



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial MBA

PROPUESTA DE UN MODELO DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DEL CAFÉ BAJO LA PERSPECTIVA DE LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR.

Tesis de Grado presentada por
Kathya Roxana María Lemus Pleitez

Como requisito para optar al grado de
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Director de Tesis: Dr. Fernando Yanine
Agosto de 2018

TITULO DE TESIS:

PROPUESTA DE UN MODELO DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO
DEL CAFÉ BAJO LA PERSPECTIVA DE LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR.

AUTOR:

KATHYA ROXANA MARIA LEMUS PLEITEZ

TRABAJO DE TESIS, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el
Grado de MBA Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa
María.

Observaciones:

- Dr. Franco Fernando Yanine.
- Dr. Hugo Osorio Zelada.
- Mg. José Miguel González Paul.

Santiago, agosto 2018

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: KATHYA ROXANA MARIA
LEMUS PLEITEZ

Fecha: agosto 2018

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por realizar y concluir este sueño, por darme la oportunidad de tener un aprendizaje intelectual y una gran experiencia de vida en este viaje.

Agradezco a todo el *Pelotón* que estuvo presente, que fueron mi *Equipo* en esta *Vuelta* por la vida, quienes me ayudaron a llegar a la *Meta* y me hicieron disfrutar del trayecto:

A mis padres, Salvador y Besy, quienes han sido el pilar en esta aventura y han estado presentes incondicionalmente. Han dejado abrir mis alas y me han impulsado a volar.

A mis hermanas Elsy y Nadia, quienes han estado presentes y me han brindado su apoyo emocional e intelectual siempre.

A mis amigos, que a pesar de la distancia hemos mantenido fuertes lazos y han sido un soporte importante en este viaje.

A mis amigos y conocidos que se cruzaron en mi camino en Chile, por darme siempre una mano, un soporte; por brindarme su valiosa amistad y, quizás sin darse cuenta, por ampliar mi visión de vida.

À Olivier d'être mon inspiration et de croire en moi.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio de tesina es el desarrollo de un modelo de marketing para el posicionamiento del café bajo la perspectiva de la experiencia del consumidor. La propuesta surge a través de la observación de una demanda insatisfecha de turistas extranjeros que visitan la Quinta Región y demandan tomar un café de especialidad recién tostado y molido. Estudios también demuestran con respecto al consumo del café de alta calidad de parte de los chilenos, que dentro del período 2011/2016 hubo un crecimiento de demanda en volumen del 17,7% y se estima que entre el 2017/2021 su incremento será de un 10%.

A raíz de esta demanda se crea la marca Kauak – Coffee Roasters and Tasting Bar, bajo el concepto de la Tercera Ola del café, y guiada por la metodología de *Marketing Experience* desarrollada por Bernd Schmitt (2003), en donde se aplican conocimientos tácticos de *Experiential Marketing* para el desarrollo de sus objetivos. Con el desarrollo de este modelo, se pretende llegar a clientes que buscan aprender, vivir experiencias, involucrarse y comprometerse con la cadena de valor y procesos sustentables. Les interesa el origen, la diferenciación y la calidad.

Los países productores de café se encuentran ubicados en la zona centro del globo, pues el cultivo requiere de climas y suelos tropicales propios de la zona. De estos países productores, el 98% forman parte de la Organización Internacional del Café, que está conformada por 45 países ubicados en Centro América, Sur América, El Caribe, África y Asia. De dichos países productores, se selecciona a El Salvador como el proveedor principal para este proyecto, pues es un país con una larga trayectoria en cuanto a la producción y exportación de café, en donde, para el año 2015-2016 reportó que el 83% de su producción fue categorizada y comercializada dentro de la categoría de alta calidad.

En el documento se detallan aspectos relevantes para el desarrollo del emprendimiento que plantea comercializar café de especialidad en la Quinta Región: estudio de la demanda, proveedores, proceso de importación del producto, implementación de elementos tácticos guiados bajo la metodología de *Experience Marketing* y su respectiva evaluación financiera.

ABSTRACT

This study is the development of a Marketing Model for the positioning of coffee from the perspective of the consumer experience. The proposal arises through the observation of an unsatisfied demand of foreign tourists who visit the Fifth Region (Valparaíso) and demand to drink a freshly roasted and grinded specialty coffee. Studies also show regarding the consumption of high quality coffee by Chileans, that within 2011/2016 there was a growth in demand in volume of 17.7% and it is estimated that between 2017/2021, its increase will be 10%

As a result of this demand, this study develops the brand Kauak - Coffee Roasters and Tasting Bar, under the concept of the Third Wave of Coffee. It is guided by the Marketing Experience methodology developed by Bernd Schmitt (2003), using tactical knowledge of Experiential Marketing for the development of its objectives. It is intended to reach clients who seek to learn, live experiences, get involved and commit to the value chain and sustainable processes. They are interested in origin, differentiation and quality.

The coffee producing countries are located in the central zone of the globe, a cause of the tropical weather that the crop requires. Of the producing countries, 98% are part of the International Coffee Organization, which is made up of 45 countries located in Central America, South America, Caribe, Africa and Asia. From these producing countries, El Salvador is selected as the main supplier for this project, since it is a country with a long history in terms of coffee production and exports: the coffee year 2015-2016 it reported that 83% of its production was categorized and marketed within the category of high quality.

The document details relevant aspects for the development of a venture that proposes to market specialty coffee in the Fifth Region: study of the demand, suppliers, product import process, implementation of tactical elements guided by the Experience Marketing methodology and its respective financial evaluation.

7

7.3 DISEÑO DE LA EXPERIENCIA DE MARCA.....	48
7.3.1 LOGOTIPO.....	48
7.3.2 EMPAQUE	50
7.3.3 DISEÑO DE ESPACIO DE VENTA. LOCACION.	51
7.3.4 INFRAESTRUCTURA Y CAPACIDAD INSTALADA.....	51
7.3.5 INTERFASE DEL CONSUMIDOR Y COMPROMISO A UNA INNOVACION CONTINUA. (IMPLEMENTACION).....	54
7.3.6 ECONOMIA DE LA EXPERIENCIA APLICADA	55
7.3.7 PLAN DE OPERACIONES.....	56
8. CONCLUSIONES	67
9. BIBLIOGRAFÍA	68
10. ANEXOS	70
ANEXO 1: Tabla Clasificación SCAA.....	70
ANEXO 2: PRECIO DEL CAFÉ.....	71
ANEXO 3: FLUJO DE CAJA PURO.....	72

TABLAS

TABLA DE TABLAS

Tabla 1: Aporte del café al PIB en El Salvador.

Tabla 2: Exportaciones de café en quintales y su valor representado en millones de US\$.

Tabla 3: Empleos generados por año, según producción.

Tabla 4: Registro de contratos de venta al exterior por calidad.

Tabla 5: Precio promedio de café de exportación por calidad.

Tabla 6: Principales países destino de exportación y total de ventas generadas en el ejercicio 2015-2016.

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1: Factores que definen la Tercera Ola.

Cuadro 2: Características que definen a Blue Bottle dentro de la tendencia de la Tercera Ola.

Cuadro 3: Marco estratégico de Kauak dentro de la tendencia de la Tercera Ola.

Cuadro 4: Aspectos a considerar para la selección del café de la marca Kauak.

Cuadro 5: Diseño del interfaz del consumidor de la marca Kauak.

Cuadro 6: Flujo de operaciones de la marca Kauak.

Cuadro 7: Organigrama de la empresa.

TABLA DE GRAFICOS

Gráfico 1: Distribución de valor en el retail de café.

Gráfico 2: Toneladas de café vendidas en retail y proyección de venta para el 2020.

Gráfico 3: Millones de tazas de café vendidas en retail y proyección de venta para el 2020.

Gráfico 4: Aporte del café al PIB en El Salvador.

Gráfico 5: Exportaciones de café representadas en quintales.

Gráfico 6: Precio promedio del quintal de café de exportación.

Gráfico 7: Empleo por año según producción.

Gráfico 8: Porcentaje de producción por contratos de ventas al exterior por calidad.

Gráfico 9: Precio promedio de café de exportación por calidad.

Gráfico 10: Principales países destino de exportación.

Gráfico 11: Proceso de importación.

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Países más representativos exportadores de café y miembros del International Coffee Organization (ICO).

Ilustración 2: Instalaciones de Blue Bottle Coffee.

Ilustración 3: Productos de la marca Blue Bottle Coffee.

Ilustración 4: Café en frío con un proceso de extracción patentado por la marca Blue Bottle.

Ilustración 5: Los cuatro dominios de una experiencia.

Ilustración 6: Módulo conceptual del Experience Marketing.

Ilustración 7: Diferencia entre Experience Marketing y Experiential Marketing.

Ilustración 8: Productores cafetaleros.

Ilustración 9: Diseño de logotipo de marca Kauak.

Ilustración 10: Diseño de empaques y aplicaciones de marca de productos Kauak.

Ilustración 11: Entorno en Cerro Concepción.

Ilustración 12: Propuesta de fachada de local comercial Kauak.

Ilustración 13: Moodboard del diseño de ambientes del local comercial de Kauak.

PROPUESTA DE UN MODELO DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DEL CAFÉ BAJO LA PERSPECTIVA DE LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR.

1. INTRODUCCIÓN

En el año 2010 se abre la primera tostaduría en Chile, la cual provenía de Brasil; esta permitió que los chilenos empezaran a disfrutar del consumo de café en grano recién tostado. Al año siguiente, se instala una segunda tostaduría y el sector comienza a crecer aceleradamente. Actualmente se conoce que son más de 20 micro-tostadurías instaladas en Chile, en donde más del 60% radican en la ciudad de Santiago. Para el 2016, en Chile las ventas del *retail* del café alcanzaron los US\$275 millones, que se corresponden con 7.2 millones de toneladas, y que reflejan un crecimiento en volumen de 17.7% dentro del período 2011-2016. Asimismo, durante el 2016 el consumo anual per cápita de tazas de café fue de 176 millones y se estima que su demanda se incrementará un 10% en cinco años más¹.

A nivel mundial el café es la segunda bebida más consumida, superada únicamente por el agua. Su sabor, textura y aroma son el resultado de la selección del tipo de planta, las condiciones geográficas y el clima apropiados; que dan por resultado variedades de café marcadas por su origen: Arábica, Robusta, Libérica y Excelsa. De estas la mejor cotizada es la del tipo Arábica, considerada gourmet por su sabor suave y agradable al paladar, y en ocasiones con aromas silvestres, a frutos secos, e incluso toques ácidos. Uno de los países productores de esta variedad es El Salvador, el cual se ha sabido posicionar en el segmento de cafés gourmet en el mercado internacional.

Teniendo en cuenta el crecimiento del mercado chileno descrito anteriormente, sumado a la baja oferta actual, y la creciente demanda de café de especialidad, se considera que existe una oportunidad de negocio para el café salvadoreño en el mercado chileno. Condiciones como el Tratado de Libre Comercio entre Chile y El Salvador y la ubicación geográfica de ambos en el litoral Pacífico solo refuerzan las ventajas comerciales entre ellos.

Actualmente el Consejo Salvadoreño del Café respalda la calidad de su grano mediante el cumplimiento de altos estándares para su categorización, de acuerdo con los siguientes requerimientos: proceso de limpieza manual, procesado con agua fresca, recogido tinto, con 0% de granos defectuosos y una humedad promedio del 12%. Solo si cumple con estos estándares, el grano puede ser clasificado por encima de la zaranda 16²; siendo así que al

¹ Fuente: www.pressreader.com/chile/la-tercera-especiales/20170629/textview. Con referencia a datos de Euromonitor International.

² La zaranda 16 permite la selección de granos de café con el tamaño óptimo. Una abundancia de granos pequeños y ligeros no solamente perjudica el aspecto verde del café, sino también que los granos grandes y pequeños no se tuestan bien juntos. Esto se debe a que los granos pequeños y ligeros se tostarán demasiado durante el tiempo que necesitan los granos más grandes y pesados. Hay límites estrictos para la proporción de granos pequeños y ligeros que los tostadores pueden tolerar en el café de grano entero.

menos el 90% del café presentado; en las variedades de la especie arábica: Bourbon, Pacamara o Maragogipe, reciben la denominación gourmet y puede ser vendido al exterior envasado en sacos especiales con esta denominación. Para continuar con el fortalecimiento de esta calidad, el Consejo Salvadoreño del Café también se encuentra en proceso de desarrollar una marca país que contribuya al posicionamiento del café salvadoreño en el mercado internacional.

Se puede observar que a pesar de que el café se considera un *commodity*, la atención en el proceso que se ejecuta para ponerlo en las manos de los consumidores - selección, tostado y preparación -puede llevarlo a convertirse en un producto de alto valor donde cada uno de los factores involucrados en su producción toma un papel protagónico. Este enfoque se corresponde a lo planteado en “La Tercera Ola” (la más reciente tendencia de posicionamiento del café). Dicho enfoque lo reconoce como un producto gourmet y pone el foco en toda la cadena de valor involucrada: el trato directo con el productor, la sustentabilidad en sus procesos, la innovación en los métodos de preparación y la atención al cliente. Esta última, asume el compromiso de transmitir al consumidor toda la historia de la singularidad del café que se resume en la tasa. Siendo esta experiencia combinada entre educación, conocimiento y hospitalidad; la Tercera Ola no se trata de una taza de café, se trata de amar todo lo que involucra.

Este proyecto propone crear un modelo de Marketing Experience aplicado a la cultura del café, y enmarcado dentro del concepto de “La Tercera Ola”; dirigida al mercado chileno, específicamente en la Región de Valparaíso.

2. ORIGEN Y PROPOSITO DEL ESTUDIO

Chile se encuentra invirtiendo fuertemente en el turismo y se ha visto reflejado con cifras positivas, atrayendo en el año 2017 a 6 millones 449 mil 883 visitantes, lo que representa un 14,3% más respecto al 2016, que trajo consigo para ese mismo año el ingreso de US\$4 mil 200 millones. Para el año 2018 se prevé un incremento de cerca de un 8,5% lo que implica que la cifra puede llegar a cerca de los 7 millones de turistas (Subsecretaria de Turismo, Enero 2018³)

Como consecuencia a este fenómeno se observa la generación de demandas de productos que anteriormente no existían, una de ellas: el café de especialidad. En Chile ha predominado el consumo de té dentro del rubro de las bebidas calientes y el café ha estado siempre en un segundo plano y predominando el consumo en su presentación instantánea, el cual, debido a sus procesos, no guarda las características de un café recién tostado y molido.

El presente proyecto se plantea a partir de la detección de una demanda no satisfecha de turistas extranjeros respecto a la oferta de café de especialidad en la Quinta Región, que es uno de los destinos turísticos principales de Chile. Por otro lado, también se considera el

³ <http://www.elmostrador.cl/agenda-pais/vida-en-linea/2018/01/11/llegada-de-turistas-extranjeros-bate-record-en-2017-y-proyectan-un-crecimiento-de-8-para-este-ano/>

mercado emergente de chilenos quienes empiezan a demandar un café de buena calidad en sus procesos y preparación.

Este concepto se enmarca entonces en la generación de negocios basada en las experiencias del consumidor, en su aprendizaje, en sus vivencias y en la manera que el producto se integra a su cotidianidad y lo hace sentir identificado. Es un consumidor más exigente y consciente de toda la cadena de valor del producto.

La motivación sobre el tema surge a partir la trayectoria profesional de la tesista, quien ha trabajado con proyectos de Desarrollo Local en El Salvador - Centro América – con aspectos sociales, culturales y de sostenibilidad, siendo notable el impacto positivo que genera a las comunidades a nivel económico y motivacional. Por otro lado, desempeñándose en el rubro turístico en Chile, se detectó la existencia de una demanda creciente del café de especialidad en la Quinta Región y que existe oportunidades respecto a la implementación de un negocio que fusione ambos conceptos e involucre temas de interés social, cultural y sustentable.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un concepto de tiendas de café para el mercado chileno bajo el modelo de mercado enfocado en la experiencia del consumidor.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Analizar la oferta y demanda actual del café en la Región de Valparaíso (Chile).
2. Definir los valores, atributos y características de la experiencia del nuevo producto.
3. Desarrollar un modelo de Marketing Experience de café de especialidad.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente estudio se realiza para plantear un modelo de Marketing Experience para la industria del café dentro del concepto de “La Tercera Ola”, y a ser implementado en una primera instancia en la Región de Valparaíso, Chile.

5. METODOLOGÍA

La metodología a utilizar para realizar el modelo de Marketing Experience, es mediante el Esquema SEM – Strategic Experiential Marketing - desarrollado por Schmitt en el año 2003 y se enfoca en la administración de experiencias.

Cada SEM tiene su propia estructura distintiva y principios de marketing. Los SEM incluyen experiencias sensoriales, experiencias afectivas, experiencias cognitivas creativas, experiencias físicas y estilos de vida, y experiencias de identidad social que resultan de relacionarse con un grupo referente de la cultura. Cada uno de estos se profundiza en los puntos:

- Análisis del mundo experiencial del consumidor (SENTIDO).
- Construir una plataforma de experiencia (SENTIMIENTO).

- Diseñar la Experiencia de Marca (PENSAMIENTO)
- Estructurando la interfaz del consumidor (ACTUACION)
- Compromiso a una innovación continua (RELACION)

Estas experiencias se crean mediante el uso de ExPros (Experience Providers – Proveedores de Experiencias), estos incluyen comunicaciones, identidad visual y verbal, presencia del producto, co-branding, diseño de ambientes y personas⁴.

6. ESTADO DEL CONOCIMIENTO

6.1 ANTECEDENTES

Se estima que existen un aproximado de 25 millones de pequeños agricultores cafetaleros a nivel mundial, ubicados mayoritariamente en las regiones ecuatoriales y subtropicales, en donde se produce el grano de los aproximadamente 2.25 billones de tazas de café diarias consumidas a nivel mundial ⁵. De acuerdo al US National Coffee Association, el 76% de adultos norteamericanos consume café, y en Europa, el porcentaje es mayor pues son ellos los que llevan el liderazgo de consumo de café a nivel mundial. Es por esto que el café se considera uno de los *commodities* de mayor comercialización a nivel mundial y constituye un aporte importante a la economía de varios países en desarrollo.

6.1.1 SOBRE EL CONVENIO INTERNACIONAL DEL CAFÉ.

En las últimas décadas, la industria del café ha tenido muchos cambios entre ellos la abolición de las cláusulas económicas del Convenio Internacional del Café (ICA- por sus siglas en inglés). Este fue firmado en Estados Unidos en 1962, entre países productores y consumidores. El Convenio pactaba establecer un equilibrio entre oferta y demanda manteniendo los precios equitativos, lo cual disminuía los excedentes y las fluctuaciones en el mercado del café.

En 1989, los países consumidores liderados por E.E.U.U. votan por la abolición de dicho Convenio, dando inicio a un período de fluctuaciones en el precio del grano verde de café y enfrentando a los productores a la mayor caída de los precios, conocida como el Período de la Crisis del Café. El bajo precio del grano trajo consigo problemas sociales en los países productores, como la inseguridad alimentaria, el envejecimiento de las comunidades agricultoras cafetaleras, la migración de los jóvenes por la falta de incentivos para el trabajo en el campo, incremento de los precios de los fertilizantes, poca información de mercado, pérdida de acceso directo a mercados internacionales, y el impacto de otros problemas ambientales como la erosión del suelo, cambio climático, entre otros.

⁴ Bernd Schmitt, Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate. 2003.

⁵ Samper Luis, Quiñonez Xiomara. Towards a Balanced Sustainability Vision for the Coffee Industry. April 2017.

Todas estas condiciones forzaron a los gobiernos y organizaciones productoras a reevaluar sus estrategias y enfocar el producto a un mercado emergente más sofisticado que demandaba cafés de especialidad y estaba dispuesto a pagar mayores precios para adquirirlo. Fue así como algunos productores decidieron asociarse con otros organismos y trabajar en la obtención de sellos de sustentabilidad y buenas prácticas que les permitieran diferenciarse de la competencia y poder negociar mejores rendimientos.

Entre los sellos más reconocidos se encuentran:

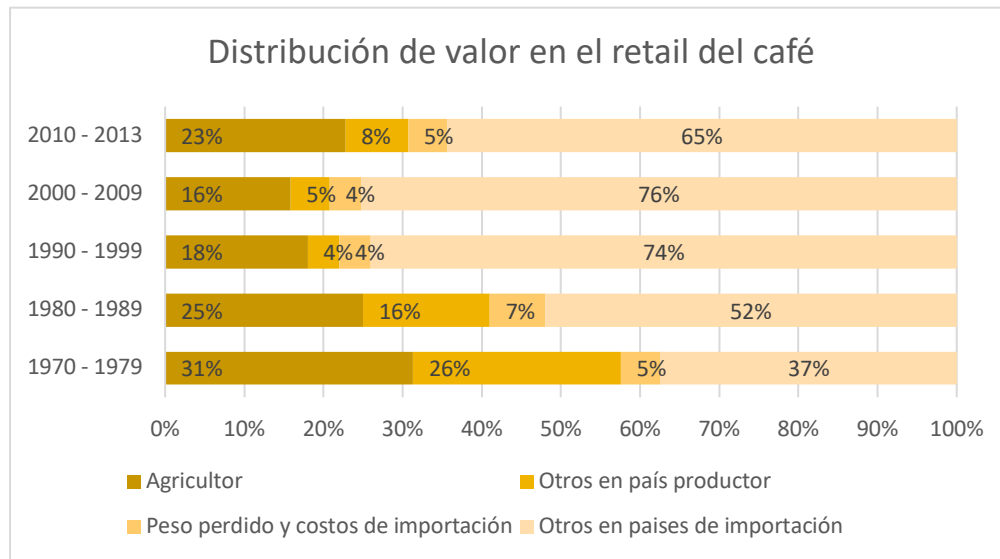
- **Rainforest Alliance Certified:** Sello otorgado a fincas que cumplen con los requisitos del Estándar de Agricultura Sostenible de *Rainforest Alliance* que abarca tres pilares de sustentabilidad: social, económico y ambiental. Estas fincas son auditadas regularmente para verificar que los agricultores cumplan los requisitos y realicen mejora continua hacia la agricultura sostenible: conservación de la biodiversidad, mejora en los medios de vida y bienestar humano, conservación de fuentes naturales, planificación efectiva y sistemas de gestión de fincas⁶.
- **Café Bird Friendly:** Certificación basada en la armonización de la producción cafetalera con la biodiversidad de la vegetación asociada. Busca evitar la pérdida de la biodiversidad y los hábitats de aves, y a ella aplican únicamente las fincas que ya poseen la certificación orgánica.
- **Comercio Justo – Fair Trade:** Su objetivo es que el productor reciba un precio justo por su producto que le permita tener un nivel de vida mejor, pero también exige al productor cumplir con normas de sustentabilidad, mejora continua de condiciones laborales y la calidad del producto, inversión en el desarrollo de las organizaciones y sus productores, entre otros.
- **IFOAM – Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica:** Sistema de manejo de la producción que promueve y mejora la biodiversidad, los ciclos biológicos, actividad biológica del suelo e incorporación de materia orgánica para promover cultivos saludables sin el uso de químicos sintéticos.

Todos estos son iniciativas para asegurar la sostenibilidad de los recursos humanos, ambientales y económicos involucrados en el proceso, aspirando al uso justo y equitativo de estos.

La implementación de nuevos procesos, certificaciones y mejoras continuas fueron importantes para superar la crisis y reposicionar al café de especialidad en un ambiente más sofisticado. La intervención de grandes marcas como Nestlé, Starbucks y Lavazza, a inicios de los 90's, aportaron un nuevo giro a la industria.

A pesar del esfuerzo anterior, a través de los años se ha observado cada vez más, que en el mundo del *retail*, son los productores quienes perciben las menores utilidades, tal como lo demuestra el Gráfico 1 sobre la distribución de ingresos en la cadena de distribución del café. Esta muestra que hubo una disminución de ganancias en la década de los 80's que coincide con la abolición del Tratado de Libre Comercio y se acentúa hasta el año 2009.

⁶ www.rainforest-alliance.org



Gráfica 1: **Distribución de valor en el retail del café.** Fuente: *Towards a balanced sustainability Vision for a Coffee Industry*. Abril 2017.

Es así que, como respuesta a esta situación surge una nueva estrategia de marketing y sostenibilidad, enfocada en cafés de origen que ponen especial interés en mejorar las oportunidades de los agricultores y crear incentivos para todos los involucrados en la cadena de valor. El modelo proporciona una diferenciación regional, la marca comercializadora aprende de los procesos de la creación de valor comercial directo asociados a la finca, y da como resultado un contenido más auténtico. Esto es lo que se conoce como "la Tercera Ola". En el gráfico se aprecia un alza en las ganancias de los productores en el período del año 2010, que coincide con el período de implementación de la Tercera Ola.

Por tanto, es el objetivo de este proyecto comunicar al consumidor esta cultura de café, creando una experiencia enmarcada dentro del concepto de "La Tercera Ola". Este término está siendo utilizado dentro del rubro cafetalero, al cual le preceden dos olas anteriores:

- La Primera Ola es el término utilizado en los años 60's y correspondía al fenómeno de masificación en el consumo del café. Época en la que la marca *Folgers* se posiciona en el mercado y se masifica el café instantáneo, principalmente.
- La Segunda Ola se da en los 80's cuando grandes compañías como Starbucks comienzan a abrir tiendas de café como negocios verdaderamente rentables pues deja de ser un producto de primera necesidad para convertirse en uno de lujo.
- La Tercera Ola en el año 2000, reconoce al café como un producto gourmet y pone el foco en toda la cadena de valor involucrada: el trato directo con el productor, la sustentabilidad en sus procesos, la innovación en los métodos de preparación y la atención al cliente, que es la que se encarga de transmitir al consumidor final toda la historia atrás de la tasa que explica la singularidad del café. La experiencia es la combinación entre la educación, conocimiento y hospitalidad. La Tercera Ola no se trata de una taza de café, se trata de amar todo lo que involucra.

Basándose en dicho concepto, el presente estudio desarrollará un concepto de tienda enfocada en un modelo de *Marketing Experience* aplicado a la cultura del café.

6.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El café es la segunda mercancía más comercializada en el mundo después del petróleo, y la segunda bebida más consumida después del agua.

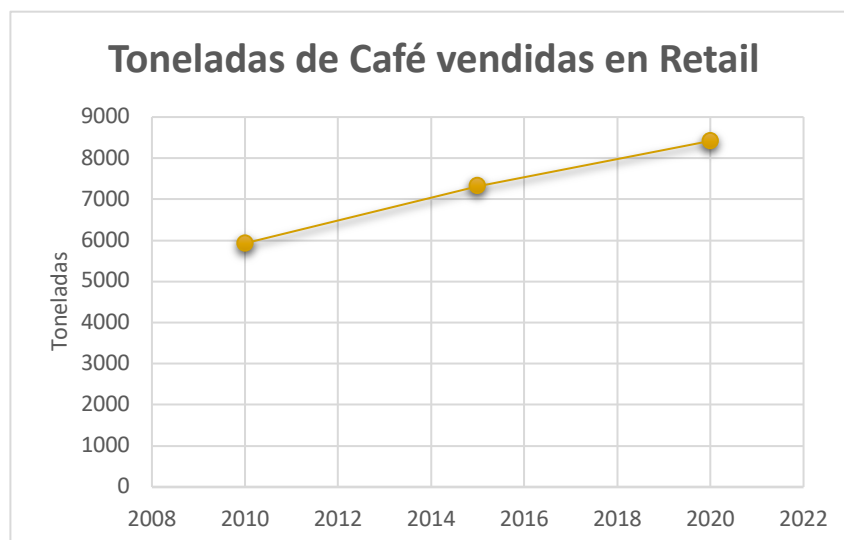
Los países productores de café se encuentran situados en la zona centro del globo pues cuentan con un clima tropical propicio para su cultivo. El 98% de estos países productores son miembros de la Organización Internacional de Café (OIC). Esta es una organización intergubernamental para el café que reúne a gobiernos importadores y exportadores para abordar los desafíos que enfrenta el sector cafetero mundial a través de la cooperación internacional.



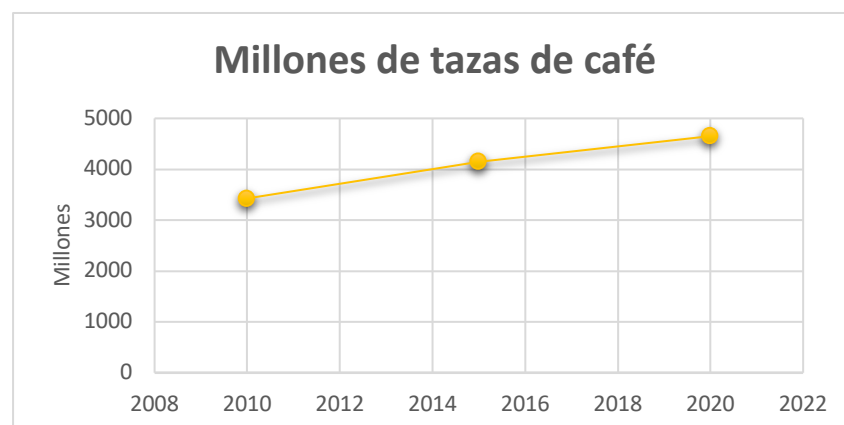
Ilustración 1: **Países más representativos exportadores de café y miembros del International Coffee Organization (ICO).** Fuente: www.ico.org/profiles_e.asp, 2016.

Según el *Coffee Market Report* 2017 elaborado por la OIC, las exportaciones totales en septiembre de 2017 alcanzaron los 8.34 millones de sacos, que comparados con los 9.8 reportados en septiembre 2016, este representó una disminución en este último mes del año cafetalero (octubre 2016 - noviembre 2017). A pesar de esto, las exportaciones totales alcanzaron un record de venta con 122.45 millones de sacos, 4.8% más que los 116.89 millones de sacos enviados en el año cafetalero 2015/16.

A nivel mundial en el año 2016 se registraron ventas en *retail* de café fresco y soluble de US\$79,085 millones y un crecimiento de 13,9% en el período 2011-2016. Para el año 2021 se espera que las ventas superen los US\$92,443 millones con más de seis millones de toneladas.



Gráfica 2: **Toneladas de café vendidas en *retail* y proyección de venta para el 2020.**
Fuente: elaboración propia con datos de Euromonitor International. 2016.



Gráfica 3: **Millones de tazas de café vendidas en *retail* (2010: 3,427; 2015: 4,151; *2020: 4651) y proyección de venta para el 2020.**

Fuente: elaboración propia con datos de Euromonitor International. 2016.

En Chile las ventas en el canal *retail* alcanzaron los US\$275 millones en 2016 (7,2 millones de toneladas), reflejando un crecimiento en volumen de 17,7% durante el período 2011-2016. Se estima que el año pasado el consumo per cápita anual fue de 176 millones, lo que aumentaría un 10% si se proyecta a cinco años más⁷.

Según analistas de investigaciones de *Euromonitor International*, los consumidores chilenos de café están cada vez más dispuestos a comprar café de calidad superior, lo que propicia a quienes suministran, a impulsar el valor de sus ventas más que de su volumen. Muestran

⁷ <https://www.pressreader.com/chile/la-tercera-especiales/20170629/281479276429679>

interés por el café molido fresco, el cual supera al café en grano debido a la mayor facilidad de preparación.

Al año 2014, en Chile el consumo del café representó el 19,5% del total de bebidas calientes y se espera que entre el período del 2015 al 2020 la tasa de crecimiento total de ventas en *retail* sea de 15% en donde el 65,7% de dicho crecimiento sería del café fresco.

Con respecto a las preferencias de los consumidores, los jóvenes prefieren los tipos de preparaciones de café dulce, con leche y/o *syrops*. A medida que el consumidor avanza en edad y experiencia con la bebida los van prefiriendo más intensos, mayor calidad y sin azúcar.

De la totalidad de café consumido por los chilenos:

- El 80,7% se consume en casa. El 2% corresponde a café en grano y el 98% en café instantáneo.
- El 19,2% del café se consume fuera de casa. El 25% corresponde a café en grano y el restante 75% a café instantáneo⁸.

6.3 ¿CÓMO COMERCIALIZAR UN COMMODITY?

Generalmente la apuesta de las empresas que comercializan *commodities*, es ofreciéndolos a precios bajos y en consecuencia con bajos márgenes de utilidades. Desde el punto de vista del consumidor, estos productos son todos iguales y su criterio de compra es el precio.

Para generar mayores utilidades, lo que se recomienda es la “descomoditización”, y no realizarlo solamente una vez, sino hacerlo continuamente.

Cuando se decide embotellar agua, por ejemplo, se agrega valor al producto y se obtienen mejores ganancias. Esta táctica será copiada rápidamente por la competencia y si no se innova, se comoditiza nuevamente.

6.3.1 CREACION DE UN CONCEPTO

Hay que pensar creativamente con el producto, redefiniéndolo y volverlo único en el lugar de compra. Para esto se deben considerar los siguientes factores:

- Seguir tendencias
- Tomar un producto o servicio y comercializarlo paralelamente.
- Analizar las ventajas que puedo ofrecerle al cliente. ¿Por qué este producto es un *commodity*? ¿Qué puedo hacer para volverlo diferente?
- Descomoditizar continuamente.

Convertir un *commodity* en un producto de lujo requiere crear fantasías, entregar experiencias y satisfacciones alrededor del concepto del producto. Se trata también de colocarse en el lado del consumidor y facilitarle servicios o cualidades extra al producto que la competencia no le otorga. Hacerle saber estas ventajas a sus clientes y concientizarlos sobre los posibles ahorros de tiempo y dinero es lo que puede hacer la diferencia en la percepción del producto. Algunos atributos puntuales pueden ser:

- Ofrecer un mejor servicio al cliente

⁸ Fuente: Euromonitor International. Publicación en www.lasegunda.com

- Crear buenos canales de distribución haciendo incluso el producto disponible en lugares donde no se encuentra habitualmente.
- Crear mejores relaciones con el consumidor final complementando el producto principal con otros relacionados.
- Innovar con el modelo de costeo y formas de pago.
- Crear un buen branding dirigido a públicos específicos.

Estas son algunas técnicas utilizadas por Nescafé y Starbucks, cuando se generó la Segunda Ola del café, quienes incrementaron su valor reinventándolo.

6.4 LA TERCERA OLA

Los años 2000 trajeron consigo una revolución cafetalera proveniente de una nueva generación de emprendedores que apostaron por el café “gourmet” o “de especialidad” y se refiere a granos de alta calidad, calificados de 80 puntos hacia arriba en una escala de 100 por la *Specialty Coffee Association of America*⁹. Ver Anexo 1.

Esto llevó a profundizar en conocimientos sobre los pequeños productores, las fincas, el tueste, el molido, el agua y la técnica de infusión. Es decir, un interés integral en la valoración de calidad vinculada al productor, el importador, el tostador, el barista y el consumidor.

El productor se destaca como un factor importante en la cadena de valor y el sello de Comercio Justo lo consolida, pues promueve a los compradores el pago al productor, de precios justos y esto lo logra a cambio que el agricultor brinde condiciones de trabajo dignas a sus empleados, prohibición del trabajo infantil, mejora continua en la calidad de sus productos y sustentabilidad. Son importantes las comunidades productoras involucradas y el impacto económico y social del oficio.

Se trata de crear una experiencia con una combinación de educación, conocimiento y hospitalidad. La educación del consumidor se puede generar a través de canales de comunicación incluyendo comercio directo con los productores y redes sociales.

Es de esta manera como el consumidor aprende y va exigiendo cada vez más en la calidad y experiencia con el café. Se convierte en una pasión, en un viaje a través de la experiencia del producto por lo que es importante conocer el origen, su compromiso con el medio ambiente, sus variedades, y de ser posible, poder llevar esta experiencia para ser preparada en casa.

En marzo de 2008, el crítico culinario ganador del Premio Pulitzer Jonathan Gold de LA Weekly definió la tercera ola de café diciendo:

“La primera ola de la cultura cafetalera fue probablemente del siglo XIX en la que surgió Folgers en todas las mesas, y la segunda fue la proliferación, comenzando en la década de 1960 en Peet's y moviéndose inteligentemente a través del café con leche descafeinado Starbucks, de bebidas expresas y café regionalmente etiquetado. Ahora estamos en la tercera

⁹ *Specialty Coffee Association of America* fue fundada en 1982 y es una organización sin fines de lucro conformada por miembros que representan a miles de profesionales del café que van desde agricultores a baristas con miembros ubicados en más de 40 países.

ola del conocimiento del café, donde los granos provienen de granjas en lugar de países, el tostado se trata de resaltar en lugar de incinerar las características únicas de cada grano, y el sabor es limpio, duro y puro”.

6.4.1 FACTORES QUE DEFINEN LA TERCERA OLA

FACTORES	Considera	Se entiende por
Proveedores	a. Origen del grano.	a. País, región.
	b. Productores con certificaciones mundiales.	b. Rainforest Alliance Certified, etc.
	c. Comunidades productoras.	c. Fincas
Proceso	d. Selección del grano.	d. Por tamaños definidos por zarandas.
	e. Métodos de transformación.	e. Innovación o recuperación de métodos de tostado, molido, infusión, etc.
	f. Selección de complementos.	f. Calidad de los productos que lo complementan.
Producto	g. Café de especialidad	g. Con una puntuación entre 84 y 100 en la escala establecida por SCAA.
Atención al cliente	h. Hospitalidad.	h. Diseño de ambiente.
	i. Conocimiento.	i. Disponibilidad de baristas.
	j. Educación.	j. ¿Cómo la marca aporta conocimiento a sus clientes?
VALORES: Sustentabilidad en la cadena de valor. Pasión por la cultura del café. Experiencia memorable.		

Cuadro 1: **Factores que definen la Tercera Ola.**

Fuente: Elaboración propia 2018.

6.4.2 PRINCIPAL EXPONENTE DE LA TERCERA OLA

En Estados Unidos es considerada la empresa *Blue Bottle Coffee* como la mejor representante de la Tercera Ola. Esta se enfoca en los granos de origen del café. Se fundó a inicios del año 2000 en Oakland, California y su modelo de negocio era tostar granos de café en pequeñas cantidades (6 libras por tueste), para ser vendido dentro de un período de 24 horas de haber sido tostado y mediante entregas a domicilio.



Ilustración 2: **Instalaciones de Blue Bottle.** Fuente: www.bluebottle.com. 2018



Ilustración 3: **Productos de la marca Blue Bottle.** Fuente: www.bluebottle.com. 2018.

En el 2016 ya estaban operando 29 tiendas y con proyecciones a tener abiertas a finales de 2017, más de 50 locales en California, New York, Washington, Miami, Tokio, esperando incrementar sus ventas en un 70%.

Desde que se inició, la compañía ha obtenido US\$120 millones con inversionistas y en septiembre 2017, Nestlé adquirió el 68% de las acciones de la compañía.

Se define a continuación los conceptos bajo los que trabaja la marca y que son sus atributos para ser considerados como el principal exponente de la Tercera Ola:



Ilustración 4: **Café en frío con un proceso de extracción patentado por la marca.** Fuente: www.bluebottle.com. 2018.

BLUE BOTTLE

País de origen: Estados Unidos.

Fundador: James Freeman.

Año de fundación: 2000

Valores: Delicioso, hospitalidad y sustentabilidad



BLUE BOTTLE
COFFEE

FACTOR

CONSIDERA

Proveedor

Origen

Visitan fincas alrededor del mundo y seleccionan los granos, generalmente de países de latinoamerica, África oriental o Islas del Pacífico.

Certificaciones

Sellos de sustentabilidad.

Proceso:

Equipo y técnica

Blue Bottle elabora exclusivamente sus cafés con equipos japoneses *vintage*. Según su sitio web, su sede de Brooklyn cuenta con "quizás la barra de goteo más larga y más teatral en el litoral oriental". El goteo lento de Kyoto es de una compañía japonesa llamada Oji y contiene una secuencia de cinco globos de vidrio y un filtro de conexión y una olla. Este aparato hace café frío que no necesita endulzar o leche. En este proceso, el agua se distribuye de manera uniforme ya que absorbe los elementos centrales de los granos de café, pasa a través de un disco de metal cubierto de tela en la parte superior e inferior del filtro y gotea los restos en el recipiente inferior. Este proceso toma alrededor de 8-12 horas para producir una olla llena.

El goteo Oji no es el único equipo de alta tecnología que emplea la empresa. También usan una barra de sifón Lucky Cremas Bonmac 105 de \$ 20,000 fabricada por otra compañía japonesa que es similar a la

		máquina <i>Clover</i> de \$ 11,000 que usan <i>Stumptown Coffee</i> y una sede de <i>Starbucks</i> . La máquina Bonmac presenta una luz halógena en su parte inferior que controla estrictamente el proceso de elaboración y las temperaturas (las diferentes temperaturas producen diferentes sabores). <i>Blue Bottle</i> fue el primero en usar un modelo con motor halógeno en Estados Unidos ¹⁰
	Materia prima	Café con certificaciones de sustentabilidad.
	Innovación en sus procedimientos	Han desarrollado una nueva fórmula para el envasado de sus cafés fríos. En este no ocupan el calentamiento para su pausterización, por lo que logran mantener las propiedades del café.
Producto	Atributo principal	La promesa de su producto es que todos sus granos de café son orgánicos y de sombra, y son servidos dentro de las 48 horas posteriores al tueste, asegurando la frescura de cada taza. Este cuenta con un estricto régimen de control de calidad (<i>cupping</i>).
	Presentaciones	Venta en grano, cafés helados y calientes preparados.
Atención al cliente		
		Son Baristas especializados quienes venden el producto. La relación con el cliente se basa en confianza, amistad y educación. Para informar a las masas sobre técnicas, perfiles de tostaduría y otros temas relacionados, <i>Blue Bottle</i> desarrolla recursos educativos como: Guías de preparación de café (disponible en página web). Videos instructivos (disponible en página web). Eventos educativos.
Interesados	Clientes	Intelectuales, <i>hipsters</i> , gourmets, conocedores y a otros que estén interesados en conocer sobre el tema.
	Empleados	Busqueda de empleados con un perfil de rectitud, diligencia y alegría. Reconocen la importancia de mantenerlos motivados, capacitarlos constantemente en un entorno laboral amigable. Esto genera compromiso de su parte y aportan creatividad a la empresa.
	Comunidad	Cada café es único en su vecindario. "Elaboramos cada uno de nuestros cafés

¹⁰ <http://www.businessinsider.com/blue-bottle-founder-james-freeman-uses-vintage-machinery-2012-6>

		entrenado en el entorno que lo susurra. Su historia, población, geografía. Creemos que cada espacio debe ser una representación única de nuestra artesanía y un tributo respetuoso a nuestra comunidad. Como tal, cada una de nuestras locaciones dice su propia historia. Cada nuevo invitado se vuelve parte de esa historia”.
Experiencia	Ambiente	Ofrecen vivir la experiencia de la preparación del café, no desean clientes que cuenten con un limitado tiempo de espera. Ambiente propicio para relajarse y conocer a otros que compartan la misma pasión del café.
Tiendas	Ubicación	Cada una se ancla en un vecindario que destaca por su dinámica social y cultural. Cada tienda cuenta su propia historia.
	Diseño interior	El diseño interior está influenciado por el entorno, su historia, la gente, su geografía.
	Accesibilidad	Cuentan con 51 tiendas en EU y Tokio. También distribuyen a sus clientes por medio de suscripciones en línea. <i>Blue Bottle</i> envía café fresco a la puerta de la casa del cliente con la periodicidad que este indique. Inicialmente se puede solicitar un envío gratuito de una bolsa de 2 gramos para probar el producto. Este servicio está habilitado en Australia, Canadá, Alemania Francia, Italia, Japón, Holanda, Nueva Zelanda, Suiza, Inglaterra y Estados Unidos.
Marketing		Maneja un concepto moderno y minimalista de la marca. Se enfoca en simplicidad, educación y seguimiento a sus clientes.

Cuadro 2: Características que definen a Blue Bottle dentro de la tendencia de la Tercera Ola.

Fuente: creación propia, con información retomada de <https://bluebottlecoffee.com/>.2018.

En el caso de *Starbucks*, este inició su negocio dentro del concepto de la segunda ola, en base a la automatización de procesos con máquinas de espresso para lograr eficiencia y seguridad en sus procesos lo cual resulta una contrariedad respecto a la Tercera Ola y es por esto que en el 2014 invirtió cerca de US\$20 millones en un laboratorio de tostaduría y *catering* para incorporarse a la nueva tendencia, en un proceso que sigue desarrollando.

6.5 MARKETING EXPERIENCIAL

Holbrook y Hirschman´s (1982) fueron los primeros en conceptualizar y asociar el marketing con las experiencias. Mencionaban que los aspectos experienciales del consumo eran: fantasías de consumo, sentimientos y diversión. En vez de enfocarse en productos de categoría (como leche, zanahorias, perfume), debería focalizarse en la experiencia del cliente y preguntarse cómo los productos y los clientes pueden mejorar la experiencia de consumo.

Los consumidores no solo se comprometen con decisiones racionales, es más frecuente que lo hagan por emociones.

Como resultado, *Experience Marketing* está ampliamente definido como cualquier forma o actividad en que el *marketing* crea una conexión con los consumidores. Las experiencias pueden ser evocadas por productos, empaques, comunicaciones, interacciones dentro del punto de venta, comunicación en las ventas, eventos, entre otros.

Yuan Wu (2008) describe el marketing experiencial como la táctica de marketing diseñada para escenificar todo el espacio físico y procesos operacionales para lograr una experiencia con el cliente.

Hoch (2002) ve las experiencias como "seductoras". Son intensas y altamente memorables. Las personas ponen más confianza en lo que han aprendido si es a través de la experiencia.

Experience Marketing es la nueva aproximación al mercadeo y negocios. Comparado con el marketing tradicional, el primero es un acercamiento más novedoso y creativo que irá creciendo en los próximos años.

Se define entonces *Experience Marketing* como una estrategia holística de marketing de experiencias relevantes y *Experiential Marketing* como la herramienta táctica que ayuda a concretar el *Experience Marketing*.

Según Schmitt (2010) los conceptos clave para el *Experience Marketing* son:

- Valor experiencial
- Diferentes tipos de experiencias
- La distinción entre experiencias ordinarias y extraordinarias.
- Puntos de contacto con la experiencia (*Experience Touchpoints*).

Experience Marketing se basa en la teoría de la economía de experiencia. Pine y Gilmore (1998) afirman que las experiencias son la cuarta oferta económica. Ellos explican el progreso del valor de un *commodity* a experiencias, demostrando cómo las experiencias difieren de bienes y servicios. Declaran que mientras los *commodities* son bienes tangibles y los servicios bienes intangibles, las experiencias son "memorables".

6.5.1 ECONOMIA DE LA EXPERIENCIA

Pine y Gilmore, los principales exponentes de la teoría de la Economía de la Experiencia defienden que los consumidores buscan vivir experiencias memorables con el propósito de aprender, crecer, desarrollarnos y mejorar, reparar y reformar. Antes estas experiencias se obtenían de actividades no relacionadas a la economía, sin embargo, ahora estas pasan a formar parte importante del comercio. Estos pueden ser:

- a) físicos** (corporales, atuendos, accesorios)
- b) intelectuales** (capacitación, entrenamiento)

- c) **emocionales** (disposición, compromiso)
- d) **espirituales** (modo de ser, actuar, pensar)

Afirman que para que estas experiencias sean enriquecedoras deben abarcar los siguientes aspectos:

- **Entretenimiento.** La persona absorbe pasivamente las experiencias a través de los sentidos, como al leer, ver una película o escuchar música. Las personas buscan entretenerse, desconectar, pasar el tiempo, pero en una actitud pasiva.
- **Educativo.** Una experiencia educativa involucra activamente la mente del visitante y/o su cuerpo.
- **Escapista.** Antítesis del puro entretenimiento. Los invitados de la experiencia escapista están completamente inmersos en ella, ejemplo es la práctica de deportes extremos.
- **Estético.** Implica la observación y disfrute del entorno o del ambiente físico de un lugar, dejándolo intacto; ejemplo de ello, visitar un monumento o un entorno natural.

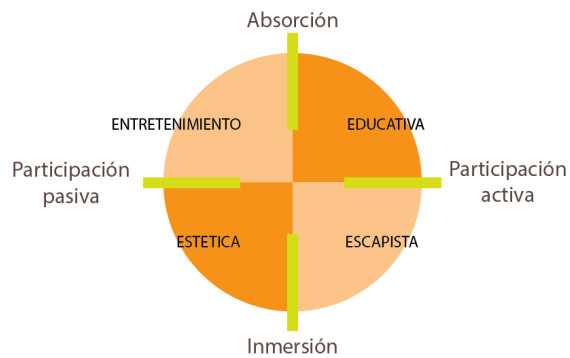


Ilustración 5: **Los cuatro dominios de una experiencia.** Fuente: Pine y Gilmore. 1999.

“*Experience Marketing* puede crear emociones creando entretenimiento a sus clientes que les permita escapar de la realidad mediante el aprendizaje, objetos interesantes o lugares que ver” (Pine, Gilmore 1999).

6.5.2 EL ESQUEMA SEM

Bernd Schmitt, el iniciador del *Experiential Marketing*, escritor del libro “*Costumer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with your Costumers*” define dos aspectos del *Experiential Marketing*:

1. Cinco tipos de experiencias llamadas Módulos Experienciales Estratégicos (*SEM's – Strategic Experiential Modules*), que forman la base estratégica del marketing experiencial.
2. Proveedores de experiencias o herramientas tácticas para lograrlo.

El esquema SEM es presentado por Schmitt (2003) para la administración de experiencias. Este consta de 5 pasos (uno de análisis, otro de estrategia y tres de implementación), y se describen a continuación:

PASO 1: Análisis del mundo experiencial del consumidor.

Analiza y hace una búsqueda sobre el consumo, patrones de uso y contexto socio cultural que afecta al consumidor. Sus necesidades y requerimientos de experiencias. Esta investigación puede realizarse mediante *focus groups*, encuestas y entrevistas, y suele ser

complementada por datos etnográficos y técnicas interpretativas. El análisis empieza con el contexto socio cultural del consumidor, o en un contexto B2B con una tendencia de negocios que luego se aplican a la marca. Por ejemplo, el análisis socio cultural puede incluir tendencias como "Bienestar", "Espiritualismo", "Naturismo", que influyen el estilo de vida del consumidor. Esta técnica es conocida como "Canalización".

PASO 2: Construir una plataforma de experiencia

Es la formulación de un núcleo central del concepto de experiencia que será usado como guía principal para su implementación. El concepto debe razonar con los consumidores y estar en línea con los valores de la marca y su personalidad.

Una plataforma de experiencia es diferente de una declaración de posicionamiento o un mapa perceptual. La plataforma experiencial incluye una representación dinámica, multisensorial, multi dimensional de una experiencia deseada (referido a un posicionamiento experiencial) una especificación de un valor experiencial que el consumidor puede esperar del producto (la "promesa de valor experiencial"). La plataforma experiencial culmina en un tema de implementación sensorial que puede ser usado para coordinar todos los esfuerzos de comunicación y marketing. Por ejemplo, los conceptos mencionados anteriormente como salud, espiritualidad, naturismo pueden resultar en una plataforma de posicionamiento de "energía de piel" que provee valores sensoriales y emocionales. Para comunicar una posición la compañía debe utilizar conceptos verbales y visuales en los diferentes medios donde la marca tenga contacto con el consumidor.

PASO 3: Diseñar la Experiencia de Marca

Luego de haber decidido la plataforma de experiencia esta debe implementarse en la experiencia de marca, que incluye características experienciales y estética del producto que puede servir como el salto en donde la experiencia alcanza por primera vez al cliente. La Experiencia de Marca involucra el logo, imagotipos, empaque y diseño de espacios de venta. Mensajes e imágenes apropiados a las experiencias complementan la Experiencia de Marca.

PASO 4: Estructurando la interfaz del consumidor

La interfaz del consumidor es dinámica e interactiva. Incluye todos los puntos de contacto con los consumidores: el encuentro cara a cara en las tiendas, durante la visita comercial a sus clientes, en las respuestas automáticas de máquinas en *call center*, el contacto mediante comercio electrónico, entre otros. En cada uno de los puntos de contacto es importante estructurar el contenido y estilo de esta interacción dinámica para dar al cliente la información y servicio necesario de la manera correcta.

El diseño de la interfaz debe incorporar aspectos intangibles tales como voz, actitud y comportamiento. Todos estos aspectos conllevarán a una coherencia experiencial.

PASO 5: Compromiso a una innovación continua

La innovación incluye todo aquello que mejore la experiencia del consumidor respecto a su estilo de vida. Esto puede venir desde muy pequeñas hasta grandes invenciones en el producto. La innovación en Marketing debe consistir en eventos y campañas creativas.

Las innovaciones demuestran a sus consumidores que la compañía es dinámica y que puede crear nuevas experiencias. Las innovaciones pueden atraer nuevos clientes y construyen mayor afinidad con los clientes lo que ayuda a incrementar el consumo con el mercado ya capturado.

Después que el proyecto experiencial es finalizado, la experiencia debe ser manejada en una base continua. Eso necesita ser actualizado constantemente.

La filosofía de experiencia también debe ser institucionalizada. Esta requiere la alineación de la estructura organizacional, sus procesos, y más importante aún, de la gente y sus sistemas (Labovitz y Rosansky, 1997). Este alineamiento es importante con los empleados que trabajan en la atención al cliente. Hoy en día las compañías proveen incentivos a sus empleados con el objeto de motivarlos a dejar a los clientes la experiencia buscada. Es por esto que las compañías han empezado a enfocarse en la "experiencia del empleado" (Heska, 2009). Esto muestra que la administración de experiencias no es solo un tema de marketing, sino también de recursos humanos.

6.5.3 MODULO CONCEPTUAL DEL EXPERIENCE MARKETING.

El comportamiento de un consumidor es influenciado por temas internos tales como demografía, personalidad, motivación, aprendizaje, actitudes, creencias y sentimientos, así como influencias externas (cultura, experiencias pasadas, estilo de vida, marketing mix). Factores psicológicos incluyen motivaciones individuales, percepciones, actitudes y creencias, mientras que factores personales incluyen nivel de ingresos, personalidad, edad, ocupación, estilo de vida, etc. A su vez, la experiencia está siempre influenciada por el contexto – ambiente en el que la interacción toma lugar.

Considerando los aspectos anteriores se ofrecen estímulos y se logra una interacción entre el cliente y la compañía (o el producto), creando así una experiencia memorable que da valor a los clientes, compañía y sociedad.

Este concepto se refleja en la siguiente gráfica:

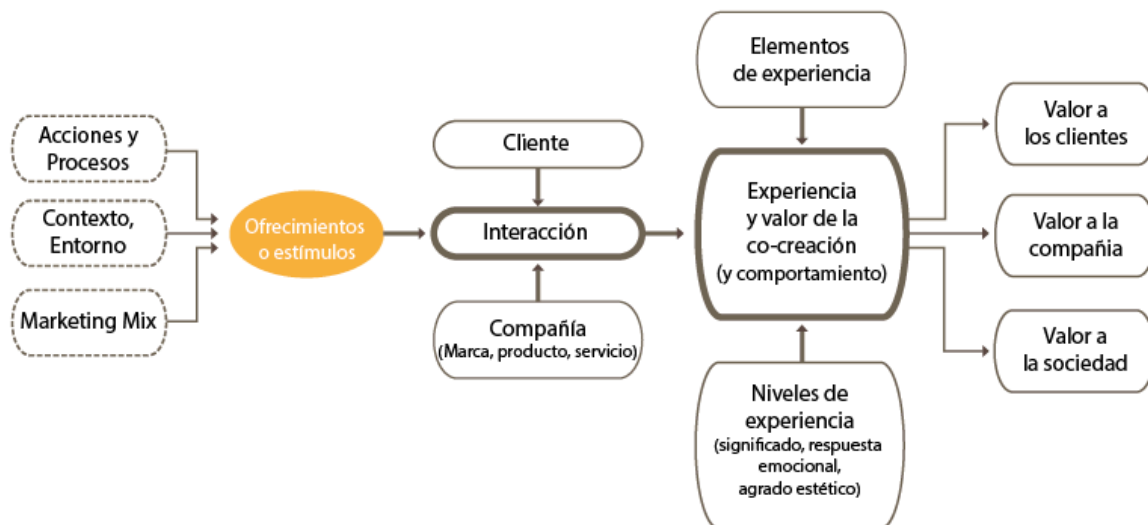


Ilustración 6: **Módulo conceptual del Experience Marketing.**

Fuente: Pine y Gilmore. 1999.

En el 2007, la Asociación Americana de Marketing adoptó la nueva definición oficial de marketing (Keefe 2008): "Marketing es la actividad, set de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofrecimientos que tienen un valor para los clientes, socios y sociedad". Esta definición también soporta el modelo.

6.5.4 DIFERENCIA ENTRE EXPERIENCIA Y MARKETING EXPERIENCIAL.

La formación de la experiencia del marketing es un proceso que va desde un estímulo hasta un cambio de actitud, conocimiento o comportamiento del cliente.

La experiencia puede involucrar una percepción en la que cada uno construye su propio estado de la realidad, una realidad basada en sus interacciones con el entorno.

La secuencia más común que toma lugar cuando una actitud se forma es cognitiva, afectiva y conativa (Clow, Baack 2007). Esta secuencia puede formar una experiencia significativa. Una experiencia significativa está compuesta por sentimientos, conocimientos y creencias (Leppiman, Same, 2011).

Una experiencia holística puede llevar a cambios en opiniones personales y actitudes de un consumidor. El gráfico 3 muestra que la plataforma del *Experience Marketing* es estratégica y de mayor envergadura que la del *Experiential Marketing*.

La Experiencia es un ofrecimiento económico y una interacción entre la compañía-marca-servicio y cliente, quien lo percibe y lo experimenta significativamente.

Experience Marketing es una estrategia y un marketing holístico que toma en cuenta las experiencias de consumo afectivo, cognitivo y connotativo. Es una estrategia enfocada a administrar la interacción con los clientes, canales cruzados de exposición y la co-creación de valor.

Marketing experiencial es una herramienta de planeación de marketing esta inserta en acciones tácticas y operacionales donde el máximo reto es cómo hacer *Experience Marketing*. Poulsson y Kale (2004) argumentan que el *Experiential Marketing* debe tener una relevancia personal para el cliente, ofreciendo un elemento sorpresa, engendrar conocimiento y generar un compromiso con el cliente.

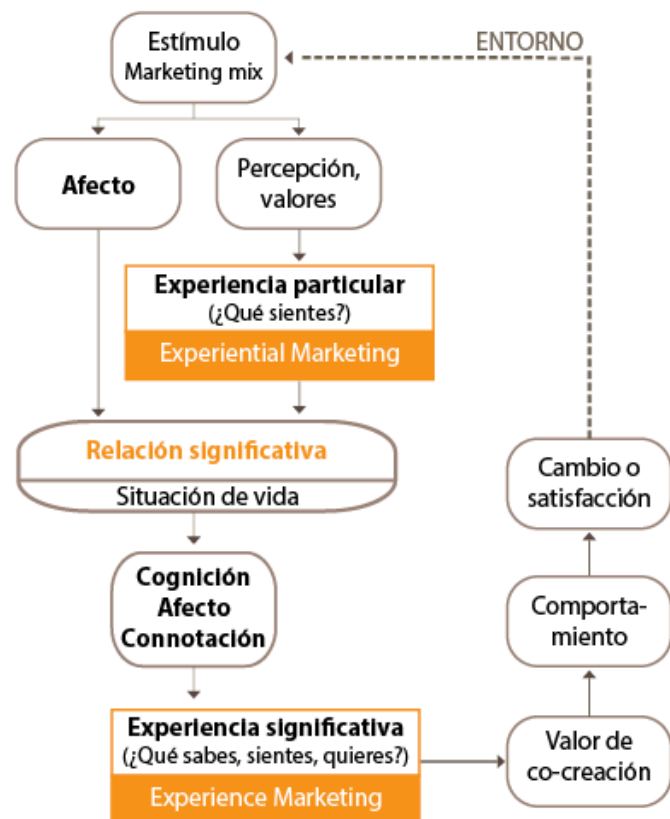


Ilustración 7: **Diferencia entre *Experience Marketing* y *Experiential Marketing*.** Fuente: elaboración propia basada en información de Leppiman, Same 2011.

6.5.5 ADMINISTRACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE (*MANAGEMENT COSTUMER EXPERIENCE -MCE*).

De acuerdo a Schmitt (2003), *Management Costumer Experience* representa la disciplina, metodología y o proceso utilizado para administrar comprensivamente el canal de exposición con el cliente, la interacción y transacción con la compañía, producto, marca o servicio.

Experience marketing ofrece compromiso, interacción y experiencias de entretenimiento de marca. Brakus et al. (2009) define a la experiencia de marca como respuestas internas del consumidor (sensaciones, sentimientos) y respuestas de comportamiento evocadas por el estímulo de la marca que son parte del diseño de la marca y su identidad, comunicación y entorno en el que la marca se comercializa.

Según Carbone (2004), la Administración de Experiencias es un set integrado de disciplinas que busca identificar claves – racionales y emocionales, humanistas y mecánicas – que los consumidores consciente e inconscientemente buscan en los encuentros con la marca.

Algunos métodos planteados por Carbone (2004) para esta Administración de Experiencias son los siguientes:

- **“Clue Scan”** es una revisión sensorial sobre el ambiente físico, procesos y comportamiento humano de las etapas de la experiencia.
- **“Experience mapping”** se realiza un mapeo en detalle que describe las acciones por las que pasa un consumidor durante el encuentro con el servicio, ejemplo: cuando se baja del avión, cuando se detiene al baño, cuando espera el equipaje, cuando obtiene el equipaje, cuando busca el alquiler de un auto, y así sucesivamente. Mediante la observación se registra lo que la gente hace cuando tienen una experiencia. En entrevistas profundas se puede examinar el valor que el consumidor da a la experiencia que ha tenido.
- **“ZMET”** es una herramienta desarrollada por Zaltman y Coulter (1995) y se utiliza para descubrir significados profundos y a menudo inconscientes.

En el artículo llamado *“Engineering Costumer Experiences”* definen la experiencia como la impresión que se lleva la persona cuando se encuentra con el producto. Una percepción que se produce cuando los humanos consolidan su información sensorial. Carbone y Haeckel (1994) explican que la Ingeniería de Experiencias requiere de nuevos principios administrativos, herramientas y metodologías. Argumentan que el foco debe ser la experiencia total, como el fuerte de su propuesta de valor.

6.5.6 PUNTOS DE CONTACTO CON LA EXPERIENCIA

La experiencia ocurre en la colección de varios puntos de información, decisión y etapas de consumo. Lasalle y Britton, (2002) presentaron un modelo de compromiso con la experiencia que consiste en 5 etapas:

1. **Descubrimiento.** El consumidor identifica productos y servicios para suplir necesidades y deseos específicos.
2. **Evaluación.** El consumidor examina las posibilidades con las que cuenta. Las compara y utilizando diversos parámetros de medición, selecciona uno.

3. **Adquisición.** El consumidor invierte dinero y tiempo en buscar y comprar el producto.
4. **Integración.** El consumidor integra el producto a su vida cotidiana.
5. **Extendimiento.** La continua relación que el consumidor mantiene con la marca.

En cada una de las etapas existen muchos puntos de contacto con la experiencia entre la compañía, sus productos y servicios que pueden resultar en experiencias. Davis y Longoria (2003) presentaron una "rueda de puntos de encuentro con la marca" que incluye las fases de experiencia de la pre compra, compra y post compra e identificaron estos puntos en cada una de las fases:

- **Pre compra:** incluye anuncios, relaciones públicas, sitios web, noticias, correos cupones, incentivos, ofertas y promociones.
- **Compra:** incluye empaque, displays y puntos de venta, vendedores y entornos de venta.
- **Post compra:** incluye el producto, el empaque y su funcionamiento, atención al cliente y programas de lealtad. Frow y Payne (2007) citan metodologías para identificar y mapear los puntos de contacto, incluyendo un proceso de mapeo (Shostack, 1987), diagrama de servicio *BluePrint* (Kingman – Brundage, 1989) y un análisis de punto de contacto entre el consumidor y la marca (Sawhney et al., 2004).

La búsqueda puede ser conducida a cada experiencia producida en los puntos de contacto en términos de la experiencia que crea, por ejemplo, en el entorno de la venta, la búsqueda ha sido conducida a lo "atmosférico" (Babin y Attaway, 2000. Bitner, 1992, Mathwick et al., 2002, Spies et al., 1997). En el contexto de un *retail*, la experiencia del consumidor incluye la atmósfera de la tienda, la interfaz del servicio, variedad y mercado. Verhoef et al. (2009) identifica un amplio rango de búsqueda futura relacionada a aspectos experienciales en el entorno de venta.

6.6 GENERALIDADES DE LA OFERTA ACTUAL DE CAFÉ EN CHILE. PRINCIPALES EXPONENTES.

Se describen a continuación aspectos relevantes de las principales marcas que se encuentran comercializando café en Chile, que sirven de referencia para el análisis sobre la oferta existente:

CAFÉ HAITÍ. Descripción – principal valor

Es una empresa chilena de origen italoamericano con más de 60 años de existencia y liderazgo en la producción y venta de café. Se caracterizan por ofrecer un café tostado diariamente en su planta ubicada en Santiago y distribuido a todos sus locales y demás clientes mayoristas.

En los años 80's con el fin del régimen militar, Café Haití implementó el concepto de Café con Piernas, en donde vistió a mujeres baristas con ceñidos y escotados vestidos complementando esto con espejos y una ambientación del espacio que provoca que la atención del cliente se enfoque a los atributos de sus baristas. Este concepto tuvo gran aceptación y fue adoptado por otras compañías en los años 90's, época en que el liberalismo se acentuó en la economía y la cultura. Actualmente algunos de sus locales ubicados en el

Centro y Comuna de Santiago siguen operando de la misma manera y siguen siendo atractivo para los ejecutivos que trabajan en la zona y turistas que buscan experimentar el concepto¹¹.

- **Productos**

Café Haití cuenta con locales comerciales en donde comercializa café preparado y otros productos alimenticios complementarios. A su vez tiene venta de café tostado y molido, en cápsulas y maquinarias para su preparación.

- **Accesibilidad**

Actualmente cuenta con 12 cafés en la ciudad de Santiago y tiene servicio *delivery* para todo Chile, teniendo como foco principal para estas entregas a supermercados, hoteles, cafeterías, restaurantes, oficinas, *Coffee breaks* para Congresos, reuniones, asambleas, directorios, etc.

STARBUCKS. Descripción – principal valor

Starbucks Corporation es una cadena internacional de café fundada en Estados Unidos y es la compañía de café más grande del mundo, con más de 24,000 locales en 70 países. Abrió su primera tienda en Chile en agosto 2003 en Santiago.

- **Productos**

Starbucks se especializa en la venta de café elaborado y otros subproductos como bebidas frías, calientes, postres, tazas, termos y café en grano. También ofrece libros, CD de música y películas.

- **Accesibilidad**

La mayor parte de sus sucursales se encuentran concentradas en Santiago, pero también se han expandido a lo largo de todo el país, contando a la fecha con 108 sucursales.

JUAN VALDEZ. Descripción – principal valor.

En el año 2002 la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia que representa a más de 500,000 familias productoras de café, crea la marca Juan Valdez para abrir negocios alrededor del mundo que les generara valor directamente a los caficultores colombianos mediante tiendas especializadas, siendo también un canal institucional y portal *e-commerce*. Actualmente cuentan con presencia en más de 22 países a nivel mundial.

- **Productos**

Juan Valdéz se especializa en la venta de café elaborado y otros subproductos como bebidas frías, calientes, postres, tazas, termos y café en grano.

- **Accesibilidad**

En Chile, la marca Juan Valdez cuenta con 27 locales distribuidos a nivel nacional iniciando su primera sucursal en la Región Metropolitana y expandiéndose posteriormente a otras ciudades.¹²

¹¹ Se estima que en el Centro hay alrededor de 60 locales comerciales con el concepto Café con Piernas, y otros 120 en la Comuna de Santiago. Fuente: www.t13.cl.

¹² Información obtenida de www.juanvaldezcafe.com.

HoReCa´s. Descripción – Principal valor.

Es un término utilizado en la industria alimenticia para referirse a Hoteles, Restaurantes y Cafeterías. Es una plataforma creada para empresas, distribuidores, importadores, productores y pequeños proveedores de insumos gastronómicos, alimentarios y suministros para hoteles, restaurantes, café, casinos y tiendas gourmet a nivel nacional.

Dentro de esta categoría se encuentran empresas del rubro del café en las que su fuerte es la distribución de su producto a hoteles, restaurantes y cafeterías, y lo complementan mediante pequeños locales o kioscos para la venta directa. El perfil general de estos productos es que son cafés comerciales que buscan ofrecer variedad y precio económico. Las empresas más relevantes dentro de esta categoría son: Café Caribe, Café do Brasil, Café Fratelli Chile, Café OMA Chile, Café Store, Cafetal, Café Express, Caffè d'italia, Dach, MundoSan, Nestlé, Luccaffé¹³.

OTROS BARES DE CAFÉ.

Existen otras marcas que son reconocidas a nivel nacional y cuentan con locales en varias regiones de Chile y estas son Havanna, Bonnafide y Marley Coffee, por mencionar algunas representativas.

6.6.1 OFERTA DE CAFÉ EN VALPARAISO

En Valparaíso hay muchos cafés que ofrecen café instantáneo y en cápsulas. Otro porcentaje menor ofrece café preparado a base de grano molido, la mayoría teniendo como proveedores a las marcas Tío Pepe y Cafetal, los cuales distribuyen mediante HoReCa y sus productos no son categorizados como cafés de especialidad.

En el último tiempo se ha empezado a desarrollar el nicho de mercado de cafés de especialidad, los cuales en su mayoría se ubican en la zona turística de Valparaíso – Cerro Alegre y Cerro Concepción – quienes complementan su oferta con pastelería especializada, chocolate artesanal, entre otros. Dichos cafés tienen la característica de ser microempresarios no provenientes de cadenas de cafeterías.

La única empresa trasnacional que opera en la zona es Starbucks, quien cuenta con un local en la Plaza Sotomayor, y el presente año abrió su segunda sucursal en el Mall Paseo Ross.

6.7 EL CAFÉ EN EL SALVADOR

En Centroamérica, la industria cafetalera es uno de los principales medios de vida, el cual genera un estimado de 4.8 millones de empleos temporales y permanentes en un año, según un reporte del Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria, emitido en el año 2013. Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y El Salvador suman un total aproximado de 925 mil hectáreas cultivadas del grano, representando un 9% de la producción mundial (ICO, 2013). En la región se producen anualmente un promedio de 13 millones de quintales de café oro uva para exportación (ICO, 2013). La producción salvadoreña de café se ubicó en el tercer lugar en importancia de la región.

¹³ Listado obtenido de www.guiahareca.cl

6.7.1 HISTORIA DEL CAFÉ EN EL SALVADOR

La cultura cafetalera en El Salvador se conoce que inicia en el año 1796 por medio de la introducción de las semillas provenientes de Guatemala. Su historia y evolución se acentúa en los períodos que se muestran a continuación¹⁴:

1846. Medidas de apoyo al cultivo. Se establece el Decreto que: *“Todos los agricultores que se dediquen al cultivo del café y tengan su parcela en altitudes superiores a los 5,000 pies de altura sobre el nivel del mar, quedan exceptuados por diez años de cargos concejiles”*.

1853. La firma de Tratado comercial con Estados Unidos, la fundación del Banco Internacional en 1880 y la instalación del telégrafo para comunicar eficientemente a El Salvador con el mundo marcan un período significativo para la comercialización del café.

1855. Decreto bajo el título de Distribución de terrenos a personas que se dediquen al cultivo del café: *“La asamblea Legislativa Decreta aprobar el acuerdo del supremo gobierno, comprará el terreno que sea necesario tanto para la población como para los correspondientes ejidos, y tome para el servicio de la misma, el terreno baldío que se encuentre en sus inmediaciones”*.

1857. Expansión del cultivo por todo el territorio salvadoreño.

1930. Entre los años 30 y 40 del siglo XX, la caficultura recibió un decidido apoyo, fomentándose la siembra de nuevas áreas cafetaleras a través de una política crediticia favorable a los caficultores. La modernización de la caficultura se inicia en la década de 1950 y estimulada por altos precios existentes a principios de la misma, los caficultores comenzaron a sustituir la variedad Arábica por Bourbon, un mejor uso de fertilizantes, a manejar la sombra de cafetales en diferentes formas, a usar nuevos sistemas de poda, a iniciar prácticas anti-erosivas y a elevar la población de arbustos a unos 2,000 cafetos por Manzana.

1950. Aporte ambiental: El auge del cultivo del café se originó utilizando la sombra de árboles que provenían de bosques húmedos primarios, a medida que se fue intensificando el cultivo, estos árboles fueron sustituidos por otras especies, principalmente por los del género Ingas por poseer características adecuadas para el cultivo.

1975. Auge: Resultado de los logros alcanzados en materia de productividad, a mediados de los años 70 El Salvador se convirtió en el quinto productor mundial y cuarto exportador con cosechas cercanas a los 5 millones de quintales.

2016. Actualmente el 11% del territorio nacional está cubierto de bosque y el 7% constituido por cafetales y árboles de sombra cultivada y de montaña.

¹⁴ <http://www.csc.gob.sv/historia/>

6.7.2 IMPORTANCIA DEL CAFÉ EN EL SALVADOR

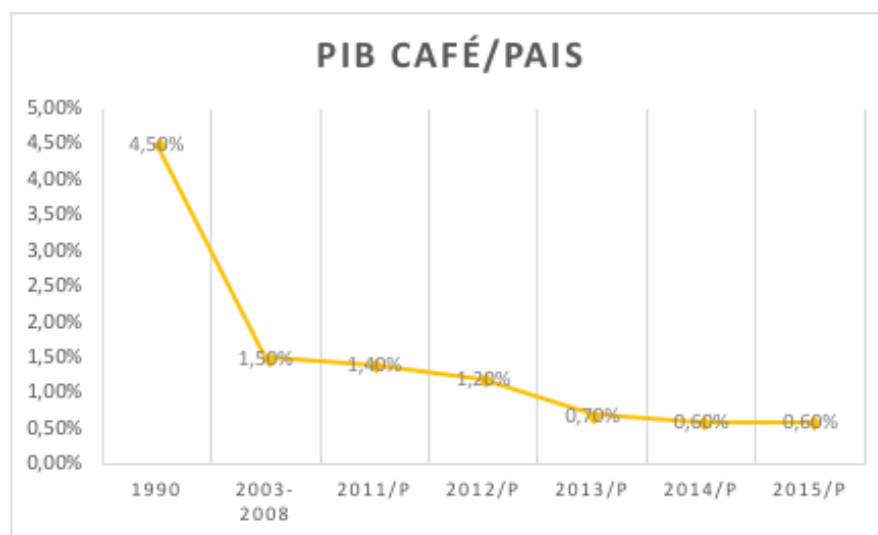
El cultivo del café ha sido un hito importante en la economía y en la cultura salvadoreña a partir de su expansión en el año 1857. La característica del suelo, sus microclimas y la cercanía de las fincas cafetaleras con los Beneficios de Café hacen del país un lugar favorable para el cultivo del café.

En los años 90's tuvo un auge importante, y llegó a representar un 4,5% del PIB nacional. Eventualmente ha venido en disminución con un quiebre notorio a partir de finales del año 2012, cuando el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) de El Salvador, reportó el peor brote de roya¹⁵ del café de los últimos 50 años. Para la cosecha 2012-2013, la infección cubrió del 20 al 50% de los cultivos. Las variedades cultivadas en bajo y media altura fueron las más afectadas reportándose pérdidas de hasta un 50%.

AÑO	1990	2003-2008	2011/P	2012/P	2013/P	2014/P	2015/P
PIB CAFÉ	218	127	129	113	70	56	55
PIB NACIONAL	4800	8634	9277	9452	9626	9814	10003
PIB CAFÉ/PAIS	4,50%	1,50%	1,40%	1,20%	0,70%	0,60%	0,60%

Tabla 1: **Aportes del café al PIB en El Salvador. (Representado en Millones de US\$).**

Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador. 2016.



Gráfica 4: **Aportes del café al PIB en El Salvador. (Representado en Millones de US\$).**

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Central de Reserva de El Salvador. 2016.

En cuanto al histórico de la producción de quintales de exportación, se aprecia que entre los ejercicios del 2006 y 2015 el año de mayor producción fue el 2010/2011 con 2,279,241

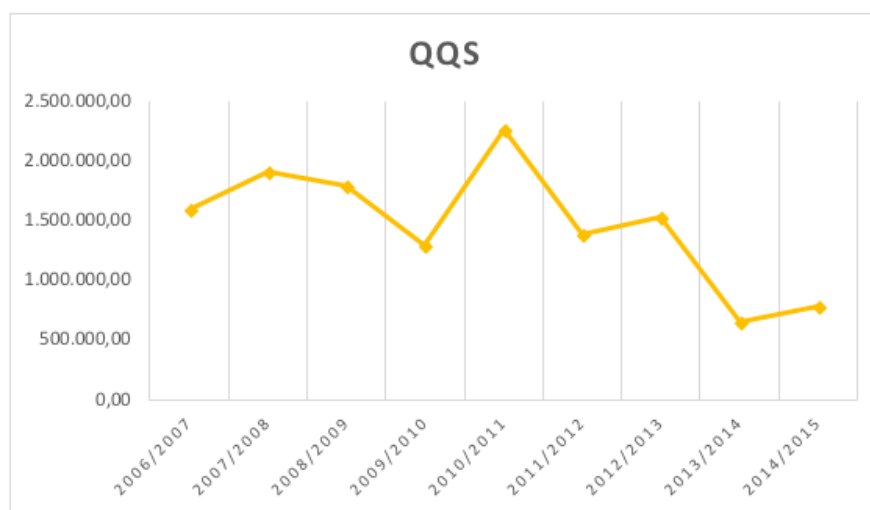
¹⁵ La roya es un hongo que en las plantaciones de café se caracteriza porque en el envés de las hojas se producen manchas cubiertas con un polvillo color anaranjado (esporas del hongo). Las hojas enfermas se caen prematuramente y esta defoliación provoca la caída prematura del grano, provocando una disminución en la cantidad y calidad de la cosecha

quintales y que decayó posteriormente por la roya, sin poder recuperarse hasta el último ejercicio registrado, que es el 2014/2015.

EJERCICIO	QQS	VALOR US\$	PRECIO PROMEDIO
2006/2007	1.593.433,00	\$ 184.930.962	\$ 116,06
2007/2008	1.913.571,00	\$ 253.897.523	\$ 132,68
2008/2009	1.790.506,00	\$ 234.532.452	\$ 130,99
2009/2010	1.299.163,00	\$ 191.438.628	\$ 147,36
2010/2011	2.270.241,00	\$ 459.772.041	\$ 202,52
2011/2012	1.384.505,00	\$ 312.700.714	\$ 225,86
2012/2013	1.531.779,00	\$ 251.995.799	\$ 164,51
2013/2014	650.896,00	\$ 110.208.767	\$ 169,32
2014/2015	780.211,00	\$ 155.291.495	\$ 199,04

Tabla 2: **Exportaciones de café en quintales y su valor representado en Millones de US\$.**

Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador. 2016.



Gráfica 5: **Exportaciones de café representadas en quintales.**

Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Salvadoreño del Café. 2016.



Gráfica 6: **Precio promedio del quintal de café de exportación.**
Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Salvadoreño del Café. 2016.

De acuerdo al Consejo Salvadoreño del Café (CSC), en el período cafetalero de 2015/2016 se generaron 39,238 empleos, equivalente a 9,809,250 jornales¹⁶. La demanda de jornales que se genera en la época de corta de café, que va de octubre a enero, es cubierta con habitantes de los municipios aledaños a las zonas productoras y en menor escala con migraciones desde Guatemala, Honduras y Nicaragua.

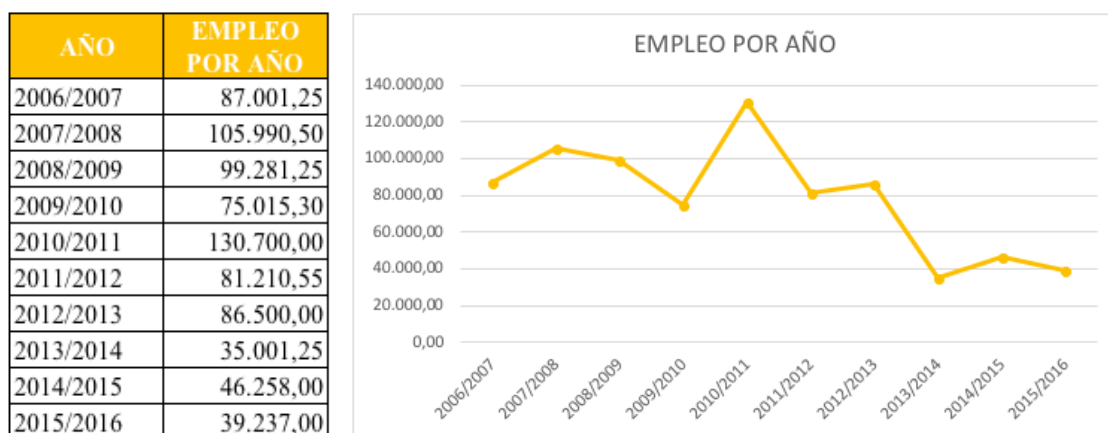


Tabla 3: **Empleos generados por año según producción.**

Fuente: Consejo Salvadoreño del Café. 2016.

Gráfica 7: **Empleo por año según producción.**

Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Salvadoreño del Café. 2016.

¹⁶ Un empleo por año equivale a 250 jornales.

6.7.3 TIPOS DE CAFÉ EN EL SALVADOR

El Salvador produce café en tres diferentes elevaciones conocidas como:

- Bajío,
- Media (800 a 1,200 msnm),
- Estricta Altura (1,200 a 1,600 msnm).

Las zonas de Media y Estricta Altura producen el 70% del café de exportación.

Las variedades de café cultivadas en El Salvador son:

- **Tekisic o Bourbon mejorado:** proveniente del proceso de selección de la variedad Bourbon tradicional, cuenta con características ideales de producción y calidad en taza. Es la principal variedad cultivada en el país, con el 50% aproximado del área total.
- **Pacas:** es una mutación del Bourbon tradicional con similitudes genéticas del Caturra Rojo (Brasil) y Villa Sarchi (Costa Rica). La variedad Pacas está distribuida en el 27% del total del país, adaptada de mejor manera en altitudes entre 500 y 1,000 msnm. Se obtiene una excelente calidad de bebida.
- **Pacamará:** surge de un mejoramiento genético realizado en el año 1958 por el Instituto Salvadoreño de Investigaciones del Café (ISIC) en El Salvador¹⁷, utilizando progenitores de la variedad Pacas y Maragogipe Rojo y fue lanzado a principios de los años 80's. Su estructura fisiológica trae beneficios al medio y es un producto que por su alta calidad se está cotizando cada vez más en los mercados exigentes, proveyendo a sus productores de mayor rentabilidad.
- **Catuai Rojo:** es originaria de Brasil y es el resultado del cruce Caturra Amarillo y Mundo Novo. Brinda una excelente calidad de tasa y sus cualidades gustativas se incrementan cuando es cultivado en condiciones de estricta altura, que oscilan entre 600 y 1,200 msnm.
- **Catistic:** es un híbrido entre Caturra Rojo e Híbrido de Timor. Su principal atributo es la resistencia a la roya del cafeto. Calidad de bebida aceptable.
- **Cuzcaleco:** Se origina del cruce entre Híbrido de Timor y Villa Sarchi, su rango de altitud de siembra es entre 600 y 1,200 msnm, con calidad de bebida aceptable.
- **Híbrido F-1:** cuenta con una calidad de taza mejor o igual que la Caturra y Catuai, muy precoz para producir, con tolerancia y/o resistencia a la roya.
- **Icatú:** se obtiene a partir de la duplicación cromosómica artificial de la especie canephora y luego fue cruzada con la variedad bourbón. Se retrocruza con la variedad Mundo Novo, dando origen al ICATÚ. Es una variedad que se evalúa en EL Salvador promisorio en producción, adaptabilidad y calidad en taza.

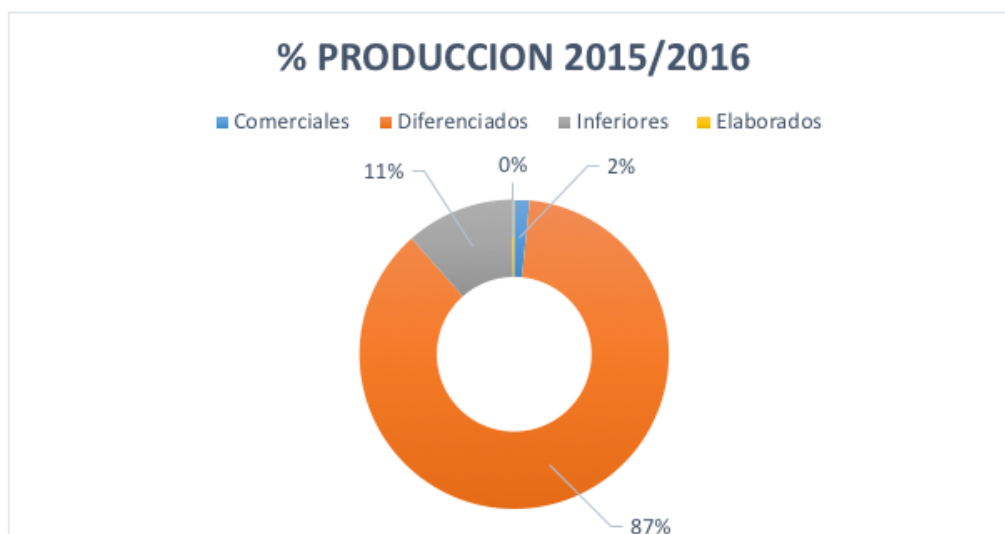
Dentro de estas variedades mencionadas ,cada una de ellas, se comercializan según su calidad, obteniendo los siguientes resultados como registro de contratos de venta para el ejercicio 2015/2016:

¹⁷ ISIC se convirtió posteriormente, en octubre de 1990 en la Fundación Salvadoreña para Investigaciones del Café - PROCAFÉ-.

	CIFRAS EN QQ-ORO	% PRODUCCION	VALOR US\$	% VALOR
Comerciales	9.045,89	1,6%	\$ 11.019.421,07	10,0%
Diferenciados	489.399,12	86,9%	\$ 91.119.629,73	83,1%
Inferiores	63.692,14	11,3%	\$ 6.985.914,38	6,4%
Elaborados	1.351,58	0,2%	\$ 535.353,76	0,5%
TOTAL	563.488,73	100,0%	\$ 109.660.318,94	100%

Tabla 4: **Registros de contratos de venta al exterior por calidad.**

Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Salvadoreño del Café. 2016.



Gráfica 8: **Porcentaje de producción para contratos de ventas al exterior por calidad.**

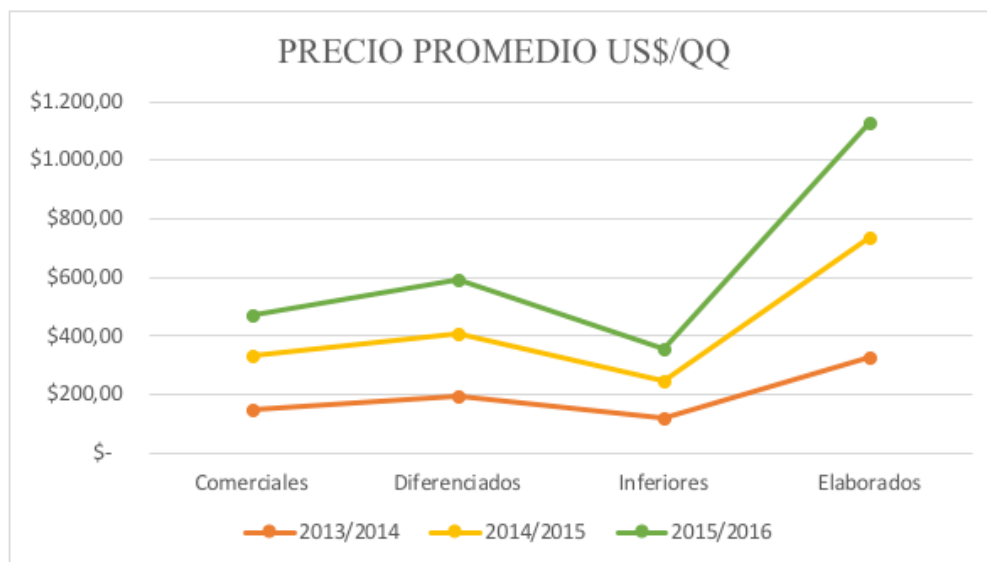
Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Salvadoreño del Café. 2016.

En cuanto al precio promedio por calidad de café y sus ingresos reportados en los tres últimos ejercicios se puede apreciar que el café con mayor alza en su porcentaje de crecimiento es el elaborado, y este lo comprenden cafés de grano tostado y solubles, seguidos por los cafés diferenciados, que los componen los Gourmet, Orgánicos, Sostenibles, *Fair Trade*, entre otros.

Precio Promedio US\$/QQ			
	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Comerciales	\$ 150,93	\$ 183,21	\$ 139,41
Diferenciados	\$ 195,11	\$ 210,62	\$ 186,19
Inferiores	\$ 123,09	\$ 123,01	\$ 109,68
Elaborados	\$ 326,36	\$ 408,71	\$ 396,09

Tabla 5: **Precio promedio de café de exportación por calidad.**

Fuente: Consejo Salvadoreño del Café. 2016.



Gráfica 9: **Precio promedio de café de exportación por calidad.**
Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Salvadoreño del Café. 2016.

En cuanto a los principales países destino de exportación reportados en el último ejercicio cafetalero 2015/2016, se tienen como principales destinos a Estados Unidos, Japón, Alemania, Reino Unido y Bélgica.

PAIS	2015/2016
USA	\$ 44.929.060,00
Japon	\$ 15.416.643,00
Alemania	\$ 9.014.053,00
Reino Unido	\$ 8.180.491,00
Bélgica	\$ 4.863.383,00

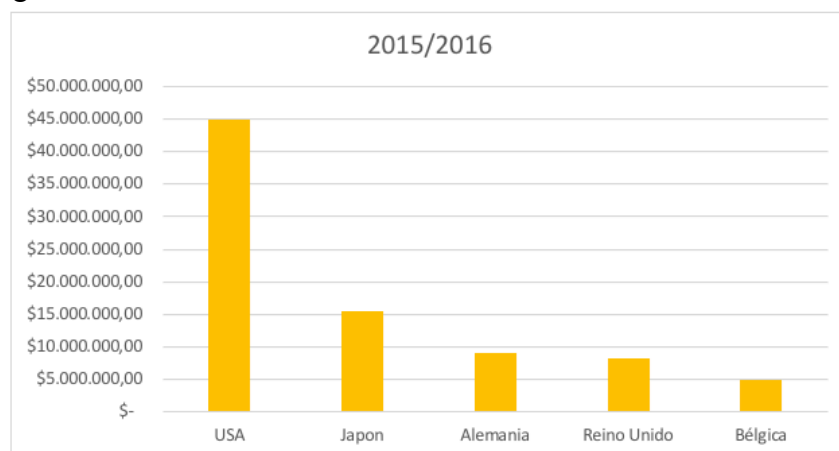


Tabla 6: **Principales países destino de exportación y total de ventas generadas en el ejercicio 2015/2016.** Fuente: Consejo Salvadoreño del Café. 2016.

Gráfica 10: **Principales países destino de exportación.**

Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Salvadoreño del Café. 2016.

El Salvador es un país de pequeña escala, con una extensión territorial de 21,041 km² que ha sabido sacar provecho de las características de la zona para producir café de alta categoría, siendo este el fuerte de su producción y su manera de sobresalir ante otros países productores de extensiones territoriales mayores.

Sin embargo, a pesar de su auge en la década de los 90's, han ido predominando factores que han debilitado el rubro, tales como:

- La Guerra Civil comprendida entre 1980 y 1992.
- Migración durante dicho período.
- Ataque de roya a los cultivos cafetaleros, principalmente la del año 2011.
- Variaciones del precio del café, mayormente a la baja.

Debido a la calidad de café producido y a la experiencia de los agricultores y técnicos especialistas en la zona, se cree que este rubro se puede volver a potenciar, siguiendo siempre la línea de diferenciación en cuanto a la calidad que ofrece el producto.

7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA. MODELO SEM

7.1 ANALISIS DEL MUNDO EXPERIENCIAL DEL CONSUMIDOR (Análisis).

En este paso se analiza y hace una búsqueda sobre el consumo, patrones de uso y contexto socio cultural que afecta al consumidor. Sus necesidades y requerimientos de experiencias.

7.1.1 NECESIDADES DEL MERCADO

Se ha detectado una falencia respecto a la cobertura de demanda de personas amantes del café de especialidad en Valparaíso. Es una región muy visitada por turistas nacionales y extranjeros, siendo principalmente estos últimos quienes demandan degustar una taza de café de especialidad en grano recién molido. La oferta actual predominante es de té y café soluble.

Por otro lado también, por medio de la observación y la experiencia laborando dentro de la industria turística, se ha apreciado la creciente demanda de chilenos que buscan este tipo de producto, pues su consumo ha ido en crecimiento acelerado en los últimos años. Son personas que están dispuestos a probar un café de especialidad y aprender en lo relacionado a la materia.

7.1.2 CARACTERISTICAS DEL MERCADO.

Para el proyecto se consideran tres tipos de perfiles de mercados:

1. Turistas extranjeros que visita Valparaíso arribando desde el Puerto de la Región. Anualmente son un promedio de 18 embarcaciones que llegan con pasajeros provenientes de países europeos, asiáticos, y norteamericanos (Estados Unidos y Canadá) principalmente¹⁸.
2. Turistas extranjeros que llegan a Valparaíso vía terrestre. La Quinta Región es una de las regiones más visitadas por su cercanía con la Región Metropolitana.
3. Turistas chilenos provenientes de la Región Metropolitana y Viña del Mar.

¹⁸ www.puertovalparaiso.cl/comunidad/itinerario

7.1.3 BARRERAS DE ENTRADA.

Se considera que las principales barreras de entrada para la puesta en marcha del negocio son:

- **Alta inversión inicial:** por ser una propuesta que ofrece un producto de alto grado de valor los costos de inversión serán más altos que los requeridos para un emprendimiento regular en la industria.
- **Producto:** por tratarse de un producto agrícola, este puede tener una variación en su producción anual o sufrir alteraciones a su calidad.
- **Proveedores:** La responsabilidad en sus tiempos de entrega es vital para el buen funcionamiento del negocio.
- **Proceso de importación:** tiempos de envío, variaciones del tipo de cambio, procesos aduaneros
- **Requerimientos legales:** autorizaciones de SEREMI Salud, políticas de importación.
- **Economías de escala:** a mayores volúmenes de importación, menor el porcentaje del flete cargado al producto. Debido a que el proyecto estaría iniciando y la demanda no fuera tan alta, y por el perfil de producto a comercializar, posiblemente no pueda sacarse provecho en su totalidad a este recurso.

7.1.4 PROCESO DE IMPORTACION.

El Servicio Nacional de Aduanas (SNA) es el organismo gubernamental encargado de fiscalizar el paso de mercancías que se importan o exportan por las costas, fronteras o aeropuertos en Chile. Se detalla a continuación el flujograma de procesos para dicho trámite.

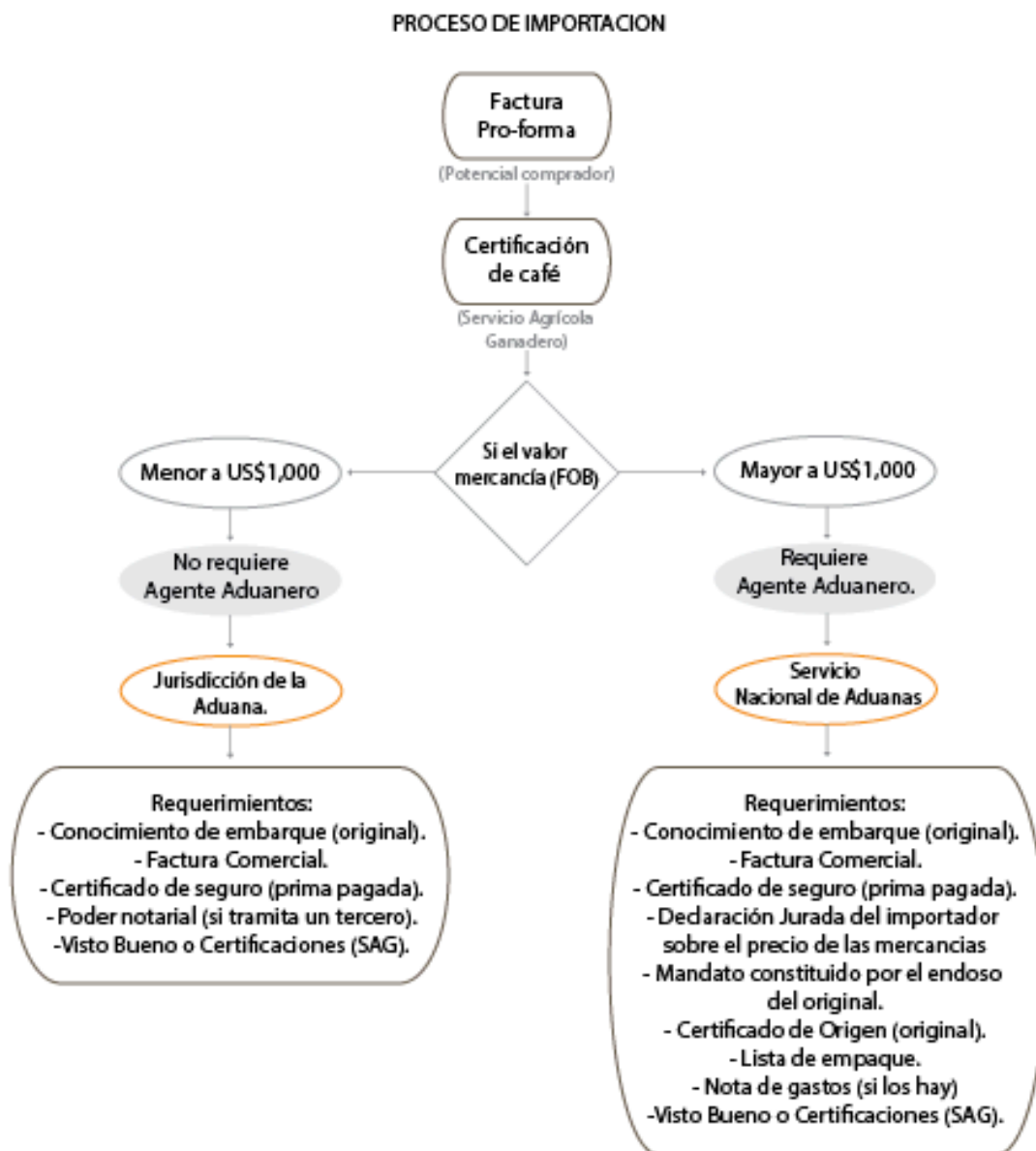


Gráfico 11: **Proceso de Importación** Fuente: elaboración propia basada en datos obtenidos en www.aduana.cl. 2018.

TRIBUTOS QUE PAGAN LAS IMPORTACIONES.

Por regla general, las importaciones están afectas al pago del derecho *ad valorem* (6%) sobre su valor CIF (costo de la mercancía + prima del seguro + valor del flete de traslado) y pago del IVA (19%) sobre su valor CIF más el derecho *ad valorem*.

Para el caso de países que cuentan con un Tratado de Libre Comercio (como en el caso de El Salvador), el derecho *ad valorem* puede quedar afecto a una rebaja porcentual o total del mismo¹⁹.

7.1.5 ANALISIS EXTERNO

Oportunidades

- Poca competencia en cuanto a la venta de café de especialidad bajo el concepto de *Experience Marketing*.
- Valparaíso es un Puerto en el que desembarcan un promedio de 18 cruceros anuales con extranjeros provenientes de Europa, Estados Unidos, entre otros. Son considerados potenciales consumidores pues valoran la calidad de este producto.
- Es un mercado emergente que va creciendo a pasos acelerados en Chile.
- Es un producto ya altamente demandado en otros países.

Amenazas

- Los altos costos de importación de la mercancía.
- Incertidumbre respecto a la cantidad de arribos de cruceros por el Puerto de Valparaíso. Se ha tenido una notable disminución respecto al año anterior debido a protestas de dirigentes portuarios de la Coordinadora Marítima y sindicatos de TPS y Ultraport quienes el año pasado realizaron acciones de bloqueo en contra de las recaladas de cruceros a causa de la falta de soluciones otorgadas por la Empresa Portuaria de Valparaíso (EPV). Empresas como Norwegian Cruise Line ya han cambiado su puerto de recalada a San Antonio.
- La baja notable de turistas nacionales y extranjeros en la época de invierno en la cual algunos negocios cierran sus locales pues representa una menor pérdida comparado a tener abierto.

7.2 CONTRUCCION DE UNA PLATAFORMA DE EXPERIENCIA (Estrategia).

Es la formulación de un núcleo central del concepto de experiencia que será usado como guía principal para su implementación. El concepto debe razonar con los consumidores y estar en línea con los valores de la marca y su personalidad.

La plataforma experiencial incluye una representación dinámica, multisensorial, multi dimensional de una experiencia deseada (referido a un posicionamiento experiencial) una especificación de un valor experiencial que el consumidor puede esperar del producto (la "promesa de valor experiencial"). La plataforma experiencial culmina en un tema de implementación sensorial que puede ser usado para coordinar todos los esfuerzos de comunicación y marketing.

¹⁹ www.aduana.cl

7.2.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

La empresa se constituirá como Sociedad por Acciones (SpA), la cual se creó por ley 20.190 como una forma simplificada de las sociedades anónimas y pensada originalmente para las empresas de capital de riesgo. Puede tener uno o más accionistas y una forma liviana de administración ya que no necesita contar con un directorio.

Esta empresa se conformará como emprendimiento local con inversión asociada al capital en instalaciones y capital de trabajo en relación al tamaño inicial de operaciones con la estimación de la demanda del producto en curva de crecimiento.

El modelo de negocios a implementar es el B2C (*Bussiness to Consumer*) y se refiere a la estrategia que conforman las empresas para llegar directamente al consumidor final. El negocio consiste en importar café de especialidad de países del trópico, especialmente de El Salvador, el cual se caracteriza por tener producciones limitadas de alta calidad y especializarse en el proceso de tostaduría y degustación bajo el concepto del movimiento de la Tercera Ola.

CANVAS

1.1.1 Socios Clave

- Proveedores de materias primas.
- Proveedores de máquinas.
- Accionistas.
- Empleados.

1.1.2 Actividades Clave

Procesos del negocio relacionados con la propuesta de valor

- Procesos de producción flexibles y especializados.
- Acuerdos colaborativos con proveedores.
- Especialización en sus procesos de tostaduría.
- Énfasis en atención al cliente.
- Desarrollo de cursos, talleres, referentes a la cultura del café.

1.1.3 Recursos Clave

Factores productivos para actividades clave

- **Físicos:** local y maquinaria especializada.
- **Intelectuales:** marca, *know-how* técnico y estratégico del negocio.
- **Humanos:** Personal especializado en su área.
- **Financieros:** Capital de trabajo.

1.1.4 Propuesta de Valor

Producto y servicio de alta calidad.

- Hacer vivir la experiencia del café mediante recursos como: su consumo, aprendizaje, conocimiento. *Showroom* del proceso.
- Selección de proveedores que cuenten con certificación de Comercio Justo.
- Especialización en tostaduría de grano y barismo desarrollando productos propios.
- Sustentabilidad en los procesos.

1.1.5 Relaciones con Clientes

- Personalizado.
- Relación a largo plazo.
- Confianza.
- Amistad.

1.1.6 Canales

- *Coffee bar* especializado.
- Entregas a domicilio a nivel nacional.

1.1.7 Segmentos de Clientes

- Turistas extranjeros que visitan Valparaíso.
Desembarque de cruceros
- Chilenos que vienen de Santiago por turismo o laboral.

1.1.8 Estructura de Costes

Principales costos de la empresa asociados a sus actividades y recursos

- Costo de materia prima e importación.
- Costos administrativos.
- Costos operativos.

1.1.9 Fuente de Ingresos

Formas de obtener ingresos de los clientes

- Venta de café preparado.
- Venta de café en grano.
- Venta de productos complementarios al café.
- Capacitaciones, talleres, entre otros de aprendizaje.
- Tour guiado dentro de las instalaciones para dar a conocer el proceso.

CONCEPTO

El café es un bien ancestral que ha recorrido un gran territorio en su conquista por el paladar de los consumidores, desde su origen en Etiopía hasta su popularización en Europa el siglo XIX y XX. En el siglo XVIII llega a América con los colonizadores y desde entonces se convierte en un producto icónico de estas tierras.

Ese arraigo que con el tiempo desarrolla el café con América, y se fortalece por los frutos de alta calidad que a partir de ella se obtienen, es algo que se retoma para la conceptualización de la marca. En primer lugar, se considera el origen del nombre en árabe (café) y se relaciona con un concepto de deidad de la cultura maya, la reflexión sobre estos dos conceptos culmina con la selección de Kauak.

MARCO ESTRATEGICO

	Identificador de marca	Significado
Nombre	KAUAK	Dios de las lluvias y las tempestades, en la cultura maya (<i>Kawak, Kauak</i>) ²⁰ . Su selección concilia su proximidad con la palabra árabe <i>kahwah</i> (Caua) que sirve para designar el café ²¹ .
Descriptivo	<i>Roasted Coffee & Tasting Bar</i>	La tostaduría de café implica tratar el grano de café que el productor ha cultivado con tanto esmero, en un grano que alcanza su máxima expresión a través de conocimiento. Su apreciación es parte importante de ese proceso de reconocer en cada taza los atributos propios del grano de cada región. Paladear en cada sorbo un producto de alta calidad, tanto en su cultivo como en su proceso de extracción.
Principios	i. Respeto y responsabilidad ii. Conocimiento ancestral iii. Sostenibilidad	Por las personas, el producto y el medio ambiente. Por el origen, las variedades, las técnicas de extracción, el legado. A través de la relación directa con todos los interesados (agricultores, transportistas, baristas, clientes).
Visión		Ser un referente mundial en cuanto a cultura y calidad de café y lograr un mejor lugar para todos los que participan en su cadena de valor.
Misión		Transmitimos a nuestros clientes nuestra pasión por el café, la tierra, la gente y el origen.
Promesa de valor experiencial	La pasión por el café en cada sorbo.	Crear con cada preparación una oportunidad para conocer más sobre los granos, su origen o la técnica de extracción. Propiciar al cliente oportunidades de conversación, apreciación y degustación con otros que al igual que él son parte de la cultura del café. Comercio justo.

Cuadro 2: **Marco estratégico de Kauak dentro de la tendencia de la Tercera Ola.**

Fuente: creación propia.

²⁰ http://www.concienciamaya.com.ar/concienciamaya_20sellos.htm,
<http://literaturaymundomaya.blogspot.com/2013/01/la-gruta-de-xibalba-ii.html>

²¹ http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender_a_comer_bien/curiosidades/2001/07/05/34968.php

PROVEEDORES

Debido a la cercanía y conocimiento de proveedores en el área, el contacto de proveedores se realizará en El Salvador y se acudirá al Consejo Salvadoreño del Café para respaldar y canalizar de mejor manera la relación con los productores, pues por la experiencia del trabajo en campo, se conoce que la confianza es el elemento principal para concretar negocios. Los elementos importantes a evaluar para la selección de productores serán:

- Calidad del grano de café.
- Capacidad de producción.
- Respaldo de sellos de sustentabilidad y mercado justo.
- Apertura al diálogo para lograr intercambio de información y mejoras en sus procesos productivos.

Entre las características que la marca ofrece a los productores son:

- Remuneración justa respecto a la calidad de su producto (más alta que la que se cotiza en la bolsa) y valuado según la clasificación de acuerdo a la tabla SCAA.
- Capacitaciones gratuitas respecto a la mejora de técnicas de cultivo, corta, entre otros.
- Formar parte activa de nuestra cadena de valor, siendo reconocida su labor en la comercialización del producto final.

CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ



Ilustración 8: Productores cafetaleros

Fuente: www.google.com

La Institución fue creada el 19 de octubre de 1989 por medio del Decreto Legislativo N° 353 como ente rector de la caficultura en El Salvador. Es una institución estatal de carácter autónomo, cuya administración cuenta con la participación del sector público y privado mediante un ente colegiado denominado Directorio.

MISION

Formular y dirigir la política en materia cafetalera y demás actividades relacionadas con la agroindustria del café, promoviendo una caficultura sostenible y competitiva, en procura del desarrollo socioeconómico y ambiental del país.

VISION

Ser una institución líder en facilitar los instrumentos necesarios para el desarrollo del sector cafetalero y en posicionar el café de El Salvador nacional e internacionalmente.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

1. Mejorar la promoción y posicionamiento del “Café de El Salvador” en los mercados nacionales e internacionales.
2. Fomentar el consumo interno de café.
3. Contribuir con la ejecución de los programas presidenciales de apoyo al sector.
4. Brinda información estratégica de mercado del café mediante reportes diarios sobre los factores relevantes que inciden en el comportamiento de los precios.
5. Fomentar la cultura de la producción de café con calidad con el desarrollo de programas o eventos que incentiven la participación de los caficultores.
6. Contribuir a la toma de decisiones y la transparencia del mercado de café.
7. Fortalecer los lazos de cooperación para la sostenibilidad de la caficultura nacional e internacional.

7.3 DISEÑO DE LA EXPERIENCIA DE MARCA

Se presenta a continuación los elementos experienciales que tendrán un primer contacto con el cliente, y factores por los cuales se reconocerá la marca.

7.3.1 LOGOTIPO



Ilustración 9: **Diseño de logotipo Kauak.**
Fuente: Diseño de imagen comercial por Elsy Lemus.

El producto propuesto pasa por evaluar toda la cadena productiva y los procesos de elaboración de cada taza a fin de asegurar la cadena. A continuación, se detallan los aspectos a considerar:

Aspecto	Evaluación
Región	El café proviene de un territorio de entre 800 a 1,600 msnm.
Agricultores y técnicas de cultivo	El diseño del producto inicia con la selección de los agricultores, la región y los procesos de cultivo. Cada uno de ellos se considera relevante para conseguir un grano destaque por su sabor. Se contará con un abanico de sabores que irá desde los cítricos, almendrados, achocolatados, entre otros. Todos de alta calidad, con cuerpo y notas que se adapten al gusto de los clientes y con puntuaciones de 84 puntos hacia arriba, según la tabla SCAA.
Distribución	El principal punto de distribución será la tienda ubicada en Valparaíso, sin embargo, también se realizarán envíos por cobrar a nivel nacional por ventas generadas en línea y mediante planes de suscripción.
Tostaduría	Este proceso se realizará dentro de las instalaciones anteriormente mencionadas y los visitantes que lo deseen podrán realizar el recorrido guiado para conocer el proceso. Los tostadores forman parte del departamento de I+D y desarrollarán nuevas técnicas de tostaduría aparte de las tradicionales aplicadas.
Técnicas de Preparación	Se desarrollarán nuevas técnicas de preparación de café, así como también la aplicación de técnicas tradicionales mediante el uso de Cafetera Tradicional de Espresso, Chemex, Italiana, Aeropress y Dripper.
Baristas	Tendrán certificaciones de Baristas y serán personas creativas que podrán desarrollar nuevos productos y así obtener productos con patentes propias a la marca.

Cuadro 4: Aspectos a considerar para la selección del café de la marca Kauak.

Fuente: elaboración propia.

7.3.2 EMPAQUE



Ilustración 10: **Diseño de empaques y aplicaciones de marca de productos Kauak.**
Fuente: Diseño de imagen comercial por Elsy Lemus.

7.3.3 DISEÑO DE ESPACIO DE VENTA. LOCACION.

El primer establecimiento se ubicará en la Región de Valparaíso, específicamente en el Cerro Concepción. Este Cerro fue poblado principalmente por inmigrantes ingleses y alemanes a principios de la mitad del siglo XIX y adoptaron en el lugar la arquitectura, diseño y costumbres de sus tierras originarias, conformando así una sociedad cosmopolita que solía apreciarse como una "Pequeña Europa".

Dicha arquitectura se adaptó a las características geográficas de Valparaíso caracterizada por parecer un anfiteatro que rodea la costa marina y que aprovecharon para construir casas de grandes dimensiones y estilo victoriano con espectaculares vistas a la bahía.

Por las características arquitectónicas particulares de la Región, en el año 2003 el centro histórico fue declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO.

Valparaíso constituye un foco turístico el cual se apalanca por su Puerto donde anualmente suelen desembarcar cruceros con pasajeros de origen europeo, asiático y norte americanos, entre otros.

El diseño del local se registrará dentro de la infraestructura patrimonial que caracteriza a la zona y se remodelará de acuerdo a requerimientos sanitarios y al concepto de la marca, el cual busca la generación de un espacio de comunidad, amistad, aprendizaje.

7.3.4 INFRAESTRUCTURA Y CAPACIDAD INSTALADA.

La fachada del local se adaptará a las características arquitectónicas del lugar tal como se muestra en la ilustración 12.

En el interior, el local contará principalmente con las siguientes áreas:

- Atención al público:
 - Cafetería: Con una capacidad de 46 personas.
 - Barra de preparaciones
 - Caja
 - Capacitaciones
- Cocina
- *Showroom*
 - Tostaduría
 - Empaque
- Bodega
- Area de empleados



Ilustración 11: Entorno en Cerro Concepción.

Fuente: Elaboración propia.



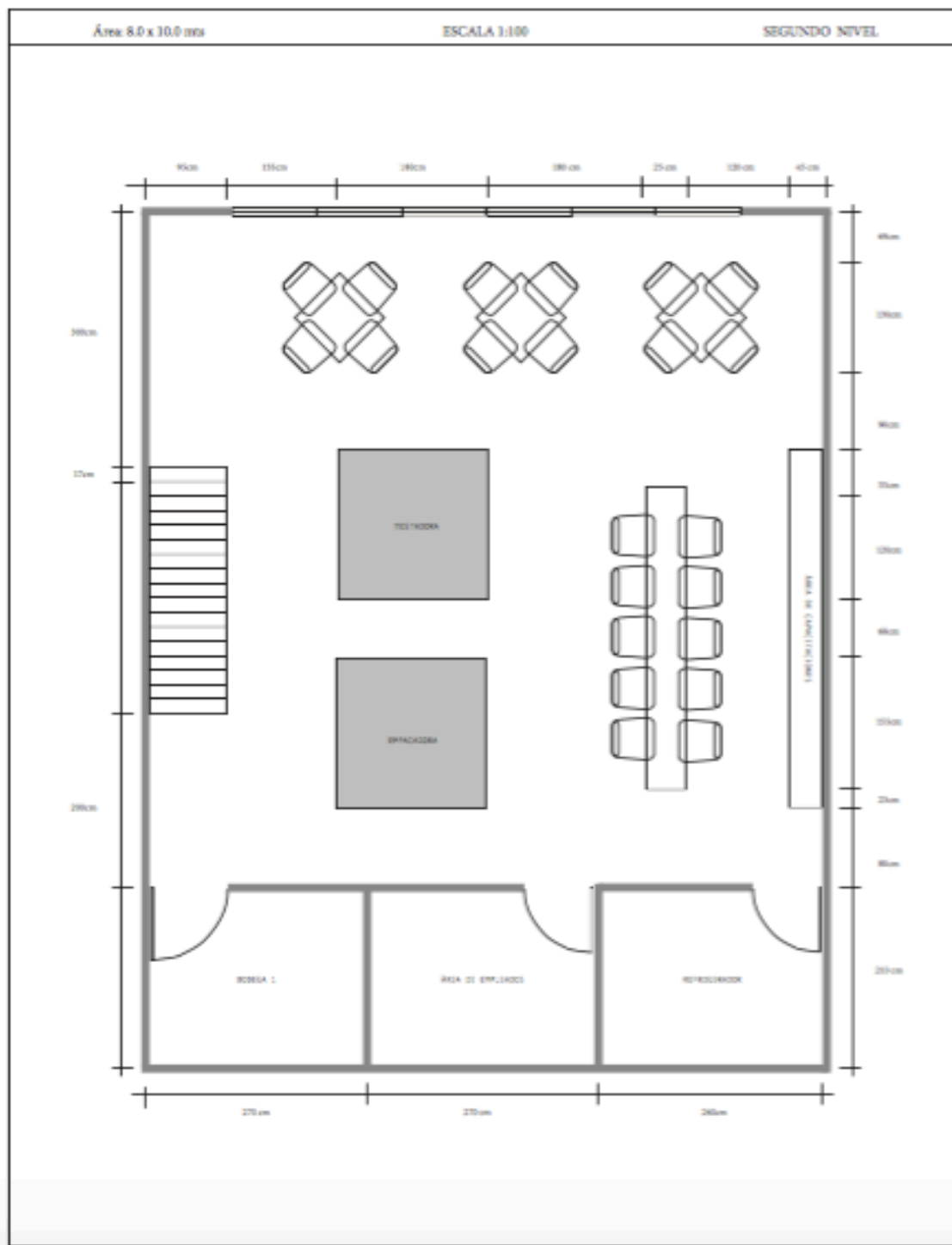
Ilustración 12: Propuesta de fachada de local comercial Kauak.

Fuente: diseño de imagen comercial por Elsy Lemus.

PRIMER NIVEL



SEGUNDO NIVEL



En cuanto al estilo del local, será con una tendencia minimalista y orgánica donde predomine las texturas nobles de cada material a utilizar y resalten spots con el logotipo de la marca. El *moodboard* de referencia se muestra a continuación:

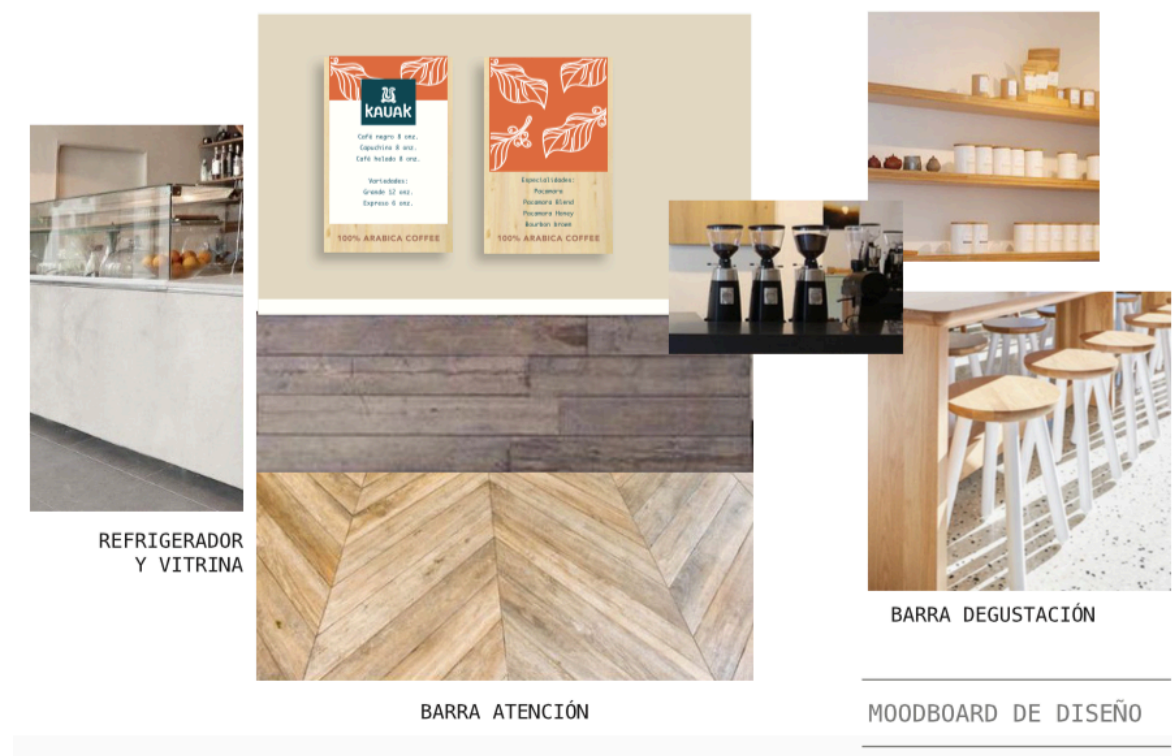


Ilustración 13: **Moodboard del diseño de ambientes del local comercial de Kauak.**

Fuente: diseño de imagen comercial por Elsy Lemus.

El diseño del espacio es relevante para llegar al cliente objetivo. Se enfoca en crear un espacio sobrio, cálido y confortable que invite a la interacción entre los visitantes y los miembros Kauak.

7.3.5 INTERFASE DEL CONSUMIDOR Y COMPROMISO A UNA INNOVACION CONTINUA. (IMPLEMENTACION)

Ambos pasos se abordarán en el mismo ítem pues se interrelacionan según los modelos de compromiso (Lasalle y Britton) y el Modelo de Rueda de Puntos de Encuentro con la Marca (Davis y Longoria, 2003) mencionados en el apartado (6.5.6), se especifican los puntos de contacto con los consumidores un antes, durante y después de la venta.

Uno de los fuertes de la propuesta se basa en el servicio post-compra, pues el objetivo es lograr la fidelización de clientes mediante la calidad del producto y su atención al cliente, en donde se vuelve importante la estrategia del empleado a implementar.

Descubrimiento y Evaluación	Adquisición e Integración	Extendimiento
PRE - COMPRA	COMPRA	POST - COMPRA
- Sitio Web - Redes Sociales: + Instagram, Facebook. - Publicidad: + Revistas especializadas (Gourmet, Turismo). Especialmente en medios con alcance en Santiago, Valparaíso y Viña de Mar. - Degustaciones. - Programación de tours en las instalaciones (Gratuitos solo en etapas tempranas del proyecto) - Presentación del proyecto a empresas ligadas al turismo. Alianzas estratégicas. - Propuesta de servicios especiales a empresas de cruceros.	- Visitas al Coffee Bar e interacción con baristas y tostadores. - Degustación del producto. - Conocimiento de la cadena de valor mediante imágenes, textos, revistas, entre otros. - Asistencia a talleres y capacitaciones especializados. - Compra on line de café en grano. Distribución a nivel nacional.	- Desarrollo de app de la marca: + Generalidades del café. + Novedades de la empresa. + Formas de preparación. + Opiniones de expertos. + Interacción con los clientes. - Programas de lealtad. - Incentivo para la construcción de relación con el cliente. Co-creación de estrategias basadas en requerimientos de clientes. - Filosofía de experiencia institucionalizada (Experiencia del empleado). - Diseño de eventos y campañas publicitarias creativas que interactúen con el consumidor final.

Cuadro 5: **Diseño de interfaz del consumidor de la marca Kauak.**

Fuente: Elaboración propia.

Como se detallan en la tabla anterior, los recursos tácticos principales para la implementación de la experiencia será mediante tecnología pues han demostrado que son medios efectivos a precios razonables y a los que el público meta se encuentra muy bien relacionado. Estos son:

- Página web.
- Redes sociales: Instagram y Facebook.
- App exclusiva de la marca Kauak para dispositivos Android y Apple.

Dichas herramientas constituirán un elemento clave para la estrategia de Experiential Marketing ya que contará con aspectos relevantes respecto a la economía de la experiencia:

- Entretenimiento:
 - o Juegos interactivos con imaginería de temas referentes al café y sus procesos.
- Educativo:
 - o Tipos y formas de preparación del café.
 - o Elementos para el *cupping*.
 - o Características del cultivo.
- Interactiva
 - o Intercambio de conocimiento respecto al tema con la marca y otros usuarios.
- Informativa:
 - o Avisos sobre novedades de la marca, promociones, eventos.

7.3.6 ECONOMIA DE LA EXPERIENCIA APLICADA

Respecto a los términos definidos anteriormente en cuanto a la economía de la experiencia, estos se adaptan a la propuesta Kauak de la siguiente manera:

a) **físicos** (corporales, atuendos, accesorios)

- Imagen comercial – logotipo, empaques, publicidad, uniformes, entre otros.

- Posicionamiento de marketing – afiches, carteles, productos promocionales, etc.
- Diseño de local
- Productos de colección.

b) intelectuales (capacitación, entrenamiento)

- Capacitación y talleres respecto a catado, tostado, preparación de café, entre otros.
- Traspaso de conocimiento mediante *app*, página web, visita al establecimiento.
- Tours guiados dentro de las instalaciones.
- Publicaciones respecto a personas involucradas en la cadena de valor. Firmas de autor.

- Planeación de eventos en la vía pública como pequeñas degustaciones y actividades que acerquen la marca a la comunidad.

c) emocionales (disposición, compromiso)

- Cultura organizacional comprometida con la excelencia en la atención al cliente y la calidad del producto.

d) espirituales (modo de ser, actuar, pensar)

- Compromiso con nuestros clientes.
- Institucionalización de la filosofía de la experiencia canalizada por los empleados que están cara a cara no solamente con los clientes, sino también con proveedores y todos los relacionados con la cadena de valor.

7.3.7 PLAN DE OPERACIONES

FLUJO DE OPERACIONES

El flujo de operaciones principal se relaciona al trámite de importación del café, para esto se detalla en el gráfico su proceso y las áreas principales implicadas por cada actividad.



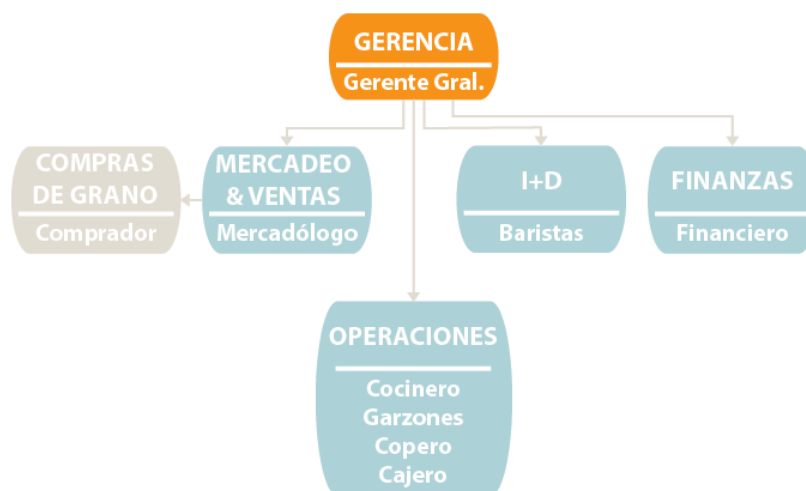
Cuadro 6: **Flujo de operaciones de la marca Kauak.**

Fuente: elaboración propia.

ORGANIGRAMA

En la empresa se proyecta tener una Organización Horizontal porque se cree que la participación de todos los miembros es importante para lograr los objetivos. La buena

ejecución de las funciones y la retroalimentación con otras áreas será importante para la mejora continua. Se estructura el organigrama de la siguiente manera:



Cuadro 7: **Organigrama de la empresa.**

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las funciones por cargo, inicialmente todos serán empleados flexibles, a quienes se les entregará una misión y visión específica de su cargo, pero que también deberán realizar actividades complementarias debido a que se trata de una nueva empresa e inicialmente no es posible contar con un amplio abanico de recursos humanos.

CARGOS	FUNCIONES
Gerente General (1)	Toma de decisiones estratégicas con todas las áreas, supervisión y coordinación de todas las áreas, ejerce funciones de Jefe de Calidad directamente con el área de operaciones.
Mercadeo y Ventas (1)	Formulación y ejecución de estrategias innovadoras de marketing concernientes a <i>Marketing Experience</i> , realización de actividades y capacitaciones continuas con el área de operaciones para alinear objetivos. Búsqueda constante de nuevos mercados.
Finanzas (1)	Asegurar la buena administración financiera de la empresa, así como la relación con proveedores.
Operaciones - Baristas (2) - Cajero (1) - Garzón (1) - Cocinero (1) - Coper – aseo (1)	Realizar labores técnicas asignadas y transmitir su conocimiento y pasión por el café a los clientes. Retroalimentación continua con el área de mercadeo y ventas.
- Comprador (1)	Consultor externo que radique en el país productor de café, quien visitará <i>in situ</i> a los proveedores para conocer el producto y brindar asesoría técnica respecto a las mejoras en cuanto a cultivo, procesos y/o asociatividad entre productores. Es el encargado de cerrar el proceso de compra y verificar la calidad del producto antes de su salida.

PLAN FINANCIERO

PRESUPUESTO

Se realizó el presupuesto del proyecto, estimando maquinaria, accesorios y equipo administrativo para empezar a operar el negocio, el detalle es el siguiente:

CANT	DESCRIPCION	INVERSION VALOR UNITARIO	INVERSION TOTAL	DEPRECIACION ANUAL ACCELERADA (3 años)
MAQUINARIA				
1	Tostadora TD 50	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 1.200.000
1	Tina circular enfriador de café TN50	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 500.000
1	Molino de discos M3D-RAO	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 400.000
1	Unidad de envasado de café ENFA K800	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 1.000.000
3	Cafetera profesional espresso bar de dos grupos y espumadora	\$ 500.000	\$ 1.500.000	\$ 500.000
1	Barra de goteo	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 33.333
1	Filtro de agua	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 20.000
2	Vitrinas de frio	\$ 300.000	\$ 600.000	\$ 200.000
2	Frigoríficos	\$ 600.000	\$ 1.200.000	\$ 400.000

TOTAL MAQUINARIA

\$ 12.760.000 \$ 4.253.333

CANT	DESCRIPCION	INVERSION VALOR UNITARIO	INVERSION TOTAL
ACCESORIOS			
5	Tamper profesional para café	\$ 40.000	\$ 200.000
3	Caja contenedora desechos de café casero inoxidable	\$ 10.000	\$ 30.000
10	Jarra acero inoxidable para espumar leche	\$ 40.000	\$ 400.000
3	Báscula	\$ 20.000	\$ 60.000
3	Cronómetros	\$ 15.000	\$ 45.000
1	Termómetro	\$ 15.000	\$ 15.000
1	Kit de automatización	\$ 50.000	\$ 50.000
5	Shot Espresso	\$ 35.000	\$ 175.000
1	Vajilla	\$ 200.000	\$ 200.000
1	Servicios	\$ 100.000	\$ 100.000
3	Hervidor eléctrico	\$ 35.000	\$ 105.000
2	Cafetera Chemex (6 tazas)	\$ 40.000	\$ 80.000
1	Aeropress	\$ 27.000	\$ 27.000
6	Cafetera Dripper Ario acrilico	\$ 4.000	\$ 24.000
1	Microondas	\$ 50.000	\$ 50.000
1	Otros accesorios	\$ 300.000	\$ 300.000

TOTAL ACCESORIOS

\$ 1.861.000

CANT	DESCRIPCION	INVERSION VALOR UNITARIO	INVERSION TOTAL	DEPRECIACION ANUAL ACELERADA (3 años)
EQUIPOS ADMINISTRATIVOS				
3	Laptop	\$ 350.000	\$ 1.050.000	\$ 350.000
1	Caja registradora	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 40.000
1	Impresora	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 40.000
1	Data show	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 26.667
1	Mobiliario y accesorios local	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 1.666.667
TOTAL EQUIPOS ADMINISTRATIVOS			\$ 1.290.000	\$ 2.123.333

TOTAL EQUIPO TECNICO Y ADMINISTRATIVO	\$ 15.911.000	\$ 6.376.667
Imprevistos (5%)	\$ 795.550	
TOTAL PRESUPUESTADO	\$ 16.706.550	TOTAL
Total US\$	\$27.844	DEPRECIACION ANUAL

Se consideran también en el presupuesto, los gastos relacionados a la conformación de la empresa, como estudio societario, patentes y un presupuesto para la remodelación y adecuación del local para el cumplimiento de normativas legales y ambientación del espacio.

DESCRIPCION	TOTAL
Estudio Societario	\$ 606.000
Patentes	\$ 500.000
Certificado de informaciones previas	
Certificado municipal de zonificación	
Permiso de edificación	
Recepción definitiva de obras	
Permisos sanitarios	
Permisos para instalación de servicios básicos	
Permisos especiales	
TOTAL	\$ 1.106.000
Total US\$	\$1.843

CANT	DESCRIPCION	INVERSION VALOR UNITARIO	INVERSION TOTAL
1	Remodelación de local	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
TOTAL		\$ 15.000.000	
Total US\$			\$25.000

En cuanto a los costos operacionales se consideran los siguientes:

COSTOS OPERACIONALES	PERIODICIDAD ANUAL	PRECIO UNITARIO	CO ANUALES	CO MENSUALES
Capacitaciones para empleados	2,00	\$ 200.000	\$ 400.000	\$ 33.333
Uniformes	2,00	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 16.667
Renovación o mantención de mobiliario	2,00	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 16.667
Mantención de máquinas	3,00	\$ 100.000	\$ 300.000	\$ 25.000
Transporte	12,00	\$ 150.000	\$ 1.800.000	\$ 150.000
Transporte en los países de compra de café	6,00	\$ 150.000	\$ 900.000	\$ 75.000

COSTOS OPERACIONALES MENSUALES

\$ 316.667

COSTOS OPERACIONALES ANUALES

\$ 3.800.000

Total US\$

\$6.333

OTROS ARTICULOS	OCUPACION MENSUAL	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Articulos de oficina	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Articulos de Aseo	1	\$ 40.000	\$ 40.000
TOTAL Mensual			\$ 160.000
TOTAL Anual			\$ 1.920.000
Total US\$			\$3.200

Los supuestos para la elaboración de tabla de sueldos son:

- 13 sueldos anuales. Uno en concepto de aguinaldo.
- 19% adicional al sueldo líquido, como porcentaje de imposiciones.
- Contratación de un consultor externo que ejercerá como comprador de café en el país de origen.

SUELDOS	CANT	COSTO EMPRESA	RENTA LIQUIDA	OCUP.	COSTO TOTAL INDIVIDUAL	KT MENSUAL	KT ANUAL
Operacionales							
Baristas	2	\$ 618.800	\$ 520.000	115%	\$ 711.620	\$ 1.423.240	\$ 18.502.120
Tostador	1	\$ 476.000	\$ 400.000	50%	\$ 238.000	\$ 238.000	\$ 3.094.000
Cocinero	1	\$ 357.000	\$ 300.000	100%	\$ 357.000	\$ 357.000	\$ 4.641.000
Garzón	1	\$ 267.750	\$ 225.000	100%	\$ 267.750	\$ 267.750	\$ 3.480.750
Copero - Aseo	1	\$ 267.750	\$ 225.000	100%	\$ 267.750	\$ 267.750	\$ 3.480.750
Cajero	1	\$ 410.550	\$ 345.000	100%	\$ 410.550	\$ 410.550	\$ 5.337.150
COSTOS OPERACIONALES						\$ 2.964.290	\$ 38.535.770
Administrativos							
Gerente General	1	\$ 1.428.000	\$ 1.200.000	100%	\$ 1.428.000	\$ 1.428.000	\$ 17.136.000
Mercadeo y ventas	1	\$ 952.000	\$ 800.000	100%	\$ 952.000	\$ 952.000	\$ 11.424.000
Finanzas	1	\$ 1.428.000	\$ 1.200.000	100%	\$ 1.428.000	\$ 1.428.000	\$ 17.136.000
COSTO ADMINISTRATIVO						\$ 3.808.000	\$ 45.696.000
SUELDOS	CANT	COSTO US\$	COSTO Ch\$			KT MENSUAL	KT ANUAL
Externo							
Comprador de café	1	\$800	\$ 480.000			\$ 480.000	\$ 5.760.000
COSTO EXTERNALIZACION						\$ 480.000	\$ 5.760.000
TOTAL COSTOS DE SALARIOS						\$ 7.252.290	\$ 89.991.770
COSTOS OPERACIONALES US\$						\$4.940	\$64.226
COSTO ADMINISTRATIVO US\$						\$6.347	\$76.160
TOTAL COSTOS DE SALARIOS US\$						\$12.087	\$149.986

Para la estimación del precio final del café como producto terminado, se consideraron los siguientes supuestos:

- Por tratarse de un café de especialidad, se estaría pagando un porcentaje extra del valor del café que se cotiza en la Bolsa.
- Se estima que el costo del café se cuadruplica por costos relacionados al proceso de importación.
- El precio del quintal del café verde a Mayo 2018 obtenido a través del sitio web del Consejo Salvadoreño del Café.²² Ver anexo 2.

²² Dato obtenido de <http://www.csc.gob.sv/precios-de-cafe/>. Página visitada el 05/05/18, 13:30horas.

DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO Ch\$
Precio CIF del kilo de café verde	\$ 3.391
Porcentaje estimado por procesamiento de café	60%
Costos de proceso de café (Kg)	\$ 2.035
Porcentaje por empaque y viñeta	10%
Costo por empaque y viñeta	\$ 339
Porcentaje por merma	15%
Costo por merma	\$ 509
COSTO PRODUCTO TERMINADO (Kg)	\$ 6.274
Porcentaje de utilidad	200%
COSTO CON UTILIDADES (Kg)	\$ 12.547
IVA (24%)	\$ 3.011
PRECIO BRUTO AL CONSUMIDOR (Kg)	\$ 15.559

Los costos fijos de operación son los siguientes:

GASTOS FIJOS	CANT	PRECIO UNITARIO	GF MENSUAL	GF ANUAL
Internet	1	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 480.000
Teléfono	1	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 360.000
Luz	1	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Agua	1	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 480.000
Arriendo de local	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Sueldos	1	\$ 7.252.290	\$ 7.252.290	\$ 87.027.480
Gastos de administración y ventas	1	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Gastos I+D	1	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Gastos Marketing	1	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Seguros	1	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 600.000
TOTAL GASTOS FIJOS			\$ 9.262.290	\$ 111.147.480
TOTAL GASTOS FIJOS US\$			\$15.437,15	\$185.245,80

Considerando entonces los factores anteriores en cuanto a compra de máquinas, accesorios, equipo administrativo, puesta en marcha y remodelación de local, se considera que el presupuesto de inversión inicial es de \$32,812,550, al cual debería considerarse un presupuesto de capital de trabajo estimado para 8 meses, estimado por \$83,721,599 pesos chilenos.

INVERSION INICIAL

DESCRIPCION	COSTO	COSTO US\$
Equipo técnico y administrativo	\$ 16.706.550	\$27.844,25
Gastos puesta en marcha	\$ 1.106.000	\$1.843,33
Remodelación del local	\$ 15.000.000	\$25.000,00

TOTAL INVERSION INICIAL \$32.812.550 \$54.687,58

Capital de trabajo para el Año 1 \$ 12.326.558

Capital de trabajo (8 meses) \$83.721.599

INV IN + CAP TRAB \$116.534.149

ESTIMACION DE LA DEMANDA

Para la estimación de demanda se realizaron los siguientes supuestos:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS Y COSTOS CAFÉ RETAIL					
Número de asientos disponibles	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
% Ocupación Prom. Asientos	20,00%	46,00%	48,50%	51,00%	53,50%
Rotación Prom. Asientos por día (No Veces)	2,50	2,75	3,03	3,33	3,66
Precio taza de Café (Ch)	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300
Número Prom. Cafés por Asiento	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Ventas por día	\$ 51.750	\$ 130.928	\$ 151.847	\$ 175.642	\$ 202.677
Número Prom. de tasas vendidas por día	22,50	56,93	66,02	76,37	88,12
Número de días operativos al mes	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00
Ventas Café Retail por Mes (Ch)	\$ 1.138.500	\$ 2.880.405	\$ 3.340.644	\$ 3.864.126	\$ 4.458.898
Ventas Café Retail por Año (Ch)	\$ 13.662.000	\$ 34.564.860	\$ 40.087.724	\$ 46.369.511	\$ 53.506.779
Ventas por Mes (USD)	\$1.897,50	\$4.800,68	\$5.567,74	\$6.440,21	\$7.431,50
Ventas por Año (USD)	\$22.770,00	\$57.608,10	\$66.812,87	\$77.282,52	\$89.177,96
Número de cafés que se producen con un kilo de café	72,73	72,73	72,73	72,73	72,73
Número kilos de café para suplir demanda diaria	0,31	0,78	0,91	1,05	1,21
Número kilos de café para suplir demanda mensual	6,8	17,2	20,0	23,1	26,7
Número kilos de café para suplir demanda anual	81,7	206,6	239,7	277,2	319,9
Costo kilo de café (Ch)	\$ 6.274	\$ 6.274	\$ 6.274	\$ 6.274	\$ 6.274
Costo directo café mensual (Ch)	\$ 42.701	\$ 108.032	\$ 125.294	\$ 144.928	\$ 167.235
Costo directo café anual (Ch)	\$ 512.406	\$ 1.296.387	\$ 1.503.528	\$ 1.739.132	\$ 2.006.822
Costo Directo Café Mensual (USD)	\$71,17	\$180,05	\$208,82	\$241,55	\$278,73
Costo Directo Café Anual (USD)	\$854,01	\$2.160,65	\$2.505,88	\$2.898,55	\$3.344,70
Costo Indirectos Café (Vasos, azúcar, leche, etc.)	25%	25%	25%	25%	25%
Costo Producción Café Mensual (Ch)	\$ 10.675	\$ 27.008	\$ 31.323	\$ 36.232	\$ 41.809
Costo Producción Café Anual (Ch)	\$ 128.102	\$ 324.097	\$ 375.882	\$ 434.783	\$ 501.705
Costo Mensual Total Producción Café (Ch)	\$ 53.376	\$ 135.040	\$ 156.617	\$ 181.160	\$ 209.044
Costo Anual Total Producción Café (Ch)	\$ 640.508	\$ 1.620.484	\$ 1.879.409	\$ 2.173.915	\$ 2.508.527
Costo Mensual Total Producción Café (USD)	\$88,96	\$225,07	\$261,03	\$301,93	\$348,41
Costo Anual Total Producción Café (USD)	\$1.067,51	\$2.700,81	\$3.132,35	\$3.623,19	\$4.180,88

Utilidad Bruta Venta Café Retail Mensual (Ch)	\$	1.085.124	\$	2.745.365	\$	3.184.026	\$	3.682.966	\$	4.249.854
Utilidad Bruta Venta Café Retail Anual (Ch)	\$	13.021.492	\$	32.944.376	\$	38.208.314	\$	44.195.596	\$	50.998.252
Utilidad Bruta Venta Café Retail Mensual (USD)	\$	1.808,54	\$	4.575,61	\$	5.306,71	\$	6.138,28	\$	7.083,09
Utilidad Bruta Venta Café Retail Anual (USD)	\$	21.702,49	\$	54.907,29	\$	63.680,52	\$	73.659,33	\$	84.997,09

INGRESOS Y COSTOS CAFÉ EMPACADO

Número Prom kilos Café Empacado Vendido por día		3,00		3,60		4,32		5,18		6,22
Número Prom kilos Café Empacado Vendido mensual		66,00		79,20		95,04		114,05		136,86
Número Prom kilos Café Empacado Vendido anual		792,00		950,40		1.140,48		1.368,58		1.642,29
Precio por kilo de Café (Ch)	\$	15.308	\$	15.308	\$	15.308	\$	15.308	\$	15.308
Ventas Mensuales Café Empacado (Ch)	\$	1.010.320	\$	1.212.384	\$	1.454.861	\$	1.745.833	\$	2.094.999
Ventas Anuales Café Empacado (Ch)	\$	12.123.838	\$	14.548.606	\$	17.458.327	\$	20.949.993	\$	25.139.991
Ventas Mensuales Café Empacado (USD)		\$1.683,87		\$2.020,64		\$2.424,77		\$2.909,72		\$3.491,67
Ventas Anuales Café Empacado (USD)		\$20.206,40		\$24.247,68		\$29.097,21		\$34.916,65		\$41.899,99
Costo kilo Café	\$	6.274	\$	6.274	\$	6.274	\$	6.274	\$	6.274
Costo Mensual Café Empacado (Ch)	\$	414.066	\$	496.879	\$	596.254	\$	715.505	\$	858.606
Costo Anual Café Empacado (Ch)	\$	4.968.786	\$	5.962.543	\$	7.155.052	\$	8.586.063	\$	10.303.275
Costo Mensual Café Empacado (USD)		\$690,11		\$828,13		\$993,76		\$1.192,51		\$1.431,01
Costo Anual Café Empacado (USD)		\$8.281,31		\$9.937,57		\$11.925,09		\$14.310,10		\$17.172,13
Utilidad Bruta Venta Café Empacado Mensual (Ch)	\$	596.254	\$	715.505	\$	858.606	\$	1.030.328	\$	1.236.393
Utilidad Bruta Venta Café Empacado Anual (Ch)	\$	7.155.052	\$	8.586.063	\$	10.303.275	\$	12.363.930	\$	14.836.716
Utilidad Bruta Venta Café Empacado Mensual (USD)		\$993,76		\$1.192,51		\$1.431,01		\$1.717,21		\$2.060,66
Utilidad Bruta Venta Café Empacado Anual (USD)		\$11.925,09		\$14.310,10		\$17.172,13		\$20.606,55		\$24.727,86
Número de kilos Vendidos al Mes		72,8		96,4		115,0		137,1		163,5
Número de kilos Vendidos al Año		873,7		1.157,0		1.380,1		1.645,8		1.962,2

INGRESO Y COSTOS DE ALIMENTOS COMPLEMENTARIOS

Número de asientos disponibles		45,00		45,00		45,00		45,00		45,00
% Ocupación Prom. Asientos		20,00%		46,00%		48,50%		51,00%		53,50%
Rotación Prom. Asientos por día (No Veces)		2,50		2,75		3,03		3,33		3,66
Precio promedio de alimentos complementarios (Ch)	\$	3.500	\$	3.500	\$	3.500	\$	3.500	\$	3.500
Número Prom. acompañamiento por Asiento		0,75		0,75		0,75		0,75		0,75
Ventas por día		59.063		149.428		173.304		200.461		231.316
Número Prom. de alimento vendidos por día		16,88		42,69		49,52		57,27		66,09
Número de días operativos al mes		22,00		22,00		22,00		22,00		22,00
Ventas alimentos Retail por Mes (Ch)	\$	1.299.375	\$	3.287.419	\$	3.812.691	\$	4.410.144	\$	5.088.960
Ventas alimentos Retail por Año (Ch)	\$	15.592.500	\$	39.449.025	\$	45.752.293	\$	52.921.725	\$	61.067.519
Ventas por Mes (USD)		\$2.165,63		\$5.479,03		\$6.354,49		\$7.350,24		\$8.481,60
Ventas por Año (USD)		\$25.987,50		\$65.748,38		\$76.253,82		\$88.202,87		\$101.779,20
% Costo por compra de alimentos		45%		45%		45%		45%		45%
Costo promedio por venta de alimentos	\$	1.575	\$	1.575	\$	1.575	\$	1.575	\$	1.575
Costo de venta de alimentos Retail por Día (Ch)	\$	26.578	\$	67.243	\$	77.987	\$	90.207	\$	104.092
Costo de venta de alimentos Retail por Mes (Ch)	\$	584.719	\$	1.479.338	\$	1.715.711	\$	1.984.565	\$	2.290.032
Costo de venta de alimentos Retail por Año (Ch)	\$	7.016.625	\$	17.752.061	\$	20.588.532	\$	23.814.776	\$	27.480.384

Costo de venta de alimentos Retail por Mes (US\$)	\$974,53	\$2.465,56	\$2.859,52	\$3.307,61	\$3.816,72
Costo de venta de alimentos Retail por Año (US\$)	\$11.694,38	\$29.586,77	\$34.314,22	\$39.691,29	\$45.800,64

Utilidad Bruta de alimentos Retail por Mes (Ch)	\$ 714.656	\$ 1.808.080	\$ 2.096.980	\$ 2.425.579	\$ 2.798.928
Utilidad Bruta de alimentos Retail por Año (Ch)	\$ 8.575.875	\$ 21.696.964	\$ 25.163.761	\$ 29.106.949	\$ 33.587.136

Utilidad Bruta de alimentos Retail por Mes (US\$)	\$1.191,09	\$3.013,47	\$3.494,97	\$4.042,63	\$4.664,88
Utilidad Bruta de alimentos Retail por Año (US\$)	\$14.293,13	\$36.161,61	\$41.939,60	\$48.511,58	\$55.978,56

INGRESO Y COSTOS POR CAPACITACIONES Y TALLERES

No. Promedio de personas capacitaciones mensuales	3,0	4,5	5,4	6,5	7,8
Precio promedio mensual por persona	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
Ingresos mensuales por capacitaciones (Ch)	\$ 75.000	\$ 112.500	\$ 135.000	\$ 162.000	\$ 194.400
Ingresos anuales por capacitaciones (Ch)	\$ 900.000	\$ 1.350.000	\$ 1.620.000	\$ 1.944.000	\$ 2.332.800

Ingresos mensuales por capacitaciones (US\$)	\$125,00	\$187,50	\$225,00	\$270,00	\$324,00
Ingresos anuales por capacitaciones (US\$)	\$1.500,00	\$2.250,00	\$2.700,00	\$3.240,00	\$3.888,00

% Costo por capacitaciones y talleres	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Costo promedio por capacitacion	\$ 6.250	\$ 6.250	\$ 6.250	\$ 6.250	\$ 6.250
Costo de capacitaciones por Mes (Ch)	\$ 18.750	\$ 28.125	\$ 33.750	\$ 40.500	\$ 48.600
Costo de capacitaciones por Año (Ch)	\$ 225.000	\$ 337.500	\$ 405.000	\$ 486.000	\$ 583.200

Costo de capacitaciones por Mes (US\$)	\$31,25	\$46,88	\$56,25	\$67,50	\$81,00
Costo de capacitaciones por Año (US\$)	\$375,00	\$562,50	\$675,00	\$810,00	\$972,00

Utilidad Bruta de capacitaciones por Mes (Ch)	\$ 74.969	\$ 1.321.875	\$ 101.250	\$ 121.500	\$ 145.800
Utilidad Bruta de capacitaciones por Año (Ch)	\$ 675.000	\$ 1.012.500	\$ 1.215.000	\$ 1.458.000	\$ 1.749.600

Utilidad Bruta de Capacitaciones por Mes (US\$)	\$124,95	\$2.203,13	\$168,75	\$202,50	\$243,00
Utilidad Bruta de Capacitaciones por Año (US\$)	\$1.125,00	\$1.687,50	\$2.025,00	\$2.430,00	\$2.916,00

INGRESO Y COSTOS POR VENTA DE PRODUCTOS DE DISEÑO

Venta promedio semanal	\$ 70.000	\$ 77.000	\$ 84.700	\$ 93.170	\$ 102.487
Venta promedio mensual (Ch)	\$ 280.000	\$ 308.000	\$ 338.800	\$ 372.680	\$ 409.948
Venta promedio anual (Ch)	\$ 3.360.000	\$ 3.696.000	\$ 4.065.600	\$ 4.472.160	\$ 4.919.376

% Costo por venta	30%	30%	30%	30%	30%
Costo promedio mensual por ventas PD (Ch)	\$ 84.000	\$ 92.400	\$ 101.640	\$ 111.804	\$ 122.984
Costo promedio anual por ventas PD (Ch)	\$ 1.008.000	\$ 1.108.800	\$ 1.219.680	\$ 1.341.648	\$ 1.475.813

Utilidad Bruta por productos D por Mes (Ch)	\$ 196.000	\$ 215.600	\$ 237.160	\$ 260.876	\$ 286.964
Utilidad Bruta por productos D por Año (Ch)	\$ 2.352.000	\$ 2.587.200	\$ 2.845.920	\$ 3.130.512	\$ 3.443.563

Utilidad Bruta por productos D por Mes (US\$)	\$326,67	\$359,33	\$395,27	\$434,79	\$478,27
Utilidad Bruta por productos D por Año (US\$)	\$3.920,00	\$4.312,00	\$4.743,20	\$5.217,52	\$5.739,27

INGRESO Y COSTO POR TOUR GUIADOS					
Valor por persona	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
Demanda semanal esperada	12	13,2	14,52	15,972	17,5692
Ingreso semanal por Tour Guiado (Ch)	\$ 48.000	\$ 52.800	\$ 58.080	\$ 63.888	\$ 70.277
Demanda mensual esperada	48	53	58	64	70
Ingreso mensual por Tour guiado (Ch)	\$ 192.000	\$ 211.200	\$ 232.320	\$ 255.552	\$ 281.107
Ingreso anual por Tour guiado (Ch)	\$ 2.304.000	\$ 2.534.400	\$ 2.787.840	\$ 3.066.624	\$ 3.373.286
Ingreso mensual por Tour guiado (US\$)	\$320,00	\$352,00	\$387,20	\$425,92	\$468,51
Ingreso anual por Tour guiado (US\$)	\$3.840,00	\$4.224,00	\$4.646,40	\$5.111,04	\$5.622,14
% Costo por tour guiado	25%	25%	25%	25%	25%
Costo promedio por tour guiado	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Costo de tour guiado por Mes (Ch)	\$ 48.000	\$ 52.800	\$ 58.080	\$ 63.888	\$ 70.277
Costo de tour guiado por Año (Ch)	\$ 576.000	\$ 633.600	\$ 696.960	\$ 766.656	\$ 843.322
Costo de capacitaciones por Mes (US\$)	\$80,00	\$88,00	\$96,80	\$106,48	\$117,13
Costo de capacitaciones por Año (US\$)	\$960,00	\$1.056,00	\$1.161,60	\$1.277,76	\$1.405,54
Utilidad Bruta de Tour Guiados por Mes (Ch)	\$ 144.000	\$ 158.400	\$ 174.240	\$ 191.664	\$ 210.830
Utilidad Bruta de Tour Guiados por Año (Ch)	\$ 1.728.000	\$ 1.900.800	\$ 2.090.880	\$ 2.299.968	\$ 2.529.965
Utilidad Bruta de Capacitaciones por Mes (US\$)	\$240,00	\$264,00	\$290,40	\$319,44	\$351,38
Utilidad Bruta de Capacitaciones por Año (US\$)	\$2.880,00	\$3.168,00	\$3.484,80	\$3.833,28	\$4.216,61

FLUJO DE CAJA

El flujo de caja del proyecto se realizó para un horizonte de 5 años y se consideró únicamente el Flujo Puro, debido a que, por tratarse de un emprendimiento, un banco no podría ser una opción de financiamiento. La inversión se conseguiría mediante socios accionistas interesados en el proyecto²³.

EVALUACION Y ANALISIS ECONOMICO DEL PROYECTO

Del flujo de caja proyectado, se estima entonces que la inversión inicial asciende a los \$116,534,149 en donde se fijó una tasa de descuento del 10% y se obtuvo un Valor Actual Neto de \$607,964,899 y una Tasa Interna de Retorno del 67,5% con un Payback de 3,1 años.

DATOS FINANCIEROS	
Inversión inicial:	\$ 116.534.149
Tasa de descuento	10,00%
VAN	\$ 607.964.899
TIR	67,5%
Payback (años)	3,1

ESCALABILIDAD DEL PROYECTO

Este proyecto se genera pensando en la apertura del primer Kauak, *Coffee Roasters and Tasting Bar* ubicado en la Región de Valparaíso y que serviría como una prueba piloto, de aprendizaje y lanzamiento de la marca, para poder eventualmente estructurarse de una mejor

²³ Ver Anexo 3

manera y conformarse como una franquicia con una segunda apertura en la Región Metropolitana y así sucesivamente en otras regiones.

Por otro lado, también se proyecta que la escalabilidad puede lograrse por la ampliación de la gama de su producto de especialidad: el cacao. Dicho producto también puede pasar de ser un producto *commodity* a ser un producto de especialidad gracias a los procesos de preparación, como lo que sucede con el café. A su vez resaltar que la maquinaria de procesos utilizada para el café, es la misma para el cacao.

8. CONCLUSIONES

Del estudio realizado en esta tesina se puede concluir que:

- *Experience Marketing* es la estrategia de marketing, que utiliza las tácticas de *Experiential Marketing* para lograr sus objetivos. Este modelo tiene como objetivo satisfacer a consumidores más exigentes quienes ahora buscan informarse, divertirse, aprender y crear lazos con las marcas de su preferencia.
- Con respecto a la demanda del café en Chile según analistas de *Euromonitor International*:
 - o Los consumidores chilenos de café están cada vez más interesados en comprar café molido fresco de especialidad.
 - o En el año 2014 el consumo de café en Chile representó el 19,5% del total de bebidas calientes consumidas, y se espera que entre el período comprendido entre el año 2015 al 2020 la tasa de crecimiento total de ventas en *retail* sea del 15%, en donde el 65,7% de dicho crecimiento sería del café fresco.
 - o En el año 2016, las ventas de café en el canal *retail* alcanzaron los US\$275 millones (7,2 millones de toneladas), observando un crecimiento en volumen de 17,7% durante el período 2011-2016.
 - o Su proyección de crecimiento de demanda entre el año 2016 y 2020 es de un 10%, lo que respalda la oportunidad de negocio propuesta. Actualmente la oferta se concentra en cafés comerciales representados por la distribuidora HoReCa's.

Estos datos son un insumo importante que indican el crecimiento de la demanda del producto y la oportunidad de negocio pues actualmente la oferta de cafés de especialidad es baja. Por otro lado, también se considera la demanda de turistas extranjeros que visitan Valparaíso y que cuentan con un perfil de consumidores que diariamente consumen el producto y que ya reconocen el valor de un café de especialidad y valorizan factores concernientes a su proceso de elaboración y certificaciones del producto.

- Los países productores de café se encuentran situados en la zona centro del globo pues requiere de un clima tropical para su cultivo. De los países productores se seleccionó como propuesta de proveedor a El Salvador por las siguientes características:
 - o El Salvador es un país con una trascendencia cafetalera, el cual, en los años 70's se convirtió en el quinto productor mundial y el cuarto exportador más grande.

- Actualmente exporta un promedio de 1,5 millones de quintales oro a los principales países consumidores de café, el cual proviene principalmente de 6 montañas cafetaleras con más de 160,000 hectáreas cultivadas.
- Dichas exportaciones le han requerido la obtención de certificaciones y sellos de sustentabilidad reconocidos a nivel mundial, por lo que son fincas preparadas para exportar.
- Para el año cafetalero 2015/2016 reportó la producción y venta de granos oro de alta calidad de un 81%, del total exportado, siendo el mayor comprador Estados Unidos, con 262,399 quintales en grano oro (US\$44,929,060), seguido por Japón con 85,918 quintales de grano oro (US\$15,416,643).
- El conocimiento de la tesista, del país y de posibles proveedores, facilitaría el trabajo en equipo basado en confianza.

Los puntos mencionados anteriormente son los criterios relevantes por los que se seleccionó a El Salvador como el principal país proveedor, al menos en una primera instancia del proyecto. Por factores políticos, económicos, y otros concernientes a su cultivo la producción ha venido en declive, sin embargo, sigue siendo un rubro con alto potencial debido a la creciente demanda mundial de este producto y se cree que este proyecto puede incentivar la reactivación del rubro.

- Para el desarrollo de la marca se utilizó la metodología SEM de Bernd Smith para definir factores durante la pre-compra, compra y post-compra del producto. La fidelización de los clientes mediante la calidad de producto, atención al cliente, aprovechamiento de tecnologías, será clave para generar valor sobre la marca.
- La evaluación del proyecto se realizó a un horizonte de 5 años y se considera una inversión inicial de \$116,534,149 pesos chilenos. El Valor Actual Neto es de \$607,964,899 y la Tasa Interna de Retorno del 67,5% por lo que se considera un proyecto atractivo para inversionistas, que se visualiza como el inicio para la consolidación de una franquicia.
- La generación de ingresos por medio de diferentes categorías asociadas al mismo producto hace que la marca se vuelva más robusta y las utilidades se diversifiquen.

9. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y PUBLICACIONES

GILMORE, James; PINE Joseph. La economía de la experiencia. 2002.
 LEPPIMAN, A., SAME, S. Experience marketing: Conceptual insights and the difference from experiential marketing. 2011.
 SAMPER, Luis; QUÍÑONEZ Xiomara. Towards a Balanced Sustainability Vision for the Coffee Industry. Abril 2017.
 SCHMITT, Bernd. Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate. 2003.

SITIOS WEB

www.aduana.cl

www.bluebottle.com

www.concienciamaya.com.ar/concienciamaya_20sellos.htm

www.csc.gob.sv

www.euromonitor.com/chile

www.guiahoreca.cl

www8.gsb.columbia.edu/sites/globalbrands/files/Experience%20Marketing%20-%20Schmitt%20-%20Foundations%20and%20Trends%202011.pdf

www.hbr.org/2002/04/a-smarter-way-to-sell-commodities

www.ico.org

www.literaturaymundomaya.blogspot.com/2013/01/la-gruta-de-xibalba-ii.html

www.ngdata.com/what-is-customer-experience-marketing/

www.oirsa.org

www.puertovalparaiso.cl/comunidad/itinerario

ENTREVISTA CON EXPERTOS

Doris Landaverde, ex Propietaria Tetería La Amapola, Valparaíso. Febrero 2018.

10. ANEXOS

ANEXO 1: Tabla Clasificación SCAA

En la cata de una taza de café se evalúan 10 aspectos pudiéndose obtener un total de 100 puntos (puntuando de 1 a 10 cada uno de los aspectos):

- Fragancia/Aroma
- Sabor
- Sabor residual
- Acidez
- Cuerpo
- Uniformidad
- Balance
- Taza limpia
- Dulzor
- Impresión subjetiva del catador

Además de estos aspectos, se valora la presencia de defectos. La suma final de toda esta valoración da una puntuación final. En base a esta puntuación final, se clasifican los cafés según su calidad en tres grandes apartados:

TABLA CLASIFICACION SCAA

PUNTUACION TOTAL	DESCRIPCIÓN DEL GRADO DE CALIDAD	CLASIFICACIÓN DEL GRADO DE CALIDAD
95-100	Ejemplar o único	Especialidad Súper Premium
90-94	Extraordinario	Especialidad Premium
84-89	Excelente	Especialidad
79-83	Muy bueno	Premium
74-78	Bueno	Calidad Usual Buena
69-73	Pasable	Calidad Media
60-68		Grado de Mercado
50-60		Comercial
40-50		Debajo de Grado
<40		Fuera de Grado

1. Cafés de especialidad (Azul). Habitualmente se compran de forma directa al productor, pues suelen ser producciones limitadas. No cotizan en el mercado del café y alcanzan precios muy elevados. Así 1 kg de Geisha Panamá puede alcanzar los 1000€.
2. Cafés Premium (Verde). Son los cafés de calidad que llegan abiertamente al mercado.
3. Cafés Comerciales (Rojo). Son los café de uso corriente de forma comercial en bares y cafeterías.

Los dos últimos, cotizan en el mercado del café, los Arábicas en el mercado de Nueva York y los Robustas en el mercado de Londres²⁴.

²⁴ <http://www.suecaexpres.com/blog/catador-de-cafe/>

ANEXO 2: PRECIO DEL CAFÉ

www.csc.gob.sv/precios/

Precios del Café

PORTAL DE TRANSPARENCIA

Inicio Institución Servicios ▾ Eventos ▾ Publicaciones ▾ Café de El Salvador ▾ Representaciones FEC Blog ▾ Contáctenos ▾

Precios del Café Contrato C

Apertura (\$/qq oro)
Viernes 06 de Abril de 2018

Mostrar 10 registros

Buscar:

CONTRATO	ACTUAL	VARIACIÓN	APERTURA	ALTO	BAJO
May/ 2018	117.5	-0.05	117.6	117.75	116.8
Jul/ 2018	119.4	-0.15	119.55	119.75	118.8
Sep/ 2018	121.5	-0.15	121.9	121.9	120.85
Dic/ 2018	125	-0.1	125.35	125.35	124.3
Mar/ 2019	128.55	-0.05	128.7	128.85	128
May/ 2019	130.9	-0.1	131.1	131.25	130.25
Jul/ 2019	132.5	-0.8	132.95	133.15	132.5
Sep/ 2019	134.55	-0.75	134.55	134.55	134.55

ANEXO 3: FLUJO DE CAJA PURO

FLUJO DE CAJA PURO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
+ Ingresos por venta de café preparado		13.662.000	34.564.860	40.087.724	46.369.511	53.506.779
+ Ingresos por venta de café empacado		12.322.590	14.787.108	17.744.529	21.293.435	25.552.122
+ Ingresos por venta de productos alimenticios en retail		15.592.500	39.449.025	45.752.293	52.921.725	61.067.519
+ Ingresos por capacitación, talleres.		900.000	1.350.000	1.620.000	1.944.000	2.332.800
+ Ingresos por tour guiados		2.304.000	2.534.400	2.787.840	3.066.624	3.373.286
+ Ingresos por venta de productos de diseño.		3.360.000	3.696.000	4.065.600	4.472.160	4.919.376
= Total Ingresos	0	48.141.090	96.381.393	112.057.986	130.067.455	150.751.883
- Costo total por venta de café preparado		-640.508	-1.620.484	-1.879.409	-2.173.915	-2.508.527
- Costo total por venta de café empacado		-4.968.786	-5.962.543	-7.155.052	-8.586.063	-10.303.275
- Costo de productos alimenticios en retail		-7.016.625	-17.752.061	-20.588.532	-23.814.776	-27.480.384
- Costos por capacitación, talleres.		-225.000	-337.500	-405.000	-486.000	-583.200
- Costos por tour privados.		-576.000	-633.600	-696.960	-766.656	-843.322
- Costos por venta de productos de diseño		-1.008.000	-1.108.800	-1.219.680	-1.341.648	-1.475.813
Total Costos Variables	0	-14.434.919	-27.414.989	-31.944.634	-37.169.058	-43.194.521
- Internet		-40.000	-42.000	-44.100	-46.305	-48.620
- Teléfono		-30.000	-31.500	-33.075	-34.729	-36.465
- Luz		-150.000	-157.500	-165.375	-173.644	-182.326
- Agua		-40.000	-42.000	-44.100	-46.305	-48.620
- Arriendo de local		-1.200.000	-1.224.000	-1.248.480	-1.273.450	-1.298.919
- Salarios (operacionales y administrativos)		-7.252.290	-7.469.859	-7.693.954	-7.924.773	-8.162.516
- Gastos de administración y ventas		-150.000	-165.000	-181.500	-199.650	-219.615
- Gastos I+D		-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000
- Gastos Marketing		-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000
- Seguros		-50.000	-52.500	-55.125	-57.881	-60.775
Total Costos Fijos	0	-13.112.290	-13.384.359	-13.665.709	-13.956.736	-14.257.857
Resultado Operacional	0	20.593.881	55.582.045	66.447.643	78.941.661	93.299.506
Depreciación		-6.376.667	-6.376.667	-6.376.667	0	0
Intereses						
Ingresos/Pérdidas No Operacionales						
Pérdida del ejercicio anterior						
Resultado No Operacional	0	-6.376.667	-6.376.667	-6.376.667	0	0
Resultado antes de impuestos	0	14.217.214	49.205.379	60.070.976	78.941.661	93.299.506
Impuesto	0	-3.554.304	-12.301.345	-15.017.744	-19.735.415	-23.324.876
Resultado despues de impuestos	0	10.662.911	36.904.034	45.053.232	59.206.246	69.974.629
Depreciación		6.376.667	6.376.667	6.376.667		
Intereses		0	0	0	0	0
Ingresos/Pérdidas No Operacionales		0	0	0	0	0
Pérdida del ejercicio anterior	0	0	0	0	0	0
Total ajustes	0	6.376.667	6.376.667	6.376.667	0	0
Flujo de Caja Bruto	0	17.039.577	43.280.701	51.429.899	59.206.246	69.974.629
Inversión	-32.812.550					
Préstamo						
Amortización						
Capital de trabajo	-83.721.599					
Flujo de caja libre	-116.534.149	17.039.577	43.280.701	51.429.899	59.206.246	69.974.629
Valor Residual						892.176.525
Flujo de caja libre + VR	-116.534.149	17.039.577	43.280.701	51.429.899	59.206.246	962.151.155
Acumulado	-116.534.149	-99.494.572	-56.213.871	-4.783.972	54.422.274	1.016.573.428
Valor en US\$	-\$194.223,58	-\$165.824,29	-\$93.689,79	-\$7.973,29	\$90.703,79	\$1.694.289,05

Ultimo año negativo	3,0
Flujo último año negativo	-4.783.972
Valor Absoluto del flujo último año negativo (acumulado)	4.783.972
Flujo de caja siguiente	54.422.274
VA de último flujo negativo acumulado / Flujo de Caja Siguiente	0,1