

**Universidad Latina de Costa Rica**  
**Centro Internacional de Posgrados**

Maestría Profesional en Administración de Negocios  
con énfasis en Marketing

Trabajo Final de Graduación

**Estudio de la factibilidad comercial de una empresa  
importadora de café de Costa Rica en Valparaíso,  
Chile, durante el primer cuatrimestre del 2021 y  
propuesta comercial de negocio**

Por:

Alejandro Espinoza Álvarez

2021



# Carta jurada CRAI

## “Carta autorización del autor (es) para uso didáctico del Trabajo Final de Graduación”

Vigente a partir del 31 de Mayo de 2016, revisada el 24 de Abril de 2020

---

Instrucción: Complete el formulario en PDF, imprima, firme, escanee y adjunte en la página correspondiente del Trabajo Final de Graduación.

Yo (Nosotros):

Escriba Apellidos, Nombre del Autor(a). Para más de un autor separe con " ; "

Alejandro Espinoza Álvarez

De la Carrera / Programa: **Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Marketing**  
autor(es) del trabajo final de graduación titulado:

**Estudio de la factibilidad comercial de una empresa importadora de café de Costa Rica en Valparaíso, Chile durante el primer cuatrimestre del 2021 y propuesta comercial de negocio**

Autorizo (autorizamos) a la Universidad Latina de Costa Rica, para que exponga mi trabajo como medio didáctico en el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI o Biblioteca), y con fines académicos permita a los usuarios su consulta y acceso mediante catálogos electrónicos, repositorios académicos nacionales o internacionales, página Web institucional, así como medios electrónicos en general, Internet, intranet, DVD, u otro formato conocido o por conocer; así como integrados en programas de cooperación bibliotecaria académicos, que permitan mostrar al mundo la producción académica de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido.

De acuerdo a lo dispuesto en la Ley No. 6683 sobre derechos de autor y derechos conexos de Costa Rica, permita copiar, reproducir o transferir información del documento, conforme su uso educativo y debiendo citar en todo momento la fuente de información; únicamente podrá ser consultado, esto permitirá ampliar los conocimientos a las personas que hagan uso, siempre y cuando resguarden la completa información que allí se muestra, debiendo citar los datos bibliográficos de la obra en caso de usar información textual o paráfrasis de la misma.

La presente autorización se extiende el día (Día, fecha) 20 del mes octubre de año 2021 a las 13:12. Asimismo doy fe de la veracidad de los datos incluidos en el documento y eximo a la Universidad de cualquier responsabilidad por su autoría o cualquier situación de perjuicio que se pudiera presentar.

Firma(s) de los autores

Según orden de mención al inicio de ésta carta:

ALEJANDRO  
ESPINOZA  
ALVAREZ  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por ALEJANDRO  
ESPINOZA ALVAREZ  
(FIRMA)  
Fecha: 2021.10.20  
13:12:02 -03'00'



# Carta de aprobación por parte del tutor del trabajo final de graduación



## UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

### CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 20 de octubre del 2021

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

**Estimados señores:**

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

**Estudio de la factibilidad comercial de una empresa importadora de café de Costa Rica en Valparaíso, Chile durante el primer cuatrimestre del 2021 y propuesta comercial de negocio, elaborado por el estudiante: Alejandro Espinoza Álvarez, como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MARKETING**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

**Suscribe cordialmente,**

JUAN DIEGO

SANCHEZ

SANCHEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
JUAN DIEGO SANCHEZ  
SANCHEZ (FIRMA)  
Fecha: 2021.10.20  
13:54:33 -06'00'

**Dr. Juan Diego Sánchez Sánchez, Ph.D**

# Carta de aprobación por parte del lector del trabajo final de graduación



## UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

### CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 19 de octubre del 2021

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

**Estudio de la factibilidad comercial de una empresa importadora de café de Costa Rica en Valparaíso, Chile durante el primer cuatrimestre del 2021 y propuesta comercial de negocio, elaborado por el estudiante: Alejandro Espinoza Álvarez, como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MARKETING**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

**Suscribe cordialmente,**

ROBERTO HUNTER Firmado digitalmente por ROBERTO  
HUNTER TORREALBA (FIRMA)  
TORREALBA (FIRMA) Fecha: 2021.10.19 16:40:24 -0500

**MGCI Roberto Hunter-Torrealba**

# Carta de aprobación por parte del filólogo del trabajo final de graduación

Heredia, 18 de octubre del 2021

Señores  
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación  
SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación denominado: **Estudio de la factibilidad comercial de una empresa importadora de café de Costa Rica en Valparaíso, Chile, durante el primer cuatrimestre del 2021 y propuesta comercial de negocio**, elaborado por el estudiante Alejandro Espinoza Álvarez, como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico de **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MARKETING**.

Corregí el trabajo en aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Cordialmente,

GINETTE  
FONSECA  
VARGAS (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
GINETTE FONSECA VARGAS  
(FIRMA)  
Fecha: 2021.10.18 22:24:18  
-06'00'

---

Lcda. Ginette Fonseca Vargas  
Filóloga  
Camé: 10993 Colypro

## Declaración jurada

El suscrito(a), Alejandro Espinoza Álvarez con cédula de identidad número 116510018, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el autor(a) del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de Máster Profesional en Administración de Negocios con énfasis en Marketing de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del (la) suscrito(a).

Heredia, veinte de octubre del dos mil veintiuno

ALEJANDRO  
ESPINOZA  
ALVAREZ (FIRMA)



Firmado digitalmente por  
ALEJANDRO ESPINOZA  
ALVAREZ (FIRMA)  
Fecha: 2021.10.20  
14:10:32 -03'00'

---

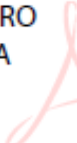
Alejandro Espinoza Álvarez

## Manifestación exoneración de responsabilidad

El (La) suscrito(a), Alejandro Espinoza Álvarez con cédula de identidad número 116510018, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de Máster Profesional en Administración de Negocios con énfasis en Marketing de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, veinte de octubre del dos mil veintiuno.

ALEJANDRO  
ESPINOZA  
ALVAREZ  
(FIRMA)



Firmado digitalmente  
por ALEJANDRO  
ESPINOZA ALVAREZ  
(FIRMA)  
Fecha: 2021.10.20  
14:26:48 -03'00'

---

Alejandro Espinoza Álvarez



## Dedicatoria

*A Raúl Espinoza, por siempre ayudarme a cumplir mis metas.*

*A María Gabriela Álvarez, por enseñarme a nunca rendirme.*

## Agradecimientos

1. A Raúl Espinoza, por su apoyo incondicional y ayuda.
2. A Julia Álvarez y Ana Álvarez, por su motivación
3. A Irene Espinoza y María Laura Espinoza, por su acompañamiento especial.
4. A todos los profesores y compañeros de la facultad, quienes me compartieron su conocimiento.
5. Especial mención al profesor Juan Diego Sánchez, por su disposición y guía durante la elaboración del documento.

## **Resumen Ejecutivo**

El presente documento contempla una investigación de mercado con el objetivo de probar la factibilidad comercial de una empresa importadora de café de especialidad de Costa Rica en Chile durante el primer cuatrimestre del 2021. El documento se divide en dos secciones principales, la primera corresponde a la investigación de mercado que prueba la factibilidad del proyecto. La segunda sección contempla una propuesta comercial que los desarrolladores pueden utilizar como guía para poner en marcha el proyecto.

El documento cuenta con seis capítulos que tratan los temas relacionados con la investigación y la propuesta. En el primer capítulo se hace una introducción del tema y se presentan los antecedentes y estudios existentes que componen la información disponible actualmente. En este capítulo se abunda en los principios del estudio y se describe a profundidad los objetivos y justificaciones del documento.

El segundo capítulo desarrolla la situación actual y la teoría existente. Se comienza por describir la situación actual del entorno interno y externo y se evalúa el ambiente industrial en Chile, tomando en cuenta factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. Luego, se describe los términos teóricos sobre los que se basa el documento.

En el tercer capítulo se describe la metodología empleada para desarrollar la investigación. Esta metodología describe la forma como se realiza el estudio, el diseño de la investigación, la definición de su enfoque, el tipo de investigación y los sujetos y objetos de investigación. Seguidamente, se define la población y el muestreo que se emplea en la investigación. Además, se describen las variables que proporcionan los resultados de la investigación.

El capítulo cuatro contempla los resultados de la investigación. Los resultados incluyen las respuestas de la muestra encuestada y de la entrevista realizada al experto seleccionado. La información descrita en los resultados es analizada y contrastada con la información documental existente con el fin de hacer un análisis cruzado de datos para detectar correlaciones.

En el capítulo cinco se exponen las conclusiones del análisis de los resultados. Estas conclusiones se basan en los objetivos del documento y en los resultados de las variables investigadas. Se pretende que a partir de las conclusiones y recomendaciones la empresa en desarrollo puede tomar decisiones más informadas y realizar una planeación efectiva para la implementación y puesta en marcha de la propuesta.

Finalmente, el capítulo seis describe la propuesta de implementación. En ella se exponen todos los pasos por seguir para una correcta puesta en marcha del proyecto. Se especifica su alcance y el público a quien va dirigida. Se incluye una propuesta estratégica que describe los pasos de una manera general, seguida por una propuesta táctica que indica específicamente el procedimiento para implementar las estrategias descritas anteriormente. Estas son acompañadas de un cronograma de implementación y un presupuesto total y real, de manera que la empresa puede contar con toda la información necesaria para insertarse en el mercado de una manera exitosa.

## Tabla de Contenidos

Carta jurada CRAI .....	I
Carta de aprobación por parte del tutor del trabajo final de graduación.....	II
Carta de aprobación por parte del lector del trabajo final de graduación.....	III
Carta de aprobación por parte del filólogo del trabajo final de graduación .....	IV
Declaración jurada.....	V
Manifestación exoneración de responsabilidad .....	VI
Dedicatoria.....	VII
Agradecimientos .....	VIII
Resumen Ejecutivo.....	IX
Tabla de Contenidos .....	XI
Lista de figuras .....	XXII
Lista de tablas.....	XXIV
Lista de Anexos.....	XXV
Capítulo I .....	1
Introducción y propósito .....	1
Estado actual de la investigación.....	2
Introducción .....	2
Antecedentes .....	4
<i>200 años de historia en la exportación de café desde Costa Rica</i> .....	4
<i>10 años de crecimiento del mercado de consumo de café en Chile</i> .....	6
<i>La crisis sanitaria del 2020</i> .....	11
<i>La transformación del café a través del tiempo</i> .....	12
<i>La creciente tendencia de las ventas en línea</i> .....	14
Descripción del tema .....	14
Información existente .....	15

Estudios previos .....	17
Delimitación del tema .....	18
Aporte del investigador .....	18
Objeto de estudio .....	19
Sujeto de estudio .....	19
Delimitación espacial .....	19
Delimitación temporal .....	20
Planteamiento del problema .....	20
Sistematización del problema .....	21
Objetivos .....	22
Objetivos generales .....	22
Objetivos específicos .....	22
Justificación .....	24
Justificación práctica .....	24
Justificación metodológica .....	28
Justificación teórica .....	29
Alcances y limitaciones .....	31
Alcances .....	31
Limitaciones .....	31
Capítulo II .....	34
Marco situacional y marco teórico .....	34
Marco situacional .....	35
Entorno interno (características generales de la empresa) .....	35
<i>Nombre</i> .....	35
<i>Razón social</i> .....	36
Objeto .....	36

<b>Socios y capital</b> .....	37
<b>Duración</b> .....	38
<b>Ubicación</b> .....	38
<b>Países donde opera</b> .....	39
<b>Entorno externo (factores influyentes del entorno)</b> .....	40
<i>Análisis PESTA</i> .....	40
<b>Entorno político</b> .....	41
<i>Elecciones constituyentes</i> .....	41
<i>Tratados comerciales</i> .....	41
<i>Legislación</i> .....	42
<b>Entorno económico</b> .....	42
<i>Tipo de cambio</i> .....	42
<i>Ingreso medio</i> .....	43
<b>IMAE</b> .....	44
<b>Entorno social</b> .....	46
<i>Revolución social del 2019</i> .....	46
<i>Concientización cultural</i> .....	48
<i>Lucha de clases</i> .....	49
<b>Entorno tecnológico</b> .....	50
<i>E-commerce</i> .....	50
<i>Webpay</i> .....	52
<i>Market research</i> .....	54
<b>Entorno ambiental</b> .....	55
<i>Crisis sanitaria</i> .....	55
<i>Cambio climático</i> .....	57
<b>Análisis FODA</b> .....	61

<i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i> .....	67
<b>Marco teórico</b> .....	76
<b>Formulación y evaluación de proyectos</b> .....	76
<i>Factibilidad</i> .....	77
<i>Viabilidad</i> .....	77
<i>Pensamiento de diseño</i> .....	77
<i>Business Model Canvas</i> .....	77
<b>Administración</b> .....	77
<i>Gerenciar</i> .....	77
<i>Operación</i> .....	78
<i>Contabilidad y finanzas</i> .....	78
<i>Ingresos</i> .....	78
<i>Costo fijo</i> .....	79
<i>Costo variable</i> .....	79
<i>Gastos</i> .....	80
<i>Impuestos</i> .....	80
<i>Punto de equilibrio</i> .....	80
<i>Margen de contribución</i> .....	81
<i>Utilidad</i> .....	81
<i>Descuentos</i> .....	81
<b>Comercio internacional</b> .....	82
<i>Exportador</i> .....	82
<i>Importar</i> .....	82
<i>Organización Mundial del Comercio</i> .....	82
<i>Incoterms</i> .....	82
<i>Aduana</i> .....	83



<i>Aranceles</i> .....	83
<i>Agencias de logística internacional</i> .....	83
<i>Contenedores</i> .....	83
<i>Pallets</i> .....	84
<i>Carga</i> .....	84
<i>Seguros</i> .....	84
<i>Agente aduanal</i> .....	84
<i>Certificado de destinación aduanera</i> .....	85
<i>Certificado de bodega autorizada</i> .....	85
<i>Certificado de uso y disposición</i> .....	85
<b>Marketing</b> .....	85
<i>Estudio de mercado</i> .....	86
<i>Investigación de mercado</i> .....	86
<i>Estrategia de marketing</i> .....	87
<i>Estrategia de producto</i> .....	87
<i>Estrategia de precio</i> .....	87
<i>Estrategia de plaza</i> .....	87
<i>Estrategia de promoción</i> .....	88
<i>Sitio web</i> .....	88
<i>Base de datos</i> .....	88
<i>Redes sociales</i> .....	88
<i>SEM</i> .....	89
<i>SEO</i> .....	89
<i>Promoción</i> .....	89
<i>Publicidad</i> .....	89
<b>Consumidor</b> .....	89

<i>Comportamiento del consumidor</i> .....	89
<i>Mapa de la empatía</i> .....	90
<i>Núcleo psicológico</i> .....	90
<i>Proceso de toma de decisiones</i> .....	91
<i>Gustos</i> .....	91
<i>Necesidades</i> .....	92
<i>Aspiraciones</i> .....	92
<i>Fidelización</i> .....	93
<b>Café</b> .....	93
<i>La planta del café</i> .....	93
<i>Agricultor – Productor</i> .....	93
<i>Beneficio</i> .....	94
<i>Torrefactor</i> .....	94
<i>Certificado de origen</i> .....	94
<b>Capítulo III</b> .....	95
<b>Marco metodológico</b> .....	95
<b>Definición del enfoque</b> .....	96
<b>Diseño del estudio</b> .....	97
<b>No experimental</b> .....	97
<b>Transversal</b> .....	98
<b>Métodos de investigación</b> .....	98
<b>Analítico</b> .....	99
<b>Deductivo</b> .....	99
<b>De campo</b> .....	99
<b>Documental</b> .....	99
<b>Tipo de investigación</b> .....	100

<b>Descriptivo</b> .....	100
<b>Exploratorio</b> .....	101
<b>Etnográfica</b> .....	101
<b>Sujetos y fuentes de información</b> .....	101
<b>Sujetos de investigación</b> .....	101
<b>Objeto de investigación</b> .....	102
<b>Fuentes primarias</b> .....	102
<b>Fuentes secundarias</b> .....	102
<b>Población y muestra</b> .....	103
<b>Población</b> .....	103
<b>Muestra</b> .....	103
<b>Muestreo</b> .....	105
<b>Aleatorio</b> .....	105
<b>No probabilístico</b> .....	105
<b>Instrumentos</b> .....	106
<b><i>Cuestionario</i></b> .....	106
<b>Encuesta</b> .....	107
<b>Entrevista</b> .....	108
<b>Confiabilidad y validez</b> .....	109
<b>Confiabilidad</b> .....	109
<b>Validez</b> .....	109
<b>Validez de contenido</b> .....	110
<b>Validez de constructo</b> .....	110
<b>Operacionalización de variables</b> .....	110
<b>Primera variable: Conocimiento del producto</b> .....	110
<b><i>Definición conceptual</i></b> .....	110

<i>Definición instrumental</i> .....	110
<i>Definición operacional</i> .....	111
<b>Segunda variable: Características del café de exportación</b> .....	112
<i>Definición conceptual</i> .....	112
<i>Definición instrumental</i> .....	112
<i>Definición operacional</i> .....	113
<b>Tercera variable: Características de la empresa</b> .....	114
<i>Definición conceptual</i> .....	114
<i>Definición instrumental</i> .....	114
<i>Definición operacional</i> .....	115
<b>Cuarta variable: Perfil del consumidor</b> .....	116
<i>Definición conceptual</i> .....	116
<i>Definición instrumental</i> .....	116
<i>Definición operacional</i> .....	117
<b>Quinta variable: Percepción de la demanda</b> .....	118
<i>Definición conceptual</i> .....	118
<i>Definición instrumental</i> .....	118
<i>Definición operacional</i> .....	119
<b>Capítulo IV</b> .....	120
<b>Análisis e interpretación de resultados</b> .....	120
<b>Análisis e interpretación de resultados</b> .....	121
<b>Análisis e interpretación de resultados de la primera variable: Conocimiento del</b> <b>Producto</b> .....	122
<i>Resultados del cuestionario</i> .....	122
<i>Resultados de la entrevista</i> .....	125
<i>Análisis documental</i> .....	126

<b>Análisis e interpretación de resultados de la segunda variable: Características del café de exportación</b> .....	128
<i>Resultados del cuestionario</i> .....	128
<i>Resultados de la entrevista</i> .....	131
<i>Análisis documental</i> .....	132
<b>Análisis e interpretación de resultados de la tercera variable: Características de la empresa</b> .....	134
<i>Resultados del cuestionario</i> .....	134
<i>Resultados de la entrevista</i> .....	137
<i>Análisis documental</i> .....	139
<b>Análisis e interpretación de resultados de la cuarta variable: Perfil del consumidor</b> ..	140
<i>Resultados del cuestionario</i> .....	140
<i>Resultados de la entrevista</i> .....	145
<i>Análisis documental</i> .....	146
<b>Análisis e interpretación de resultados de la quinta variable: Percepción de la demanda</b> .....	147
<i>Resultados del cuestionario</i> .....	147
<i>Resultados de la entrevista</i> .....	149
<i>Análisis documental</i> .....	150
<b>Alfa de Cronbach</b> .....	150
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	153
<b>Conclusiones</b> .....	154
<b>Conclusiones de la primera variable: Conocimiento del producto</b> .....	155
<b>Conclusiones de la segunda variable: Café de exportación</b> .....	157
<b>Conclusiones de la tercera variable: Características de la empresa</b> .....	159
<b>Conclusiones de la cuarta variable: Perfil del consumidor</b> .....	160

<b>Conclusiones de la quinta variable: Percepción de la demanda</b> .....	162
<b>Conclusiones generales</b> .....	163
<b>Recomendaciones</b> .....	165
<b>Recomendaciones de la primera variable: Conocimiento del producto</b> .....	165
<b>Recomendaciones de la segunda variable: Café de exportación</b> .....	166
<b>Recomendaciones de la tercera variable: Características de la empresa</b> .....	168
<b>Recomendaciones de la cuarta variable: Perfil del consumidor</b> .....	169
<b>Recomendaciones de la quinta variable: Percepción del consumidor</b> .....	170
<b>Recomendaciones generales</b> .....	171
<b>Capítulo VI</b> .....	173
<b>Propuesta comercial</b> .....	173
<b>Introducción</b> .....	174
<b>Descripción</b> .....	175
<b>Objetivos de la propuesta</b> .....	176
<b>Objetivo general</b> .....	176
<b>Objetivos específicos</b> .....	176
<b>Público meta</b> .....	176
<b>Alcances</b> .....	177
<b>Propuesta estratégica</b> .....	177
<b>Primera etapa: Producto</b> .....	178
<b>Segunda etapa: Distribución internacional</b> .....	180
<b>Cuarta etapa: Promoción, comunicación y punto de venta</b> .....	183
<b>Quinta etapa: Retorno de la inversión y manejo de fondos</b> .....	184
<b>Propuesta táctica</b> .....	186
<b>Primera etapa: producto</b> .....	186
<b>Segunda etapa: Distribución</b> .....	187

<b>Tercera etapa: Costos y precios del producto</b> .....	188
<b>Cuarta etapa: Propuesta de valor, punto de venta, comunicación y publicidad</b> .....	189
<b>Quinta etapa: Retorno de la inversión</b> .....	201
<b>Cronograma de implementación</b> .....	205
<b>Presupuesto</b> .....	207
<b>Consideraciones generales</b> .....	209
<b>Bibliografía</b> .....	212

## Lista de figuras

Figura 1. Gráfico de tendencias de búsqueda del café .....	8
Figura 2. Ventas por categoría en volumen .....	9
Figura 3. Ventas por categoría en millones de CLP .....	10
Figura 4. Ventas por categoría en porcentaje .....	10
Figura 5. Importadores de café instantáneo en Chile.....	26
Figura 6. Participación de mercado de empresas importadoras de café en Chile .....	26
Figura 7. Ubicación Geográfica de la Empresa.....	39
Figura 8. PIB per Cápita.....	44
Figura 9. IMAE Chile 2021 .....	46
Figura 10. Ingreso vs gasto mensual per cápita 2017 distribuido por quintiles .....	50
Figura 11. Proyección de la penetración del e-commerce en el mercado.....	52
Figura 12. Crecimiento de las transacciones por Transbank .....	53
Figura 13. Contribución del E-commerce a la economía nacional .....	54
Figura 14. 5 fuerzas de Porter.....	67
Figura 15. Definición del porcentaje consumidor de café en la muestra .....	122
Figura 16. Definición de consumidores de café en la muestra.....	123
Figura 17. Conocimiento del café de Costa Rica .....	128
Figura 18. Volumen en miles de kg de café tostado importado por país del 2015 al 2019 .....	129
Figura 19. Café Importado vs Café local.....	130
Figura 20. Visitación a comercios asociados al expendio de café .....	
Figura 21. Lugar de preferencia de consumo del producto .....	136
Figura 22. Lugar de residencia.....	140
Figura 23. Edad.....	141
Figura 24. Género .....	142
Figura 25. Sabores de preferencia .....	143
Figura 26. Preparación preferida.....	144
Figura 27. Productos naturales vs procesados .....	147
Figura 28. Calidad del café en Chile .....	148
Figura 29. Precio unitario por kg de café tostado en USD .....	150



Figura 30. Business Model Canvas.....	178
Figura 31. Producto terminado.....	187
Figura 32. Construcción del costo y precio del producto.....	188
Figura 33. Buyer Persona .....	190
Figura 34. Mapa de empatía .....	191
Figura 35. Logo y paleta de colores .....	192
Figura 36. Ejemplo de plantilla para el diseño web hecha con GoDaddy.....	193
Figura 37. Perfil de Instagram de Green Alley .....	196
Figura 38. Perfil de Facebook de Green Alley.....	197
Figura 39. Imagen de lanzamiento.....	198
Figura 40. Publicidad de promoción de ventas .....	199
Figura 41. Imagen de fomento al consumo .....	200
Figura 42. Balance general .....	204
Figura 43. Estado de resultados .....	204
Figura 44. Cronograma de implementación .....	206

## Lista de tablas

Tabla 1. Análisis FODA .....	66
Tabla 2. Análisis PESTA .....	58
Tabla 3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	72
Tabla 4. Desglose del Cuestionario aplicado a la muestra.....	106
Tabla 5. Desglose de la entrevista aplicada al experto .....	108
Tabla 6. Resultados de la entrevista correspondientes a la primera variable de investigación .....	125
Tabla 7. Resultados de la entrevista correspondientes a la segunda variable.....	131
Tabla 8. Resultados de la entrevista correspondientes a la tercera variable. ....	137
Tabla 9. Resultados de la entrevista correspondientes a la cuarta variable.....	145
Tabla 10. Resultados de la entrevista correspondientes a la quinta variable .....	149
Tabla 11. Documentación de importación .....	181
Tabla 12. Inventario de mercancía.....	202
Tabla 13. Registro de ventas .....	203
Tabla 14. Presupuesto total .....	207
Tabla 15. Presupuesto real .....	208

## **Lista de Anexos**

Anexo 1. Cuestionario de la encuesta.

Anexo 2. Entrevista a experto.

Anexo 3. Alfa de Cronbach.

# **Capítulo I**

## **Introducción y propósito**

## **Estado actual de la investigación**

### **Introducción**

Costa Rica es un país conocido mundialmente por su pequeño tamaño, pero también por su exuberante belleza natural, tierras fértiles y un café de calidad excepcional. Ubicado en la zona de Centro América, al sur de Nicaragua y al norte de Panamá, bañado por el océano Pacífico al oeste y por el mar Caribe al este. Abarca 51.100 kilómetros cuadrados atravesados por una cordillera volcánica central y geolocalizado en la zona intertropical entre el trópico de Cáncer y el Ecuador. Según aclara el Instituto de Café de Costa Rica (ICAFFE), estas características combinadas hacen de esta pequeña franja territorial una zona llena de distintos microclimas, altitudes y suelos volcánicos fértiles que brindan al café que se cultiva en este país sabores extraordinarios y una calidad inigualable (ICAFFE, 2015).

Por su parte, Chile es el país más largo del mundo y una de las economías más competitivas de Latinoamérica. Ubicado en América del Sur, colinda con Perú, Bolivia, Argentina y el océano Pacífico. Es mundialmente conocido por su riqueza en minerales y por la incomparable calidad de sus vinos. Su territorio es atravesado en su totalidad por la Cordillera de los Andes y su extensión le permite tener una variedad de climas desde desiertos calientes y secos hasta glaciares, desde playas hasta los picos más altos de América del Sur. Un territorio constituido por tres zonas geográficas (Chile Continental, Chile Insular y el territorio Antártico) y más de 18 millones de personas que conforman uno de los mercados más importantes en Latinoamérica.

La iniciativa Green Alley International es una propuesta de una empresa multinacional que permite unir estos dos países a través del comercio internacional y el intercambio multilateral de bienes naturales. Esta iniciativa nace en el marco de una pandemia mundial sin precedentes, con el fin de fortalecer la economía de ambos países, la cual se ha visto afectada en gran medida como consecuencia de la crisis sanitaria actual.

La iniciativa Green Alley International tiene como objetivo principal ayudar a los agricultores locales de cada país al formar un encadenamiento productivo que facilite a estos productores la exportación de sus productos al extranjero.

A través de una coordinación logística, la empresa Green Alley International trabaja en conjunto con los productores de café de especialidad ubicados en Costa Rica. Luego de la recolección del café, el producto pasa al tostador quien, mediante un proceso artesanal, logra procesar los granos para que sean agradables al consumo humano. Una vez tostado, el café es recolectado por la empresa para ser empacado con la marca única *Green Alley premium coffee*.

Una vez empacado, el café pasa a ser distribuido. Mediante una estrategia de distribución interna, el café se exporta a Chile, donde pasa a ser comercializado. Dentro de este proceso de comercialización intervienen las estrategias de *marketing*, así como el servicio al cliente y el control de calidad.

Paralelamente, la empresa trabaja con productos chilenos que pasan a ser exportados a Costa Rica de una manera similar. En Chile, se trabaja con los agricultores de haciendas locales quienes proveen de vino de calidad a la empresa. Estos vinos pasan a ser exportados a Costa Rica por Green Alley bajo la marca de la casa y el viñedo. Los vinos se empacan en cajas que contienen botellas de distintas cepas y orígenes. Estas cajas surtidas se comercializan bajo la marca *Green Alley premium wines*.

La empresa también trabaja con otros bienes de consumo alternativos, sin embargo, estos se comercializan en menor volumen y no son tan significativos en el portafolio de inversiones de la empresa.

Mediante este intercambio de productos de Costa Rica a Chile y de Chile a Costa Rica se logra crear un callejón de intercambio comercial internacional de productos *gourmet* de origen vegetal que viene a mejorar la economía de ambos países.

La empresa Green Alley nace desde la oportunidad de ayudar a los productores de estos bienes de origen vegetal, quienes, en la mayoría de las ocasiones, son perjudicados con pagos que no son dignos para el trabajo que hacen día con día. Por esta razón la empresa tiene una filosofía de trato justo con los agricultores y productores, quienes son los que hacen este negocio posible.

Para efectos académicos, el documento presente se enfoca en el producto específico del café de especialidad de Costa Rica comercializado en Chile.

## **Antecedentes**

### ***200 años de historia en la exportación de café desde Costa Rica***

Costa Rica hace su primera exportación de café autóctono hace más de 200 años, precisamente en el año 1820 a Panamá (ICAFFE, 2015). Durante este tiempo, el país aún pertenecía a la Capitanía General de Guatemala, territorio que a su vez forma parte del Virreinato de Nueva España. Un año más tarde, el 11 de octubre de 1821, Costa Rica proclama su independencia total de España y del Gobierno Español. Sin embargo, para ese entonces, el café ya había calado en la población costarricense desde años atrás.

La historia del café en Costa Rica comienza a inicios del siglo XIX. Según el Instituto de Café de Costa Rica,

La historia costarricense cambió desde 1808: bajo la égida del gobernador Tomás de Acosta empezó a arraigarse en nuestro suelo el cultivo del café, que ha calado muy hondo en el ser y quehacer costarricense. Costa Rica fue el primer país centroamericano que estableció esta floreciente industria. (ICAFFE, 2015, párr.2)

Después de la independencia de Costa Rica, los municipios incentivan poco a poco el cultivo del café en sus zonas aledañas. Estos municipios dotaban de tierra y plantas a los empresarios que incursionan en la faena de plantar y comercializar café de manera local y al extranjero. Para nadie es un secreto que la industria del café es muy prometedora.

Los Jefes de Estado don Juan Mora Fernández y don Braulio Carrillo apoyaron la actividad cafetalera y vieron en el café el producto que generaría un movimiento económico para beneficiar nuestra economía y que permitió el desarrollo económico y social de Costa Rica. A Don Mariano Montealegre se tiene como el principal impulsador del cultivo entre 1830-1840. (ICAFFE, 2015, párr.6)

En ese entonces, los jefes de estado pensaban que el Gobierno era quien se debía encargar de fiscalizar e impulsar el cultivo del café en las tierras costarricenses, buscando mercados prometedores y mejorando la infraestructura para hacer exportaciones al mercado inglés, el cual es considerado como el más importante de esa época.

A partir del año 1832, las exportaciones de café se comienzan a fortalecer. Las primeras exportaciones de ese año se realizan a países de Sudamérica, principalmente a Chile. Poco a poco las exportaciones comienzan a consolidarse y para 1840 ya se cuenta con exportaciones a Europa (ICAFFE, 2015).

Lentamente, la comercialización del café hacia el exterior moldea la infraestructura del país, habilitando caminos y puertos que facilitan el transporte de las mercancías. No solo había mejores vías de transporte, sino que también comienzan a surgir compañías comerciales que exportan el café a Europa e importan mercancías manufacturadas. Estas importaciones incluyen maquinarias que ayudan a mejorar los procesos del café y que hacen más eficientes los procesos de beneficiado (procesamiento).

De esta manera, el café se convierte en el único producto que exporta Costa Rica hasta 1890. Desde entonces, el café costarricense comienza su auge y empieza a ser reconocido mundialmente.

El café de Costa Rica era exportado con marcas acreditadas que bautizaban su propio producto según su gusto. El grano era de tal calidad que no necesitaba de un gran aparato promocional para su colocación en los mercados. Esa excelencia se derivaba de un continuo mejoramiento en las técnicas de beneficiado y en la introducción ininterrumpida de mecanismos cuyo efecto benéfico en la calidad del cafeto era conocido. La puesta en práctica de nuevas técnicas en el beneficiado coincidió con la consolidación del mercado europeo consumidor del café costarricense. (ICAFFE, 2015, párr.15)

Mientras en el extranjero el grano de café de Costa Rica se cotiza a precios cada vez mayores, a lo interno del país la actividad aumentaba su crecimiento. Los grandes exportadores invierten cuantiosas cantidades de dinero para mejorar sus procesos de beneficiado y hacer más eficientes los procesos, además de añadir calidad al producto final. En el caso de los pequeños productores, muchos no cuentan con los recursos para instalar máquinas de beneficiado más costosas, de manera que surgen grupos de beneficiadores que recolectan las cosechas de los productores para así procesar los granos. Estos beneficiadores imponen sus estándares de calidad a los agricultores y solo reciben las frutas que ellos consideran adecuadas (ICAFFE, 2015).



Además de agregar la tecnología al proceso, también se comienza a dedicar cada vez más tierra al cultivo del café. Esto genera el crecimiento de la infraestructura y mejoramiento de rutas para el transporte de los insumos y las mercancías. Las vías comienzan a ser aptas para el transporte con carretas y se habilitan nuevos caminos con dirección a los puertos para hacer más eficiente las exportaciones (ICAFFE, 2015).

Hoy día, mucha de la cosecha del café funciona de igual manera. Existen fincas privadas que tienen los recursos y el capital necesarios para procesar y exportar sus propios cultivos. así como también existen cooperativas o agrupaciones de beneficiadores que reciben el café de los pequeños productores y lo procesan para así alimentar las reservas de la Bolsa Nacional de Café (ICAFFE, 2015).

### ***10 años de crecimiento del mercado de consumo de café en Chile***

Desde el año 2011 y hasta la actualidad, Chile ha experimentado un incremento de su población gracias a la gran cantidad de inmigrantes que viajan a este país en busca de mejores condiciones. Muchos de estos inmigrantes provienen de países con una fuerte cultura del café como Perú, Colombia, Brasil y países de Centroamérica (Instituto Nacional de Estadísticas, 2021).

Además de traer consigo una cultura diferente, acostumbrada al consumo diario de café, los inmigrantes han logrado determinar brechas en el mercado del café en Chile. Estas brechas han sido aprovechadas por emprendedores que consiguen la materia prima en sus países de origen e instalan sus propias empresas de fabricación y empaque del café en Chile.

Poco a poco el consumo de café en Chile ha ido en aumento durante los últimos 10 años (Euromonitor International, 2021), esto a causa de la mezcla de la cultura de los inmigrantes con la cultura nacional y del aumento gradual de la oferta producto del aumento de los emprendimientos basados en la comercialización del café.

El hecho de que la oferta haya aumentado provoca una democratización del café. Al aumentar la oferta de una manera más rápida en comparación con el aumento de la demanda, la mayoría de las marcas se han visto obligadas a bajar sus precios para

mantener la competitividad, de manera que gracias a los precios más bajos se ha conseguido mejorar la accesibilidad de las personas a este producto.

Chile, al ser un país que se ubica lejos de la zona intertropical, no es productor de este bien. Debido a que el café no se produce localmente, sus precios de mercado son elevados ya que esto responde al aumento del costo de producción, resultado de la importación de la materia prima. Al tener precios altos, es un bien que se consideraba poco accesible para los consumidores de menores recursos. En comparación, una bolsa de 250 gramos de café fresco en grano puede costar al consumidor chileno un promedio de \$10 USD u 8000 CLP mientras que en los países productores se puede obtener la misma cantidad por \$6 - \$4 USD (Yurapai, 2019).

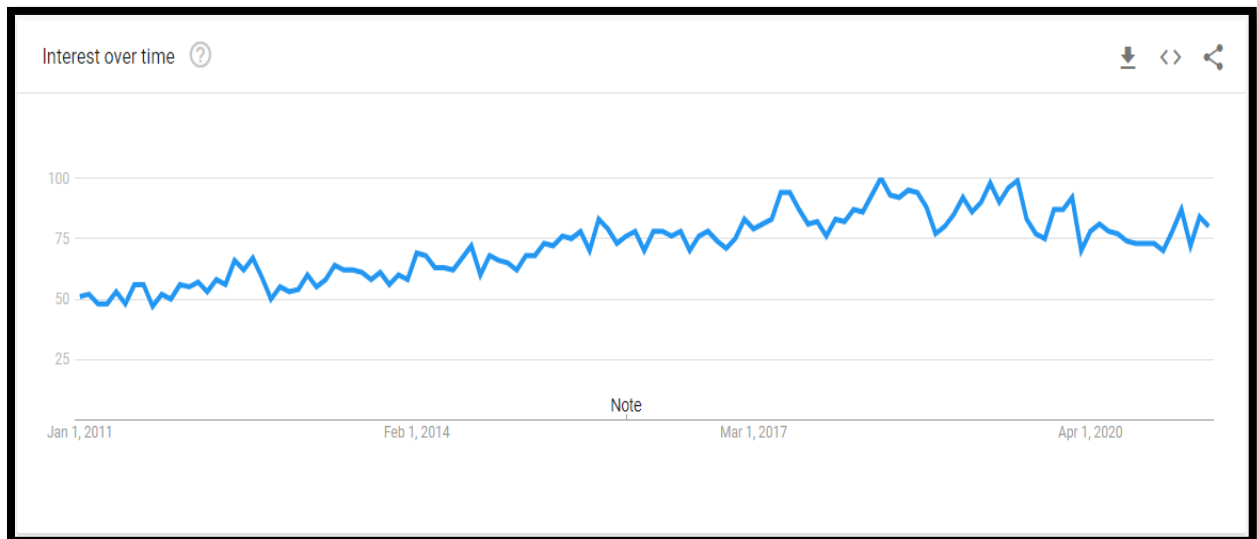
Con la llegada de las nuevas tecnologías, las grandes industrias productoras de este bien y el aumento de la oferta se ha logrado disminuir considerablemente el precio del café, al punto de que este se ha convertido en un bien de acceso casi universal.

A partir del año 2011, se evidencia un crecimiento sostenido de la tendencia del consumo del café en Chile. Según Google Trends, el crecimiento del interés por este bien se evidencia en sus gráficos de tendencias. En este gráfico de tendencias se demuestra un crecimiento que va de un 50% de popularidad en el 2011 a un 80% de popularidad en el 2021, esto se traduce en un incremento de 30% de popularidad en las búsquedas efectuadas por los consumidores de la región en este motor de búsquedas, alcanzando el máximo de popularidad en 2018 (Google Trends, 2021).

A continuación, en la Figura 1 se muestra el gráfico extraído de Google Trends, donde la línea azul demuestra la tendencia, que se mide del 0 al 100 a través del tiempo.

## Figura 1

Gráfico de tendencias de búsqueda del café



Nota. Google Trends (extraído el 05/05/21).

Además de un crecimiento en las tendencias de búsqueda, también se evidencia el aumento del consumo en la comercialización del café tanto en volumen como en valor. La data extraída de un estudio elaborado en 2021 por una empresa de estudios de mercado llamada Euromonitor, demuestra que la comercialización del café en Chile ha aumentado de 7066.1 toneladas en 2015 a 9818.7 toneladas en 2020. De manera congruente, el aumento de la comercialización del café aumenta de \$173 577.4 millones de pesos chilenos en 2015 a \$267 174.8 millones de pesos en 2020. Esto representa porcentualmente un aumento de un 39% de consumo. (Euromonitor International, 2021) A continuación, se evidencia la data extraída en las Figuras 2, 3 y 4.

## Figura 2

### Ventas por categoría en volumen

Tonnes	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Fresh Coffee	363.2	529.1	858.8	1,229.4	1,376.9	1,578.8
- Fresh Coffee Beans	34.0	36.2	40.2	42.6	46.3	47.8
- Fresh Ground Coffee	329.2	492.9	818.6	1,186.8	1,330.7	1,531.0
-- Fresh Ground Coffee Pods	102.7	227.2	266.6	309.9	396.7	410.3
-- Standard Fresh Ground Coffee	226.5	265.8	551.9	876.9	934.0	1,120.7
Instant Coffee	6,703.0	6,930.8	7,048.8	7,247.1	7,419.1	8,239.8
- Instant Standard Coffee	6,143.3	6,225.7	6,327.1	6,518.6	6,678.4	7,415.1
-- Regular Instant Standard Coffee	5,735.9	5,801.9	5,887.8	6,054.2	6,201.2	6,902.4
-- Decaffeinated Instant Standard Coffee	407.4	423.8	439.3	464.4	477.2	512.7
- Instant Coffee Mixes	559.7	705.0	721.7	728.4	740.7	824.7
-- Regular Instant Coffee Mixes	559.7	705.0	721.7	728.4	740.7	824.7
-- Decaffeinated Instant Coffee Mixes	-	-	-	-	-	-
Coffee	7,066.1	7,459.9	7,907.6	8,476.5	8,796.0	9,818.7

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Nota. Euromonitor International (extraído 31 05/05/21).

### Figura 3

Ventas por categoría en millones de CLP

CLP million	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Fresh Coffee	7,599.1	11,734.9	14,817.1	18,122.9	21,418.4	24,154.3
- Fresh Coffee Beans	478.4	524.8	595.1	643.6	690.2	728.2
- Fresh Ground Coffee	7,120.7	11,210.1	14,222.0	17,479.3	20,728.2	23,426.1
-- Fresh Ground Coffee Pods	3,225.7	7,062.1	8,310.2	9,189.2	11,504.5	12,137.3
-- Standard Fresh Ground Coffee	3,895.0	4,148.0	5,911.8	8,290.1	9,223.8	11,288.8
Instant Coffee	165,978.3	184,343.9	201,126.9	213,482.1	229,058.4	243,020.5
- Instant Standard Coffee	156,810.0	171,937.8	188,251.0	200,303.7	214,707.9	226,608.1
-- Regular Instant Standard Coffee	146,742.7	161,086.0	176,455.8	187,495.7	200,963.7	211,634.0
-- Decaffeinated Instant Standard Coffee	10,067.3	10,851.8	11,795.2	12,808.0	13,744.2	14,974.1
- Instant Coffee Mixes	9,168.3	12,406.1	12,875.9	13,178.4	14,350.5	16,412.4
-- Regular Instant Coffee Mixes	9,168.3	12,406.1	12,875.9	13,178.4	14,350.5	16,412.4
-- Decaffeinated Instant Coffee Mixes	-	-	-	-	-	-
Coffee	173,577.4	196,078.8	215,944.0	231,605.0	250,476.8	267,174.8

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Nota. Euromonitor International (extraído el 31 05/05/21).

### Figura 4

Ventas por categoría en porcentaje

% volume growth	2019/20	2015-20 CAGR	2015/20 Total
Fresh Coffee	14.7	34.2	334.7
- Fresh Coffee Beans	3.4	7.1	40.7
- Fresh Ground Coffee	15.1	36.0	365.1
-- Fresh Ground Coffee Pods	3.4	31.9	299.7
-- Standard Fresh Ground Coffee	20.0	37.7	394.8
Instant Coffee	11.1	4.2	22.9
- Instant Standard Coffee	11.0	3.8	20.7
-- Regular Instant Standard Coffee	11.3	3.8	20.3
-- Decaffeinated Instant Standard Coffee	7.4	4.7	25.9
- Instant Coffee Mixes	11.3	8.1	47.3
-- Regular Instant Coffee Mixes	11.3	8.1	47.3
-- Decaffeinated Instant Coffee Mixes	-	-	-
Coffee	11.6	6.8	39.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Nota. Euromonitor International (extraído 31 05/05/21).

## ***La crisis sanitaria del 2020***

La crisis sanitaria del 2020 es un resultado de la enfermedad denominada como COVID-19. Esta crisis sanitaria se ha manejado de maneras distintas por los diferentes gobiernos de los países alrededor del mundo. Sin lugar a duda, esta es una crisis sanitaria que se vive mundialmente y que ha afectado tanto la salud de los humanos como las actividades económicas que desempeñan.

Por un lado, el comercio internacional se ha disminuido considerablemente ya que la movilización de personas es un factor que contribuye al esparcimiento del virus. Al disminuir la movilización de personas, se deteriora el transporte de mercancías por lo que muchos productores y empresarios se han visto afectados en el área de la logística al no poder exportar sus productos al extranjero.

De manera similar, muchas empresas se han visto forzadas a cerrar debido a las medidas que impone el gobierno para limitar la exposición de los trabajadores ante el virus. Al no poder operar, ni las empresas ni los trabajadores reciben ingresos. Esto causa una disminución generalizada en el consumo y en la oferta de los bienes que no son considerados como esenciales.

De manera conjunta, una disminución en el ingreso de los consumidores, sumada a un deterioro de la actividad económica y al deterioro de la logística de exportaciones, dificulta gravemente que la actividad de la comercialización del café se lleve a cabo de una manera óptima. Estas situaciones han golpeado al mercado generando un crecimiento más lento de lo esperado.

Although on-trade sales have fallen dramatically in this year, due to outlet closures to stop the spread of the virus, the growth in off-trade sales has completely offset this decline, as on-trade sales were already only low, and at-home consumption increased. With more people working and studying from home, off-trade purchases increased, maintaining solid total volume growth. (Euromonitor International, 2021, p.1)

La cita anterior menciona que, aun cuando la economía local e internacional se ha visto afectada, el consumo de café sigue en aumento. Si bien el consumo en locales

ha disminuido considerablemente, producto de los cierres temporales de los comercios no esenciales como medida contra el esparcimiento del virus, el volumen de consumo de café en las casas de los consumidores ha aumentado.

Cada vez son más las personas que consumen café en sus casas gracias al teletrabajo y las clases universitarias en línea. Esto ha favorecido la penetración del café directamente en la casa de los consumidores, lo que ha permitido que la comercialización y el consumo de café se mantengan en crecimiento aun en tiempos de pandemia.

### ***La transformación del café a través del tiempo***

La transformación del café es un proceso que lleva más de 200 años de existir. Desde principios de los años 1800 la comercialización del café comenzó a ser parte del comercio internacional. Con un mercado internacional, el café comienza a convertirse en un producto de consumo masivo. Esto lleva a su industrialización por sobre su producción artesanal, pero este proceso no sucede de un día a otro. La industrialización del café es un proceso que lleva más de 200 años y aún hoy se siguen inventando métodos nuevos y nuevas tecnologías para hacer de este proceso productivo, un proceso optimizado (International Coffee Organization, 2021).

En el tema del cultivo, cada vez se inventan nuevas técnicas para mejorar la productividad de las tierras y generar la mayor cantidad de café en el menor espacio posible, manteniendo un margen de calidad elevado (International Coffee Organization, 2021). En el proceso de beneficiado, se inventan nuevas tecnologías para realizar este proceso en el menor tiempo posible, evitando pérdidas de la materia prima y cuidando al máximo los granos.

En el proceso de tueste, los hornos cada vez son más grandes y tienen una mayor capacidad para regular la temperatura interna y la uniformidad en el tueste de los granos. Por parte de la maquila, los empaques y envases utilizados son especializados para mantener la frescura del café, evitar la oxidación y además hacer el producto más atractivo para el consumidor. Las ventas han pasado de ser personales a ser por métodos en línea y de fácil acceso a los consumidores.

A través del tiempo, la cadena productiva del café se ha ido transformando poco a poco para lograr la industrialización y ampliar el alcance de este bien a la mayor cantidad de consumidores según la historia del café (ICAFFE, 2015).

Gracias a estas transformaciones, hoy en día se puede conseguir una gran variedad de presentaciones, calidades y sabores que hacen de cada taza de café única en el mundo. Sin embargo, aun cuando existan tantas variedades, también existen tendencias.

En Chile, la tendencia del café instantáneo es la que tiene mayor aceptación del mercado, aun cuando su calidad es de las bajas (Yurapai, 2019). Su bajo costo, presentación cómoda y fácil preparación hacen de esta presentación la más consumida por el mercado. A pesar de esto, existe también una tendencia cambiante. Cada vez más y más personas se interesan por consumir cafés de una mayor calidad. Este cambio de tendencias responde a variaciones que han venido sucediendo en la información que el mercado tiene disponible.

Chile es uno de los países de Latinoamérica que presenta mayores índices de diabetes y obesidad infantil (Ministerio de Salud de Chile, 2018). También es uno de los países con mayor cantidad de productos industrializados que contienen aditivos nocivos para la salud humana. Además, es uno de los países con mayor índice de alfabetización y cuyo mercado tiene gran acceso a medios de información masiva como la internet.

Con este pensamiento en mente, el chileno ha comenzado una transición del café instantáneo de mala calidad y nocivo en muchas ocasiones para su salud hacia productos artesanales con pocos aditivos, bolsas compostables y de gran calidad. A esto se le denomina la *premiunización* del café (Euromonitor International, 2021).

Gracias a estos factores, gran cantidad de chilenos han comenzado a cambiar sus hábitos de consumo. Se educan para saber cuáles son los productos menos dañinos para su salud, cuáles son los productos que pueden elegir para evitar estas enfermedades que atacan el grueso de la población y cómo tomar decisiones inteligentes por productos de mayor calidad que llegan a mejorar su estilo de vida.



### **La creciente tendencia de las ventas en línea**

La creciente accesibilidad del mercado a medios virtuales ha favorecido el *e-commerce* en Chile. Cada vez es más la gente que tiene acceso a computadoras, teléfonos inteligentes y aplicaciones móviles. Sumado a este aumento de accesibilidad, las restricciones de la movilización producto de las medidas de cuidado contra el COVID-19 que ha impuesto el Gobierno han causado que gran parte del mercado comience a añadir las compras en línea a su vida diaria (Comité de comercio electrónico, 2021).

Cada vez más, las personas ingresan a sitios en línea para hacer sus compras debido a la conveniencia, la facilidad de las transacciones por internet y las posibilidades de entregas en la mayoría de las zonas urbanas. Aplicaciones móviles como Rappi y Cornershop se han aliado con otros comercios para facilitar a los consumidores sus compras en línea, proveyendo a los comercios una plataforma confiable para operar a pesar de las restricciones de venta presencial.

Estos factores han causado que las ventas *in situ* disminuyan, mientras que las transacciones en línea aumenten. Las grandes industrias han invertido mucho dinero para crear sus propias plataformas virtuales de venta, mientras que los pequeños vendedores se han aliado a aplicaciones móviles que proveen estos servicios por el cobro de comisiones por venta. Sin embargo, las empresas que cuentan con poco capital de inversión o que no destinan parte de su capital a esta transición son las más afectadas y las que probablemente van a tener mayor dificultad en obtener un porcentaje del mercado, quedándose rezagadas en comparación con su competencia.

### **Descripción del tema**

El enfoque del presente documento es establecer la factibilidad comercial de una empresa que exporta café de Costa Rica, para que este pueda ser importado y comercializado en Chile por la sucursal local de esta misma empresa.

El documento se divide en tres fases. La primera fase establece el proceso productivo del café, pasando por todos los pasos necesarios para pasar de la fruta a un producto terminado. Durante esta fase se describen todos los actores y procesos necesarios, desde su producción hasta la maquila, pasando por los procesos industriales

de beneficiado. De esta manera se describe el proceso entero que permite al café ser exportado por la empresa.

La segunda fase describe el proceso de exportación e importación. Mediante una estrategia logística, la empresa transporta el café desde Costa Rica hasta Chile. Tomando en cuenta los costos, los posibles actores y los factores legales y arancelarios que cada país impone para realizar este proceso dentro del marco de la ley.

La tercera fase incluye detalles de su comercialización. En esta fase se detalla una estrategia integral de *marketing* que incluye detalles del producto, los puntos de venta, los canales de distribución, los precios establecidos y las estrategias de promoción y comunicación. En esta fase se incluyen estudios de mercado, análisis del entorno y de la competencia y las estrategias dirigidas de *marketing* digital y manejo de medios de comunicación. Se plantea una evaluación de la inversión y una propuesta para implementar el proyecto en el mercado con un margen de rentabilidad establecido.

### **Información existente**

La información existente para realizar este documento es amplia. La recolección de la información se divide de igual manera por etapas. En primer lugar, el Instituto del Café de Costa Rica provee una amplia variedad de artículos e información para los lectores que quieran averiguar cómo funciona el proceso productivo de la transformación de la cereza del café a un producto terminado y listo para la venta. También provee información de las zonas de producción en Costa Rica y los mayores productores a nivel mundial.

Además, el ICAFE recopila la información de los beneficios disponibles para el procesamiento del café, las firmas que elaboran café torrefacto y las firmas que exportan café al extranjero. La misión del ICAFE se establece en su página web como: “la institución que regula, fomenta y defiende la actividad cafetalera con el propósito de alcanzar su sostenibilidad, en procura del bienestar socioeconómico del sector, con café de excelente calidad” (ICAFE, 2015, párr.3).

Para estudiar el nivel de afectación que han sufrido las exportaciones se toma en cuenta las estadísticas que proveen tanto el Banco Central de Costa Rica, como el

Ministerio de Comercio Exterior. Para esto se tendrán en cuenta las exportaciones anuales por sector económico y la variación interanual de las exportaciones por sector. De igual manera, para determinar el comportamiento de las importaciones en Chile se utilizan las estadísticas que proveen el Banco Central de Chile y el Departamento de Aduanas de Chile. Se utilizan los datos referentes a las importaciones por sector productivo y por producto.

En materia de importaciones se toma la información descrita por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Turismo de Perú (PROMPERÚ) en referencia a la ficha de mercado del producto del café. Esta ficha de mercado incluye información para su importación en Chile y su comercialización, así como datos relevantes de consumo del mercado.

De acuerdo con estudios de investigación realizados indican que el café es una de las bebidas preferidas por el mercado chileno tanto en hogares, supermercados, tiendas retail y/o cafeterías especializadas. (Yurapai, 2019, p. 6)

De acuerdo con la empresa Euromonitor Internacional (2018), los volúmenes de venta en el mercado chileno de café fresco e instantáneo han aumentado en un 71,3% desde 2011. En esa línea de investigación, se estima que el consumo per cápita del chileno fue de 428 tazas en el año 2017. A partir de la información trabajada de la consultora Veritrade y cotejada con expertos del sector en Chile, se estima que el mercado chileno de café esta alrededor de los USD 100 millones de dólares. (Yurapai, 2019, p. 6)

En materia del mercado, se plantea una investigación con fuentes primarias de donde se recopila datos actuales y reales del comportamiento del mercado. Además, se utilizan fuentes secundarias que proveen estadísticas de consumo y participación de mercado. Estas fuentes incluyen empresas de estudios de mercado renombradas como Euromonitor y Veritrade.

Se plantea recopilar más información disponible en puntos de venta, como supermercados y tiendas minoristas y directamente de los consumidores por medio de

herramientas de investigación que se encuentran detalladas más adelante en el documento.

## **Estudios previos**

Como estudios previos se determinan dos grandes estudios sobre los que se basa el presente documento. El primero es un estudio realizado por la empresa Euromonitor, titulado “Coffee in Chile”. El segundo estudio sobre el cual se basa el documento se denomina “Ficha Mercado Producto de Café en Chile”. Aparte de estos dos estudios principales se utilizan artículos y estadísticas complementarias que incluyen información de diferentes organizaciones como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, el Banco Central de Costa Rica, el Instituto del Café de Costa Rica, el Banco Central de Chile, el Departamento de Aduanas de Chile y la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica.

El principal estudio citado es el realizado por la empresa Euromonitor y denominado “Coffee in Chile”. Este estudio fue publicado en enero del 2021 y brinda información relevante sobre las tendencias del mercado del café en Chile. Estas tendencias incluyen las presentaciones más vendidas, los puntos de venta que van incrementando, los tipos diferentes de calidades disponibles, etc. También incluye los volúmenes de venta en cantidad y en millones de USD en comparación con los años anteriores y un pronóstico de ventas para los años venideros (Euromonitor International, 2021).

El segundo estudio sobre el cual se basa el presente documento está elaborado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. El estudio se denomina “Ficha Mercado Producto de Café en Chile” y fue publicado en el 2019. Este estudio incluye datos sobre los requisitos para llevar a cabo la actividad de manera legal, comportamiento del mercado, estrategias de distribución, principales actores en la cadena productiva y tendencias del mercado (Yurapai, 2019).

Finalmente, se cuenta con el apoyo de las estadísticas y artículos publicados por entidades gubernamentales de ambos países, así como también por entidades internacionales dedicadas al estudio de la actividad económica mundial y que proveen la información de manera gratuita y transparente a los lectores. Estas estadísticas son

confiables y representan la situación actual económica del comercio exterior tanto de Costa Rica en sus exportaciones como de Chile en sus importaciones. Esta información es relevante para el presente documento ya que permite determinar las variantes económicas que influyen en la actividad propuesta.

### **Delimitación del tema**

#### **Aporte del investigador**

El aporte del investigador que surge a partir del presente documento es amplio. En primer lugar, se realiza un estudio y descripción del procesamiento del café desde su fase de cultivo hasta su fase de producción para el consumo. Esta información puede ser útil para cualquier persona o empresa que quiera incursionar en la industrialización del café y como una fuente de información confiable para futuros lectores aficionados.

En segundo lugar, se realiza un estudio y descripción del proceso de exportación que el café debe sobrellevar para poder ser enviado al país destino. Simultáneamente, se realiza el mismo estudio para poder hacer la importación del café en el país de destino. Esto es un aporte de información para cualquier persona o empresa que quiera incursionar en el comercio exterior y el intercambio internacional de bienes. También permite un medio de información fidedigna para los lectores que busquen información sobre el comercio exterior entre Costa Rica y Chile.

En tercer lugar, se realiza un estudio de mercado que pronostica la factibilidad comercial de la empresa en estudio. Este estudio de mercado, además de traer a la luz del lector información nueva de fuentes confiables, brinda un respaldo para la propuesta de la elaboración de la empresa en cuestión. El estudio puede ser utilizado también como base para estudios futuros o como un prototipo para investigaciones similares.

Finalmente, la propuesta para la elaboración de la empresa es una propuesta integral que contiene información relevante para cualquier emprendedor que quiera realizar una propuesta similar, ya sea en su país de residencia o como un inversor en el extranjero.

Este estudio brinda un aporte de información a empresas, lectores, emprendedores, estudiantes universitarios e incluso organismos gubernamentales de

comercio exterior y comercialización de café. La información que se presenta proviene de fuentes confiables, es verificable y puede ser empleada con un carácter empresarial, didáctico y académico.

### **Objeto de estudio**

El objeto de estudio del presente documento comprende una empresa de comercio internacional que exporta café de Costa Rica y lo importa en Chile para su comercialización en este país. El objeto de estudio comprende todos los pasos para que esta empresa se pueda establecer y operar de manera legal y rentable. Se plantea elaborar en las bases de la producción del bien del café, en el proceso de exportación y exportación y en la base de su comercialización, así como las características de la empresa.

### **Sujeto de estudio**

El sujeto de estudio comprende las personas consumidoras de café en el país de destino. En este caso, la población de estudio se delimita a la población chilena que reside en la región de Valparaíso y que consume café habitualmente. Adicionalmente y como fuente de apoyo, se toma como sujeto de estudio a los emprendedores, desarrolladores de proyectos, cámaras de comercio y comercio internacional, comerciantes chilenos, exportadores costarricenses, organizaciones gubernamentales de ambos países y expertos en el tema de la elaboración, consumo y comercialización del café.

### **Delimitación espacial**

El estudio se delimita espacialmente en el territorio costarricense, específicamente en las principales zonas productoras de café y en el espacio que comprende el Instituto del Café de Costa Rica. Paralelamente, se delimita en la V región de Chile, llamada Región de Valparaíso, específicamente en las comunas de Viña del Mar, Valparaíso, Concón, Villa Alemana, Quilpué y Curauma. Se delimita de esta manera el territorio de estudio ya que la información relevante del producto por comerciar se obtiene de Costa Rica y la información relevante del mercado consumidor se obtiene de la región de Valparaíso en Chile.

## **Delimitación temporal**

El estudio de la factibilidad comercial está delimitado temporalmente durante el primer cuatrimestre del año 2021. En este primer cuatrimestre se recopila información relevante de cada una de las fases en las que se divide el presente documento y se realiza una propuesta con base en la información recopilada durante este período de tiempo para que pueda ser empleada a futuro. Esta delimitación temporal se establece para que el documento cuente con la información más reciente que se encuentra al alcance del investigador con el fin de lograr un planteamiento de la propuesta acertado y lo más preciso posible.

Por eso el título del presente documento se redacta de la siguiente manera:

**Estudio de la factibilidad comercial de una empresa importadora de café de Costa Rica en Valparaíso, Chile, durante el primer cuatrimestre del 2021 y propuesta comercial de negocio.**

## **Planteamiento del problema**

El planteamiento del problema está dado por la misma delimitación del tema. Tomando en cuenta que el objeto de estudio es la factibilidad comercial de una empresa importadora de café de Costa Rica en Chile, el sujeto de estudio principal es el mercado productor y el mercado consumidor de café, la delimitación temporal es el primer cuatrimestre del año 2021 y la delimitación espacial corresponde al territorio productor de café de Costa Rica y el territorio de la Región de Valparaíso en Chile, se plantean los problemas de la siguiente manera:

**¿Cuál es la factibilidad comercial de una empresa importadora de café de Costa Rica ubicada en la zona de la Región de Valparaíso, Chile, durante el primer cuatrimestre del año 2021?**

Este problema plantea determinar si es factible comercialmente el establecimiento en Chile de una empresa importadora de café de especialidad de Costa Rica. Esto se determina tomando en cuenta los factores más importantes que influyen en la operación de la empresa y el comportamiento del mercado meta.

Según el estudio realizado por Euromonitor International, se demuestra un crecimiento del mercado de café en Chile a través del tiempo (Euromonitor International, 2021). De manera que el presente estudio plantea indagar a fondo si en realidad los factores del mercado favorecen el desarrollo comercial de una empresa de esta índole.

**¿Cuál es la propuesta comercial de una empresa importadora de café de Costa Rica ubicada en la zona de la Región de Valparaíso, Chile?**

### **Sistematización del problema**

- ¿Cuál es el proceso para transformar el café de un fruto a un bien terminado?

El café es una cereza que crece en un arbusto llamado cafeto. Esta fruta pasa por varios procesos para llegar a ser el grano tostado que se vende a los consumidores entero o molido. El primer problema que se plantea es determinar cuál es el proceso exacto que sobrelleva la cereza del café para convertirse en un bien terminado listo para el consumo.

- ¿Cuál es el proceso y los requisitos para la exportación e importación del café en origen y destino respectivamente?

Tanto el país exportador como el país importador tienen requisitos para efectuar los trámites correspondientes. Estos requisitos se establecen en la legislación de comercio exterior propuesta por cada Gobierno. El propósito de este problema es especificar cuáles son los requisitos y procesos que cada país exige tanto para exportar como para importar.

- ¿Cuáles son las características de la empresa importadora?

Para poder elaborar una propuesta comercial para una empresa primero es necesario describir dicha empresa ya que el plan comercial se debe adaptar a sus características y objetivos.

- ¿Cuáles son las características del mercado

Establecer las características del mercado meta es esencial para cualquier empresa ya que si se tiene un conocimiento pleno del mercado se pueden desarrollar



estrategias de venta enfocadas en sus hábitos de consumo, sus gustos y sus preferencias.

- ¿Cuál es la propuesta comercial por seguir?

Una vez descrita la empresa y su mercado meta, ambos conceptos se combinan y se desarrolla una propuesta para iniciar las actividades comerciales de una manera armoniosa que toma en cuenta las características de la empresa por una parte y las características del cliente como la contraparte. De esta manera la empresa puede ofrecer al consumidor una oferta atractiva dentro de sus posibilidades y el consumidor puede obtener los bienes que necesita de acuerdo con sus hábitos de consumo.

## **Objetivos**

### **Objetivos generales**

- Estudiar la factibilidad comercial para una empresa importadora de café de Costa Rica ubicada en la zona de la Región de Valparaíso, Chile, durante el primer cuatrimestre del año 2021

Este objetivo pretende determinar de manera teórica si es factible, desde un punto de vista comercial, establecer una empresa en Chile dedicada a la importación de café de especialidad y a su comercialización. Esto contempla todos los aspectos envueltos en la operación de la empresa para que esta pueda lograr la rentabilidad deseada por los socios.

- Desarrollar una propuesta comercial para una empresa importadora de café de Costa Rica ubicada en la zona de la Región de Valparaíso, Chile.

El plan comercial propuesto debe ser una especie de guía que determine las acciones que debe tomar la empresa para poder vender sus productos de una manera sistemática y eficiente de acuerdo con los hábitos de consumo del mercado meta.

### **Objetivos específicos**

Para poder realizar el estudio de la factibilidad de una empresa importadora de café de Costa Rica radicada en Chile es necesario establecer varios objetivos

específicos. El alcanzar estos objetivos específicos implica alcanzar el objetivo general de una manera integral.

En primer lugar, es necesario establecer cuál es el proceso que necesita sobrellevar la cereza del café desde su cultivo hasta que esta se convierte en un producto terminado. De manera que el primer objetivo específico que se establece es:

- Describir el procesamiento que implica la transformación de la cereza de café en el grano terminado.

En segundo lugar, el proceso que deber llevar el grano de café para ser comercializado en el extranjero, su exportación e importación. Por este motivo se establece el objetivo de:

- Determinar los requisitos y procesos que conlleva la exportación e importación del café en origen y en destino respectivamente.

Una vez descritos los procesos implicados en el transporte internacional de bienes, se debe establecer las características de la empresa que realiza la importación en el país de destino ya que será esta empresa la que comercializará el bien. El objetivo que se plantea para esta etapa es:

- Identificar las características principales de la empresa importadora de café.

No basta solo con establecer las características de la empresa, también es necesario establecer las características y comportamientos del mercado meta. El objetivo que corresponde a esto es:

- Establecer las características principales y hábitos de consumo que identifican al mercado meta.

Finalmente, es necesario que la empresa importadora cuente con una estrategia de *marketing* integral para que su actividad se pueda concretar en respuesta a las características del mercado. Por esta razón el objetivo final es:

- Desarrollar una propuesta integral de mercadeo directo para la empresa.

De esta manera se logra conseguir un conocimiento pleno del proceso del café, los pasos para comercializarlo internacionalmente, las características que debe poseer la empresa, el comportamiento del mercado y las estrategias de *marketing* para generar ventas. A partir de esta información se logra desarrollar una propuesta integral que responde a las necesidades y comportamientos del mercado y que asegura su rentabilidad en el tiempo, o sea, se logra determinar su factibilidad comercial.

## **Justificación**

### **Justificación práctica**

En un contexto donde la pandemia de la Covid-19 ha hecho que la mayoría del comercio y las actividades económicas se vean afectadas, surge la iniciativa Green Alley. Esta es una iniciativa que plantea ayudar a uno de los sectores más afectados por la crisis sanitaria, los agricultores.

Tradicionalmente, los agricultores siempre han sido una parte esencial para la economía ya que la mayoría de los productos que se comercializan para el consumo humano tienen sus raíces en la agricultura. Sin embargo, el cierre de comercios para limitar la movilidad de las personas con el fin de contener la enfermedad del COVID-19 ha hecho que la actividad comercial decaiga a niveles críticos. El comercio local de bienes agrícolas ha decaído significativamente con el cierre de las ferias libres y también el consumo humano ha disminuido producto de la crisis económica.

Teniendo esto en cuenta, la propuesta de la empresa Green Alley llega al mercado con una iniciativa orientada a potenciar la actividad económica agrícola, ayudando a los productores locales a exportar sus productos con mayor facilidad y pocas trabas. La empresa paga un precio justo a los agricultores locales y luego distribuye sus productos a mercados en crecimiento, esto le da reconocimiento internacional a sus productos, al mismo tiempo que aumenta sus ventas y le da rotación al inventario.

La propuesta comercial de la empresa está basada en la estrategia del océano azul y en la diferenciación de los productos frente a la competencia. En Costa Rica, un país productor de café, existe una gran cantidad de productores, torrefactores y competidores que saturan el mercado y hacen que la competencia pase de ser enfocada

en la calidad a enfocarse en los precios ya que la mayoría de café que se comercializa es local y tiene un nivel de calidad similar.

En Costa Rica, el café se considera un *commodity*, o sea, un bien que es poco diferenciado. De manera que los competidores apuntan a diferenciarse por el *branding* y el precio. La gente que consume café lo hace porque la marca le parece atractiva y le es fiel o porque el precio es el más cómodo. Esto dificulta mucho la entrada de nuevos competidores.

De esta manera, la propuesta empresarial se concentra en mercados emergentes con pocos competidores y donde se puede diferenciar el producto tanto por la calidad como por el *branding*. En Chile, un mercado consumidor de café que está en crecimiento constante, se consigue entrar a un ambiente con pocos competidores donde el producto se puede diferenciar de su competencia por la notoriedad en la calidad y los valores que están arraigados a la marca, un océano azul de oportunidades.

Según se describe en el estudio Ficha Mercado Producto del Café en Chile, “Para el año 2018, las importaciones totales de café al mercado chileno alcanzan casi las 34 mil toneladas, con un crecimiento de las importaciones en volumen entre 2014 y 2018 del 140%” (Yurapai, 2019, p.7), evidenciando la tendencia al crecimiento del producto en el mercado.

Paralelamente, la empresa apunta a una diferenciación del producto basada en la calidad. En Chile, el café que se consume tradicionalmente es café instantáneo. Este producto es barato, muy industrializado, contiene aditivos y es muy sintetizado por las grandes empresas para brindar facilidad en la preparación en un mercado que no cuenta con la cultura del café.

Según Yurapai (2019), como se muestra en las siguientes figuras, la compañía Nestlé S.A. es la principal importadora de café instantáneo, con una participación del mercado de casi 60%. Con una participación en el mercado tan grande, se evidencia que la mayoría de la población aún consume sus productos, aun cuando estos sean de menor calidad y contengan azúcar y aditivos.

**Figura 5**

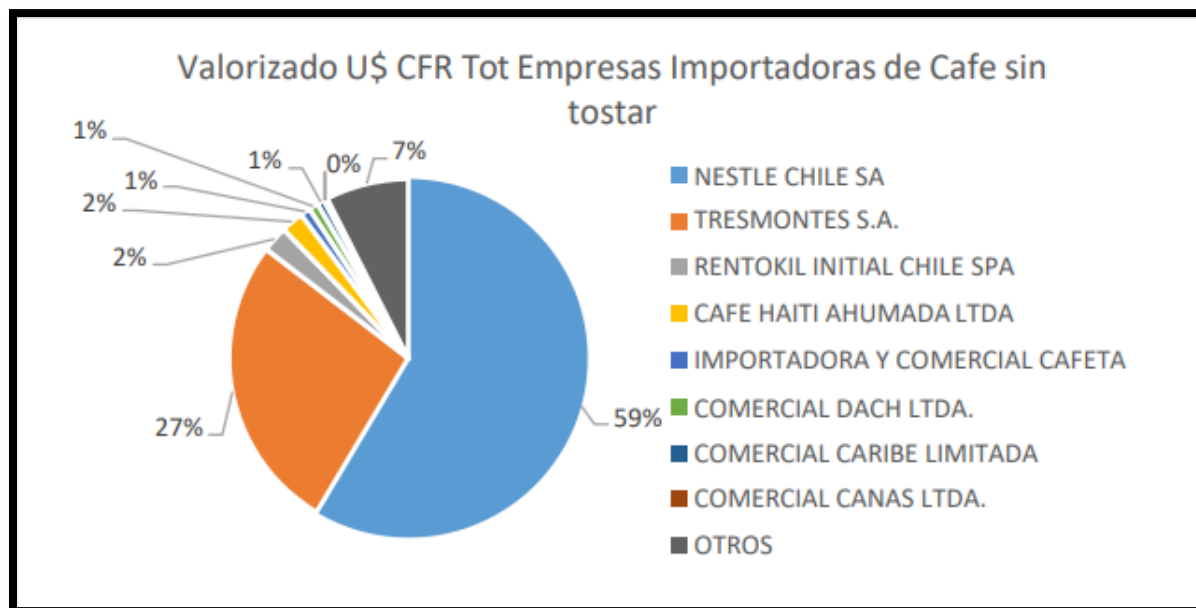
*Importadores de café instantáneo en Chile*

IMPORTADOR	2018			2019 (a junio)		
	USD	QTY (kg)	USD / KG	USD	QTY (kg)	USD / KG
NESTLE CHILE SA	\$15,742,172.75	1,858,661.89	\$8.47	\$8,198,486.14	1,176,089.84	\$6.97
PROCESADORA DE ALIMENTOS S A	\$6,095,801.40	564,227.26	\$10.80	\$2,442,068.43	\$244,134.76	\$10.00
WALMART CHILE S.A.	\$4,493,325.53	278,329.90	\$16.14	\$2,344,182.48	\$138,192.76	\$16.96
TRESMONTES S.A.	\$1,895,787.48	136,997.82	\$13.84	\$1,192,468.33	\$87,169.73	\$13.68
PROMOTORA CHILENA DE CAFE COLO	\$1,508,898.14	37,596.94	\$40.13	-	-	-
OTROS	\$6,343,836.52	648,945.75	\$9.78	\$6,483,903.47	\$739,977.37	\$8.76
Total general	\$36,079,821.82	\$3,524,759.56	\$10.24	\$20,661,108.85	\$2,385,564.46	\$8.66

Nota. Ficha Mercado Producto del Café, PROMPERÚ.

**Figura 6**

*Participación de mercado de empresas importadoras de café en Chile*



Nota. Ficha Mercado Producto del Café, PROMPERÚ.

De acuerdo con Trade Map, el café instantáneo sigue siendo el tipo de café con mayor consumo, con un 85% del volumen, los principales compradores y

comercializadores son las cadenas de supermercados, almacenes y bodegas. De acuerdo con estudios realizados por CCR S. A., la practicidad en su preparación es su principal atributo (Yurapai, 2019, p.21).

Por otro lado, el café de marca Green Alley plantea ser un producto con un proceso artesanal, poco industrializado, sin aditivos y completamente natural, lo que lo hace un producto de alta calidad. Estos atributos están estrechamente unidos a las nuevas tendencias del mercado.

Los productos que generalmente consumen los chilenos son muy industrializados y contienen aditivos que poco a poco han ido afectando la salud de los consumidores. Un ejemplo de esto es que Chile es uno de los países de Latinoamérica con mayores índices de obesidad infantil. Otro ejemplo es que uno de cada diez personas chilenas sufre de diabetes. Esto ha generado que el mercado comience a ser más consciente de los productos que consume, enfocándose cada vez más en productos naturales, sin aditivos, sin azúcar agregada y poco industrializados.

El café de especialidad Green Alley es una propuesta completamente compatible con estas tendencias y llega a ser una alternativa más saludable para el mercado. Sumado a esto, el sabor excepcional del café, sus aromas y texturas brindan al consumidor una experiencia completamente diferente que ningún otro competidor puede igualar.

El hecho de comercializar en una zona de pocos competidores, donde las barreras de entrada de nuevos comerciantes son poco significativas, sumado a la posibilidad de generar una diferenciación notable en los productos por calidad y *branding*, genera una ventaja competitiva para la empresa, que la pone por encima de sus competidores.

Teniendo esto en cuenta, se elabora el presente documento al determinar un mercado potencial con tendencia al crecimiento. El propósito del documento es utilizar la información del mercado disponible, así como realizar las investigaciones pertinentes para demostrar la factibilidad comercial de la empresa Green Alley.

Para lograr esto se utilizan tanto fuentes de investigación primaria como secundaria, unidas a proyecciones basadas en las estadísticas y datos recopiladas. Con

este material se pretende comprobar la rentabilidad y realizar una propuesta comercial para penetrar el mercado y conseguir un porcentaje en la participación.

### **Justificación metodológica**

El diseño de la investigación que se plantea utilizar es conocido generalmente como no experimental, ya que las variables que se tienen disponibles no se manipulan. Además de ser no experimental, la investigación se cataloga como transversal, ya que todas las mediciones y recolección de datos están delimitadas a un tiempo específico, siendo este el primer cuatrimestre del año 2021.

El enfoque de investigación es de carácter cuantitativo con rasgos cualitativos. En este enfoque de investigación se plantea la recolección tanto de variantes cuantitativas como variantes cualitativas. Esta información se plantea recopilar de fuentes primarias y de fuentes secundarias, ambas relacionadas con el sujeto y objeto de estudio.

Se plantea un estudio de carácter cuantitativo con rasgos cualitativos ya que la factibilidad comercial relaciona tanto temas objetivos como temas subjetivos. El estudio comprende rasgos cuantitativos en mayor medida, como costos, precios, materiales, etc., y rasgos cualitativos en menor medida, como emociones, percepciones y deseos. Teniendo en cuenta esta diversidad de información se plantea una metodología que investigue ambas variables (cuantitativas y cualitativas).

Los métodos de investigación que se plantea utilizar son: documental ya que la mayor parte de la información recopilada proviene de medios documentales como artículos, estadísticas y estudios previos; de campo, ya que se plantea emplear herramientas de estudio de campo como las entrevistas a expertos y las encuestas a los consumidores. Estos instrumentos se aplican a expertos en el tema del mercado del café en Chile y la formulación de proyectos y a una muestra de consumidores que representa el mercado meta. Deductivo, ya que se aceptan premisas generalizadas a partir de las cuales se deducen conclusiones, y analítico ya que se parte de datos concretos obtenidos a través de los diferentes instrumentos de investigación establecidos, los cuales son analizados para la obtención de conclusiones y resultados.

El tipo de investigación es descriptiva en su etapa inicial ya que en principio se describen los procesos de producción del café, de su comercialización internacional y las características de la empresa importadora. En su etapa final se utiliza el tipo exploratorio, utilizando métodos etnográficos y demográficos para explorar las tendencias y comportamientos del mercado con el fin de crear un perfil del consumidor que es clave para la propuesta de *marketing* integral. Asimismo, se exploran las diferentes estrategias de *marketing* que se pueden emplear para alcanzar el éxito comercial de la empresa.

Se elabora una metodología de investigación en la que se plantea el problema, se establecen los objetivos con rasgos cuantitativos y los objetivos con rasgos cualitativos y a partir de estos objetivos se diseña la investigación. Luego del diseño de la investigación se recopilan los datos utilizando los métodos descritos en el diseño y se analizan los datos recopilados para generar las así conclusiones válidas de la investigación.

### **Justificación teórica**

Teóricamente, se parte de los estudios previos y artículos publicados por autores de instituciones privadas y también por autores de instituciones públicas. Se parte de la teoría general de la administración de empresas, la cual “tiene como objetivo incrementar la eficiencia de todas las organizaciones sociales; esto requiere un conocimiento “anatómico” profundo de las mismas, es decir, de cómo se estructuran y funcionan para que el administrador sea capaz de dirigir las administrarlas y controlarlas” (Hernández & Palafox, 2012, p.23).

En la primera fase de la investigación se plantea utilizar la teoría relacionada con el proceso al que se somete el fruto del café para que este sea transformado en un bien terminado. Se utiliza la teoría expuesta por el Instituto del Café de Costa Rica en diferentes artículos disponibles en su página web. “El ICAFE es una institución pública de carácter no estatal, fundada en 1933 como rectora de la caficultura costarricense” (ICAFE, 2015, párr.1). También se utiliza como material de apoyo para esta primera fase, la teoría expuesta por la Organización Internacional de Café y sus miembros expertos en el tema.



Para la segunda fase, la teoría que se utiliza está relacionada con el comercio internacional. Esta teoría se expone en el Código de Comercio de Costa Rica, en el Código de Comercio de Chile, en los tratados comerciales que se encuentran vigentes al día entre estas dos naciones y la información que tienen al alcance del público las agencias de logística internacional y transporte de carga. Además, se utiliza como material de apoyo la teoría expuesta por la Organización Mundial del Comercio, la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, la Cámara de Exportadores de Costa Rica, el Departamento de Aduanas de Chile y las legislaciones que dicta las reglas de comercio internacional, conocidas como Incoterms.

La tercera fase de la investigación se relaciona con datos y estadísticas del mercado destino. Para esta fase la teoría base que se utiliza está planteada en dos estudios previamente mencionados. El principal es el estudio llamado “Coffee in Chile”, publicado por la empresa Euromonitor International en el 2021, el cual está relacionado con el mercado del café en Chile. El segundo estudio se titula “Ficha Mercado Producto de Café en Chile” y se publicó en el 2019. Este estudio se relaciona con las características del mercado chileno, los requisitos legales que implica la actividad, así como sus principales actores y su participación en el mercado.

El café en el mercado chileno está teniendo un desarrollo alentador, reemplazando al alto consumo de té. Hoy en Chile las grandes empresas extranjeras o nacionales, importan la materia prima y la trasladan a las plantas donde se realizan los procesos de tueste, envase, y posteriormente comercialización. Eso quiere decir que no se cultiva el café, todo es importado. (Yurapai, 2019, p.20)

Para la fase de la propuesta comercial, se elabora un análisis de la teoría documental extraída de las fuentes secundarias previamente mencionadas y también un análisis de la data extraída de las fuentes primarias, obtenida mediante los métodos de investigación propuestos anteriormente. Una vez elaborado el análisis de la teoría se elabora el planteamiento de las estrategias comerciales para la realización del proyecto.

## **Alcances y limitaciones**

### **Alcances**

Los alcances de esta investigación están dados por las personas u organizaciones que se pueden ver beneficiadas a partir de la información presente, entre ellos están:

- Desarrollador del proyecto.

El estudio plantea las bases para su desarrollo e implementación, lo que beneficia de manera directa al desarrollador y a cualquier emprendedor de proyectos similares.

- Profesionales en Comercio Exterior y áreas afines.

Cualquier profesional en Comercio Internacional o área que desee basarse en la información expuesta.

- Instituciones gubernamentales.

Instituciones que recopilan información para añadirla a sus bases de datos.

- Estudiantes y entes educativos.

Estudiantes que utilicen la información para el desarrollo de documentos similares, así como entes educativos que recopilan información y datos para clases magistrales y archivos relativos al tema.

- Municipalidades locales.

Utilizan la información para medir fuentes de desarrollo.

- Inversores

Se basan en las premisas expuestas para decidir sobre su inversión.

- ONG y Organizaciones de desarrollos y emprendimientos.

A partir del documento, generan estadísticas y ayudan a emprendedores nuevos con referencias.

### **Limitaciones**

- Falta de dinero para consultorías a expertos.

Si bien el desarrollo del documento se basa en información proveniente de fuentes confiables y expertos en el tema, también existen entidades y organizaciones especializadas en consultorías que brindan ayuda a los desarrolladores para elaborar estudios de mercado y a partir de estos, generar propuestas. El costo que requiere esto es elevado y el presupuesto que se tiene para el desarrollo del presente documento no lo cubre.

- Falta de material didáctico de acceso gratuito.

El material didáctico disponible para la elaboración es limitado y costoso.

- Carencia de estudios previos.

Existen pocos estudios previos específicamente para el tema en desarrollo.

- Tiempo muy limitado.

El tiempo es un factor determinante ya que el tiempo deseado de estudio es de seis meses y se delimita por solamente cuatro meses.

- Información confidencial de las empresas líderes de la industria.

La mayoría de las empresas de la industria no proporcionan información para resguardar su integridad y como política propia, lo que dificulta la recopilación de datos y comparación con proyectos similares.

- Situación actual de la pandemia del COVID-19.

La situación actual de la pandemia afecta a todos los desarrollos comerciales ya que la pandemia ha generado problemas financieros, económicos, logísticos y de salud pública que provocan detrimento en la actividad comercial.

- Legislación actual y el tipo de cambio.

La legislación actual de comercio exterior de ambos países entorpece la fluidez del comercio internacional y genera trabas a los exportadores e importadores. Estas trabas involucran en muchos casos el pago de derechos y aranceles que provocan un incremento en los costos operativos. Adicionalmente, el tipo de cambio en relación con

la moneda costarricense y chilena y su volatilidad hacen que los costos sean cambiantes conforme sube o baja la tasa de cambio.

## **Capítulo II**

### **Marco situacional y marco teórico**

## Marco situacional

### Entorno interno (características generales de la empresa)

#### **Nombre**

Las empresas generalmente tienen varios nombres y utilizan cada uno, dependiendo de su naturaleza, para diferentes propósitos. El nombre del establecimiento que se da a conocer al público y el nombre de la organización comercial inscrito en el registro público son dos ejemplos de los nombres diferentes que representan la misma empresa.

El nombre de una empresa generalmente, “se refiere al nombre comercial; Denominación distintiva de un producto o establecimiento” (RAE, 2019, párr.16). De aquí en adelante se define que al hablar de nombre se hace referencia al nombre comercial y el nombre jurídico se emplea al hablar del tipo de sociedad o razón social.

Se toma entonces que el nombre es la denominación que distingue un establecimiento de otro. Para que cumpla su propósito, debe contar con ciertas características. Figueroa (2015) denota entonces que:

El nombre del proyecto debe reunir las siguientes características: Ser conciso y expresar de manera precisa a que se dedica la organización, además debe ser válido durante todo el ciclo de vida del proyecto. El nombre debe incluir explícita o implícitamente a que se dedica la organización, sobre que o quiénes y donde se ubica. (p.19).

De manera que el nombre del establecimiento se determina de acuerdo con las siguientes características como **Green Alley International**, y se implementa en inglés por las mismas características del mercado meta hacia el que va dirigido y que se describe más adelante.

El nombre Green Alley International se le da a la empresa ya que su objetivo principal operativo es crear un callejón bilateral de comercio internacional de bienes de origen natural entre Costa Rica y Chile. En su traducción al español su nombre sería “Callejón Verde”.

## **Razón social**

Las sociedades comerciales en Chile difieren en cierta manera a las de Costa Rica. Una sociedad comercial es un ente que opera comercialmente bajo la jurisdicción de un territorio en específico. Este ente debe operar bajo el marco jurídico de cada país y está sujeto a los códigos y leyes mercantiles que cada uno de estos países determine pertinentes. Teniendo esto en cuenta, para que la organización Green Alley International opere legalmente bajo la jurisdicción chilena es necesario que esté inscrita ante el registro de empresas y sociedades del Servicio de Impuestos Internos como una sociedad comercial.

Según el Código de Comercio de Chile, las sociedades comerciales deben tener un nombre jurídico o razón social, un objeto, una ubicación espacial y temporal y deben estar conformadas por al menos 1 socio, dependiendo de la sociedad, en otros casos son dos o más. Además debe tener un administrador (Biblioteca del Congreso Nacional del Chile, 2021).

De aquí en adelante se describe la sociedad conformada por la organización Green Alley International dispuesta ante el Servicio de Impuestos Internos como una sociedad por acciones de nombre Green Alley International SPA.

En comparación, las sociedades por acciones se rigen por leyes muy similares a las sociedades anónimas. Sus principales características son: su flexibilidad para operar, tiene un registro de accionistas, cualquier diferencia se resuelve ante un arbitraje, la responsabilidad de los accionistas se encuentra limitada al monto de los aportes de cada uno y se puede constituir mediante instrumento privado o escritura pública. En los ámbitos que la ley de sociedades por acciones se insuficiente, se toma la ley de sociedades anónimas como referencia (Biblioteca del Congreso Nacional del Chile, 2021).

## **Objeto**

El objeto de la organización es básicamente a lo que la empresa dedica su tiempo y la manera de participar en la economía del país. La actividad comercial que cada empresa desarrolla está ligada directamente con el objeto. de manera que el objeto de una empresa describe por completo su razón de existir.

En el registro de la sociedad de Green Alley Spa se establece que el objeto de la empresa es la prestación de servicios de toda índole, inversión en toda clase de bienes, muebles o inmuebles, corporales o incorporales; la importación y exportación al por mayor y al por menor de toda clase de mercaderías; el empaque, almacenamiento, la compraventa y el arrendamiento de toda clase de bienes y servicios, muebles e inmuebles, corporales o incorporales. En general, producir un impacto positivo en el medioambiente y en las personas con base en los productos y servicios ofrecidos.

### **Socios y capital**

Los socios de la organización son todos los accionistas que aportan capital a la empresa y que la constituyen según las escrituras públicas. Según se establece en el Código de Comercio de Chile (2021), la sociedad por acciones es caracterizada por que puede tener originaria o derivativamente un solo accionista. Parte de las atribuciones de los socios es formar parte de las juntas de accionistas, donde cada acción representa un voto al momento de tomar decisiones, además uno de ellos debe ser nombrado el administrador indistinto de la sociedad y/o representante tributario.

Para efectos de la presente organización, la empresa Green Alley International está conformada por dos socios, quienes ejercen la administración indistinta de la empresa y la representación ante el Servicio de Impuestos Internos. Ambos socios conforman la sociedad con un total de 20 acciones, las cuales se reparten en 50% cada uno. Estas acciones representan un capital de un millón de pesos chilenos. Teniendo esto en cuenta se establece que los socios son:

- Alejandro Espinoza Álvarez - CRC – 116510018
- Magdalena Paz Moreno Carrasco -CHI - 19487803-6

El nombre de los socios accionistas queda establecido en la escritura pública y si se quisiera aumentar el número de socios, estos deben llevar a cabo una junta de accionistas donde, mediante un instrumento privado, se solicita la modificación de las escrituras para la inclusión de los nuevos miembros y del capital y las acciones que corresponden a cada uno de los nuevos integrantes.



## **Duración**

La duración de la empresa se refiere al tiempo en la que esta se mantiene activa y operando. La duración de la empresa podría ser definida o indefinida. En el caso de que no se mencione en la escritura pública, se entiende que la duración es indefinida. La duración de la empresa se establece de acuerdo con sus características. En este caso, como el propósito de la empresa es meramente comercial, se determina que la empresa tiene duración indefinida en el tiempo.

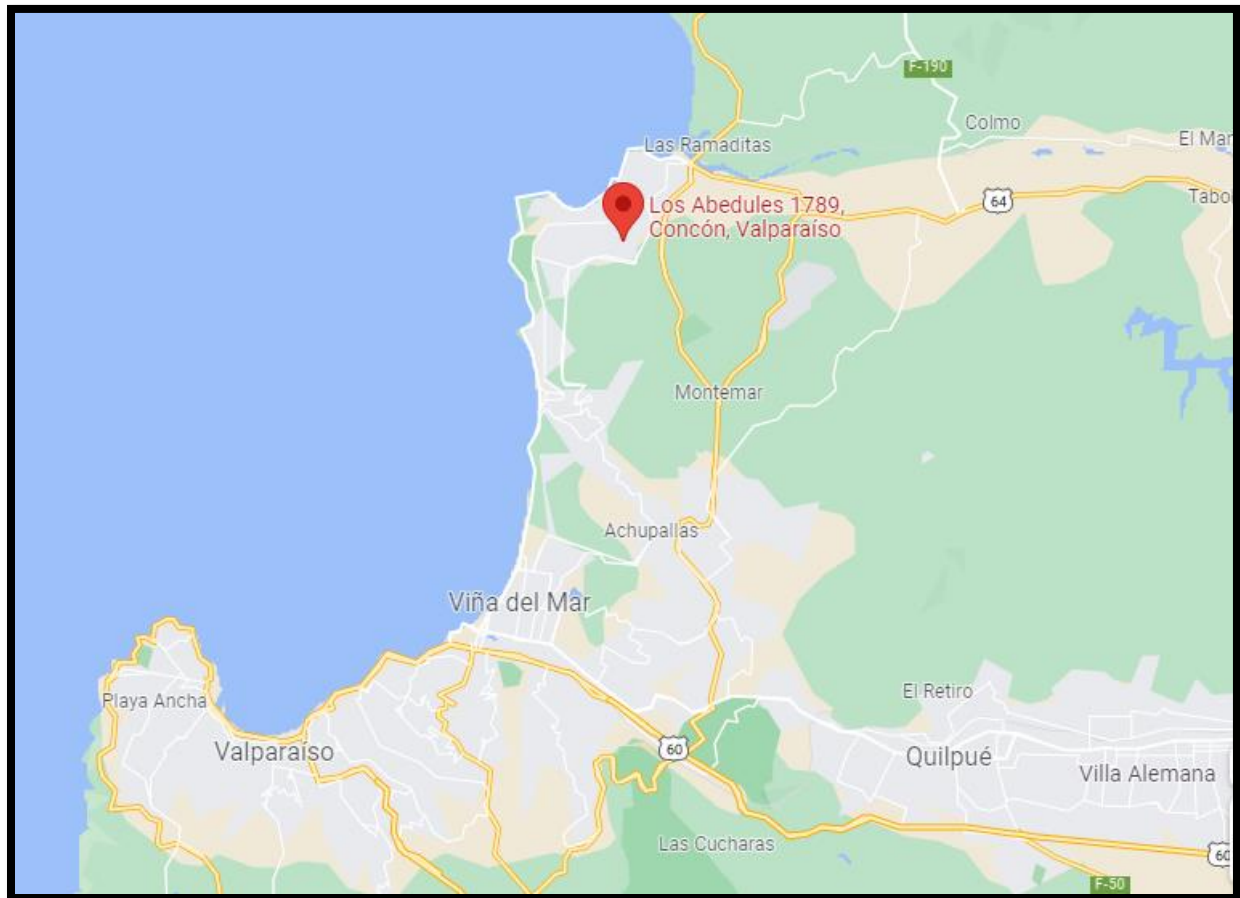
## **Ubicación**

La ubicación principal de la empresa es el lugar en el que esta organización realiza la mayoría de sus labores operativas. Esta ubicación debe estar registrada ante la municipalidad local. Al registrarse en la municipalidad, se otorgan las patentes operativas legales necesarias para operar legalmente en la comuna local. Este registro municipal es exigido por la ley y es necesario para realizar cualquier importación de mercancías de manera legal.

Se registra en la escritura pública que la empresa Green Alley International está ubicada en Calle Los Abedules 1789 en la comuna de Concón, región de Valparaíso, Chile. Siendo esta la bodega autorizada y centro de distribución, así como el domicilio para ser notificado por el Servicio de Impuestos Internos.

## Figura 7

*Ubicación geográfica de la empresa*



*Nota.* Google Maps.

### **Países donde opera**

Si bien Green Alley International es una empresa que opera más allá de los límites de Chile, se encuentra registrada legalmente solo en ese país. Sin embargo, su socio principal es el representante comercial fuera del país. Se toma Costa Rica como la contraparte de Chile, dándose a entender como el principal exportador del café que la empresa comercializa (Green Alley International, 2021).

Mediante la representación comercial del socio Alejandro Espinoza, la empresa Green Alley International es capaz de operar en este país. El socio se encarga de realizar las exportaciones desde Costa Rica y conseguir los proveedores de la materia prima en

este país, además de cumplir las funciones de agente aduanero, fiscalizando el proceso de traslado de las mercancías en su camino hacia Chile (Green Alley International, 2021).

## **Entorno externo (factores influyentes del entorno)**

### ***Análisis PESTA***

El análisis PESTA describe el entorno externo de las empresas en términos de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que influyen en el funcionamiento de la empresa y que se encuentran muchas veces fuera del control empresarial. Estos factores del entorno pueden ser negativos o positivos dependiendo del objeto de la empresa y de la situación que enfrenta cada territorio. De esta manera, el análisis PESTA brinda una imagen de la situación del entorno externo al que se enfrenta una empresa tomando en cuenta estos factores principales que son parte de cualquier entorno alrededor del mundo.

El análisis PESTA clasifica en cinco factores los elementos más relevantes del entorno entendido en un sentido general. Dichos factores son Político-legales, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos y, dada la importancia creciente, algunos autores consideran los problemas del Medio Ambiente como un factor diferenciado dando lugar a las siglas PESTA. Dentro de cada dimensión se incluyen con carácter general un listado amplio para tener en cuenta, que deberá ser adaptado a cada situación (...). (Ventura, 2009, p.126)

En este análisis se estudia diferentes factores que influyen en cada una de las categorías que lo conforman. Se describe cómo podría impactar cada factor, si los factores son positivos o negativos, el nivel de ocurrencia o tendencia de cada factor, la importancia relativa que el factor tiene sobre la operación de la empresa, si es una oportunidad o, en su defecto, una amenaza y la probabilidad de ocurrencia.

A través de un estudio de estas categorías se determinan factores intrínsecos de cada una de ellas y se describen de la manera mencionada. El objetivo del análisis es demostrar que existen más factores con afectación positiva que negativa. De ser lo contrario, las probabilidades de que el negocio funcione con muchos factores negativos disminuyen considerablemente.

A continuación, se describen los factores correspondientes a cada categoría y se elabora un cuadro de resumen de cada una de ellas.

## **Entorno político**

### ***Elecciones constituyentes***

El cambio de la constitución política de un país es un proceso muy importante para cualquier país. La constitución política es la ley principal por la que se rige un país. Dicta la manera en que la institucionalidad funciona, la división de poderes del Estado, el alcance de un ministerio público y las bases de la ciudadanía.

Para cambiar estas leyes constitucionales, se requiere que un tribunal especial elegido por el pueblo haga una modificación de los estatutos previos. Debido a que este tribunal es de voto popular, el pueblo y sus preferencias se reflejan en los candidatos que se elijan y que son representantes de partidos políticos en su mayoría.

Debido a la cantidad de partidos políticos y la cantidad de ideales diferentes que cada uno comparte, estas elecciones generan incertidumbre en cuanto al rumbo que tomará el país en el futuro.

Para los inversionistas extranjeros y multinacionales esto genera un mayor riesgo en sus inversiones. La incertidumbre, además de representar un riesgo para las inversiones, también es causa de que haya mayor volatilidad en el valor de la moneda interna en referencia con el dólar de Estados Unidos.

Desde el 2019, Chile ha iniciado un proceso electivo para modificar su constitución política. Esto ha generado muchas pérdidas en las empresas locales, en los mercados de valores y en las inversiones extranjeras.

Adicionalmente, trae mucha incertidumbre a una empresa que importa café del extranjero ya que el valor de la moneda local respecto al dólar determina la cantidad de producto que se puede adquirir.

### ***Tratados comerciales***

Los tratados comerciales entre países son acuerdos que determinan cómo se llevan a cabo las relaciones mercantiles entre los países envueltos. Es común que haya tratados entre las naciones para regular el comercio internacional y dictar los aranceles que suponen las importaciones y exportaciones entre ellas.

Costa Rica y Chile son naciones que se encuentran en un constante diálogo para mejorar sus relaciones comerciales. Ambos países mantienen una relación bastante estrecha y el comercio internacional entre ellos fluye de una buena manera. Sin embargo, siempre existe una posibilidad de que las relaciones mejoren y se creen tratados más beneficiosos para ambos países.

En estos tratados se busca incentivar el comercio y reducir las trabas y los aranceles. Una disminución del arancel asociado a la importación de café tostado de Costa Rica favorecería enormemente a la empresa Green Alley International.

### ***Legislación***

La legislación actual de cada país es un factor muy importante en el entorno actual de la empresa. Actualmente, debido a los efectos del COVID-19, ambos gobiernos (Chile y Costa Rica) han ingresado a un estado de situación o de catástrofe. Esto les permite aumentar restricciones sobre el derecho de circulación de los ciudadanos y demandar el cierre de comercios para prevenir el contagio y esparcimiento de la enfermedad.

Este tipo de medidas afectan la actividad comercial y causan un deterioro de las empresas ya que sin ventas las empresas no pueden percibir ingresos para cubrir sus gastos operativos. El aumento creciente de estas medidas debido al desarrollo de la pandemia amenaza el funcionamiento armonioso de la empresa y representa una dificultad más para operar ya que el café no es considerado un bien de primera necesidad según indica el Ministerio de Salud de Chile (2021).

### **Entorno económico**

#### ***Tipo de cambio***

El tipo de cambio es el factor económico más influyente en la operación del negocio. El café es un bien que, aunque se cultive en Costa Rica, su precio y comercialización se establece en términos del dólar de Estados Unidos. El café es considerado un *commodity* por el mercado internacional y al ser un *commodity*, su precio por kilo se establece en las bolsas de valores, en este caso la más común es la bolsa de New York.

Este precio se establece en dólares y para realizar cualquier intercambio internacional, el café se comercializa bajo estos términos para adecuarse al mercado de valores.

De manera que para comprar café y crear un inventario, la empresa Green Alley International debe ofrecer dólares a cambio. Al mismo tiempo, al ser una empresa que comercializa el café dentro de Chile, sus ingresos están dados en moneda local y es necesario hacer una conversión de este dinero a la moneda extranjera para poder adquirir más mercadería. Esta conversión se hace mediante bancos y casas de cambio, los cuales aplican comisiones en el tipo de cambio para generar ganancias sobre las transacciones.

Si el tipo de cambio sube, la empresa es afectada porque los dólares se vuelven más caros. Por el contrario, si el tipo de cambio baja, la empresa se beneficia porque puede comprar los dólares a un menor precio.

La volatilidad del tipo de cambio es el enemigo más grande de la empresa y debido a la incertidumbre actual, representa una amenaza importante.

### ***Ingreso medio***

El ingreso medio se refiere al ingreso promedio por persona que tiene una población. En este caso, se refiere al ingreso promedio de la población chilena ya que es este el país en el que se comercia. El ingreso medio por hogar ha fluctuado mucho en este país durante los últimos 10 años.

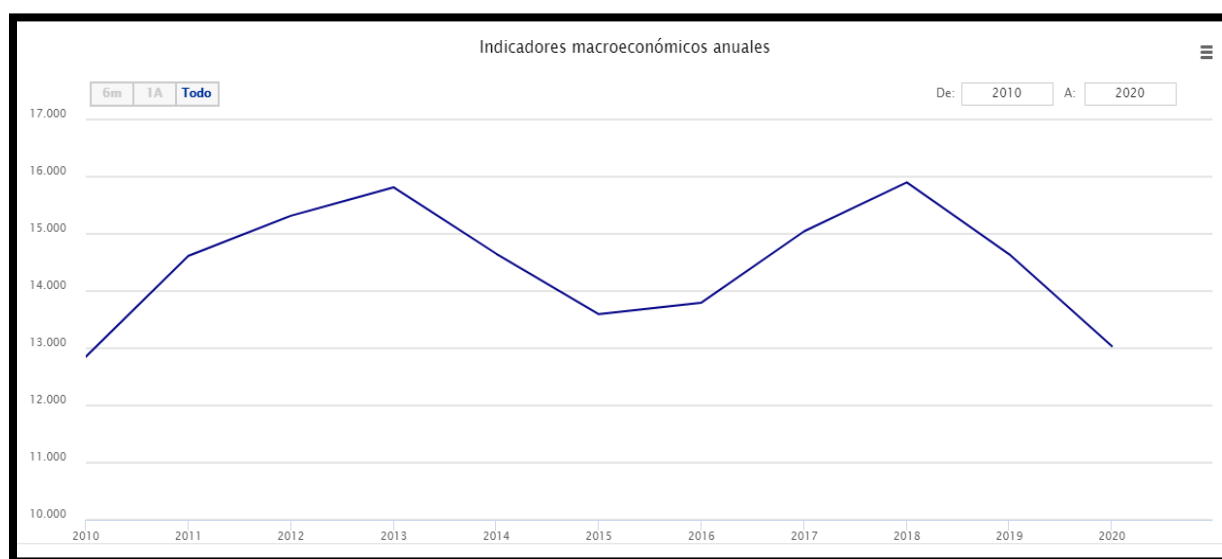
Según las estadísticas del INE (Instituto Nacional de Estadísticas de Chile), desde el año 2010, el PIB per cápita ha cambiado desde los \$12.852 USD hasta su punto máximo de \$15.901 USD en 2018. Actualmente este número ha disminuido hasta los \$13.037 USD. Esto quiere decir que el PIB per cápita es apenas \$185 USD más alto que hace 10 años (INE, 2021).

Esta fluctuación del PIB per cápita representa inestabilidad en la economía y en el ingreso anual de las personas. Desde el 2018, los ingresos medio de los chilenos han ido disminuyendo poco a poco (INE, 2021).

Esta disminución se ha visto además agudizada por los efectos de la pandemia del COVID-19. Sin embargo, se espera que luego de una disminución generalizada en el ingreso de las personas, el gobierno reajuste las medidas actuales e impulse la economía para generar un repunte. Esto quiere decir que se espera que el ingreso aumente en los próximos años siguiendo la tendencia actual. A continuación, se presenta una imagen de la gráfica de tendencias extraída de los datos del Banco Central de Chile.

## Figura 8

### PIB per cápita



*Nota.* Extraído del Banco Central de Chile.

## IMAE

El IMAE se refiere al indicador mensual de actividad económica. Como su nombre lo menciona, este es un indicador económico que mide la actividad económica de todos los rubros e industrias que componen la economía de un país. Este índice mide la evolución de la economía de manera mensual al ponderar el crecimiento de cada una de las industrias que componen el PIB. Este indicador tiene como base el año 1991 y se trabaja en una tasa porcentual.

Este índice puede ser positivo si existe crecimiento y negativo si hay una disminución de la actividad. En una economía próspera, la evolución de la economía debe tener una tendencia hacia el crecimiento y su variación debe ser siempre positiva

respecto al mes anterior. Desde el año 2019, la actividad económica comienza a disminuir en Chile por diversos motivos, según se evidencia en las estadísticas del Banco Central de Chile (Banco Central de Chile, 2021).

En octubre de 2019, comienzan una serie de protestas sociales en Chile causadas por reformas socioeconómicas propuestas por el gobierno.

Estas protestas desatan violencia y paro en muchas industrias, lo que causa que se declare el estado de excepción en Chile. Esto afecta gravemente la actividad económica del país en el momento. Poco tiempo después y antes de que Chile se pudiera recuperar de este golpe económico, la pandemia del COVID-19 estalló, agudizando aún más el detrimento de la actividad económica del país.

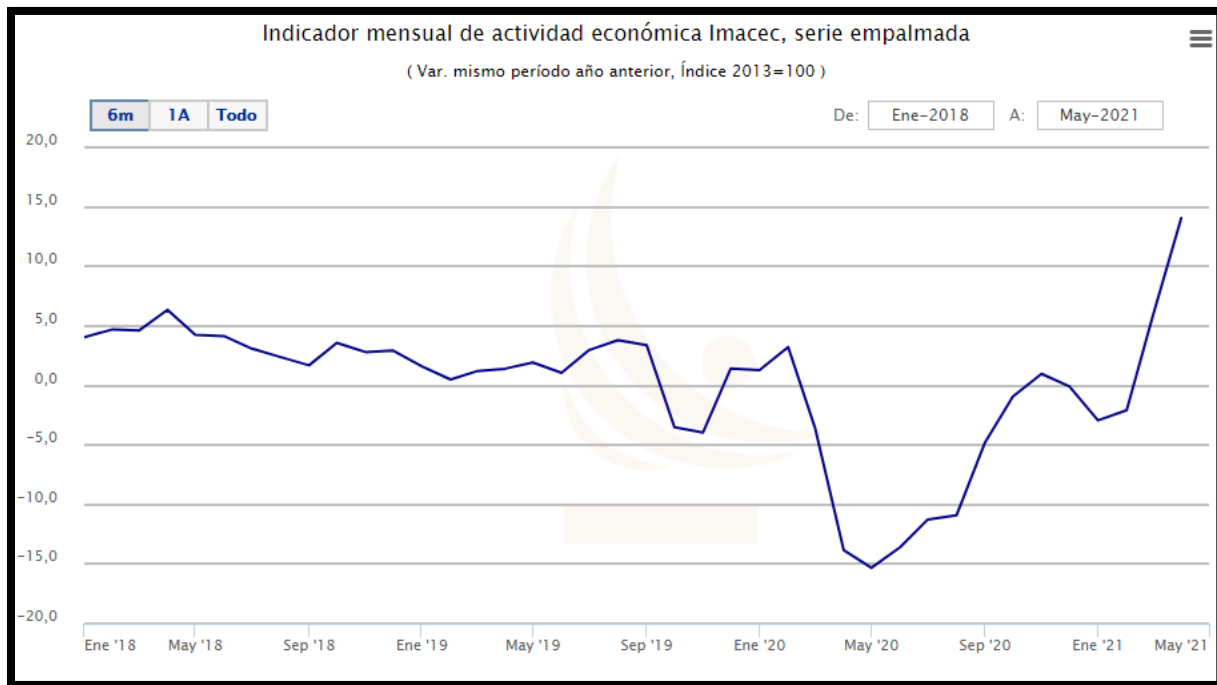
Sin embargo, según los datos estadísticos del Banco Central de Chile, el indicador mensual de actividad económica ha tenido un repunte y se pronostica que su crecimiento continúe a través del año.

A continuación, se adjunta una imagen extraída del Banco Central de Chile donde se demuestra la tendencia de este indicador durante los últimos dos años.



## Figura 9

IMAE Chile 2021



Nota. Extraído del Banco Central de Chile.

## Entorno social

### **Revolución social del 2019**

Durante el mes de octubre de 2019 el pueblo chileno se organizó para protestar en contra de las reformas del gobierno impulsadas por el presidente Sebastián Piñera.

En ese contexto, el actual gobierno (de derecha y neoliberal puro) que, paradójicamente, fue elegido por segunda vez –no consecutiva– con una mayoría significativa, se sintió cómodo para iniciar una serie de propuestas legales tendientes a perfeccionar aún más la rentabilidad empresarial, apostando a que esa rentabilidad es la base del desarrollo excepcional de Chile, un modelo neoliberal que es ya el más perfecto del orbe. Enceguecido por su triunfo electoral, Piñera no tomó en cuenta la cuádruple caldera de presión que tenía bajo sus pies. (Salazar, 2017, párr. 15)

La noticia del alza de \$30 pesos que sería aplicada al valor del pasaje de metro es la gota que rebalsa el vaso para el pueblo chileno. Tras años de injusticias y un aumento irreparable en la brecha que existe entre las clases sociales, el pueblo se alza en contra de las reformas del gobierno liderado por los estudiantes universitarios y secundarios.

Gracias a su impulso, comienzan las movilizaciones masivas en la capital de Chile y junto con ellas comienza el vandalismo y el saqueo de negocios, edificios y del metro. A causa de esto, el presidente declara un estado de emergencia y comienza a oprimir las protestas por medio de la fuerza militar y policial.

Debido a que las movilizaciones no son contenidas, el presidente declara el inicio de un nuevo proceso para modificar la constitución política del país e hizo una alianza sin precedentes con la oposición para que juntos fomentaran un plebiscito para que el pueblo pudiese votar si quería o no comenzar un nuevo proceso constitucional y la convocatoria de un “Congreso Constituyente”. Luego de anunciado este proceso el pueblo siente una victoria y las movilizaciones comienzan a disminuir, aunque no se disuelven del todo (Salazar, 2017).

Finalmente, en marzo del 2020 comienza la pandemia del Covid-19 y gracias a esto el gobierno logra declarar nuevamente un estado de emergencia donde se establecen restricciones en la movilización de las personas para prevenir el contagio masivo de la enfermedad según indica el Ministerio de Salud (Ministerio de Salud de Chile, 2021).

Aun bajo los efectos de la pandemia, el proceso constitucional se lleva a cabo y entre los años 2020 y 2021 se llevan a cabo los plebiscitos y las elecciones que ratifican la conformación del congreso constitucional.

Actualmente, las secuelas de esta lucha social todavía están frescas en la mente del pueblo chileno y el proceso constitucional seguirá en efecto hasta que se alcance su cometido, la modificación de la constitución política de la República.

Esta revolución social busca mejores condiciones sociales que fomenten el crecimiento socioeconómico del pueblo y la disminución de la brecha existente entre las clases sociales, para así lograr una mayor igualdad de oportunidades en la población.

### ***Concientización cultural***

Actualmente, Chile es uno de los países con mayores índices de obesidad, obesidad infantil y diabetes según los datos del Ministerio de Salud de Chile (2021). La razón principal de esto es la alimentación deficiente de la población. El crecimiento de la industria alimenticia y de las grandes corporaciones multinacionales dentro del país ha causado que la población chilena tenga acceso muy limitado a opciones saludables dentro de su dieta.

Los alimentos altos en azúcares, en sodio y en grasas saturadas son preferidos cada vez más por los chilenos. Estos alimentos tienden a estar disponibles en la mayoría de los supermercados y puntos de venta distribuidos por todo el territorio y son además los más accesibles en cuanto a precio (Euromonitor International, 2021).

El hecho de que haya tan pocas opciones saludables disponibles para los consumidores y que estas opciones sean, además, más caras, ha causado un detrimento de la salud de la población hasta el punto en que la pobre alimentación nutricional del pueblo aparece reflejada en los niveles nacionales de enfermedades asociadas como lo son la obesidad y la diabetes.

Gracias a los esfuerzos del Ministerio de Salud de Chile y a las nuevas legislaciones sobre el etiquetado de los productos, la población chilena ha comenzado a desarrollar una consciencia más crítica sobre los productos que consume y ha comenzado a cambiar sus hábitos de consumo por unos más saludables.

Actualmente los productos saludables que además son naturales y respetuosos con el medio ambiente natural son preferidos por los chilenos y empiezan a ser una tendencia y posicionarse en la mente de los consumidores. Esto beneficia a la empresa Green Alley International, ya que los factores diferenciadores del café que esta empresa comercializa están en línea con estas tendencias (café sin azúcar añadida, sin gluten y sin maltrato de animales en su proceso) (Euromonitor International, 2021).

## ***Lucha de clases***

Chile, además de ser una de las economías más fuertes de Latinoamérica, es también una nación llena de desigualdades. Según los datos del INE (2021), el 20% de la población chilena que se cataloga como la población más rica recibe ingresos mensuales más elevados que el resto de los quintiles sumados en algunas ocasiones. Esto indica una desigualdad muy elevada entre los primeros cuatro quintiles con respecto al último quintil.

Para lograr una mayor equidad en la población, el gobierno chileno ha creado un registro social de hogares donde la población puede participar por ayuda financiera por parte del gobierno a cambio de la información que caracteriza su hogar. De una población de más de 19 millones de personas, más de 15 millones de personas conforman este registro social de hogares. Esto equivale a un poco más del 76% de la población que necesita ayuda del gobierno para lograr solventar sus gastos mensuales (Ministerio de Desarrollo, 2021).

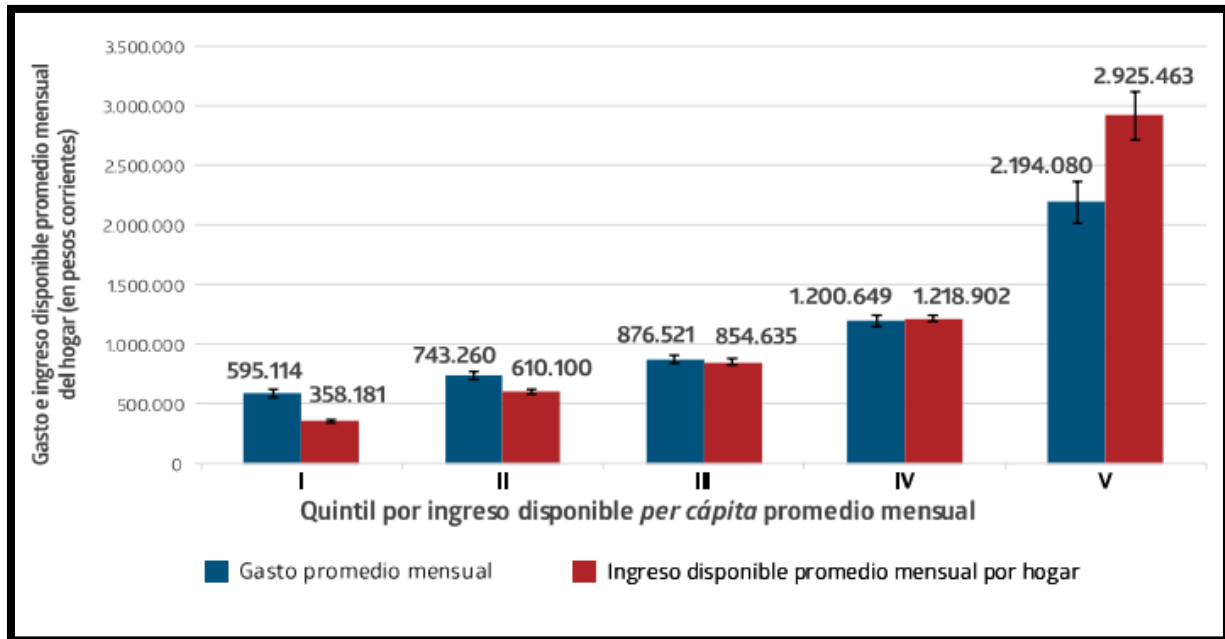
Por medio de esta ayuda del gobierno a los hogares clasificados como más pobres, a un fomento de la escolaridad infantil y a un fortalecimiento del sistema de educación superior, el país planea reducir estas brechas en los ingresos de la población, ayudando así a generar una mayor igualdad en el país.

Si se lograra esta disminución en la brecha del ingreso per cápita, los hogares tendrían mayores recursos para consumir productos de calidad y responsables con el medio ambiente, como es el caso del café que ofrece la empresa Green Alley (Green Alley International, 2021).

A continuación, se presenta una imagen que corresponde a las estadísticas del ingreso promedio mensual per cápita de Chile en comparación con el gasto promedio mensual per cápita distribuido por quintiles de la población.

**Figura 10**

*Ingreso vs gasto mensual per cápita 2017 distribuido por quintiles*



Nota. Instituto Nacional de Estadísticas.

## Entorno tecnológico

### ***E-commerce***

El comercio electrónico llega para quedarse. Desde años anteriores, las plataformas de comercio electrónico han proliferado en la economía. El aumento del acceso a internet de la población alrededor del mundo, la implementación de servicios bancarios en línea y el aumento de la seguridad en las transacciones virtuales, sumados al desarrollo de aparatos móviles inteligentes, han contribuido al auge del comercio electrónico.

Desde antes de la pandemia del COVID-19, las predicciones de la Organización Mundial del Comercio estimaban que para el año 2025 el 95% de las ventas se realizaría en línea. Actualmente, empresas como Amazon y Ali Baba han dominado el mercado y las transacciones por sobre las empresas de *retail* tradicionales y con ingresos por más de un trillón de dólares en 2020 para Amazon.com. Esto demuestra que la facilidad y conveniencia de las ventas en línea supera el mercado tradicional y cada vez es más preferido por los consumidores.

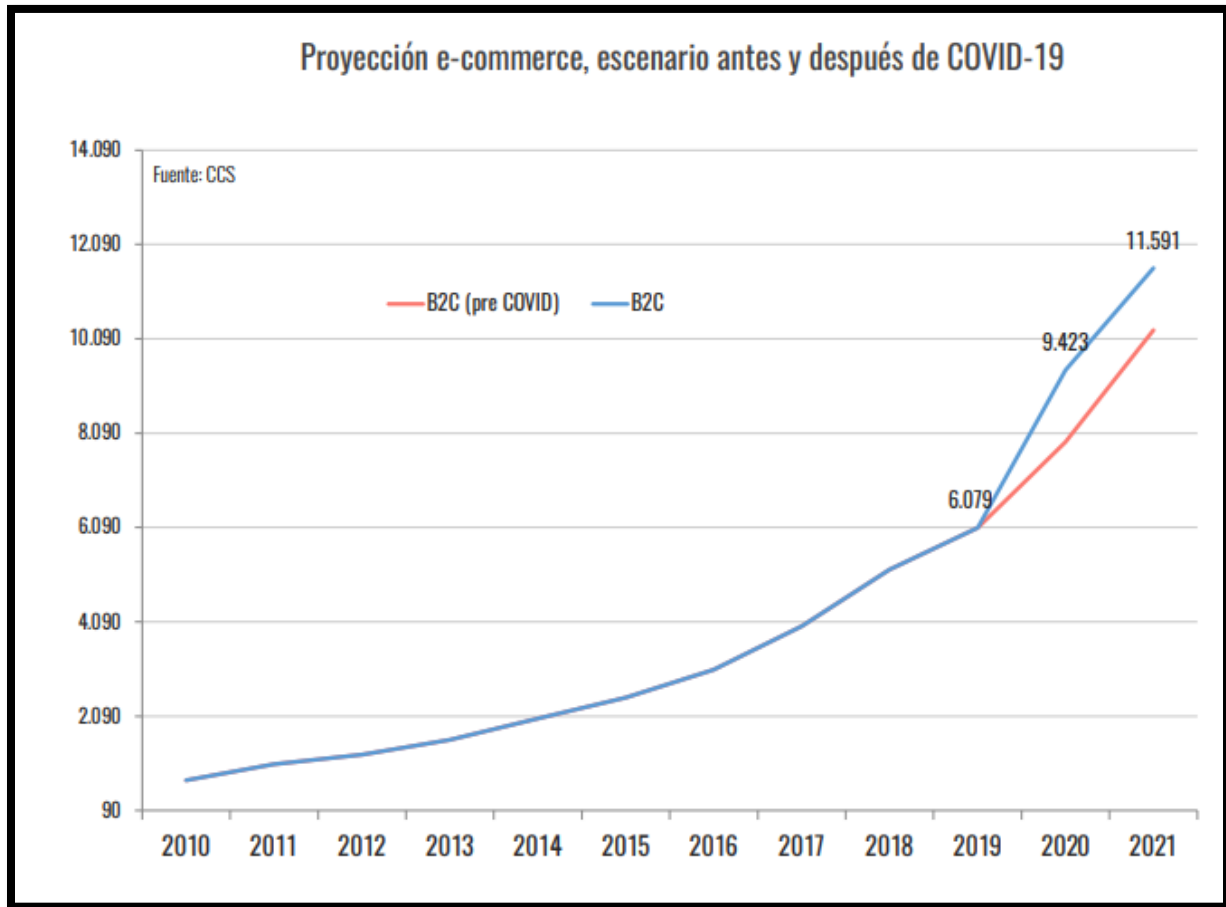
Desde el año 2020, la pandemia del COVID-19 ha generado que la movilización de las personas se disminuya considerablemente para prevenir el contagio masivo de la enfermedad. Además de adoptar esta medida por parte de los gobiernos, se emplean nuevas medidas para combatir la crisis, como el cierre de los negocios no esenciales. Esto causó que el comercio físico tradicional se viera afectado en su mayoría, mientras que el comercio electrónico se fortalece y en muchos casos es la única manera de que las empresas de *retail* continúen operando.

Según las estadísticas de la Cámara de Comercio de Santiago, las transacciones por *e-commerce* en 2021 aumentan en un 55% en comparación con las transacciones de *retail* tradicionales que disminuyen un 3,8% en comparación con el año 2020. Estas estadísticas también demuestran un aumento constante de los niveles de venta de artículos en línea y un fortalecimiento de la actividad, siendo este un aporte cada vez más grande a la economía nacional (Comité de comercio electrónico, 2021).

A continuación, se presenta una imagen que describe la proyección del aumento sostenido sobre el tiempo de las ventas de bienes a través del *e-commerce* en Chile. Una proyección positiva beneficia a la empresa Green Alley ya que le permite adecuar sus sistemas de venta de acuerdo con las tendencias del mercado.

**Figura 11**

*Proyección de la penetración del e-commerce en el mercado*



*Nota.* Cámara de Comercio de Santiago.

### **Webpay**

Webpay es una plataforma financiera que muchas páginas web chilenas incorporan para realizar transacciones seguras en línea entre bancos de la región. Esta plataforma es utilizada ya que es la solución nacional más común y amigable para los usuarios locales pues utiliza el sistema de pagos Transbank, que es el mismo que utilizan los datáfonos comerciales. Este sistema conecta los datos bancarios de los clientes con sus bancos y realiza las transferencias con un mínimo de comisiones.

Gracias a que genera transacciones bancarias encriptadas, es un software que permite que los usuarios puedan comprar bienes de una manera segura en línea sin tener que preocuparse porque su información bancaria sea expuesta. Al mismo tiempo,

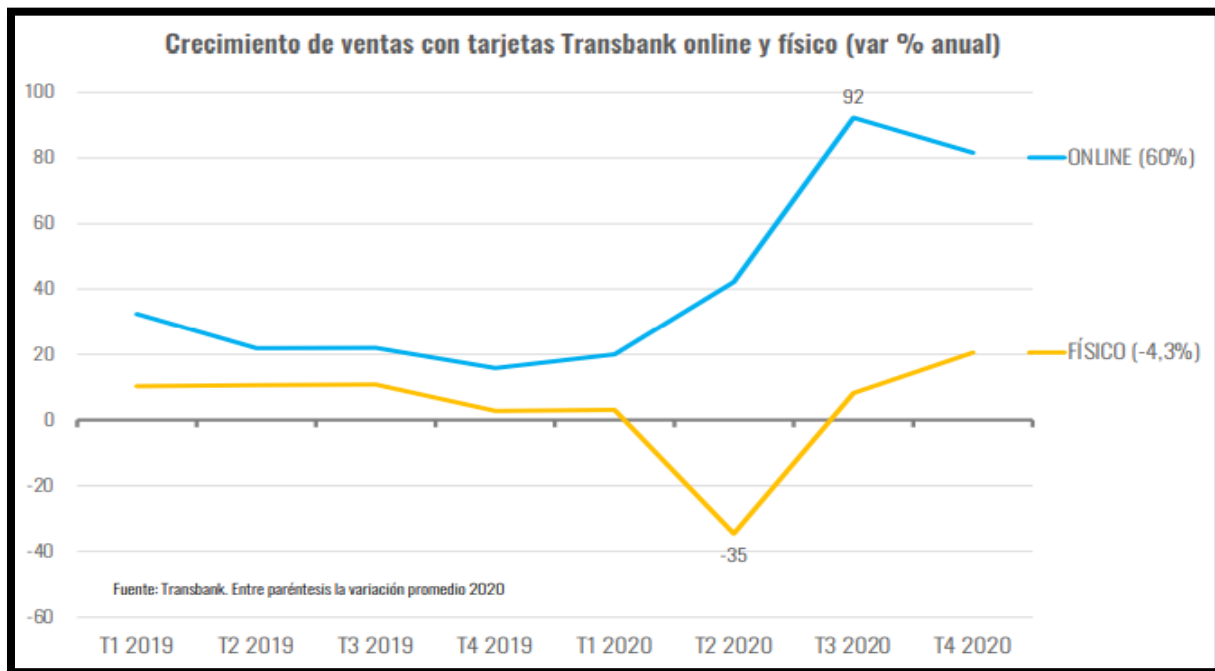
permite a los comerciantes disponer de un sistema amigable para realizar sus ventas de una manera fácil, rápida y segura.

Este *software* ha logrado que se dinamice la economía aumentando las transacciones bancarias en línea y fomenta el crecimiento del *e-commerce* (Comité de comercio electrónico, 2021). Sin embargo, se trata de una plataforma diseñada para que funcione bien con bancos nacionales, mas no reconoce transacciones con tarjetas o cuentas del exterior. Esto puede generar problemas para los consumidores con cuentas internacionales ya que no es posible adquirir sus productos por este método.

Un aumento en las transacciones en línea beneficia a la empresa Green Alley ya que permite que sus clientes puedan adquirir sus productos con solo implementar el sistema de pagos Webpay. Las siguientes imágenes demuestran el aumento de las transacciones bancarias por medio de la red Transbank producto de la utilización del Webpay en el comercio virtual. También se muestra la importancia que ha tenido el *e-commerce* en la economía nacional.

### Figura 12

*Crecimiento de las transacciones por Transbank*

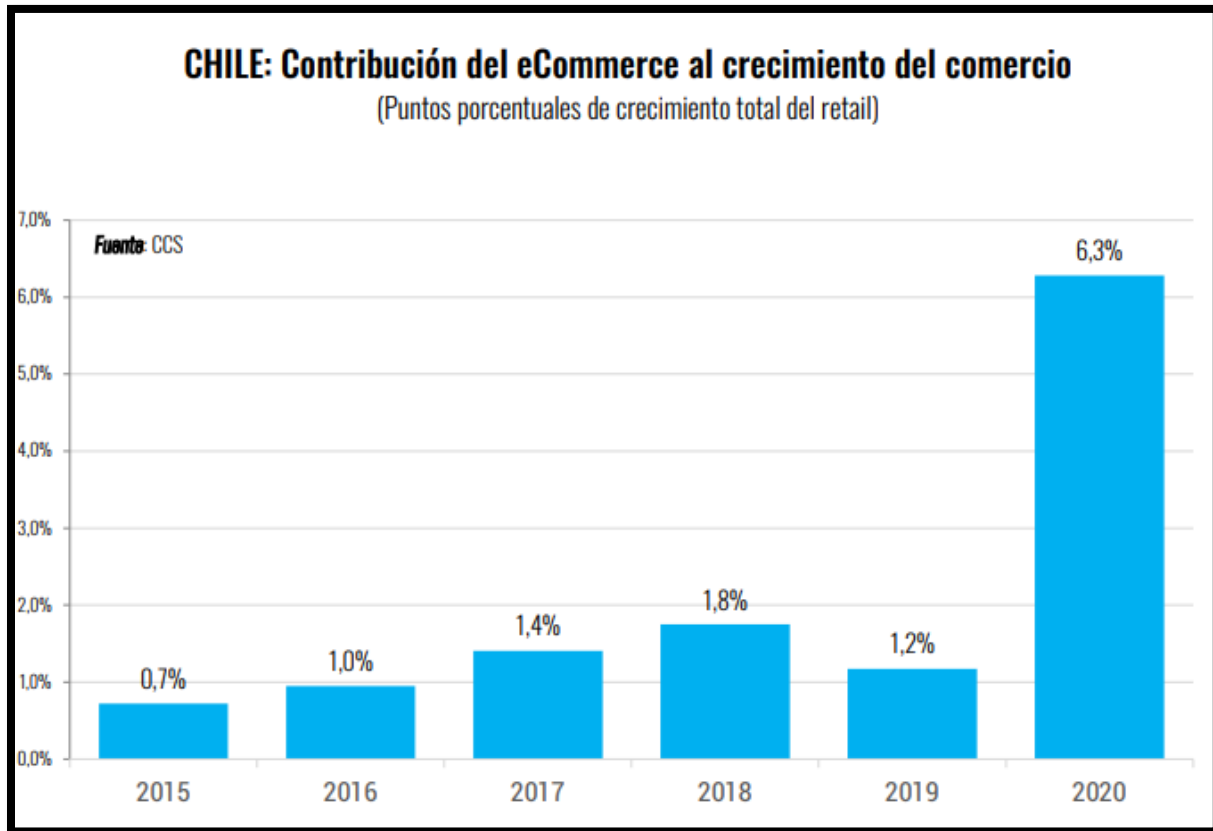


Nota. Cámara de Comercio de Santiago.



**Figura 13**

*Contribución del e-commerce a la economía nacional*



*Nota.* Cámara de Comercio de Santiago.

### **Market research**

Actualmente existen muchas empresas que se dedican a la recopilación de los datos de los consumidores. Estas empresas venden sus servicios a otras empresas y les proveen datos clave del mercado de consumidores que permiten a los altos mandos tomar decisiones informadas. El manejo de información actual y relevante es esencial para el buen funcionamiento de las empresas y es de vital importancia el tener acceso a ella y generar bases de datos relevantes que permitan la optimización de los procesos productivos y la autoevaluación sobre el progreso empresarial y el alcance en el mercado.

El aumento de las empresas que venden servicios de investigación de mercados permite que las pequeñas empresas puedan competir cada vez más con las grandes

corporaciones en igualdad de oportunidades. Generalmente, solo las empresas con gran poder adquisitivo logran tener acceso a la información más actual. Actualmente, las pequeñas empresas pueden subcontratar a otras para que les vendan sus servicios de investigación y así ahorrarse mucho dinero y tiempo en la construcción de sus bases de datos y poder competir de manera directa con los líderes del mercado.

## **Entorno ambiental**

### ***Crisis sanitaria***

A finales del año 2019 comienza una pandemia sin precedentes producto del esparcimiento de la enfermedad del coronavirus. Esta enfermedad, denominada como COVID-19 por la Organización Mundial de la Salud, es causada por el virus SARS – COV-2 y es identificada por primera vez en una ciudad de China.

Poco a poco y gracias a la movilidad de las personas y al alcance y rapidez que tienen los viajes internacionales actualmente, esta enfermedad se disemina alrededor del mundo, causando contagios en todos los países, de ahí que es considerada una pandemia por su alcance global.

El esparcimiento de esta enfermedad ha causado más de 3.5 millones de muertes alrededor del mundo, además de la saturación de los centros médicos y de las salas de cuidados intensivos, dejando a muchos países inhabilitados para atender a todos los casos de coronavirus (Ministerio de Salud de Chile, 2021).

El aumento de los casos de coronavirus, la saturación de los centros médicos y la creciente cantidad de muertes producto de la enfermedad causa que los gobiernos comiencen a adoptar medidas de prevención y protección de sus ciudadanos. Algunas de estas medidas son la restricción de la movilidad de las personas dentro del territorio, el cierre de las fronteras, la prohibición de los viajes internacionales, el cierre de comercios no esenciales y la obligación del uso de mascarillas en espacios públicos, entre otras medidas (Ministerio de Salud de Chile, 2021).

Estas medidas tienen muchas repercusiones en los ámbitos de salud, social, económico y político. Por parte del ámbito de salud, un efecto positivo es la disminución de los casos por coronavirus y un control del esparcimiento de la enfermedad, sin

embargo, un efecto negativo en este ámbito es la priorización de la atención de los pacientes con COVID-19 por sobre los pacientes que padecen de otras enfermedades y que no tienen riesgo vital crítico.

En el campo social, el aislamiento de las personas ha causado el detrimento de las relaciones interpersonales, al mismo tiempo que ha separado muchas familias e incluso ha causado procesos más lentos en la atención a la ciudadanía por parte de las instituciones gubernamentales.

En el ámbito económico, el golpe ha sido duro. Las restricciones de movilidad y el cierre de comercios no esenciales han causado que millones de personas pierdan sus trabajos o se vean imposibilitadas de operar sus negocios. Esto repercute en una disminución generalizada de los ingresos en los hogares y una contracción significativa en la actividad económica de los países (International Chamber of Commerce, 2020).

En el ámbito político, los gobiernos se han enfrentado a una situación muy compleja que ha requerido el mayor de los esfuerzos de sus integrantes para sacar adelante a sus pueblos de la crisis. Los retos que han tenido los gobiernos han causado el establecimiento de políticas de contingencia para proteger la salud de sus pueblos, su economía y el buen funcionamiento de sus instituciones. En general, el accionar de los gobiernos ha sido seguido cuidadosamente por los ciudadanos y la comunidad internacional con el fin de criticar el manejo de esta crisis y determinar el nivel de efectividad que se ha alcanzado con respecto a los otros países.

En perspectiva, la crisis causada por la pandemia del coronavirus es una circunstancia temporal, que no será permanente en el tiempo. Generalmente, después de una crisis siempre viene un repunte de la situación, de manera que la empresa Green Alley debe aprovechar las oportunidades que se desarrollan producto de la pandemia, como el aumento del comercio en línea y el aumento de consumo en los hogares, para poder introducirse de manera exitosa en el mercado. Su éxito depende en la adaptación a la nueva realidad actual.

## **Cambio climático**

El cambio climático es un factor real que afecta de manera importante la agricultura y las cosechas alrededor del mundo. Desde hace más de 25 años, los expertos científicos han expresado su preocupación por el daño que está causando el ser humano a los recursos naturales. El aumento del uso de los combustibles fósiles causa un aumento en los niveles de CO<sub>2</sub> en la atmósfera. El uso de gases que generan el efecto invernadero como los “CFC” presentes en la mayoría de los aerosoles contribuye también al calentamiento global.

El aumento del uso del plástico y productos no degradables genera un aumento de la contaminación de los espacios naturales, en especial los mares, disminuyendo así la producción de oxígeno por parte del phytoplankton, entre muchas otras acciones que provocan efectos nocivos a la naturaleza (Greenpeace International, 2021).

Estas acciones provocadas por el consumo y producción irresponsable por parte de los humanos están provocando un detrimento de la naturaleza alrededor del mundo. Esto genera efectos adversos en el clima, como lo es el aumento generalizado de la temperatura promedio global, el cambio de las condiciones climáticas en zonas alrededor del mundo, el deshielo polar y el debilitamiento de la capa de ozono que nos protege de la radiación solar (Greenpeace International, 2021).

Esto ha provocado que las cosechas y los cultivos se vean afectados de alguna manera en su crecimiento y desarrollo. Cada vez hay menos agua disponible para la irrigación, más radiación solar, contaminación de los suelos y los cambios en el clima obligan a los agricultores a ajustarse a las condiciones adversas cultivando menos productos y gastando mucho dinero en su cuidado.

El cambio climático es un factor negativo para cualquier agricultor y vendedor que comerce bienes naturales ya que sus efectos afectan la productividad de la tierra y la calidad de los productos cultivados, haciendo de esta industria una de las más afectadas por esta causa.

**Tabla 1**

*Análisis PESTA*

<b>Análisis PESTA</b>							
<b>Entorno</b>	<b>Cómo podría impactar</b>	<b>Tipo de afectación</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Importancia relativa</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Probabilidad</b>
<b>Político</b>							
Elecciones de asamblea constituyente	Las elecciones cusan incertidumbre	negativa	Creciente	Importante	-	La incertidumbre causa fluctuaciones en el tipo de cambio	Alta
Tratados	Los tratados imponen las condiciones de aranceles	Positiva	Sin cambios	Importante	Un tratado de libre comercio disminuye los aranceles a 0	Puede que los aranceles suban en las renegociaciones	Baja
Legislación	La imposición de restricciones y cierre de comercios	negativa	Creciente	Crítica	-	Los cierres impiden la actividad comercial	Alta
<b>Económico</b>							
Tipo de cambio	La inestabilidad del tipo de cambio afecta los costos y gastos	Negativa o positiva	Sin cambios	Importante	Si el tipo de cambio baja se puede adquirir más	Si el tipo de cambio sube los costos y gastos se elevan	Alta

Ingreso medio	El ingreso medio se ha visto disminuido o producto de la pandemia	Negativo	Creciente	Importante	mercadería	-	Si el ingreso disminuye, también lo hace la demanda	Alta
IMAE	La actividad económica se ve afectada por las restricciones de movilidad	Negativo	Creciente	Importante	-	Si la actividad económica disminuye también lo hace el ingreso medio	Alta	
<b>Social</b>								
Revolución Social 2019	Busca mejores condiciones e igualdad	Positiva	Creciente	Importante	Cuanta mayor igualdad, mayores posibilidades de subir de clase social	-		Alta
Concientización cultural	Buscar al pueblo de los daños de las industrias grandes	Positiva	Creciente	Importante	Cuanta mayor conciencia, mayor apoyo a pymes y artesanos	-		Media

Lucha de clases	Busca eliminar las brechas entre clases sociales	Positiva	Creciente	Importante	Cuanto menos brechas entre clases hay, más consumidores potenciales	-	Media
-----------------	--	----------	-----------	------------	---	---	-------

**Tecnológico**

<i>E-commerce</i>	El comercio en la web tiene una aceptación mayor	Positiva	Creciente	Crítica	Las empresas que comercializan en línea aumentan sus ventas	Hay una menor fiscalización y regularización de los comercios	Alta
-------------------	--	----------	-----------	---------	---	---	------

Web Pay	Las transacciones seguras aumentan la credibilidad en los consumidores	Positiva	Creciente	Crítica	Al haber diferentes métodos de pago las transacciones en línea se facilitan	Los sistemas que no son seguros se prestan para estafas	Alta
---------	--	----------	-----------	---------	---	---	------

Plataformas de <i>market research</i>	Las plataformas de investigación son cada vez más	Positiva	Creciente	Crítica	Entre más plataformas de investigación es más sencillo recopilar	Las plataformas que son de bajo costo pueden no proteger	Alta
---------------------------------------	---	----------	-----------	---------	--	--	------

					datos de interés	la información de los usuarios	
<b>Ambiental</b>							
Crisis sanitaria	La crisis sanitaria afecta la salud de los consumidores y genera restricciones de movilidad	Negativa	Creciente	Importante	-	La pandemia afecta negativamente la actividad económica	Alta
Cambio Climático	El cambio climático afecta las condiciones de cultivo	Negativa	Creciente	Crítica	-	Con condiciones de cultivo que no son aptas, la cantidad y calidad de materia prima disminuye	Media

---

*Nota.* Elaboración propia.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta utilizada para describir las fortalezas y debilidades presentes en el ambiente interno de las empresas, así como las oportunidades y amenazas del ambiente externo. El análisis FODA tiene como finalidad describir los puntos de fortaleza que hacen que la empresa presente una ventaja frente



a la competencia, así como también las debilidades presentes que tiene la empresa en comparación con su competencia.

De igual manera, identifica las oportunidades del ambiente externo para transformarlas en fortalezas y estudia las amenazas del ambiente para evitar que estas se conviertan en debilidades. A partir de este análisis se pretende evidenciar aquello que la empresa está haciendo bien y aquello que la empresa debe mejorar, al mismo tiempo que se aprovechan las oportunidades del ambiente y se evitan las amenazas externas.

El análisis FODA (...), es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. (Sánchez, 2020, p.3)

Según Sánchez (2020), esta herramienta de trabajo facilita la toma de decisiones. Inventado en los años sesenta por Albert S. Humphrey de la Universidad de Stanford, sigue estando vigente aún. A continuación, se presentan las fortalezas y amenazas del ambiente interno de la empresa Green Alley, así como las oportunidades y amenazas presentes en el ambiente seguidas de la matriz FODA de resumen.

## **Fortalezas**

- **Producto exótico**
  - El café que se consume en Chile es en su mayoría proveniente de Colombia, Brasil y Perú. El café de Costa Rica es considerado exótico y hay poca disponibilidad en el mercado.
- **Producto de alta calidad**
  - En comparación con el café instantáneo que se vende en supermercados y que según Yurapai (2019) es el producto más consumido por su conveniencia, el café de especialidad es de la más alta calidad que se vende en el mercado.
- **Producto diferenciado**
  - Su alta calidad, métodos de beneficiado, recolección y tueste, además de ser un producto sin aditivos, sin gluten, sin azúcar, cosechado sin crueldad

hacia los animales y que involucra el trato justo con los agricultores son todos estos factores que diferencian el producto de su competencia.

- **Sin restricciones para su importación**
  - Chile no tiene ninguna restricción en su legislación en cuanto a la importación de café tostado. Esto facilita el proceso de importación y minimiza los gastos.
- **Producto de alto consumo**
  - El café es la segunda bebida más consumida en el mundo después del agua. Particularmente en Chile, el mercado del café ha tenido un crecimiento constante desde el año 2014, según Yurapai, (2019).
- **Producto de larga duración**
  - El café es un producto perecedero que una vez tostado y empaçado tarda mucho en oxidarse y puede conservarse hasta un año en su empaque sellado sin perder sus cualidades, siempre que se encuentre bajo las condiciones de almacenamiento indicadas.
- **Producto amigable con el ambiente**
  - En el proceso de elaboración y empaque del café se utiliza todo el material disponible, dejando cero residuos luego de su fabricación. Su empaque es reutilizable y su cosecha es eco amigable.
- **Variedad de presentaciones**
  - La marca Green Alley cuenta con dos variedades de café disponibles para la venta. Estas variedades se venden en empaques de 250 gramos y 500 gramos, en grano y molido, de manera que el público puede elegir la presentación que le sea más conveniente.

## **Debilidades**

- **Poco presupuesto para publicidad**
  - Al ser una empresa pequeña y que recién inicia su actividad, su presupuesto es limitado para realizar inversiones en publicidad y comparado con las empresas líderes de mercado es millones de dólares más bajo.

- **Poco personal**
  - La empresa Green Alley es una empresa familiar y cuenta solamente con dos socios, esto genera que el trabajo se recargue y los procesos tomen más tiempo.
- **Acceso limitado a la información**
  - La empresa no cuenta con un presupuesto tan alto como los líderes de mercado, quienes pueden pagar altas sumas de dinero por información del mercado. Por el contrario, la empresa realiza sus propias investigaciones de bajo costo para mantenerse a día con la información más relevante.
- **Nuevos en el mercado**
  - Green Alley es una empresa nueva que incursionó en el mercado chileno a inicios del 2021. Sus competidores llevan más tiempo en el mercado y están ya posicionados en la mente de los consumidores. Esto representa un desafío para la empresa en términos de participación y posicionamiento.
- **Alto costo de exportación – importación**
  - Si bien el proceso de exportación e importación es un proceso simple, el costo de este rubro de la cadena productiva es significativamente más alto que el costo de la materia prima. Esto aumenta mucho el costo final del producto y, por consiguiente, el precio final.

## Oportunidades

- **Crecimiento del mercado**
  - El mercado chileno se encuentra en constante crecimiento según Euromonitor International (2021). Esto se traduce en un mayor consumo, un aumento generalizado de la oferta y un aumento en los competidores.
- **RR. SS. facilitan publicidad de bajo costo**
  - La estrategia de promoción de la empresa está dirigida al uso de las redes sociales como medio difusor y para generar ventas e informar al público de las promociones y ofertas del período. Este medio es de bajo costo y tiene un impacto muy alto en los consumidores.

- **Cambios en los hábitos de consumo en la población meta**
  - Poco a poco las tendencias del mercado señalan un cambio que se dirige hacia los productos más saludables y respetuosos con el ambiente. Esta tendencia favorece a la empresa ya que el producto cuenta con estas cualidades.
- **Herramientas de administración de bajo costo**
  - La empresa aprovecha las herramientas administrativas gratis y de bajo costo para operar con un costo operativo bajo. Estas herramientas son mejoradas constantemente y conforme pasa el tiempo, nuevas herramientas son creadas para mejorar la eficiencia de las empresas cada vez a un menor costo.

## **Amenazas**

- **Nuevos competidores**
  - Al ser un mercado prometedor con un alto consumo y con datos que respaldan su crecimiento, cada vez más inversionistas se interesan en este tipo de inversiones, aumentando el número de competidores que ingresan al mercado.
- **Cambio climático**
  - Al ser un producto agropecuario, los cambios en las condiciones climáticas tienden a afectar el cultivo y la disponibilidad de café. Si las condiciones climáticas son malas, tanto la calidad como la oferta de café se ven afectadas negativamente, haciendo el producto más caro y de menor calidad. Por el contrario, si las condiciones son buenas, la oferta aumenta y la calidad del café aumenta también, haciendo la materia prima mejor y más barata.
- **Nueva legislación**
  - Chile se encuentra actualmente bajo un proceso de cambio constitucional, esto quiere decir que se creará una nueva carta magna sobre la cual se basará la legislación actual. Dependiendo de los mandatos constitucionales

que se establezcan se podrá determinar si la legislación nueva favorece o afecta la operación de la empresa.

- **Tipo de cambio**

- El tipo de cambio y la diferencia de moneda entre Costa Rica y Chile entorpece mucho la operación de la empresa. El tipo de cambio fluctúa y es más volátil en Chile que en Costa Rica. Esto puede tanto favorecer como afectar la empresa. Dado que el café como materia prima se comercializa en dólares, una subida considerable del precio del dólar en Chile comprometería la recompra del inventario.

- **Tratados comerciales**

- Estos se negocian periódicamente y dependiendo de las negociaciones se pueden modificar los derechos y aranceles por pagar en cada proceso de exportación/importación.

Tabla 2. Análisis FODA

<b>Análisis FODA</b>	
<b>Ambiente interno</b>	<b>Ambiente externo</b>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto exótico</li> <li>• Producto de alta calidad</li> <li>• Producto diferenciado</li> <li>• Sin restricciones para su importación</li> <li>• Producto de alto consumo</li> <li>• Producto de larga duración</li> <li>• Producto cultivado con métodos sostenibles</li> <li>• Variedad de presentaciones</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del mercado</li> <li>• RR. SS. facilitan publicidad de bajo costo</li> <li>• Cambios en los hábitos de consumo en la población meta</li> <li>• Herramientas de administración de bajo costo</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco presupuesto para publicidad</li> <li>• Poco personal</li> <li>• Acceso limitado a la información</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos competidores</li> <li>• Cambio climático</li> <li>• Nueva legislación</li> </ul>

- Nuevos en el mercado
- Alto costo de exportación–importación
- Tipo de cambio
- Tratados comerciales

*Nota.* Elaboración propia.

## **Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

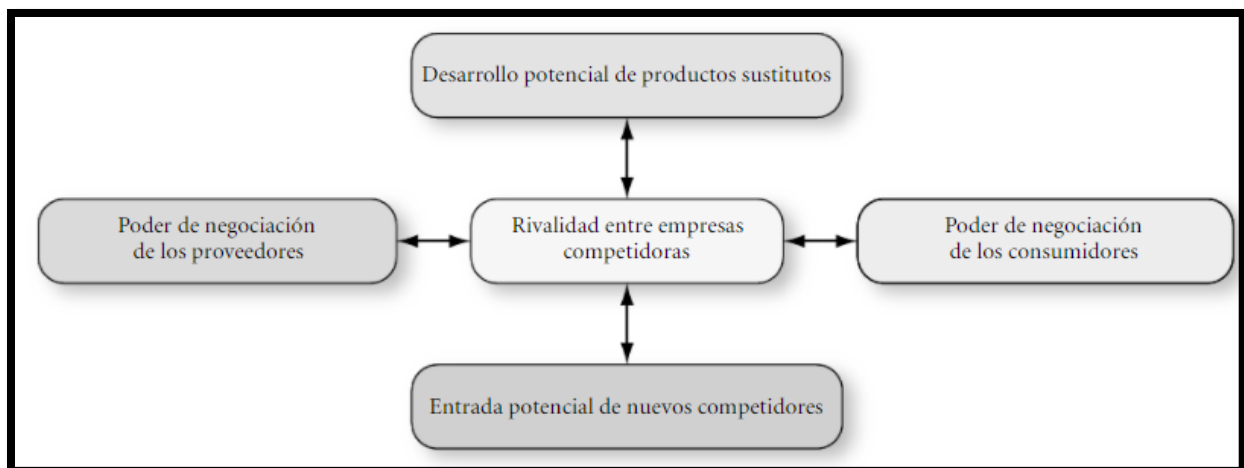
El análisis de las cinco fuerzas de Porter describe las fuerzas del entorno influyentes en la operación de la empresa. Cada una de estas fuerzas se amplía en detalle según sus características y describe específicamente la situación que puede afectar el accionar empresarial.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo “es un método ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra” (Fred & Forest, 2017, p.273).

En la siguiente figura se muestra una representación gráfica del modelo de Porter expuesto.

**Figura 14**

*5 fuerzas de Porter*



*Nota.* Conceptos de administración estratégica. Fred, David y Forester, David. 2017.

A continuación, se describe cada una de las fuerzas con sus respectivos detalles y la especificación que implican, seguidamente se presenta un cuadro de resumen para visualizar mejor.

### **Rivalidad de los competidores**

La rivalidad de los competidores se refiere a la competencia existente que se encuentra en operación activa dentro de la industria. Este rubro toma en cuenta si existe alguna ventaja competitiva por parte de alguna empresa en específico, también el segmento que atiende, si está muy saturado o no, la porción del mercado que tiene la competencia, su forma de comercialización y la proyección de la competencia en vistas al futuro. La información descrita siempre está referenciada desde el punto de vista de los competidores.

- **Ventaja competitiva**

Los competidores cuentan con una ventaja competitiva al tener un precio menor, sin embargo, su producto es generalmente de menor calidad

- **Segmento que atiende**

Atiende el segmento de clase baja y clase media, quienes consumen el café de baja calidad por su precio cómodo, esto representa al menos un 60% de la población

- **Porción del mercado**

Competidor más posicionado (NESTLÉ) cuenta con un 67% del mercado.

- **Comercialización**

Comercializan sus productos como bienes de consumo masivo en supermercados, tiendas de conveniencia y cafeterías

- **Proyección**

Su proyección es a la baja debido a que el producto es de baja calidad y su composición va en contra de las tendencias del mercado, de manera que se pronostica una pérdida en su participación de mercado.

## **Poder de negociación del comprador**

El poder de negociación del comprador está descrito por la capacidad que tienen los clientes de negociar el precio de los productos a la venta. En este rubro se describe el nivel de organización de los compradores (si son individuales o están organizados en agrupaciones sociales/comerciales), cuál es su poder de negociación individual de acuerdo con la industria, lo cual está asociado al número de opciones diversas que tienen los consumidores tanto en precios como en productos diferenciados. Finalmente se describen los gustos y preferencias del mercado en función de los productos que tienen disponible para su consumo.

- **Nivel de organización**

No existen organizaciones de consumidores de café, sin embargo, existen negocios que compran al por mayor, como cafeterías y distribuidoras.

- **Poder de negociación individual**

Los compradores de café que compran al por mayor para atender sus negocios logran negociar precios menores por descuentos de volumen.

- **Opciones diversas**

Para los consumidores finales las opciones son pocas y de baja calidad.

- **Aumento o disminución del mercado**

El mercado está actualmente en aumento desde hace cinco años según marcan las tendencias.

- **Tendencias de gustos y preferencias**

Los gustos de los consumidores se van modificando y orientando hacia un consumo más sano y saludable.

## **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación que tienen los proveedores es analizado en función de las personas que comercializan la materia prima que la empresa necesita para operar.



En este segmento se describe la cantidad de proveedores que componen la industria, el poder de negociación que tienen los mismos proveedores, su nivel de organización y poder adquisitivo y si la cantidad de proveedores aumenta o disminuye.

- **Cantidad de proveedores en la industria**

Hay pocos proveedores en la industria ya que los proveedores se limitan a los países productores de la cereza del café.

- **Poder de decisión en el precio por parte del vendedor**

El vendedor generalmente negocia los precios con los agricultores, sin embargo, estos casi siempre salen afectados.

- **Nivel de organización de los proveedores**

Difiere entre países, en Costa Rica el ICAFÉ protege a los productores de las industrias grandes.

- **Nivel de poder adquisitivo**

El poder adquisitivo de los productores no se compara con el de las industrias compradores que inflan los precios de los productos terminados hasta un 200%.

- **Cantidad de proveedores en aumento o disminución**

Es variante de acuerdo con la estacionalidad, sin embargo, la tierra se vuelve cada vez más limitada, dejando un porcentaje finito de tierra que se dedica al cultivo de café.

### **Amenazas de nuevos competidores**

La amenaza de que surjan nuevos competidores siempre es real en cualquier industria. Saber o no con certeza cuándo esto ocurra es imposible, sin embargo, al estudiar las condiciones del entorno que podrían favorecer a los nuevos competidores se puede predecir si estas condiciones son lo suficientemente favorables para que tarde o temprano se coloquen nuevos actores en el mercado.

En este rubro se toma en cuenta las economías a escala (si existe en la industria), la diferenciación del producto, la posibilidad de inversión de capital disponible, la

desventaja eventual que podría implicar la economía a escala, el acceso a los canales de distribución (disponible o con mucha dificultad) y finalmente si las políticas gubernamentales fomentan el ingreso de nuevos competidores en la industria.

- **Economías de escala**

Es posible generar economías de escala fácilmente en mercados en crecimiento.

- **Diferenciación del producto**

Existe la posibilidad de diferenciar el producto basándose en la calidad y en el *branding*.

- **Inversiones de capital**

La industria requiere una inversión relativamente pequeña y el precio estándar de café está dado por la estacionalidad y la bolsa de valores.

- **Desventaja en costos en escala**

El volumen de productividad afecta los costos ya que la distribución del café puede llegar a ser incluso más costosa que el mismo producto.

- **Acceso canales de distribución**

Existen tres canales de distribución principales: terrestre, marítimo y aéreo.

- **Políticas gubernamentales**

Los tratados de comercio difieren entre los países y los aranceles y el tipo de cambio afectan los costos de la actividad.

## **Productos sustitutos**

Son todos aquellos productos que cumplen una función igual o similar a la del producto propio y que pueden significar dejar de consumir el producto propio por preferencia del sustituto. Para su análisis se describe qué tan propenso es el consumidor para sustituir, los precios relativos de los productos sustitutos en comparación con el precio propio, el costo o facilidad de los consumidores para adquirir los productos sustitutos, el nivel de diferenciación de los sustitutos que perciben los consumidores en

la industria, la disponibilidad de estos y la existencia de diferentes proveedores que trabajen con ellos.

- **Propensión del comprador a sustituir**

El comprador es propenso a sustituir el producto con té o yerba mate.

- **Precios relativos de productos sustitutos**

El precio de los sustitutos es mucho menor.

- **Costo o facilidad del comprador**

Adquirir los productos sustitutos es muy fácil para los consumidores ya que estos se comercializan en los mismos supermercados y tiendas de conveniencia.

- **Nivel percibido de diferenciación**

Existe una gran diferenciación entre el café y sus sustitutos.

- **Disponibilidad de sustitutos**

Los sustitutos están disponibles con menor estacionalidad que el café.

- **Suficientes proveedores**

Existe una gran variedad de proveedores de sustitutos.

A continuación, se presenta un cuadro de resumen de este análisis de las 5 fuerzas de Porter para que el lector pueda contar con una mejor visualización

**Tabla 3**

*Análisis de las cinco fuerzas de Porter*

<b>Análisis de las cinco fuerzas de Porter</b>		
<b>Fuerza</b>	<b>Detalle</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Rivalidad de los competidores</b>	Ventaja competitiva	Los competidores cuentan con una ventaja competitiva al tener un precio menor

	Segmento que atiende	Atiende el segmento de clase baja y clase media, quienes consumen el café de baja calidad por su precio cómodo
	Porción de mercado	Competidor más posicionado cuenta con un 67% del mercado
	Comercialización	Comercializan sus productos como bienes de consumo masivo en supermercados, tiendas de conveniencia y cafeterías
	Proyección	Su proyección es a la baja debido a que el producto es de baja calidad y su composición va en contra de las tendencias del mercado
<b>Poder de negociación del comprador</b>	Están o no organizados	No existen organizaciones de consumidores de café, sin embargo, existen negocios que compran al por mayor como cafeterías y distribuidoras
	Alguno de ellos tiene mayor poder de negociación	Los compradores de café que compran al por mayor para atender sus negocios logran negociar precios menores por descuentos de volumen
	Existe diversidad de opciones para los clientes	Para los consumidores finales las opciones son pocas y de baja calidad

Mercado de clientes aumenta o disminuye

El mercado está actualmente en aumento desde hace 5 años, según marcan las tendencias

Gustos y preferencias están cambiando

Los gustos de los consumidores se van modificando y orientando hacia un consumo más sano y saludable

**Poder de negociación de proveedores o vendedores**

Cantidad de proveedores en la industria

Hay pocos proveedores en la industria ya que los proveedores se limitan a los países productores de la cereza del café

Poder de decisión en el precio por parte del vendedor

El vendedor generalmente negocia los precios con los agricultores, sin embargo, estos casi siempre salen afectados.

Nivel de organización de los proveedores

Difiere entre países, en Costa Rica el ICAFÉ protege a los productores de las industrias grandes

Nivel de poder adquisitivo

El poder adquisitivo de los productores no se compara con el de las industrias compradores que inflan los precios de los productos terminados hasta un 200%

## **Amenaza**

### **nuevos competidores**

Cantidad de proveedores en aumento o disminución	Es variante de acuerdo con la estacionalidad, sin embargo, la tierra se vuelve cada vez más limitada, dejando un porcentaje finito de tierra que se dedica al cultivo de café
Economías de escala	Es posible generar economías de escala fácilmente en mercados en crecimiento
Diferenciación del producto	Existe la posibilidad de diferenciar el producto basándose en la calidad y en el <i>branding</i>
Inversiones de capital	La industria requiere una inversión relativamente pequeña y el precio estándar de café está dado por la estacionalidad y la bolsa de valores
Desventaja en costos en escala	Volumen de productividad afecta los costos ya que la distribución del café puede llegar a ser incluso más costosa que el mismo producto
Acceso a canales de distribución	Existen tres canales de distribución principales: terrestre, marítimo y aéreo
Políticas gubernamentales	Los tratados de comercio difieren entre los países y los aranceles y el tipo de cambio

		afectan los costos de la actividad
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	Propensión del comprador a sustituir	El comprador es propenso a sustituir el producto con té o yerba mate
	Precios relativos de productos sustitutos	El precio de los sustitutos es mucho menor
	Costo o facilidad del comprador	Adquirir los productos sustitutos es muy fácil para los consumidores ya que estos se comercializan en los mismos supermercados y tiendas de conveniencia
	Nivel percibido de diferenciación	Existe una gran diferenciación entre el café y sus sustitutos
	Disponibilidad de sustitutos	Los sustitutos están disponibles con menor estacionalidad que el café
	Suficientes proveedores	Existe una gran variedad de proveedores de sustitutos

---

*Nota.* Elaboración propia.

### **Marco teórico**

#### **Formulación y evaluación de proyectos**

La formulación y evaluación de un proyecto de inversión es indispensable para lograr que este alcance su meta, la cual se traduce en la rentabilidad. Todos los proyectos de inversión tienen tres etapas que componen su ciclo de vida. Estas etapas son: Preinversión, Inversión y Operación.

Tanto la formulación como la evaluación de un proyecto se realizan en la fase de la preinversión, esta “es la fase en que se formula y evalúa un proyecto para resolver un

problema para lograr un objetivo específico” (SEFIN, 2020, p.4). La formulación se relaciona con la etapa en la que se diseña la inversión y se planifican los pasos para su puesta en marcha. La etapa de la evaluación se enfoca en evaluar los datos existentes y los factores influyentes con el fin de asegurar que la inversión es rentable (SEFIN, 2020).

### ***Factibilidad***

Pues es aquella que dispone de los recursos que se utilizarán para poder realizar los objetivos y metas de un proyecto planteado. Además, permite la orientación de decisiones que vayan en pro del proyecto, incrementando las posibilidades de que todo sea un total éxito. (Impulsa, 2020, párr.1)

### ***Viabilidad***

“Un proyecto es viable si es técnicamente factible, ambientalmente sostenible y económicamente y socialmente rentable” (SEFIN, 2020, p. 92).

### ***Pensamiento de diseño***

“Es tener un pensamiento de diseño para analizar algo (un problema), tal y como lo haría un diseñador, evidentemente con la finalidad de encontrar una solución” (LN Creatividad y Tecnología, 2020, párr.1).

### ***Business Model Canvas***

Se trata de un modelo ideal para determinar y crear modelos innovadores con el objetivo de generar valor para los clientes, definiendo y creando modelos de negocio innovadores a través de cuatro grandes áreas (los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica) que se desarrollan en nueve divisiones, apartados o casillas (Innovation and Entrepreneurship Business School, 2021, párr.1).

### ***Administración***

#### ***Gerenciar***

Se encarga de la coordinación administrativa entre los departamentos. Por definición la acción se refiere a “Gestionar o administrar algo” (Real Academia Española, 2021, párr.1). Asigna las tareas y delega a los departamentos involucrados las acciones



necesarias para alcanzar las metas empresariales. La gerencia se conforma por los gerentes generales y por los gerentes de cada departamento. De esta manera el gerente general y los gerentes de departamento trabajan en conjunto para lograr el desarrollo de la actividad empresarial armoniosamente.

### ***Operación***

Se encarga de la coordinación en cuanto a la producción de bienes y productos inventariados para la venta. Su definición es “Ejecución de algo” (Real Academia Española, 2021, párr. 2). Su trabajo es mantener siempre programados los pedidos y entregas de materia prima y productos para que la actividad empresarial se mantenga dinámica y en función.

### ***Contabilidad y finanzas***

Finanzas es el área de la economía que estudia el funcionamiento de los mercados de dinero y capitales, las instituciones que operan en ellos, las políticas de captación de recursos, el valor del dinero en el tiempo y el coste del capital. (EIEconomista.es, 2016, párr.1)

La contabilidad es un “sistema adoptado para llevar la cuenta y razón en las oficinas públicas y particulares” (Real Academia Española, 2021, párr. 1).

Este departamento registra las entradas y salidas de dinero de una manera sistemática para mantener un control de las finanzas internas y mantenerse de conformidad con lo que la ley exige de acuerdo con los principios de tributación y leyes internacionales de contabilidad.

### ***Ingresos***

Se obtienen al generar ventas. Los ingresos son el resultado de vender productos o servicios a un precio determinado. Este precio está compuesto por varios tipos de costos y un margen de utilidad; dicho margen de utilidad representa porcentualmente las ganancias que se obtienen al vender una unidad de producto a un precio más elevado que el costo de operación involucrado en dicha unidad.

Son todas las ganancias que ingresan al conjunto total del presupuesto de una entidad, ya sea pública o privada, individual o grupal. En términos más generales, los

ingresos son los elementos tanto monetarios como no monetarios que se acumulan y que generan como consecuencia un círculo de consumo-ganancia (Lamb, Hair, & McDaniel, 2018).

El estudio de los ingresos en la demanda permite también tener una noción de su poder adquisitivo, de manera que se utiliza como un indicador a la hora de segmentar mercados y definir el perfil del consumidor.

### **Costo fijo**

Conocer los costos de producción es esencial para todas las empresas. El costo fijo de operación puede variar dependiendo de las características de la empresa. Entre más elaborado sea el producto y el proceso de venta, su costo aumentará generalmente. El costo fijo no solo determina la inversión y el precio final, también ayuda a fijar presupuestos y su disminución con el tiempo puede llegar a aumentar la rentabilidad de la organización

“Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes para un rango determinado de producción” (Ortiz, 2013, p. 233).

Los costos fijos son el principal componente del total de costos que representa llevar a cabo el proyecto. Es fundamental establecer los costos fijos de operación para poder fijar un precio y así determinar la rentabilidad del proyecto calculando un margen de utilidad por venta.

### **Costo variable**

Los costos variables son, como su nombre lo sugiere, cambiantes. La característica principal de este tipo de costos es que cambian respecto a la proporción de la producción. Los costos variables aumentan y disminuyen en cuanto a la producción del período.

“Son aquellos que se incrementan en proporción directa con el volumen de producción, de manera que, si la producción aumenta, también lo hacen los costos variables y viceversa” (Ortiz, 2013, p.233).

Los costos variables son otro componente de la estructura de costos necesario para calcular los costos totales. Al variar con respecto a la producción para calcular los costos variables es necesario tener información de la producción y de los datos históricos de producción.

### **Gastos**

“Un gasto es un egreso que no se identifica directamente con un ingreso, aunque contribuye a la generación de este” (Celaya Figueroa & Cervantes Collado, 2019, p.177).

Son todos los egresos de la empresa que no están relacionados con la inversión y que están asociados al accionar de la empresa, no se recuperan a través de los ingresos y se toman en cuenta a la hora de realizar el estado de resultados del período.

Los gastos generalmente son deducidos de los ingresos para determinar la utilidad del periodo.

### **Impuestos**

Los impuestos son cantidades de dinero que se pagan al Estado como una contribución solidaria y que sirven para que se pueda financiar su operación. Existen varios tipos de impuestos y estos pueden ser aplicados tanto a empresas como a personas.

Según la RAE, los impuestos se definen como el “tributo que se exige en función de la capacidad económica de los obligados a su pago” (Real Academia Española, 2021, párr. 2).

### **Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es, en esencia, el punto en donde existe un equilibrio entre los egresos de una organización producto de los costos y gastos operativos con los ingresos de la operación producto de las ventas totales. Al alcanzar el punto de equilibrio, una organización puede asegurar que no existen pérdidas, pero tampoco existen ganancias o utilidades, lo que se traduce como un rendimiento cero en la operación.

“El punto de equilibrio es aquel punto o nivel de actividad en el cual el total de ingresos de operación es igual al total de egresos operativos” (Ortiz, 2013, p. 233). Solo

después de alcanzar el punto de equilibrio, una empresa puede decir que su operación es rentable y una vez sobrepasado este punto se puede afirmar que la empresa genera ganancias.

### ***Margen de contribución***

Al establecer un margen de contribución adecuado, una empresa puede establecer el precio de venta al sumarle al total de costos el margen de contribución y así contemplar las ganancias en cada venta.

“Es el excedente que resulta al restarle a los ingresos los costos variables, este excedente debe destinarse a cubrir los costos fijos y la generación de utilidad” (Ortiz, 2013, p.233).

### ***Utilidad***

La utilidad de una empresa se refiere a la diferencia entre los ingresos generados por las ventas netas y los costos operativos sumados a los gastos de operación. A este dato se le llama utilidad bruta, a esta utilidad bruta luego se le restan los impuestos y deducciones y genera la utilidad neta. La utilidad neta finalmente determina el nivel de rendimiento final que tuvo la operación en un período determinado.

“Es el resultado de restarle al valor de las ventas o ingresos el respectivo costo de ventas, es decir, es la diferencia entre el valor de venta y el costo de los productos” (Ortiz, 2013, p.60).

La utilidad o pérdida es el principal indicador de la actividad empresarial. Es esencial para una empresa mantener una utilidad positiva ya que esto indica que la actividad genera ganancias. Una utilidad negativa es sinónimo de pérdida y las pérdidas continuas condicionan la rentabilidad de un negocio.

### ***Descuentos***

Se refiere a la “reducción de precio ofrecida para un consumidor” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2018, p.775). Estos descuentos pueden ser por comprar grandes cantidades del producto, por pagar en efectivo, por estacionalidad o bien para dar mas rotación al inventario en ciertas ocasiones.

## **Comercio internacional**

### ***Exportador***

Existen varias definiciones para especificar la acción de exportar, sin embargo, en términos del Instituto de Café de Costa Rica el exportador “es el vínculo con el exterior. Su función principal consiste en preparar y suministrar volúmenes de café a compañías importadoras y/o tostadoras que operan en los principales países consumidores” (ICAFE, 2015, párr. 5).

### ***Importar***

Para la RAE, importar es “introducir en un país géneros, artículos o costumbres extranjeros” (2021, párr. 2). El importador se encarga de recibir los bienes del extranjero y realizar el proceso de nacionalización con el fin de consumirlos o bien venderlos para el consumo.

### ***Organización Mundial del Comercio***

La OMC, por sus siglas en español, es la organización internacional encargada de dictar la normativa y regular el comercio internacional. “La Organización Mundial del Comercio (OMC) es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países” (Organización Mundial del Comercio, 2021, párr.1)

Aun cuando los países son soberanos y dictan sus propias políticas de comercio internacional, la OMC sienta las bases del comercio alrededor del mundo y también puede servir como ente mediador entre conflictos de empresas internacionales.

### ***Incoterms***

Los incoterms son los términos oficiales internacionales dispuestos por la Cámara de Comercio Internacional para la comercialización de bienes. Estos proveen una guía específica a los comerciantes que participan en las diferentes actividades del día a día ligadas a las exportaciones e importaciones. Su objetivo es establecer leyes que no son sujetas a interpretación para evitar conflictos internacionales entre empresas de diferentes orígenes (International Chamber of Commerce, 2020).

## ***Aduana***

Se define como “oficina pública, establecida generalmente en las costas y fronteras, donde se controla el movimiento de mercancías sujetas a arancel, y se cobran los derechos que estas adeudan” (Real Academia Española, 2021, párr.1).

Las aduanas son las oficinas que controlan el ingreso de las mercancías a los países. Su trabajo es evitar la entrada de mercancías nocivas e ilegales y cobrar los impuestos y aranceles a los que están sujetos las importaciones legales.

Conocer los métodos y procedimientos que utilizan estas oficinas es indispensable para cualquier empresa que importe sus productos del extranjero o que quiera introducir productos nuevos a un país determinado. Las aduanas no solo cobran los aranceles, sino que también verifican que la documentación necesaria para importar está correcta y es verídica.

## ***Aranceles***

Los aranceles son una “tarifa oficial determinante de los derechos que se han de pagar en varios servicios, como el de costas judiciales, aduanas, etc., o establecida para remunerar a ciertos profesionales” (Real Academia Española, 2021, párr. 1).

En el caso del presente documento, los aranceles son los tributos que se pagan al Ministerio de Hacienda al importar mercancías provenientes del extranjero con el fin de nacionalizarlas para que su uso sea autorizado.

## ***Agencias de logística internacional***

Proveen el servicio de transporte de mercancías a las empresas exportadoras. Estas empresas se encargan del transporte, aseguramiento y, en algunos casos, la nacionalización de las mercancías destinadas a exportación e importación. Su servicio puede ser aéreo, marítimo o terrestre y sus tarifas varían de acuerdo con tamaño, peso y características de las mercancías que transportan (Logisber, 2021).

## ***Contenedores***

Son utilizados en el comercio internacional como un método para transportar grandes cantidades de mercancía y generalmente se utiliza como unidad de medida al cotizar precios para el transporte de bienes.

Un contenedor es un “Embalaje metálico grande y recuperable, de tipos y dimensiones normalizados internacionalmente y con dispositivos para facilitar su manejo” (Real Academia Española, 2021, párr.1).

El café normalmente es transportado en contenedores cuando es exportado en grandes cantidades. Estos contenedores también pueden tener sistemas de refrigeración y de control de humedad para preservar los bienes perecederos durante largos viajes.

### ***Pallets***

Son “plataformas de tablas para almacenar y transportar mercancías” (Real Academia Española, 2021, párr. 1). Se utilizan también como unidades de medida para referirse al tamaño de una carga. Los *pallets* se almacenan en contenedores para facilitar el transporte y carga/descarga de las mercancías.

### ***Carga***

Se refiere a los bienes y mercancías transportadas por aeronave, barco o vehículo terrestre. Para efectos del presente documento se refiere al café exportado como la carga (Logisber, 2021).

### ***Seguros***

Al transportar mercancías de alto valor, pueden ocurrir imprevistos en el viaje que dañen de cierta manera la carga transportada. Para proteger su mercancía y el dinero invertido en ella y evitar pérdidas, las empresas contratan proveedores de seguros de carga que se encargan de disminuir el riesgo del transporte de mercancías.

Un seguro es un “contrato por el que alguien se obliga mediante el cobro de una prima a indemnizar el daño producido a otra persona, o a satisfacerle un capital, una renta u otras prestaciones convenidas” (Real Academia Española, 2021, párr. 10)

### ***Agente aduanal***

Un agente aduanal es un profesional en comercio internacional que se encarga de prestar sus servicios de experto certificado a los importadores y exportadores que requieren de su representación a la hora de despachar sus mercaderías de alto valor o con requisitos especiales.

“El agente de aduana es un profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante el Servicio Nacional de Aduanas para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías” (Chile Atiende, 2021, párr. 1)

### ***Certificado de destinación aduanera***

Este certificado es uno de los requisitos necesarios para importar cualquier mercadería en Chile. Es

... el documento exigido por el Servicio Nacional de Aduanas, en el que consta el lugar donde se almacenan los alimentos importados, además de la ruta y las condiciones del traslado (tanto del vehículo como del transportista) desde los recintos aduaneros hasta la bodega o almacén de destino. (Chile Atiende, 2021, párr. 1)

### ***Certificado de bodega autorizada***

Permite al portador almacenar mercancías perecederas o no perecederas sin venta directa al público. Mediante esta certificación las empresas pueden utilizar localidades físicas para almacenar mercancías más su manipulación, elaboración o venta no está permitida (Ministerio de Salud de Chile, 2018).

### ***Certificado de uso y disposición***

Es el principal requisito que exige el Ministerio de Salud de Chile para comercializar cualquier bien de carácter alimenticio con el fin de regular la actividad y evitar un posible daño a la salud pública.

Este certificado “permite solicitar a la Secretaría Regional Ministerial (Seremi) de Salud la resolución que autoriza el uso, consumo y disposición de alimentos importados” (Chile Atiende, 2021, párr. 1).

### **Marketing**

Es el departamento encargado de la administración de los productos y la competencia a la vez que maneja la publicidad y la promoción para aumentar las ventas de la empresa y posicionar la imagen corporativa.



### ***Estudio de mercado***

El estudio de mercado es la herramienta principal que se utiliza en el desarrollo del proyecto. Mediante un estudio de mercado el investigador obtiene mucha información útil del público meta gracias a los instrumentos de investigación diseñados. Esta información se traduce en base de datos que luego permite ser analizada y utilizada para desarrollar estrategias y tácticas específicas que están dirigidas para atraer al mercado meta.

Según Orjuela & Sandoval (2002):

En este estudio se analiza el mercado o entorno del proyecto, la demanda, la oferta, la mezcla de mercadotecnia o estrategia comercial, dentro de la cual se estudia el producto el precio, los canales de distribución y la promoción. Pero siempre desde el punto de vista del evaluador, es decir en cuanto al costo/beneficios que cada una de estas variables pudiesen tener sobre la rentabilidad del proyecto. (p.13)

Solo a través del estudio de mercado se logra demostrar la factibilidad comercial de un proyecto. El estudio de mercado es la base medular del proyecto y se debe llevar a cabo de manera completa clara y concisa.

### ***Investigación de mercado***

La herramienta de la investigación de mercados va estrechamente relacionada con el estudio de mercado. Para generar conocimiento, obtener información relevante y poder sacar conclusiones representativas es necesario partir de un proceso investigativo. En esencia, y como lo dice el nombre, la investigación de mercados es precisamente una investigación que emplea instrumentos de recolección de datos sobre los sujetos de información y se basa en la información obtenida de las fuentes primarias y secundarias para su posterior análisis y generar conclusiones generalizadas.

“La investigación de mercado es la planificación, recolección y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de marketing y la comunicación de los resultados de ese análisis a la gerencia” (McDaniel, 2011, p.7). Se aplica la metodología de la investigación de mercados en la parte práctica del desarrollo del proyecto mediante la

implementación de dos instrumentos de investigación como lo son la entrevista a expertos y el cuestionario aplicado en forma de encuesta al consumidor.

### ***Estrategia de marketing***

Se define como las “actividades de selección y descripción de uno o más mercados meta, así como de desarrollo y mantenimiento de una mezcla de marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2018, p.776).

Para efectos del presente documento, la estrategia de *marketing* son todas las acciones que se desarrollen involucrando la mezcla del *marketing* con el fin de generar más ingresos y más consumo del producto.

### ***Estrategia de producto***

Por definición, un producto es “todo aquello, favorable y desfavorable, que una persona recibe en un intercambio” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2018, p.781).

El café de especialidad Green Alley es un producto 100% compuesto de café de la mayor calidad, sin aditivos adicionales. Este producto es originario de Costa Rica y es el principal producto que la empresa comercializa en Chile.

### ***Estrategia de precio***

Se define que el precio de un producto es “lo que se da en un intercambio para adquirir un producto o servicio” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2018, p 781). En este caso se entiende que el precio del producto se determina al sumar todos los costos asociados para la elaboración del producto con el margen de utilidad preestablecido.

### ***Estrategia de plaza***

“Se ocupan de colocar los productos a la disposición del cliente cuando y donde los requiere” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2018, p.780).

Es toda la distribución del producto que hace posible completar todos los pedidos realizados en línea.

### ***Estrategia de promoción***

Es un “plan para el uso óptimo de los elementos de la promoción: publicidad, relaciones públicas, venta personal y promoción de ventas.” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2018p. 777). Mediante esta estrategia la empresa comunica a su público objetivo información relevante que lo impulsa a tomar la decisión de compra y generar ingresos a la empresa.

### ***Sitio web***

Los sitios web son espacios virtuales que pueden usarse para diferentes finalidades. Un sitio web es un conjunto de archivos electrónicos y páginas web referentes a un tema en particular, incluyendo una página inicial de bienvenida generalmente denominada home page, a los cuales se puede acceder a través de un nombre de dominio y dirección en Internet específicos (Informática Milenium, 2021, párr. 1)

Estos sitios son considerados como un punto de venta y estos puntos de venta virtuales son el centro de atención para crear las estrategias de venta en línea asociadas. Basados en las características de los sitios web se desarrollan los planes de venta estratégicos para fomentar las ventas en línea.

### ***Base de datos***

Se define como un “conjunto de datos organizado de tal modo que permita obtener con rapidez diversos tipos de información” (Real Academia Española, 2021, párr.19).

### ***Redes sociales***

Una red social es una “plataforma digital de comunicación global que pone en contacto a gran número de usuarios” (Real Academia Española, 2021, párr.30). Las redes sociales son además plataformas que permiten difundir información a un público que compone una comunidad de seguidores. Es un medio no tradicional de bajo costo que utilizan las empresas para comunicarse con su audiencia meta y desarrollar sus estrategias de promoción y publicidad para aumentar sus ventas tanto en sus puntos de distribución físicos y virtuales.

## **SEM**

El posicionamiento SEM o *Search Engine Marketing* se refiere a “una estrategia de campañas pagadas para lograr objetivos específicos y alcanzar una audiencia definida” (Haulmer, 2021, párr.7).

El posicionamiento SEM es básicamente la utilización de publicidad pagada en motores de búsqueda para así fomentar el aumento del tráfico que se redirige al sitio web.

## **SEO**

El SEO o *Search Engine Optimization* por sus siglas en inglés, son todas las acciones que se realizan para aumentar el tráfico orgánico hacia una página web determinada.

Este tipo de estrategia hace referencia a la aparición en la búsqueda de forma orgánica, sin realizar ningún tipo de pago por posicionamiento. El SEO contempla la optimización de factores dentro y fuera del sitio web, como definición de palabras clave, optimización de contenidos, mejora de etiquetas del contenido, revisión de enlaces y creación de landing pages (Haulmer, 2021, párr. 4 y 5).

## **Promoción**

La promoción involucra toda “comunicación por parte de las empresas que informa, persuade y recuerda a los posibles clientes de un producto con el fin de influir en una opinión o de obtener una respuesta” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2018, p.780).

## **Publicidad**

Es toda la “comunicación masiva impersonal de un sentido acerca de un producto u organización que paga una empresa” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2018, p.781). La publicidad es una herramienta empleada por la empresa para aumentar las ventas y generar posicionamiento. Se emplea por medios electrónicos, principalmente redes sociales y motores de búsqueda.

## **Consumidor**

### **Comportamiento del consumidor**

Estudiar el comportamiento del consumidor es clave para entender el procesamiento que conlleva cada transacción de dinero por servicios o productos. Al

estudiar el comportamiento del consumidor se define patrones, hábitos y tendencias de consumo que al ser analizados pueden ser utilizados como una ventaja a la hora de establecer como se quiere que experimente el consumidor el proceso de compra, si quiere que sea dentro de la comodidad de su hogar, que sea en un lugar concurrido, etc. De manera que el comportamiento del consumidor: “Describe la forma en que los consumidores toman decisiones de compra y cómo utilizan y desechan los bienes o servicios que adquieren” (Hair, Lamb y McDaniel, 2012, p.190).

Cuando se sabe la manera en que los consumidores toman las decisiones de compra, estos mismos comportamientos se pueden manipular para aumentar las ventas mediante la manipulación de los factores decisivos que impulsan la compra.

### ***Mapa de la empatía***

El mapa de empatía es una herramienta gráfica que permite personalizar, caracterizar y conocer a un segmento de clientes; es una herramienta clave en el Design Thinking y nos lleva a definir a los clientes más allá del típico “hombre, soltero, de entre 30 y 40 años, clase media”, puesto que nos hará plantearnos preguntas respecto a sus gustos, en lo que piensa, en lo que le influye, en cómo actúa, etc. (Hernández H. , 2020, párr.2)

### ***Núcleo psicológico***

El núcleo psicológico habla de los aspectos mentales que afectan de una u otra manera las decisiones de consumo de las personas. Incluye los sentidos, la percepción, la motivación y el conocimiento de la persona respecto al producto o servicio en venta.

(...) para tomar decisiones que afectan resultados, como comprar productos nuevos, los consumidores deben familiarizarse primero con los procesos que se describen en el núcleo psicológico. Deben estar motivados, ser capaces y tener la oportunidad de exponerse, percibir y prestar atención a la información. Deben pensar en ella, desarrollar actitudes al respecto, y formar recuerdos que retomarán en el proceso de toma de decisiones (Hoyer, 2015, p.43).

El núcleo psicológico describe la primera parte del proceso de toma de decisiones. Es tal vez, una de las partes más importantes ya que es donde el consumidor forja su criterio.

### ***Proceso de toma de decisiones***

El proceso de toma de decisiones está en todas las personas. Cada vez que una persona decide tomar agua en vez de jugo está tomando una decisión de consumo. Estas decisiones muchas veces son tomadas de manera inconsciente y otras veces se toman como respuesta a diferentes estímulos visuales, psicológicos y físicos. El proceso de toma de decisiones difiere también con la edad; se sabe que el procesamiento de información es diferente para todas las generaciones, tanto para los *millennials* como para los *Baby Boomers* y otras generaciones.

La adquisición, uso y desecho suponen algún tipo de decisión de consumo, aun si la decisión consiste en no seleccionar ninguna de las alternativas, lo cual podría suceder cuando existe una gran dosis de incertidumbre. En algunos casos, el consumidor primero toma la decisión acerca de comprar o no y después se enfoca en la decisión de elegir. A su vez, la decisión de elegir puede implicar otras decisiones, como las que se relacionan con qué ofertas considerar, qué factores son importantes para la elección, que elección hacer en realidad, si tomar una decisión ahora o después, y cómo elegir cuando las alternativas no se pueden comparar. (Hoyer, 2015, p.183)

Entender el proceso de toma de decisiones de un consumidor es esencial para el proceso de venta. No basta solamente con conocer el perfil del mercado meta, también es necesario entender los factores que condicionan el consumo de un servicio.

Uno de los propósitos del documento es establecer el comportamiento del consumidor tanto sus hábitos de compra y consumo como su fidelidad.

### ***Gustos***

Difieren entre todas las personas. Los gustos están siempre sujetos a todas aquellas cosas que causan placer o satisfacción en las personas. Pueden ser tan simples como el color favorito o tan complejos como los gustos de comidas, olores y sabores.

De acuerdo con la Real Academia Española, es “Placer o deleite que se experimenta con algún motivo, o se recibe de cualquier cosa” (2021, párr.3).

Conocer los gustos del consumidor es esencial al trabajar en productos de consumo ya que solo al saber qué es lo que causa placer en el consumidor se puede alcanzar a satisfacerlo y mantenerlo feliz.

### ***Necesidades***

A diferencia de los gustos, las necesidades son iguales para todos, según expone Maslow (1943) en su famosa teoría jerarquía de las necesidades. En esta teoría se establecen las 5 necesidades básicas que tienen los humanos y que aplican para todas y cada una de las personas que viven en sociedad de manera voluntaria.

La definición de la Real Academia Española, señala que es “Aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir” (2021, párr.2).

Existen necesidades que sin importar el lugar donde se encuentre la persona siempre van a existir, como lo es la necesidad de comida, refugio y seguridad. Entender estas necesidades es clave para proporcionar al cliente todo lo que necesita para consumir el producto sin problemas.

### ***Aspiraciones***

Al hablar de aspiraciones se relaciona el tema con el deseo. Todas las personas tienen diferentes aspiraciones según sus gustos y motivaciones. Al consumir café, los consumidores siempre llevan consigo deseos y aspiraciones de cómo deben ser sus experiencias, de manera que comprender las aspiraciones del consumidor que adquiere el producto es una ventaja competitiva que permite satisfacer las expectativas de los clientes y crear una percepción positiva sobre el producto consumido.

De acuerdo con la Real Academia Española, es la “Acción y efecto de pretender o desear algún empleo, dignidad u otra cosa” (2021, párr.2).

## ***Fidelización***

La Real Academia Española define este término como “conseguir, de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella” (2021, párr.1).

Para efectos del presente documento, la fidelización se refiere a las acciones que realiza la empresa para mantener una base de su clientela como clientes constantes y leales.

## **Café**

### ***La planta del café***

El café es una bebida preparada a base de las semillas del arbusto del cafeto. El arbusto del cafeto es originario de Etiopía, África. El fruto que nace del cafeto contiene una semilla que es conocida como el grano del café. Esta semilla pasa por un proceso mediante el cual el grano es preparado para el consumo humano. Una vez listo el grano, se tuesta y se muele para luego generar la bebida del café a partir de varios métodos de infusión.

Hay varios relatos imaginativos, pero poco probables, acerca de cómo se descubren los atributos del grano tostado de café. Cuenta uno de ellos que a un pastor de cabras etíope le asombró el animado comportamiento que tenían las cabras después de haber mascado cerezas rojas de café (International Coffee Organization, 2021).

El grano del café es la materia prima para el producto terminado que comercializa Green Alley y tanto su calidad como su sabor dependen de la cosecha y los cuidados de cada agricultor.

### ***Agricultor – Productor***

En Costa Rica se considera que el productor “es toda persona que tiene derecho a explotar una plantación de café por cualquier título legítimo y entrega el café en fruta al beneficiador” (ICAFFE, 2015, párr.1).

Los productores son los encargados de cosechar el café en sus tierras. Ellos venden el café a los beneficios para que llegue a ser procesado y se convierta en el producto terminado listo para el consumo humano.



## ***Beneficio***

El beneficio es el nombre que se le da al procesamiento del café que hace el grano apto para el consumo humano. El ICAFÉ considera que los beneficiadores son todos quienes

... poseen una o más plantas de beneficio y cuya responsabilidad consiste en recibir, elaborar, financiar y vender el café. Recibe la materia prima o café fruta de uno o muchos caficultores por medio de los centros de acopio (recibidores) y lo transforman en café oro. Existen beneficios de café en todas las regiones cafetaleras del país. (ICAFE, 2015, párr.1)

## ***Torrefactor***

“Son propietarios de establecimientos dedicados al tostado, molido o cualquier otro proceso industrial del grano, así como a su comercialización en el ámbito nacional” (ICAFE, 2015, párr.2).

Los torrefactores son los dueños de las fábricas de procesamiento de café que se encargan de trabajar con el grano verde. Este grano se tuesta, se muele, se empaca y almacena para así poder comercializarse para su consumo. El trabajo de los torrefactores es uno de los últimos pasos en el procesamiento del café y son responsables en parte del sabor que adquiere el café al prepararse.

## ***Certificado de origen***

Son documentos que certifican el origen de una mercancía. En el marco de los tratados internacionales, los certificados de origen establecen las mercancías que merecen un trato especial arancelario de acuerdo con lo acordado.

El certificado de origen permite comprobar documentalmente que una mercancía califica como originaria en el marco de un tratado u acuerdo, permite al importador solicitar a sus autoridades aduaneras las preferencias arancelarias, para las mercancías sujetas a importación y posibilita a la autoridad aduanera del país importador, verificar durante el control inmediato o “a posteriori”, si la mercancía cumple con los requerimientos de origen negociados en el tratado u acuerdo (Promotora de Comercio Exterior, 2021).

## **Capítulo III**

### **Marco metodológico**

## **Definición del enfoque**

El enfoque del proyecto se refiere al rumbo que toma la investigación en términos de recolección de información y análisis de datos. El enfoque cualitativo, según Hernández, Baptista, & Fernández (2014), dirige al proyecto hacia una recolección de datos sin mediciones numéricas para describir y entender situaciones, fenómenos y comportamientos a través de las percepciones de los expertos o bien los consumidores.

En cuanto al enfoque cuantitativo, este dirige el proyecto hacia una recolección de datos numéricos que forman la base de un análisis estadístico que identifica patrones de comportamiento. Ambos enfoques válidos determinan el abordaje metodológico del proyecto. Sin embargo, utilizar ambos enfoques es igualmente válido, dirigiendo la investigación a lo que se denomina enfoque mixto.

El enfoque establecido para este proyecto es de tipo cuantitativo con rasgos cualitativos. Se establece de esta manera porque la investigación se sustenta en mayor grado en una recolección de datos numéricos y análisis estadísticos de la industria del café que permiten generalizar el comportamiento de un segmento de mercado. El enfoque cuantitativo también incluye la cuantificación de datos recolectados de fuentes primarias por medio de una encuesta. Los datos recolectados de la encuesta son luego utilizados como base para un análisis estadístico para determinar patrones y hábitos de consumo.

Se establece que el enfoque tiene rasgos cualitativos porque uno de los objetivos está relacionado con la percepción de la demanda y su comportamiento relacionado con sus gustos y preferencias de compra. El análisis de percepciones y puntos de vista no incluye datos numéricos ni análisis estadísticos. La percepción de la demanda es subjetiva y puede ser diferente para todas las personas. Se toma como base el conocimiento generalmente aceptado por los expertos y se considera también la opinión del consumidor.

Por medio de una entrevista a un experto en evaluación de proyectos se determinan aspectos del área comercial y a través de una entrevista a un consumidor del producto se determinan percepciones y necesidades del consumidor. Estas dos opiniones -tanto del experto como del consumidor- son tomadas en cuenta para el

desarrollo del proyecto ya que su análisis e interpretación viene a reforzar los datos numéricos obtenidos.

### **Diseño del estudio**

Se refiere al diseño de la metodología que puede ser aplicable en el desarrollo del proyecto. Más específicamente, se define la estructura de la metodología que se aplica en la investigación.

La gestación del diseño del estudio representa el punto donde se conectan las etapas conceptuales del proceso de investigación como el planteamiento del problema, el desarrollo de la perspectiva teórica y las hipótesis con las fases subsecuentes cuyo carácter es más operativo (Hernández *et al.*, 2014, p.159).

Según Hernández *et al.* (2014), se determina que el investigador debe encontrar la manera práctica y concreta de contestar las preguntas de investigación de manera que se consiga cumplir con los objetivos establecidos. Para esto se necesita determinar uno o más diseños de investigación para poder aplicarlos al contexto de estudio. El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema.

### **No experimental**

Se define la investigación de carácter no experimental ya que las variables que se estudian no son variables que se puedan manipular. La percepción de la demanda y el perfil del consumidor son comportamientos ya establecidos entre la demanda y el objetivo es estudiarlos tal y como ocurren en su ambiente natural para que a partir de eso se adapten las estrategias comerciales a los consumidores.

“Se aplican teorías ya existentes a situaciones nuevas, pero que no requiere la elaboración de un nuevo modelo teórico” (Cortez & Iglesias, 2004, p.19). Al aplicar un estudio de mercado se aplica la teoría ya existente para el diseño de la investigación.

Según Hernández *et al.* (2014), se define como los “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.185).

Se determina la investigación como no experimental también porque los métodos de recolección de información están diseñados para no manipular las variables y fenómenos de estudio. Dentro de la investigación se plantea recolectar y analizar la información de los hábitos de consumo y la percepción de la demanda, esto sin manipular a los participantes del estudio, sus opiniones o criterios.

### **Transversal**

Se define la investigación como transversal ya que todas las mediciones y recolección de datos están delimitadas a un tiempo específico, primer cuatrimestre del año 2021.

“Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (...) su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández *et al.*, 2014, p.187).

El estudio se limita a investigar la situación del mercado en un periodo delimitado del tiempo lo que genera cierto porcentaje de incertidumbre para el futuro ya que siempre se pueden hacer proyecciones, pero predecir exactamente cómo cambian las tendencias y los hábitos del mercado es virtualmente imposible.

“Este tipo de investigaciones es como una fotografía en un momento dado del problema que se está estudiando y puede ser: descriptiva o de correlación, según el problema en estudio” (Cortez & Iglesias, 2004, p.27).

### **Métodos de investigación**

Para Raffino (2019) los métodos de investigación son el camino que se quiere tomar para llevar a cabo la investigación. Se refiere a los diferentes modelos de procedimientos que se aplican a las investigaciones. Los métodos deben ser siempre de acuerdo con la naturaleza y al enfoque de la investigación.

Los siguientes métodos son determinados por las mismas características que describen el estudio y se considera que son los más adecuados para abordar el tipo de investigación planteada.

## **Analítico**

Se utiliza el método analítico ya que se parte de datos concretos obtenidos a través de diferentes instrumentos de investigación establecidos, y que son descritos más adelante, los cuales son analizados de manera que se puedan obtener datos abstractos como gustos, preferencias y percepciones.

## **Deductivo**

El método deductivo, como su nombre lo sugiere, emplea la deducción como herramienta principal. Parte de una idea general y desarrolla conclusiones a partir de ella tal y como describe Raffino (2019), extrae conclusiones lógicas y válidas a partir de un conjunto de posiciones dadas por sentado.

De manera que el método deductivo se puede definir como: “un método que parte de lo general para centrarse en lo específico mediante el razonamiento lógico y las hipótesis que puedan sustentar conclusiones” (Canaan, 2019, párr.19).

Se emplea también el método deductivo ya que se parte de la idea central de la factibilidad comercial de establecimiento hotelero centrándose en los detalles específicos que determinan dicha factibilidad.

## **De campo**

Los estudios de campo son aquellos se extraen su información directamente de su fuente natural. Es decir: “es aquella que se aplica extrayendo datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección con el fin de dar respuesta a un problema” (Capital humano, 2017, párr.1).

Se utiliza el método de investigación de campo ya que se emplean instrumentos de recolección de información que requieren ser empleados en el campo. como son la encuesta y la entrevista, de manera que la información obtenida a través de este método viene de fuentes primarias obtenidas en la unidad espacial delimitada.

## **Documental**

La revisión documental de teoría actual es fundamental a la hora de elaborar estudios de mercado completos. Es necesario siempre revisar la información existente antes de cualquier investigación y por ese motivo se considera que la investigación

adquiere un carácter documental. La información obtenida en el campo luego es comparada con la información documental y analizada para establecer correlaciones.

La investigación documental “puede definirse como una estrategia en la que se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades teóricas y empíricas usando para ello diferentes tipos de documentos utilizando para ello, métodos e instrumentos que tiene como finalidad obtener resultados que pueden ser base para el desarrollo de la creación” (Martínez, 2002, párr.3)

En cuanto a la documentación, se utilizan tanto textos literarios como medios electrónicos, artículos de revistas y tesis o disertaciones de profesionales en la materia. Se parte de la premisa de que esta documentación tiene autoría de expertos y sus datos son corroborados y editados con el fin de comunicar la información de la manera más clara y concisa posible.

### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación se determina con base en los fines a los que se quiere llegar con la investigación. Existen varios tipos de investigación y al clasificarla en alguno de ellos se determina también su profundidad. Los tipos de investigación no son excluyentes y pueden ser combinados, como se describe a continuación.

“Clasificar una investigación de tipo descriptiva, exploratoria o explicativa tiene que ver con la profundidad de esta; es decir, según el nivel de conocimiento que se desea alcanzar” (Universia Costa Rica, 2017, párr.2).

### **Descriptivo**

“Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández *et al.*, 2014. p.125).

En cuanto al tipo de investigación descriptiva, se especifican propiedades y características importantes del mercado meta con el fin de describir sus tendencias, percepciones y hábitos de consumo.

## **Exploratorio**

“A través de este método pueden analizarse situaciones particulares mediante un estudio individual de los hechos que formula conclusiones generales, que ayudan al descubrimiento de temas generalizados y teorías que parten de la observación sistemática de la realidad” (Hernández *et al.*, 2014, p.124).

Gracias al método exploratorio se pueden desarrollar conclusiones obtenidas a partir del análisis de los resultados que provienen del empleo de los instrumentos de investigación.

## **Etnográfica**

Se describe como “el estudio del comportamiento humano en su contexto natural, que implica la observación del comportamiento y de los escenarios físicos” (McDaniel & Gates, 2016, p.239).

Mediante la investigación etnográfica se observa el comportamiento de los consumidores actuales del servicio con el fin de determinar patrones de comportamiento y consumo dentro de los escenarios físicos que los mismos frecuentan.

## **Sujetos y fuentes de información**

Se refiere a las personas y los objetos que son tanto fuentes de información como sujetos al estudio del investigador. En cuanto a los sujetos de investigación, se refiere a las personas que investigan, mientras que los objetos de investigación a los productos, servicios o establecimientos y si bien son fuentes de información, también están sujetas al escrutinio del investigador con el fin de comprenderlas.

## **Sujetos de investigación**

Según McDaniel & Gates (2016), el sujeto de investigación es el conjunto de personas utilizadas como fuentes de información primaria dentro de una investigación.

De manera que los sujetos de investigación son:

- Consumidores de café que habitan en la comuna de Viña del Mar
  - Consumidores habituales de café mayores de 20 años.
  - Que tengan interés en un producto de mayor calidad.



- Que consuman en la zona donde habitan.
- Experto
  - Un experto en evaluación de proyectos.

### **Objeto de investigación**

Para McDaniel & Gates (2016), el objeto de información está dado, entonces, por el conjunto de productos o servicios, establecimientos y procedimientos que se investigan como objetivo, cabe destacar que en este caso se toma la empresa Green Alley como objeto principal de investigación.

Los objetos de información son:

- La empresa distribuidora de café
- El entorno socioeconómico de la empresa

### **Fuentes primarias**

Las fuentes primarias se describen como: “Nuevos datos recabados para ayudar a resolver el problema que se está investigando” (McDaniel & Gates, 2016, p.118).

Se utilizan como fuentes primarias:

- La información recopilada del cuestionario aplicado a los consumidores potenciales del producto. Estos datos son cuantitativos y se analizan como tales.
- La información recopilada de la entrevista efectuada al experto en evaluación de proyectos, como datos cualitativos,

siendo estas las principales fuentes de información asociadas al desarrollo del establecimiento.

Se dice entonces que las fuentes primarias “son aquellos recursos documentales que han sido publicados por primera vez, sin ser filtrados, resumidos, evaluados o interpretados por algún individuo” (Mejía, 2019, párr.3).

### **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias se definen de la siguiente manera: “Las fuentes secundarias tienen como principio recopilar, resumir y reorganizar información contenida

en las fuentes primarias. Fueron creadas para facilitar el proceso de consulta, agilizando el acceso un mayor número de fuentes en un menor tiempo” (Mejía, 2019, párr.24).

Como fuentes secundarias se utilizan:

- Textos literarios
- Páginas web
- Artículos de revistas
- Documentos en línea
- Libros digitales
- Medio electrónicos
- Tesis y disertaciones

### **Población y muestra**

La población se refiere al conjunto de personas que comparten características similares y que son un grupo de interés en el proyecto. La muestra se refiere al subconjunto de ese grupo que permite aplicar los instrumentos de manera representativa.

#### **Población**

Se define como población:

- el conjunto de personas entre 20 y 69 años que habiten en la comuna de Viña del Mar durante el primer cuatrimestre del 2021.

“La población es determinada por todo el grupo de personas del que se necesita obtener información” (McDaniel & Gates, 2016, p.440).

Según los datos de la Municipalidad de Viña del Mar, (2021), se tiene que para la zona determinada se estima una población de 176 296 personas que tienen entre 20 y 69 años.

#### **Muestra**

El empleo de una muestra es necesario para el desarrollo de la investigación. Al contar con una población extensa, utilizar muestras representativas ayuda

significativamente el proceso investigativo al ahorrar tiempo y haciendo los datos obtenidos de los instrumentos medibles.

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández *et al.*, 2014, p. 208).

Para efectos de este trabajo, la muestra esta dada por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(z^2 \times p \times q \times N)}{\{[(N - 1) \times e^2] + (z^2 \times p \times q)\}}$$

Donde

- Z es el Intervalo de confianza igual a 1.96 que equivale a un 95%
- p es la Homogeneidad igual a 95% alcanzada a traves de los filtros en el cuestionario. En este caso, se pregunta al sujeto de investigación si es consumidor habitual de café y su edad para asegurar que califique con las características deseadas del consumidor.
- q es la Heterogeneidad igual a 5%
- n es la Muestra por calcular
- N es la Población 176 296
- e es el Error igual a 5%

De manera que

$$n = \frac{(1.96^2 \times 0.95 \times 0.05 \times 176296)}{\{[(176296 - 1) \times 0.05^2] + (1.96^2 \times 0.95 \times 0.05)\}}$$

n = 73

Teniendo esta información en cuenta, se determina que los instrumentos se aplican al subconjunto de 73 personas, siendo esta una muestra representativa de la población al utilizar los filtros correspondientes a la edad y el consumo habitual.

## **Muestreo**

El muestreo se puede definir de manera general como la manera de aplicación de los instrumentos a la muestra. “Se define como el proceso de obtener información de un subconjunto de un grupo más grande” (McDaniel & Gates, 2016, p.414).

El muestreo se obtiene a partir de muestras aleatorias, estratificadas y no probabilísticas. Seleccionar el muestreo adecuado es esencial para obtener datos verdaderamente representativos.

## **Aleatorio**

El muestreo aleatorio sugiere que al escoger los miembros de la población que participarán como parte de la muestra, estos sean escogidos de manera aleatoria.

“Las unidades de análisis o los elementos muestrales se eligen siempre aleatoriamente para asegurarnos de que cada elemento tenga la misma probabilidad de ser elegido” (Hernández *et al.*, 2014, p.216).

El subconjunto de la muestra es seleccionado aleatoriamente ya que la población es de tipo homogénea gracias al diseño de los instrumentos de manera que no importa cuál de los elementos sea elegido, siempre será una muestra representativa.

## **No probabilístico**

Se elige la muestra con base en las características de los consumidores, las cuales se identifican a través de los instrumentos. Los instrumentos actúan como filtros con el fin de homogeneizar la muestra.

Se define como: “Una muestra no probabilística es aquella en la que se desconoce las probabilidades de selección para los elementos de la población” (McDaniel & Gates, 2011, p.79).

De manera que, al ser una muestra homogénea, las probabilidades de que escojan a ciertos individuos sobre otros es irrelevante.

## Instrumentos

### Cuestionario

El cuestionario se define como: “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir (...) Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (...) debe ser congruente con el planteamiento del problema” (Hernández *et al.*, 2014, p.250).

El cuestionario propuesto se aplica a la muestra de consumidores habituales de café entre 20 y 69 años que habitan la comuna de Viña del Mar en forma de una encuesta que se detalla mas adelante. A continuación se encuentra el desglose del cuestionario. Cada uno de los ítems se diseño con el fin de recuperar información relacionada con las variables derivadas de los objetivos específicos.

**Tabla 4**

*Desglose del cuestionario aplicado a la muestra*

Desglose del Cuestionario aplicado a la muestra			
Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Cerrada Dicotómica Tipo filtro	Consumo habitual del producto	Nominal
2	Cerrada Dicotómica filtro	Lugar de residencia tipo	Nominal
3	Cerrada Politómica Tipo filtro	Edad	Intervalo
4	Cerrada Dicotómica filtro	Género tipo	Nominal
5	Cerrada Dicotómica	Conocimiento producto	del De razón

6	Cerrada Dicotómica	Conocimiento del café de exportación de Costa Rica	De razón
7	Cerrada Dicotómica	Conocimiento de las diferentes calidades de café	De razón
8	Cerrada Politómica	Visitas a comercios asociados al café	De razón
9	Cerrada Politómica	Lugares de preferencia de consumo	De razón
10	Cerrada Dicotómica	Sabores de preferencia en el café	De razón
11	Cerrada Politómica	Preparación favorita	De razón
12	Cerrada Politómica	Percepción de la industria local	De razón
13	Cerrada	Calidad de la industria local	De razón

---

Fuente: elaboración propia.

### **Encuesta**

La encuesta es uno de los métodos de aplicación del cuestionario que existen. Se aplica de la siguiente manera: “el cuestionario se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos. Pero la forma de autoadministración puede tener distintos contextos: individual, grupal o por envío” (Hernández *et al.*, 2014, p.266).

Se aplica el cuestionario personalmente a la muestra de forma presencial y directamente sobre los elementos que participan según el tamaño de muestra definido previamente.

## Entrevista

Las entrevistas son cuestionarios con preguntas abiertas que se realizan por lo general a expertos, constituyen una parte cualitativa en la investigación ya que toman en cuenta opiniones y criterios propios de una persona. Estas entrevistas “sondean y producen respuestas detalladas a las preguntas; a menudo se utilizan técnicas no directivas para descubrir motivaciones ocultas” (McDaniel & Gates, 2011, p.151)

Se aplica la entrevista al señor Raúl Espinoza, M.Sc. experto evaluador de proyectos, con el fin de que el brinde su perspectiva sobre la factibilidad comercial del proyecto en cuestión. A continuación, se presenta el desglose de los ítems aplicados en la entrevista. Cada uno de los ítems se relaciona con las variables, que a su vez están basadas en los objetivos específicos.

**Tabla 5**

*Desglose de la entrevista aplicada al experto*

<b>Desglose de la entrevista aplicada al experto</b>			
<b>Ítem</b>	<b>Naturaleza</b>	<b>Reactivo</b>	<b>Indicador</b>
1	Abierta	Conocimiento del café de especialidad	De razón
2	Abierta	Características del público	De razón
3	Abierta	Valor agregado	De razón
4	Abierta	Potencial de la industria	De razón
5	Abierta	Ubicación	De razón
6	Abierta	Precio	De razón
7	Abierta	Importancia de las necesidades	De razón
8	Abierta	Importancia de la educación en productos saludables	De razón
9	Abierta	Impacto del producto	De razón
10	Abierta	Ingreso de nuevos competidores	De razón

Fuente: Elaboración propia.

## **Confiabilidad y validez**

### **Confiabilidad**

La confiabilidad de la investigación se define como el “grado al cual las medidas están libres de un error aleatorio y, por consiguiente, proporcionan datos congruentes” (McDaniel & Gates, 2016, p.464).

El grado de confiabilidad de la investigación es de un 95%. Se define este grado de confiabilidad ya que el fin de la investigación es probar la factibilidad comercial de la empresa en cuestión. Para alcanzar este porcentaje de confiabilidad se utiliza el valor de 1.6 en el intervalo de confianza.

Se define intervalo de confianza como el “intervalo que, en el nivel de confianza específico, incluye el valor real de la población” (McDaniel & Gates, 2016, p.450). Se utiliza además un porcentaje de 5% permisible en cuanto al porcentaje de error de medición. El error de medición se define como el “error que ocurre porque la muestra seleccionada no es perfectamente representativa de la población” (McDaniel & Gates, 2016, p.460).

Para aumentar la confiabilidad del estudio, se agregan filtros en los instrumentos, los cuales permiten definir una muestra homogénea con características similares y que además conocen el producto en cuestión. Se define filtros como “preguntas utilizadas para identificar al público apropiado” (McDaniel & Gates, 2016, p.460). En este caso, se pregunta a la muestra si son consumidores habituales de café, su lugar de residencia y su edad, para mantener una muestra de consumidores de la zona con poder adquisitivo para adquirir el producto.

### **Validez**

La validez comprueba la funcionalidad de los instrumentos en cuanto a las variables que se quieren medir. “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (Hernández *et al.*, 2014, p.233).

Si los instrumentos fallan eso quiere decir que hay errores en las mediciones o la muestra no es suficientemente representativa.



## **Validez de contenido**

“La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en el que la medición representa al concepto o variable medida” (Hernández *et al.*, 2014, p.234).

Se comprueba la validez de contenido ya que los instrumentos de mediciones se encuentran basados en los objetivos específicos del trabajo.

## **Validez de constructo**

“(…) en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir. (Hernández *et al.*, 2014, p.234).

Se determina que la investigación tiene validez ya que, en primer lugar, se basa en normas metodológicas preestablecidas en la academia. En segundo lugar, el documento es revisado por un tutor experto en el campo. En tercer lugar, el documento se valida con un metdólogo y finalmente, mediante el instrumento Alfa de cronbach.

## **Operacionalización de variables**

### **Primera variable: Conocimiento del producto**

#### ***Definición conceptual***

Se refiere al conocimiento previo que tiene la población de estudio sobre el producto que se quiere comerciar.

El conocimiento del producto previo a su lanzamiento es esencial ya que si el público meta no conoce el producto se debe hacer un plan para educar a la gente de manera que esté posicionado antes de su lanzamiento.

#### ***Definición instrumental***

Los ítems específicos del cuestionario que evalúan la variable según su naturaleza e idea principal son los siguientes:

- Ítem 1:
  - Naturaleza
    - Cerrada, dicotómica tipo filtro.
  - Reactivo

- Consumo del producto.
- Item 5:
  - Naturaleza:
    - Cerrada, dicotómica
  - Reactivo:
    - Conocimiento del café de especialidad

Los ítems específicos de la entrevista que evalúan la primera variable según su naturaleza y reactivo son los siguientes:

- Ítem 1:
  - Naturaleza:
    - Abierta
  - Reactivo
    - Conocimiento del producto
- Item 3:
  - Naturaleza:
    - Abierta
  - Reactivo
    - Valor agregado del producto
- Item 8:
  - Naturaleza:
    - Abierta
  - Reactivo:
    - Educación del público

Cabe resaltar que estos datos obtenidos de este instrumento se comparan con la información documental con el fin de formar conclusiones y criterios representativos.

### ***Definición operacional***

La variable del conocimiento del producto es de naturaleza cuantitativa ya que también incluye datos cuantificables. Esta variable es de gran importancia y se evalúa

con el fin de comprender si el consumidor tiene conocimientos previos sobre el producto, para así generar estrategias de negocios orientadas a la educación del consumidor.

Los ítems específicos del cuestionario que evalúan la variable según su indicador son los siguientes:

- Ítem 1: Nominal.
- Ítem 5: De razón

Los ítems específicos de la entrevista que evalúan la primera variable según su indicador son los siguientes:

- Ítem 1: De razón.
- Ítem 3: De razón
- Ítem 8: De razón

## **Segunda variable: Características del café de exportación**

### ***Definición conceptual***

Las características del café de exportación se pueden definir para efectos de este documento como la manera en que la demanda percibe la calidad en función del origen del grano y más específicamente cómo lo perciben respecto al café elaborado localmente.

### ***Definición instrumental***

Los ítems específicos del cuestionario que evalúan la variable según su naturaleza e idea principal son los siguientes:

- Ítem 6:
  - Naturaleza
    - Cerrada, dicotómica
  - Reactivo
    - Conocimiento del café de Costa Rica.
- Ítem 7:
  - Naturaleza
    - Cerrada, dicotómica

- Reactivo
  - Calidad del producto exportado con respecto al local.

Los ítems específicos de la entrevista que evalúan la segunda variable según su naturaleza y reactivo son los siguientes:

- Ítem 9:
  - Naturaleza
    - Abierta.
  - Reactivo
    - Impacto de introducir café de mayor calidad en la economía
- Ítem 10:
  - Naturaleza
    - abierta
  - Reactivo
    - Ingreso de nuevos competidores en la industria

La información obtenida de este instrumento luego de su aplicación será comparada con los datos documentales ya expuestos, de manera que los resultados que se arrojen puedan ser analizados con un criterio más completo de la teoría y la información de campo.

### ***Definición operacional***

La naturaleza de esta variable es de carácter cuantitativo ya que incluye la cuantificación de las personas que tienen conocimientos del origen del producto. La variable del conocimiento del origen del producto se evalúa debido a que es necesario saber cuál es el conocimiento de la demanda frente al producto para así poder determinar la percepción que se tiene sobre su calidad con respecto al producto local para formar criterios positivos que beneficien la compra y venta del producto.

Los ítems específicos del cuestionario que evalúan la variable según indicador son los siguientes:

- Ítem 6: De razón.
- Ítem 7: De razón.

Los ítems específicos de la entrevista que evalúan la primera variable según su indicador son los siguientes:

- Ítem 9: De razón.
- ítem 10: De razón.

### **Tercera variable: Características de la empresa**

#### ***Definición conceptual***

Las características de la empresa se pueden definir como la manera en que la empresa debe diseñar sus estrategias de negocios de acuerdo con las necesidades y requerimientos del mercado meta.

#### ***Definición instrumental***

Los ítems específicos del cuestionario que evalúan la variable según su naturaleza e idea principal son los siguientes:

- Ítem 8:
  - Naturaleza
    - Cerrada, politómica
  - Reactivo
    - Cantidad de visitas a locales asociados.
- Ítem 9:
  - Naturaleza
    - Cerrada, politómica
  - Reactivo
    - Lugar de preferencia de consumo.

Los ítems específicos de la entrevista que evalúan la tercera variable según su naturaleza y reactivo son los siguientes:

- Ítem 2:
  - Naturaleza
    - Abierta
  - Reactivo
    - Impacto de las necesidades del cliente en el producto final

- Ítem 4:
  - Naturaleza
    - Abierta
  - Reactivo
    - Potencial de la empresa en la industria chilena
- Ítem 5:
  - Naturaleza
    - Abierta
  - Reactivo
    - Impacto de la ubicación de la empresa en las ventas

La información obtenida de este instrumento luego de su aplicación es cuantificada y analizada para definir las estrategias que la empresa debe seguir para responder a las necesidades del mercado.

### ***Definición operacional***

La naturaleza de esta variable es de carácter mayoritariamente cualitativo ya que dependiendo de las opiniones y hábitos del cliente se desarrolla un modelo operativo que responde activamente a ellas.

Los ítems específicos del cuestionario que evalúan la variable según indicador son los siguientes:

- Ítem 8: De razón.
- Ítem 9: De razón.

Los ítems específicos de la entrevista que evalúan la primera variable según su indicador son los siguientes:

- Ítem 2: De razón.
- ítem 4: De razón.
- Ítem 5: De razón.

## **Cuarta variable: Perfil del consumidor**

### ***Definición conceptual***

El perfil del consumidor se refiere a las características, gustos, preferencias y necesidades que caracterizan al público meta. “El perfil del consumidor se define como aquel grupo de características que describen al cliente ideal que tu negocio desea tener, teniendo en cuenta el análisis de las variables y de las necesidades” (Sandoval, 2019, párr.1).

### ***Definición instrumental***

Los ítems específicos del cuestionario que evalúan la variable según su naturaleza e idea principal son los siguientes:

- Ítem 2:
  - Naturaleza
    - Cerrada, dicotómica, tipo filtro
  - Reactivo
    - Lugar de residencia
- Ítem 3:
  - Naturaleza
    - Cerrada, politómica, tipo filtro
  - Reactivo
    - Edad
- Ítem 4:
  - Naturaleza
    - Cerrada dicotómica
  - Reactivo
    - Género
- Ítem 10:
  - Naturaleza
    - Cerrada, politómica
  - Reactivo
    - Sabor de preferencia

- Ítem 11:
  - Naturaleza
    - Cerrada, politómica
  - Reactivo
    - Preparación de preferencia

Los ítems específicos de la entrevista que evalúan la tercera variable según su naturaleza y reactivo son los siguientes:

- Ítem 7:
  - Naturaleza
    - Abierta
  - Reactivo
    - Impacto de las necesidades del cliente en el producto final

La información obtenida de este instrumento luego de su aplicación es cuantificada y analizada con el fin de estudiar las características que definen al mercado y así poder diseñar estrategias de venta y mercadeo que estén acordes.

### ***Definición operacional***

La naturaleza de esta variable es de carácter mayoritariamente cualitativa ya que se investigan las características del cliente para poder definir un perfil de persona a quien va dirigido el producto.

Los ítems específicos del cuestionario que evalúan la variable según indicador son los siguientes:

- Ítem 2: Nominal.
- Ítem 3: Nominal.
- Ítem 4: Nominal
- Ítem 10: De razón
- Ítem 11: De razón

Los ítems específicos de la entrevista que evalúan la primera variable según su indicador son los siguientes:



- Ítem 7: De razón.

### **Quinta variable: Percepción de la demanda**

#### ***Definición conceptual***

La percepción es una de las variables internas que explican el comportamiento del consumidor, la percepción se entiende como el proceso por medio del cual los individuos seleccionan, organizan e interpretan los estímulos dentro de un panorama coherente y significativo del mundo. (Hernández *et al.*, 2014 p.54)

#### ***Definición instrumental***

Los ítems específicos del cuestionario que evalúan la variable según su naturaleza e idea principal son los siguientes:

- Ítem 12:
  - Naturaleza
    - Cerrada, dicotómica
  - Reactivo
    - Calidad de los productos de exportación
- Ítem 13:
  - Naturaleza
    - Cerrada, tipo Likert
  - Reactivo
    - Calidad del café local

Los ítems específicos de la entrevista que evalúan la tercera variable según su naturaleza y reactivo son los siguientes:

- Ítem 6:
  - Naturaleza
    - Abierta
  - Reactivo
    - Precio

La información obtenida de este instrumento luego de su aplicación es cuantificada y analizada para definir el punto de partida para generar un posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

### ***Definición operacional***

La naturaleza de esta variable es de carácter mayoritariamente cuantitativo ya que los datos se cuantifican y se analizan en una escala de percepción.

Los ítems específicos del cuestionario que evalúan la variable según indicador son los siguientes:

- Ítem 12: De razón.
- Ítem 13: De razón

Los ítems específicos de la entrevista que evalúan la primera variable según su indicador son los siguientes:

- Ítem 6: De razón.

## **Capítulo IV**

### **Análisis e interpretación de resultados**

## **Análisis e interpretación de resultados**

Se presenta al lector, en este capítulo, el detalle de los resultados obtenidos como consecuencia de la aplicación de los instrumentos de investigación previamente mencionados. Los resultados aquí descritos se extraen de la información recopilada por medio de una encuesta aplicada al público potencial consumidor y de una entrevista hecha al señor M.Sc. Raúl Espinoza Guido, experto en evaluación de proyectos.

Los siguientes resultados se presentan en orden consecuente a las variables de investigación descritas en el capítulo tres. Es importante señalar que las herramientas de investigación se diseñan de acuerdo con las variables investigativas propuestas, de manera que el análisis de los resultados se desarrolla en función de cada variable.

En primer lugar, se presentan, para cada variable, los resultados del cuestionario aplicado en forma de encuesta a una muestra de 73 individuos que forman parte de la población a quien va dirigida el estudio. Estos individuos son seleccionados de manera aleatoria y se les ha solicitado responder al cuestionario de manera anónima. La muestra es, además, homogénea ya que se emplean preguntas de filtro en las herramientas de investigación para asegurar que la muestra seleccionada cumple con los requisitos mínimos que exige el estudio, en este caso ser un consumidor de café mayor de 20 años, con residencia en la comuna de Viña del Mar.

En segundo lugar, se detalla la información recopilada mediante una entrevista al experto M.Sc. Raúl Espinoza Guido, quien es profesional en el campo de la evaluación de proyectos y cuyo criterio se toma con base en su experiencia y crítica objetiva en el campo. Se mencionan los resultados de la entrevista de manera consecuente con la presentación de cada una de las variables investigativas.

Finalmente se presenta, para cada variable, un análisis de los resultados obtenidos de ambos instrumentos. Este análisis asocia los resultados con las variables de investigación y compara la información de campo obtenida con la información documental más relevante señalada en los capítulos anteriores.

Para los resultados obtenidos del cuestionario, los datos se presentan en forma de gráficas, seguido por la presentación de los resultados de la entrevista, que se

presentan en forma de tablas. Se presenta el análisis de los resultados y se contrasta con la información documental. El capítulo cierra con la aplicación del Alfa de Cronbach para la validación del cuestionario aplicado a los consumidores potenciales.

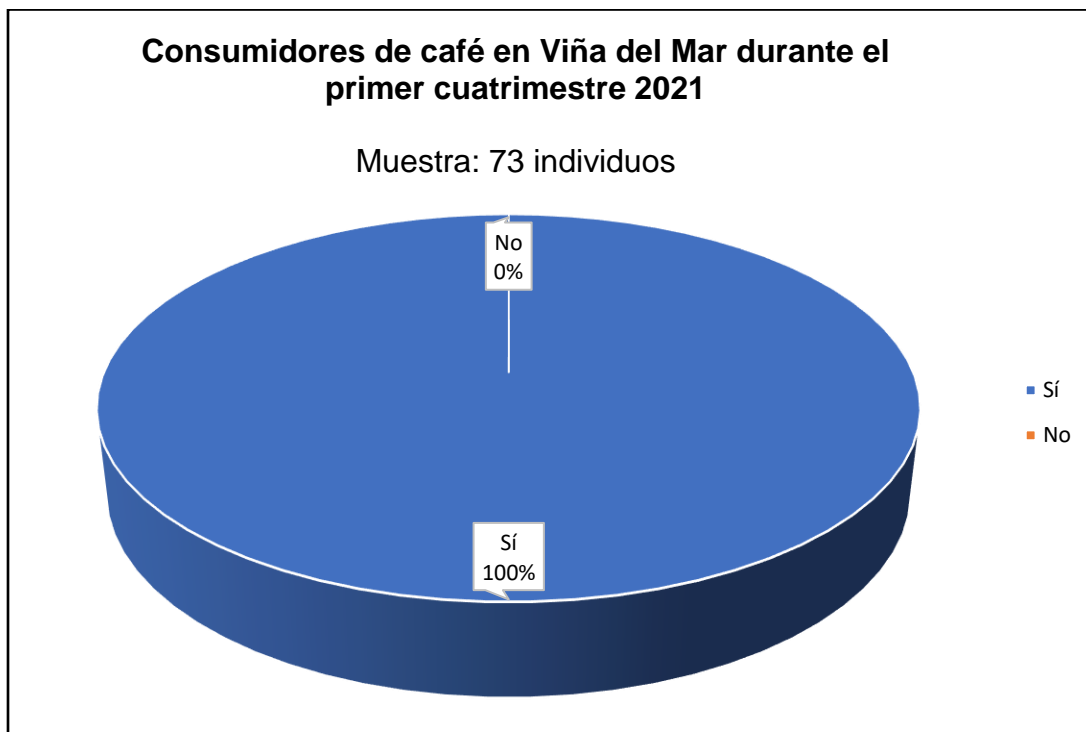
### **Análisis e interpretación de resultados de la primera variable: Conocimiento del Producto**

#### ***Resultados del cuestionario***

A continuación, se muestran los resultados del cuestionario de los ítems correspondientes a la primera variable de investigación.

#### **Figura 15**

*Definición del porcentaje consumidor de café en la muestra*



*Nota.* Elaboración propia.

La primera figura presentada corresponde al primer ítem del cuestionario, el cual establece la cantidad de consumidores habituales de café presentes en la muestra de la población encuestada. Se considera consumidor habitual de café a cualquier persona que consuma periódicamente este producto dentro de sus actividades regulares del día a día.

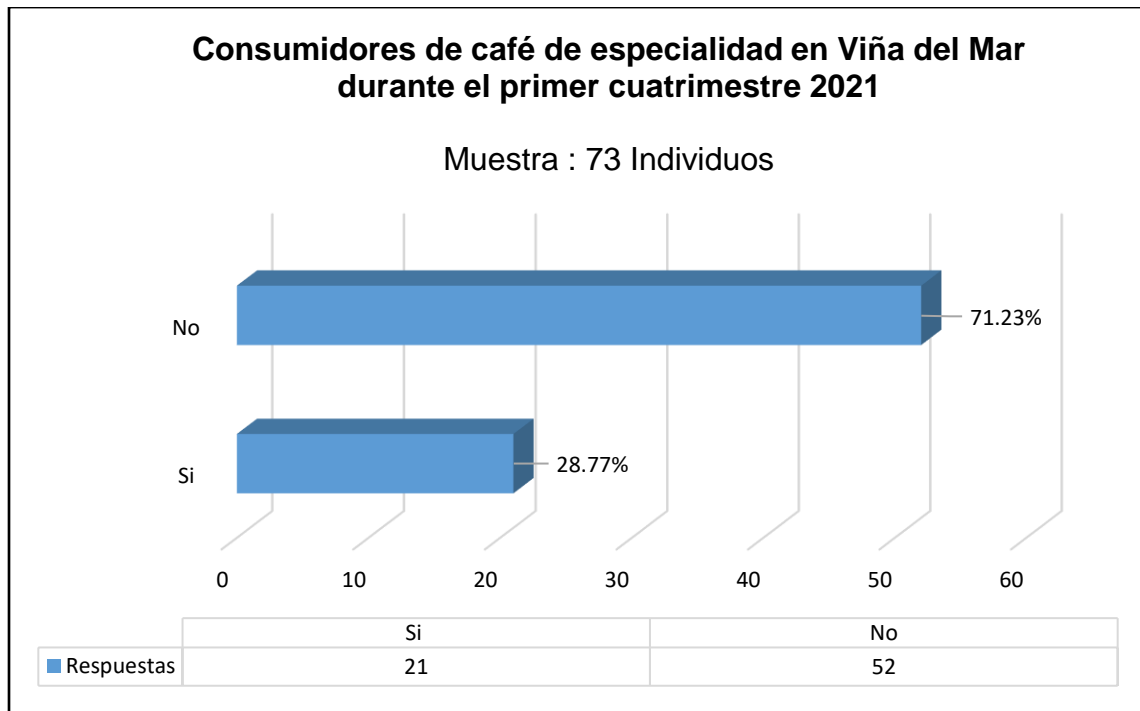
Se emplea esta pregunta como un filtro para homogeneizar la muestra. De esta manera se previene que las personas que no tienen interés en el consumo del producto participen en la encuesta ya que sus opiniones pueden alterar los resultados, alejándolos de la realidad.

Se demuestra que el 100% de la población encuestada es consumidora habitual de café, de manera que su opinión del producto se puede fundamentar en experiencias pasadas de consumo y en su preferencia de consumir este producto por sobre cualquier otro sustituto.

Debido a que la totalidad de la muestra cumple con esta característica se puede asumir homogeneidad y validez en la muestra, ambas características hacen que esta sea una muestra representativa de la población meta a la cual se dirige el producto.

**Figura 16**

*Definición de consumidores de café en la muestra*



*Nota.* Elaboración propia.

La Figura 16 presenta los resultados obtenidos a partir del ítem 5 del cuestionario. Este ítem pretende señalar la cantidad de individuos de la muestra que han consumido café de especialidad alguna vez.

Los resultados demuestran que más del 71% de la muestra (52 individuos de 73) afirma que nunca ha consumido café de especialidad. Este resultado evidencia que el café de especialidad no es tan conocido dentro del gremio de consumidores de café de la comuna de Viña del Mar.

De acuerdo con el Trade Map el café de tostado en granos representa el 12%, y café especial y “gourmet” representan el 3%. Los principales consumidores vienen a ser las empresas y cafeterías, este último segmento ha tenido un desarrollo alentador en los últimos periodos, abriéndose cafeterías y work cafés en comunas claves de la ciudad. (Yurapai, 2019, p.20)

Esto quiere decir que, de todo el café disponible para el consumo, el café tostado en granos representa al menos un 15% del mercado. De manera que los resultados de la encuesta evidencian que el consumo de la población es proporcional a la disponibilidad del producto, o sea que cuanto más café tostado en granos haya disponible en el mercado (oferta), mayor será la accesibilidad que el consumidor tenga a este producto de mayor especialización. En mercados donde este producto es de fácil acceso, principalmente en países productores como Costa Rica y Colombia, los consumidores prefieren en su mayoría café en grano tostado por su calidad, dejando de lado la presentación de café instantáneo.

Teniendo en cuenta que más de un tercio de la muestra no ha consumido nunca café de especialidad, es importante considerar que se necesite educar al público meta para que este tenga noción de la existencia de un producto de mayor calidad que está disponible en el mercado.

Adicionalmente, se puede considerar el café de especialidad como un producto innovador ya que gran parte de la muestra encuestada no lo ha consumido aún. Esto se puede desarrollar como una ventaja competitiva una vez que el producto se posicione en su nicho de mercado.

### **Resultados de la entrevista**

A continuación, se presentan los resultados de la entrevista de los ítems correspondientes a la primera variable.

**Tabla 6**

*Resultados de la entrevista correspondientes a la primera variable de investigación*

<b>Resultados de la entrevista correspondientes a la primera variable de investigación</b>				
Ítem	Reactivo	Sujeto:	M.Sc.	Raúl
1	Conocimiento del producto	Sí	Espinoza	
3	Valor agregado del producto	El valor agregado es proporcionar una satisfacción al consumidor que es exigente y que busca un producto especial que lo llena de buenas sensaciones		
8	Educación del público	Eso es un <i>marketing</i> formativo e inteligente		

*Nota.* Elaboración propia.

La Tabla 6 describe los resultados obtenidos al entrevistar al señor Espinoza, profesional en el campo de la evaluación de proyectos. Los ítems de la entrevista referentes a la primera variable de investigación corresponden al 1, 3 y 8. Estos están relacionados con el conocimiento del producto por parte del entrevistado. Se le pregunta si conoce el concepto, cuál considera que es su valor agregado y si considera necesaria la educación al público meta.

Se evidencia que el experto seleccionado para la entrevista conoce el producto y el concepto de especialidad. Además, considera que su valor agregado se relaciona con



ser un producto especial y que brinda buenas sensaciones a sus consumidores. A su vez, el opina que educar al consumidor es parte de un *marketing* formativo.

Para contrastar esta opinión se menciona el estudio realizado por Euromonitor, (2021) donde se comenta cómo Nestlé innova en sus productos siguiendo con la tendencia del mercado hacia el café fresco, dándole un valor agregado al producto por el que pueden atraer un público con un paladar más refinado.

The company also continually innovates to attract customers. For instance, in 2019 Nestlé launched its new line of instant coffee, Nescafé Gold Origins. This follows the trend towards higher-quality coffees with distinctive flavors, extending the trend from fresh coffee. (Euromonitor International, 2021, p.2)

La opinión del experto complementa lo investigado en el cuestionario anterior sobre el conocimiento del producto por parte del público. Se ha seleccionado al señor Espinoza porque además de su condición de profesional en el campo de la evaluación de proyectos, forma parte del público que consume café de especialidad, de manera que su opinión es la de un consumidor habitual del producto y refleja muy bien lo que el cliente percibe con la oferta actual. Su opinión puede asemejarse a lo que el 28,77% de la población encuestada que ha consumido café de especialidad percibe sobre el producto.

### ***Análisis documental***

En comparación con el análisis de la documentación existente y para respaldar los datos recopilados se hace referencia al estudio realizado por Euromonitor, mencionado en el capítulo I del documento.

En primer lugar, se parte de la premisa que todos los individuos encuestados son consumidores del producto en cualquiera de sus presentaciones y calidades.

En el estudio de Euromonitor International, (2021) titulado “Café en Chile”, se determina que en Chile el consumo del café instantáneo es mayor que el consumo de café fresco en grano por más de siete mil toneladas, esto se evidencia en la Figura 3 descrita en el primer capítulo. Como el café de especialidad se cataloga como café fresco

en grano, es coherente que en la muestra se evidencie una cantidad menor de individuos que lo consume.

Sumado a esto, en el estudio realizado por Euromonitor (2020) se comenta que el consumo del café está estrechamente ligado con el ingreso disponible por quintil, de manera que el café instantáneo está dirigido al público de los estratos económicos más bajos (compuestos por la mayoría de la población), mientras que el café de mayor calidad está dirigido a estratos con un nivel de ingresos más altos.

As more players enter the market in the different coffee categories, and as private label lines start to emerge as quality and affordable options, the consumption of coffee pods, ground coffee and premium instant coffee will be able to reach new socioeconomic levels, whereas regular instant coffee used to reign absolutely amongst lower-income groups. (Euromonitor International, 2021, p.3)

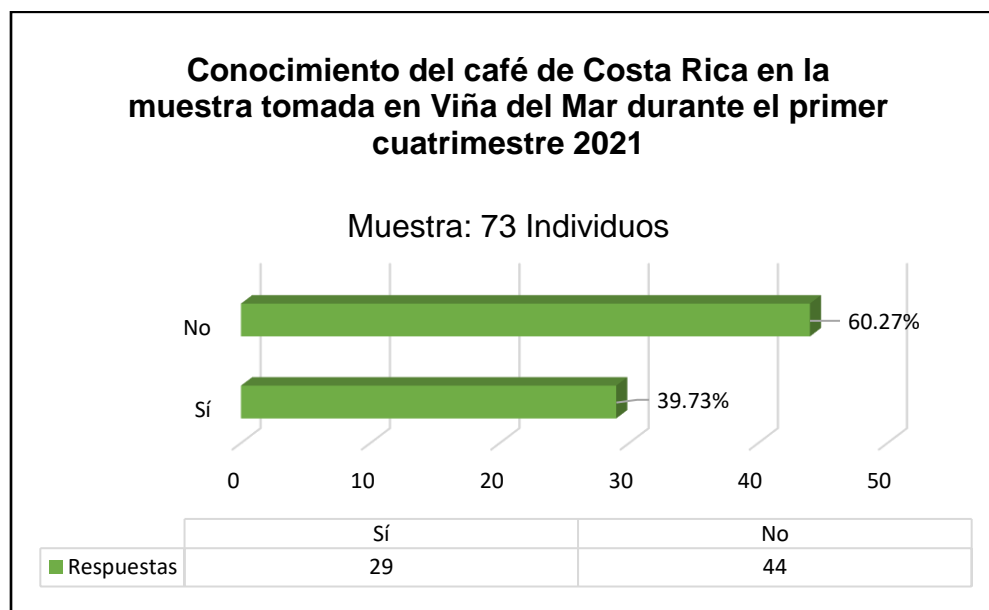
Teniendo en cuenta que la mayoría de las personas chilenas consumen café instantáneo, es posible que esta mayoría no conozca o no esté interesada en adquirir productos de mayor calidad o en su defecto, no tienen acceso a ellos ya que es un producto innovador y costoso que aún no se potencia en el mercado actual

## Análisis e interpretación de resultados de la segunda variable: Características del café de exportación

### Resultados del cuestionario

Figura 17

Conocimiento del café de Costa Rica



*Nota.* Elaboración propia

El ítem 6 del cuestionario hace referencia al conocimiento del café de Costa Rica por parte del público consumidor. Se pregunta a los individuos que componen la muestra si conocen previamente el café de origen costarricense, con el fin de determinar qué tan reconocida es la calidad del café de este origen dentro de la población de interés.

Según se determina en los resultados, el 60% de los individuos de la muestra no conocen el café de origen de Costa Rica, mientras que menos del 40% dicen tener noción del producto de ese origen. Esto evidencia que el café de Costa Rica no está tan posicionado en la mente de los consumidores como el café de otros orígenes.

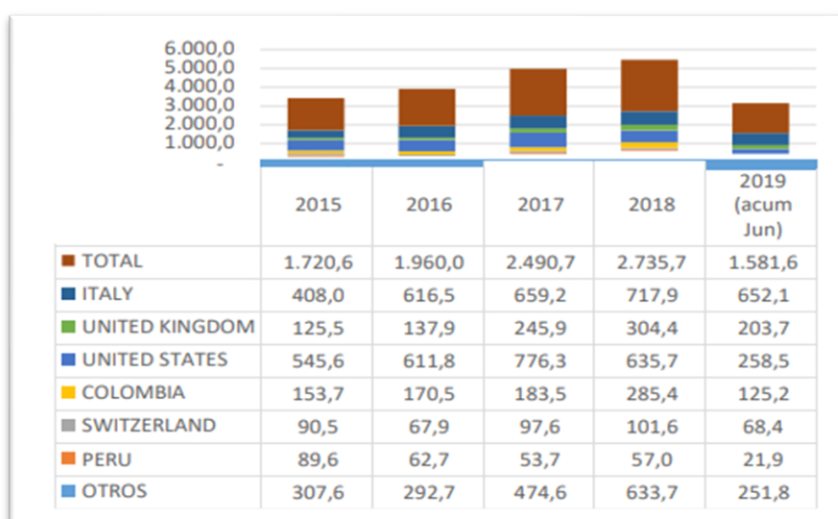
Teniendo en cuenta que la mayoría del público no conoce el café de Costa Rica, es necesario educar a la población de Chile sobre los diferentes orígenes del café y su relación con la calidad de sus granos ya que solo así se puede lograr concientizar a la

población para resaltar que el origen del café es en realidad un valor agregado en por sí mismo.

Al contrastar los datos de la investigación con los datos de importaciones extraídos del estudio elaborado por Yurapai (2019), se evidencia que Costa Rica no está entre los principales exportadores de café con destino a Chile, por lo que el café de este origen no es tan accesible para el consumidor. Esto se evidencia en la siguiente figura

**Figura 18**

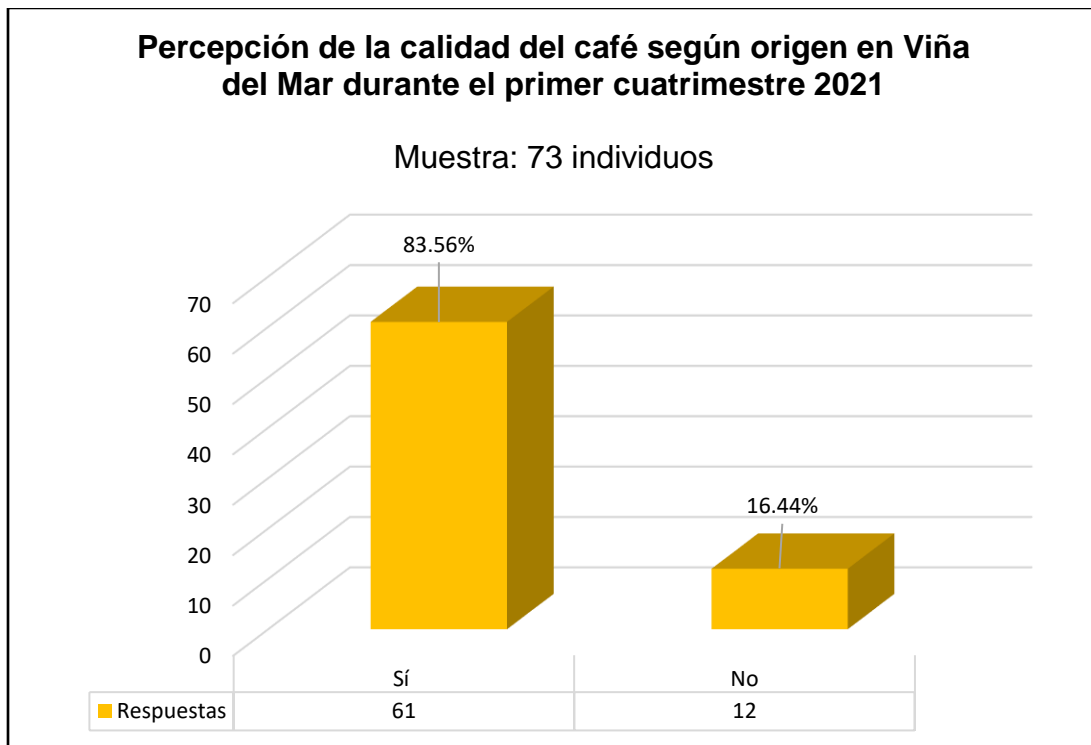
*Volumen en miles de kg de café tostado importado por país del 2015 al 2019*



*Nota.* Extraído del estudio “Ficha mercado producto del café en Chile” (2019).

**Figura 19**

*Café importado vs café local*



*Nota.* Elaboración propia.

La Figura 18 corresponde al resultado de las respuestas del ítem 7 del cuestionario aplicado a la muestra, el cual está relacionado con la percepción que tienen los chilenos sobre la calidad del café exportado en comparación con el café tostado localmente.

Este gráfico demuestra que más del 80% de los individuos encuestados consideran que el café importado es de mejor calidad que el café elaborado localmente. Técnicamente y según la Organización Mundial del Café, existen muchos criterios para determinar la calidad del producto, sin embargo, este ítem califica la percepción del consumidor y no las características técnicas que hacen del producto uno de mayor calidad ante los ojos de expertos.

## Resultados de la entrevista

Tabla 7

Resultados de la entrevista correspondientes a la segunda variable

Resultados de la entrevista correspondientes a la segunda variable		
Ítem	Reactivo	Sujeto: M.Sc. Raúl Espinoza
9	Impacto de introducir café de mayor calidad en la economía	El impacto va directo al desarrollo comercial, le sube el nivel y lo posiciona mejor
10	Ingreso de nuevos competidores en la industria	Sí, definitivamente. Son barreras de entrada que perjudican el libre comercio e inciden en las posibilidades de elección de los consumidores, afectando la calidad y los precios

*Nota.* Elaboración propia.

La Tabla 7 describe los ítems 9 y 10 de la entrevista al experto seleccionado. Estos ítems están relacionados con la segunda variable de investigación. Las características particulares del café de exportación generan un impacto en la economía de los países importadores. Se le pregunta al entrevistado cuál cree que es el impacto de introducir café de mayor calidad en la economía de Chile y si considera que las trabas en el proceso evitan el ingreso de nuevos competidores.

Se observa que el señor Espinoza considera que el ingreso de competidores con mayor calidad en sus productos eleva el nivel del mercado y obliga a los competidores a mejorar, al mismo tiempo que ayuda a posicionar el producto. Seguidamente, el

considera que las trabas en el proceso de comercio internacional son barreras de entrada que perjudican el libre comercio y finalmente limitan al consumidor.

En relación con lo mencionado por el señor Espinoza, se relaciona las trabas en el proceso de comercio internacional con barreras que impiden a nuevos competidores entrar con niveles altos de calidad. Estos competidores prefieren enfocarse en países con un comercio más liberado y facilitado donde pueden tener un consumo alto de su producto. Esto no solo perjudica a la economía nacional, sino que afecta a los consumidores ya que ellos tienen que conformarse con el nivel de calidad local, sin poder optar por mejores condiciones que trae consigo la competencia.

Para contrastar la opinión del señor Espinoza se menciona la información documental extraída de Euromonitor (2021), la cual señala que la contracción de la economía y la tasa de cambio elevada son barreras de entrada que obligan a los nuevos actores a innovar con productos más emocionantes para entrar al mercado de los consumidores existentes.

(...), with the contraction of the economy and the middle-classes having to tighten their finances, new product launches will have the challenge of coping with increasing import costs, due to the dollar exchange rate, and the need to continue bringing innovative products to existing customers who have new ways of spending. (Euromonitor International, 2021, p.3)

### ***Análisis documental***

Se hace referencia nuevamente al estudio realizado por Euromonitor International. En este estudio se detalla que la mayoría de café que se consume en Chile es café instantáneo (Euromonitor International, 2021).

Por otro lado, la información del ICAFE en Costa Rica demuestra que la mayoría de café exportado es verde o en grano tostado o molido. De manera que el café instantáneo no es una de las presentaciones que se exporta con mayor regularidad (ICAFE, 2015).

Estos dos factores hacen evidente que como la mayoría de los consumidores de café en Chile consumen café instantáneo y Costa Rica no exporta esta presentación habitualmente, es natural que la mayoría de los consumidores no conozcan el café de este origen. Sumado a esto se tienen exportadores como Perú, Colombia y Brasil que exportan café de alta calidad a Chile en mayores cantidades ya que son países con mayor producción del producto en cuanto a toneladas de café totales (Yurapai, 2019).

Juntos los competidores y la presentación del café en formato instantáneo hacen que el café de Costa Rica sea poco conocido por los consumidores.

Las barreras comerciales que existen dentro del comercio internacional entorpecen la economía. Las condiciones de comercio hacen que las exportaciones se vayan a los países donde las condiciones son más favorables y el comercio puede fluir de manera más sencilla. Esto perjudica a los consumidores locales. En este caso se evidencia cómo las barreras comerciales entre Chile y Costa Rica impiden el ingreso del producto y evitan que gran parte de los consumidores de café puedan tener acceso a él.

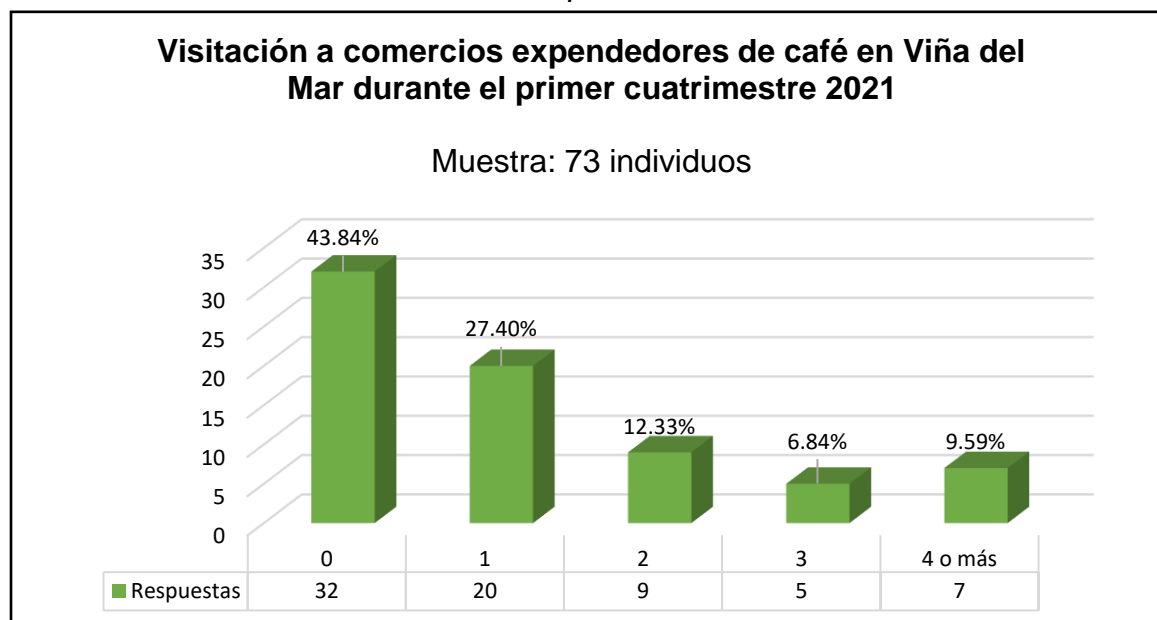


## **Análisis e interpretación de resultados de la tercera variable: Características de la empresa**

### **Resultados del cuestionario**

**Figura 20**

*Visitación a comercios asociados al expendio de café*



*Nota.* Elaboración propia.

La Figura 19 demuestra los resultados del ítem del cuestionario asociado a las veces que los consumidores visitan locales asociados al expendio de café durante la semana. Es importante para la empresa Green Alley saber dónde consumen su producto ya que de esa manera se puede introducir el café en el punto de venta adecuado, donde se puede obtener un mayor consumo.

Según los resultados, más del 43% de la muestra encuestada no consume café en comercios ni los visita durante la semana. Esto es un indicador que demuestra que la venta para el hogar o la oficina sería una venta con mucho mayor volumen que la venta en comercios.

Cuando las personas compran el producto para su consumo en el hogar, estos suelen consumir entre 250 y 500 gramos cada 15 días, mientras que los que visitan comercios asociados suelen consumir entre 70 y 140 gramos de café cada 15 días, asumiendo que cada consumidor compra una taza de al menos 10 gramos de café por

visitación. En síntesis, al comprar café para el hogar el consumidor aumenta el *ticket* de venta ya que el volumen de compra es mayor. Al mismo tiempo, esta es una venta más conveniente ya que elimina los costos extra asociados al consumo de café en comercios.

Sin embargo, los resultados indican también que alrededor del 56% de la muestra encuestada sí visita comercios asociados al café. Este indicador demuestra que los comercios también son puntos de venta con alta visitación y podrían ser una alternativa de ventas en la que se puede generar más ganancias por la venta de café ya preparado.

Según el estudio Ficha mercado producto del café en Chile:

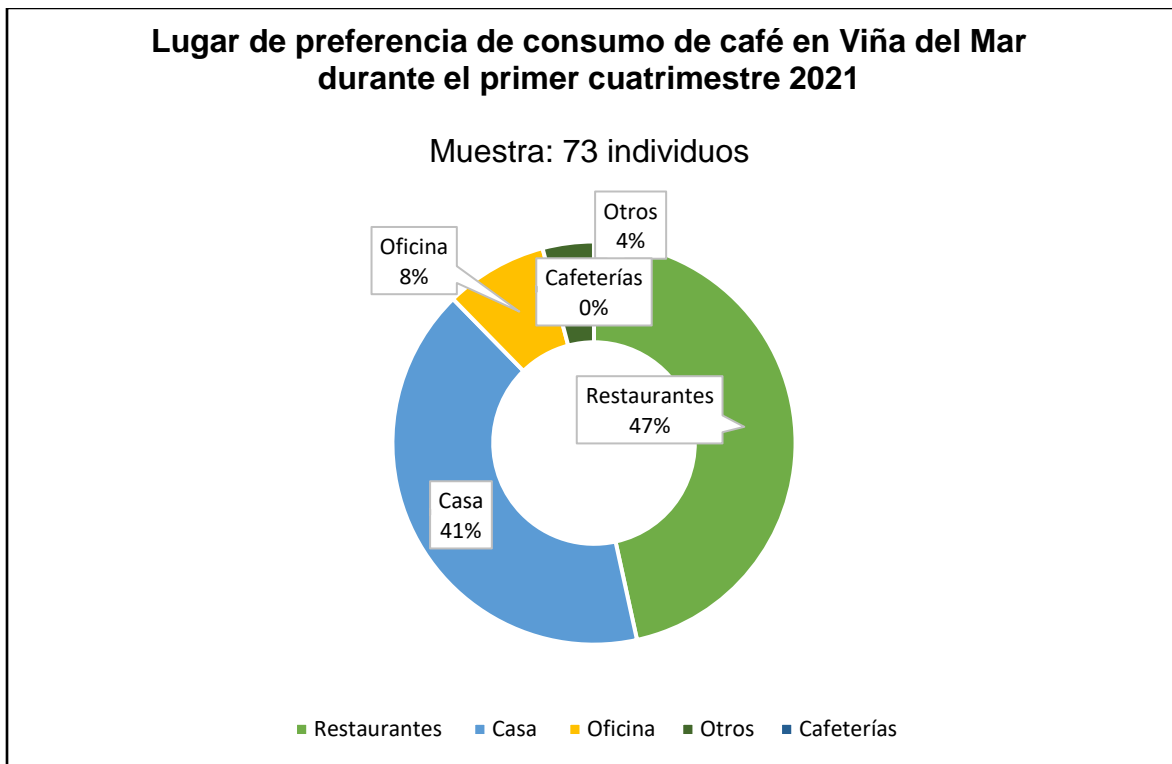
“De acuerdo con Trade Map, el café instantáneo sigue siendo el tipo de café con mayor consumo, con un 85% del volumen, los principales compradores y comercializadores son las cadenas de supermercados, almacenes y bodegas” (Yurapai, 2019, p. 21).

Los consumidores evidencian que existe una sensación sobre la conveniencia de consumir café en casa o en la oficina por sobre el consumo en locales ya que este es más barato si se compra en mayor volumen y se eliminan los costos asociados al servicio y los márgenes de ganancia de los comercios.

Al mismo tiempo se demuestra que la mayoría de las personas encuestadas visita 1 o más veces los comercios expendedores de café. Esto sucede ya que, aunque sea más caro consumir el café en comercios, las personas disfrutan de la actividad como un constructo social, además que pueden acompañar su producto con comidas dulces y saldas y cuentan con el servicio que se les brinda. De manera que la preferencia de café en comercios se asocia más a la actividad social que a la calidad del producto o al precio asociado a este.

## Figura 21

Lugar de preferencia de consumo del producto



Nota. Elaboración propia.

La Figura 20 describe los resultados del ítem del cuestionario asociado al lugar de preferencia de consumo del producto. Es de gran importancia para la empresa saber cuáles son los lugares donde la gente prefiere consumir café para así poder determinar cuáles son las presentaciones más convenientes para la venta y cuáles son los puntos de venta de mayor visitación.

En primer lugar, se demuestra que el 47% de la muestra consume café en restaurantes, mientras que el 41% de la muestra prefiere consumirlo en casa. El grueso de la muestra prefiere consumir café en cualquiera de estas dos localidades, sin embargo, la presentación de ventas en estos lugares varía significativamente.

Para los individuos que prefieren consumir en casa, la presentación que se utiliza generalmente son los empaques de entre 250 y 500 gramos ya sea de café fresco o instantáneo. Se toma en cuenta que el público consumidor tiene aparatos para su

preparación en casa y se eleva el *ticket* de venta al vender el producto en empaques con mayor volumen. Los puntos de venta para el público consumidor de café en casa generalmente son los supermercados o las tiendas de conveniencia.

Para los individuos que consumen el café en restaurantes, la presentación de venta es en tazas o vasos de cartón que contienen alrededor de diez gramos de café, estas tazas tienen un precio más elevado y su preparación es de acuerdo con los implementos con los que cuenta cada local. Consumir el café de esta manera es más caro para el consumidor, sin embargo, se asocia el consumo con actividades sociales y con la conveniencia del servicio y la preparación al gusto. Evidentemente los puntos de venta son restaurantes y similares.

De esta manera, la casa y los restaurantes son los lugares donde hay más consumo y como las presentaciones y formatos de venta difieren tanto entre sí es recomendable que la empresa desarrolle un modelo de ventas orientado a uno de los dos lugares de consumo.

### ***Resultados de la entrevista***

Tabla 8. Resultados de la entrevista correspondientes a la tercera variable.

<b>Resultados de la entrevista correspondientes a la tercera variable</b>		
Ítem	Reactivo	Sujeto: M.Sc. Raúl Espinoza
2	Impacto de las necesidades del cliente en el producto final	En buena medida es así, pero a veces el producto genera deseos por sus propias características en algunos de sus elementos
4	Potencial de la empresa en la industria chilena	Sí, porque la cultura del café no es tan fuerte, pero esto es una gran oportunidad de crearla

5	Impacto de la ubicación de la empresa en las ventas	Es una zona con características acordes al producto, turística y residencial, que ofrece un mercado interesante por volumen y composición
---	---	---

---

*Nota.* Elaboración propia.

La Tabla 8 está relacionada con los ítems de la entrevista que responden a la tercera variable investigativa. En este caso, los ítems 2, 4 y 5 están relacionados con las características de la empresa y se solicita su percepción al experto. Se le pregunta al experto si las necesidades de los consumidores tienen o no un impacto en el producto, si él considera que la empresa tiene potencial en el mercado chileno y qué piensa de la ubicación de la empresa.

Se observa en sus respuestas que en referencia a si el consumidor impacta en las características del producto el experto considera que en buena medida suelen ser las necesidades del consumidor las que llevan a desarrollar los productos, también existen algunos que en ocasiones son capaces de crear el deseo de consumo por sus propias características, como es el caso de los productos de alta calidad como el café de especialidad.

En cuanto al potencial de la empresa en el mercado chileno, el experto considera que la cultura del café no está tan desarrollada, por lo que aún queda mucho espacio para que el mercado crezca, se desarrolle y se potencie.

Para reforzar esta opinión se reitera lo mencionado por Euromonitor (2021), donde se explica que aun cuando las ventas han bajado significativamente producto de las medidas de cierre para evitar el esparcimiento del coronavirus, el consumo en casa mantiene el crecimiento de mercado positivo.

Although on-trade sales have fallen dramatically in this year, due to outlet closures to stop the spread of the virus, the growth in off-trade sales has completely offset

this decline, as on-trade sales were already only low, and at-home consumption increased. (Euromonitor International, 2021, p.1)

En cuanto a la zona de consumo, el experto entrevistado considera que Viña del Mar es una zona que va acorde al producto, ya que mezcla la zona residencial con una zona turística, al mismo tiempo que está compuesta por un volumen y cultura ideal.

El análisis que hace el experto sugiere no solo basar las características del producto en las necesidades del consumidor, sino también enfocarse en crear el deseo de consumo en el público meta.

Sumado a esto se deben aprovechar las características favorables de la industria en crecimiento y de la ubicación idónea.

### **Análisis documental**

En comparación con la documentación expuesta, se hace referencia al estudio titulado “Ficha Mercado Producto del Café en Chile” elaborado por el Ministerio de Comercio Exterior de Perú (2019). En este estudio se menciona que el café instantáneo sigue siendo el formato más consumido por el público. El punto de venta más empleado para el café en este formato es en supermercados y en tiendas de conveniencia, según Yurapai (2019).

De esta manera, se deduce que gran porcentaje de la gente que consume este producto lo hace en sus casas, mientras que es más común que el café en grano fresco sea empleado en restaurantes y cafeterías por tener un mayor nivel en cuanto a su calidad y frescura.

De acuerdo con Trade Map, el café instantáneo sigue siendo el tipo de café con mayor consumo, con un 85% del volumen, los principales compradores y comercializadores son las cadenas de supermercados, almacenes y bodegas. De acuerdo con estudios realizados por CCR S.A., la practicidad en su preparación es su principal atributo. (Yurapai, 2019, p.21)

La practicidad de este formato favorece el consumo del café en casa, sumado a esto su bajo costo y su envase conveniente lo hacen una opción accesible para una

persona de cualquier estrato social. Sin embargo, el café instantáneo no tiene la calidad o la frescura del café en grano o grano molido, lo que lo hace un producto más caro, además de tener una preparación más compleja que requiere otros aparatos de filtrado, de manera que este formato se consume mayoritariamente en restaurantes y cafeterías.

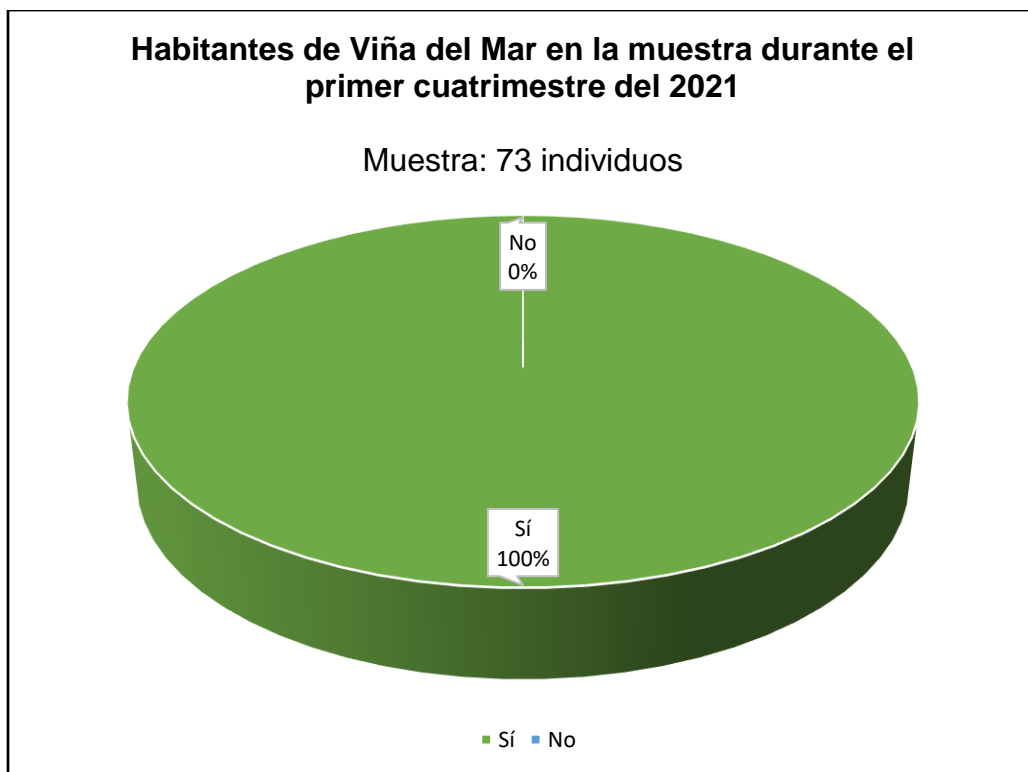
Aprovechando que el mercado está compuesto por un producto de baja calidad, se debe aprovechar el espacio de crecimiento que provee la industria y la ubicación idónea de la empresa para introducir productos de mayor valor agregado, capaces de crear deseos en los consumidores tal y como lo plantea Green Alley.

### **Análisis e interpretación de resultados de la cuarta variable: Perfil del consumidor**

#### ***Resultados del cuestionario***

**Figura 22**

*Lugar de residencia*



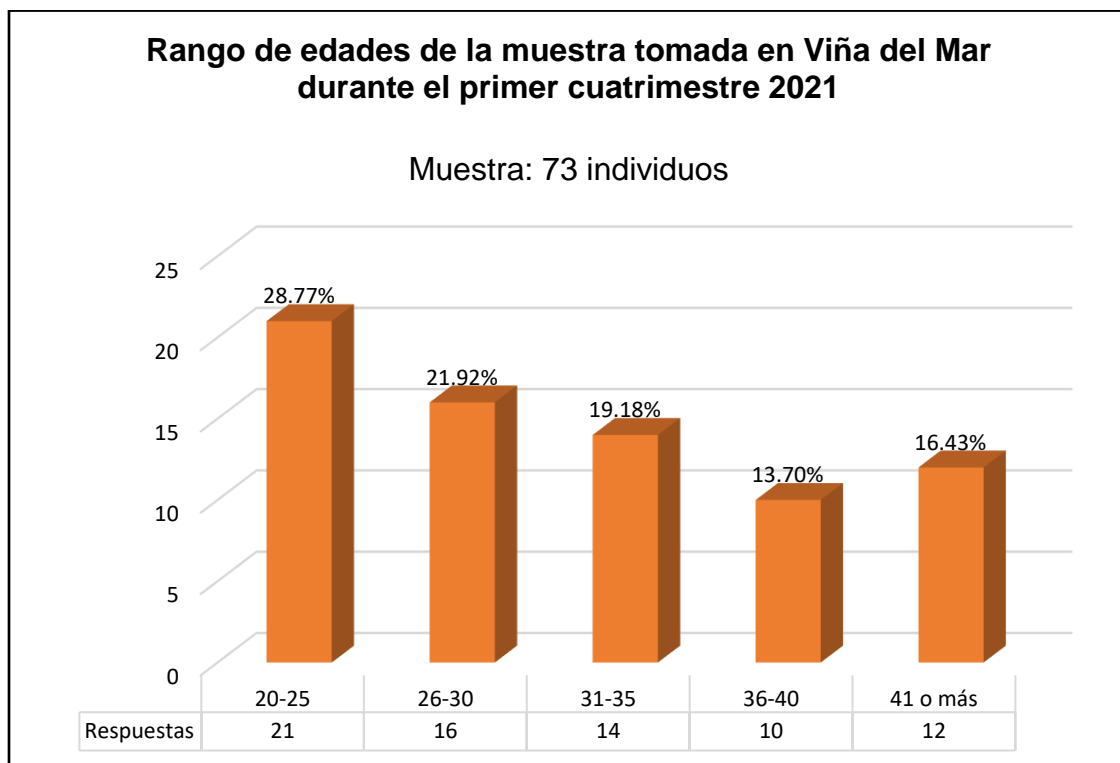
*Nota.* Elaboración propia.

La Figura 21 describe el lugar de residencia del público meta. Teniendo en cuenta que el estudio se realiza en un espacio y tiempo específicos, se exige a la muestra que sea residente de la comuna de Viña del Mar ya que este es el lugar de lanzamiento y asentamiento de la empresa Green Alley. El ítem se emplea además como un filtro para mantener a la muestra homogénea dentro del estudio y aumentar la validez de la investigación.

Se evidencia en los resultados que el 100% de la muestra es residente de la comuna de Viña del Mar, por lo tanto, se deduce que comparten hábitos y características de consumo al tener acceso a los mismos productos en sus cercanías y compartir tradiciones socioculturales propias de la zona.

**Figura 23**

*Edad*



*Nota.* Elaboración propia.

La Figura 22 describe las edades de la muestra encuestada. La edad del consumidor puede determinar factores clave del público meta, como ingreso promedio,



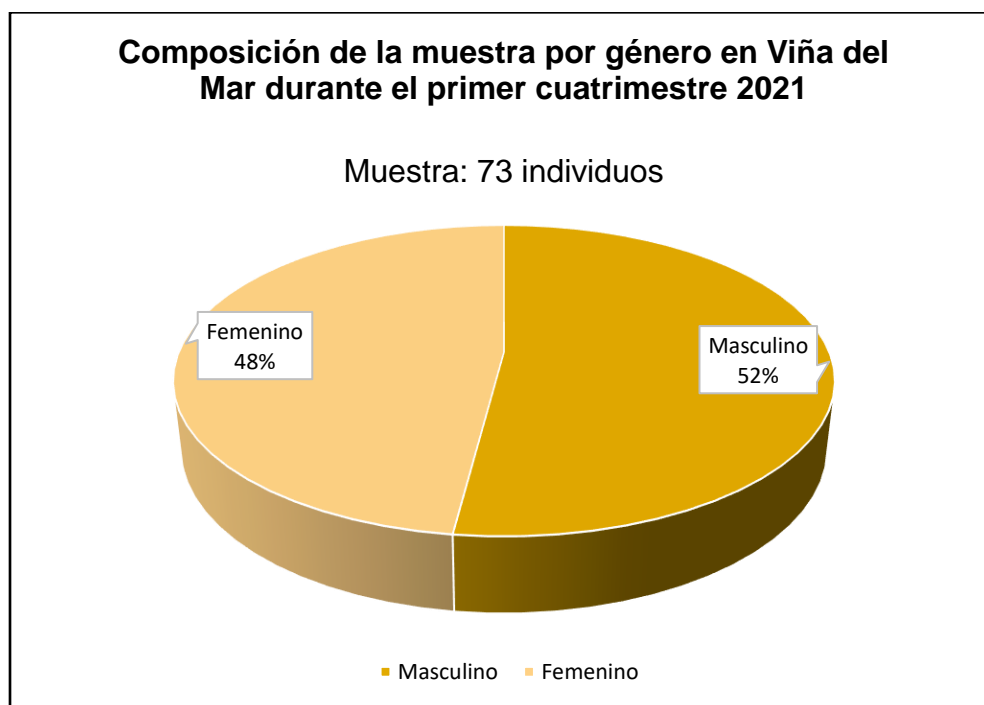
poder adquisitivo, gustos generacionales y hábitos de consumo acordes a sus necesidades.

Dentro de los resultados obtenidos se evidencia que en todos los grupos de edades se consume el producto, siendo el rango entre 20-25 años donde está la mayor cantidad de consumidores de la muestra.

Este ítem es empleado también en forma de filtro para mantener a los individuos de la muestra dentro de los rangos de edad que caracterizan al público objetivo.

## Figura 24

### Género



*Nota.* Elaboración propia.

El ítem 4 del cuestionario determina el género al que pertenecen los individuos de la muestra. En los resultados se evidencia que ambos géneros son consumidores del producto y la muestra se compone por una leve mayoría de individuos masculinos.

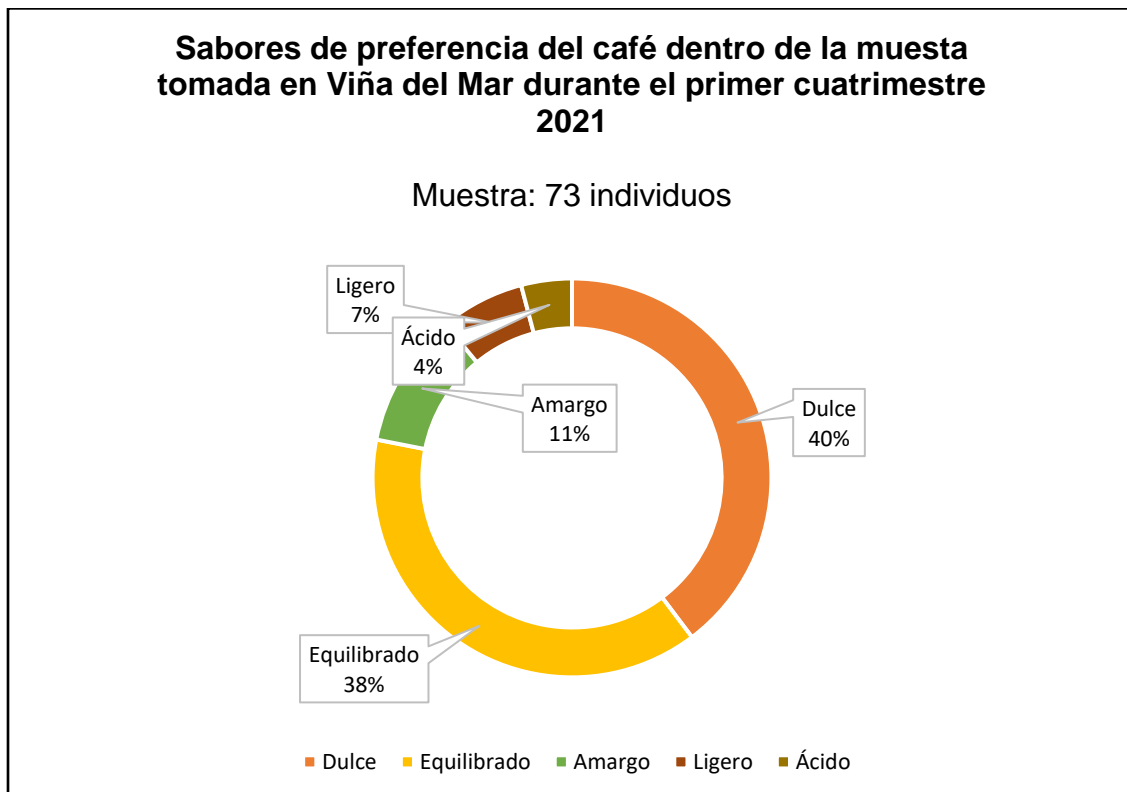
No existe información que respalde una correlación entre el género masculino o femenino y el consumo del café ya que el producto es consumido por ambos géneros.

La preparación o sabores específicos son preferencias de cada individuo indiferentemente de su género.

Se emplea el ítem como un filtro para aumentar la validez del estudio al comprobar que el género no es un factor influyente en las respuestas de cada individuo.

**Figura 25**

*Sabores de preferencia*



*Nota.* Elaboración propia.

Los resultados del ítem 10 del cuestionario están asociados al sabor de preferencia del café que tiene el público meta. Las respuestas de los 73 individuos se dividen en las variables dulce, ligero, equilibrado, ácido y amargo.

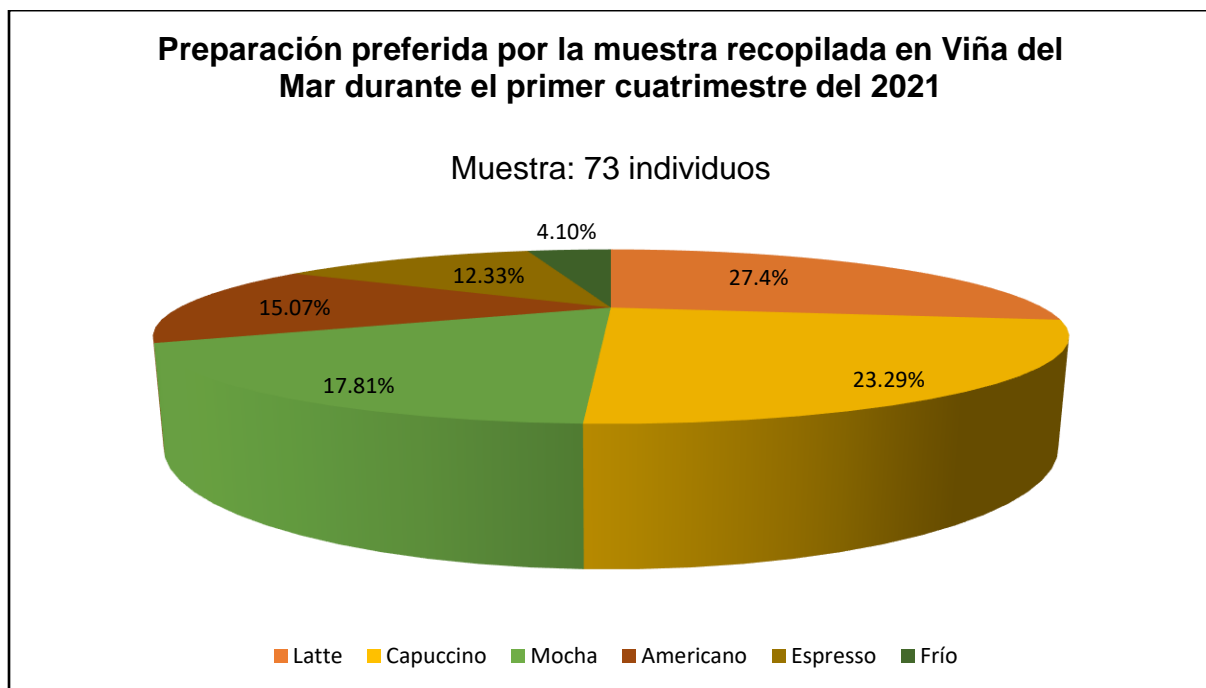
Se demuestra en los resultados que la mayoría de los individuos encuestados prefieren sabores dulces. Por otro lado, el 38% de la muestra prefiere un sabor más equilibrado. En contraste con esto, solo un 22% tiene preferencias por sabores amargos ácidos o ligeros.

Saber cuáles son los sabores de preferencia del público meta es esencial para la empresa ya que estos sabores se intensifican durante el proceso de beneficiado y tueste. Un sabor dulce se asocia de vez en cuando a un beneficiado natural, mientras que un sabor equilibrado se asocia generalmente un tueste medio. Estos son indicadores que pueden ser determinantes para que el producto sea consumido ya que un sabor final que agrade al público fomenta las ventas.

Gracias a estas respuestas se puede producir el café en función a las necesidades y gustos del consumidor meta.

**Figura 26**

*Preparación preferida*



*Nota.* Elaboración propia.

En la Figura 25 se demuestran las preferencias en las diferentes preparaciones que tiene cada individuo al consumir café. Se solicita a la muestra elegir entre el café estilo americano, *latte*, *capuccino*, *mocha*, frío o *espresso*.

De acuerdo con los resultados, la mayoría de los consumidores prefieren preparaciones más dulces que incluyen leche, azúcar, chocolate y canela adicional por

sobre las preparaciones más sobrias como el americano y el *espresso*. El café frío es el menos preferido por el público.

Al unir estos resultados con los de la figura anterior es concordante que las preparaciones preferidas sean las más dulces y equilibradas, respondiendo a los sabores de preferencia.

### **Resultados de la entrevista**

**Tabla 9**

*Resultados de la entrevista correspondientes a la cuarta variable*

<b>Resultados de la entrevista correspondientes a la cuarta variable</b>		
Ítem	Reactivo	Sujeto: M.Sc. Raúl Espinoza
7	Impacto de las necesidades del cliente en el producto final	Es conjuntar la oferta con la demanda. Para productos de especialidad, más que necesidades lo que se debe estudiar bien son los deseos y otras características

*Nota.* Elaboración propia.

Las respuestas relacionadas con la cuarta variable se exponen en la Tabla 9. Para la variable del perfil del consumidor se pregunta al experto cuál considera que es el impacto de las necesidades del cliente en el producto final.

En este caso, el experto considera que para productos de especialidad se debe enfocar en los deseos de consumo y en las características del producto para atraer las ventas, más que en las necesidades que tiene el consumidor, al tratarse de un producto de alta especialización.

Esto concuerda con lo mencionado por Euromonitor (2021), donde se señala que la tendencia de consumo del café premium sigue en aumento con consumidores que

buscan mejores calidades en el producto aun cuando el café instantáneo se acomoda más a las necesidades de precio del público consumidor. “Meanwhile, the premiumisation trend remained evident in both instant and fresh coffee, with consumers looking for better-quality coffee” (Euromonitor International, 2021, p.1).

Para contrastar con la información documental, según Euromonitor (2021), aun cuando el café instantáneo sigue liderando el consumo, las ventas del café fresco se han dinamizado mientras que el público sigue la tendencia hacia el café de mejor calidad.

“Although instant coffee has remained by far the largest category within coffee in off-trade volume terms in 2020, due to its reasonable price and convenience, fresh coffee has remained more dynamic due to the move towards better-quality coffee” (Euromonitor International, 2021, p.1).

### ***Análisis documental***

La información recopilada a partir de la investigación de mercado no tiene precedentes, de manera que no hay información documental previamente extraída del mercado asociada a los gustos y preferencias de los chilenos en cuanto a los sabores y preparaciones preferidas del café.

Se destaca la correlación entre los ítems 10 y 11 del cuestionario y el ítem 7 de la entrevista. En los resultados se evidencia que los gustos de los consumidores definen los productos que se consumen y la manera de consumirlos.

De esta manera, se hace evidente que las necesidades y los gustos de los consumidores tienen un impacto significativo en la etapa de elaboración, diseño, distribución y presentación del producto final.

Sin embargo, existe también la posición del experto, quien sugiere potenciar el producto estudiando las raíces del deseo en los consumidores y creando características en el producto final que generen la sensación de deseo de consumo. De esta manera, el desarrollo del producto se ve impactado tanto por las raíces del deseo de consumo como por las necesidades del consumidor.

Se destaca además que los ítems tipo filtro determinan la homogeneidad de la muestra, brindando validez al estudio y disminuyendo los sesgos, además que permiten crear un perfil del consumidor más completo.

### **Análisis e interpretación de resultados de la quinta variable: Percepción de la demanda**

#### ***Resultados del cuestionario***

**Figura 27**

*Productos naturales vs procesados*



*Nota.* Elaboración propia.

La Figura 26 está asociada a la percepción que tiene la muestra sobre la calidad de los productos naturales en comparación con los productos procesados. Conocer la percepción de la demanda sobre los productos ya existentes puede ayudar a desarrollar ventajas competitivas al aprovechar las debilidades de los productos que conforman el mercado.

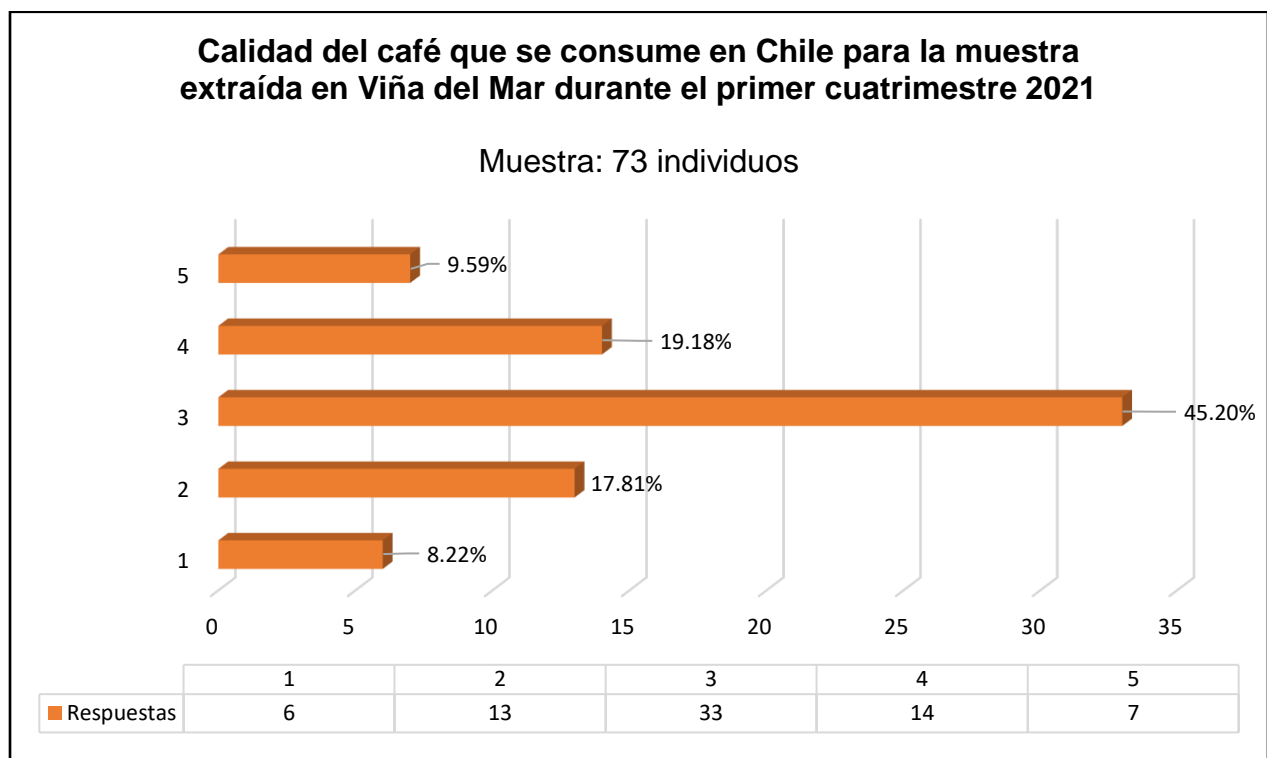
En este caso se pide a los encuestados evaluar la calidad de los productos naturales vs los productos procesados. El 100% de los encuestados perciben que los productos naturales tienen una calidad superior a los productos procesados.

Contradictoriamente a esto, se identifica que el café instantáneo es el producto de mayor venta en el mercado local, siendo este un producto altamente procesado.

Teniendo en cuenta esta debilidad en la competencia, la empresa Green Alley presenta a los consumidores un producto innovador, que incluye la parte natural y artesanal en su preparación como un valor agregado, con el propósito de que el mercado perciba el producto como uno de mayor calidad.

Figura 28

Calidad del café en Chile



Nota. Elaboración propia.

De manera similar, la Figura 27 califica la calidad del café en Chile en la escala del 1 al 5. Se pide a los consumidores calificar la calidad del café que consumen actualmente, para poder así identificar brechas y poder brindarle al público meta un mejor producto.

En los resultados se evidencia que más de un 45% de los encuestados considera que el café que consumen se cataloga como regular, de manera que se evidencia mucho espacio para mejorar en términos de la percepción de la calidad del producto.

Al elevar la calidad del mercado se elevan los estándares de los consumidores y se abre espacio a más competitividad. Paralelamente, los productos percibidos como de mayor calidad presentan una ventaja competitiva por sobre los demás productos

### **Resultados de la entrevista**

**Tabla 10**

*Resultados de la entrevista correspondientes a la quinta variable*

<b>Resultados de la entrevista correspondientes a la quinta variable</b>		
Ítem	Reactivo	Sujeto: M.Sc. Raúl Espinoza
6	Percepción del precio	Aproximadamente \$10

*Nota.* Elaboración propia.

La quinta variable investigativa está relacionada con la percepción de la demanda respecto al producto. En la entrevista hecha el señor Espinoza se le pide que emita su percepción sobre un nivel de precio que él considera razonable para el producto en cuestión. El entrevistado percibe un precio razonable de \$10 USD. Este precio se acerca mucho a la realidad ya que la mayoría de los cafés de especialidad disponibles para la venta en Chile tienen precios que van desde los \$7000 CLP en adelante. Cabe mencionar que el tipo de cambio es de \$740 CLP en promedio.

Esto sugiere que el consumidor tiene una percepción del precio elevado. Esto se relaciona con la calidad del producto en comparación con su competencia de menor calidad que es más conocida por sus precios bajos de \$3000 CLP a \$4000 CLP por el mismo volumen del producto.

Según la información documental expuesta por Yurapai (2019), se exponen en la Figura 28 los precios unitarios por kilo de café tostado por país en expresados en USD.



## Figura 29

*Precio unitario por kg de café tostado en USD*

PAIS	2015	2016	2017	2018	2019 (acum Jun)
ITALY	\$11.8	\$10.7	\$11.0	\$10.8	\$5.9
UNITED KINGDOM	\$14.3	\$12.6	\$13.4	\$13.3	\$12.7
UNITED STATES	\$5.3	\$5.5	\$4.0	\$6.0	\$4.2
COLOMBIA	\$12.2	\$10.9	\$11.3	\$9.1	\$9.9
SWITZERLAND	\$11.8	\$16.3	\$15.8	\$22.5	\$30.7
PERU	\$6.4	\$7.8	\$8.4	\$8.4	\$5.3
OTROS	\$8.2	\$8.4	\$8.2	\$8.1	\$8.3
TOTAL	\$9.0	\$9.0	\$8.7	\$9.5	\$8.3

*Nota.* Ficha mercado producto del café en Chile, 2019.

### **Análisis documental**

No existe análisis documental previo sobre la percepción que tiene el consumidor respecto al mercado actual. Los datos recopilados por la implementación de las herramientas de campo arrojan información nueva para la empresa.

Esta información detalla características específicas del público meta y gracias a la investigación de mercado y los datos arrojados por la encuesta y la entrevista se puede partir de la percepción del consumidor para desarrollar el proyecto en torno a esta.

### **Alfa de Cronbach**

A continuación, se presenta la herramienta denominada Alfa de Cronbach, la cual tiene como propósito darle validez al cuestionario aplicado a la muestra. "(...) con la creación del alfa de Cronbach, los investigadores fueron capaces de evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un instrumento constituido por una escala Likert, o cualquier escala de opciones múltiples" (Quero, 2010, p. 252).

De manera que el coeficiente del Alfa de Cronbach se emplea para asegurar la confiabilidad del cuestionario que se aplica. "Para determinar el coeficiente de Cronbach el investigador calcula la correlación de cada reactivo o ítem con cada uno de los otros, resultando una gran cantidad de coeficientes de correlación. El

valor de alfa es el promedio de todos los coeficientes de correlación” (Quero, 2010, p. 252).

Cuanto más se acerque el valor de alfa a 1, se considera que el cuestionario tiene mayor validez. El coeficiente se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\alpha = [\text{Ítems} / (\text{Ítems} - 1)] * [(\sum \sigma^2 N / \sigma^2 \sum \text{Ítems})]$$

Dónde:

**$\alpha$  = Alfa de Cronbach**

**Ítems = Cantidad de ítems**

**$\sum \sigma^2 N$  = Sumatoria de la varianza de los sujetos**

**$\sigma^2 \sum \text{Ítems}$  = Varianza de la sumatoria de los ítems**

Específicamente se detallan los ítems del cuestionario que aplican al modelo:

- Ítem 1
- Ítem 2
- Ítem 5
- Ítem 6
- Ítem 7
- Ítem 12
- Ítem 13

En este caso solamente el ítem 13 se emplea para el uso de la herramienta ya que es el único ítem de cuestionario que solicita una evaluación en una escala del 1 al 5.

De manera que al aplicar la fórmula con los datos reales que arroja el cuestionario aplicado a la muestra seleccionada se obtiene que:

$$\alpha = [7 / (7 - 1)] * [(1.66 / 1.64)] = 1.18$$

A partir de este resultado se evidencia el nivel de confiabilidad del cuestionario empleado. El valor del coeficiente de alfa cercano a 1 evidencia la validez del instrumento

de investigación. Los datos completos empleados para determinar la fórmula se detallan más adelante en los anexos.

## **Capítulo V**

# **Conclusiones y Recomendaciones**

## Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones referentes al análisis de las variables investigativas. Estas conclusiones están fundamentadas en el previo análisis de los resultados obtenidos producto de la aplicación de los instrumentos de investigación y en el análisis de la documentación existente. El análisis documental previo, sumado al análisis de los resultados del cuestionario aplicado a la muestra seleccionada y al análisis de los resultados de la entrevista al experto, permiten al investigador llegar a conclusiones válidas al crear un panorama amplio que incluye distintas fuentes de información.

Las conclusiones que se exponen aquí son las definitivas que resultan del proceso investigativo. La información recopilada es filtrada por los instrumentos de investigación y se confirma la validez de los instrumentos utilizados mediante herramientas como el Alfa de Cronbach y la opinión de expertos en el campo, junto a la revisión de la información documental proveniente de fuentes de alta confiabilidad.

Las conclusiones expuestas se definen en orden correspondiente a las variables investigativas. Se comienza primeramente por exponer las conclusiones referentes al conocimiento del concepto. En esta variable se evalúa el conocimiento que tiene el público meta del concepto de café de especialidad de acuerdo con la información documental recopilada y con los resultados de la encuesta aplicada. Esta información se contrasta con las opiniones del experto sobre el tema.

Seguidamente, se presentan las conclusiones relacionadas con el café de exportación. Para esta variable se analizan las percepciones del público encuestado y del experto entrevistado y se contrastan con la información de los datos de consumo extraídos de la información del desempeño de la industria.

Las conclusiones de la variable relacionada con las características de la empresa se exponen en función de los resultados obtenidos del análisis documental de la industria y se complementan con la información recopilada de la entrevista y la encuesta ya que la información de la industria contiene datos importantes de la competencia y estos se pueden ampliar con la información de los consumidores potenciales.

Se describen luego las conclusiones del perfil del consumidor, las cuales están basadas en la información de campo recopilada principalmente. Seguidamente se deducen las características principales del consumidor y se relacionan con los datos del consumo de la industria, de manera que se concluye la relación entre el perfil del consumidor y el comportamiento de este dentro del mercado de compraventa.

Adicionalmente, se concluye sobre la variable investigativa asociada a la percepción que tiene el consumidor respecto al mercado. Esta variable se basa enteramente en la recopilación de la información de campo ya que no existe información documental previa que establezca percepciones cualitativas del mercado.

Finalmente, se desarrollan conclusiones generales referente al proyecto investigativo como un conjunto de variables e información. Cabe señalar que las conclusiones deben estar estrechamente relacionadas con los objetivos de la investigación expuestos en el primer capítulo.

### **Conclusiones de la primera variable: Conocimiento del producto**

- Se identifica que, de los integrantes que componen la muestra tomada en Viña del Mar durante el primer cuatrimestre de 2021, todos consumidores habituales de café, solo el 28,77% de la muestra ha consumido alguna vez café de especialidad. Esto demuestra y comprueba que la mayoría de los integrantes de la muestra, la cual es representativa para la población, no tiene conocimiento del producto especializado. Esto se debe a una mezcla de variables como lo son una oferta limitada producto de las barreras de importación establecidas en Chile, una cultura del café que no está arraigada en las costumbres del consumidor, una falta de conocimiento del producto y *marketing* formativo y un grueso de la población que no puede acceder al producto por temas socioeconómicos.
- Se determina que el mercado del café es un mercado joven aún, con mucho potencial de crecimiento. Según se evidencia en los gráficos de tendencias expuestas en los capítulos anteriores, el interés por el café en los consumidores está creciendo desde el 2011, mientras que los volúmenes de importaciones y

ventas aumentan periódicamente desde el 2015 según los datos de Euromonitor International (2021).

- “Nestlé Chile continues to dominate coffee in 2020, with a 67% share of off-trade value sales, followed by Tresmontes Lucchetti with 15%” (Euromonitor International, 2021, p. 1). Aun cuando la mayor cantidad de la población es consumidora del café instantáneo, el consumo del café premium o café *gourmet* ha comenzado a dinamizarse con una clase media y alta que tiene disponible nuevas formas de gastar dinero, como lo es a través del comercio electrónico. Sumado a esto, las condiciones del mercado creciente hacen que nuevos competidores se integren a la industria local, aumentando así la oferta de café especializado y la accesibilidad del producto para el consumidor.
- Se deduce de los resultados arrojados por los instrumentos de investigación que las características que hacen al producto atractivo no están precisamente basadas en las necesidades del cliente ya que existen productos, como el café instantáneo, capaces de suplir estas necesidades a un bajo costo. De manera que, al tratarse de un producto especializado, su valor agregado y atraktividad deben apelar a las sensaciones de gusto y deseo en los consumidores.
- Se concluye que la muestra tomada de la población es representativa y homogénea ya que se asegura que los sujetos fuentes de información son consumidores del producto en cualquier formato, habitan en la comuna de Viña del Mar y se encuentran en un rango de edad que les permite el consumo del producto tanto por salud como por poder adquisitivo.
- Se determina que para posicionar el producto en un mercado de consumo es necesario apelar a las características culturales chilenas, resaltando aquello que es importante para el consumidor exigente. En este caso, al ser un producto poco conocido, es necesario educar a la población mediante un *marketing* formativo, para crear en los consumidores un criterio propio respecto a la calidad de los productos que consume y las repercusiones que estos tienen sobre la salud del

cliente a largo plazo, de manera que se le entrega al consumidor la opción de elegir calidad por sobre precio.

### **Conclusiones de la segunda variable: Café de exportación**

- Se concluye que la mayoría de los consumidores encuestados no conoce el café de origen costarricense. Dentro de la muestra seleccionada, apenas un 39,73% de los consumidores de café conocen el café proveniente de Costa Rica. Esto concuerda con los datos de la industria expuestos anteriormente, ya que existen países que exportan mayores volúmenes de café a Chile, como es el caso de Brasil, Colombia y Perú. Esto genera que la oferta de café sea mayoritariamente de estos orígenes, dejando al consumidor con pocas oportunidades para conseguir el producto de Costa Rica.
- Se identifica que la mayoría de los consumidores perciben el café importado como un producto de mayor calidad por sobre el café producido localmente. Por condiciones de clima y suelo, en Chile no se produce el café como tal, sin embargo, las importaciones de café verde sin tostar permiten a los tostadores y torrefactores chilenos elaborar un café bajo su propia marca y distribuirlo localmente como elaborado en Chile. Aun con estas facilidades, el origen del café sigue formando una parte importante en la percepción de su calidad de acuerdo con 83% de los consumidores encuestados.
- Se infiere que, al introducir café de mejor calidad a la industria local, los competidores se verán obligados a aumentar el nivel en la competitividad. Cómo el mercado de café en Chile está liderado por el consumo de café de bajo costo (instantáneo), los competidores se ven forzados a competir por calidad para conseguir participación en el mercado ya que es virtualmente imposible para el café fresco conseguir un costo de fabricación más bajo que el que tiene el café instantáneo. Al aumentar la calidad en el mercado, los consumidores más exigentes tienen mayores opciones para elegir el café que consumen en casa y los competidores con más éxito son los que logran mantener un nivel de calidad y posicionamiento inigualables por los demás actores.



As more players enter the market in the different coffee categories, and as private label lines start to emerge as quality and affordable options, the consumption of coffee pods, ground coffee and premium instant coffee will be able to reach new socioeconomic levels, whereas regular instant coffee used to reign absolutely amongst lower-income groups. (Euromonitor International, 2021, p.3)

- En contraste, se evidencia que el consumo de café en casa aumenta debido al cierre de muchos locales, lo que favorece el mercado de consumo masivo. Según Euromonitor: “Lockdown due to COVID-19 in 2020 leads to the closure of foodservice outlets, with on-trade volume sales therefore seeing a significant decline, but with coffee consumption moving to the home, this is offset by strong off-trade volume growth” (Euromonitor International, 2021, p. 1).
- Se determina que las barreras impuestas en el proceso de exportación e importación entorpecen el proceso de libre comercio, afectando tanto la industria como al consumidor. Al haber barreras de importación tan estrictas como las chilenas, se evita la entrada de nuevos actores a la industria, generando poca competitividad en el mercado y los consumidores se ven forzados a elegir entre los productos que están en manos de unos cuantos actores; esto perjudica la distribución equitativa de la riqueza al menos dentro de la industria del café.
- Sumado a esto, los consumidores se ven forzados a elegir entre los productos disponibles en el mercado local sin la posibilidad de tener acceso a opciones más saludables, naturales y de mayor calidad como aquellas que propone la empresa Green Alley. Según Alejandro Yurapai:

El café en el mercado chileno está teniendo un desarrollo alentador, reemplazando al alto consumo de té. Hoy en Chile las grandes empresas extranjeras o nacionales, importan la materia prima y la trasladan a las plantas donde se realizan los procesos de tueste, envase, y posteriormente comercialización. Eso quiere decir que no se cultiva el café, todo es importado (2019, p. 20).

- Se deduce que los procesos que conllevan las importaciones de café en Chile son tediosos, burocráticos y caros. Esto afecta al mercado local de diferentes maneras. En primer lugar, el proceso hace que el producto suba de precio ya que involucra el pago de derechos y patentes que hacen que su distribución sea más costosa. En segundo lugar, el proceso hace que los competidores internacionales prefieran comercializar su producto en lugares donde las condiciones son menos burocráticas y, finalmente, afecta la calidad de la oferta de café disponible para el consumo.

### **Conclusiones de la tercera variable: Características de la empresa**

- Se concluye que al menos el 56,16% del público encuestado visita comercios asociados al café. El resto prefiere el consumo en casa. De manera que existen dos puntos de venta donde mayoritariamente se distribuye el café para su consumo.

Although on-trade sales have fallen dramatically in this year, due to outlet closures to stop the spread of the virus, the growth in off-trade sales has completely offset this decline, as on-trade sales were already only low, and at-home consumption increased. (Euromonitor International, 2021, p.1)

- En el caso del público que prefiere consumir el producto en casa, este lo adquiere en supermercados y tiendas de conveniencia en empaques para su consumo casero de entre 250 y 500 gramos. Estos empaques permiten que el consumidor prepare el café a su medida y según sus gustos. Para el consumo en restaurantes, el público adquiere el producto en estos locales en su versión ya preparada ya sea en vaso o taza y lista para su consumo. Cabe resaltar que muchos restaurantes y cafeterías cuentan con preparaciones que son difíciles de replicar en casa sin los materiales correctos y el conocimiento de un barista. De esto se deduce que la empresa Green Alley debe optar por alguno de estos dos puntos de venta si se quiere que su producto se consuma.
- Se deduce que tanto las cafeterías y restaurantes como el hogar son los lugares preferidos para el consumo de café por sobre las oficinas y otros comercios, de

manera que al menos el 88% de los consumidores prefieren consumir el café en alguno de estos dos lugares. Para posicionar el producto en cualquiera de estos dos puntos de venta es necesario acceder a distribuidoras al por mayor que atiendan el abastecimiento de supermercados y tiendas de conveniencia y proveedores de restaurantes y cafeterías.

- Se identifica que las necesidades del cliente no tienen un impacto significativo en el diseño del producto ya que existen productos de bajo costo capaces de satisfacer estas necesidades de consumo básico. Se deduce, entonces, que el diseño del producto debe estar basado en los activadores del deseo del consumidor. En este caso el sabor, el aroma, las propiedades saludables del café y la presentación deben evocar la percepción de calidad y el deseo de consumo por encima de suplir solamente la necesidad de consumir café.
- Se identifican muchas características del mercado que describen potencial en la industria. Una tendencia de consumo que aumenta a través del tiempo, sumado a una tendencia hacia la especialización, “Meanwhile, the premiumisation trend remained evident in both instant and fresh coffee, with consumers looking for better-quality coffee” (Euromonitor International, 2021, p.1). Por otra parte, la ubicación en Viña del Mar es privilegiada ya que su cercanía al muelle de Valparaíso facilita el transporte de la mercancía, abaratando costos.
- Paralelamente, la combinación cultural de Viña del Mar, que combina el turismo con zonas residenciales, hace de la ciudad un punto de encuentro de culturas diversas que enriquece el consumo de productos diferenciados que se consiguen exclusivamente en esta comuna. La cercanía a la costa y la existencia de variedad de hoteles, restaurantes, cafeterías y centros turísticos ubicados en el borde costero favorecen el consumo del producto y la visitación de público extranjero.

#### **Conclusiones de la cuarta variable: Perfil del consumidor**

- Se concluye que la muestra está integrada por consumidores potenciales ya que el 100% de la muestra es consumidora de café y habita en la comuna de Viña del Mar. Se deduce además que el producto es consumido por individuos de todos

los rangos etarios y, por ende, por integrantes de diferentes estratos sociales, siendo los integrantes del grupo de 20-25 años los más entusiastas por participar en el cuestionario.

- No se determina una correlación entre la edad o el género con sabores y preparaciones de preferencia de manera que estas dos son características particulares de los gustos de cada individuo. Sin embargo, existen varios factores contribuyentes en torno al consumo del café que ayudan a generalizar gustos por rango de edades. Un ejemplo sería que los adultos mayores de 40 años son más propensos a sufrir de enfermedades como la obesidad y la diabetes según los datos del Ministerio de Salud (2021); de manera que esta población tiende a evitar preparaciones altas en azúcares y calorías como el capuccino, mocha y cafés fríos con caramelo y helado. Por el contrario, estos productos suelen ser preferidos por jóvenes por su alto contenido de azúcar y sabores asociados a los dulces y caramelos. No obstante, no existen datos que comprueban una correlación entre la edad y el gusto por sabores y preparaciones específicas.
- Se define que los sabores preferidos por los consumidores en el café son predominantemente dulces y equilibrados, dejando de lado los sabores ácidos, ligeros y amargos. Estos sabores se obtienen por medio del proceso de beneficiado, tostado y producto de alguna preparación específica que agregue azúcar, caramelo o chocolate. Se determina que el diseño del sabor y aroma del producto debe estar basado en estas preferencias del gusto para que el producto sea bien aceptado por el paladar chileno.
- Se identifica, de manera similar, una preferencia por las preparaciones más dulces como lo son el *latte*, *capuccino* y *mocha*, dejando de lado sabores más amargos y ácidos propios del café americano y el *espresso*. Esto concuerda con la preferencia por los sabores dulces y equilibrados identificada anteriormente. Teniendo esto en cuenta, la empresa debe diseñar un producto de tal manera que, al ser empleado para estas preparaciones con agregados, aún conserve las propiedades y calidad características de la especialidad.

- Se concluye que al dotar el café de características de sabor y aroma más dulces y equilibradas se favorecerán las ventas ya que estos sabores son capaces de evocar deseos en los consumidores locales. Ignorar estas preferencias por los consumidores puede generar que el público no consuma el producto o bien puede afectar el desarrollo de la fidelidad en el cliente y poner en riesgo la posibilidad de una recompra.

### **Conclusiones de la quinta variable: Percepción de la demanda**

- En cuanto a la percepción de la demanda relacionada con los productos existentes, se determina que existe una correlación entre los productos naturales y la calidad percibida por el consumidor.

Respecto al segmento de Café Molido Fresco y Granos (sin incluir al producto instantáneo) las ventas se dispararon 157% desde 2011, que registró ventas por USD 6.65 millones y llegaron a USD 10.45 millones. Un crecimiento que es reflejo del cambio de hábito de los consumidores, que cada vez más prefieren un producto natural en sus distintos formatos y en cafeterías especializadas. Así también lo demuestra la proyección hacia 2022 que alcanzarían los USD 15.47 millones. (Yurapai, 2019, p.7)

- Los resultados del cuestionario aplicado a la muestra evidencian que el 100% de la población considera que los productos naturales son de mayor calidad que los productos altamente procesados. En relación con el café de especialidad, su elaboración se caracteriza por resultar en un producto de alta calidad sin ningún aditivo y con el procesamiento básico que requiere transformar el fruto del café en un producto apto para el consumo.
- En contraste, el café instantáneo y otros formatos de menor calidad incluyen procesos más complejos en su elaboración que van más allá de un simple beneficiado y tueste. Además, estos productos contienen, en su mayoría, aditivos que aumentan el volumen del producto para compensar la merma en el proceso productivo.

- Se concluye que las percepciones del público encuestado con respecto al café que se consume en Chile son en su mayoría acercadas a un café de calidad media. De esto se deduce que el público todavía está abierto a un mejoramiento en el nivel de calidad que se consume. Dicho mejoramiento puede ser el resultado de la introducción de nuevos actores al mercado, quienes comercialicen café más especializado, como el caso de la empresa Green Alley.
- Se determina que el precio promedio que considera razonable el consumidor por un café de especialidad ronda los \$10 USD. Esta percepción del precio se debe tomar en cuenta al momento de desarrollar la cadena productiva y el diseño del producto ya que utilizar materiales muy caros o utilizar medios de distribución con precios elevados puede elevar mucho el precio final del producto, perjudicando su consumo y sus ventas.

### **Conclusiones generales**

Se desarrolla el presente estudio con el propósito de determinar si es factible comercialmente que una empresa importadora de café costarricense logre desarrollarse en la comuna de Viña del Mar de una manera exitosa. La respuesta a esta interrogante es el resultado del análisis anteriormente descrito. A continuación, se presentan las conclusiones derivadas del análisis de los resultados del proceso investigativo.

En un principio, el estudio determina que existe un mercado consumidor de café en el territorio. Este mercado consumidor del café es suficiente para que el país importe más de 9 000 toneladas de café al año, según los datos de Euromonitor International expuestos en los capítulos anteriores. Esto se traduce en un mercado de más de \$267 174.8 millones de pesos chilenos.

Se determina que la tendencia del consumo del café sigue en aumento y se dirige cada vez más hacia una especialización del producto. Se evidencia que el mercado local tiene potencial de crecimiento ya que el nivel de la calidad se puede elevar a medida que nuevos actores se vayan incorporando a la industria. De manera similar, es un mercado que puede aumentar su competitividad al encontrarse aún en crecimiento.

Se identifica que las preferencias de los consumidores van hacia los productos con sabores y preparaciones dulces que evoquen el deseo de consumo. Sumado a esto, los productos importados y de origen natural son percibidos por el público como de mayor calidad que los locales y los productos altamente procesados.

Los consumidores del producto se encuentran, además, dentro de todos los rangos de edad desde los 20 años hasta más de 45 años y tanto mujeres como hombres están interesados en consumir el producto. Sin embargo, no existe una correlación entre la edad y el género y las preferencias de sabores y aromas de los consumidores.

Se concluye que los puntos de venta más visitados por los consumidores son los restaurantes y cafeterías en primer lugar, seguidos por los supermercados y las tiendas de conveniencia. Adicionalmente, el café instantáneo sigue representando la mayor parte de las ventas del café, sin embargo, la tendencia del mercado se dirige hacia la especialización.

En general, la industria del café en Chile es una industria prometedora que se encuentra en crecimiento. Existe un mercado consumidor exigente e interesado en adquirir productos más especializados. Sumado a esto, se han identificado características claves del público meta que son determinantes para que el producto tenga éxito en el mercado. Se determinaron los puntos de venta más visitados por el público y finalmente se determina que la calidad de los productos se relaciona con su lugar de origen y su naturaleza y procesamiento.

Desde un punto de vista comercial se define esta como una oportunidad favorecedora para la empresa. Existen ventajas competitivas que la empresa Green Alley puede aprovechar para posicionarse en el mercado y se puede aprovechar su ubicación estratégica para desarrollar una actividad operativa fluida. Agregado a esto, se cuenta con información y datos claves del mercado que facilitan el ingreso y desarrollo de la actividad comercial. Por lo tanto, se concluye que el desarrollo de la empresa Green Alley es comercialmente factible.

## Recomendaciones

Seguidamente se presentan las recomendaciones al público. Estas van dirigidas específicamente a la gerencia de la empresa Green Alley, no obstante, se desarrollan además para fines didácticos, para instituciones públicas y privadas y para cualquier interesado en emprender en negocios en Chile o basados en la introducción de nuevos productos en el mercado extranjero.

Se presentan las recomendaciones en orden referente a las variables investigativas. Las recomendaciones se basan en las conclusiones derivadas del proceso investigativo previamente expuestas.

Dentro de las recomendaciones se describe específicamente a quién va dirigida y los detalles pertinentes de cada una, de manera que el lector pueda beneficiarse directamente de ellas.

Finalmente se desarrollan recomendaciones generales que van dirigidas principalmente a la gerencia de la empresa, pero pueden ser interpretadas por cualquier interesado en el tema investigado.

### **Recomendaciones de la primera variable: Conocimiento del producto**

- Se recomienda a la empresa Green Alley elaborar una campaña de *marketing* para el lanzamiento del producto. Esta campaña debe comenzar antes del lanzamiento con el propósito inicial de introducir el producto nuevo a un mercado donde no es muy conocido. Se recomienda para esto comenzar la campaña en redes sociales, principalmente Instagram, Facebook y Whatsapp dos meses antes del lanzamiento, para así generar un público de seguidores. En cada una de las redes sociales se debe compartir una imagen informativa que incluya el producto, su nombre, la marca y unas líneas de información que introduzcan el producto al público, resaltando sus atributos diferenciadores.
- Se sugiere a la empresa continuar la campaña de *marketing* haciendo publicidad en redes sociales con imágenes del producto en diferentes ambientes familiares para el consumidor. Estas imágenes deben activar el deseo de consumir el producto en quien las vea. Se recomienda hacer tres imágenes: una del producto



solo en una oficina acompañada de artículos de tecnología de muy alta calidad y tonos cercanos a las maderas y los grises, incluyendo unas plantas verdes; la segunda imagen en una sala, el café en su presentación ya preparada, y acompañada por empaque de café también y en el fondo se observa una reunión social de amigos compartiendo; la tercera imagen muestra el producto un una cocina tradicional chilena acompañada de productos de igual calidad. Estas imágenes pretenden generar expectativa en el consumidor.

- Se recomienda introducir el producto el día de lanzamiento compartiendo una imagen con la frase introductoria como título, el producto, el valor y las instrucciones para adquirirlo. Se agrega también los métodos de contacto con la empresa. El producto debe ir en un primer plano y la marca de segundo plano. El fondo debe ser liso y de colores café verde, naranja y gris.
- Se considera que la empresa debe hacer un listado de todos los productos similares en el mercado y hacer un análisis de cada uno al compararlos con el producto propio, tanto el producto como la publicidad que lo acompaña. Esto para estudiar las estrategias exitosas y las que no funcionan con el público actual.

### **Recomendaciones de la segunda variable: Café de exportación**

- Se recomienda al Ministerio de Comercio de Chile elaborar una guía para importadores, con el fin de que los empresarios locales tengan un documento que los oriente dentro del proceso de importación de mercancías. La información para importar mercancías, si bien está disponible para el usuario, es necesario que este realice una investigación de todos los pasos que se deben seguir y en qué orden ejecutarlos para llevar a cabo el proceso de forma legal y con el menor costo posible. Para esto se recomienda al ministerio crear un pequeño manual digital que los usuarios puedan descargar en pdf desde su página web como ayuda a los empresarios a facilitar el proceso de comercio internacional y orientar a los no experimentados. Este documento debe comprender leyes, aranceles, partidas arancelarias, incoterms y pasos por seguir por los empresarios, entre otra información relevante.

- Se recomienda a la empresa realizar un diagrama de flujo del proceso entero de compraventa del café. Este diagrama debe iniciar desde el momento en que se adquiere el café del proveedor hasta que se pone a la venta para el consumidor. Se debe incluir cada uno de los pasos e identificar los más importantes. Si se encuentra algún error o problema en el proceso se debe señalar en rojo y resolverlo desde su fuente hasta que se logre completar el proceso entero sin problemas ni trabas, de la manera más fluida posible y contemplando el menor costo posible.
- Se sugiere a la empresa estimar y contemplar los impuestos y derechos de importación y nacionalización de la mercancía dentro de los costos del proyecto. Estos costos deben ser considerados en la construcción del costo del producto y recuperados a la hora de vender la mercancía. Para realizar esto se debe estimar el total del monto por pagar durante el proceso de importación y dividirlo entre la cantidad de unidades del producto disponible para la venta. El dato resultante es el costo unitario de importación y se debe añadir a los costos de fabricación para determinar el costo final del producto. Este costo debe ser contemplado a la hora de establecer el precio de venta.
- Para la empresa Green Alley, diseñar empaques resistentes y sellados es indispensable para poder realizar importaciones seguras sin perder producto. La empresa debe asegurarse de que los empaques son aptos para el transporte en contenedores y que resisten lo suficiente para no dañarse en el trayecto. Además, el producto debe poder preservarse durante el tiempo de transporte y almacenamiento. El empaque debe ser atractivo y contener información relevante para el consumidor. Para esto se recomienda el uso de empaques tipo *doypack*, doble laminados para proteger tanto el producto como el exterior del empaque. Este *doypack* debe tener un cierre hermético y tener una capacidad de 250 o 500 gramos. A este empaque se le pueden adherir etiquetas de colores llamativos que tengan el nombre del producto, la marca, el origen y que resalten sus características diferenciadoras, en este caso la especialidad. En el dorso de los

empaques debe ir una etiqueta adherida con la información legalmente requerida por el Ministerio de Salud de Chile.

### **Recomendaciones de la tercera variable: Características de la empresa**

- Se considera que la empresa Green Alley debe dirigir su producto a los consumidores que prefieren consumir el producto en casa, por varios motivos. En primer lugar, se considera que al competir contra otras marcas de menor calidad se tiene una ventaja competitiva. El producto se debe dirigir al nicho de consumidores que busca una experiencia única, diferente y de mayor calidad. Se debe tomar en cuenta que esta población adquiere este producto mayoritariamente en supermercados y tiendas de conveniencia, sin embargo, este público está pasando por un proceso de transformación en el que pasan de realizar las compras de manera presencial a realizar las compras de manera virtual desde su casa. Tomando esto en cuenta, la empresa Green Alley puede apelar a este tipo de mercado mediante una plataforma de comercio virtual que sea accesible para el consumidor y que funcione de manera similar a aquellas de los supermercados. Cabe señalar que la empresa se debe enfocar en un inicio en el mercado que consume en casa o en el mercado que consume en cafeterías, mas no ambos.
- Una vez que la empresa determine a qué público dirige su producto, se recomienda que desarrolle un proceso de ventas en función del público meta. Siguiendo con la sugerencia anterior, siendo el público meta los consumidores del producto en casa, el proceso de ventas puede diseñarse en torno al comercio virtual, realizando publicidad y embudos de venta que permitan a la empresa poner el producto al alcance del consumidor. Esto se realiza por medio de una página web que esté ligada a las redes sociales de la empresa.
- Una vez generada la página web como punto de venta principal, se sugiere a la empresa pagar publicidad en motores de búsqueda como Google. Esta publicidad debe ir dirigida a públicos de todas las edades y géneros. Dentro de la publicidad se deben destacar los factores diferenciadores del producto, su especialización,

su origen y su naturaleza. La publicidad se implementa como método para aumentar el tráfico de la página web y realizar más ventas ya que esta dirige a los consumidores a la página web una vez que pinchen el hipervínculo en el buscador. Esta publicidad se puede implementar en las redes sociales también con el fin de dirigir el público que se encuentra en ellas a la página web y generar mayor tráfico orgánico. La publicidad en redes sociales debe hacerse por medio de imágenes, videos y volantes virtuales a diferencia de la publicidad de Google que se hace por medio de palabras clave. Las imágenes y videos deben estar centrados en mostrar el producto, la marca e información relevante para la venta.

- Se recomienda que la empresa sitúe su almacén en las cercanías del puerto de Valparaíso para poder recibir la mercadería con un costo de transporte más bajo y para disminuir el tiempo de tráfico de la mercancía. Para esto se debe arrendar una bodega en la zona del Cerro Recreo o Centro de Viña del Mar entre las calles Ecuador y la Avenida Valparaíso.

#### **Recomendaciones de la cuarta variable: Perfil del consumidor**

- Se aconseja a la empresa Green Alley incluir en su campaña publicitaria, pautas dirigidas a consumidores de todos los rangos de edades desde los 20 hasta los 65 años indistintamente de su género. Estas pautas deben estar diseñadas específicamente para cada rango etario y diferenciadas por las características que se le atribuyen a cada grupo. Las pautas deben incluir imágenes llamativas con los colores verde, naranja, café, gris, blanco y negro. Se pueden combinar imágenes con videos y volantes virtuales, esto para las redes sociales. Se debe considerar que la publicidad en Google es un poco más generalizada y se desarrolla en función de palabras clave, por este motivo las palabras empleadas deben concordar con aquellas que usarían los usuarios a la hora de buscar el producto en el motor de búsqueda. La publicidad debe reforzar las ganas de consumir el producto resaltando el aroma, el sabor y la apariencia del café.
- Se sugiere que la empresa desarrolle su producto basado en las preferencias del consumidor. Se determina que estas preferencias están inclinadas a los sabores

y preparaciones más dulces y equilibradas. Para este caso se sugiere buscar un café que haya pasado por un proceso de beneficiado natural en el que los granos puedan absorber los azúcares de las frutas. Esto causa que los granos al ser tostados adquieran un sabor más dulce. Agregado a esto se sugiere que el tueste del café sea de grado medio y no un tueste muy oscuro para obtener un sabor más equilibrado en la taza. Se debe considerar también un tueste más amargo para dirigirlo a aquellos consumidores que prefieren las preparaciones con aditivos como el *capuccino*, *mocha* y *latte*.

- Se recomienda a la empresa estudiar más a fondo las características de cada rango de edad de manera que la publicidad pueda ser dirigida a cada uno de los rangos etarios de manera más personalizada. Un ejemplo puede ser dirigir las preparaciones de café americano y *espresso* a adultos mayores de 40 años que evitan las preparaciones con mayor cantidad de azúcar por los problemas de diabetes y sobrepeso que caracterizan el público de esta edad.
- Dentro de la publicidad se debe fomentar los diferentes métodos de preparación que el consumidor puede emplear en su hogar para reforzar el consumo en casa y disminuir el consumo de los productos de competencia posicionados en cafeterías y restaurantes.
- Se recomienda a los profesores y enseñantes utilizar como ejemplo los métodos de investigación de mercados empleados en el documento para fines didácticos en estudiantes que estén interesados de realizar investigaciones de mercado y para demostrar métodos de ingreso a mercados extranjeros.

#### **Recomendaciones de la quinta variable: Percepción del consumidor**

- Es de gran importancia que la empresa resalte el origen del producto. Dentro del mercado chileno, el origen costarricense del café no es muy conocido. Esto genera que el origen sea considerado como exótico, dándole al producto un valor agregado. Sumado a esto se determina que el consumidor percibe el producto importado como uno de mayor calidad en comparación con los productos hechos localmente, esto representa una ventaja competitiva para la empresa. Finalmente,

al resaltar el origen se destacan características únicas que tiene el café que proviene de Costa Rica, como la calidad, su procesamiento y su sabor particular producto de los suelos volcánicos.

- Resaltar la naturalidad del proceso del café es un paso importante también que se recomienda a la empresa. Para que el público considere el producto como uno de calidad, se debe destacar que su elaboración no incluye aditivos, que el proceso de beneficiado es natural y que el tueste se hace en hornos artesanales y no industriales. Esto ya que se determina que los productos más naturales son considerados como de mayor calidad que los procesados. Para resaltar la naturaleza del producto se debe tanto informar al consumidor por medio de la publicidad en las redes sociales y motores de búsqueda como incluir la información en el empaque del producto. Se debe colocar la información siempre en un tercer plano, luego del nombre del producto y la marca.
- Se recomienda a la empresa reforzar la percepción de la calidad del producto por medio de la exposición de datos científicos. El café tiene muchos beneficios para la salud cuando se elabora de manera que sus propiedades se preserven en el grano. Estas propiedades que benefician la salud del consumidor se pueden respaldar con datos científicos y se deben exponer en la publicidad principalmente en redes sociales. Esto se debe hacer por medio de imágenes donde la información científica se encuentre en un primer plano y la marca y nombre del producto en un segundo plano. Este tipo de publicidad se utiliza como un *marketing* formativo que refuerza el deseo de consumir el producto.

### **Recomendaciones generales**

En general se recomienda a la empresa comenzar una campaña publicitaria antes del lanzamiento del producto para generar expectativa e introducir el producto al público. Esta campaña publicitaria debe estar ubicada en redes sociales y motores de búsqueda para aumentar el tráfico hacia el punto de venta principal, siendo este la página web. Se debe estudiar también la competencia y hacer un *benchmarking* de cada uno de los competidores directos, identificando ventajas y desventajas en cada uno de ellos.

Se recomienda también al Ministerio de Comercio desarrollar material didáctico para orientar a los importadores sin experiencia y a aquellos emprendedores que quieren incursionar en la industria del comercio exterior. Para evitar que la empresa encuentre problemas y pague más de lo necesario se sugiere realizar un diagrama de flujo con cada parte del proceso de importación para determinar el método más eficiente de importación al menor costo. Estos costos deben ser contemplados en el costo total del producto.

En cuanto al producto, se recomienda que este se empaque en bolsas tipo *doypack* doble laminado. Este empaque debe ser resistente a ser transportado en contenedor y debe mantener el producto fresco durante el tiempo de transporte y almacenamiento. Además, debe resaltar el origen, las características diferenciadoras, la marca y su valor agregado. Se deben utilizar colores como el gris, café, naranja y verde como los colores principales, tanto en publicidad como en el diseño del empaque.

Se aconseja a la empresa basar el diseño del producto en las preferencias del consumidor. Estas preferencias incluyen aromas, sabores y olores. En la elaboración de este producto se debe tomar en cuenta estas preferencias de manera que el producto final cuente con estas características para hacerlo atractivo al consumidor, fomentar las ventas y el consumo.

Finalmente, se recomienda a la empresa enfocarse en potenciar la percepción de calidad por parte de los consumidores, resaltando aquellos aspectos del producto que lo hacen ser percibido como de mayor calidad que la competencia. Su proceso natural de elaboración, sin aditivos, su frescura y la especialidad de sus granos deben ser aprovechados como una ventaja competitiva frente a su competencia de menor calidad. Estas características deben ser resaltadas en la publicidad y el empaque del producto, informando siempre al consumidor sobre los factores específicos que diferencian el producto.

## **Capítulo VI**

### **Propuesta comercial**



## **Introducción**

A continuación, se presenta la propuesta comercial para la puesta en marcha de la empresa Green Alley International. Como se comentó anteriormente, la empresa se dedica a la importación y distribución de café de especialidad de origen costarricense en Chile, específicamente en la comuna de Viña del Mar, Valparaíso. La propuesta comercial se elabora con el fin de proporcionar un plan de acción para establecer la empresa y operar exitosamente.

Se desarrolla esta propuesta basada en los resultados de la investigación de mercado realizada. Se ha determinado que el proyecto es comercialmente factible y seguidamente se presenta específicamente las diferentes estrategias que la empresa debe poner en práctica para el correcto desarrollo de la actividad comercial.

Se presenta una descripción de la propuesta donde se especifica cada uno de los pasos necesarios a seguir por la empresa en orden cronológico. Se desarrollan los objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar luego de la implementación de la propuesta. Seguidamente se menciona el alcance de esta, el cual es principalmente el establecimiento de la empresa Green Alley International.

Se divide la propuesta entre una propuesta estratégica, donde se describen las estrategias de una manera general y una propuesta táctica, donde se especifica cómo se lleva a cabo cada paso de la propuesta.

Se desarrolla un cronograma de implementación para que la empresa pueda implementar el proyecto en el orden descrito de acuerdo con la planeación y se acompaña de un presupuesto estimado de los gastos en los que la empresa debe incurrir para establecerse.

Finalmente se presentan consideraciones generales. En estas se describen los aspectos que la empresa debe tomar en cuenta que no son necesariamente parte de la propuesta comercial, pero que sí forman parte del proceso operativo de la empresa. Se espera que luego de implementar esta propuesta comercial, la empresa Green Alley International logre ingresar exitosamente a la industria del café y convertirse en un competidor más del mercado.

## Descripción

A continuación, se presenta una descripción de la propuesta comercial desarrollada para la empresa Green Alley International. Esta propuesta consta de cinco etapas. Cada una de ellas está contemplada para que la empresa pueda aplicarlas en orden cronológico, de manera que la primera etapa es seguida por la segunda y así sucesivamente. Las etapas comienzan desde cero y terminan en la venta del producto al consumidor.

Cabe mencionar que la propuesta estratégica está basada en la herramienta *Business Model Canvas*, desarrollada por el investigador para su implementación. Esta herramienta se presenta y se describe más adelante en el documento. Se acompaña esta herramienta con un diagrama de flujo para ilustrar el proceso general de las etapas.

La primera etapa está dirigida al producto. Se describe el proceso que debe llevar a cabo la empresa para proveerse del producto. En esta etapa se describen los actores involucrados, los pasos por seguir por la empresa y las implicaciones legales que involucran la compraventa, exportación e importación de la materia prima.

La segunda etapa se enfoca en la estrategia distributiva. En esta etapa se elabora las diferentes formas de transportar la mercancía desde Costa Rica hacia Chile. El objetivo de esta etapa es conseguir el menor costo posible, tanto monetario como de tiempo, para transportar el producto hasta su destino final. Se mencionan aspectos relevantes a este proceso como las diferentes empresas de transporte, los incoterms que se deben negociar y las implicaciones aduaneras para su importación. Se menciona, adicionalmente, información de los requisitos legales para el ingreso de la mercadería a Chile.

La tercera etapa se enfoca en la estrategia de colocación de precios de venta. En esta etapa se abunda en detalles relativos al cálculo de los costos totales del producto. Se analizan los competidores y sus precios de venta y se desarrolla una estrategia de colocación de precio basada en el precio de mercado, contemplando también el costo del producto y el margen de ganancias que se quiere alcanzar.

La cuarta etapa se enfoca en la estrategia de promoción, comunicación y punto de venta. En esta etapa se detalla toda la información referente a los canales de venta, las estrategias publicitarias y la comunicación dirigida al consumidor.

Finalmente se desarrolla la última etapa, referente al retorno de la inversión y al manejo de fondos. Esta etapa está dedicada al manejo de los ingresos que recibe la empresa con el fin de asegurar suficiente capital para que siga operando sin problemas de flujos de efectivo y manejos de activos.

Estas cinco etapas desarrolladas aseguran el correcto funcionamiento de la empresa y de ser implementadas correctamente implican el éxito en el ingreso al mercado. Se destaca que cada una de estas estrategias son mencionadas en la propuesta estratégica y especificadas en la propuesta táctica. Se acompañan de un cronograma de implementación y un presupuesto de los gastos involucrados.

### **Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo general**

- Desarrollar una propuesta comercial para la incursión y el desarrollo de la empresa Green Alley International en la industria chilena del café durante el 2021 en la comuna de Viña del Mar.

#### **Objetivos específicos**

- Desarrollar una propuesta estratégica para la incursión de la empresa en el mercado chileno.
- Precisar las tácticas relacionadas a la propuesta estratégica
- Identificar los costos implicados en el desarrollo de la empresa en un presupuesto estimado.
- Especificar un cronograma de implementación de las estrategias propuestas.

### **Público meta**

La presente propuesta está dirigida principalmente a la empresa Green Alley International. No obstante, la información descrita puede servir a otros desarrolladores de proyectos comerciales en Chile, a profesores y estudiantes y a organizaciones

públicas y privadas. Se desarrolla específicamente la propuesta con el fin de guiar a la empresa en el desarrollo de la actividad comercial.

Esta propuesta puede ser adaptada por otros emprendedores que deseen incursionar en el mercado chileno. Estos emprendedores pueden utilizar las bases de la propuesta para desarrollar una propia a partir de las características de su propia actividad comercial. Las etapas de la propuesta estratégica pueden ser generalizadas y las tácticas pueden ser derivadas según las necesidades de cada organización.

Profesores y estudiantes pueden beneficiarse de la presente propuesta con un fin didáctico. Profesores y estudiantes de marketing, administración estratégica y planeación de proyectos pueden estudiar el documento expuesto como un caso de estudio.

Finalmente, esta propuesta puede ser útil tanto a organizaciones públicas como a organizaciones privadas. Las organizaciones públicas se pueden beneficiar del documento para fomentar el emprendimiento en las comunidades. De manera similar, las organizaciones privadas pueden hacer un *benchmark* a partir de la propuesta y desarrollar estrategias y tácticas similares.

### **Alcances**

El alcance de la presente propuesta es la creación de la empresa Green Alley International y la introducción de esta al mercado comercial chileno. Se desarrolla la presente propuesta con el fin de que la empresa logre establecerse dentro la industria del café. Se espera que con la aplicación de las estrategias expuestas se alcance una operación exitosa. Finalmente, se plantea que con el documento se vean beneficiados tanto los inversores como los actores involucrados, las organizaciones públicas y privadas, profesores, estudiantes y emprendedores que utilicen el documento con un fin didáctico.

### **Propuesta estratégica**

A continuación, se presenta un resumen de las estrategias propuesta por medio de la herramienta *Business Model Canvas*.

**Figura 30**

*Business Model Canvas*

<p><b>Key Partners</b> <u>Who are they?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alejandro Espinoza</li> <li>Magdalena Moreno</li> </ul> <p><u>Who are our key suppliers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Productores Costarricenses de café</li> <li>Empresas de transporte internacional (DHL-Fedex..)</li> </ul> <p><u>Which key resources are we acquiring from partners</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alejandro – Material intelectual—dinero</li> <li>Magdalena – Material intelectual—dinero</li> </ul> <p><u>Which key activities do partners perform</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alejandro – Coordinación de Operaciones CR</li> <li>Magdalena – Coordinación de Operaciones Chile</li> <li>Ambos- Desarrollo de plataforma electrónica- Inyección de dinero</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Negociación con productores (personal)</li> <li>Mantenimiento de la plataforma en línea</li> <li>Negociación con compradores (personal)</li> <li>Negociar contrato con empresa de transporte</li> </ul> <p><b>Key resources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Café Gourmet de Costa Rica</li> <li>Transporte internacional (Aéreo o marítimo)</li> <li>Recursos informáticos (plataforma en línea)</li> <li>Recurso humano</li> </ul>	<p><b>Value Propositions</b> <u>Value delivered to the customers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Café gourmet a bajo costo</li> <li>Plataforma virtual para pedidos</li> <li>Café diferenciado de muy buena calidad y sabor</li> <li>Café con valor agregado de sostenibilidad</li> </ul> <p><u>Solution to customers problematic</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores de café por pedido</li> <li>Incrementar la cartera de productos disponibles al consumidor</li> <li>Disminuir el costo de pedidos</li> <li>Proveer de café de alta calidad</li> </ul> <p><u>Bundles of products and services</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios de logística a los productores para enviar sus pedidos al extranjero</li> <li>Servicios de plataforma a los vendedores y compradores</li> <li>Servicio de entrega de mercadería por pedido</li> <li>Servicio de marketing digital, CRM y Data Storage</li> </ul> <p><u>Customer needs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad de mercadería a tiempo</li> <li>Necesidad de mercadería a bajo costo</li> <li>Necesidad de mercadería de calidad</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships</b></p> <p><b>B2B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Negociación con productores/ beneficio</li> </ul> <p><b>B2C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de productos</li> </ul> <p><b>Channels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Medios personales (visitación)</li> <li>Medios virtuales (correo, plataforma, textos)</li> <li>Teléfono, videollamadas, ...</li> <li>Contratos legales</li> </ul>	<p><b>Customers Segments</b></p> <p><b>Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consumidores Chilenos de café</li> </ul> <p><b>Segmento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>20-65 años</li> <li>Habitantes de Viña del Mar</li> <li>Recursos económicos medios-altos</li> </ul>
<p><b>Cost Structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Materia prima (Café en grano tostado)</li> <li>Empaquetado y etiquetado</li> <li>Transporte de mercadería</li> <li>Derechos de nacionalización y aranceles</li> <li>Mantenimiento de plataformas</li> <li>Publicidad</li> <li>Entregas</li> </ul>		<p><b>Revenue streams</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas por plataforma</li> <li>Ventas por servicios especializados</li> </ul>		

Nota. Elaboración propia.

En esta herramienta se presenta de manera resumida las partes implicadas en cada una de las etapas anteriormente descritas. Se pretende describir cada una de las secciones de la herramienta conforme se describen las etapas de la propuesta estratégica. Estas etapas son las actividades claves o *key activities* que la empresa debe desarrollar.

**Primera etapa: Producto**

A continuación, se describe el proceso para adquirir la materia prima, este es el principal recurso clave para la empresa. Para que la empresa pueda adquirir el café de una fuente confiable, los inversores deben visitar los terrenos de los agricultores y

asegurarse de la calidad del café. En esta etapa entran en juego los socios claves o *Key Partners*. Los socios clave que la empresa debe tener son los agricultores de la zona de las faldas del volcán Poás, específicamente en los cantones de Naranjo y San Ramón. En esta zona se cultiva uno de los cafés de mayor calidad de Costa Rica, de manera que los caficultores de esta zona se vuelven los proveedores claves.

Seguidamente se debe asegurar que el café que se adquiera haya pasado por un proceso de beneficiado natural. Con este tipo de beneficiado se puede obtener un café con tonalidades más dulces. Este café debe ser transportado en el menor tiempo posible a las facilidades de un tostador para preservar la frescura. Se debe fiscalizar que la calidad de los granos sea aquella del grano de especialidad antes de llevarlos al tostador (sin desperfectos, sin golpes). El tostador debe ser artesanal y no industrial, esto determina la calidad del café ya que en el proceso de tostado industrial se suelen agregar aditivos para recuperar la merma que se pierde durante el proceso. El tostador artesanal se enfoca más en la calidad que en la cantidad. Se debe tostar el café hasta un punto medio para obtener un sabor más equilibrado.

Una vez que el café se tuesta debe ser empacado en el menor tiempo posible en empaques sellados para preservar la frescura, al tiempo que se evita la oxidación del café. Para esto se destinan empaques tipo *doypack* doble laminados para preservar el producto y protegerlo.

El café se debe mantener en un lugar a temperatura entre los 16 y los 20 grados, fresco y sin contacto con el sol hasta que se transporte a la empresa que lo distribuye a Chile. Se debe empacar en contenedores de plástico envueltos en un filtro protector.

Para contactar a los proveedores se debe acudir al ICAFE, a los diferentes agricultores locales y a los miembros del beneficiado local. Se debe negociar con los agricultores el precio y la cantidad. El precio y la cantidad varían dependiendo de lo que la empresa quiera exportar. Para esto se determina que la cantidad óptima son 150 kilogramos, tanto por peso como por precio. En la siguiente etapa se determinan las óptimas condiciones para su transporte. Se debe tomar en cuenta que en esta etapa se determinan los aranceles y los derechos de nacionalización por pagar ya que estos dependen directamente del volumen de la importación. Finalmente, una vez que se

tengan las cualidades de café se debe elaborar la ficha técnica del producto ya que este documento se necesita para que las autoridades sanitarias chilenas tengan la información pertinente del producto.

### **Segunda etapa: Distribución internacional**

En esta etapa participa otro socio clave: la agencia de transporte internacional que se subcontrata. Esta agencia debe cumplir con los estándares de calidad que el café necesita para ser transportado de una manera segura y eficiente. Para determinar la agencia correcta se deben hacer cotizaciones a diferentes organizaciones que se dediquen a proveer este servicio. Se deben tomar en cuenta aspectos como tiempo de tránsito, costo y servicios aduanales.

Luego de solicitar las cotizaciones se debe elegir la empresa que combine el menor costo con el menor tiempo en tránsito. Esta agencia debe proveer servicios aduanales ya que para hacer importaciones a Chile por encima de los 1000 USD es obligatorio tramitarlas a través de un agente aduanero.

Cabe señalar que al transportar el producto internacionalmente se deben pagar los aranceles respectivos. El ICT establece en la legislación nacional que todas las exportaciones de café deben pagar un 1% de su valor como aporte al ICT ya que este se considera un bien de propiedad nacional.

Adicionalmente, el gobierno chileno exige el pago de aranceles y derechos de nacionalización. Para calcular los aranceles, estos se pagan de acuerdo con el valor FOB de la mercancía. Este valor se calcula una vez que el producto ya se encuentre en carga con todos sus costos añadidos. El arancel por pagar es un porcentaje del valor FOB y depende de la partida arancelaria que se utilice al realizar la importación. Sumado a esto se debe pagar un 6% del valor de la importación por derechos de nacionalización de la mercancía y finalmente se debe pagar un 19% derivado del impuesto al valor agregado.

Paralelamente, la legislación chilena exige la tramitación de tres documentos indispensables para poder autorizar el ingreso de bienes de consumo. El primer documento se denomina Certificación de Destinación Aduanera. Este documento tiene un valor de 22 000 CLP y se solicita por medio de la página web de Aduanas de Chile.

Este documento autoriza a la empresa a transportar la mercancía desde el puerto de entrada hasta el recinto de almacenamiento.

El segundo documento necesario se denomina Certificación de bodega autorizada. Este documento lo expende la municipalidad local y el valor es de acuerdo con el tamaño de la bodega y el lugar donde se ubique ya que el valor de la tierra varía según la ubicación. Se debe pagar a la municipalidad los derechos por almacenamiento de mercancías con fines comerciales. Cabe mencionar que la bodega debe cumplir con las especificaciones sanitarias dispuestas por el Ministerio de Salud para poder obtener la certificación.

El tercer documento indispensable se denomina Certificación de uso y disposición de alimentos. Este documento estipula que la empresa está autorizada a utilizar y a disponer de los productos de manera libre y bajo la fiscalización de la autoridad sanitaria local.

Para poder acceder a este documento se debe solicitar en las facilidades del Ministerio de Salud que se encuentren en la misma comuna donde el producto ingresó y es necesario presentar una ficha técnica del producto para que las autoridades puedan tener un criterio sobre las características y el origen del producto y autorizarlo si cumple con las estipulaciones de la legislación sanitaria para productos destinados al consumo humano.

## **Tabla 11**

### *Documentación de importación*

<b>Documentación de importación</b>	
<b>Certificación</b>	<b>Propósito</b>
Ficha Técnica de Producto	Permite al Ministerio de Salud información técnica del producto para determinar si su consumo es seguro
Bodega Destino Autorizada	Regula el almacenamiento de la mercancía en un lugar que cumple con las normas de salubridad



Uso y Disposición del Producto	Permite al empresario vender el producto para el consumo humano y disponer de sus desechos de una manera segura
Destinación Aduanera	Permite al empresario transportar la mercancía desde su lugar de importación hasta la bodega autorizada de almacenamiento.

---

*Nota.* Elaboración propia.

Una vez que se obtengan los documentos anteriormente descritos, la empresa puede hacer la importación de manera legal y se puede ingresar la mercancía una vez que se paguen los derechos y aranceles anteriormente expuestos.

Cuando la mercancía ya se retire del centro aduanero, este se debe transportar a la bodega designada. En este caso, se recomienda adaptar un espacio dentro de oficina local de la empresa que cumpla con las regulaciones locales y así poder almacenar la mercancía de forma segura. De esta manera la empresa logra transportar la mercadería desde Costa Rica hasta su centro de distribución en Chile.

### **Tercera etapa: Establecimiento del precio del producto**

En esta etapa se describe tanto la estructura de costos como las fuentes de ingreso expuestas en la Figura 29. Para describir la estructura del costo del producto se deben tener en cuenta todos los costos involucrados desde que se adquiere el producto hasta que se entrega al consumidor. Para poder hacer esto se debe tener la documentación correspondiente que respalde todas las erogaciones en las que la empresa incurre. Una vez que se tengan todos los costos involucrados se debe calcular un total del costo y dividir el costo total entre el número de unidades disponibles para la venta, el resultado de esta división se denomina costo unitario y es el costo intrínseco de cada una de las unidades que componen la mercancía.

Luego de establecer la estructura del costo se debe determinar el precio de ventas. Para determinar el precio de ventas es necesario, en primer lugar, determinar el margen de ganancias que se quiere por unidad. Este margen puede ser un porcentaje

derivado del costo o bien puede ser un monto establecido. En segundo lugar y de manera simultánea, se debe hacer una investigación en el mercado con foco en los productos competidores directos. Se debe establecer un promedio del precio de ventas de los competidores y mantener el precio de venta del producto propio dentro de los rangos de precios determinados del mercado.

Una vez establecido el margen de intermediación o margen de ganancias se debe contemplar que este no es el precio final que paga el consumidor por el producto. Según la legislación chilena, todos los productos de consumo están sujetos a un impuesto sobre el valor agregado, salvo excepciones. El impuesto al valor agregado en Chile es uno de los más altos de Latinoamérica y corresponde a un 19% del valor del producto. De manera que para poder determinar el precio que el consumidor debe pagar al adquirir el producto se debe multiplicar el precio de venta por 1.19 y el resultado es el precio neto con el IVA incluido.

Se destaca que la principal fuente de ingresos de la empresa es la venta del producto. Teniendo esto en cuenta, las ganancias producto de la venta de la mercadería deben ser suficientes para poder sostener una operación óptima y eficiente de la empresa y suficientes para generar rentabilidad en la actividad comercial y asegurar la productividad a través del tiempo.

#### **Cuarta etapa: Promoción, comunicación y punto de venta**

En esta etapa se describen la propuesta de valor, los canales de comunicación y ventas, el segmento de mercado a quien se dirige el producto y las relaciones con los clientes. En principio se define que parte de la propuesta de valor de la empresa es la calidad de los productos. La otra variable en la propuesta de valor es la plataforma de ventas ya que por medio de ella los consumidores pueden adquirir el producto de una manera conveniente y este puede ser entregado en su domicilio, facilitando al cliente la compra. Juntos el producto de calidad y la conveniencia para la compra forman el núcleo de la propuesta de valor.

El punto de venta se establece por medio de una página web. Esta página web permite a la empresa tener una plataforma de ventas donde el tráfico que se dirige a ella puede convertirse en cliente al adquirir el producto. Para poder establecer la plataforma

la empresa debe invertir en un dominio que es propio de la empresa, sumado a esto se debe elegir un proveedor que maneje la información y los servidores que la página necesita para mantenerse activa.

Existen diferentes tipos de planes que las diferentes organizaciones ponen a disposición de los clientes de acuerdo con las necesidades de cada empresa. Es deber de la empresa evaluar los servicios y los costos que implica cada uno de los planes y elegir la plataforma correcta para el diseño web.

En cuanto a la comunicación, la empresa Green Alley debe plantear la comunicación por medios electrónicos y redes sociales. Principalmente la comunicación debe manejarse a través de Instagram, Facebook y Whatsapp, no obstante, se deben contemplar canales de comunicación adicionales como *e-mail* y Linked in.

La publicidad se debe establecer en Google e Instagram. La publicidad estratégica en estas dos plataformas se implementa para derivar el tráfico a la página web y convertir el tráfico orgánico en clientes. Se debe establecer que la publicidad debe tener un tiempo y un presupuesto. Cuanto más presupuesto se dirija a la publicidad, esta es más difundida, sin embargo, esto no garantiza que las ventas aumenten, sino que el tráfico a la página aumente.

En cuanto al segmento del mercado al que se apunta, este se define por los consumidores de café que habitan la comuna de Viña del Mar, tienen entre 20 y 65 años indistintamente de su género y pertenecen a los dos últimos quintiles de ingresos económicos.

La comunicación y la publicidad deben ir dirigidas a este segmento de mercado de manera que tanto los mensajes escritos como las imágenes compartidas puedan evocar el deseo en el consumidor y este se pueda sentir relacionado con el mensaje que se quiere compartir. Se destaca que la página web debe estar ligada a los canales de comunicación

#### **Quinta etapa: Retorno de la inversión y manejo de fondos**

El retorno de la inversión es esencial para que la empresa pueda seguir operando a través del tiempo. Para manejar el retorno de la inversión se debe contar con una

cuenta bancaria donde los ingresos puedan ser almacenados de una manera segura con un porcentaje de ganancias producto de la tasa pasiva de interés.

Se debe asegurar, al menos, el retorno del costo del inventario, de manera que una vez que la empresa tenga pocas unidades disponibles para la venta, esta pueda adquirir mercancía suficiente para continuar su operación. El excedente de la inversión producto del margen de ganancias se debe mantener en un fondo de capitalización donde la empresa pueda aumentar su capital periódicamente, pensando en escalar la actividad a través del tiempo.

Para asegurar el retorno de la inversión se debe determinar la rentabilidad de la inversión en un primer lugar. La inversión debe ser rentable a través del tiempo y su coeficiente de rentabilidad determina la rapidez en la que se retorna la inversión. Para calcular la rentabilidad del proyecto se utiliza la siguiente fórmula:

$$\frac{(Ingresos - Gastos)}{Inversión Inicial} \times 100$$

Cabe señalar que el resultado debe ser siempre un número positivo para que el proyecto sea considerado como rentable.

Se debe desarrollar una plantilla de contabilidad para mantener el control de las finanzas internas de la empresa. Además, la legislación chilena exige el pago de impuestos de manera periódica y al mantener un orden contable la empresa puede asegurarse de que el dinero recibido de los clientes, correspondiente al IVA sea redirigido a las autoridades hacendarias.

Finalmente, se debe tener en cuenta que de los ingresos producto de las ventas se debe destinar un porcentaje al salario de los trabajadores de planta. Este salario se establece de manera conveniente para la empresa, siempre teniendo en cuenta los rangos de salario mínimo estipulados por el gobierno.

## Propuesta táctica

### Primera etapa: producto

Como proveedor exclusivo de café se ha seleccionado la plantación de la familia Arce ubicada en la zona del Valle Occidental de Costa Rica, en las faldas del volcán Poás. Se selecciona este café debido a que los suelos volcánicos son ricos en nutrientes y minerales, los cuales dotan el café de buenos sabores y propiedades.

El café de especialidad debe llevar un proceso de selección cuidadoso. Sus granos no deben tener desperfectos y deben ser granos de plantas saludables. Las cerezas seleccionadas deben estar en su punto de maduración correcto, antes de esto, el grano presenta un nivel de acidez más alto. Finalmente, una vez se seleccionan las cerezas correctas estas deben pasar por un proceso de beneficiado natural en el que se ponen al sol por un período prolongado de tiempo hasta que se sequen y los granos puedan absorber los azúcares de la fruta. Una vez secos, los granos pueden ser transportados al tostador.

El tostador debe utilizar hornos artesanales pequeños ya que de esa manera se obtiene un tueste más uniforme. El tueste debe ser medio ya que a este nivel se obtienen sabores más equilibrados. Un tueste muy oscuro haría el café muy amargo y un tueste muy claro lo haría muy ácido, ambos son sabores que no se desean en la taza. Como tostador se ha seleccionado al Sr. Olman Vargas, tostador de café experimentado y creador de la marca de café de especialidad: Café La Yunta. Se plantea al tostador elaborar un café con las características anteriormente descritas.

Una vez tostado el café este debe pasar a ser empacado. El café se debe colocar en empaques tipo *doypack* con el etiquetado exigido por ley. Debe tener la marca en un primer plano, el nombre del producto en un segundo plano y el valor agregado del producto en un tercer plano. El color del empaque debe ser café simulando el cartón para emular un producto más artesanal. El empaque debe ser doble laminado para proteger el producto y las etiquetas deben ser laminadas también. A continuación, se presenta el empaque propuesto en la siguiente figura.

## Figura 31

Producto terminado



Nota. Elaboración propia.

Por temas relacionados al costo y al volumen de exportación se ha tomado en cuenta una cantidad de 90 kg de café para realizar la primera exportación.

### Segunda etapa: Distribución

Se presentan los pasos para realizar la exportación e importación de manera legal y eficiente. Por temas de precio y calidad de servicios se ha seleccionado la naviera de DHL para realizar el transporte de mercancías.

1. Solicitud de bodega autorizada a la municipalidad del Viña del Mar
2. Solicitud de certificado de uso y disposición para productos de consumo humano (utilizando ficha técnica del producto) al Ministerio de Salud de Chile
3. Solicitud de destinación aduanera a Aduanas de Chile
4. Solicitud de calidad de exportador ante PROCOMER
5. Inscripción de exportador autorizado ante ICAFE
6. Solicitud y pago de servicios de naviera a DHL

7. Pago de aranceles al ICAFE relacionados con la exportación del café
8. Entrega de mercancía embalada en DHL y transporte a Chile
9. Recepción y protocolización de la mercancía en Chile por agente aduanal
10. Pago de aranceles por importación
11. Pago de nacionalización de producto
12. Pago de impuesto al valor agregado.
13. Transporte de mercancía a bodega autorizada
14. Recepción, almacenamiento e inspección de la mercadería
15. Las certificaciones concedidas son validadas hasta que la mercancía expire o se acabe

Estos pasos deben seguirse en el orden determinado ya que en muchos casos para avanzar en el proceso son necesarios los requerimientos del paso anterior. De esta manera el proceso de la exportación e importación se realiza de la manera más fluida posible.

### Tercera etapa: Costos y precios del producto

A continuación, se presenta un modelo de costos aplicable para calcular la estructura de costos del producto y la implementación del precio.

**Figura 32**

*Construcción del costo y precio del producto*

Producto	Costo por unidad	Margen	Precio Bruto	Tax	Precio final	Unidades	Ingreso
Café GA 250g	\$3.47	\$7.4	\$9.5	19%	\$11.3	248	\$2,794.37
Café GA 500g	\$6.02	\$13.5	\$17.8	19%	\$21.1	15	\$316.90
<b>Total</b>							<b>\$3,111.27</b>

Construcción del costo de la inversion del producto		
	Cantidad	Costo
Café molido (kg)	90	\$900.00
Empaque P	240	\$43.33
Empaque G	60	\$0.00
Stickers	1200	\$225.00
<b>Total</b>		<b>\$1,168.33</b>

Costo de la Invesion	
Producto	\$1,168.33
Transporte	\$ 220.00
Tax	\$261.80
<b>Total</b>	<b>\$1,650.13</b>

Construccion del costo por unidad de 250	
Café	\$2.50
Empaque	\$0.22
Stickers	\$0.75
<b>Total</b>	<b>\$3.47</b>

Construccion del costo por	
Café	\$5.00
Empaque	\$0.27
Stickers	\$0.75
<b>Total</b>	<b>\$6.02</b>

Utilidad	
Ingreso	\$3,111.27
Gasto	\$1,650.13
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$1,461.13</b>

*Nota.* Elaboración propia.

En la plantilla de la Figura 31 se demuestra el cálculo de la construcción del costo. Se parte por el cálculo del costo del producto. Se determina el costo por tipo de empaque contemplando que los empaques de 500 g son más caros que los de 250 g. Los costos son expresados en USD para evitar conversiones de moneda.

Una vez calculado el costo del producto total, se calcula el costo total sumado al costo de transporte y derechos de importación y al total de impuestos por pagar. Luego de que se obtiene el costo total con impuestos incluidos se divide el costo entre el total de unidades para determinar el costo unitario del producto.

Para el cálculo de la utilidad que se quiere alcanzar hace falta tomar en cuenta los costos operativos relacionadas con la venta del producto. Para hacer esto, se debe sumar el costo del producto al costo de ventas, en este caso el costo de la página web y el costo del envío. Una vez que se sume el costo de la materia prima con el costo operativo se puede calcular el costo total y de venta del producto.

Finalmente se calcula el precio de venta, el ingreso producto de la venta y se calcula la utilidad de la operación. Esta utilidad debe ser siempre positiva ya que si no lo es la actividad no puede ser rentable. La construcción del precio se demuestra en la parte superior de la imagen donde se determina el precio de ventas neto propuesto.

#### **Cuarta etapa: Propuesta de valor, punto de venta, comunicación y publicidad**

En cuanto al segmento de mercado al que se apunta, tanto la plataforma web como los perfiles de redes sociales y la propuesta de valor deben diseñarse en torno a este segmento. El segmento de mercado se describe anteriormente, no obstante, se emplean las herramientas llamadas *Buyer Persona* y mapa de la empatía para describir más efectivamente al cliente.

Estas herramientas se emplean para describir de una mejor manera el público meta, incluyendo sus objetivos, su carrera, su estilo de vida, profesión y demás características pertinentes que comparten los consumidores. La herramienta del *Buyer persona* es una herramienta que ayuda a la empresa a crear una imagen del consumidor



habitual. Esta imagen de persona es la que dicta tanto la comunicación como la publicidad y la estrategia de ventas.

La herramienta del mapa de la empatía funciona para que la empresa pueda empatizar de una mejor manera con el consumidor, definiendo así cualidades psicológicas que lo caracterizan. Estas cualidades incluyen actividades que el cliente realiza en su vida cotidiana. Se incluyen características como su rutina, las fuentes de información que consumen, las influencias que lo rodean y cómo visualiza su vida. Las siguientes figuras exponen las herramientas aplicadas a la segmentación.

### Figura 33

#### *Buyer Persona*



**Jaime Moreno**

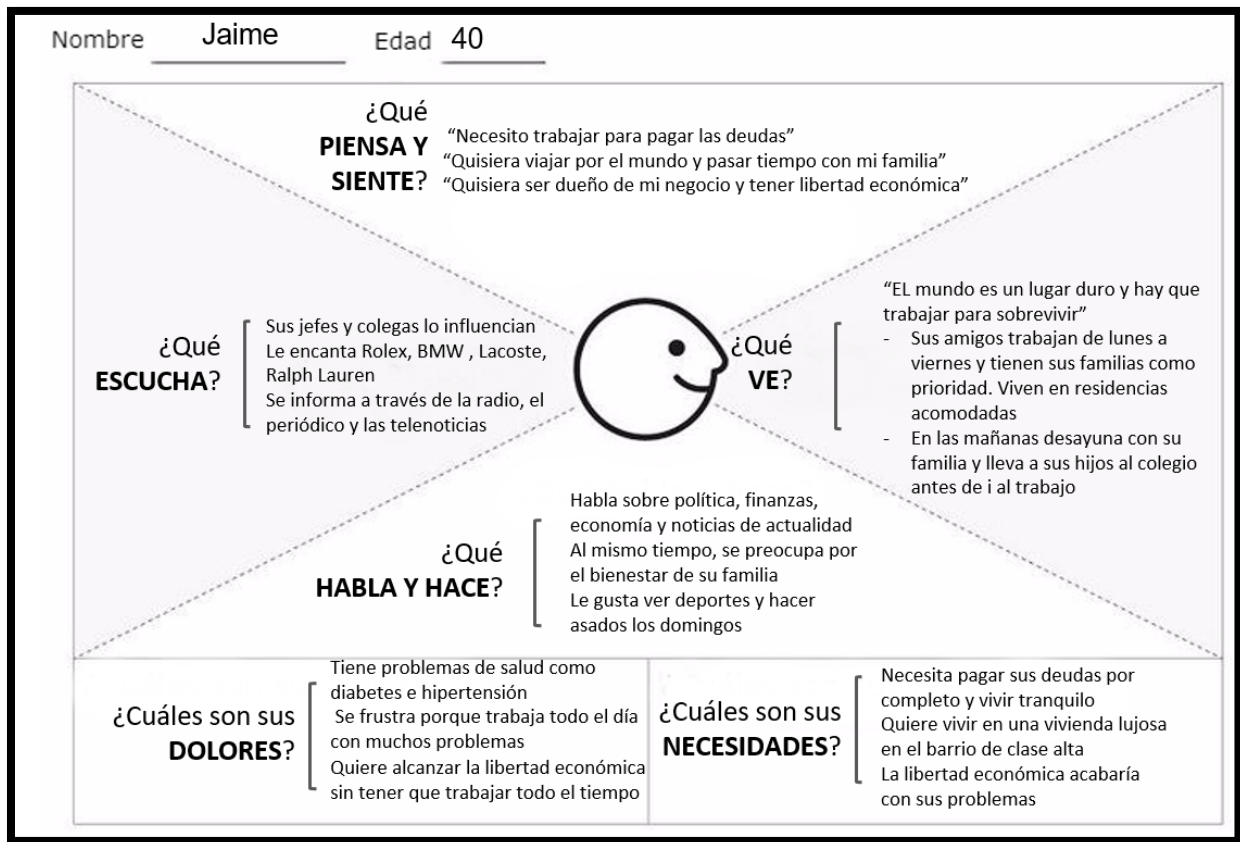
**Ingeniero/administrador/empresario/inversionista**

**Empresa:** multinacionales / negocios propios  
**Edad:** 40 años  
**Género:** Masculino  
**Educación:** Maestría  
**Medios:** television / radio / correo electronico  
**Objetivos:** Ser libre financieramente  
**Desafíos:** No tiene tiempo suficiente  
**Cómo puede ayudarle mi empresa:** Al consumir nuestros productos, generamos una experiencia elegante y de buen gusto para que disfrute cada vez mas de esos pequeños momentos de la vida que le brindan felicidad

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 34**

*Mapa de empatía*



*Nota.* Elaboración propia.

El segmento de mercado es determinado al combinar ambas herramientas. Una vez que se determina el perfil del consumidor habitual se plantea el diseño de la plataforma web y los perfiles de redes sociales en torno a las características que describen al consumidor. Tanto las publicaciones como los canales de comunicación empleados, los puntos de venta y la propuesta de valor deben estar relacionados con los hábitos y cualidades descritos anteriormente.

La empresa comienza su propuesta de valor basada en un producto de mayor calidad que su competencia. Sumado a la calidad, su origen natural y sin aditivos, sin gluten y sin preservantes lo hacen un producto más saludable que la competencia. Su propuesta de valor se eleva cuando se pone a disposición del consumidor el producto a través de una plataforma web. Por medio de esta plataforma el cliente puede adquirir el

producto luego de hacer un par de clics utilizando su computador o teléfono inteligente y en cuestión de horas el producto es entregado, agregándole conveniencia y facilidad al proceso de compra. De esta manera se obtiene información valiosa de los clientes y también se generan ventas a un bajo costo. Esta información luego es analizada por la empresa para optimizar rendimientos y enviar publicidad personalizada.

Cabe señalar que la empresa necesita trabajar bajo un nombre de la marca, un logo y una paleta de colores, de aquí se deriva el diseño de la plataforma web y de la comunicación. Se diseña un logo circular de base con el nombre de la empresa en el medio y el origen y producto alrededor. La paleta de colores incluye café, verde, naranja, gris blanco y negro.

A continuación, se muestra el logo diseñado y la paleta de colores definida con sus respectivos códigos de cada color, en la Figura 34. Tanto la página web como las plataformas de redes sociales deben estar en armonía con los colores definidos de la paleta. De igual manera, el logo debe aparecer en todas las plataformas y en todas las imágenes.

### Figura 35

*Logo y paleta de colores*

#### Logo y paleta de colores



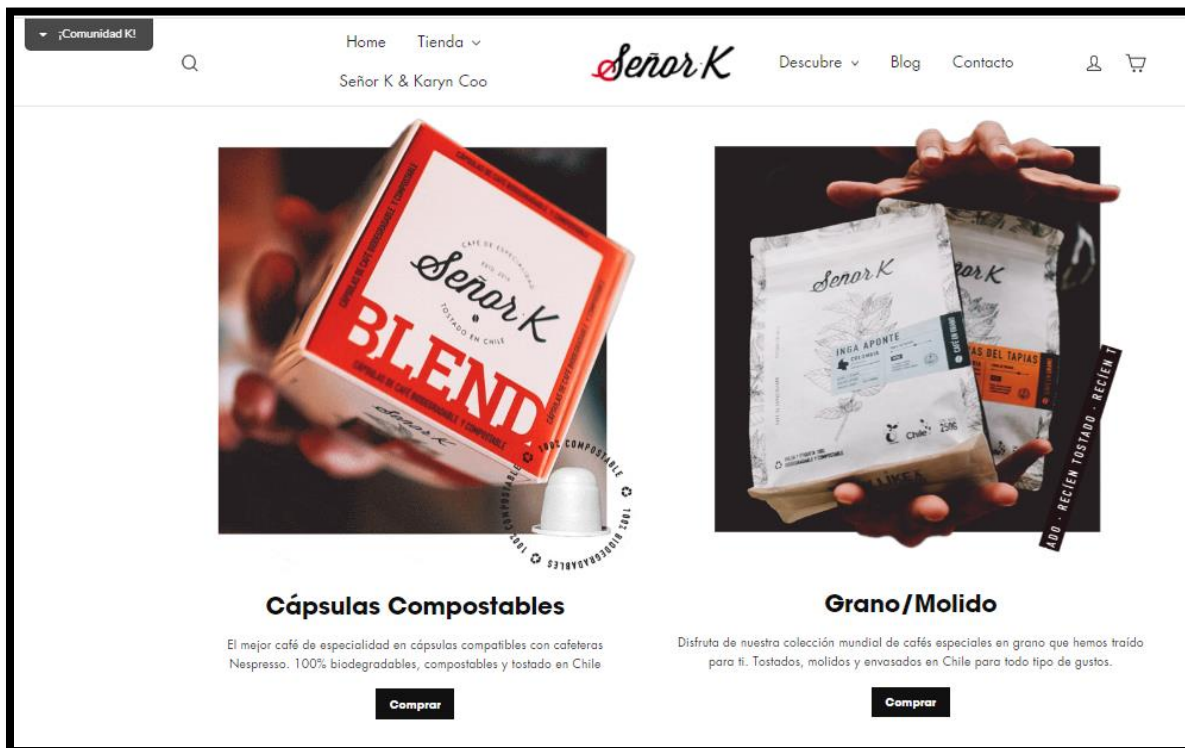
*Nota.* Elaboración propia.

Como punto de venta, se implementa una plataforma web donde los productos son expuestos al público. Para esto se destina la plataforma de servicios web: GoDaddy. Esta plataforma permite a los emprendedores crear sus páginas web a un bajo costo y con un muy buen servicio de ayuda para el mantenimiento de la plataforma. Se elige el plan Deluxe por su servicio completo, este tiene un costo de \$7.99 USD.

Se plantea el diseño web basado en las plantillas que se ofrecen en la página GoDaddy. Seguidamente se presenta un ejemplo de estas plantillas extraída de la página web “Señor K”, el cual se deriva de una plantilla de GoDaddy y puede ser modificado por la empresa para incorporar su propio diseño, utilizando la misma distribución de información.

### Figura 36

*Ejemplo de plantilla para el diseño web hecha con GoDaddy*



Nota. Café Señor K. (<https://cafesenork.com/>)

Esta plantilla deja el logo de la marca en el medio de la página. Este logo se rodea al lado izquierdo por un botón de inicio y uno de tienda donde se despliegan todos los

productos disponibles. Del lado derecho se colocan enlaces al carrito, al blog y a otra viñeta dentro del web para que el usuario pueda descubrir nuevos productos y novedades de la industria.

En la parte inferior se muestran los productos con una imagen grande seguida de una pequeña descripción y un botón que agrega el producto al carrito de compras. Una vez que el cliente haya agregado al carrito todos los productos que desea adquirir, es direccionado a una página dentro del sitio web donde se hace la transacción de la venta. Una vez confirmada la información de pago y los datos del comprador, el cliente recibe en su correo electrónico una imagen de la factura de la transacción y un tiempo estimado de entrega del producto

Se plantea a la empresa Green Alley utilizar este tipo de plantilla ya que es muy sencilla para editar y fácilmente puede reemplazar los logos e imágenes con las propias utilizando las herramientas de edición disponibles en la plataforma de GoDaddy.

En cuanto a la publicidad y comunicación, se propone el uso de las plataformas de Instagram y Facebook para comenzar. Se propone la creación de un perfil de negocios en cada una de las plataformas sociales y comenzar con la publicación de contenido (imágenes y vídeos) al menos dos meses antes del lanzamiento del producto.

Las plataformas de redes sociales pueden ser empleadas como medio para difundir información a los clientes de manera gratuita. Para hacer esto, la empresa debe crear contenido relevante que incluya información e imágenes relacionadas con el producto en venta. Estas se publican en el perfil de la empresa para ser difundidas.

Para crear relevancia y autoridad en la web las publicaciones deben realizarse periódicamente. Para esto se recomienda emplear un calendario de publicaciones de manera que cada publicación se planifica y se diseña de acuerdo con el tema que se quiere exponer. Se debe mantener un calendario para no perder relevancia y también para evitar saturar la página con información no relevante.

Por otro lado, las plataformas de redes sociales pueden ser empleadas para realizar publicidad pagada. Esta publicidad es difundida para usuarios de la plataforma, indistintamente de que sean consumidores o que sean seguidores del perfil de la

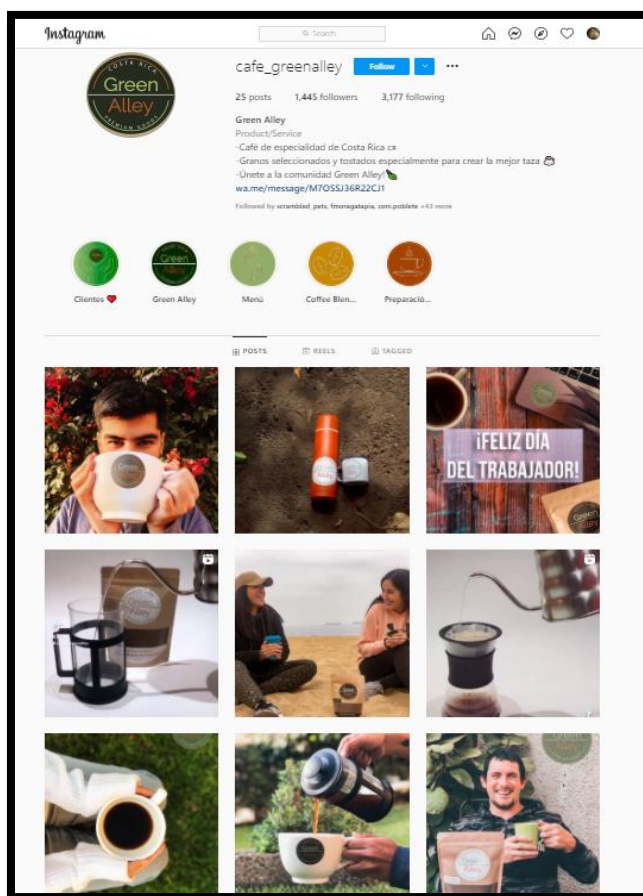
empresa. La publicidad se paga de acuerdo con el presupuesto que la empresa quiera destinar para cada publicación. Cuanto más alto sea el monto presupuestado, la publicación tiene un mayor alcance, sin embargo, un mayor alcance no siempre se traduce en más ventas o en más tráfico, solo se traduce en una mayor exposición de la marca.

Se plantea invertir siempre dentro de los rangos sugeridos por la plataforma ya que así se mantiene un nivel similar a la competencia. Se hace una excepción en el momento del lanzamiento del producto, ya que este día se debe difundir el producto lo más que se pueda para que el público meta lo conozca

Estos perfiles deben tener el logo y nombre de la marca acompañada de contenido relevante que emplee los colores descritos en la paleta de colores e información básica de la empresa y el contacto. A continuación, en las Figuras 36 y 37 se muestran los perfiles propuestos.

## Figura 37

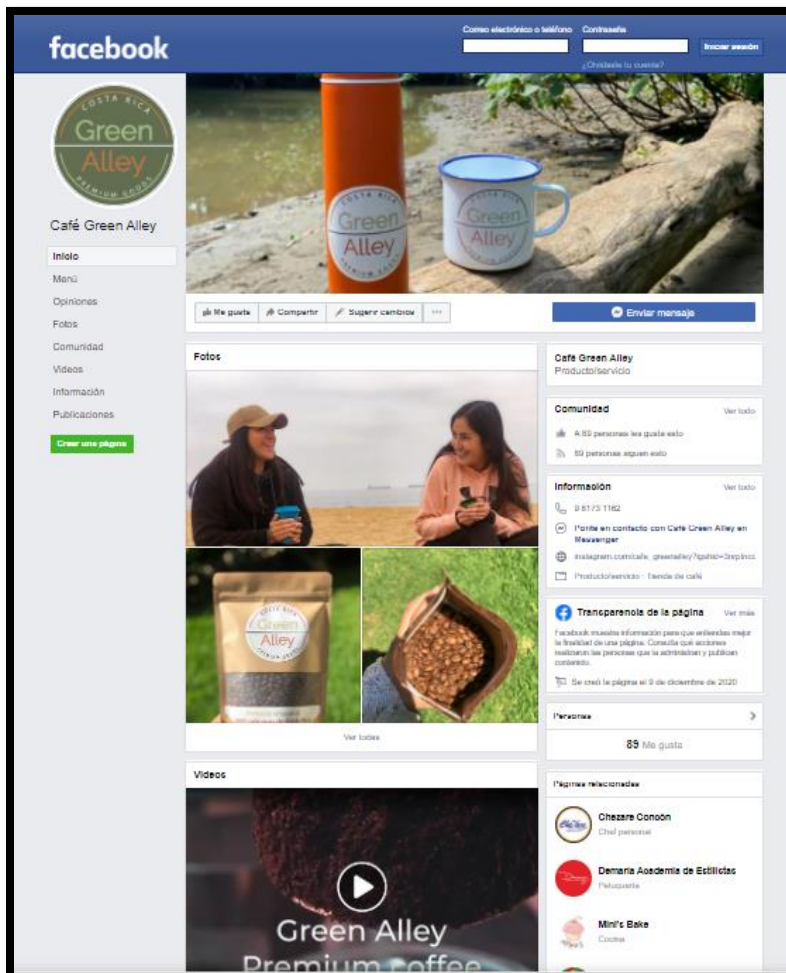
### Perfil de Instagram de Green Alley



Nota. Elaboración propia.

**Figura 38**

*Perfil de Facebook de Green Alley*



*Nota.* Elaboración propia.

Estas páginas web se emplean para la comunicación con los clientes. Se aprovecha la publicación de contenido de forma gratuita para informar a los consumidores sobre el lanzamiento del producto, promociones e imágenes diseñadas para promover el consumo.

En la Figura 38 se muestra el diseño de una imagen destinada para ser publicada el día del lanzamiento del producto. En la Figura 39 se muestra un ejemplo de una publicidad que se publica para comunicar una promoción de ventas. Finalmente, en la Figura 40 se muestra una imagen que promueve el consumo del producto. Estas



imágenes deben ser compartidas en ambas redes sociales y en la página web para atraer al consumidor. En el caso que la imagen se destine a la publicidad, además de ser compartida en el perfil debe seleccionarse para ser publicitada en la plataforma.

### Figura 39

*Imagen de lanzamiento*



*Nota.* Elaboración propia.

Esta imagen debe ser publicada en el perfil de la empresa en ambas plataformas, seguida de un pie de imagen que explica los detalles del producto e invita a los clientes

a consumirlo. Este pie de página debe decir: “Café Green Alley llega a Viña del Mar para compartirles el mejor café de especialidad de origen costarricense en el mercado, con notas dulces y aromas excepcionales quedarás encantado al probarlo”. Al utilizar esta frase se puede describir el producto e invitar al lector a consumirlo.

#### **Figura 40**

*Publicidad de promoción de ventas*



*Nota.* Elaboración propia.

Esta imagen debe ser compartida en los perfiles de redes y la página web. Se debe seleccionar la publicidad y aplicarla a la publicación para obtener un mayor alcance

en la promoción y fomentar las ventas y el consumo. Esta imagen se debe publicar los días antes de las fechas especiales que dan razón a la promoción para mantener un mayor alcance y generar ventas a las personas que planifican las compras para regalos a otras personas. Cabe destacar que la publicidad descrita se utiliza solo para fines didácticos y para ejemplificar el diseño que deben tener las imágenes destinadas a este fin.

## Figura 41

*Imagen de fomento al consumo*



*Nota.* Elaboración propia.

En la imagen anterior se muestra una publicación que refuerza el consumo del producto al recordarle al consumidor los beneficios que trae para la salud. Este tipo de contenido es informativo y debe publicarse en los perfiles de redes sociales y en la galería de la página web, mas no debe ser publicitada ya que tiene el fin de reforzar la relevancia

en la plataforma e informar al consumidor sobre el producto. La publicación se acompaña de un pie de página como se muestra en la imagen. En esta sección se abunda más en detalles sobre la imagen y se describe el propósito.

Se señala que estas publicaciones se hacen teniendo en cuenta las características del segmento meta, la paleta de colores y además deben tener siempre el producto, el logo y el nombre de la marca.

### **Quinta etapa: Retorno de la inversión**

Para calcular el retorno de la inversión la empresa debe aplicar tres pasos indispensables. El primer paso es activar una cuenta empresarial en un banco local. Se ha seleccionado para esto el Banco Santander ya que su plataforma empresarial es ideal para pequeños negocios y se cuenta con las mejores condiciones bancarias del mercado. Una vez abierta la cuenta, esta se liga a los pagos realizados por medio de la plataforma web, de manera que los ingresos por ventas llegan directo a la cuenta bancaria seleccionada.

El segundo paso que la empresa debe contemplar es el uso de un inventario de mercadería. En este inventario se debe contemplar todas las unidades disponibles para la venta. El inventario debe ser contrastado con un registro de ventas de manera que cada producto que se venda sea descontado de las unidades disponibles en el inventario. En la Tabla 13 se demuestra una plantilla de ejemplo diseñada para mantener un inventario relacionado con las ventas de cada producto. Cabe mencionar que los datos numéricos que contiene la imagen se utilizan de manera didáctica y no representan ventas reales.

**Tabla 12***Inventario de mercancía*

Inventory Summary							
SKU	STOCK	PRICE	SOLD	REVENUE	REMAINING	Total Revenue	Remaining Revenue
BAULA BLEND 250 M	116	\$8,000	107	\$856,000	9	\$928,000	\$72,000.00
CAREY BLEND 250 M	114	\$8,000	69	\$552,000	45	\$912,000	\$360,000.00
BAULA BLEND 250 G	9	\$8,000	9	\$72,000	0	\$72,000	\$0.00
CAREY BLEND 250 G	12	\$8,000	11	\$88,000	1	\$96,000	\$8,000.00
BAULA BLEND 500 M	3	\$15,000	3	\$45,000	0	\$45,000	\$0.00
CAREY BLEND 500 M	4	\$15,000	4	\$60,000	0	\$60,000	\$0.00
BAULA BLEND 500 G	4	\$15,000	0	\$0.00	4	\$60,000	\$60,000.00
CAREY BLEND 500 G	4	\$15,000	0	\$0.00	4	\$60,000.00	\$60,000.00
<b>Total</b>	<b>266</b>		<b>203</b>	<b>\$1,673,000.00</b>	<b>63</b>	<b>\$2,233,000.00</b>	<b>\$560,000.00</b>

*Nota.* Elaboración propia.

Este paso está ligado a un registro de ventas. Este registro de ventas debe ser lo más preciso posible y debe contener todas las ventas que se realicen a través del tiempo. El inventario se contrasta luego con el registro de ventas y tanto las unidades disponibles para la venta como las unidades vendidas deben concordar en ambos registros.

En la Tabla 14 se demuestra una plantilla para el registro de las ventas. Ambas plantillas combinadas se emplean tanto para tener un control de ventas y evitar pérdidas, al mismo tiempo que permiten calcular los ingresos a una fecha determinada. Se elabora esta plantilla con fines didácticos y se recalca que la información que contiene no representa ventas reales.

**Tabla 13**

*Registro de ventas*

Sales Registry									
SKU	AMOUNT	DATE	MONTH	CUSTOMER	CHANNEL	PRICE	PAYMENT	REVENUE	HH/MM
BAULA BLEND 250 M	1	23/12/20	Diciembre	Joaquín Hinojosa	Instagram	\$8,000.00	Transferencia	\$8,000.00	H
BAULA BLEND 250 M	2	30/12/20	Diciembre	Isidora González	WhatsApp	\$8,000.00	Transferencia	\$16,000.00	M
BAULA BLEND 250 M	1	23/12/20	Diciembre	Sole	WhatsApp	\$8,000.00	Transferencia	\$8,000.00	M
BAULA BLEND 250 M	1	23/12/20	Diciembre	Paulina Canessa	Personal	\$8,000.00	Transferencia	\$8,000.00	M
BAULA BLEND 250 M	1	04/01/21	Enero	Sebastián Castillo	Instagram	\$8,000.00	Transferencia	\$8,000.00	H
BAULA BLEND 250 M	1	30/12/20	Diciembre	Camila Estay	WhatsApp	\$8,000.00	Transferencia	\$8,000.00	M
BAULA BLEND 250 M	1	28/12/20	Diciembre	Javiera González	Personal	\$8,000.00	Transferencia	\$8,000.00	M
BAULA BLEND 250 M	1	29/12/20	Diciembre	Marlene Calvete	WhatsApp	\$8,000.00	Transferencia	\$8,000.00	M

*Nota.* Elaboración propia.

El tercer paso para determinar el retorno de la inversión es el registro contable de las finanzas de la empresa. En este registro deben incluirse tanto los ingresos como los gastos de la empresa. El registro contable se mantiene ya que es exigido por la ley y además permite a la empresa determinar el monto de las contribuciones por hacer en cada período según indica la ley chilena.

El registro contable facilita información útil a inversores, evaluadores de crédito y riesgo y a los socios involucrados. Mediante este registro se puede determinar la rentabilidad, el flujo de efectivo, el endeudamiento, el porcentaje de retorno y otros indicadores de la condición financiera de la empresa. El registro contable se compone por el balance general de operaciones y un estado de resultados de la operación del periodo.

Las siguientes figuras demuestran las plantillas sugeridas para mantener un control contable. Se destaca que la información numérica no es representativa de resultados reales y se coloca con fines didácticos.

La información contable debe ser siempre registrada y revisada por un contador autorizado y certificado por los entes profesionales pertinentes. Se debe emplear siempre las normas financieras internacionales, tal y como indica la legislación local.

### Figura 42

#### *Balance general*

Activos	
Bancos	\$ 742,000.00
Caja Chica	\$ 606,000.00
Inventario	\$ 872,000.00
total activos	\$ 2,220,000.00
Pasivos	
Cuentas por pagar	\$ 156,000.00
Patrimonio	
Capital social	\$ 2,500,000.00
Utilidades retenidas	6856 354

Nota. Elaboración propia.

### Figura 43

#### *Estado de resultados*

Estado de Resultados	
Ingresos	
Ventas netas	\$ 1,337,000.00
Costo de mercadería vendida	\$ 415,440.00
Utilidad de la operación	\$ 921,560.00
Gastos	
Gastos legales	\$ 20,000.00
Gastos admin.	\$ 368,643.00
Gastos financieros	
Gastos totales	\$ 388,643.00
Utilidad Bruta de la operación	\$ 532,917.00
Impuestos	\$ 101,254.23
Utilidad Neta de la operación	\$ 431,662.77
Utilidades Retenidas	\$ 431,662.77
Capital social	\$ 2,500,000.00

Nota. Elaboración propia.

Una vez empleados los tres pasos, se debe acudir a profesionales en finanzas y contabilidad para que estos autoricen las declaraciones que el Ministerio de Hacienda de Chile exige a los empresarios. Adicionalmente, se debe pagar las obligaciones tributarias que se determinen al final de cada período. El asesor financiero se debe consultar con el fin de conseguir consejos sobre las futuras inversiones y para poder mejorar la eficiencia de la actividad.

### **Cronograma de implementación**

A continuación, se muestra el cronograma de implementación diseñado para el desarrollo de la propuesta descrita. Este cronograma contempla las 20 semanas correspondientes al espacio temporal en el que el proyecto se desarrolla. Se dividen las actividades por etapa y se describen las actividades correspondientes a cada etapa en la semana cuando se lleva a cabo.

El cronograma de implementación se desarrolla para planificar las actividades y poder ejecutarlas en el momento debido para asegurar la eficiencia de la operación. El cronograma muestra en el eje “y” las cinco etapas descritas en la propuesta y el eje “x” muestra las 20 semanas hábiles. Los puntos de intersección corresponden a las actividades que se hacen en la semana específica y en la etapa que corresponde la actividad.

La actividad se codifica en colores de acuerdo con la etapa a la que pertenezca y se coloca en la semana en la cual se realiza. Las actividades que se encuentran dentro de las mismas semanas se realizan simultáneamente.

Cabe destacar que cada una de las actividades se describe en la propuesta táctica. Se espera que al ejecutar todas las actividades descritas en el cronograma de implementación se logre cumplir con los objetivos propuestos. En la Figura 44 se muestra el cronograma de implementación.



**Figura 44**

**Cronograma de implementación**

Etapas	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16	Semana 17	Semana 18	Semana 19	Semana 20
<b>Etapa 1</b> Visitas a cafetaleros locales en Costa Rica y Diseño de etiquetas Selección del salicilic e impresión de etiquetas Selección de granos y compra de paquetes de café Negociación de cantidades con productores y compra de mercadería Contrato de alcostado y Etiquetado de paquetes Cotización de envíos con DHL Contorno de transporte de carga Pago de aranceles a DHL y pago de transporte Transporte de mercadería a DHL y pago por servicio Transporte de Mercadería Tiempo de reposo luego del viaje / Empaqueo																				
<b>Etapa 2</b> Cotización de envíos con DHL Contorno de transporte de carga Pago de aranceles a DHL y pago de transporte Transporte de mercadería a DHL y pago por servicio Transporte de Mercadería																				
<b>Etapa 3</b> Sablaur de Bodegas Autorizada Ficha Técnica del producto Certificación de uso del Producto Certificación de Destino Aduanera Transporte de Mercadería Reserón y transporte de mercadería Almacenamiento y Cálculo del costo del Producto Determinación del precio de venta y proporción de unidades																				
<b>Etapa 4</b> Adquisición del Dominio Web Diseño y creación de Contenido para Web y PMS Calendario de publicaciones y presupuesto de publicidad Activación de los perfiles de PMS y Primera publicación en medios Activación de página web y Hoang con Do Dady Lanzamiento del producto en PMS y Página Web Lanzamiento de publicidad en PMS y Creación de Google Store Lanzamiento de publicidad con Google Mybusiness y Google Ads Desarrollo de Google Analytics y Data Studio																				
<b>Etapa 5</b> Inscripción de la empresa como sociedad jurídica Inscripción de la empresa ante el SII e Inhabilitación de actividades comerciales Apertura de Cuenta Bancaria Santander Empresarios Creación de inventario y registro de ventas Creación de planilla para el control de gastos operativos Proyección de Unidades Negativas Creación de un Registro de inversiones Proyección de retorno de inversión y reporte de ventas																				

Nota. Elaboración propia.

## Presupuesto

Se elabora el siguiente presupuesto contemplando todos los gastos en los que se incurre durante el primer cuatrimestre de actividad. Los conceptos de las erogaciones se describen en la primera columna, mientras que los montos asociados se expresan en USD al tipo de cambio promedio de 610 CRC y 720 CLP y se describen en la segunda columna.

Se destaca que el primer presupuesto mostrado es el presupuesto total (contemplando todos los gastos asociados) y seguidamente se desarrolla el presupuesto real (que contempla los gastos que realmente se deben pagar), se exceptúan algunos gastos como el arriendo de la bodega ya que en situaciones reales la bodega es el mismo recinto donde habitan los socios, de manera que, aunque este tiene un costo real, no corre por cuenta de la empresa.

### Tabla 14

#### *Presupuesto total*

<b>Presupuesto total</b>	
Concepto	Monto (USD)
1. Visita a agricultores	\$38
2. Compra de café verde (3 USD x Kilo X 90 kilos)	\$270
3. Compra de empaques	\$65
4. Impresión de etiquetas	\$70
5. Tueste y empacado (2USD X Kilo)	\$180
6. Embalaje	\$50
7. Transporte a DHL	\$33
8. Impuesto de ICT (1% del valor del café verde)	\$2,7
9. Transporte a Chile (10 USD X Kilo)	\$900
10. Impuesto de nacionalización (6% del valor FOB)	\$35
11. Arancel de importación de café tostado (1% del valor de mercancía)	\$6

12. Impuesto al valor agregado (19% de valor de la mercancía)	\$111
13. Certificación de Uso y Disposición	\$17
14. Certificación de Bodega Autorizada	\$21
15. Certificación de Destinación Aduanera	\$31
16. Transporte de mercadería a bodega	\$20
17. Arriendo de bodega	\$600
18. Inscripción de empresa ante notario	\$13
19. Compra de dominio	\$30
20. <i>Hosting</i> de Servicio (4 meses de servicio)	\$52
21. Publicidad	\$120
22. Tiempo del desarrollador	\$1500
<b>Total</b>	<b>\$3762</b>

\*El valor FOB (*freight on board*) es el valor de la carga una vez puesta en el contenedor. El valor FOB es de \$585 USD.

*Nota.* Elaboración propia.

## Tabla 15

### *Presupuesto real*

<b>Presupuesto real</b>	
Concepto	Monto (USD)
1. Compra de café verde (3 USD x Kilo X 90 kilos)	\$270
2. Compra de empaques	\$65
3. Impresión de etiquetas	\$70
4. Tueste y empacado (2USD X Kilo)	\$180
5. Embalaje	\$50
6. Impuesto de ICT (1% del valor del café verde)	\$2,7
7. Transporte a Chile (10 USD X Kilo)	\$900

8. Impuesto de nacionalización (6% del valor FOB)	\$35
9. Arancel de importación de café tostado (1% del valor de mercancía)	\$6
10. Impuesto al valor agregado (19% de valor de la mercancía)	\$111
11. Certificación de Uso y Disposición	\$17
12. Certificación de Bodega Autorizada	\$21
13. Certificación de Destinación Aduanera	\$31
14. Inscripción de empresa ante notario	\$13
15. Compra de dominio	\$30
16. <i>Hosting</i> de Servicio (4 meses de servicio)	\$52
17. Publicidad	\$120
<hr/> Total	<hr/> \$1.971

*Nota.* Elaboración propia.

Se resalta que en la Tabla 15 se muestra el presupuesto real. A diferencia del presupuesto total, existen gastos que no corren dentro de los gastos operativos de la empresa, sino que son considerados como gastos personales de los socios. Se excluye también el tiempo del desarrollador ya que aun cuando este tiene un costo, la empresa no debe hacer la erogación del dinero.

### **Consideraciones generales**

Se recomienda a los desarrolladores de la empresa ejecutar las actividades según se plantean en el cronograma de implementación, respetando su orden para que la aplicación sea eficiente. Según la legislación chilena, la empresa debe cumplir con todos los requerimientos legales para poder operar. Además de un estudio de factibilidad comercial, se debe hacer un estudio de factibilidad financiera, un estudio de factibilidad legal y un estudio de factibilidad ambiental. Una vez se determine la factibilidad general del desarrollo, se puede comenzar a desarrollar la propuesta comercial.

Esta propuesta comercial se dirige principalmente a los desarrolladores empresariales, no obstante, su alcance va más allá y puede ser utilizado para fines didácticos y para

finés de investigación. Para una correcta ejecución del proyecto se debe considerar el presupuesto definido y mantenerse dentro del monto presupuestado para mantenerse dentro del rango de la rentabilidad.

Finalmente, la empresa debe considerar que la actividad comercial va ligada a la legislación chilena y no se puede comenzar hasta que la empresa esté inscrita ante el Servicio de Impuestos Internos. Adicionalmente, la actividad debe tener un registro contable respaldando cada venta con facturas y se debe declarar un monto de ingresos o pérdidas cada vez que termine el período fiscal actual; las obligaciones que debe pagar la empresa al Ministerio de Hacienda se deben hacer al final de cada período.

## **Bibliografía**

## Bibliografía

- Banco Central de Chile. (Julio de 2021). *Áreas/ Estadísticas/Tipo de Cambio*.  
<https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/tipos-de-cambios-y-paridades>
- Biblioteca del Congreso Nacional del Chile. 13 de abril de 2021. Código de Comercio. Santiago, Chile.
- Celaya Figueroa, R., & Cervantes Collado, T. (2019). *Contabilidad Básica*. (2 ed.). (A. V. Orozco, Ed.) Ciudad de México, México: Cengage learning.  
<https://ulatina.vitalsource.com/#/books/9786075268378/cfi/2!/4/4@0.00:13.2>
- Chile Atiende. (2021). *Certificado de Destinación Aduanera*.  
<https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/181-certificado-de-destinacion-aduanera-cda-para-alimentos-importados>
- Comité de comercio Electrónico. (2021). Perspectivas del comercio electrónico 2021. *Perspectivas del comercio electrónico 2021*. (C. d. Santiago, Ed.) Santiago.  
<https://www.ecommerceccs.cl/chile-perspectivas-del-comercio-electronico-2021/>
- EIEconomista.es. (2016). Diccionario de Economía. *Finanzas*.  
<https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/finanzas>
- Euromonitor International. (Enero de 2021). *Coffee in Chile*.  
<https://www.euromonitor.com/coffee-in-chile/report>
- Euromonitor International. Enero de 2021. *Passport Coffee in Chile*.  
<https://www.euromonitor.com/coffee-in-chile/report>
- Fred, D., & Forest, D. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15 ed.). (Pearson, Ed., & E. Montserrat, Trad.) México D.F., México: Pearson.  
<https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=273>
- Google Trends. (2021). *Cafe. Chile*.  
<https://trends.google.com/trends/explore?q=cafe&geo=CL>

Google Trends. (05 de mayo de 2021). Google.  
<https://trends.google.com/trends/explore?date=2011-01-01%202021-05-05&geo=CL&q=cafe>

Greenpeace International. (2021). *Cambio Climático*.

Haulmer. (2021). *Diferencias entre SEO y SEM*.  
[https://www.haulmer.com/blog/diferencia-entre-seo-y-sem/?gclid=Cj0KCQjw0K-HBhDDARIsAFJ6UGjPv2\\_UO4nsSi4XbUUWik\\_KCQ5tloVh7Tp72OIWWR7fgZ\\_SHvWO3MMaAspqEALw\\_wcB](https://www.haulmer.com/blog/diferencia-entre-seo-y-sem/?gclid=Cj0KCQjw0K-HBhDDARIsAFJ6UGjPv2_UO4nsSi4XbUUWik_KCQ5tloVh7Tp72OIWWR7fgZ_SHvWO3MMaAspqEALw_wcB)

Hernández, H. (2020). *Mapa de empatía. Plantilla y guía para conocer mejor a tu usuario*. (Asesorias.com, Ed.) España. <https://asesorias.com/empresas/modelos-plantillas/mapa-empatia/>

Hernández, S., & Palafox, G. (2012). *Administración, teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. (tercera edición). (M. Hill, Ed.) Mexico D.F., México. <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=256>

ICAFFE.(Mayo de 2015). *Instituto del Café de Costa Rica*. <http://www.icafe.cr/nuestro-cafe/historia/>

Impulsa. (2020). *Qué es la factibilidad y por qué es importante para evaluar un proyecto*. Región Metropolitana de Santiago, Chile.

Informática Milenium. (2021). *Sitios Web*. Mexico: Informática Milenium.  
<https://www.informaticamilenium.com.mx/es/temas/que-son-los-sitios-web.html>

Innovation and Entrepreneurship Business School. (2021). *Qué es el Modelo Canvas y ejemplos de Canvas reales*. Madrid, España.  
<https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>

Instituto Nacional de Estadísticas. (2021). *Estadísticas*. Santiago, Chile.  
<https://www.ine.cl/estadisticas/>



- International Chamber of Commerce. (2020). *Incoterms 2020*.  
<https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/>
- International Coffee Organization. (2021). *Historia del café*. Londres, Reino Unido.  
[https://www.ico.org/mission07\\_e.asp](https://www.ico.org/mission07_e.asp)
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2018). *Marketing con aplicaciones para América Latina*. (12 ed.). Ciudad de México, México: Cengage Learning Inc.  
<https://ulatina.vitalsource.com/#/books/9786075266657/cfi/2!/4/4@0.00:31.0>
- LN Creatividad y Tecnología. (2020). *¿QUÉ ES DESIGN THINKING? PENSAMIENTO DE DISEÑO*. Madrid, España.
- Logisber. (2021). *Empresas de logística y transporte internacional ¿Funciones?*  
<https://logisber.com/blog/empresas-de-logistica-y-transporte-internacional>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2019). *Comex*. <https://www.comex.go.cr/>
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2021). *Registro Social de Hogares*. Santiago, Chile. <http://www.registrosocial.gob.cl/>
- Ministerio de Salud de Chile. (2018). *Local de Almacenamiento Tipo Bodega*. Chile. e  
[http://transparencia.redsalud.gob.cl/transparencia/public/seremi14/tramites/Local\\_de\\_%20Almacenamiento\\_Tipo\\_Bodega.pdf](http://transparencia.redsalud.gob.cl/transparencia/public/seremi14/tramites/Local_de_%20Almacenamiento_Tipo_Bodega.pdf)
- Organización Mundial del Comercio. (13 de julio de 2021). *Acerca de la OMC*.  
[https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/whatis\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/whatis_s.htm)
- Procomer. (12 de julio de 2021). *Sobre Nosotros*. <https://www.procomer.com/sobre-nosotros/>
- Procomer. (2021). *La Certificación de Origen*. San José, Costa Rica.  
<https://www.comex.go.cr/media/4692/taller-efta-procomer-14-11-03.pdf>
- Quero, M. (2010). *Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach*. Maracaibo, Venezuela.
- Real Academia Española. (2021). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid, España.  
<https://dle.rae.es/impuesto?m=form>

- Salazar, G. (2017). *El reventon social en Chile: una mirada histórica*. Santiago, Chile.  
<https://www.ciperchile.cl/2019/10/27/el-reventon-social-en-chile-una-mirada-historica/>
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid, España: Bubok Publishing S.L.  
[https://books.google.cl/books?id=6h0JEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=análisis+foda&hl=en&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cl/books?id=6h0JEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=análisis+foda&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- SEFIN. (2020). *Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública*. Honduras: Secretaría de Finanzas de Honduras.  
<https://www.sefin.gob.hn/>
- Ventura, J. (2009). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid, España: Paraninfo S.A.  
[https://books.google.cl/books?id=geR\\_9VTPOM4C&pg=PA126&dq=análisis+pesta&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwier9Lj\\_8zxAhWvGLkGHbYNCuYQ6AEwAHoEC-AcQAq#v=onepage&q=análisis%20pesta&f=false](https://books.google.cl/books?id=geR_9VTPOM4C&pg=PA126&dq=análisis+pesta&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwier9Lj_8zxAhWvGLkGHbYNCuYQ6AEwAHoEC-AcQAq#v=onepage&q=análisis%20pesta&f=false)
- Yurapai, A. (16 de diciembre de 2019). *Ficha Mercado Producto del Café en Chile*. Lima, Lima, Perú. <https://institucional.promperu.gob.pe/ContenidosFichas/centro-y-sudamerica/osan-ficha-mercado-chile-producto-cafe-2020.pdf>

## **Anexos**

**Anexo 1**

**Cuestionario**

## Cuestionario

A continuación, se presenta al público una encuesta referente a las preferencias de las personas respecto al café que consumen. Las respuestas de la encuesta son de carácter anónimo y su utilización es estrictamente con fines académicos y didácticos.

Indicaciones. Seguidamente se presentan 13 ítems con diferentes preguntas para el lector con referencia al tema descrito anteriormente. Se le pide leer cuidadosamente cada ítem y responder de forma honesta, precisa y clara cada uno de ellos. Luego de leer cada ítem, el lector puede seleccionar entre las opciones solamente una respuesta. La encuesta termina una vez que el lector haya respondido cada ítem en la forma solicitada.

1. ¿Es usted consumidor habitual de café?
  - a. Sí
  - b. No
  
2. ¿Es usted residente de la comuna de Viña del Mar?
  - a. Sí
  - b. No
  
3. ¿A cuál rango de edad pertenece?
  - a. 20 a 25 años
  - b. 26 a 30 años
  - c. 31 a 35 años
  - d. 36 a 40 años
  - e. 41 años o más
  
4. ¿Cuál es su género?
  - a. Masculino
  - b. Femenino

5. ¿Ha consumido usted café de especialidad?
  - a. Sí
  - b. No
  
6. ¿Conoce usted el café de Costa Rica?
  - a. Sí
  - b. no
  
7. ¿Considera usted que el café importado es de mejor calidad que el café elaborado localmente?
  - a. Sí
  - b. No
  
8. ¿Cuántas veces a la semana visita comercios asociados al café?
  - a. 0
  - b. 1
  - c. 2
  - d. 3
  - e. Más de 4
  
9. ¿Dónde prefiere consumir café?
  - a. Cafeterías
  - b. Casa
  - c. Restaurantes
  - d. Oficina
  - e. Otros
  
10. ¿Qué sabores prefiere en el café?
  - a. Dulce
  - b. Amargo
  - c. Ácido
  - d. Equilibrado
  - e. Ligero
  
11. ¿Cuál es su tipo de café favorito?
  - a. Americano (negro)

- b. *Latte*
- c. *Cappuccino*
- d. *Mocha*
- e. Frío
- f. *Espresso*

12. ¿Considera usted que los productos naturales son de mejor calidad que los productos procesados?

- a. Sí
- b. no

### Segunda Sección. Escala

Elija el número de la escala que más lo represente, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto.

13. ¿Cómo considera la calidad del café que se consume en Chile?

Muy mala    1    2    3    4    5    Excelente

**Anexo 2**

**Entrevista**



## **Entrevista**

A continuación, se presenta al Sr. Espinoza una entrevista respecto a su opinión sobre la viabilidad del emprendimiento en cuestión, con el fin de contemplar el análisis de un experto en la formulación de proyectos. Las respuestas de la entrevista son de carácter confidencial y su utilización es estrictamente con fines académicos y didácticos.

Indicaciones. Seguidamente se presentan 10 ítems con diferentes preguntas para el lector con referencia al tema descrito anteriormente. Se le pide leer cuidadosamente cada ítem y responder de forma honesta, precisa y clara cada uno de ellos. Luego de leer cada ítem, el lector puede emitir su criterio respondiendo lo solicitado. La entrevista termina una vez que el lector haya respondido cada ítem en la forma solicitada.

- 1. ¿Conoce usted el concepto de café de especialidad?**
- 2. ¿Cree usted que las características del público meta definen las del producto?**
- 3. ¿Cuál cree usted que es el valor agregado de un café de especialidad?**
- 4. ¿Ve usted potencial en la industria del café en Chile?**
- 5. ¿Qué piensa de la ubicación de un distribuidor de café de especialidad en Viña del Mar, Valparaíso, Chile?**
- 6. ¿Cuál considera usted un precio razonable por un empaque de 250 g de café de especialidad?**
- 7. ¿Qué papel juegan las necesidades de los consumidores en el producto final?**
- 8. ¿Cree usted que es importante educar al público sobre las características del producto?**
- 9. ¿Cuál cree que sea el impacto de proveer productos de mayor calidad dentro de la industria local?**
- 10. ¿Considera que las trabas en el proceso de comercio internacional evitan el ingreso de nuevos competidores a la industria?**

**Anexo 3**

**Alfa de Cronbach**

# Alfa de Cronbach

Item	1	2	5	6	7	12	13	7	Total	
Sujeto										
1	5	5	5	4	5	5	4		33	
2	5	5	4	4	5	5	3		31	
3	5	5	5	4	4	5	1		29	
4	5	5	4	4	5	5	3		31	
5	5	5	5	5	5	5	4		34	
6	5	5	4	4	5	5	1		29	
7	5	5	5	4	5	5	3		32	
8	5	5	4	4	5	5	3		31	
9	5	5	5	4	5	5	3		32	
10	5	5	5	4	4	5	3		31	
11	5	5	4	5	5	5	2		31	
12	5	5	5	4	5	5	3		32	
13	5	5	4	4	5	5	3		31	
14	5	5	4	5	5	5	4		33	
15	5	5	4	4	5	5	3		31	
16	5	5	4	4	5	5	4		32	
17	5	5	5	4	5	5	3		32	
18	5	5	5	5	5	5	4		34	
19	5	5	4	4	5	5	3		31	
20	5	5	4	4	4	5	1		28	
21	5	5	5	4	4	5	3		31	
22	5	5	4	5	5	5	4		33	
23	5	5	5	5	5	5	3		33	
24	5	5	4	4	5	5	3		31	
25	5	5	4	5	5	5	2		31	
26	5	5	4	5	4	5	1		29	
27	5	5	5	4	5	5	3		32	
28	5	5	4	4	5	5	4		32	
29	5	5	4	5	5	5	3		32	
30	5	5	4	4	5	5	3		31	
31	5	5	4	5	5	5	2		31	
32	5	5	4	5	5	5	1		30	
33	5	5	4	4	5	5	2		30	
34	5	5	5	4	5	5	3		32	
35	5	5	4	5	5	5	3		32	
36	5	5	4	5	4	5	5		33	
37	5	5	4	4	5	5	3		31	
38	5	5	4	5	4	5	5		33	
39	5	5	4	4	4	5	5		32	
40	5	5	5	4	4	5	3		31	
41	5	5	5	5	5	5	4		34	
42	5	5	4	5	5	5	4		33	
43	5	5	4	4	5	5	3		31	
44	5	5	4	5	5	5	2		31	
45	5	5	4	4	4	5	1		28	
46	5	5	4	4	5	5	3		31	
47	5	5	4	5	5	5	3		32	
48	5	5	5	4	5	5	2		31	
49	5	5	4	5	5	5	3		32	
50	5	5	4	4	5	5	4		32	
51	5	5	4	4	5	5	3		31	
52	5	5	5	4	5	5	2		31	
53	5	5	4	5	5	5	3		32	
54	5	5	4	4	4	5	3		30	
55	5	5	4	4	5	5	2		30	
56	5	5	4	5	5	5	4		33	
57	5	5	4	5	5	5	3		32	
58	5	5	5	5	5	5	3		33	
59	5	5	4	4	5	5	5		33	
60	5	5	4	4	5	5	5		33	
61	5	5	4	4	5	5	2		30	
62	5	5	4	5	5	5	2		31	
63	5	5	5	5	5	5	2		32	
64	5	5	5	4	5	5	4		33	
65	5	5	4	4	5	5	3		31	
66	5	5	4	5	5	5	3		32	
67	5	5	4	4	5	5	2		30	
68	5	5	4	4	4	5	5		32	
69	5	5	4	5	5	5	4		33	
70	5	5	5	4	5	5	3		32	
71	5	5	4	5	5	5	2		31	
72	5	5	4	5	5	5	4		33	
73	5	5	4	4	5	5	5		33	
<b>Promedio</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>4.29</b>	<b>4.40</b>	<b>4.84</b>	<b>5.00</b>	<b>3.04</b>		<b>Sum Item</b>	<b>2304</b>
<b>Variancia</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.20</b>	<b>0.24</b>	<b>0.14</b>	<b>0.00</b>	<b>1.08</b>		<b>Prom Items</b>	<b>31.56</b>
									<b>Var Sum Items</b>	<b>1.64</b>
									<b>Sum Var N</b>	<b>1.66</b>

Items	7
n	73

Primer Parte	1.1667
Segunda Parte	1.0114
Alfa de Cronbach	1.18