleta			1		1			1		1				4	1	1	3	13	
Renca						1				1				2				1	5
San Bernardo						1	2	1	1	1	1	1	1	3	6	3	2	23	
San Joaquín								1						2	4	3	1	11	
San Miguel							1	1	1		1			6	1	2	3	16	
San Ramón								1						2	1	1		5	
Santiago Centro	5	9	17	3		3	4	1	5	10		9	3	5	16	4	11	7	112
<b>Total Comunas Objetivo</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>31</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>172</b>
<b>Total Comunas Objetivo [%]</b>	<b>49%</b>	<b>31%</b>	<b>32%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>12%</b>	<b>20%</b>	<b>9%</b>	<b>28%</b>	<b>11%</b>	<b>41%</b>	<b>24%</b>	<b>14%</b>	<b>21%</b>	<b>11%</b>	<b>2%</b>	<b>19%</b>	<b>15%</b>	<b>20%</b>
<b>Peso en Comunas Objetivo [%]</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>18%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>6%</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>10%</b>	<b>1%</b>	<b>9%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>68</b>	<b>96</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>49</b>	<b>35</b>	<b>29</b>	<b>65</b>	<b>17</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>150</b>	<b>45</b>	<b>83</b>	<b>73</b>	<b>851</b>

Elaboración Propia. Fuente (2GIS, 2014)

## Anexo 22: Análisis de oportunidades de canales y clientes

Comuna	Tiendas Conveniencia			Tiendas Especialidad		Supermercados						Grandes Tiendas			Servicentros			
	Big John	Castaño	OK Market	Emporio La Rosa	Kitchen Center	Tottus	Unimarc	Lider	Lider Express	Santa Isabel	Jumbo	Falabella	Paris	Ripley	Copec	Terpel	Shell	Petrobras
Cobertura [Tiendas en target sobre total de tiendas]	12%	12%	18%	2%	1%	1%	6%	2%	5%	4%	4%	3%	2%	2%	10%	1%	9%	6%
Afinidad al target [Tiendas en target sobre total de tiendas de cadena]	49%	31%	32%	25%	25%	12%	20%	9%	28%	11%	41%	24%	14%	21%	11%	2%	19%	15%
Venta de productos complementarios	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si	Si	Si	Si
Venta de Máquinas Nespresso	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si	Si	No	No	No	No
Escalabilidad	5%	8%	11%	1%	0%	2%	6%	4%	3%	8%	2%	3%	2%	2%	18%	5%	10%	9%
Poder de negociación [B:Bajo   M:Medio   A:Alto]	M	M	M	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M
Tiempo de pago [Días]	60	60	60	30	30	90	90	90	90	90	90	90	90	90	60	60	60	60
Complejidad de distribución [B:Bajo   M:Medio   A:Alto]	A	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M
Costo de reposición [B:Bajo   M:Medio   A:Alto]	A	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A
Flexibilidad comunicación en PDV. [B:Bajo   M:Medio   A:Alto]	M	M	M	A	A	B	B	B	B	B	B	A	A	A	M	M	M	M

Elaboración Propia. Fuente (2GIS, 2014)(La Tercera, 2013)

## Anexo 23: Valoración de oportunidades de canales y clientes

Comuna	Tiendas Conveniencia			Tiendas Especialidad		Supermercados						Grandes Tiendas			Servicentros			
	Big John	Castaño	OK Market	Emporio La Rosa	Kitchen Center	Tottus	Unimarc	Lider	Lider Express	Santa Isabel	Jumbo	Falabella	Paris	Ripley	Copec	Terpel	Shell	Petrobras
Cobertura [Tiendas en target sobre total de tiendas]	12%	12%	18%	2%	1%	1%	6%	2%	5%	4%	4%	3%	2%	2%	10%	1%	9%	6%
Afinidad al target [Tiendas en target sobre total de tiendas de cadena]	49%	31%	32%	25%	25%	12%	20%	9%	28%	11%	41%	24%	14%	21%	11%	2%	19%	15%
Ticket de compra [Miles de pesos mensual]	5	5	5	5	5	100	100	150	100	100	150	100	100	100	5	5	5	5
Venta de productos complementarios	50%	50%	50%	70%	70%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	70%	70%	70%	50%	50%	50%	50%
Venta de Máquinas Nespresso	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	100%	100%	100%	70%	70%	70%	70%
Escalabilidad	5%	8%	11%	1%	0%	2%	6%	4%	3%	8%	2%	3%	2%	2%	18%	5%	10%	9%
Poder de negociación [B:Bajo   M:Medio   A:Alto]	75%	75%	75%	100%	100%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	75%	75%	75%	75%
Tiempo de pago [Días]	75%	75%	75%	100%	100%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	75%	75%	75%	75%
Complejidad de distribución [B:Bajo   M:Medio   A:Alto]	50%	50%	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	75%	75%	75%	75%
Costo de reposición [B:Bajo   M:Medio   A:Alto]	50%	50%	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Flexibilidad comunicación en PDV. [B:Bajo   M:Medio   A:Alto]	75%	75%	75%	100%	100%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	100%	100%	100%	75%	75%	75%	75%
<b>Total Puntaje</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>87</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>427</b>	<b>58</b>	<b>273</b>	<b>209</b>	<b>314</b>	<b>215</b>	<b>54</b>	<b>96</b>	<b>55</b>	<b>0</b>	<b>48</b>	<b>23</b>

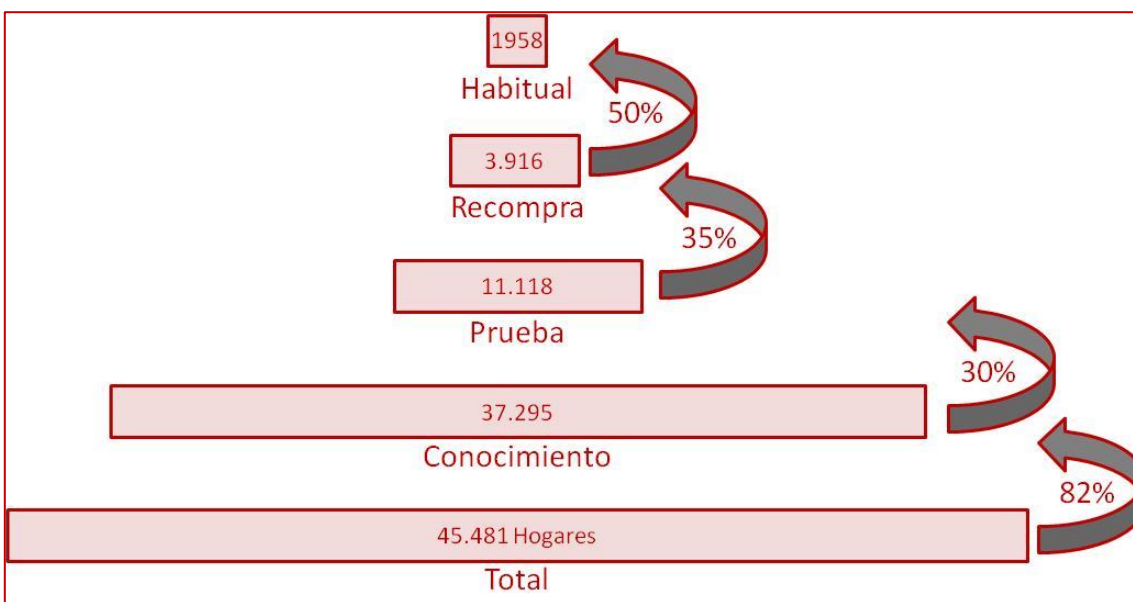
Elaboración Propia. Fuente (2GIS, 2014)(La Tercera, 2013)

## Anexo 24: Proyección de resultados de Marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Conocimiento		42%	52%	62%	72%	82%
Prueba		30%	30%	30%	30%	30%
Recompra		35%	35%	35%	35%	35%
Habitual		50%	50%	50%	50%	50%

Elaboración propia.

## Anexo 25: Pirámide de conversión de consumidores: Año 5



Elaboración propia.

## Anexo 26: Proyección de consumidores según grado de conocimiento y compra

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Conocimiento	10.030	15.476	22.698	30.848	40.933
Prueba	3.009	5.416	9.079	13.882	20.467
Recompra	1.053	1.896	3.178	4.859	7.163
Habitual	527	948	1.589	2.429	3.582

Elaboración propia.

## Anexo 27: Inversión en Google AdWords (Construcción de conocimiento de marca)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo por contacto [USD]	0,55	0,61	0,67	0,73	0,81
Inversión [CLP]	\$ 1.996.500	\$ 3.388.346	\$ 5.466.531	\$ 8.172.464	\$ 11.928.654
Alcance	6.000	9.257	13.577	18.453	24.485
Frecuencia	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Elaboración propia.

## Anexo 28: Inversión en Campaña BTL (Construcción de conocimiento y prueba de marca)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo por contacto [USD]	0,95	0,98	1,01	1,04	1,07
Inversión [CLP]	\$ 2.313.503	\$ 3.676.487	\$ 5.553.947	\$ 7.774.768	\$ 10.626.015
Alcance	4.030	6.218	9.120	12.395	16.448
Frecuencia	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Elaboración propia.

## Anexo 29: Precios y margen de segmentos en canal supermercados

Segmento	Precio 2013 [USD/Kilo]	Precio 2013 [\$/Kilo]	Precio 2013 [\$/Taza]	Gramos Taza [Gr/Taza]	Margen Cliente [%]	
Café Instantáneo		34 \$	18.920	34	2	10%
Café Sobres		27 \$	14.813	252	17	15%
Café Grano		19 \$	10.439	261	25	20%
Otras Cápsulas		46 \$	25.234	252	10	20%
Nespresso Cápsulas		152 \$	83.800	419	5	-
ECC Cápsulas		153 \$	84.000	420	5	40%

Elaboración propia. Fuente: (América Economía, 2013)(Euromonitor, 2014)(Portal Comex, 2014)

1 USD = 550 CLP según datos UAM Oct 2013 – Sept 2014, SII 2014.

## Anexo 30: Análisis de facing para ECC en supermercados

	Tipo Exhibición	SKU ECC	SKU Marca Propia	SKU Total	Medida [Metros]	Facing [Metros]
Opcion 1	Horizontal	6	6	12	0,191	2,292
Opcion 2	Horizontal	6	0	6	0,191	1,146
Opcion 3	Vertical	6	6	12	0,081	0,972
Opcion 4	Vertical	6	0	6	0,081	0,486

Elaboración propia. Fuente: ECC 2014.

## Anexo 31: Layout de la categoría café en supermercados

Cápsulas 6%		Granos 16 %		Instantáneo con Sabor 18%		Descafeinado 10%		Instantáneo sin sabor 45%		Sucesdános 5%		
Cápsulas 90%	Accesorios para Grano	Moka, Chocolates 4%		Liofilizado		Complementos café		Descafeinado 10%	Premium 25 %	Tradicional 60 %	Económico 15%	Sucesdáneo Cebada 5%
	Grano Entero 11%	Cappuccino 28%		Vainilla 30%		Otros Sabores 28%						
Máquinas Dolce Gusto 10%	Grano Molido 89 %											
Mayor Sofisticación ← Grado de sofisticación → Menor Sofisticación												

Elaboración propia. Fuente: Nielsen 2011.

## Anexo 32: Estimación para el mix de ventas anual por variedad

Variedad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arabica Forte	70%	57%	51%	44%	40%
Ristretto	9%	14%	16%	18%	20%
Decafeinado	9%	12%	12%	14%	14%
Dolce	8%	9%	9%	10%	10%
Lungo	2%	4%	6%	7%	8%
Inca Soave	2%	4%	6%	7%	8%

Elaboración propia. Basado en mix de ventas actual de Nespresso

## Anexo 33: Estimaciones mensuales por variedad y tipo de consumidor (Año 1)

### Ventas según tipo de consumidor (Unidades, año 1)

Variedad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Conocimiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prueba	2.131	2.163	2.195	2.228	2.261	2.295	2.329	2.364	2.399	2.435	2.471	2.508
Recompra	8.951	9.085	9.220	9.357	9.497	9.638	9.782	9.927	10.075	10.225	10.377	10.532
Habitual	10.294	10.447	10.603	10.761	10.921	11.084	11.249	11.416	11.586	11.759	11.934	12.112
<b>Total Año1</b>	<b>21.377</b>	<b>21.695</b>	<b>22.018</b>	<b>22.346</b>	<b>22.679</b>	<b>23.017</b>	<b>23.359</b>	<b>23.707</b>	<b>24.060</b>	<b>24.419</b>	<b>24.782</b>	<b>25.151</b>

Elaboración propia.

### Ventas según tipo de consumidor (Miles de Pesos, año 1)

Variedad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Conocimiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prueba	536	544	552	561	569	577	586	595	604	613	622	631
Recompra	2.253	2.286	2.320	2.355	2.390	2.425	2.462	2.498	2.535	2.573	2.611	2.650
Habitual	2.590	2.629	2.668	2.708	2.748	2.789	2.831	2.873	2.916	2.959	3.003	3.048
<b>Total Año1</b>	<b>5.379</b>	<b>5.460</b>	<b>5.541</b>	<b>5.623</b>	<b>5.707</b>	<b>5.792</b>	<b>5.878</b>	<b>5.966</b>	<b>6.055</b>	<b>6.145</b>	<b>6.236</b>	<b>6.329</b>

Elaboración propia.

### Ventas según variedad (Unidades, año 1)

Variedad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Arabica Forte	15.066	15.290	15.518	15.749	15.984	16.222	16.463	16.709	16.957	17.210	17.466	17.726
Ristretto	1.960	1.989	2.019	2.049	2.079	2.110	2.142	2.174	2.206	2.239	2.272	2.306
Decafeinado	1.956	1.985	2.015	2.045	2.075	2.106	2.137	2.169	2.201	2.234	2.268	2.301
Dolce	1.682	1.707	1.733	1.759	1.785	1.811	1.838	1.866	1.893	1.922	1.950	1.979
Lungo	387	392	398	404	410	416	422	429	435	442	448	455
Inca Soave	326	331	336	341	346	351	356	361	367	372	378	383
<b>Total Año1</b>	<b>21.377</b>	<b>21.695</b>	<b>22.018</b>	<b>22.346</b>	<b>22.679</b>	<b>23.017</b>	<b>23.359</b>	<b>23.707</b>	<b>24.060</b>	<b>24.419</b>	<b>24.782</b>	<b>25.151</b>

Elaboración propia.

### Ventas según variedad (Miles de Pesos, año 1)

Variedad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Arabica Forte	3.791	3.848	3.905	3.963	4.022	4.082	4.143	4.205	4.267	4.331	4.395	4.461
Ristretto	493	501	508	516	523	531	539	547	555	563	572	580
Decafeinado	492	500	507	515	522	530	538	546	554	562	571	579
Dolce	423	430	436	443	449	456	463	469	476	484	491	498
Lungo	97	99	100	102	103	105	106	108	110	111	113	114
Inca Soave	82	83	84	86	87	88	90	91	92	94	95	96
<b>Total Año1</b>	<b>5.379</b>	<b>5.460</b>	<b>5.541</b>	<b>5.623</b>	<b>5.707</b>	<b>5.792</b>	<b>5.878</b>	<b>5.966</b>	<b>6.055</b>	<b>6.145</b>	<b>6.236</b>	<b>6.329</b>

Elaboración propia.

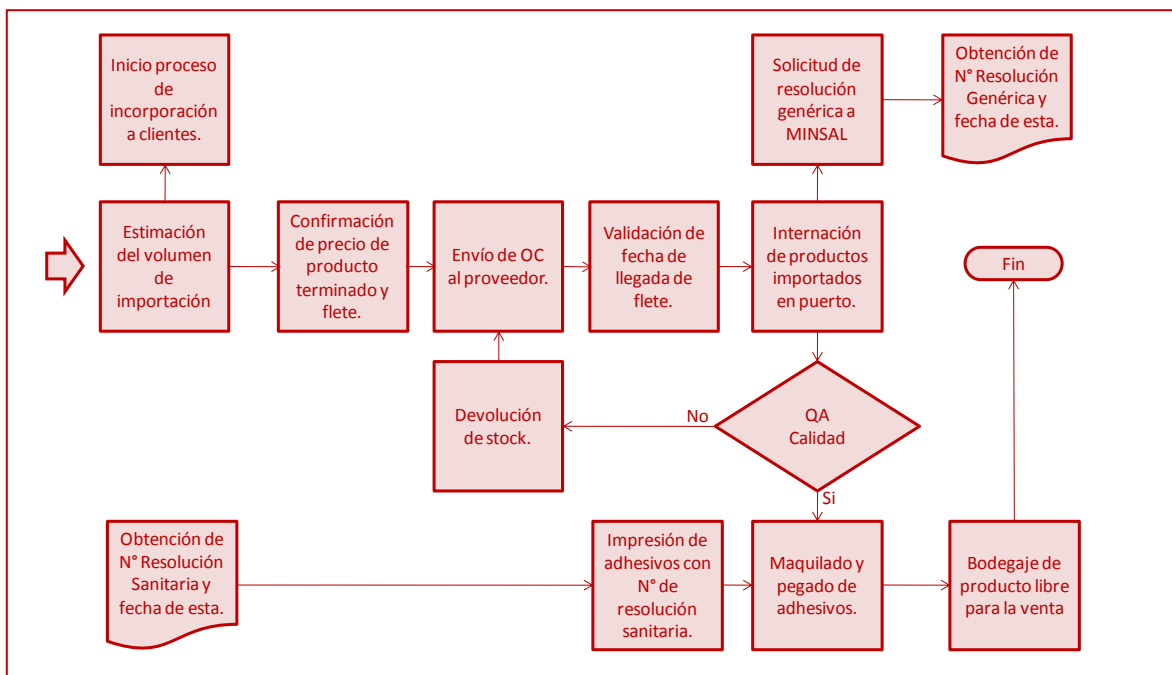
## **Anexo 34: Proceso de la etapa de proyecto**

1. Solicitar muestras al proveedor: Se solicita una muestra de menos de 25Kg para poder ser internada sin necesidad de realizar una internación de producto.
2. Degustación de variedades: Se degustarán las variedades a fin de verificar que las características organolépticas del producto son competitivas con los productos de la competencia. Adicionalmente se comprobará el funcionamiento con las máquinas compatibles.
3. Degustación de variedades por panel de consumidores: El objetivo de este paso es verificar que los consumidores usen los productos como corresponde, y levantar posibles gaps de la forma de uso comunicada en el envase.
4. Verificación de requisitos Ministerio de Salud: Se debe verificar que las cápsulas importadas cumplan con los siguientes requisitos detallados en el Reglamento de los Alimentos (Ministerio de Salud, 2014):
  - i. Nombre del alimento.
  - ii. Contenido neto expresado en unidades del sistema métrico decimal o del sistema internacional.
  - iii. Nombre o razón social y domicilio del fabricante.
  - iv. País de origen.
  - v. Número y fecha de la resolución y el nombre del Servicio de Salud que autoriza.
  - vi. Fecha de elaboración o fecha de envasado del producto.
  - vii. Fecha de vencimiento o plazo de duración del producto.
  - viii. Ingredientes.
  - ix. Aditivos.
  - x. Instrucciones para el almacenamiento.
  - xi. Instrucciones para su uso.
  - xii. Número y fecha de la resolución del Servicio de Salud que autoriza la internación del producto.
5. Solicitud de resolución sanitaria MINSAL: Este procedimiento termina con la entrega de un número de resolución sanitaria que debe agregarse al envase del producto, esto puede hacerse a través de un adhesivo.

6. Validación del mix propuesto: Esta decisión tiene como objetivo verificar si los productos propuestos en el mix de lanzamiento son los adecuados en términos, organolépticos,



## Anexo 35: Proceso de primer lote de importación



Elaboración propia.

## Anexo 36: Detalle de importaciones y flete marítimo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Detalle de volumen					
Volumen [Pallet]	12	22	37	58	86
Volumen [M3]	21	38	64	99	146
Detalle de flete					
Pallet 20 pies (33,2 m3)	1	1	-	1	-
Pallet 40 pies (67,7 m3)	-	-	1	1	-
Pallet 40 pies HC (76 m3)	-	-	-	-	2

Elaboración propia.

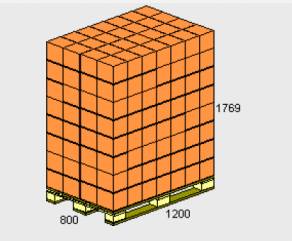
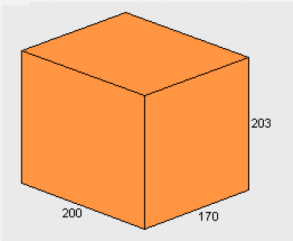
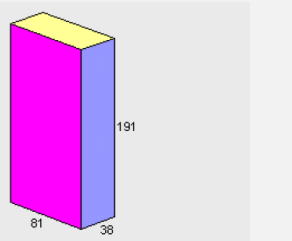
## Anexo 37: Detalle de costos operacionales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Marítimo [CLP]	\$ 1.896.362	\$ 3.406.007	\$ 5.709.117	\$ 8.896.011	\$ 13.115.914
Aduana [CLP]	\$ 2.103.370	\$ 4.004.477	\$ 6.980.757	\$ 11.312.594	\$ 17.179.190
Bodegaje [CLP]	\$ 3.505.616	\$ 6.674.128	\$ 11.634.594	\$ 18.854.324	\$ 28.631.983
Transporte [CLP]	\$ 2.235.540	\$ 4.460.468	\$ 8.004.022	\$ 13.326.677	\$ 20.631.232
<b>Total Costo Operación</b>	<b>\$ 9.740.888</b>	<b>\$ 18.545.080</b>	<b>\$ 32.328.490</b>	<b>\$ 52.389.606</b>	<b>\$ 79.558.318</b>
Costo Marítimo [%]	2,7%	2,6%	2,5%	2,4%	2,3%
Aduana [%]	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Bodegaje [%]	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Transporte [%]	3,2%	3,3%	3,4%	3,5%	3,6%
<b>Total Costo Operación [%]</b>	<b>13,9%</b>	<b>13,9%</b>	<b>13,9%</b>	<b>13,9%</b>	<b>13,9%</b>

Elaboración propia.

## Anexo 38: Detalles logísticos del producto

Medidas Pallet			Medidas Caja Master			Medidas Estuche (CSU: Consumer sale unit)		
Alto	1,769	metros	Alto	0,203	metros	Alto	0,191	metros
Fondo	0,8	metros	Fondo	0,2	metros	Fondo	0,038	metros
Ancho	1,2	metros	Ancho	0,17	metros	Ancho	0,081	metros
Contenido	224	Cajas	Contenido	10	Estuches	Contenido	10	Cápsulas
Precio ExWork	\$ 312.458	CLP	Precio ExWork	\$ 1.395	CLP	Precio ExWork	\$ 139	CLP
Volumen [M3]	1,69824	metros 3						

Elaboración propia.

## Anexo 39: Detalle proyección remuneraciones por departamento

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Departamento Operaciones	\$ -	\$ 2.000.000	\$ 2.080.000	\$ 2.142.400	\$ 2.206.672
Departamento Comercial	\$ 2.000.000	\$ 2.080.000	\$ 2.163.200	\$ 2.228.096	\$ 2.294.939
Departamento Finanzas	\$ 800.000	\$ 832.000	\$ 865.280	\$ 891.238	\$ 917.976
IPC	6,0%	4,0%	4,0%	3,0%	3,0%

Elaboración propia.

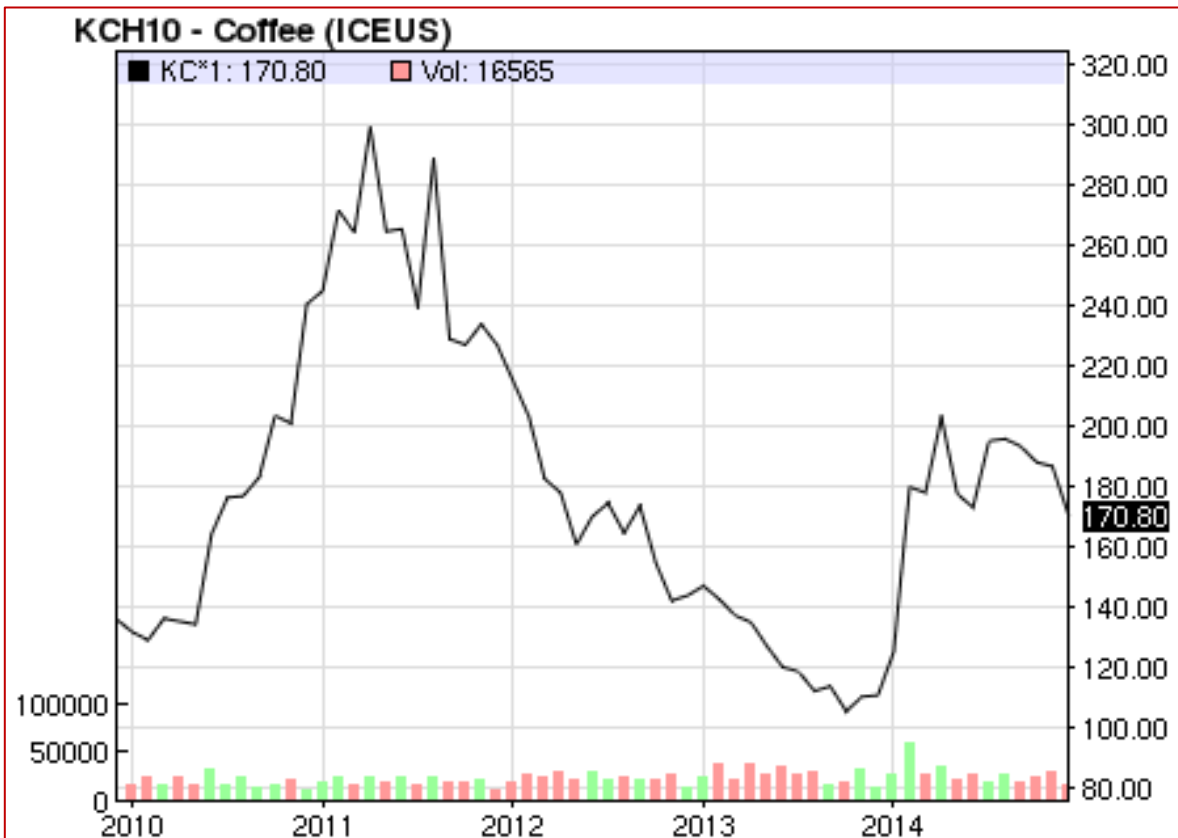
## Anexo 40: Proyección de EERR anual

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos	\$ 70.112.326	100,0%	\$ 133.482.562	100,0%	\$ 232.691.887	100,0%	\$ 377.086.473	100,0%	\$ 572.639.650	100,0%
Costo	\$ 50.936.282	72,6%	\$ 95.494.667	71,5%	\$ 166.469.942	71,5%	\$ 267.680.965	71,0%	\$ 406.497.568	71,0%
<b>Margen Disponible</b>	<b>\$ 19.176.044</b>	<b>27,4%</b>	<b>\$ 37.987.895</b>	<b>28,5%</b>	<b>\$ 66.221.946</b>	<b>28,5%</b>	<b>\$ 109.405.508</b>	<b>29,0%</b>	<b>\$ 166.142.083</b>	<b>29,0%</b>
Publicidad	\$ 4.310.003	6,1%	\$ 7.064.833	5,3%	\$ 11.020.478	4,7%	\$ 15.947.232	4,2%	\$ 22.554.669	3,9%
<b>Margen Neto</b>	<b>\$ 14.866.041</b>	<b>21,2%</b>	<b>\$ 30.923.062</b>	<b>23,2%</b>	<b>\$ 55.201.468</b>	<b>23,7%</b>	<b>\$ 93.458.276</b>	<b>24,8%</b>	<b>\$ 143.587.414</b>	<b>25,1%</b>
Comisión Distribución	\$ 441.864	0,6%	\$ 841.238	0,6%	\$ 1.466.479	0,6%	\$ 2.376.487	0,6%	\$ 3.608.909	0,6%
Costo Venta	\$ 2.556.467	3,6%	\$ 4.867.102	3,6%	\$ 8.484.517	3,6%	\$ 13.749.498	3,6%	\$ 20.879.847	3,6%
Bodegaje y Reparto	\$ 1.903.702	2,7%	\$ 3.624.341	2,7%	\$ 6.318.089	2,7%	\$ 10.238.715	2,7%	\$ 15.548.408	2,7%
Incobrables	\$ 113.715	0,2%	\$ 216.494	0,2%	\$ 377.401	0,2%	\$ 611.593	0,2%	\$ 928.759	0,2%
Mermas	\$ 761.609	1,5%	\$ 1.449.981	1,5%	\$ 2.527.662	1,5%	\$ 4.096.176	1,5%	\$ 6.220.411	1,5%
Subtotal Costo Distribución	\$ 5.777.357	8,2%	\$ 10.999.156	8,2%	\$ 19.174.147	8,2%	\$ 31.072.470	8,2%	\$ 47.186.334	8,2%
<b>Margen Comercialización</b>	<b>\$ 9.088.684</b>	<b>13,0%</b>	<b>\$ 19.923.906</b>	<b>14,9%</b>	<b>\$ 36.027.320</b>	<b>15,5%</b>	<b>\$ 62.385.806</b>	<b>16,5%</b>	<b>\$ 96.401.080</b>	<b>16,8%</b>
Gastos Generales	\$ 2.800.000	4,0%	\$ 4.912.000	3,7%	\$ 5.108.480	2,2%	\$ 5.261.734	1,4%	\$ 5.419.586	0,9%
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 6.288.684</b>	<b>9,0%</b>	<b>\$ 15.011.906</b>	<b>11,2%</b>	<b>\$ 30.918.840</b>	<b>13,3%</b>	<b>\$ 57.124.072</b>	<b>15,1%</b>	<b>\$ 90.981.493</b>	<b>15,9%</b>

Elaboración propia.



## Anexo 42: Variación del precio internacional del grano de café.



Elaboración propia.(NASDAQ, 2014)