Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de Estudios Internacionales

Proyecto de Exportación del café tostado en grano Todos Santos al mercado de Estados Unidos.

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciada en Estudios Internacionales con mención bilingüe en Comercio Exterior

Autor: Andrea M. Dávila Moreno

Director: Ing. Arturo Calderón

Cuenca, Ecuador

2007

DEDICATORIA

Para las personas que más quiero: mis papis y ñaños, que han sabido apoyarme y confiar en mí todos estos años de universidad.

AGRADECIMIENTO

A mis papis les agradezco por haberme dado la oportunidad de estudiar y seguir apoyando mis decisiones. Quiero presentar mis agradecimientos a todos los grandes profesores que tuve en estos cuatro años, quienes supieron transmitir sus conocimientos y vivencias.

De manera muy especial quiero agradecer a mi Director, Ing. Arturo Calderón, quien supo colaborar y apoyarme para la culminación de este trabajo.

Índice de Contenidos

Dedicatoria ii
Agradecimientos iii
Índice de Contenidos iv
Índice de Gráficas y Tablas vi
Índice de Anexos viii
Resumen ix

Introducción 1

Capítulo 1: Análisis del comportamiento del Café en el mercado ecuatoriano y sus exportaciones al Estados Unidos del 2001 al 2004 3

1. Comportamiento del Café en el mercado americano desde el 2001 al 2004 3

2. Exportación de Café Ecuatoriano 7

3. Exportación de Café Ecuatoriano a Estados Unidos 10

Capítulo 2: Análisis Interno de la empresa Todos Santos Café 13
1. Fortalezas y Debilidades 13
2. Procesos Estratégicos de la Empresa 13
2.1 Misión 13
2.2 Visión 13
2.3 Objetivos 14
2.4 Recursos Humanos 15
2.4.1 Calidad y Cantidad de Mano de Obra Requerida 15
2.4.2 Nivel de Conocimientos de la Empresa 15
2.4.3 Calidad de la Administración General 15
2.4.4 Productividad 16
2.4.5 Organigrama Organizacional 16

3. Procesos Productivos 17
3.1. Instalaciones 17
3.2. Capacidad de producción 18
3.3. Flexibilidad de producción 18
3.4. Certificaciones 18

4. Procesos Financieros de la empresa 20
4.1. Balance General del 2004-2005 20
4.2. Estado de Resultados 21
4.3. Inversiones requeridas para la exportación 22

5. Posicionamiento de la Empresa 22
5.1. Participación en el mercado local 22

Capítulo 3: Análisis del Mercado de Estados Unidos en el consumo de café 23

1. Oportunidades y Amenazas del Mercado de Estados Unidos para la empresa Todos Santos Café 23

2. Análisis del perfil del mercado americano y sus consumidores 24
   2.1 Segmentación del Mercado 29

3. Análisis del Producto 31

4. Análisis de Precios 33
   4.1 Cálculo de los costos de producción del producto a exportarse 33
   4.2 Análisis de los precios FOB y PVP por productos similares 34
   4.3 Precio del producto al momento de ingresar al mercado Americano 35

5. Análisis de la Logística y Distribución 36
   5.1 Estrategia de Distribución 36
   5.2 Logística de transporte 38

6. Análisis de Promoción 39
   6.1 Tipo de publicidad utilizada para promocionar el producto en el extranjero 39
      6.1.1 Mercados Online 40
      6.1.2 Estrategias Directas 40
      6.1.3 Ferias Internacionales 40
         6.1.3.1 Cronograma de Ferias 41

7. Análisis de la Competencia 42
   7.1 Análisis de la competencia local al mercado meta: Café Galletti 42
      7.1.1 Fortalezas de la competencia 42
      7.1.2 Participación en el mercado meta 43
   7.2 Análisis de la competencia local al mercado meta: Escoffee. 44
      7.2.1 Fortalezas de la competencia 44
      7.2.2 Participación en el mercado meta 45
   7.3 Análisis de la competencia extranjera: Café Britt 45
      7.3.1 Fortalezas de la empresa 45
      7.3.2 Participación en el mercado meta 47

Capítulo 4: Análisis del estado de la empresa con relación al mercado Estadounidense 48

Conclusiones-recomendaciones 50

Bibliografía 52

Índice de Gráficos y tablas

Gráficos

Gráfica Nº 1:
Cantidad Producida de Café verde en Ecuador 4

Gráfica Nº 2
Área cosechada de Café en Ecuador 5

Gráfica Nº 3
Rendimiento del Cultivo de Café Ecuatoriano por hectárea 6

Gráfica Nº 4
Promedio Trimestral de precios internacionales de Café 9

Gráfica Nº 5
Exportaciones Totales de Café de Ecuador 10

Gráfica Nº 6
Exportaciones de café de Ecuador a Estados Unidos 11

Gráfica Nº 7
Porcentaje de las Exportaciones netas de Café de Ecuador con relación al mercado de Estados Unidos 12

Gráfica Nº 8
Consumo de Café en Estados Unidos 1975-2001 28

Tablas

Tabla Nº 1
Calificación de los Procesos Estratégicos de la Empresa 14

Tabla Nº 2
Calificación del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa 17

Tabla Nº 3
Calificación de los Procesos Productivos de la Empresa 19

Tabla Nº 4
Balance General de empresa Todos Santos Café 20

Tabla Nº 5
Estado de Pérdidas y Ganancias de Todos Santos Café 21

Tabla Nº 6
Consumo de Bebidas en Estados Unidos, 1975-2001 27

Tabla Nº 7
Segmentación para el mercado de café en Estados Unidos: Segmentación Demográfica 30

Tabla Nº 8
Tendencias de Consumo de Café en Estados Unidos; 2002 30

Tabla Nº 9
Relación entre las tendencias de consumo de café gourmet y la población adulta de San Francisco 30

Tabla Nº 10
Cálculo de costos de producción del café a exportarse 34

Tabla Nº 11
Comparación del precio FOB de la Competencia y Todos Santos Café (año 2006) 34

Tabla Nº 12
Comparación de Precio de Venta al Público de la competencia y Todos Santos Café (año 2006) 34

Tabla Nº 13
Precio del Café Todos Santos al momento de ingresar al mercado Americano (vía courier) 35

Tabla Nº 14
Estrategias de distribución (ventajas y desventajas) 37

Tabla Nº 15
Cotización para envíos frecuentes vía courier 39

Tabla Nº 16
Presentaciones y características de Café Galletti 43

Tabla Nº 17
Presentaciones de Café Escoffe 44

Tabla Nº 18
Envíos & Descuentos de Escoffee (vía courier) 45

Tabla Nº 19
Presentaciones de Café Britt 47

Tabla Nº 20
Tarifas de Descuento y Manejo de café Britt (compras online) 47

Índice de Anexos

Anexo 1:
U.S Aranceles y Comercio para el café, partida arancelaria 09012100 56

Anexo 2:
Estado de Resultados de Café Britt Coffee Corporation 58

Anexo 3:
Estructura de la Compañía: Café Britt Coffee Corp 59

RESUMEN

El presente trabajo monográfico tiene entre sus objetivos proporcionar una idea general del comportamiento del café Ecuatoriano entre los años 2001 y 2004 y sus exportaciones al mundo; enfocándonos principalmente en el mercado de Estados Unidos.

Este trabajo es un proyecto de exportación para el café tostado en grano *Todos Santos* al mercado Americano; en sus cuatro capítulos se desarrolla un análisis interno de la empresa así como un estudio del perfil del mercado Americano con relación al consumo de café. Este proyecto tiene como finalidad conocer si el producto está en condiciones de ser exportado a Estados Unidos y bajo que circunstancias.

INTRODUCCION

Actualmente el mundo del comercio es altamente competitivo, donde día a día se presentan oportunidades y riesgos. Es necesario para cualquier empresario o persona que desee ingresar al comercio, investigue y analice el mercado al que desea ingresar con sus productos o servicios, con el propósito de no malgastar sus recursos en vano.

Todos Santos Café es una empresa dedicada al procesamiento del café verde a café tostado en grano y café tostado molido. A pesar de ser una compañía pequeña, tiene interés de llevar sus productos a otros países, entre ellos, Estados Unidos. Concientes de que los primeros intentos a exportar representan dinero, necesitan estar seguros de encontrarse en condiciones óptimas para comenzar a exportar. Este proyecto (Export Audit) servirá a *Todos Santos Café* como un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el mercado meta.

El presente trabajo monográfico, está dividido en cuatro capítulos, el primero es un análisis detallado del comportamiento del café ecuatoriano entre el 2001 y 2004; este capítulo tiene como propósito dar una introducción de manera macro a la conducta del sector cafetalero ecuatoriano con relación al mundo; estudiando su producción y rendimiento, además de examinar sus principales socios comerciales en el mercado cafetalero. Finalmente se analiza las exportaciones de café ecuatoriano a Estados Unidos.

En el capítulo segundo se desarrolla la auditoría de la empresa; tiene como objeto evaluar en base de parámetros todos los procesos internos para poder calificar de manera objetiva el estado de la compañía; identificando sus fortalezas y debilidades, además de analizar los recursos corporativos de *Todos Santos Café*, el manejo de sus procesos estratégicos y productivos, y la administración de sus procesos financieros.

La auditoría del mercado es desarrollada en el capítulo tercero y su propósito es de analizar el perfil del mercado estadounidense, sus oportunidades y amenazas, basándose en el marketing mix: precio, plaza, producto y promoción, además de analizar la competencia local y extranjera. Este capítulo proporciona una idea clara sobre la viabilidad de introducir el café tostado en grano *Todos Santos* a Estados Unidos y todos los requerimientos necesarios para el mismo.

El último capítulo contiene un análisis general del estado de la empresa con relación al mercado de Estados Unidos. Este capítulo es un preámbulo para las conclusiones y recomendaciones sobre si la empresa *Todos Santos Café* está en capacidad de exportar su producto.

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CAFÉ EN EL MERCADO ECUATORIANO Y SUS EXPORTACIONES AL ESTADOS UNIDOS DEL 2001 AL 2004

1. Comportamiento del Café en el mercado ecuatoriano desde el 2001 al 2004

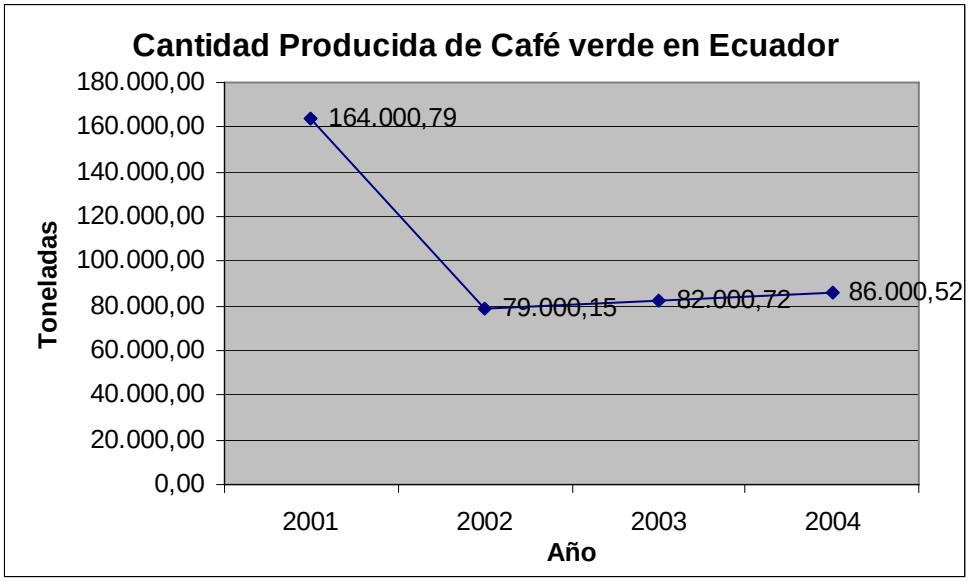
En los últimos años el comportamiento de la actividad cafetalera ha cambiado notablemente, no solo en Ecuador sino a nivel mundial. La problemática de la caída de precios en los últimos años ha acarreado severas variaciones en la producción del sector. Este fenómeno se debe a diferentes razones, principalmente a la sobreoferta mundial, debido a un aumento en la producción de Brasil y Vietnam, con relación a la demanda.

En la década de los ochenta, Brasil mantenía una producción anual de 25 millones de sacos, en1994 se produjo una caída de su producción debido a sequías y heladas, llegando a producir tan solo 13, 2 millones de sacos, sin embargo la OIC reportó que en el año 2001/2002 se produjeron 32 millones de sacos aproximadamente. Vietnam ha enfatizado en la producción de café, incrementando su producción anual de 40,000 sacos en 1981 a un aproximado de 14.8 millones de sacos en el 2000/01 (Coffee, an exporter`s guide, 2002: 7-8).

Estos notables incrementos de la producción de café en ambos países, causaron precios muy volátiles en el mercado mundial, convirtiendo este negocio en poco rentable para países productores de café, entre ellos Ecuador; arrastrando consecuencias económicas, sociales y medio ambientales, perjudicando especialmente a personas de bajos recursos dedicadas al cultivo y recolección de café, obligadas a abandonar sus sembríos y emigrar a las ciudades en busca de un mejor nivel de vida; mientras otros optaron por sustituir el café por cultivos más rentables como el maíz, arroz, maní, especies forestales.

Este análisis toma datos de producción de café a partir del año 2001, sin embargo hay que resaltar que el colapso de los precios comienza un año antes, con cotizaciones mensuales a la baja. A comienzos de ese año, el café se negoció a un valor de 82.15 centavos de dólar por libra, cerrando el 2000 con precios FOB de 48.27 centavos de dólar por libra, en los mercados de futuros de Nueva York y Londres. En los años siguientes la inestabilidad de los precios del café, llegaron a cifras caóticas, cotizando a promedios anuales de 45.60 centavos de dólar por libra en el 2001 y 47.74 centavos de dólar por libra en el 2002. No fue hasta finales del 2004, donde los precios comenzaron a percibir cierta alza, promoviendo un incremento en la producción de café ecuatoriano.

Gráfica Nº 1



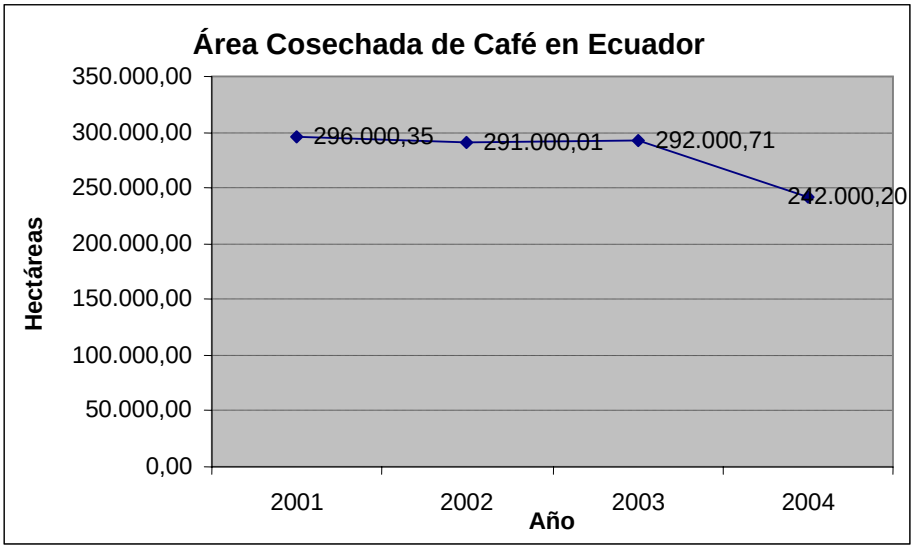
Fuente: Datos proporcionados por la FAO.
Realizado por: Autor del trabajo.

La gráfica anterior indica el comportamiento de la producción de café verde en Ecuador, resaltando una baja del 48% en la producción del 2002, los años siguientes a este existe un aumento paulatino en la cosecha de café, esto se debe a una alza de los precios internacionales, volviendo una vez mas a ser un mercado atractivo para los productores. Es importante recalcar que la conducta de la producción cafetalera no solo obedece a precios, si no además a ciertos factores como utilización de tecnologías,

control de plagas, clima, entre otros, que afectan directamente con el rendimiento por hectárea y por ende a su producción.

El inapropiado manejo agronómico del cultivo se refiere a la poca o ninguna implementación de labores de cultivo como: densidad apropiada (3.000 a 4.000 plantas/ hectárea en cafetales arábigos y 1.111 plantas /hectárea en plantaciones de robusta); fertilización básica (al momento de plantar los cafetos) usando fuentes fosfatadas y abono orgánico; fertilización permanente durante toda la vida productiva del cafetal (compost al suelo, biol o caldo microbiológico al follaje), podas de los cafetos (deschuponamiento, limpieza fitosanitaria y descope de las plantas), regulación de sombra (podas de los árboles cuando hay excesiva sombra o siembra de árboles, arbustos y musáceas cuando hay una falta de sombrío), prácticas de conservación de suelos (uso de coberturas nobles o de mantillo, siembra en curvas a nivel y uso de abonos verdes).
Las plagas que afectan a la caficultura son las siguientes: broca del fruto (Hypothenemus hampei), taladrador de la ramilla (Xylosandrus morigerus), Minador de las hojas (Perileucoptera coffeella), nematodos (Meloidogyne spp.), cochinillas de las raíces (Planococcus sp.) y escamas de los brotes (Coccus viridis). Entre las principales enfermedades del cafeto, se encuentran: Roya anaranjada (Hemileia vastratrix), Mal de hilachas (Corticium koleroga), Ojo de gallo (Mycena citricolor) Mancha de hierro (Cercospora coffeicola), Mal de machete (Ceratocystis fimbriata) y viruela del cafeto (Colletotrichum gloeosporioides) (COFENAC; Julio 11, 2006).

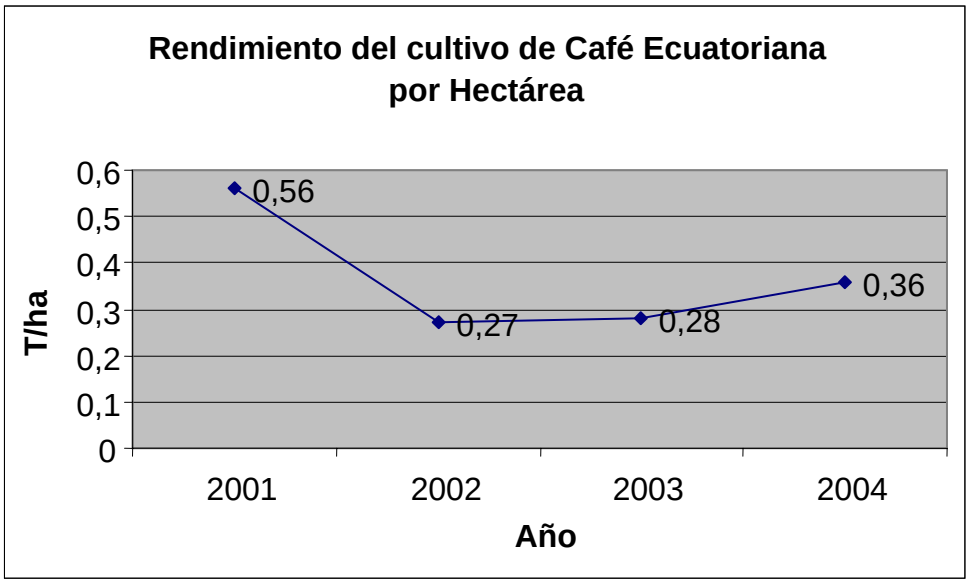
Gráfica Nº 2



Fuente: Datos proporcionados por la FAO.

Realizado por: Autor del trabajo.

Gráfica Nº 3



Fuente: Datos proporcionados por la FAO.

Realizado por: Autor del trabajo.

El ámbito productivo para el café ecuatoriano es poco eficiente, pues a pesar de mantener el área de cosecha (Gráfica Nº 2) sobre las 290.000 hectáreas entre los años 2001/2003, sus rendimientos se vieron afectados en el 2002 y 2003; la falta de capital y el difícil acceso a un crédito para mantener los cafetales en un buen estado que se vieron perjudicados por plagas y enfermedades antes mencionadas. El 2004 representó una mejora en cuanto a su rendimiento por hectárea aunque todavía no llega a igualarse al 0.56 T/ha del 2001 (Gráfica Nº 3); sin embargo es preciso mencionar la disminución del área de cosecha a 242.000,20 hectáreas en el 2004, causada por la migración de muchos campesinos a la ciudad y cambios de cultivos pues en años anteriores el sembrío de café no representó utilidades para sus productores.

La mayoría de Unidades de Producción Cafetaleras (UPS) son menores a 5 hectáreas, con cafetales demasiado viejos, que fluctúan entre 15 a 80 años, los cuales representan bajos rendimientos a la hora de la cosecha. Además el rendimiento de la UPC muchas veces depende de la región y la variedad que se cultiva; la caficultura obedece al clima, la altura y humedad tanto del ambiente como del suelo.

2. Exportación de Café Ecuatoriano

Las Exportaciones Ecuatorianas se han caracterizado por ser materia prima: Petróleo, Banano, Flores, Camarón son los rubros más importantes en la balanza comercial de nuestro país. Las exportaciones de café han ido perdiendo representación e importancia en el aporte de divisas al Estado, debido a la baja producción y bajos precios internacionales de este cultivo.

El 2002 fue un año catastrófico para las exportaciones de café ecuatorianas, debido a que países como Estados Unidos (mayor comprador de café ecuatoriano), Chile, Bulgaria y Túnez disminuyeron sus importaciones de café ecuatoriano. El principal causante fue la sobreproducción proveniente de Vietnam, el cual produce la variedad de café Robusta, mas barato en el mercado, resultando atractivo para los países importadores, representando un problema para otros países productores de café por su imposibilidad de competir con costos muy bajos. Además la falta de acuerdos bilaterales entre países con potencial comprador imposibilita mantener cuotas fijas de exportación de café a través de los años. Asimismo la baja popularidad de la calidad del café ecuatoriano debido al poco interés que ponen los productores a sus cultivos, convierten al café de Ecuador poco atractivo para el mercado internacional.

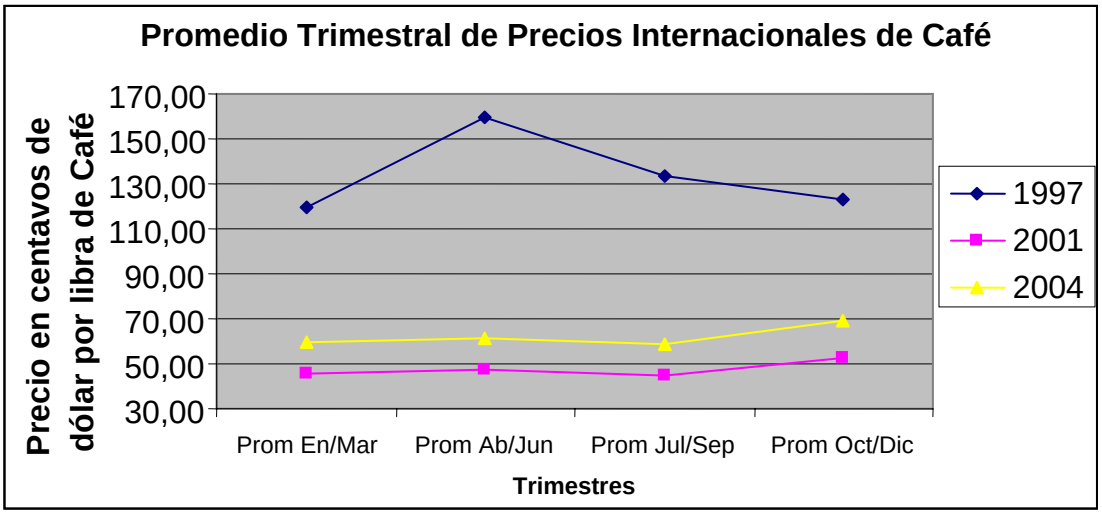
> Los precios de venta del café ecuatoriano dependen de los precios referenciales fijados en las Bolsas de New York y Londres, para los cafés arábigos y robustas, respectivamente, considerando la calidad del mismo, así como a los diferenciales que se apliquen al producto ecuatoriano por la calidad en base FOB y que para el año 2001 fueron los siguientes:
> • Arábigo lavado –4 (castigo que se aplica al café ecuatoriano sobre el precio cotizado en bolsa). Esta es la percepción del mercado internacional respecto de la calidad de nuestro café.
> • Arábigo natural –16 (el castigo es mayor que el aplicado al café arábigo lavado, ya que el café natural es de menor calidad que el lavado. Es así como lo percibe el mercado).
> • Robusta con 2% negros –3 (En este caso el 2 % es el grado de tolerancia que se encuentra en nuestro café, por lo cual se lo castiga al precio cotizado en bolsa conforme a la percepción del mercado) (Ortega, Jaime; 25/09/2006).

Los precios internacionales de café se negocian diariamente en los mercados de futuros antes mencionados, y varían dependiendo de la oferta y demanda del producto. A continuación la gráfica que señala el comportamiento trimestral del precio del café en los años 1997, 2001, 2004.
El año 1997 los precios se elevaron debido a la poca oferta de café de ese año, causado por la corriente del Niño, que destruyó cientos de hectáreas de cultivo en toda Latinoamérica. Se puede observar una notable caída de los mismos en el 2001; las causas ya fueron mencionadas; para el Ecuador estos precios fueron inferiores debido a los castigos por la mala calidad del grano.

En busca de mayores precios para el café, los gobiernos de países exportadores, y organizaciones competentes como la OIC, acordaron mantener

> Un régimen de retención del grano establecido un año atrás para procurar mejorar la situación del mercado cafetero. Desde que se aprobó el plan, siete millones de sacos han sido retenidos por los productores de acuerdo con esta política. Los datos de la Asociación de Productores de Café revelan que Brasil, Colombia y Costa Rica fueron los que cumplieron el plan de retención en forma más cabal (Ortega Jaime; 25/09/ 2006).

Gráfica Nº 4

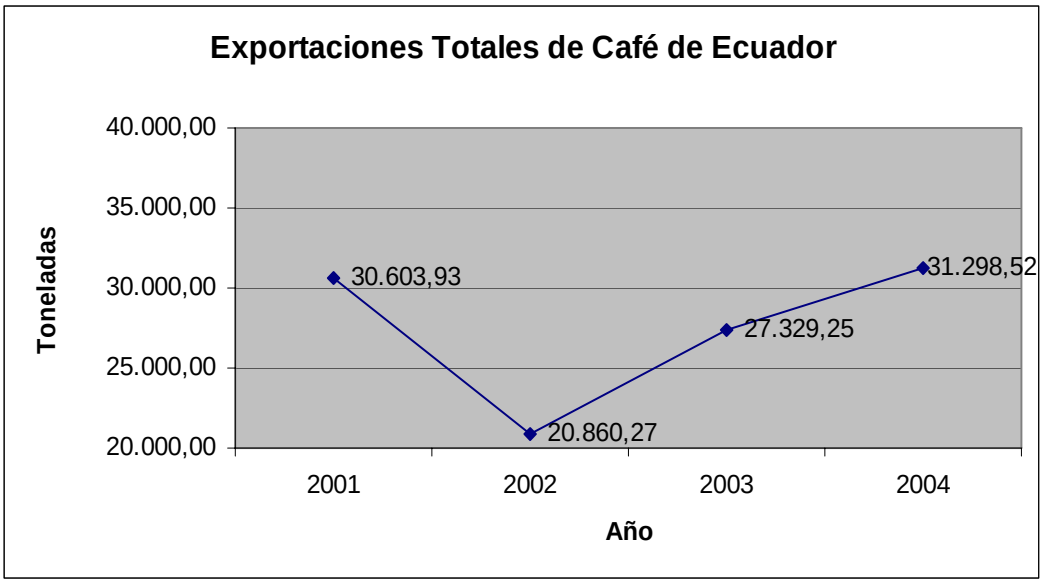


Fuente: indiaonestop; http://indiaonestop.com/markets/coffee/icoindicatorprices.htm; 2/10/06

Realizado por: Autor del Trabajo

Sin embargo, resulta importante mencionar el esfuerzo realizado tanto por empresarios como organizaciones tales como la CORPEI, ANECAFE, las cuales han buscado abrir nuevos mercados para el café ecuatoriano, con nuevas variedades y presentaciones como el café orgánico y el gourmet, actualmente muy apetecidos en el extranjero. Entre los principales países compradores tenemos: Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Colombia, Polonia, Rusia y Japón. Cada uno de estos mercados tiene exigencias diferentes en cuanto a la calidad y variedad del grano. En los años siguientes al 2004, estos esfuerzos ayudaron a que las exportaciones de café ecuatoriano aumentaran, logrando mejores precios en el mercado internacional.

Gráfica Nº 5



Fuente: CORPEI

Realizado por: Autor del trabajo

La gráfica superior muestra la notable caída de las exportaciones de café a diferentes partes del mundo. A pesar de ello el 2003 y 2004 muestran un aumento de las mismas, el comienzo de la industria cafetalera, ayudó notablemente al crecimiento y desarrollo de nuevos mercados, además que proporcionó valor agregado a nuestra materia prima.

3. Exportaciones de Café a Estados Unidos

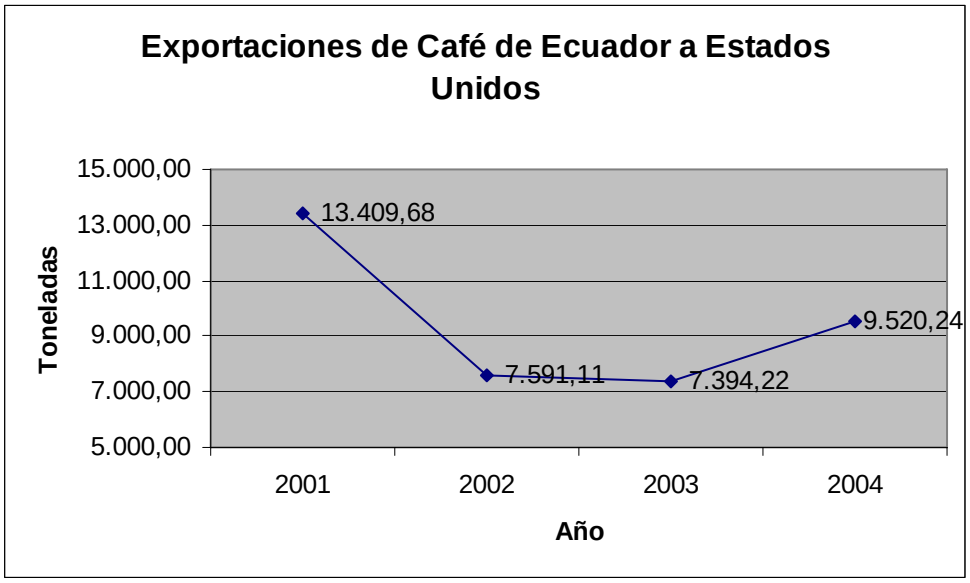
Estados Unidos ha sido nuestro mayor socio comercial, su mercado resulta altamente atractivo para empresarios ecuatorianos con miras a exportar diferente tipos de bienes o servicios. Ha sido tan influyente en nuestra economía, que cualquier disminución de exportaciones a dicho país, causa un desequilibrio aún mayor a nuestra balanza comercial negativa.

El 54% de las exportaciones totales de Ecuador son destinadas al mercado Estadounidense, entre ellos el café, su comportamiento ha variado mucho en los años analizados, especialmente en el 2002, con exportaciones de 7.591,11 Toneladas Métricas, comparadas a los 13.409,68 TM del 2001, esto se debió principalmente a que otros países cafetaleros utilizaron diferentes

estrategias para tener una mayor venta en Estados Unidos. Es el caso antes mencionado de Vietnam, sobresaturando el mercado con café Robusta (de mas baja calidad que el Arábigo), a precios mucho más económicos, lo cuál es bastante atractivo para las mayores empresas compradoras de café en Estados Unidos: *Procter & Gamble Co. y Kraft Foods Inc.* Las cuales utilizan las dos variedades de café para realizar los *blends* o mezclas.

El 2003 se redujo más la cantidad exportada de café a Estados Unidos, debido al incremento de nuevos socios comerciales como Alemania y Reino Unido, disminuyendo el porcentaje de las exportaciones netas de café a Estados Unidos a un 27%. En las gráficas inferiores señalan el comportamiento que han tenido las exportaciones de café ecuatoriano al mercado Americano, y su porcentaje de participación con relación a las exportaciones totales de café de Ecuador.

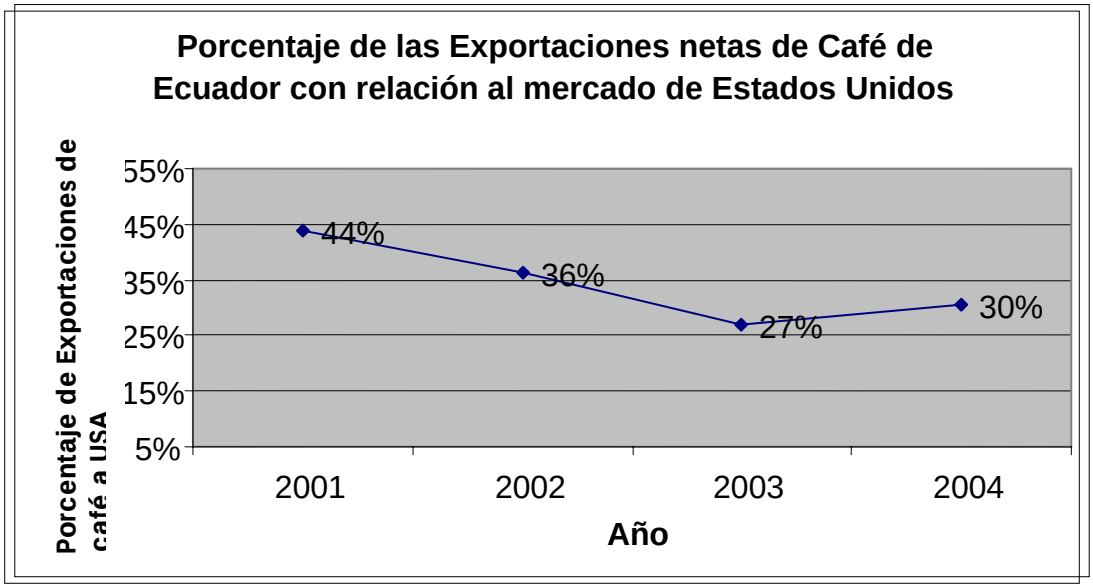
Gráfica Nº 6



Fuente: CORPEI

Realizado por: Autor del trabajo

Gráfica Nº 7



Fuente: CORPEI

Realizado por: Autor del trabajo

El sector cafetalero ecuatoriano es altamente vulnerable a la oferta y demanda mundial, lo que resulta poco atractivo a los productores ecuatorianos, ya que el precio pagado por cada saco de café se queda en los intermediarios, comerciantes, exportadores y demás personas involucradas en la cadena productiva de la caficultura.

Los años comprendidos entre el 2001 y 2004 han sido considerados los de mayor crisis cafetalera de toda la historia; sin embargo a partir del 2004 el panorama ha cambiado para mejor, actualmente los precios se han estabilizado debido a que los países exportadores acordaron en mantener un equilibrio sobre la oferta y demanda en el mercado internacional.

Es preciso que el café ecuatoriano busque nuevos segmentos y proporcione nuevos productos dándole valor agregado al grano de café; muchos empresarios y caficultores han comenzado a percibir las nuevas exigencias del mercado internacional: café orgánico, café industrial, los cuales han incentivado al mejoramiento del cultivo, de manera que se mejora el rendimiento y la calidad del café.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA TODOS SANTOS CAFÉ

1. Fortalezas y Debilidades

1.1 Fortalezas

- La producción se la realiza con café de altura, incrementando el aroma del café.
- Creación de valor agregado, innovando la presentación del café con fundas de yute y sello precolombino.

1.2 Debilidades

- Ausencia de un sistema eficaz de distribución y promoción.
- Limitada cobertura geográfica.
- Deficiencia en costos y disponibilidad de capital.
- Carencia de flujo de efectivo y estabilidad financiera.
- Instalaciones no adecuadas y falta de tecnificación en la fabricación.
- Falta de certificaciones de calidad del producto.
- Falta de crédito para la innovación de maquinarias.

2. Procesos Estratégicos de la Empresa

2.1. Misión: *Todos Santos Café* es una empresa que se desarrolla en los sectores cafetaleros y cacaoteros, creando valor agregado mediante el procesamiento de dichos productos, brindado calidad y buen servicio a nuestros clientes y consumidores; manteniendo un compromiso social y con el medio ambiente.

2.2. Visión: Constituirse como una empresa creciente en el procesamiento de café y cacao, brindando alta calidad en sus

productos para proveer algo diferente a los sentidos de los consumidores de café y chocolate.

2.3. Objetivos

- Incrementar la producción del café tostado en grano en un 50% anual, durante tres años. Después del tercer año mantener una producción con un crecimiento del 20% anual.

- Incrementar la producción de café tostado molido en un 50% anual durante tres años. Después del tercer año mantener una producción con un crecimiento del 20% anual.

- Mantener la satisfacción del cliente, proporcionando café de alta calidad. La satisfacción va a ser medida a comienzo de cada año a través de encuestas a los clientes y consumidores.

Tabla Nº 1: Calificación de los Procesos Estratégicos de la Empresa

PARAMETRO	Bajo	Medio	Alto	FORTALEZA	DEBILIDAD
Procesos Estratégicos		X		La empresa cuenta con misión, visión y objetivos, lo cual posibilita el trabajo y desempeño en cuanto al propósito de la empresa	A pesar de poseer misión, visión y objetivos, estos no son trasmitidos a todo el personal de la empresa, y se queda tan solo en la gerencia.

2.4. Recursos Humanos

2.4.1. Calidad y Cantidad de Mano de Obra Requerida

Todos Santos Café, creada el 2003, considerada como una pequeña empresa familiar, es manejada y trabajada por:

- El dueño de la empresa, encargado de la compra y del tostado del café.
- Una persona encargada del molido y empacado de las diferentes presentaciones del café.
- Una persona que maneja el departamento de ventas y aumento de cartera.

2.4.2. Nivel de conocimientos de la Empresa

En el negocio del procesamiento de café, una buena selección del grano es fundamental para obtener un café de alta calidad. El dueño enfatiza que el proceso se inicia en la compra de café de zonas altas (Loja y Zaruma) pues el aroma es más concentrado, también compra el café de Jipijapa, siempre cerciorándose en la calidad del grano arábigo, que a través de años de experiencia en el negocio, han servido al dueño para reconocer un buen grano, y el tiempo óptimo de tostado. En busca de la combinación perfecta para que la consistencia y el buen aroma estén presentes en cada funda de café, se mezclan arábigos de las zonas antes mencionadas.

2.4.3. Calidad de la Administración General

Todos Santos Café es una empresa familiar y artesanal, con un mínimo de personal, donde las decisiones sobre presentación, distribución y comercialización de café se toman en consenso entre el dueño y la encargada de la comercialización. Consideran que al innovar la presentación del café se crea valor agregado a sus productos.

El problema en la administración de esta empresa, es que el dueño tiene otro trabajo, y es en sus tiempos libres o fines de semana que se dedica al tostado de café, dificultando una producción continua, que afecta directamente al momento de una venta al por mayor, pues no poseen un *stock* muy elevado de su producción.

2.4.4. Productividad

La maquinaria que poseen podría producir cinco quintales de café diarios pero admiten tener una baja productividad, pues producen entre 40 a 50 quintales al año, debido a no tener una elevada demanda de sus productos y tampoco poseen el capital para adquirir la materia prima, asegurando que el precio del quintal de café arábigo varia mucho a través del año.

2.4.5. Organigrama organizacional

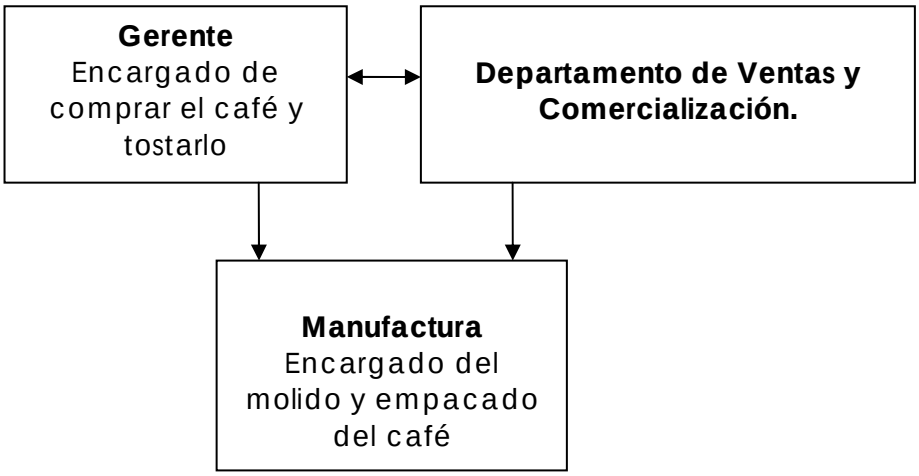


Tabla Nº 2: Calificación del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa

PARAMETRO	Bajo	Medio	Alto	FORTALEZA	DEBILIDAD
Recursos Humanos	X				Existe poco empoderamiento hacia con el personal, no se delega mas responsabilidades al personal. Estructura organizacional bastante rígida para la producción. Falta de personal, imposibilitando la productividad de la empresa.

3. Procesos Productivos

3.1. Instalaciones

La fábrica se encuentra ubicada en Guayabamba, Pichincha, a una hora aproximadamente de la ciudad de Quito. Lo que actualmente son las instalaciones para la producción de café era una finca propiedad de los padres del dueño de la empresa. La cual ha sido adaptada para cumplir las funciones de fábrica.

La empresa cuenta con la siguiente maquinaria:

- Una Tostadora capacidad un quintal.
- Molino Eléctrico.
- Mesas de selección del grano.
- Selladoras.
- Contenedores para almacenar café hasta seis quintales.

3.2. Capacidad de producción

Como ya se mencionó, la maquinaria podría funcionar en su 100% si produciría cinco quintales diarios de café.

3.3. Flexibilidad de producción

Todos Santos Café tiene poca flexibilidad en su producción por dos razones:

- El dueño es el que realiza la compra y el tostado del café, pero actualmente tiene otro trabajo, lo que le imposibilita realizar sus funciones entre semana, dedicándose a la fábrica los fines de semana o sus días libres, siendo un problema en la flexibilidad de la producción.

- La falta de capital para comprar la materia prima, dependiendo de las ventas de los meses pasados y el precio del quintal de café arábigo, van comprando el café, asimismo la empresa compra directamente al productor de café al por menor, los cuales no dan crédito y se les debe cancelar todo al momento de la compra.

3.4. Certificaciones.

Actualmente *Todos Santos Café* posee Registro Sanitario 598INHCAN124, con el que comercializa dentro del país. No tiene ningún otro tipo de certificación, pues representa un costo para la empresa, la cual esta baja de presupuesto.

Tabla Nº 3: Calificación de los Procesos Productivos de la Empresa

PARAMETRO	Bajo	Medio	Alto	FORTALEZA	DEBILIDAD
Procesos Productivos		X		Instalaciones y maquinarias en buen estado. Además tienen una capacidad de producción instalada para cubrir la demanda local.	Poca flexibilidad en la producción debido a la falta de personal.

4. Procesos Financieros de la Empresa

4.1. Balance General del 2004 y 2005

Tabla Nº 4

BALANCE GENERAL						
	Al 31 DIC 2004			Al 31 DIC 2005		
ACTIVO						
CORRIENTE						
Disponible						
Caja		125			750	
Caja Chica		50			100	
Bancos		250	425		1850	2700
Exigible						
Cuentas por Cobrar	210	210		1800	1800	
Reserva para cuentas incobrables		-2,1	207,9		18	1782
Inventarios						
Productos Terminados		500			600	
Materia Prima		250	750		50	650
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE			1382,9			5132
Fijo						
Muebles y Enseres de Oficina	480			605,47		
Maquinaria y Equipo de Fabrica	4850	5330		4850	5455,5	
Depreciaciones Acumuladas		799,5	4530,5		1599	3856,47
Cargos Diferidos						
Amortizaciones Perdidas años Anteriores					640	640
TOTAL DEL ACTIVO			**7296,3**			**9628,47**
PASIVO						
CORRIENTE						
Exigible a Largo Plazo						
Prestamos Bancarios		6977,8			4800	
Reserva para Beneficios Sociales		118,5			180	
15% Participacion a Empleados					667,27	
TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE			7096,3			5647,27
Capital y Reservas						
Capital Social			200			200
Resultados						
Utilidad antes del Impuesto y Reservas			0			3781,2
TOTAL DEL PASIVO			**7296,3**			**9628,47**

4.2 Estado de Resultados

Tabla Nº 5: Estado de Perdidas y Ganancias de Todos Santos Café

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				
	Al 31 DIC 2004		Al 31 DIC 2005	
SECCION INDUSTRIAL				
VENTAS		4000		18000
VENTAS NETAS		4000		18000
COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS				
Materia Prima				
Inventario Inicial	800		250	
Compras del Periodo	1450		8800	
Disponible para la Producción	2250		9050	
Inventario Final	250		50	
Materia Prima Utilizada	2000		9000	
Mano de Obra	1800		2000	
Gastos de Fabricación	200		800	
Costo de Producción	4000		11800	
Inventario Inicial de Prod. Terminados	250		500	
Disponible para la Venta	4250		12300	
Inventario Final de Prod. Terminados	500	3750	600	11700
UTILIDAD EN VENTAS		250		6300
Gastos Operacionales				
Gastos de ventas	200		720	
Gastos de Administración	860	1060	200	
Gastos Financieros			931,53	1851,53
UTILIDAD OPERACIONAL		-640		4448,47
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO		**-640**		4448,47
15% Participación a Empleados				-667,27
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y RESERVAS				**3781,2**

El estado de resultados del 2004, mostró un saldo neto de aproximadamente US$ 640 en contra. La empresa explica la perdida debido a la inversión en maquinaria que tuvo que realizarse para mejorar la producción de los años siguientes, además de la poca venta que tuvo ese año pues todavía estaba en su etapa de inserción en el mercado local. Sin embargo se puede observar que el año 2005, existió un notable aumento de cartera y de ventas, cuadruplicando las ventas del año anterior, evidenciando un rápido crecimiento de la empresa.

4.3 Inversiones Requeridas para la exportación

En algunas ocasiones el exportador y la empresa deberá invertir en diferentes actividades, con el propósito de dar a conocer su producto, entre ellas: viajes de promoción (ferias), publicidad, certificaciones y trámites en general.

5. Posicionamiento de la Empresa

5.1 Participación en el mercado local

Todos Santos Café está creciendo notablemente a través de los años, sin embargo su participación en el mercado local es mínima comparada a otras empresas algunas transnacionales: Nescafé, y locales: Escoffee, Montecristi entre otras. Hay que resaltar que el mayor mercado local de *Todos Santos Café* son los duty free en los aeropuertos, pues su presentación resulta bastante atractiva para los turistas extranjeros. Además de distribuir a restaurantes y hoteles, especialmente en la ciudad de Quito.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DEL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS EN EL CONSUMO DE CAFÉ

1. Oportunidades y Amenazas del Mercado de Estados Unidos para la Empresa Todos Santos Café

A continuación se detallan las amenazas y oportunidades del mercado americano para el café; algunas de las cuales fueron extraídas del documento PDF Análisis sectorial del Café, de Jaime Ortega.

1.1. Oportunidades para el Sector

- Creación de nuevos nichos de mercado, especialmente en jóvenes entre 18 y 25 años.
- Café como sustituto de otros productos como el té.
- Promoción en eventos internacionales.
- Demanda de café orgánico con tendencia creciente.
- Creciente demanda de café de altura por su concentración de aroma.
- PIB per. Cápita: US $39.731,65.

1.2. Amenazas para el Sector

- Incertidumbre de política económica.
- Sobreproducción mundial.
- Aumento de productividad en otros países.
- Concentración de firmas compradoras.
- Mercado Maduro, altamente competitivo.
- Fuerte posicionamiento de otros países productores.
- Ecuador es poco conocido como país productor de café.
- Costos de instauración de marcas y registros sanitarios, sumamente altos.

2. Análisis del Perfil del Mercado Americano y sus Consumidores

Estados Unidos, tiene una población de 400'000,000 habitantes, de los cuales el 78% vive en áreas urbanas. La mayor parte de ésta población es de ascendencia inglesa, aunque los latinos son el grupo de mayor crecimiento. California, Texas y Florida son los estados con el mayor crecimiento poblacional debido a la alta concentración de emigrantes que ahí residen. Estados Unidos puede dividirse en cinco grandes áreas geográficas: norte, sur, centro, y las costas este y oeste, que concentran a la mayor parte de la población. Su vasto territorio no solo está lleno de recursos naturales, sino también de grandes industrias. EEUU es el mayor productor y exportador de alimentos del mundo, la sexta potencia pesquera, gran productor de madera, papel, minerales, petróleo, gas natural y carbón

A pesar de una notable reducción de importaciones a Estados Unidos, sigue considerado como uno de los mayores mercados nacionales de consumo, en el 2001, el 21% de las importaciones brutas mundiales fueron destinadas a este país, sobresaliendo los productos industriales tales como: petróleo y derivados, automóviles, computadoras, entre otros. Países productores de materias primas reconocen a Estados Unidos como su mejor comprador. Tal es el caso del café, el cual es importado en su mayoría en grano verde, en el 2001 se comercializó 19.29 millones de sacos, para luego ser procesados por las grandes multinacionales *Kraft Foods, Sara Lee / DE, Procter and Gamble, Starbucks y Nestlé*.

Un total de 21.45 millones de sacos de grano de café verde de 60Kg o su equivalente en los diferentes tipos fueron negociados en el mercado Americano, siendo la variedad Arábiga 76%, la más comercializada en el 2001, la variedad Robusta solo representó el 24% de todas las importaciones. Entre sus principales proveedores de café están: Colombia 17%, Vietnam 15%, Brasil 15%, Guatemala 11% y México 10%, además de países como Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, Nicaragua, y Perú que representan el 17%. (Coffee; 2002, 35), a más de importar cerca de 675.000 sacos de café verde de Europa, principalmente de Alemania, uno de los

principales mercados donde se negocia y se calcula el precio diario del café.

Dentro de la comercialización de café procesado existen diferentes tipos, de acuerdo a la demanda del consumidor americano, el café tostado y en grano constituye dos tercios del total de ventas de café, vendiéndose en supermercados para consumo en el hogar, siendo así el más popular entre los estadounidenses, de cada 100 tazas diarias de café, 73 tazas de este tipo son consumidas diariamente.

Existen diferentes presentaciones por las que se comercializa este tipo de café, en frasco o en empaque de plástico; una característica importante de este mercado es la mala percepción que se tiene sobre la calidad del café tostado y en grano debido a las diferentes marcas de café en grano que compiten en base a precios y no calidad. Sin embargo está surgiendo una nueva forma de venta y consumo de café, los llamados cafés especiales o gourmet, de mejor aroma y sabor, logrando que los consumidores paguen más por un mejor café. "La visibilidad creada por el segmento gourmet ha tenido un impacto beneficioso tremendo en la popularidad de la industria", afirma Robert Nelson, presidente de la NCA. "Las tiendas de café gourmet han jugado un papel en el incremento del consumo, no solo en la provisión de un gran café de calidad, sino en la seguridad de experiencias gratificantes, los lugares donde los consumidores pueden socializar con amigos y adquirir conocimientos" (25 millones; 10 mayo 2006).

El café representa después del petróleo el segundo producto más negociado mundialmente; su consumo en Estados Unidos es tan popular que se ha constituido como el mayor mercado nacional de café en el mundo. El estilo de vida Americana, lleno de presiones y exigencias en el desempeño laboral, ha incorporado al café como su gran aliado por ser el mayor estimulante natural, debido a sus altos niveles de cafeína (entre 100 - 150 mg. por 180 ml.); una de las drogas activas mas rápidas conocidas por

el hombre, tratándose "de una sustancia que penetra con facilidad en todas las células del organismo y estimula la transmisión de los impulsos entre las neuronas" (Consumer; 22-nov-06). Así también el café se ha establecido como un agente sociabilizador en la sociedad americana, entre las principales características de un consumidor de café americano tenemos:

1. "Existe una fuerte tradición de consumo de mezclas de distintas calidades de café, donde el precio presenta un papel importante para establecer la proporción en que participa cada una de las calidades en la mezcla. Sin embargo, (...) tienen cierta predilección por los cafés *suaves*" (Tendencias; 7 noviembre de 2006).
2. Perciben al café como una bebida que proporciona energía en sus labores del día-a-día; tanto en el trabajo como en el estudio.
3. "Los hábitos de consumo de café en los Estados Unidos se acercan cada vez más a los establecidos por mucho tiempo en el viejo mundo, hacia los llamados café gourmet que no incluyen solo las bebidas con base en el capuchino, sino en cafés fríos, todos los destilados de los mejores granos como el expresso, late capuchino, y otros" (25 millones).
4. Debido a la expansión de cafeterías por todo el país, el café lo consumen a cualquier hora del día, sin embargo sigue siendo en el desayuno cuando más se consume.
5. El café es visto como un complemento para después de las comidas, en especial las de tipo Europeo.

En las últimas dos décadas el consumo de café en Estados Unidos se vio afectado por diversas razones, disminuyendo así su consumo per. capita. La popularidad de otras bebidas entre los americanos, dejando a un lado el consumo de café y leche, sustituyéndolos por té, sodas y jugos. En 1975 el 62% de la población consumía café, mientras el 47% sodas o bebidas suaves; en el 2001 el 58% de Americanos se inclinó hacia estas bebidas, y el 52% por café (Coffee; 2002, 36) (tabla Nº 6).

La mala publicidad realizada por la competencia del café, y de ciertos

estudios científicos, ha contribuido en la disminución de su consumo. Según algunos estudios realizados por "epidemiólogos relacionaron la costumbre de consumir habitualmente esta bebida con un riesgo mayor de padecer tres patologías concretas: enfermedad coronaria, cáncer de páncreas y problemas reproductivos" (Martínez, Carlos, 23-nov-06).

Tabla Nº 6

Consumo de Bebidas en Estados Unidos, 1975-2001					
Porcentaje de Consumidores de Bebidas	**1975**	**1990**	**1999**	**2000**	**2001**
Café	62	54	54	54	52
Té	27	30	31	30	31
Leche	51	47	34	31	33
Bedidas Suaves (Sodas)	47	65	61	60	58
Jugos	44	46	38	38	43

Fuente: Coffee, an export's guide: NCA

Los hábitos y gusto por el café en los americanos ha cambiado en estos últimos años, un notable incremento en su consumo, ha hecho que este mercado resurja nuevamente después de años de declive. "Muchos de estos nuevos tomadores, 25 millones en los últimos 10 años, calcula la Asociación Nacional de Café de los Estados Unidos (NCA), están entre los 18 y 25 años de edad, un grupo alguna vez considerado como perdido por el avance de las bebidas gaseosas"(25 millones). La innovación ha sido clave para la inserción de este grupo al consumo de café, siendo las tiendas gourmet, presentes en cada esquina de las ciudades Americanas, claves en el renacimiento del café; además de las diferentes presentaciones *listas para tomar* de café, compiten con otro tipo de refrescos.

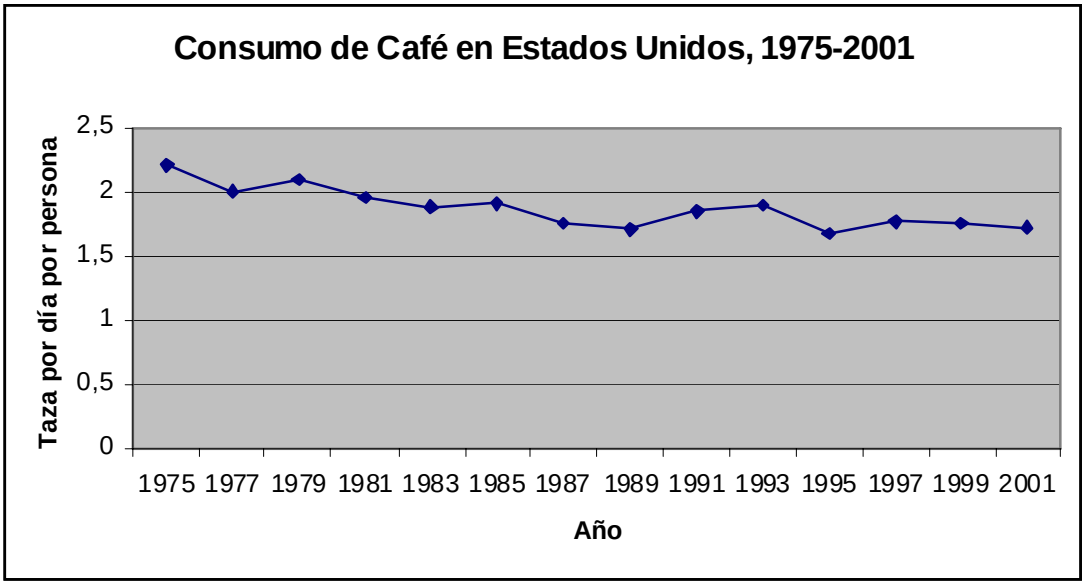
Donde alguna vez la facilidad de preparación, la uniformidad del gusto y consideraciones del precio fueron las claves de venta, la variedad y calidad

son ahora la clave del negocio del café en los Estados Unidos, que ha invertido en forma masiva en anunciar sus productos nuevos y de clase y repulir la imagen algo desmejorada de las bebidas (25 millones).

Debido a su nueva popularidad en Estados Unidos, se estima que el consumo de café siga en aumento, nuevos hábitos por parte de sus habitantes, haciendo del café una bebida consumida a cualquier hora del día, convirtiéndola en su agente sociabilizador entre amigos o colegas de trabajo. Los jóvenes se han convertido en el actual target del mercado de consumo de café en Estados Unidos, procurando desarrollar entre ellos fidelidad hacia el producto.

En promedio un americano en 1995 consumía 1.67 tazas de café por día, una notable disminución si se compara con el consumo de 1975 (Gráfico Nº 8), aproximadamente 2.2 tazas de café por día. Estos últimos cinco años ha existido un incremento tanto en los consumidores como en su consumo, 62% de estadounidenses adultos consumen café diariamente u ocasionalmente, con un promedio de 1.72 tazas de café por día. Se estima que estas cifras sigan en aumento, y lleguen a alcanzar a las de los años 70.

Gráfico Nº 8



Fuente: Coffee, an export's guide: NCA

2.1 Segmentación del Mercado

Debido a que la población de Estados Unidos es tan grande, es necesario para *Todos Santos Café* dirigirse a un mercado concreto dentro del país antes mencionado, de manera que por razones de logística se recomienda segmentar de la siguiente manera:

- Definir un Estado al que se quiera llegar.
- Definir una ciudad dentro del Estado donde tenga acogida el café.
- Definir las características de las personas a las cuales queremos dirigir nuestro café: actividades, preferencias, edades.

California con una superficie de 410.000 km2, es el tercer estado más grande de Estados Unidos, se encuentra ubicado en la zona oeste, junto al océano Pacífico. Su economía se basa en la agricultura, turismo, tecnología, energía eléctrica y ocio. California es el estado mas poblado, en el 2005 se estimaba llegar a 36,132,147 habitantes (U.S Census), siendo sus principales ciudades son: Los Ángeles que concentra el 48% de la población, y San Francisco con el 20%.

San Francisco, metrópoli de la cultura, se ha caracterizado por sus calles en pendientes, su notable arquitectura y su falla geológica que provoca temblores diarios. El nivel de ingresos de los habitantes de San Francisco es mayor con relación al de California.

Debido a la gran aceptación por la cultura y el arte, y sus elevados ingresos, los habitantes de San Francisco, han despertado un nuevo gusto y apreciación por un buen café, dispuestos a pagar más por un café de mejor calidad y que lleve el sello de gourmet o especial.

Tabla Nº 7

Segmentación para el mercado de café en Estados Unidos			
Segmentación demográfica			
	Estados Unidos	California	San Francisco
Población (2005)	296,410,404	36,132,147	751,682
Porcentaje de Población Adulta (2004)	55,80%	55,30%	68,70%
Ingreso medio por hogar (1999)	$43,318	$48,440	$55,221
Ingreso Per Capita (1999)	$21,587	$22,711	$34,556
Ventas al por menor per capita (2002)	$10,615	$10,264	$12,170

Fuente: U.S Census Bureau
Elaborado: Autor

Tabla Nº 8

Tendencias de Consumo de Café en Estados Unidos; 2002	
% de Población Adulta que consume café diariamente	52%
% de Población Adulta que consume café ocasionalmente	77%
% de Población Adulta que consume café gourmet diariamente	13%
% de Población Adulta que consume café gourmet ocasionalmente	59%

Fuente: U.S Census Bureau
Elaborado: Autor

Tabla Nº 9

Relación entre las tendencias de consumo de café gourmet y la Población Adulta de San Francisco		
		Población Adulta
Total de población Adulta (19-64 años)		516,406 personas
% de Población Adulta que consume café gourmet diariamente	13%	67,133 personas
% de Población Adulta que consume café gourmet ocasionalmente	59%	304,680 personas

Fuente: U.S Census Bureau
Elaborado: Autor

Después de haber segmentado demográficamente y por tendencias de consumo de café, *Todos Santos Café* debe enfocarse en el consumidor adulto de edades entre los 19 a 64 años, que habiten en la ciudad de San Francisco, California, teniendo como característica principal el gusto por el café especial. Existen alrededor de 67,133 personas en San Francisco que consumen este café diariamente; muchos de ellos los consumen en

cafeterías especializadas en café gourmet o en tiendas de ventas al por menor, muchas de ellas se concentran en la venta de productos gourmet.

Al enfocarse en este segmento, *Todos Santos Café* puede recalcar las cualidades de su café: café de altura y su variedad en las mezclas del tipo arábigo; además puede obtener fidelidad en sus consumidores a través de la promoción del país de origen del producto.

Entre los posibles compradores del café tostado en grano *Todos Santos Café* tenemos a diferentes tiendas locales de productos especiales y gourmet en el área de San Francisco, California.

Oakville Grocery
2801 Leavenworth St (Cross Street: Jefferson Street)
San Francisco, CA 94133

Stella Pastry Cafe
446 Columbus Ave
San Francisco, CA 94133-3902
(888) 270-3020

Trader Joe's
555 9th St
San Francisco, CA 94103

Bi-Rite Market
3639 18th St
San Francisco, CA 94110-1531

Mambo Cafe
634 Shotwell
San Francisco, CA 94110

3. Análisis del Producto

Todos Santos Café tiene a su haber dos presentaciones: café tostado y molido sin descafeinar y café tostado sin descafeinar en presentaciones de 500gr y 250gr. Este proyecto de exportación se enfoca en la segunda presentación, siendo su partida arancelaria 09012100. Empacado en fundas de polietileno de 3 micras propio para alimentos e introducido en una funda de yute tratado contra insectos.

Estados Unidos tiene un arancel del 0% a las importaciones de cualquier país o región del mundo para esta partida arancelaria (Anexo1), inclusive no posee restricción alguna en cuanto a cupos. A continuación se describe los requisitos para la exportación de productos al mercado Americano, es imprescindible diferenciar si la cantidad de café que se va exportar tendrá una entrada informal o formal, con el objeto de realizar la documentación de manera correcta.

> Usualmente, si el valor de la mercancía es igual o menor a US $2,000, la entrada será informal. Las entradas informales cubren los embarques personales y comerciales para consumo y ventas. Las entradas informales no requieren una fianza y la mercancía se liquida inmediatamente luego del pago de los impuestos de importación. En este caso, el inspector de aduana es el responsable de asignar el código HTS a la mercancía y de completar los formularios de aduana. Las entradas formales se requieren para la mercancía con valor mayor a US $2,000, incluso los embarques personales si sobrepasan este valor. Por lo general, las entradas formales aplican a los embarques comerciales y se apoyan por una fianza que asegura el pago de los impuestos por parte del importador y el cumplimiento de los requisitos de aduana. El haber presentado una fianza a aduana, permite al importador tomar posesión de la mercancía antes del pago de los aranceles, impuestos y tarifas que apliquen.
>
> Los documentos (que deben estar en inglés) que se requieren para la entrada formal de bienes destinados directamente al comercio, sin restricciones de uso o tiempo, son:
> • Conocimiento de embarque aéreo, marítimo o certificado de transportista.
> • Factura comercial extendida por el vendedor, que contenga valor y descripción de la mercancía.
> • Manifiesto de entrada (Formulario Aduanero 7533) o Entrega Inmediata (Formulario de Aduanas 3461).
> • Lista de Empaque, si aplica, y otros documentos necesarios para determinar la admisibilidad de la mercancía (Requisitos para exportar; Junio 2006).

La FDA es la entidad encargada en inspeccionar que todos los productos alimenticios cumplan con los requisitos expedidos por esta agencia, la misma que tiene la facultad de negar la entrada del producto si este no cumple las exigencias Americanas.

> La normativa básica de la FDA para la importación de alimentos se basa en aspectos puntuales tales como:
> • Información Nutricional del Producto por presentación.

• Lenguaje de la información en idioma inglés, opcional idioma español, sugerido ambos.
• Lugar de origen.
• Nombre y dirección del exportador.
• Código de Barra.
• Marca o distintivo del producto (Requisitos para exportar; Junio 2006).

Existen ciertos requisitos que se deben cumplir en el Ecuador antes de exportar, estos son:

- Autorización y obtención de certificado de origen, en el Ministerio de Comercio Exterior.
- Contribución del 2% del valor FOB por cada cien libras para la Organización Mundial del Café.
- Inspección por el COFENAC para comprobar con lo declarado en el FUE y extender el certificado de calidad y variedad de café.

4. Análisis de Precios

4.1. Cálculo de los costos de producción del producto a exportarse

Los precios de café verde varían diariamente, sin embargo los precios del café procesado se mantienen durante el año. Sin embargo para un mejor cálculo de costo de producción de *Todos Santos Café*, se ha analizado por porcentaje, de manera que si existe un aumento en el precio de la materia prima, se sabe cual es el porcentaje que representa dentro del costo de elaboración de cada bolsa de café de 500gr.

Tabla Nº 10: Cálculo de costos de producción del café a exportarse

Cálculo de Costo por bolsa de 500gr.		
	Precio US$	**Porcentaje**
Materia Prima	1	23,25%
Empaque Interior Etiqueta y Funda	0,09	2,09%
Empaque Exterior Funda Yute, Etiqueta y Sello	0,75	17,44%
Mano de Obra y transporte	1,29	30%
Costo Total	**3,13**	**72,78%**
Precio de Venta al Publico	4,3	100%

4.2. Análisis de los precios FOB y PVP por productos similares

Comparando los precios FOB de la competencia con los de la empresa, se observa que el precio de café Galletti es US$ 0.40 centavos mas barato por kilo. Sin embargo no se sabe la presentación y la cantidad que están exportando. Debido a esta inseguridad sobre la manera a exportarse, la comparación entre las dos compañías no es precisa.

Tabla Nº 11

Comparación del precio FOB de la Competencia y Todos Santos Café (año2006)		
	Competencia: Café Galletti	Todos Santos Café
	US$/ kilo	US$/kilo
Café en grano calidad Gourmet	6,2	6,6

Tabla Nº 12

Comparación del Precio de Venta al Público de la Competencia y Todos Santos Café (año 2006)			
	Todos Santos	Competencia : Café Britt	Competencia : Escoffee
	US$/500gr	US$/250gr.	US$/500gr
Café en grano tostado (Calidad Gourmet)	4,3	7,95	8,95

Al comparar los precios de venta al público de la empresa con los de la competencia, podemos observar que el precio de *Todos Santos Café* está por debajo de los precios de Café Britt y Escoffee. Hay que considerar que ambas empresas son compañías grandes donde sus gastos administrativos y operativos son mas elevados que en una pequeña empresa como *Todos Santos Café.* Sin embargo la competencia tiene la capacidad de proporcionar pedidos de grandes volúmenes así como también descuentos a compradores por mayoreo, lo que *Todos Santos Café* está imposibilitado a hacer.

4.3. Precio del producto al momento de ingresar al mercado Americano

En el análisis de precio al momento de ingresar a Estados Unidos, se ha considerado hacerlo por volúmenes de 50 kilos o más, con un máximo permitido de 250kg. Puesto que a mayor peso, menor es el costo del envío.
El precio de envío, US$ 5.65 por bolsa ha sido calculado con la cotización vía courier de 50 kilos y dividido para 500gr que pesa cada bolsa. El precio al momento de ingresar al mercado americano es un poco elevado, comparando con los de la competencia que ofrecen descuentos a mayoristas.

Tabla Nº 13

Precio del Café Todos Santos al momento de ingresar al mercado Americano (Vía Courier)	
	US$/bolsa500gr
Precio FOB	4,3
Envio (por 50kilos)	5,65
Precio de Ingreso a USA	**9,95**

5. Análisis de Logística y Distribución

5.1 Estrategia de Distribución:

La estrategia que *Todos Santos Café* utilizó dentro del mercado del Ecuador fue contactarse personalmente con hoteles, restaurantes, locales comerciales en los aeropuertos, etc. Analizando las posibles cadenas de distribución en Estados Unidos podemos ver que la gran mayoría presenta dificultades al momento de ingresar con la marca a dicho país. Es así que recomendamos tratar de introducir el producto a través de las cadenas menos usadas, usando la misma estrategia que a nivel nacional. Es este nicho donde encontramos las mayores oportunidades de que la marca pueda posicionarse con mayor facilidad. Además contamos con la ventaja de que en la costa este de Estados Unidos, especialmente California existe una gran cantidad de locales que venden productos gourmet y especiales.

Al ser la estrategia de *Todos Santos Café* contactarse con diferentes tiendas de productos gourmet en San Francisco, California, Estados Unidos, es necesario tener una lista referencial de posibles futuros clientes de la empresa, mencionada en la página 31 del presente trabajo.

A continuación se detalla las diferentes estrategias de distribución, enumerando sus ventajas y desventajas.

Tabla Nº 14: Estrategias de distribución (ventajas y desventajas)

	IMPORTA-DORES	**REPRESEN-TANTES**	**MINORIS-TAS**	**MERCADO MASIVO**	**OTROS**
CARACTERISTICAS	Grandes cantidades de materia	Gran conocimiento y manejo del mercado	Grandes y pequeños divididos en nichos específicos.	Grandes supermercados y marcas multinacionales	Tiendas locales de productos gourmet y de souveniers.
VENTAJAS	Asume riesgo de la operación Se encargan de buscar los clientes	Búsqueda de clientes. Correcta promoción del producto y recolectar información del mercado.	Productos de alta calidad. Comercialización de marca propia. Venta directa.	Gran cobertura.	Baja competencia. Mas oportunidades de mantener la marca. Nicho menos explotado.
DESVENTAJAS	Perdida del control sobre la Comercialización del producto. Perdida de la marca.	Piden exclusividad de representación. Representa a varias compañías del ramo al mismo tiempo.	No admiten marcas ajenas. Alta competencia	Falta de Información al consumidor. Productos de mediana calidad. Precios bajos.	Acceso limitado. Alto costo de transporte.

5.2 Logística

En la estrategia de logística y distribución, se ha analizado diferentes medios de transporte con el fin de recomendar el más óptimo para la exportación de café a San Francisco, Estados Unidos. Observando que el peso a exportar son los que más influyen al momento de escoger el transporte. Debido a que *Todos Santos Café* es una empresa pequeña sus volúmenes de venta en el extranjero van hacer bajos, estimando exportar el 30% de su producción anual en los primeros tres años.

Tarifa Aérea

Flete: US$ 2,65 p/kilo

Gastos locales**:**
Documentación: US$ 50.00
Manejo local: US$ 50.00

Tránsito: 2 días
Salidas: diarias
Aeropuerto: San Francisco, California.

Costo aprox. Flete por 50 kilos: US$ 232.5
Costo aprox. De flete por bolsa de 500gr: US$ 2.32

Tarifa Marítima

Flete: US$ 390 ton/m3

Gastos locales:
Documentación: US$ 55.00
Insp. Antinarcóticos: US$ 45.00
AMS: US$ 25.00
Manejo local: US$ 45.00

Tránsito: 20-25 días
Salidas: quincenales.
Puerto: San Francisco, California.

Costo aprox. Flete por tonelada métrica: US$560
Costo aprox. De flete por bolsa de 500gr: US$ 0.28

Debido al proceso de desaduanización, el uso de estos medios de transporte se necesita trabajar con importadores o representantes en Estados Unidos, los cuales se encargarían del mismo, y posteriormente distribuir a los locales de productos gourmet y locales de regalos.

Otro medio de transporte utilizado por empresas dedicadas a la venta de café gourmet es por medio de courier, los cuales brindan facilidades y precios convenientes a sus clientes frecuentes. Por medio de este transporte se facilita la estrategia de distribución de *Todos Santos Café*, de llegar personalmente a las tiendas antes mencionadas.

Tabla Nº 15: Cotización para envíos frecuentes vía courier

Valor de envíos vía courier con destino San Francisco	
Peso (Kg.)	**Precio (US$)**
10	194,9
20	264,9
50	444,9
100	744,9
150	1044,9
250	1644,9

Los valores antes mencionados lo pagarían los clientes a través de tarjetas de crédito y la compra la realizaría por medio de la página Web, proporcionando un servicio inmediato para la demanda del cliente.

6. Análisis de Promoción

6.1. Tipo de publicidad utilizada para promocionar el producto en el extranjero

Comparando las distintas empresas existentes dentro de este mercado, hemos notado que su forma de promocionar el producto se basa en una serie de factores como son el buen sabor, acidez, aroma y tueste del grano, por lo que *Todos Santos Café* se enfocará en vender "el auténtico sabor y aroma de café de altura", utilizando los siguientes medios de promoción.

- Mercados Online
- Estrategias Directas
- Ferias

6.1.1. Mercados Online: Estrategia utilizada por varias empresas dedicadas a la producción de café gourmet. A través de sus páginas Web venden de manera detallada las diferentes presentaciones de café y otros productos como chocolates, libros y accesorios para el café. Debido a las ventajas de comodidad, las ventas mediante mercados Online han resultado positivas para las empresas comercializadoras de café procesado, logrando obtener ventas al por menor y al mayoreo en todo el mundo. Su sistema de entrega casi inmediata por medio de una empresa courier hace de este mercado un sistema atractivo para los consumidores.

Todos Santos Café cuenta con una página Web www.ecuadoriancoffee.com, sin embargo esta se encuentra desactualizada, en la estrategia de vender utilizando este medio de promoción convendría utilizar un Benchmarket de la competencia que será analizada posteriormente. En el caso de aplicar esta técnica de comercialización y promoción es necesario que la empresa *Todos Santos Café* realice un convenio con alguna compañía courier para que se encargue de realizar las entregas de los pedidos con precios módicos para los clientes en las diferentes partes del mundo. Recomendado este medio de transporte para que sea la encargada del envío de los productos, proporcionando entregas casi inmediatas, aproximadamente de 2 días, a precios convenientes, además de facilitar descuentos para aquellos compradores que adquieran una cantidad considerable de bolsas de café.

6.1.2 Estrategias Directas: Llegar a los tiendas gourmet y tiendas de regalos por medio de muestras del producto para que lo puedan catalogar según sus necesidades y así llegar a establecer una relación de confianza a largo plazo. A través de esta estrategia se puede conseguir introducir el producto en restaurantes y hoteles de la zona, brindándoles facilidades en la entrega directa del producto dependiendo de sus necesidades.

6.1.3 Ferias: La asistencia a ferias es fundamental para conocer las tendencias del mercado en cuanto a productos, presentación y precios, a demás de ser útil para la realización y seguimiento de contactos. Es

importante recalcar el papel que desempeñaría la CORPEI para el desarrollo de la promoción de la empresa y sus productos a nivel internacional.

> La CORPEI, a través del Departamento de Ferias y Misiones Comerciales, impulsa la realización de eventos de promoción comercial, cuya finalidad es la de establecer contactos de negocios y así acceder a nuevos mercados incrementando la actividad exportadora. Adicionalmente, se otorga asistencia en la coordinación y elaboración de agendas de negocios, diseño y distribución de stands, así como capacitación para la participación en ferias y exhibiciones internacionales (CORPEI; 8-nov-2006).

6.1.3.1 Cronograma de Ferias para el 2007-2008

Nombre del la Feria: Spring Fancy Food Show
Descripción: Feria internacional de comida especial, organizado por NASFT
Audiencia: Contactos comerciales
Frecuencia: Una vez al año
Fecha: Mayo 6-8 2007
Lugar: McCormick Place
2301 S. Lake Shore Drive
Chicago, Illinois 60616
Estados Unidos.
Teléfonos: +1 (212) 482-6440
+1 (212) 482-6459

Nombre del la Feria: 19th Annual SCAA Conference & Exhibition
Descripción: Sector café y té.
Audiencia: Contactos comerciales
Frecuencia: Una vez al año
Fecha: Mayo 5-7 2007
Lugar: Long Beach Convention Center
Long Beach, CA
Estados Unidos.
Teléfonos: 949-497-3673 ext. 100
Cupo y contactos: CORPEI

Nombre del la Feria: Summer Fancy Food Show
Descripción: Feria internacional de comida especial, organizado por NASFT
Audiencia: Contactos comerciales
Frecuencia: Una vez al año
Fecha: Julio 8-10 2007
Lugar: Jacob K. Javits Convention Center
655 West 34th Street
New York, NY
10001-1188
Estados Unidos

Teléfonos: +1 (212) 482-6440
+1 (212) 482-6459

Nombre del la Feria: San Francisco Cash and Carry Show
Descripción: Productos gourmet, joyas, aromaterapia y baño, antigüedades, regalos y colecciones.
Audiencia: Comercio y publico en general
Frecuencia: Una vez al año
Fecha: Octubre 2007
Lugar: Western Exhibitors, LLC
2181 Greenwich Street
San Francisco, CA 94123-3493
Estados Unidos
Teléfonos: +1 (800) 346-1212

Nombre del la Feria: Winter Fancy Food Show
Descripción: Feria internacional de comida especial, organizado por NASFT
Audiencia: Contactos comerciales
Frecuencia: Una vez al año
Fecha: Enero 2008
Lugar: Moscono Convention Center
747 Howard Street
San Francisco, CA 94103
Estados Unidos
Teléfonos: +1 (415) 974-4192
+1 (415) 974-4073

7. Análisis de la Competencia

7.1Competencia Local: Café Galletti

7.1.2 Fortalezas de Café Galletti:

Creada en Quito en 1996, Café Galletti a logrado comercializar sus diferentes presentaciones de café gourmet y chocolates en varios hoteles del Ecuador: Marriot, Swiss Hotel, la cadena Arcor, así como también en clubes, restaurantes y supermercados.

Entre los diferentes servicios que proporciona café Galletti están:

- Private Labeling: elaboración de mezclas especiales para comercializar con la marca que el cliente desee.

- Entrenamiento en la elaboración de bebida de café y montajes de cafetería
- Asistencia técnica a través de AGROLAES S.A. desde el cultivo hasta el tostado del café (CafeGalletti).

Café Galletti utiliza las dos variedades de café, Arábigo y Robusta, el segundo para realizar las mezclas, con una producción aproximada de 400 quintales de café arábigo de altura lavado cada seis meses y 100 quintales de café robusta lavado anual.

Sus presentaciones combinan aromas y sabores diferentes como naranja, vainilla y amaretto, siendo novedoso en el mercado gourmet.

Tabla Nº 16: Presentaciones y características de café Galletti

Presentaciones	
	Características
Expresso Pasión	Tostado y molido
Turkish Mist	Tostado oscuro y molido
Orange Mocha	Café con naranjas
French Vanilla	Con esencia de vainilla
Amaretto Flirt	Con aroma a Amaretto
Excelso	Café de altura
House Blend	Mezcla de la casa en grano
Delirio Dripp	Tostado y molido para filtrar.

Fuente: Café Galletti
Elaboración: Autor

7.1.3 Participación en el mercado meta

Café Galletti exporta a Estados Unidos todas sus presentaciones de calidad gourmet a un precio FOB de US$ 6.20 el kilo. Sus clientes son locales gourmet y de regalos. Su inserción en el mercado Americano es reciente, siendo su participación mínima con relación a otras marcas.

7.2 Competencia Local: Escoffee

7.2.1 Fortalezas de Escoffee:

Escoffee es una empresa ecuatoriana que se formó a partir de la necesidad de producir café especial de manera de proporcionar un precio justo a los caficultores ecuatorianos, manteniendo equilibrio con el medio ambiente y las diferentes comunidades con las que trabajan.

Constantemente se encuentran renovando sus productos clasificándolos por su tueste, sabor y procedencia, además de poseer café orgánico. "Escoffee comercializa únicamente el más fino café Arábica SHB (Estrictamente Duro)" (Escoffe; 11 dic 2006), procesado de manera artesanal con el propósito de resaltar su aroma y sabor. El precio de las diferentes presentaciones de café están homogenizados a US$ 8.95 cada bolsa de 500gr, con excepción del café proveniente de Guatemala con un valor de US$ 9.95 por bolsa de 350gr. Un total de 45 productos desde máquinas para café, chocolates, café se vende a través de su página Web.

Tabla Nº 17: Presentaciones de Café Escoffe

	Blend Molido	Blend Grano		Blend Molido	Blend Grano
Instantáneo Especial			Descafeinado	x	x
Vilcabamba	x	x	Zaruma	x	x
Organic	x	x	Panqui	x	x
Olmedo	x	x	Nicaragua	x	x
Galapagos	x	x	Guatemala	x	x
Expresso	x	x	Chaguarpamba	x	x
Quilanga	x	x	Puyango	x	x
Marcabeli	x	x	Pallatanga	x	x
Amazonas	x	x	Manaba	x	x
Mindo	x	x	Caluma		x

Fuente: Escoffee
Elaborado: Autor

La empresa exporta a diferentes partes del mundo, Estados Unidos, Japón y Europa son sus mayores mercados, además de poseer 2 locales con su franquicia en Guatemala y 1 en Nicaragua. Emplean dos medios para la exportación, para pedidos pequeños realizados a través de sus página Web www.escoffee.com envían por medio de courier. Si los volúmenes de exportación son mayores a 200 Kilos utilizan contenedores manejados por una consolidadora.

Tabla Nº 18: Envíos & Descuentos de Escoffee (vía courier)

Bolsas	Envío & Empaque	% descuento por bolsas de Café
1-3	US$32.00	----
4-9	US$30.00	----
10-15	US$20.00	----
16-20	GRATIS	7%
21-50	GRATIS	20%
50+	GRATIS	25%

Fuente: Escoffee
Elaborado: Escoffee

7.2.2 Participación en el mercado meta:

La participación de Escoffee en Estados Unidos es mínima en comparación con empresas transnacionales que se encuentran altamente posesionadas en el mercado americano con sus marcas. Escoffee exporta sus diferentes presentaciones de Arábigo en bolsas de 250 gr. y 1 kilo. La mayoría de sus exportaciones a Estados Unidos son en quintales de café verde, vendiendo a las tostadoras americanas para su procesamiento con sus propias marcas.

7.3 Competencia Extranjera: Café Britt

7.3.1 Fortalezas de Café Britt:

Fundada en 1985 como la primera tostadora de Café especial en Costa Rica, ha logrado posesionarse mundialmente como una de las principales

marcas de café especial. Antes de dedicarse a la producción y comercialización de café gourmet, eran productores y exportadores de café verde y tostado. Actualmente la empresa tiene como fortaleza

> La capacidad de monitorear y dar cuenta de cada uno de los pasos en el proceso de producción del café (...) junto con las ventajas de costo que van asociadas al hecho de estar en el país de origen, coloca a Café Britt en un puesto sin igual como distribuidor mundial de café gourmet" (cafebritt; 12 dic 06).

Su comercialización es mediante almacenes ubicados en los aeropuertos internacionales de Costa Rica y Perú, además poseen "clientes comerciales, detallistas, de pedidos por correo y por Internet (...) ubicados en Estados Unidos, Canadá, Europa, Israel, Japón, China, el Caribe y América Latina" (cafebritt). Café Britt ofrece envío gratis a las compras mayores de 10 bolsas; sus compradores por mayoreo van desde restaurantes, hoteles, tiendas gourmet y de regalos, alimentos naturales y cafés. El manejo de envío de las bolsas de café lo realizan por medio de un courier, facilitando la entrega de los pedidos.

Entre las variedades ofertadas tanto en sus almacenes como en su página Web www.cafebritt.com, están clasificadas por su origen, sabor, tueste y alguna característica especial como orgánico. Sus diferentes presentaciones de café vienen empacados con una "válvula especial de una vía que permite mantener la frescura y durabilidad del café por más de un año" (Cafebritt). Este sistema de conservación del producto, hace que el mismo tenga ventajas sobre sus demas competidores, especialmente con relación al tiempo de preservación de aroma y sabor del café empaquetado.

Tabla Nº 19: Presentaciones de Café Britt	
Variedades Café de Costa Rica 340 gr.	**Variedades Café de Perú 250 gr.**
Tueste Oscuro	Tueste Oscuro
Tueste Claro	Tueste Claro
Descafeinado	Descafeinado
Espresso	Espresso
Orgánico	Orgánico Pachamama
Tarrazú Montecielo	Valle Sagrado
Tres Ríos Valdivia	
Poás Tierra Volcánica	

Fuente: cafebritt
Elaborado por: Autor

Tabla Nº 20: Tarifas de Descuento y Manejo de café Britt (compras online)			
Bolsas	**Manejo**	**Café de Costa Rica (340 grs.)**	**Café del Perú (250 grs.)**
1-9	US$ 8.95	US$8.95 c/u	US$7.95 c/u
10-11	GRATIS	US$8.25 c/u	US$7.25 c/u
12-19	GRATIS	US$8.00 c/u	US$7.00 c/u
20-59	GRATIS	US$6.95 c/u	US$5.95 c/u
60+	GRATIS	US$6.45 c/u	US$5.45 c/u

Fuente: Cafebritt
Elaborado: Cafebritt

7.3.2 Participación en el mercado meta.

En los últimos años Café Britt ha incrementado sus utilidades notablemente (Anexo 2), debido a la implementación de venta por Internet y por las facilidades de envío a diferentes partes del mundo. Parte de su estructura (Anexo 3) organizacional y acciones pertenece a Café Britt Corporation ubicada en Estados Unidos, de modo que existe un estrecho vínculo comercial entre Café Britt y este país. Sus productos están distribuidos en restaurantes, almacenes gourmet y de regalos, hoteles entre otros.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DEL ESTADO DE LA EMPRESA CON RELACIÓN AL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Después de haber analizado tanto la empresa *Todos Santos Café*, como el mercado al cual se quiere exportar se puede observar:

Todos Santos Café es una empresa con potencial para seguir creciendo, así lo demuestran sus procesos financieros. Sin embargo es importante mejorar en ciertas áreas, especialmente concerniente al personal. Se ha analizado que muchas veces la falta de flexibilidad de producción se debe a que no existe la mano de obra requerida.
La transmisión de los procesos estratégicos (misión, visión) al personal, acompañado de un empoderamiento de funciones, lograría que la estructura organizacional no sea tan rígida y se pueda trabajar de manera más eficiente.

El mercado de Estados Unidos, está abierto a todo tipo de productos, es realmente un país consumista por excelencia. El segmento al cual nos estamos enfocando esta dispuesto a pagar más por una mejor calidad, recomendando a *Todos Santos Café* siempre cerciorarse de proporcionar el mejor grano de altura, para ofrecer un aroma y sabor más concentrado, propio de la calidad gourmet.

Se debe estar conciente que exportar implica inversiones económicas, algunas de ellas elevadas como: viajes, publicidad, certificaciones, trámites en general. Sin embargo, estas inversiones van a proporcionar utilidades en un largo plazo. La empresa tiene que analizar su capacidad de endeudamiento para estas inversiones que servirán a la inserción del producto en el mercado meta.

Se recomienda utilizar el medio de distribución directa a los locales de tiendas gourmet en San Francisco vía courier, debido a que la empresa no

está en condiciones de proporcionar grandes volúmenes que muchas veces los agentes o distribuidores piden.

Una manera efectiva de comenzar a realizar negocios con los posibles compradores es a través de la página Web de la empresa, la cual deberá ser actualizada y recomendamos comenzar a trabajar con tarjetas de crédito, que serían las encargadas de realizar los cobros de los pedidos a través del Internet, de manera que se facilitarían las relaciones comerciales entre *Todos Santos Café* y sus clientes.

Es importante resaltar que los pedidos deben ser en montos superiores a los 50 kilos, con el objeto de que el costo del envío vía courier no sea muy elevado y los clientes estén dispuestos a pagar.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al finalizar el desarrollo de este trabajo, se han obtenido las siguientes conclusiones y recomendaciones, poniéndolas en consideración en los siguientes párrafos:

- El café es el segundo producto más negociado mundialmente, sin embargo el comportamiento de sus precios es altamente volátil, siendo muchas veces atractivo para productores y en otros casos causando grandes crisis económicas en los países productores.

- El sector cafetalero en el Ecuador, ha estado abandonado tanto por los productores como por el gobierno. No obstante en los últimos años se han creado una serie de organismos como el COFENAC, ANECAFE y gremios con la finalidad de promover el café ecuatoriano en otros países. Además de obtener ayuda por parte de la CORPEI para la inserción de nuestros productos en nuevos mercados mundiales.

- En los últimos años se ha observado una nueva tendencia en cuanto al consumo de café en Estados Unidos, consumidores más jóvenes y con preferencia a una mejor calidad de café, dispuestos a pagar más por un mejor producto.

Con relación a la empresa *Todos Santos Café* y su propósito de exportar a Estados Unidos se podría concluir y recomendar que:

- *Todos Santos Café* tiene que comenzar a invertir en la promoción de su café tanto local como internacionalmente.

- Si la empresa no está en capacidad de endeudarse, se recomienda busque nuevos socios, con el objeto de tener mas liquidez y así poder ir creciendo paulatinamente.

- La inserción del café en el mercado Americano tiene que cumplir con ciertos requisitos mencionados anteriormente, es importante tomar en consideración cada uno de ellos para no tener problemas al momento de la llegada del producto a territorio Americano.

- La empresa, está en condiciones de exportar su producto, pero en volúmenes pequeños y no a gran escala. Debido a que su capacidad de producción no es muy elevada, sin embargo, al segmento que nos estamos dirigiendo (gourmet) es mucho mas exclusivo, prefiriendo calidad antes que cantidad.

- Seguir con las recomendaciones de envío y cobro que se mencionó en el capítulo tres y cuatro, con el propósito de facilitar las transacciones comerciales entre la empresa y sus clientes.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Ecuador. "*El Export Audit.",* Serie: Documentos técnicos CORPEI, No 3. Ecuador: CORPEI, 2005.

- Gran Atlas Universal. "*América del Norte y el Caribe"*,Tomo II, Editorial El Sol 90: Barcelona, 2002.

- International Trade Centre UNCTAD/WTO. "*Coffee: an exporter´s guide*", Geneva, ITC, 2002.

- Sanchez Reyes, Cristian. "*Cultivo, Producción y Comercialización del Café"*,Ediciones Ripalme: Lima, 2005.

- The National Geographic Society. "*Atlas Nacional Geographic, América I"*, Planeta DeAgostini S.A: Perú, 2004.

Artículos en PDF

- Cely Icaza, Nancy. "*Canales de Comercialización en USA"*; 10/09/2001,www.ecuadorexporta.org/download/comercializacion_regulaciones_usa.pdf; acc: 01/06/2006.

- CORPEI; "*Productos Ecuatorianos con Mayor Potencial"*, 11/12/2001, 200.110.94.59/download/productos_potencial_usa.pdf; acc: 01/06/2006

- Departamento Nacional de Planeación Colombia. *"Café y Té",* 04/10/2004 www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/Cafe_%20y_Te.pdf; acc: 12/12/2006.

- Exporta El Salvador; "*Guía para la Exportación de Productos Frutícolas hacia Estados Unidos",* 25/10/2006 http://www.exporta.gob.sv/NR/rdonlyres/51463724-A817-45A6-BCB3-61766F84F7B9/1947/Guia_Frutas_y_Vegetales_USA_Oct_2007.pdf; acc: 20/12/2006

- Exporta el Salvador; "*Requisitos para Exportar productos alimenticios a Estados Unidos",* Junio 2006, www.exporta.gob.sv/.../51463724-A817-45A6-BCB3-61766F84F7B9/1117/Guia_Req_Expo_Alimentos_EEUU_2006.pdf; acc: 20/12/2006.

- Junovich, Analia; "*El Cultivo Del Café En El Ecuador"*, 03/06/2004, http://www.sica.gov.ec/censo/contenido/estud_an.htm; acc: 25/09/2006.

- Morten Sholer. "*¿Amargo o dulce? El Incierto Futuro del Café"*, 25/08/2004 http://www.intracen.org/mds/coffee_profile_spa.pdf access: 07/11/2006.

- Ortega, Jaime. "*Análisis Sectorial del Café",* 27/11/2003, www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae40.pdf; acc: 25/09/2006.

- Osorio, Néstor. "*Enseñanzas que se Desprenden de la Crisis Mundial del Café: Un Grave Problema para el Desarrollo Sostenible"*, 18/06/ 2004 http://www.ico.org/documents/ed1922c.pdf; acc: 02/10/2006.

- Osorio, Nestor: "*The World Coffee Market: Lessons from the Crisis and Future Scenarios"*, 21/02/2005, www.ico.org/news/Brazile.pdf; acc: 03/10/2006.

- Pérez, Efraín; "*Normativa sobre Medio Ambiente del Comercio Mundial- Oportunidades y Desafíos para las Exportaciones Ecuatorianas",* 05/04/2001, www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/organicos/borrador%20final%20Dr%20Perez.pdf; acc: 22/06/2006.

- Sica. "*Diagnostico del Sector Cafetalero del Ecuador, Programa Andino de Competitividad para la Cadena del Café"*, 11/2001 www.sica.gov.ec/cadenas/cafe/docs/diagnostico.pdf; acc: 02/08/2006.

- Centro de Inteligencia Comercial CICO; "*Análisis de los Posibles Efectos de No Firmar un TLC con los Estados Unidos de América: El Impacto de la Perdida de Preferencias Arancelarias en el Comercio de Ecuador con los Estados Unidos"*; Sep 2006. CORPEI

Websites

- Aguirre Saharrea, Francisco. "*Tendencias recientes de la demanda".* 1999; http://vinculando.org/mercado/cafe/tendmundodem.htm; acc: 07/11/2006.

- Consumer EROSKI. "*El estimulante natural por excelencia"* http://revista.consumer.es/web/es/20050201/alimentacion; acc: 22/11/06

- Café Britt. www.cafebritt.com
  Historia de Café Britt.
  http://www.cafebritt.com/AboutUs/index.cfm?DeptName=Acerca%20de%20Caf%C3%A9%20Britt; acc: 13/12/2006.
  Reseña Empresarial.
  http://www.cafebritt.com/AboutUs/index.cfm?view=5055&DeptName=Acerca%20de%20Caf%C3%A9%20Britt; acc: 13/12/2006

- *Caffeine Nation*; CBS Worldwide Inc., Sept. 7, 2003
  http://www.cbsnews.com/stories/2002/11/14/sunday/main529388.shtml; acc: 31/10/2006

- Carpenter Claudia, Tu Uyen Nguyen Dieu. "*Aflora alza en el café",*
  Bloomberg News,
  http://www.endi.com/XStatic/endi/template/nota.aspx?n=76378; acc: 4/10/2006

- COFENAC. www.cofenac.org.
  Sector Cafetalero,
  http://www.cofenac.org/cafe-ecuador.php?id=10
  acc:11/07/2006.

- CORPEI. www.corpei.org
  Acerca de Corpei
  http://www.corpei.org/inde.asp?LN=SP; acc: 08/11/2006.

- Ecuador Exporta: wwww.ecuadorexporta.org
  Café Soluble
  http://www.ecuadorexporta.org/productos/index.htm; acc: 2/05/2006
  Exportaciones Ecuatorianas,
  http://www.ecuadorexporta.org/productos/index.htm*;* acc: 02/05/2006

- Escoffee. wwww.escoffee.com,
  About Us. http://www.escoffee.com/nosotros.php; acc:14/12/2006
  Misión y Principios.
  http://www.escoffee.com/nosotros_mision.php; acc: 14/12/2006.

- Food and Agriculture Organization of the United Nations**.** www.fao.org
  "Datos Centrales de la Producción".
  http://faostat.fao.org/site/340/default.aspx; acc: 04/08/2006

- *ICO's composite Indicator Prices (1982-2005)* Updated on April 11, 2006
  http:/indiaonestop.com/markets/coffee/icoindicatorprices.htm; acc: 2/10/2006.

- ICAFE. www.icafe.org
  "De acuerdo con última encuesta nacional, aumenta consumo de café en los estados unidos", http://www.icafe.go.cr/icafe/Noticias/Aumenta_Consumo.htm ; acc: 31/10/2006
  "25 millones de nuevos consumidores en últimos 10 años Estados Unidos redescubre gusto por el café", http://www.icafe.go.cr/icafe/Noticias/Redescubre_Gusto.htm; acc: 10/05/2006.

- *Introducción al estudio del café*, http://www.vinculando.org/mercado/cafe/tendmundodem.htm; acc: 14/05/2006.

- *La Cafeína y la Salud* http://www.alimentacion-sana.com.ar/informaciones/novedades/cafeina2.htm; acc: 22/11/2006

- Martínez, Carlos. "*Beneficios y perjuicios de beber café con frecuencia"* http://www.elmundo.es/salud/2000/375/00450.html; acc: 23/11/2006.

- Rienstra, Dianna*. "Los cultivadores de café descubren que la calidad paga",* Forum de Comercio Internacional, 2004 http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/723/Los_cultivadores_de_caf%E9_descubren_que_la_calidad_paga.html; acc: 14/05/2006.

- United States International Trade Commission. http://www.usitc.gov
  2006 u.s Tariff and Trade Data For a specific product http://dataweb.usitc.gov/scripts/tariff_current.asp; acc: 2/12/2006.

- U.S Census Bureau. http://www.census.gov.
  State and County Quick Facts, http://quickfacts.census.gov/qfd/states/06/0667000.html; acc: 8/12/2006
  Country and State Quick Facts, http://quickfacts.census.gov/qfd/states/06000.html; acc: 8/12/2006

Personales:

- Galletti, Ena. Gerente de Café Galletti
- Machado, Pablo. Gerente de Todos Santos Café.

Anexo 1: U.S Aranceles y Comercio para el café, partida arancelaria 09012100

2006 U.S. Tariff and Trade Data for a specific product

2006 Tariff and Most Recent Annual U.S. Import Information

HTS Number		09012100
Brief Description		Coffee, roasted, not decaffeinated
Customs value of recent U.S. imports for consumption		
Click for more detail on imports by source country or imports by tariff program or imports by U.S. Customs district of entry or imports by statistical suffix (HTS10)		2005 imports (thousand dollars) $219,584.0
Tariff Treatment		
Beginning Effective Date (most recent date *any* part of this HTS item's tariff treatment changed)		01/01/1989
Ending Effective Date (date *any* part of this HTS item is next scheduled for tariff treatment change)		12/31/2020
1st Unit of Quantity (Q1)		Kilograms
2nd Unit of Quantity (Q2)		
2006 Normal Trade Relations (NTR) duty rate (formerly known as the Most Favored Nation (MFN) duty rate)	MFN Text Rate	Free
	Duty calculation	0.00
	Ad Valorem (percent of value) component	0%
	Specific (per unit) component	$0
	Other duty component	$0
	Binding Status	Bound in World Trade Organization
"Column 2" (non-NTR) duty rate (Applies to imports from a small number of countries that do not enjoy NTR duty status)	COL2 Text Rate	Free
	Duty calculation	0.00
	Ad Valorem (percent of value) component	0%
	Specific (per unit) component	$0

	Other duty component	$0
Preferential (duty-free or reduced rate) tariff program applicability to this HTS item		
GSP (Generalized System of Preferences)	Status	Not eligible
	Countries Excluded from GSP eligibility on this item	
Civil Aircraft Agreement Preference		Not eligible
Tariff concession on Dyes		Not eligible
CBI or CBERA (Caribbean Basin Initiative) Preference	Status	Not eligible
	Ad Valorem Rate	
	Specific Rate	
AGOA (African Growth and Opportunity Act)		Not Eligible
CBTPA (Caribbean Basin Trade Partnership Act)	Status	Not Eligible
	Ad Valorem Rate	
	Specific Rate	
Morocco FTA Preference	Status	
	Ad Valorem Rate	
	Specific Rate	
	Other Rate	
Jordan FTA Preference	Status	Not Eligible
	Ad Valorem Rate	
	Specific Rate	
	Other Rate	
Singapore FTA Preference	Status	Not Eligible
	Ad Valorem Rate	
	Specific Rate	
	Other Rate	
Chile FTA Preference	Status	Not Eligible
	Ad Valorem Rate	
	Specific Rate	
	Other Rate	
Australia FTA Preference	Status	Not Eligible
	Ad Valorem Rate	
	Specific Rate	
	Other Rate	
Israel FTA Preference		Not eligible
APTA (Auto Product Agreement) Preference		Not eligible

ATPA (Andean Agreement) Preference	Status	Not eligible
Pharmaceutical Agreement Preference		Not eligible
NAFTA Canada Preference	Status	Not eligible
NAFTA Mexico Preference	Status	Not eligible
	Ad Valorem Rate	
	Specific Rate	
ATPDEA INDICATOR		Not eligible

http://dataweb.usitc.gov/scripts/tariff_current.asp (12 Dic 2006)

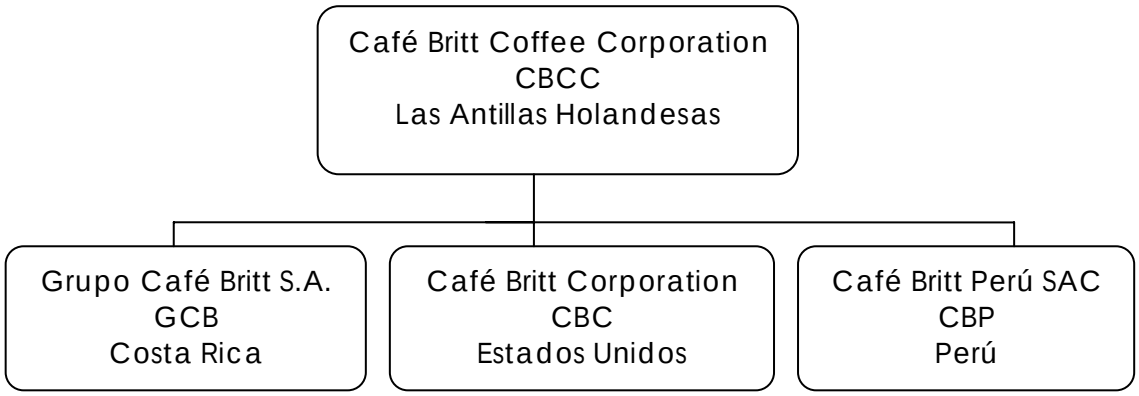
Anexo 2: Estado de Resultados de Café Britt Coffee Corporation.

CAFÉ BRITT COFFEE CORPORATION, INC. AND SUBSIDIARIES ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO (Expresado en US$ '000)			
	Año terminado Junio 30, 2003	Año terminado Junio 30, 2004	Año terminado Junio, 30, 2005
Ventas	21244	28014	39056
Costo de Ventas	-11193	-14307	-19179
Utilidad Bruta	**10051**	**13707**	**19877**
Gastos de Operación	47%	49%	51%
Gastos de ventas, generales y administrativos (sin depr)	-7576	-9737	-14338
Otros ingresos (gastos), netos	8	999	906
Gastos por registro de acciones	13269	0	0
Ganancia (Perdida) por conversion	-8	47	163
Total Gastos de operación	5693	-8691	-13269
EBITDA	2475	5016	6607
Depreciacion	-636	-735	-766
Gastos Financieros	-197	-546	-929
Impuesto de Renta	-152	-476	-809
Utilidad Neta (Perdida)	**1490**	**3259**	**4103**

Fuente: CaféBritt
Elaborado por: Cafébritt

Anexo 3

Estructura de la Compañía: Café Britt Coffee Corp.



Fuente: Cafébritt
Elaborado por: Cafébritt