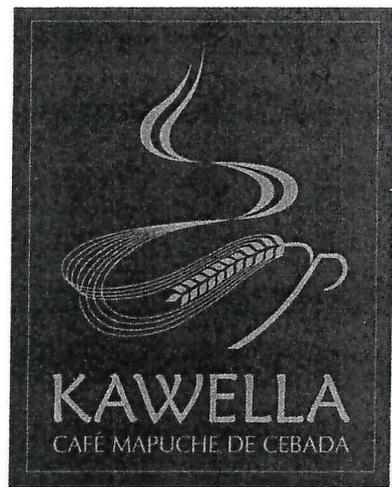


1711-2016-0788

**notorio**

## PLAN DE MARKETING



JULIO 2018

## ÍNDICE

CONTENIDOS	PÁGINA
I. Resumen ejecutivo.....	4
II. Análisis del Entorno(PESTA) .....	5
1. Aspectos Político y legal.....	5
2. Aspecto Económico.....	8
3. Aspecto Social y Cultural.....	10
4. Aspecto Ambiental.....	11
5. Aspectos tecnológicos.....	13
III. Escenario Interno .....	18
1. Reseña de la Empresa.....	19
2. Escenario Productivo .....	19
2.1. Producción Primaria.....	19
2.2. Agregación de Valor .....	19
2.2.1. Etapas Operacionales.....	19
1. <u>Recepción de MMPP</u> .....	20
2. <u>Acopio y Trazado de MMPP</u> .....	20
3. <u>Limpieza y Estandarizado de MMPP</u> .....	20
4. <u>Tostado</u> .....	20
5. <u>Enfriado</u> .....	21
6. <u>Molienda</u> .....	21
7. <u>Homogenizado</u> .....	21
8. <u>Empacado</u> .....	21
9. <u>Acopio Producto Terminado</u> .....	21
2.2.2. Rendimientos Productivos Por Etapa Operacional .....	21
2.3. Capacidad de Proceso Para Agregación de Valor.....	22
3. Escenario Comercial .....	23
IV. Escenario Externo .....	23
1. Mercado Actual y Competencia .....	23
1.1. Clasificación y Origen del Café de Cebada .....	23
1.2. Atributos Saludables Una Alternativa de Consumo .....	24
1.2.1. Propiedades Antibacteriales.....	24
1.2.2. Propiedades Antioxidantes.....	24
1.2.3. Propiedades anticoagulantes.....	24
1.3. Testeo de mercado .....	25
1.4. Mercado Internacional de Café de Cebada y Tendencias .....	52
1.4.1. La Salud En La Dieta, Una Tendencia Mundial.....	52
1.5. El Mercado de Bebidas Calientes En Chile .....	53
1.5.1. Premiumización Tendencia en el Mercado Interno .....	54
1.5.2. La Salud otra Tendencia del Mercado Interno.....	55
1.6. Competencia .....	55

	1.6.1. Atributos que Destacan del Producto y Propuesta de Valor .....	56
	1.6.2. Análisis de Competencia.....	56
	1.6.3. Análisis de Precio .....	61
	2. Canales de Distribución .....	63
	3. Espacios de Mercado Para posicionamiento y Desarrollo del Negocios .....	63
	3.1. Estado Actual de La Población Hipertensa en Chile .....	64
	3.1.1. Potencial de Mercado de Hipertensos en Temuco y en el País .....	65
V.	Marco estratégico .....	66
VI.	Entorno Competitivo.....	66
	1. Análisis de la Competitividad del Mercado .....	66
	1.1. Amenaza de Nuevos Entrantes .....	66
	1.2. Poder de Negociación de Proveedores.....	67
	1.3. Poder de Negociación de Clientes .....	68
	1.4. Amenaza de Productos Sustitutos .....	68
	1.5. Rivalidad de La Industria y Competencia Actual .....	68
VII.	Análisis Estratégico .....	69
	1. Análisis FODA.....	69
	2. Estrategias FODA .....	69
VIII.	Plan Futuro.....	72
	1. Objetivos Tecnológico Productivo.....	72
	1.1. Mejorar el escalamiento Productivo.....	72
	2. Objetivos de Marketing .....	73
	2.1. Objetivos de corto plazo (3 meses).....	73
	2.2. Objetivos de mediano plazo (6- 12 meses).....	74
	2.3. Objetivos de largo Plazo (+ 12 meses) .....	74
	3. Estrategia de Marketing.....	74
	3.1. Definición de Mercado.....	74
	3.2. Grupo Objetivo y propuesta de valor.....	75
	3.3. Propuesta de Valor.....	76
	4. Estrategia de Marketing / Mix de Marketing.....	76
	4.1. Estrategia de Producto.....	76
	4.2. Estrategia de Precio.....	77
	4.3. Estrategia de Distribución .....	77
	4.4. Desarrollo logístico de We Mogen y Kawella.....	78
	4.5. Estrategia de promoción .....	82
	4.5.1. Tácticas de Promoción .....	82
	5. Posicionamiento .....	84
	5.1. Relato de la marca.....	84
	6. Presupuesto .....	85
IX.	Evaluación Económica.....	86
	1. Anexos.....	90

2. Bibliografía.....	92
----------------------	----

#### ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS	PÁGINA
1. Instrumentos e instituciones de fomento .....	7
2. Indicadores de crecimiento Chile 2015-2019 .....	9
3. Repartición de la actividad económica por sector.....	10
4. Capacidad Actual y Potencial de Producción de Cebada de Asociados al proyecto.....	11
5. Lanzamientos de Productos Derivados de Cereales y Granos Enteros. 2000 a 2010.....	52
6. Análisis de precio productos similares.....	61
7. Matriz FODA café de cebada Kawella.....	70
8. Matriz estrategia FODA, café de cebada Kawella.....	71
9. Inversiones requeridas en infraestructura para escalamiento productivo .....	72
10. Inversiones requeridas en equipamiento para escalamiento productivo.....	73
11. Tarifas urbano express para empresas con contrato mensual.....	80
12. Tarifas despacho a domicilio.....	81
13. Resumen tácticas de promoción .....	83
14. Presupuesto .....	85
15. Promoción proyectada año 1 al 7.....	86
16. Detalle de costos directos expresados por kg de producto final.....	86
17. Costos directo e indirectos proyectados .....	87
18. Precio ponderado Sachet de 250 grs de café Kawella.....	87
19. Ingresos proyectados año 1 al 7 .....	88
20. Inversión requerida para el plan de escalamiento del negocio.....	88
21. Flujo de fondos proyectados café Kawella .....	89
22. Rendimiento económico proyectado .....	89

#### ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURAS	PÁGINA
1. Diagrama de proceso.....	20
2. Rendimiento productivo y balance de masas por etapa operacional.....	22
3. Oferta gourmet de café Tres Ríos. Línea de “Café de Frutos” .....	56
4. Longitud del canal de distribución agronegocios.....	63
5a. Prevalencia de hipertensión en Chile por nivel educacional2003-2010.....	64
5b. Prevalencia de hipertensión por grupo etario 2010 .....	65
5c. Conocimiento, tratamiento y control de hipertensión en Chile 2010.....	65
6. Análisis de “Cinco Fuerzas de Porter” .....	67

## PLAN DE MARKETING

### I.- RESUMEN EJECUTIVO

A cuatro años de haberse concebido la idea de generar un emprendimiento mapuche sustentado en la producción de café de cebada, verticalmente integrada, en torno a la Cooperativa We Mogen, se busca a través del presente estudio, desarrollar un plan de marketing con foco hacia la consolidación comercial y su instalación definitiva y permanente en los principales mercados de la región y el país. *A priori*, un análisis interno de la organización y de su negocio, evidencia muchas fortalezas, en especial al considerarse el poco tiempo que tiene desde su creación. Ello da cuenta principalmente de una organización madura que ha sabido delegar aspectos claves de su gestión productiva y comercial externalizando actividades y funciones a objeto de capturar competencias empresariales no habituales en organizaciones de esta naturaleza.

El análisis FODA, desarrollado también confirma la oportunidad del negocio, y explica la favorable respuesta que hasta aquí le ha brindado el mercado, quien ha mostrado una demanda creciente y atractiva para el negocio. No obstante, las ventajas mostradas a través de ese análisis FODA del negocio, las posibilidades de expansión del mismo demandan en esta etapa, el desarrollo de un plan estratégico y de escalamiento productivo y comercial, que permita trazar una ruta crítica para la consolidación definitiva del negocio y para un impacto económico de alta relevancia para los integrantes de la organización que lo conforma.

El negocio, en general con alto potencial, requiere en esta etapa, definiciones estratégicas productivas y comerciales, a objeto de penetrar mercados, para consolidar y posicionar la marca, y para abordar favorablemente una demanda creciente del retail y de tiendas de especialidad, especialmente de La Región Metropolitana, de la Araucanía, y de regiones aledañas.

En el estudio se identifican áreas de mejora, como son la infraestructura y equipamiento, la mejora del entorno de la planta, el fortalecimiento de la imagen de marca, el desarrollo de estrategias promocionales, eventos y lanzamiento de productos, y un plan de medios, entre otras cosas. También se define la necesidad de ir diversificando la oferta, realizando, aunque sea en forma sutil, algunas variaciones a su producto básico.

El branding o imagen de marca y producto, si bien se evalúa como bien conceptualizado y de alto potencial, aun puede mejorarse y debe ajustarse a los atributos esperados por mercado gourmet, donde convergen, las cuatro grandes tendencias: Bienestar y salud, atributos de Premium o de sofisticación, "convenience" o funcionalidad y valores éticos. Respecto a este último punto, la empresa por la naturaleza de sus integrantes, tiene grandes ventajas comparativas, pero las cuales no han sido bien capitalizadas. La imagen de marca, o isotipo, aunque muy bien evaluada, debe ir acompañada de un packaging de mayor sofisticación y acorde con el mercado al que se debe apuntar.

El presente estudio, se orientó a desarrollar un plan de marketing para la empresa, identificar elementos claves de competitividad y proponer una estrategia productiva y comercial para mejorar los aspectos antes mencionados, definiéndose objetivos de MKT de corto, mediano y largo plazo. La metodología de trabajo incluyó visita a la empresa y entrevista a sus socios, y a su gerente, además de un trabajo de campo en tiendas gourmet y del retail, para realizar benchmarking. Los elementos claves identificados y sistematizados permitieron elaborar una estrategia productiva y comercial tendiente a mejorar los resultados del negocio en el mediano y largo plazo.

y en definitiva a acortar la ruta crítica del éxito esperado. Se realizó un análisis del entorno y de competitividad a través de la metodología “Diamante de Porter” y se desarrolló un análisis interno del negocio, en ámbitos productivo y comercial, para contrastar lo con las oportunidades de mercado, previstas en el análisis externo. Se definieron brechas, con enfoque FODA y desarrolló una estrategia de crecimiento, proyectando su resultado económico esperado. Para dar respuesta a lo antes planteado, el presente informe se aborda con el siguiente orden de temáticas:

- Análisis Entorno ( PESTA)
- Análisis interno
- Análisis externo
- Entorno Competitivo
- Análisis Estratégico
- Plan futuro

## II.- Análisis Entorno ( PESTA)

### 1. ASPECTO POLÍTICO Y LEGAL

El Índice de Estabilidad Política elaborado por el Banco Mundial incluye componentes como: riesgo de golpes de Estado, revoluciones sociales, terrorismo político, entre otros. Evaluando los últimos años, específicamente desde el año 1996 hasta el 2015, el promedio de este índice para Chile es de 0,53 puntos. Si se considera que en este indicador el 2,5 se refiere a estabilidad política fuerte, y el -2,5 se refiere a estabilidad política débil, Chile estaría dentro de un rango aceptable.

Si a lo anterior se le suma que en Chile la propiedad intelectual está bien protegida bajo la Ley N° 17.336, se puede concluir que en este sentido existe un buen ambiente político y un buen marco regulatorio para hacer y proteger los negocios (The World Bank Group, 2015).

#### Normativa Legal

La principal normativa que regirá los procesos productivos y comercializadores de la Cooperativa We Mogen será el Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA), el que fue aprobado por medio del Decreto 977/96. Éste establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción importación, elaboración, envasado, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de productos sanos e inocuos.

Por otra parte, hoy más que nunca resulta estrictamente necesario considerar la “Ley N° 20.606 sobre Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad”, la que fue aprobada por medio del Decreto 13/2015, y su complementaria “Ley N° 20.869 sobre Publicidad de los Alimentos”. Éstas buscan, a través de medidas fundamentalmente informativas, desincentivar el consumo de aquellos productos que puedan resultar potencialmente dañinos para la salud debido a los altos aditivos con los que cuentan (como por ejemplo el azúcar o el sodio). Estas normas se centran particularmente en proteger a los menores de 14 años, teniendo así una visión futura para este tema (MINSAL, 2015).

Finalmente se debe tener en cuenta la “Ley Marco N° 20.920 para la Gestión de Residuos, la Responsabilidad Extendida del Productor y Fomento al Reciclaje”, la que entra en vigencia en junio de 2017. Este instrumento obliga a los fabricantes a organizar y financiar la gestión de residuos derivados de sus productos, que en el caso de este proyecto, serán los sacos que contienen la materia prima cebada.

Concretamente regula: certificación, rotulación y etiquetado; sistema de depósito y reembolso; ecodiseño; mecanismos de separación en origen y recolección selectiva; mecanismos para manejo ambientalmente racional de residuos; y los mecanismos para prevenir la generación de residuos.

## Políticas de gobierno

El actual gobierno impulsará medidas que van en apoyo a las pequeñas y medianas empresas, las que se enfocarán en establecer plazos en los pagos de las facturas, menos trámites y mayor financiamiento.

Este punto se hace primordial para las Pymes, considerando que uno de los grandes problemas que enfrenta la rentabilidad de las pymes en Chile, lo es el pago a plazo de las facturas, por parte de sus clientes. Según el Informe tercer trimestre de Ranking de Pagadores del 2017, elaborado por Asech y la Bolsa de Productos de Chile, los pagos de facturas a las pymes aumentaron en 10 días respecto al mismo período del 2016.

Otra de las medidas en materia de apoyo a las Pymes, será poner en marcha la agenda de **Todo Chile Emprende**, que dependerá de la nueva Oficina de Competitividad, Inversión y Productividad, para eliminar trabas, simplificar regulaciones y fomentar la competencia, incluyendo una nueva plataforma emprendedora para agilizar las patentes y permisos municipales, comenzar la facturación inmediatamente e incorporar la obtención automática de una cuenta rut. Además se creará la **plataforma digital Chile Atiende** para Emprendedores y Pymes, para concentrar los trámites más relevantes y establecer plazos máximos para obtener respuesta a la solicitud de permisos requeridos para iniciar las operaciones. Paralelamente según el programa, se buscará complementar el Estatuto Pyme con un Estatuto para Emprendedores, que facilite el inicio de nuevos negocios disminuyendo las trabas y la carga regulatoria. Así también se iniciará el programa Pymes Digitales para apoyar el acceso a la conectividad y capacitar a través de plataformas digitales, además de la mejora en el acceso al financiamiento de las Pymes, creando un Registro Electrónico de Garantías y plataformas de información crediticia sobre facturas y financiamiento colaborativo.

Por último, el programa busca fortalecer el sello Propyme, incluyendo mecanismos que favorezcan a quienes cuenten con el sello en los procesos de compras públicas y, también, mejorar el programa de garantías crediticias a pymes.

La región de la Araucanía cuenta con un plan específico , “ **Plan Impulsa Araucanía**” que cuenta con una serie de medidas y objetivos para desarrollar y traer paz a la Región , este plan cuenta con un serie de medidas orientadas específicamente al pueblo mapuche las cuales están pensadas para dar impulso a los emprendimientos y negocios al interior de las comunidades, elimina varias trabas legales que impedían el emprendimiento y consolidación del negocio tales como reducción y eliminación de las prohibiciones de venta hipoteca, arriendo u otro que impedía el uso productivo de las tierras, a su vez se pretende generar una articulación y coordinación de los distintos órganos públicos a través de la agencia de desarrollo Indígena para direccionar recurso y asesoría, promueve la inversión en comunidades mapuches creando un sistema de garantía y crédito, que permite a los emprendedores indígenas acceder a los recursos necesarios para desarrollar sus proyectos, también impulsará el desarrollo de denominaciones de origen y marcas colectivas y territoriales que otorguen un sello propio a los productos de las comunidades indígenas. *Todas estas medidas favorecen e impulsan el emprendimiento de la cooperativa We Mogen, hay un ambiente propicio a nivel de políticas de gobierno a nivel nacional y regional que va orientado a la consolidación de la pequeña y mediana empresa con medidas y financiamientos claros orientado específicamente a emprendedores mapuches, todo lo anterior permitirá consolidar y capturar nuevas oportunidades comerciales a la cooperativa We Mogen.*

A continuación se presentan algunos instrumentos e instituciones a las cuales pueden postular para lograr

consolidar el negocio del Café Kawella.

Tabla 1. Entidades e instrumentos de fomento.

INSTITUCIÓN	PROGRAMA	FOCO
CORFO	PRAE	INVERSIÓN
	FOCAL	FOMENTO CALIDAD- CERTIFICACIONES
SERCOTEC	JUNTOS	COMERCIAL
	FORTALECIMIENTO GREMIAL	ORGANIZACIONAL
	CRECE	COMERCIAL
FIA	IMA	COMERCIAL
	GIRAS	GESTIÓN
	PROYECTO INNOVACIÓN	COMERCIAL
AGENCIA REGIONAL DESARROLLO PRODUCTIVO	PROYECTO INVERSIÓN	INVERSIÓN
INDAP	PAE	GESTION COMERCIAL
	PDI	INVERSIÓN

Fuente: Elaboración Propia

### Ámbito Tributario

El impuesto directo que afecta las utilidades de empresas en territorio chileno es el Impuesto a la Renta de Primera Categoría. Hasta el año tributario 2017, año comercial 2016, la tasa de este impuesto es de un 24%. A contar del año tributario 2018, año comercial 2017, la tasa a aplicar a cualquier renta clasificada en esta categoría será de un 25%. Las cooperativas tienen un tratamiento de tributación distinto, los servicios que digan relación con la actividad agrícola, como, asimismo, las actividades relacionadas con la actividad cooperativa en sus relaciones entre cooperativa y socio, en la forma y condiciones que determine la Dirección Nacional del SII, no están gravados con IVA, pues se trata de actividades no comprendidas en los n° 3 y 4 del artículo 20º de la Ley sobre Impuesto a la Renta (artículo 5º, inciso 2º, Decreto Supremo N° 55, de 1977, sobre Reglamento de la Ley sobre Impuesto a las Ventas y Servicios). Cualquier otra prestación distinta a las mencionadas anteriormente no están amparadas por ésta excepción, aplicándose las normas generales del IVA.

Las ventas que realice la cooperativa a sus socios están afectas a las normas del D. L. N° 825, según las reglas generales; es decir, están afectas a IVA siempre que se cumpla con la definición de venta, contenida en el artículo 2, N° 1, de la Ley sobre Impuesto a las Ventas y Servicios.

Las cooperativas están exentas:

- Del 50% de todas las contribuciones, impuesto, tasas y demás gravámenes impositivos en favor del Fisco (artículo 49, letra a), de la Ley General de Cooperativas.).
- De la totalidad de los impuestos contemplados en el decreto Ley N° 3.475, de 1980 (Ley de Impuesto de

Timbres y Estampillas), que gravan a los actos jurídicos, convenciones y demás actuaciones que señala, en todos los actos relativos a su constitución, registro, funcionamiento interno y actuaciones judiciales (artículo 49, letra b), de la Ley General de Cooperativas.), y

- Del 50% de todas las contribuciones, derechos, impuestos y patentes municipales, salvo los que se refieren a la elaboración o expendio de bebidas alcohólicas y tabaco (artículo 49, letra c), de la Ley General de Cooperativas.).

Las cooperativas son reguladas especialmente por el Decreto con Fuerza de Ley N° 5, de 2003, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley General de Cooperativas. Actualmente las cooperativas, tienen plena libertad para acordar el destino de sus remanentes, los que les permite reinvertir y no pagar impuestos.

## 2. ASPECTO ECONÓMICO

Para el Banco Mundial, Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década esto le ha permitido una importante reducción de la pobreza. Sin embargo, el crecimiento se ha desacelerado un 6.1 por ciento en 2011 a 1.5 por ciento de en 2017 debido a que la caída de los precios del cobre ha repercutido negativamente sobre la inversión privada y las exportaciones. En este contexto, el desempleo se ha mantenido relativamente estable debido fundamentalmente al aumento del autoempleo ya que el empleo asalariado ha perdido impulso. A pesar de la desaceleración económica, la tasa de desempleo se redujo ligeramente en 2016 (7,1%). La pobreza sigue afectando a casi el 15% de la población, y las desigualdades son muy importantes (uno de los índices más elevados en la OCDE). Los dos principales desafíos de la economía chilena a largo plazo serán la reducción de las desigualdades salariales y la dependencia del país de las exportaciones de cobre. Para lograr estos objetivos Chile ha invertido fuertemente en las energías renovables, y se espera que para 2020 produzcan el 20% de la energía del país. La situación económica actual en Chile, y las proyecciones económicas para el año 2018, hablan de una importante inflexión que permite un mayor crecimiento este año que irá en aumento gradual los años 2019 y 2020 años en que serán más evidentes los efectos positivos del fin del ajuste de la inversión minera y habitacional.

El crecimiento se aceleró notablemente en el primer trimestre 2018, y el PIB subió a un máximo en casi cinco años, superando las expectativas del mercado. Fue liderado por un robusto crecimiento del consumo privado y una inversión fija más sólida, lo que se reflejó en un sentimiento significativamente mejorado de los consumidores y las empresas a lo largo del primer trimestre. Además, el sector externo tuvo un buen desempeño en Q1. El crecimiento de las exportaciones saltó a un máximo de más de cuatro años en la parte posterior del floreciente sector minero, mientras que el crecimiento de las importaciones también se aceleró, pero en menor medida. En consecuencia, la contribución del sector externo al crecimiento del PIB mejoró en el trimestre. El impulso de crecimiento aparentemente se mantuvo en el segundo trimestre, como lo sugieren los indicadores económicos recientemente publicados. La actividad económica se elevó a la tasa más alta en cinco años en abril, mientras que los indicadores de confianza empresarial y de los consumidores se mantuvieron bien arraigados en territorio positivo tanto en abril como en mayo. ( Banco mundial, 2018)

Tabla 2. Indicadores de crecimiento 2015-2019

Indicadores de crecimiento	2015	2016	2017 e	2018 e	2019 e
PIB (miles de millones de USD)	242,54	247,03	263,21	265,22	277,08
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	2,3	1,6	1,4e	2,5	2,7
PIB per cápita (USD)	13.470	13.576e	14.315e	14.274	14.757
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-2,0	-2,2	-0,7	-1,2	-1,3
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	17,4	21,3	24,9	27,6	29,4
Tasa de inflación (%)	4,3	3,8	2,3	2,7	3
Tasa de paro (% de la población activa)	6,2	6,5	7	6,8	6,5
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-4,72	-3,53	-5,94	-7,52	-8,37
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-1,9	-1,4	-2,3	-2,8	-3

### Principales sectores económicos

La economía chilena está dominada por el sector industrial y los servicios, que juntos aportan más del 96% del PIB. Los principales sectores de actividad son la producción minera (cobre, carbón y nitrato), los productos manufacturados (procesamiento agroalimentario, productos químicos, madera) y la agricultura (pesca, viticultura y frutas).

El sector agrícola aporta casi el 4% del PIB, el sector industrial representa alrededor de un tercio y el sector servicios ha ganado importancia y contribuye actualmente con el 63,2% del PIB. Alrededor del 9% de la población trabaja en el sector agrícola, el 24% en la industria y el 67% en los servicios. El turismo está creciendo y en 2016 visitaron el país 5,64 millones de turistas. La caída del precio del petróleo ha impulsado las inversiones en energías renovables, que aportarán el 20% de la producción energética del país en 2020.

Los tres mayores desafíos para la economía chilena son: superar su tradicional dependencia del precio del cobre (la producción de cobre representa el 50% de las exportaciones del país), desarrollar una producción alimentaria autosuficiente (la producción agrícola cubre menos de la mitad de las necesidades del país) y aumentar la productividad, en particular en el sector minero.

La agricultura y la ganadería son las principales actividades en el centro y sur del país. La exportación de frutas y verduras ha alcanzado niveles históricos gracias a la estrategia que se puso en marcha durante los años 90 para introducirse en los mercados europeos, norteamericano y asiático. La ubicación de Chile en el hemisferio sur le permite ofrecer frutas fuera de temporada a los países del hemisferio norte.

Tabla 3. Repartición de la actividad económica por sector

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	9,6	22,8	67,6
Valor añadido (en % del PIB)	4,3	31,3	64,4
Valor añadido (crecimiento anual en %)	4	-0,7	2,7

### 3. ASPECTO SOCIAL Y CULTURAL

Según datos de proyecciones efectuadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), con base en el Censo 2002, la población total de Chile para el 2017 es de 18.138.749 habitantes. Por su parte, según estas mismas proyecciones la Región de La Araucanía para el 2017 cuenta con 1.024.917 habitantes. La Araucanía es la región con mayor cantidad de población indígena respecto al total de la población, con un 31,7% del total, concentrando además el 19,6% de la población indígena del país. (INE, 2018).

Por otra parte, es importante conocer cómo se da la distribución socioeconómica de los habitantes del país y la novena región. De acuerdo a información entregada por Adimark basadas en datos del Censo 2002, se observa que la Región de la Araucanía, en comparación con el total del país, cuenta con mayor proporción de su población en estratos socioeconómicos bajos D y E, 70% versus 55% y muestra además una menor proporción de su población en estratos socioeconómicos altos (Adimark, 2002).

Finalmente, es importante destacar la fuerte índice de ruralidad existente en esta región. Se calcula que en el sector urbano vive aproximadamente el 68,36% de la población total regional, mientras que un 31,64% reside en zonas rurales (INE, 2016).

De acuerdo al estudio "Identidad Chilena", el cual fue publicado en 2015 por la Fundación Imagen de Chile, concluye que las principales características que definen a los chilenos son: solidarios, consumistas, pícaros, acogedores, amigables, orgullosos de su país, esforzados, soñadores, trabajajólicos, introvertidos, apocados, desilusionados, y reprimidos. Así, estas características influyen directamente en los comportamientos de los consumidores y empresarios chilenos.

De acuerdo a una caracterización presentada en la "Segunda Encuesta Longitudinal de Empresas", elaborada el 2012 por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, se concluyen algunos aspectos importantes donde concluyen que la gran mayoría de las empresas chilenas son administradas por sus dueños o socios principales; en el 75% de los casos las empresas son administradas por hombres, y en 25% de los casos por mujeres; la diferencia entre el número de administradores hombres y el número de administradoras mujeres se hace más evidente en las empresas más grandes, y las cifras se estrechan en empresas más pequeñas; la mayor parte de los administradores se encuentra en un rango etario de entre 45 y 54 años, representando el 31% del total; y que la motivación para emprender nace fundamentalmente por el deseo de formar una empresa propia y tomar decisiones propias, por tradición familiar y por la búsqueda de oportunidades en el mercado (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, 2012).

En la Araucanía se presenta un hecho cultural relevante que es la importante presencia de población de origen mapuche; la que se calcula en aproximadamente un 31,7% de la población regional, y que a la vez representa el 19,6% de la población de esta etnia a nivel nacional. Este índice es una de las señales más claras de la diversidad de la población regional pero, por sobre todo, es una de las identidades de la misma, ya que a partir de la cosmovisión, tradiciones y costumbres de los mapuches se genera una diferenciación que convierte a esta zona

en un espacio de composición multicultural (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2012).

#### 4. ASPECTO AMBIENTAL

La Región de La Araucanía cuenta con una superficie de 31.842,3 km<sup>2</sup>, lo que representa el 4,2% del territorio de Chile Americano e Insular. Está constituida por dos provincias: Malleco con 11 comunas y Cautín con 21 comunas, sumando así un total de 32 comunas.

En el clima de esta región se observa una transición entre los climas de tipo mediterráneo con degradación húmeda y los climas templado-lluviosos con influencia oceánica (INE, 2016). Hasta la segunda mitad del siglo XIX la Región de La Araucanía constituía una verdadera frontera con la que el Valle Central limitaba por su extremo sur. Pocos lugares en el mundo pueden compararse en belleza con esta región (IX Región) y con su vecina de aquel entonces Región de Los Lagos (X Región). Dentro de esto podemos distinguir 5 áreas: el área de Nahuelbuta, el área precordillerana, el área de Temuco centro, el área costera y el área lacustre. Una atracción turística importante de la Región de La Araucanía es la rica cultura mapuche, con su peculiar música, vestimentas, joyas, idioma y tradiciones.

A nivel mundial el cuidado del ambiente y el impacto en las comunidades, son ahora una inquietud de las grandes empresas, a través de la Responsabilidad Social Empresarial. Más aún, existe cada vez mayor consciencia de la importancia de cuidar la naturaleza y cuidar el agua. Alimentarse más saludablemente ya no significa solamente comer de todos los grupos alimenticios, sino que elegir alimentos con menor cantidad de químicos en su elaboración e incluir los llamados “superalimentos” en la dieta, son inquietudes de cada vez mayor cantidad de personas. Prueba de esto es el surgimiento del formato de tiendas “de productos naturales”, que ofrecen alimentación saludable. La cooperativa ha seguido esa tendencia como una manera de capturar una oportunidad de diferenciación para un mercado que está dispuesto a pagar por un producto con esas características, es así que ha en el corto plazo (agosto 2018) iniciará la implementación de la certificación orgánica para la materia prima y el proceso.

##### Certificaciones

Por el tipo de producto, proceso y modelo de negocio que desarrolla la cooperativa puede optar a varias certificaciones que son valoradas por los consumidores y le permitirán llegar a ciertos mercados de nicho.

##### Certificación orgánica.

La producción orgánica adquiere fuerza como alternativa para que Chile gane nuevas posiciones en las exportaciones de alimentos, pues abre nuevas posibilidades para los productores nacionales, especialmente desde que se firmó el acuerdo que entró en vigencia a inicios del 2018 entre el conglomerado europeo y Chile, en el que se reconoce la equivalencia de las respectivas normas y sistemas de control de la producción ecológica, lo que facilitará las exportaciones y disminuirá los costos de estos productos que vayan a esa zona. Estados Unidos, por su parte, ha firmado varios acuerdos de equivalencias orgánicas que han traído como consecuencia un importante aumento de los envíos de productos orgánicos (Canadá 2009, Unión Europea 2012, Japón 2014, Corea del Sur 2014, Suiza 2015). Es posible pensar que una equivalencia orgánica entre Chile y Estados Unidos permitiría seguir aumentando las exportaciones hacia este mercado. (Servicio Agrícola y Ganadero, 2017)

Chile tiene un gran potencial, pues la Unión Europea es importador neto de este tipo de productos. A partir del

acuerdo, y los cambios de normativa que se viven en la UE en esta materia, “los productos incluidos en el alcance del acuerdo deberán estar conforme a las normas de producción y control chilenas y ser certificados por un organismo de control autorizado por el SAG. En cuanto a los productos que están excluidos, podrán ser importados como orgánicos en la Unión Europea si están certificados por un organismo de control autorizado por la Comisión Europea para operar en Chile.

EEUU es otro mercado interesante, el rápido aumento de la demanda de productos orgánicos por parte de EEUU, excedió la capacidad de la oferta local y los comerciantes de productos orgánicos han dependido fuertemente de las importaciones para satisfacer la demanda creciente. Esto presenta un potencial comercial interesante y una excelente oportunidad para diversificar las exportaciones de los agricultores de América Latina y el Caribe. En reciente visita a Feria Fancy Food Nueva York se pudo realizar un acercamiento con algunas empresas de NY donde se presentó el café y obtuvo gran aceptación en cuanto al tipo de producto y presentación de este, sólo hicieron la salvedad que era importante lograr la certificación. El acceso al mercado estadounidense de productos orgánicos requiere cumplir con estándares específicos, regulaciones y reglamentos de certificación determinados por el USDA a través del Programa Nacional Orgánico, para lo cual la cooperativa debe iniciar el análisis de requerimiento con definición de brechas para poder en el corto plazo acceder a ese mercado. (Tagle & ODEPA, S/F).

Los métodos de producción orgánicos desempeñan un papel social doble, aportando, por un lado, productos orgánicos a un mercado específico que responde a la demanda de los consumidores y, por otro, bienes públicos que contribuyen a la protección del medio ambiente, al bienestar animal y al desarrollo rural. Por todas estas importantes funciones es por lo que el consumidor paga más que por los productos convencionales. EEUU y Unión Europea ofrecen grandes oportunidades para los productores chilenos y en especial al café kawella.

#### **Certificación Halal**

La certificación Halal es un procedimiento técnico religioso mediante el cual se verifica y luego acredita, que la materia prima, los ingredientes, y todos los procesos de elaboración de un producto cumplen distintos principios religiosos relacionados con lo que es lícito e ilícito para un musulmán. ([www.chilehalal.cl](http://www.chilehalal.cl)).

El mercado Halal, hoy se presenta como un mercado altamente atractivo para el comercio mundial. Según estimaciones, para el año 2025 el 20% de la producción mundial de alimentos deberá ser Halal, es decir, compatible con las creencias musulmanas. La población musulmana en los mercados asiáticos supera los 400 millones de personas, es decir, son consumidores que exigen que los productos que van a comer cuenten con el sello Halal. Los países asiáticos con mayor población musulmana son Indonesia (86%), Malasia (60%), India (13,4%), Filipinas (5%), Tailandia (5%) y Singapur (15%). Es un mercado de nicho interesante de prospectar.

#### **Certificación Koscher**

La categoría de productos Koscher ha crecido al nivel más alto en mercados desarrollados y países emergentes en los últimos años, según estudios de ProChile. En EE.UU. principal mercado para alimentos con certificación Koscher, el 40 % de los alimentos en los supermercados exhiben este símbolo y el mercado mueve aproximadamente \$160 millones de dólares al año.

Esta certificación, al entenderse como equivalente a un símbolo extra de calidad en el proceso de fabricación, permite que los productos se comercialicen a precios que superan entre un 20% y un 40 % a aquellos que no cuentan con ella. El mercado de alimentos está realmente saturado, hay mucha competencia y es difícil entrar a uno nuevo. No así con los productos Koscher, que es un mercado que permanentemente está creciendo y

necesitando más productos, y sobre todo materia prima certificada.

Los mercados de mayor venta de productos Koscher son Estados Unidos, Israel, Inglaterra, Francia, Italia, Bélgica, los Países Árabes, Argentina, Brasil, Paraguay, Colombia y Venezuela. En Chile, uno de los 2 organismos encargados de dar el visto bueno para la certificación Koscher es el Rabino Shoshal Ghoory, de la Congregación religiosa Judía Aish Hatora y Servicios Kosher Chile Ltda., quien determina si los productos se encuentran bajo la normativa de la ley dietética judía, visitando las plantas, empresas e industrias.

El café de cebada Kawella tiene previsto ingresar al mercado de EEUU en un futuro, por tanto certificarse orgánico, Halal y kosher es una interesante alternativa de diferenciación que le permitirá acceder a mercados de nicho que pagan más por este tipo de productos.

### **Certificación Comercio Justo**

Es un modelo promovido en el mundo (Estados Unidos, Canadá y Europa), por diversas organizaciones no gubernamentales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), movimientos sociales, productores y ciudadanos que han detectado la relevancia de lo que significa la cadena productiva de cualquier producto, vale decir, desde su cultivo hasta el consumo, pasando por la producción sustentable, la generación de empleos dignos, respeto al medioambiente, trazabilidad y el fomento de una conciencia de consumo.

En agricultura es donde ha tenido más aplicación, porque es un área de la economía que reúne a actores con una gran asimetría y diversidad, comenzando por los pequeños agricultores de zonas rurales, que producen todo tipo de productos agropecuario, el comercio justo es una modalidad de comercialización que permite mejorar el acceso de los pequeños productores agropecuarios a los mercados. La Organización Internacional de Comercio Justo (Fairtrade Labelling Organizations Internacional – FLO) es la encargada de otorgar la certificación y de establecer los requisitos del comercio justo. ([www.comerciojusto.cl](http://www.comerciojusto.cl))

*La cooperativa We Mogen ha diseñado un modelo de negocio que incluye elementos del comercio justo que dice relación con los pagos y relación entre los proveedores; esta cooperativa ya ha tenido acercamientos con comercio justo Italiano a través de la Cooperativa Libero Mondo, quién viajó hasta la comunidad para conocer a los miembros de la cooperativa y su negocio productivo. De ahí que iniciaron su diseño de modelo de negocio incluyendo los elementos exigidos por este segmento de mercado con la finalidad de obtener la certificación de comercio justo.*

## **5. ASPECTO TECNOLÓGICO**

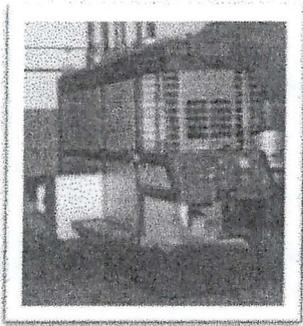
La elaboración de café de cebada, requiere una solución tecnológica con bajo o medio nivel de innovación, respecto a equipamiento y procesos. Ello dado que las principales etapas operacionales demandan precisamente equipamientos y procesos, en general conocidos, tales como el secado-tostado, enfriado, molido, y envasado. No obstante, la combinación de estos procesos y de los protocolos de uso del equipamiento resulta muy relevante a la hora de configurar la respuesta tecnológica a objeto de optimizar el proceso y los resultados en la calidad del producto final. Por etapa operacional se puede establecer que:

Selección de Materia Prima: La estandarización de este proceso es muy importante para tener un producto de calidad estándar y que responda a expectativas de mercado. La industria en general compra la cebada a Maltexco y una parte menor produce su propia cebada. Para Kawella, es recomendable producir su propia cebada, pero con estándares de calidad y utilizando variedades adecuadas para el tostado: Grano grande, uniforme, humedad en un rango mínimo, procesada en la misma temporada, etc. La ventaja de producir su propia cebada es el costo, porque se transforma en una materia prima de cadena corta, lo que permite pagar un

sobrepeso a los productores.

### 1.- Tecnologías de Tostado

El proceso de tostado o torrefacción en general, o en la industria del café ce cebada, así como de otros tipos de café, se realiza con equipos tostadores rotatorios, principalmente a gas, pero también a leña. Empresas de la competencia, por ejemplo Café Los Ríos, utiliza un tostador similar al de Kawella, pero de mayor capacidad. Este equipamiento representa una tecnología probada, validada por muchas industrias, y que entrega buenos resultados en la calidad del producto, cuando se manejan adecuadamente los parámetros de temperatura, tiempo de residencia del producto y velocidad de rotación del tornillo. Existen también en la industria tostadores de lecho fluidizado, pero estos son de alto valor y normalmente para escalas industriales no adecuadas para un producto artesanal. El proceso también con este tipo de equipamiento pierde las características de proceso artesanal y que le entrega al café características tradicionales (Ver fig. siguiente)



#### **Tostadora de Lecho Fluidizado**

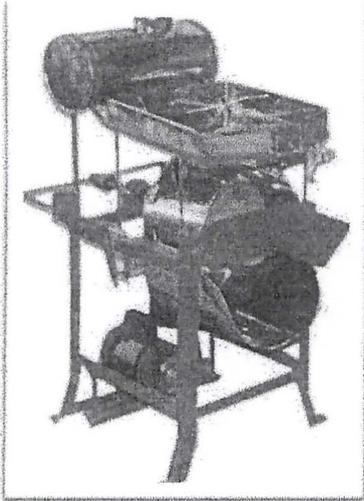
*Actualmente, Kawella cuenta con un tostador rotatorio a leña, de velocidad fija. La recomendación para esta etapa operacional, es buscar tostadores rotatorios de mayor capacidad y de velocidad variable.*

### 2.- Tecnologías de Molienda

La molienda, es el proceso por el cual el grano tostado es reducido a un tamaño de partícula que permita su filtración y lixiviación, para entregar el sabor y color esperado, propio del café. Aquí, el parámetro más importante es el tamaño de partícula, la homogeneidad del mismo y la velocidad de molido. Existen muchos tipos de molino en la industria, entre ellos, molino de piedra, molino de martillo, molino de discos estriados, molino de cilindro.

#### **Molino de Piedra**

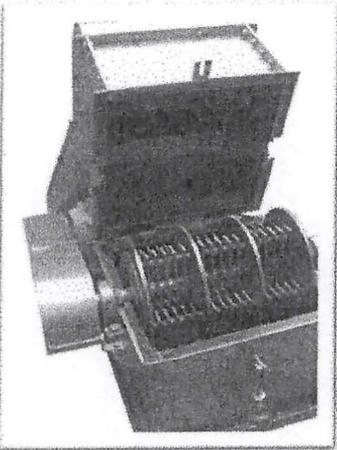
El molino de piedra, tiene la ventaja de un bajo costo de inversión, accesible para la micro y pequeña empresa, y de sistema fácilmente regulable para el tamaño del grano. Su capacidad de proceso va desde los 30 kg/Hr hasta los 600 Kg/Hr. Sus valores van desde los US\$ 500 hasta los US\$ 3.000, dependiendo de su capacidad de proceso. Su terminación puede ser sanitaria, solo en la entrada del producto a la cámara de molienda. Su principio de molienda es de compresión y cizalla o frotación. Se obtiene un producto de calidad, homogéneo de tamaño de partícula fina. Es de fácil manipulación y bajo costo de operación y mantención.



**Molino de Piedra (350 Kg/Hr)**

#### **Molino de Martillo**

Se encuentran en el mercado en diferentes tamaños, capacidades y terminaciones. Su principio físico es la molienda de impacto, lo que dificulta la obtención de un tamaño uniforme de partícula, a menos que se tenga un buen material de construcción de cribas y una alta potencia del motor. Pueden ser fabricados 100% en acero inoxidable y tienen la desventaja adicional que el tamaño de partícula se maneja con grillas de diferente tamaño, que hacen variar la capacidad de proceso. Su costo de inversión es relativamente bajo y accesible para la industria pequeña. Tiene la desventaja adicional de presentar problemas de operación y mala calidad de molienda cuando el grano presenta humedad. Además, por la naturaleza de su sistema de molienda, presenta muchas vibraciones y ruido. Su capacidad de proceso va desde los 50 Kg/Hr hasta los 3.000 kg/Hr, pero adicionalmente tiene la desventaja de que a capacidades de proceso mayores su costo de operación es más alto porque requiere un motor de mayor capacidad.

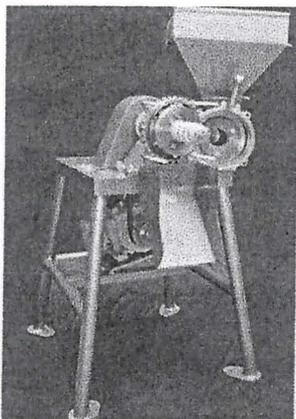


**Molino de Martillo**

#### **Molino de Discos Estriados**

Son equipos que pueden ser construidos 100% en acero inoxidable. Su principio físico de operación es la molienda por compresión y Cizalla o frotación, con lo cual su tamaño de partícula es homogéneo, y no hay desmejora en la capacidad o velocidad de proceso cuando se requiere un tamaño de partícula más fino. Su costo

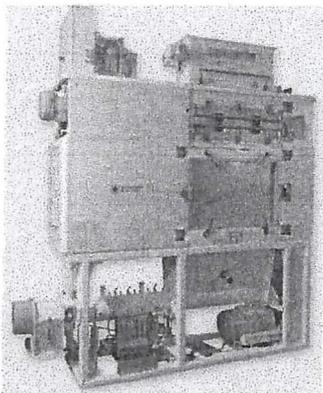
de inversión es relativamente alto, por la complejidad de su construcción, y por tanto medianamente accesible para la pequeña empresa, con valores entre los US\$ 1.500 y US\$ 4.000, dependiendo de su capacidad de proceso. Estas capacidades de proceso pueden ir desde los 50 kg/Hr hasta los 800 Kg/hr. Su costo de operación es medio bajo y es de fácil manipulación y mantención. Este tipo de molino tiene la ventaja de mantener la calidad y tamaño de partícula, a pesar que el grano presente alta humedad.



**Molino de Discos Estriados**

#### **Molino de Cilindros Lisos**

Este tipo de molino opera bajo el principio físico de molienda por compresión. Tiene la ventaja de mantener un tamaño homogéneo de partícula para niveles de granulometría muy bajos. Su desventaja es su alto costo de inversión.



**Molino de Cilindros (4.000 Kg/Hr)**

Actualmente, la unidad agroindustrial de Kawella, cuenta con un molino de piedra. En conformidad a lo anteriormente expuesto, es recomendable que la empresa mantenga la tecnología de molienda con martillo, por baja inversión y buena calidad del producto obtenido, tamaño de partícula homogéneo, productividad o velocidad de proceso, bajo costo de mantención y fácil manipulación. Para escalar el producto, se puede considerar otro molino similar en paralelo o adquirir uno de mayor capacidad.

#### **3.- Tecnología de Packaging**

El ritmo de vida actual, la incorporación de la mujer al trabajo y la preocupación por una alimentación sana y segura influyen sin duda en los hábitos y preferencias alimentarias. La evolución de estos hábitos se ve reflejada también en los envases, los cuales ya no son simplemente contenedores de alimentos, sino elementos activos en la conservación, la funcionalidad y el marketing de los productos que contienen.

Para mantener la calidad del café, es necesario mantenerlo lejos de una humedad excesiva y de fuentes de calor. Si el oxígeno entra en contacto con los aceites del café se transforma en un producto rancio que pierde todo su atractivo respecto a sabor y aroma, además de perder seguridad alimentaria. Por esta razón es muy importante el sistema de envasado utilizado. A la hora de envasar el café existen algunas alternativas accesibles para la pequeña empresa:

#### 1. Envasado en Aluminio Trilaminado

Los envases o bolsas fabricadas en aluminio trilaminado preservan las características del producto por contar con un tipo de protección de "alta Barrera", que evita la descomposición y pérdidas de calidad organoléptica y aroma. Para la conservación del café es importante que no se genere una pérdida de aroma, así como evitar la humedad y la oxidación.

#### El problema de la oxidación:

El oxígeno del aire provoca la oxidación química del café, así como la degradación de otros muchos compuestos. Este proceso es favorecido con la humedad, la temperatura elevada y la luz.

#### La pérdida de aroma:

Durante el proceso de tostado del café se forman moléculas aromáticas que emigran a la superficie. El tiempo entre el tostado del grano y su consumo debe ser lo más corto posible.

#### Humedad:

La pérdida de la calidad del café se debe en gran parte a la humedad, ya que un café recién tostado tiene una humedad del 2 o 3%, siendo altamente higroscópico, es decir, capta la humedad del ambiente.

Un buen sistema de envasado retrasa la pérdida de aroma, además de preservar al café de la humedad, aire, calor y luz. De ahí la importancia que tienen los materiales de envasado y la tecnología, utilizada para asegurar unos niveles de conservación óptimos: válvulas de aroma, materiales aislantes, inyección de gas inerte (nitrógeno o CO<sub>2</sub>), etc.

2.- Envasado al vacío Sin Atmosfera Modificada: Más usado en alimentación. Se usa preferentemente con el café molido. Consiste en colocar el café en su bolsa, extraerle el aire y cerrarla herméticamente. Esto influye en la forma final del paquete, que suele ser compacta. El vacío permite la eliminación total del aire dentro del envase, sin que sea remplazado por otro gas. Este método de envasado se emplea actualmente para distintos tipos de café. La desventaja de esta tecnología es que el producto se presenta como un bloque duro al cual hay que aplicarle fuerza para poder volverlo a su estado en polvo. Esta tecnología permite la conservación de aroma y características organolépticas en general del café.

3. Envasado con atmosfera modificada: Desde un punto de vista de su conservación, el oxígeno es el peor enemigo del café, por lo que en este caso se le añade al envase del café un gas inerte, gas carbónico o nitrógeno, que arrastra y elimina el oxígeno del interior del paquete. El sistema MAP es muy simple, consiste únicamente en sustituir la atmósfera que rodea al producto en el momento de envasado por otra especialmente diseñada para cada tipo de alimento y mantener estas condiciones mediante un envase semi-permeable a los gases, lo que permite controlar mejor las reacciones químicas, enzimáticas y microbianas evitando o minimizando las principales degradaciones que se producen durante el periodo de almacenamiento.

4. Envasado con válvula unidireccional: Se empaca en una bolsa, de interior aluminizado con una válvula unidireccional que deja salir los gases del interior del paquete mientras evita que entre aire del exterior. Con esto se asegura la ausencia total de oxígeno en el café o producto final y la eliminación del CO<sub>2</sub> generado.



Bolsa para café con válvula unidireccional

*Actualmente Kawella, empaqa en bolsas de aluminio trilaminado, con zipper y sin válvula. Hasta el momento ha resultado un sistema de empaque adecuado, donde el producto no pierde calidad. Tiene la ventaja respecto a las bolsas con válvula unidireccional de un menor costo relativo, representando un ahorro de hasta el 40%.*

### III.- Escenario Interno

#### 1.- Reseña de la Empresa

La Cooperativa Campesina We Mogen, nace el 2015, integrada por diferentes actores, del rubro productivo primario, todos ellos mapuches, de comunidades de Imperial y Traiguén. Sus actuales socios, son once, aunque tienen un sistema de puertas abiertas para que puedan entrar otros productores al negocio. Consientes que una actividad sustentada en la producción primaria no les permite alcanzar la sustentabilidad económica, han puesto su foco en el valor agregado. Sus líderes, ya tienen experiencia en el desarrollo de agronegocios que representan alto valor agregado para su producción primaria. De experiencias anteriores como la producción de avellano europeo, la domesticación del maqui, y ahora último la producción de cerveza, miembros de la comunidades que dan lugar a We Mogen, han desarrollado una curva de aprendizaje en torno al desarrollo exitoso de los Agronegocios. Conocen que para alcanzar un nivel de consolidación, requieren de una estructura y del apoyo profesional para incorporar competencias claves que demanda el escenario de negocios y que se requieren para el éxito. De esa forma, el objetivo de We Mogen, es lograr para su negocio de Café de Cebada, una estructura articulada y coordinada para enfrentar en forma armónica y alineada, tanto la actividad productiva primaria, como el procesamiento de materias primas y la comercialización, poniendo su foco en la adición de valor, la sustentabilidad económica del rubro y una distribución de riqueza más ecuánime que estimule la expansión del mismo.

## 2.- Escenario Productivo

### 2.1.- Producción Primaria

Los productores asociados directamente al proyecto "Café de Cebada Kawella", de la Cooperativa We son en total Once. Actualmente tienen una capacidad de siembra o una superficie predial que pueden destinar a cultivo de granos, que representa en total 15 há. No obstante, haciendo algunos ajustes en su programa productivo, considerando rotación de cultivos y reasignando superficie podrían llegar en total a las 48 há.

Ello representa una capacidad actual y potencial de producción anual de cebada de 112 Ton y 360 ton, respectivamente (Tabla 4)

**Tabla 4.- Capacidad Actual y Potencial de Producción de Cebada de Asociados al proyecto**

Potencial Productivo	Superficie (Hás)		Producción Anual (Kg)	
	Actual	Potencial	Actual	Potencial
Superficie productor 1	2	2	15.000	15.000
Superficie productor 2	5	10	37.500	75.000
superficie productor 3	1	3	7.500	22.500
Superficie productor 4	1	3	7.500	22.500
Superficie productor 5	1	5	7.500	37.500
Superficie productor 6	1	5	7.500	37.500
Superficie productor 7	1	5	7.500	37.500
Superficie productor 8	1	5	7.500	37.500
Superficie productor 9	1	5	7.500	37.500
Superficie productor 10	1	5	7.500	37.500
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>48</b>	<b>112.500</b>	<b>360.000</b>

Nota: Se estima en función de una productividad promedio de 7,5 Ton/Hás

### 2.2- Agregación de Valor

La planta elaboradora de café de trigo de cebada, está ubicada en la Comuna de Traiguén, en el Predio de la familia Nain, una de las integrantes de la Cooperativa We Mogen. Cuenta con 62 m<sup>2</sup>, y está construida para cumplir con la norma HACCP. Hoy cuenta con resolución sanitaria y con el equipamiento necesario para elaborar café de cebada, desde las etapas de selección de materia prima, hasta la obtención y envasado del producto terminado, pasando por el tostado y molido de la cebada.

#### 2.2.1.- Etapas Operacionales

Las etapas operacionales en planta de proceso, esperadas en la operación del modelo de negocios son nueve, que van desde la recepción de materia prima hasta el acopio del producto terminado (Fig. 1).



Fig.1.- Diagrama de proceso

### 1.- Recepción de MMPP

Esta etapa debe ocurrir una sola vez, al principio de la temporada una vez que los productores cuentan con la cebada cosechada y lista para entrar a la planta. Es un proceso que debe ocurrir una sola vez, y en donde al productor se le debe pagar toda su producción.

### 2.- Acopio y Trazado de MMPP

Esta etapa no solo permite el acopio de la MMPP, sino además su trazabilidad. La MMPP, queda claramente identificada, con el lote y el productor que la entregó. Ello permite en el batch de agregación de valor, generar un número de lote de proceso, en que se identifica al productor y al sector donde la materia prima fue producida. En esta etapa la separación de la MMPP y la identificación del lote es rigurosa y con protocolos establecidos.

### 3.- Limpieza y Estandarizado de MMPP

Aquí la materia prima es limpiada y homogenizada, para procesar y obtener un producto de calidad homogénea. Se le sacan las impurezas al grano y se prepara para la siguiente etapa.

### 4.- Tostado

En esta etapa el producto es sometido a calor, donde en una primera fase es secado para luego con un calor más intenso ser tostado. Esta etapa se encuentra estandarizada en cantidad de producto en el tambor de

tostado, tiempo de proceso, rango de temperatura, presión y temperatura máximo, todo lo cual le permite a la organización contar con un producto estandarizado y con un características muy similares al tostado tradicionalmente en la casa con un proceso artesanal y manual.

#### **5.- Enfriado**

Después del tostado el producto debe ser enfriado, para un proceso de molienda adecuado. Esta etapa operacional se realiza en bandejas que permiten revolver o agitar el producto para aumentar la velocidad del proceso.

#### **6.- Molienda**

Este proceso se lleva a cabo en un molino de piedra. Previamente a ello se define el tamaño de partícula de café que se requiere y la regulación del molino asociada a ese tamaño. El tamaño de la partícula de café se encuentra estandarizado básicamente en dos tipos uno fino y otro semifino.

#### **7.- Homogenizado**

Esta etapa de proceso está referida al control de calidad que se realiza al producto, a objeto que el producto cumpla con las condiciones de tostado deseadas y con el tamaño de partícula requerido. El foco hacia un posicionamiento en nichos gourmet y de especialidad, ha obligado a incorporar esta etapa operacional. Si el producto es rechazado se destina a consumo interno o se comercializa sin marca.

#### **8.- Empacado**

Este proceso se lleva acabo con el producto frío, para que no genere humedad dentro del envase. Se empaqa en bolsas aluminizadas sin válvula. Ocorre en forma semi mecanizada, con apoyo de una envasadora de granos calibrada a +- 5 grs. Por esta razón, para calibrar la envasadora, al peso neto del envase se le agrega 5 gramos para que este nunca tenga menos de lo que se rotula, eliminando el riesgo de fraude económico.

#### **9.- Acopio Producto Terminado**

Una vez empacado y rotulado el producto, identificando claramente el lote, este es empacado en su envase secundario y acopiado como producto terminado en bodega. El sistema de acopio responde a una configuración FIFO, a objeto que el producto se vaya comercializando en el mismo orden que se va elaborando.

### **2.2.2.- Rendimientos Productivos Por Etapa Operacional**

El rendimiento productivo, desde la etapa de recepción de la materia prima, hasta la etapa de producto terminado es de un 72,5%. Es decir, por cada 100kg. recepcionados de MMPP se obtienen 72,5kg. de producto final. La primera etapa donde se pierde masa en el proceso, es en la limpieza, donde se deja fuera del proceso un 3%, es decir, de 100kg que entran como materia prima sin limpiar, quedan 97kg. Limpios. Luego viene la

etapa operacional donde el rendimiento es el menor de toda la línea de proceso, el "Tostado", como consecuencia que con este proceso se retira gran parte de la humedad del producto. En esta etapa operacional, el rendimiento es de 76,0%. Es decir en un batch o proceso de un lote de 100Kg. De materia prima, entrarían al equipo 97,0 kg. y saldrían. 73,7 Kg., es decir en esta etapa se retiran 23,3 kg., por concepto de humedad. Finalmente, en la etapa de molido del café, se pierde un 2%, del producto (Fig.2).

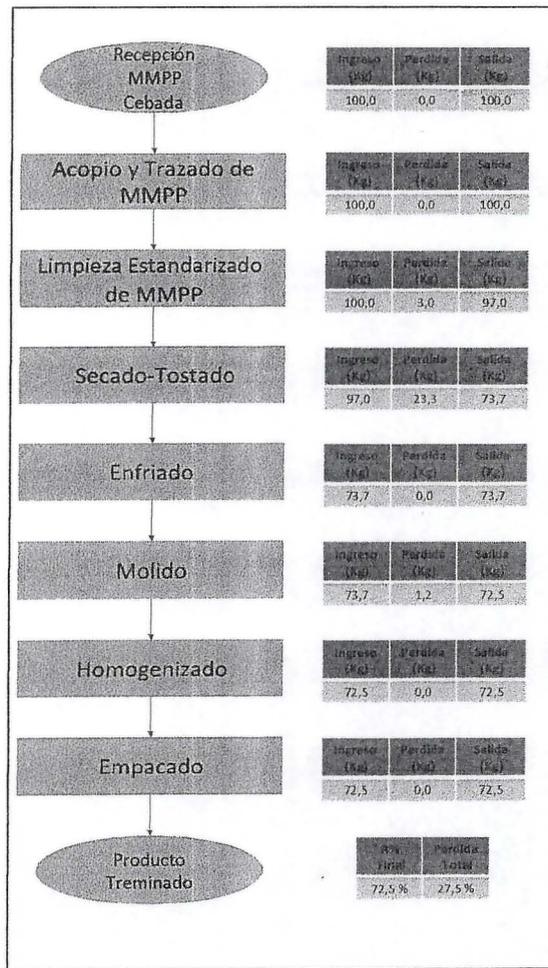


Fig. 2.- Rendimiento productivo y balance de masas por etapa operacional

### 2.3.- Capacidad de Proceso Para Agregación de Valor

Actualmente, la capacidad de producción o de procesamiento en planta es de 50 Kg. día de producto final. Si se considera una sola jornada de trabajo de 8 horas y 24 días operativos al mes, una capacidad mensual de proceso de 1.200 kg. de producto terminado, lo que equivale a una capacidad de producción de 4.800 unidades de café de cebada Kawella, de 250Grs.

En términos de demanda de materia prima, la capacidad de proceso antes referida, representa un requerimiento mensual de cebada de 1.656 Kg y de 19.872 Kg anuales, es decir, el equivalente a la producción de 2,65 Há. De la misma forma, la operación de la planta de proceso en dos turnos, permitiría la demanda de 39,7 Ton de MMPP, que equivale a solo un 35% de la capacidad actual de producción de los asociados a la organización.

Cabe mencionar que el cuello de botella en el proceso es el secador-tostador, que limita el proceso por su capacidad restrictiva de solo 25kgs por batch, y cuyo coeficiente calórico y eficiencia significa tiempos de proceso de al menos de 4 horas.

### **3.- Escenario Comercial**

Café de Cebada Kawella, es una empresa de reciente constitución, recién el 2017, cumplió el hito de implementación de su infraestructura y adquisición de equipamiento y puesta en marcha de su unidad agroindustrial. Por esta razón ha estado en una etapa de puesta en valor de su producto, apareciendo en destacados medios de prensa, y desarrollando algunas actividades promocionales en importantes puntos de venta de la región y del país. Con ello, y con la buena acogida del público, ha desarrollado ventas en forma marginal, buscando distribuidores a nivel nacional. Sus ventas de esta forma, son incipientes pero crecientes, a diferentes tiendas de especialidad de La Araucanía, Santiago y Concepción además de participación en algunas ferias nacionales como Food and Service, Expo Mundo Rural, Ñam y Paula Gourmet. A principios del 2018, acaba de firmar una alianza con un importante distribuidor a nivel nacional de productos gourmet.

### **III.- Escenario Externo**

#### **1.- Mercado Actual y Competencia**

##### **1.1.- Clasificación y Origen del Café de Cebada**

El café de cebada, es una tisana (infusión), hecha de cebada tostada, popular en las gastronomías de Japón y Corea y un sucedáneo de café sin cafeína en Occidente. El café de cebada tostada, vendido en forma molida y a veces mezclado con achicoria y otros ingredientes, también se vende como sucedáneo de café, en Asia y Europa. Este producto cae en la categoría de sucedáneo del café, aunque en algunas culturas tiene mercado en sí mismo. Los sucedáneos de café son productos no derivados de éste, normalmente sin cafeína, que se usan para imitar el café. Estos sucedáneos se usan por razones médicas, económicas o religiosas. Las bebidas de cereal tostado son sucedáneos de café habituales.

Los sucedáneos de café son demandados por la percepción de los consumidores que son más saludables que el café. Algunas tradiciones culinarias, como la coreana, tienen bebidas hechas de grano tostado en lugar de café o té incluyendo boricha, o ksusuchay hyeonmicha). Estas bebidas no sustituyen al café, sino que ocupan su nicho como bebida caliente.

El código alimentario define como productos sucedáneos del café aquellos de naturaleza sólida, líquida o mezclas de productos de partes comestibles de vegetales o extractos vegetales tostados y destinados a efectuar preparaciones que replacen al café. Clasifica los sucedáneos del café en:

- Achicoria: Cichoriumintybis (raíz), limpia, trozada, molida, tamizada
- Malta Tostada: Tostado de malta
- Cebada Tostada: Tostado de la cebada añadiendo al proceso 10% de azúcar

## **1.2.- Atributos Saludables Una Alternativa de Consumo**

La cebada es rica en azúcares o hidratos de carbono complejos, principalmente almidón, celulosa, maltosa, rafinosa y en proporciones menores hidratos de carbonos simples como fructosa, glucosa y otros azúcares, lo que le confiere propiedades especiales para la elaboración de café. Según expertos nutricionistas, la cebada (también en la forma de café), se recomienda para combatir el envejecimiento celular, y la aparición de arrugas, así como las alteraciones cutáneas (dermatosis, eczemas, etc). Además ayuda al control del peso, a las alteraciones hormonales de la mujer por su contenido de isoflavonas, previene enfermedades cardiovasculares, la cirrosis, anemias y potencia la energía sexual gracias a su alto componente en zinc. Todas esas propiedades hacen que en España, por ejemplo, se reconozca al café de cebada tostada como un saludable componente de la dieta diaria([www.Ladietistacarel.es](http://www.Ladietistacarel.es)).

El segmento de mercado interesado en bebidas con propiedades terapéuticas, saludables, funcionales o nutracéuticas, son potenciales consumidores de café de cebada tostada, conocido en japonés como mugicha o en coreano como boricha. En esos mercados se encuentra disponible en granos sueltos o “a granel”, bolsitas (comodeté), o bebidas preparadas. Tradicionalmente se usa para desintoxicar, para mejorar la digestión y para las infecciones del tracto urinario, entre otras aplicaciones. Sus atributos benéficos para la salud, son avaladas por diversos estudios científicos que reconocen, entre otras, sus propiedades antibacteriales, antioxidantes y anticoagulantes:

### **1.2.1.- Propiedades Antibacteriales**

El café de cebada tostada interfiere con la absorción de estreptococo sorales, declara la edición de diciembre del 2006 del Diario de Agricultura y Química de los Alimentos (España). Unos investigadores italianos expusieron cuentas de cerámica pre-tratadas simulando el esmalte dental a las bacterias del té de cebada, en varias combinaciones, descubriendo que este producto inhibía la adhesión y la colonización bacteriana.

### **1.2.2.- Propiedades Antioxidantes**

El té de cebada también tiene propiedades antioxidantes, indica la edición de diciembre del 2004 de Biociencia, Biotecnología y Bioquímica (España). Un equipo de investigadores japoneses de la Universidad de Shizuoka analizó los componentes químicos del café de cebada y sus efectos en el peroxinitrito. Este oxidante inestable puede conducir a la muerte de las células y complicaciones de salud incluyendo enfermedades cardiovasculares, inflamatorias y neurodegenerativas, explica el sitio web nature.com. El equipo de investigación determinó la presencia de 10 químicos en el café de cebada que son capaces de destruir y barrer con el peroxinitrito.

### **1.2.3.- Propiedades anticoagulantes**

El café de cebada mejora la fluidez de la sangre, de acuerdo con la edición de abril del 2002 del Diario de Ciencia Nutricional y Vitaminología. El alto nivel de viscosidad de la sangre, consecuencia de mala alimentación y problemas de metabolismo, puede conducir al empeoramiento de la circulación sanguínea y los trastornos de salud relacionados con este. Al respecto, investigadores japoneses trabajando para la Compañía Kagome encontraron que la fluidez de la sangre aumenta en proporción directa con la presencia de alquilpirazina, una substancia presente en el café de cebada y responsable de su sabor. Esto tiene un efecto muy positivo en personas que padecen de hipertensión arterial. (Fte.:[Livestrong.com](http://Livestrong.com)).

### 1.3. Testeo de mercado

#### 1.3.1. Objetivos del estudio

- Establecer la opinión de los potenciales clientes respecto del producto desarrollado: aroma, sabor y apariencia en general.
- Obtener información sobre los potenciales clientes: características, necesidades que buscan satisfacer con este tipo de producto y atributos que esperan encontrar en ellos.

#### 1.1. Técnica para recabar la información

Como fuera establecido en el proyecto se utilizó la entrevista semiestructurada. Una técnica con enfoque mixto, aunque más cualitativa.

Para recabar la información se ofreció una degustación del producto a potenciales clientes, luego se pidió su opinión, dejando registro escrito de sus valoraciones, comentarios y sugerencias. Para esto último se utilizó la siguiente pauta. El registro fue realizado por el entrevistador.

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
AROMA					
SABOR					
APARIENCIA GENERAL					

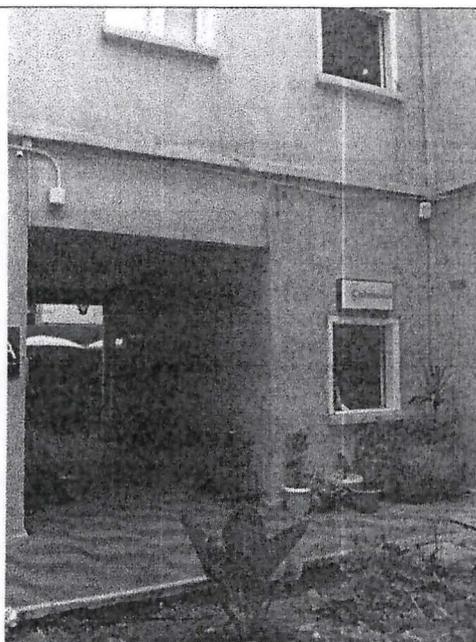
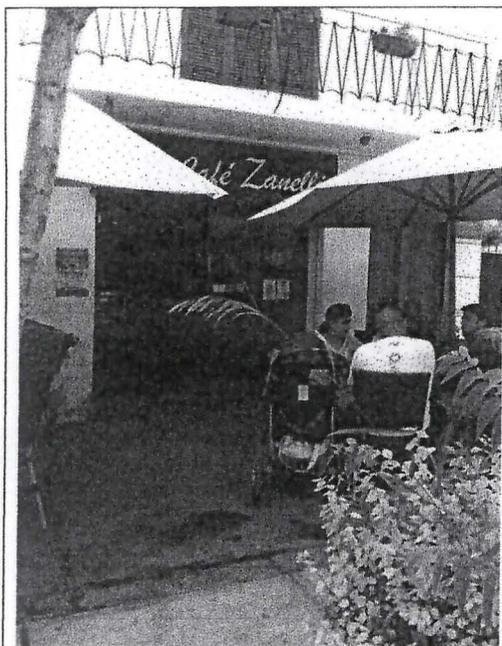
Comentarios y sugerencias

#### 1.3. Cobertura del estudio

El estudio se realizó en Santiago y Temuco en los siguientes puntos de venta.

SANTIAGO

<u>Café Zanelli</u> Renato Zanelli 1330 Providencia www.cafezanelli.com <a href="http://www.facebook.com/cafezanelli">www.facebook.com/cafezanelli</a> <b>Contacto</b> Carla Rubio 79795509 rubio.carla@gmail.com	<u>Colmado Coffee</u> Merced 346, Barrio Lastarria Santiago Centro <a href="http://www.facebook.com/ColmadoCoffee">www.facebook.com/ColmadoCoffee</a> <b>Contacto</b> Manolo Aznar colmadocoffee@gmail.com
--	--



## TEMUCO

### TeeBar

Av. Alemania 0425 Local 101

Paseo Los Suizos

[www.facebook.com/Teebar](http://www.facebook.com/Teebar)

### **Contacto**

Marta Luarte

045 2 32 22 02

### Roble Viejo

Los Pablos 1880 Local 06

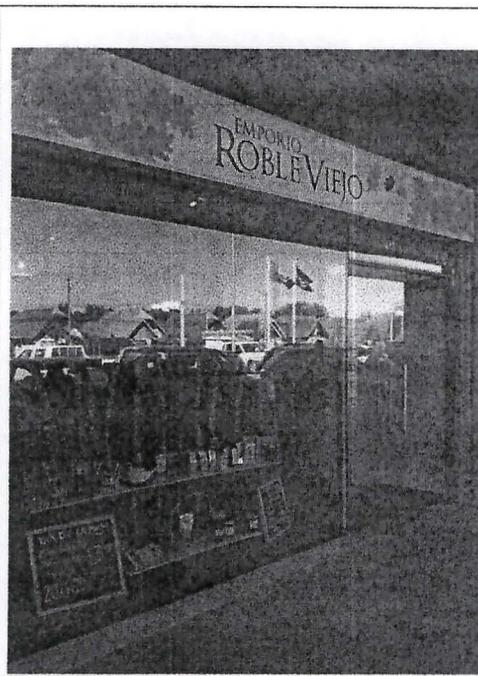
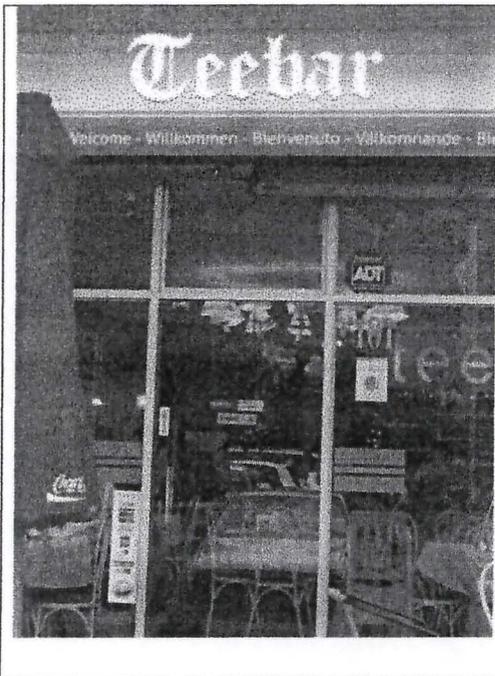
Jumbo Los Pablos

### **Contacto**

Germán Klee

79673824

[comercial.robleviejo@gmail.com](mailto:comercial.robleviejo@gmail.com)



#### 1.4. Resultados del estudio

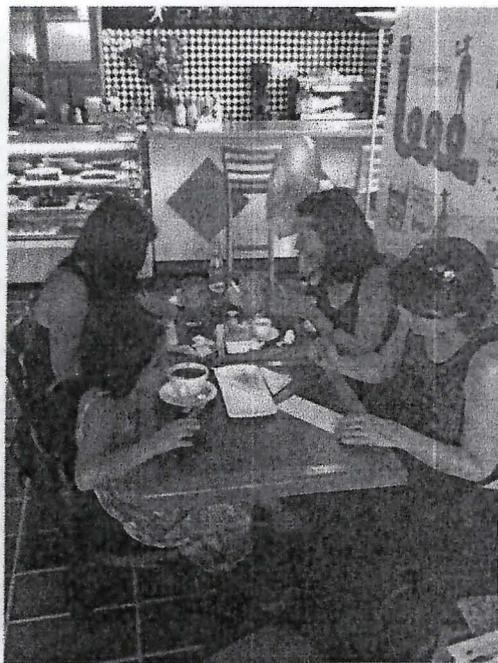
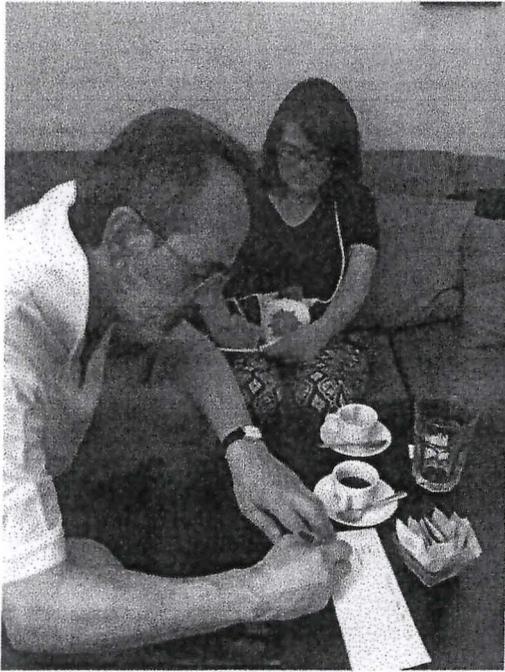
Realizado el testeo, la cantidad y tipo de personas por punto de venta fue la siguiente:

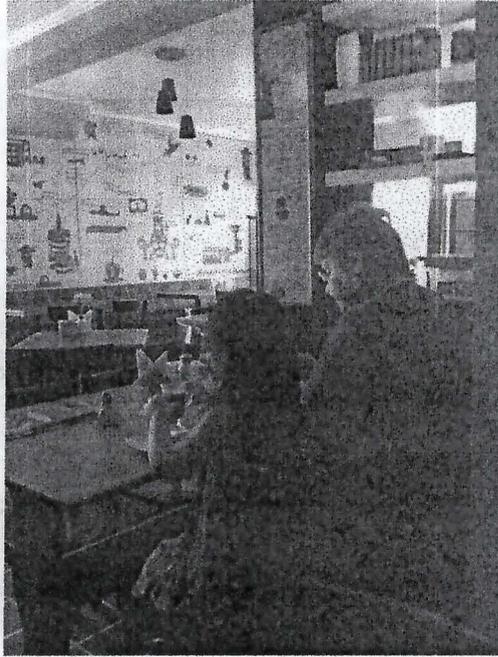
Café Zanelli	15	Personas adultas de clase media y media-alta. Profesionales, cultos, informados, de gustos refinados (sibaritas). Consumidores de café y té. Personas con estilo de vida saludable.
Colmado Coffee	8	Adultos jóvenes. Baristas: profesionales especializados en el café de alta calidad, que trabajan preparando café y creando nuevas bebidas basadas en él.
TeeBar	16	Personas adultas y adultas mayores, de clase media y media-alta. Profesionales, cultos, informados, de gustos refinados (sibaritas). Consumidores de café y té.
Roble Viejo	16	Personas adultas de clase media y media-alta. De variadas actividades y gustos.
TOTAL	55	

Las características que describen al “tipo de persona” fueron aportadas por administradores y otras personas que trabajan en el punto de venta y a partir de la observación directa.

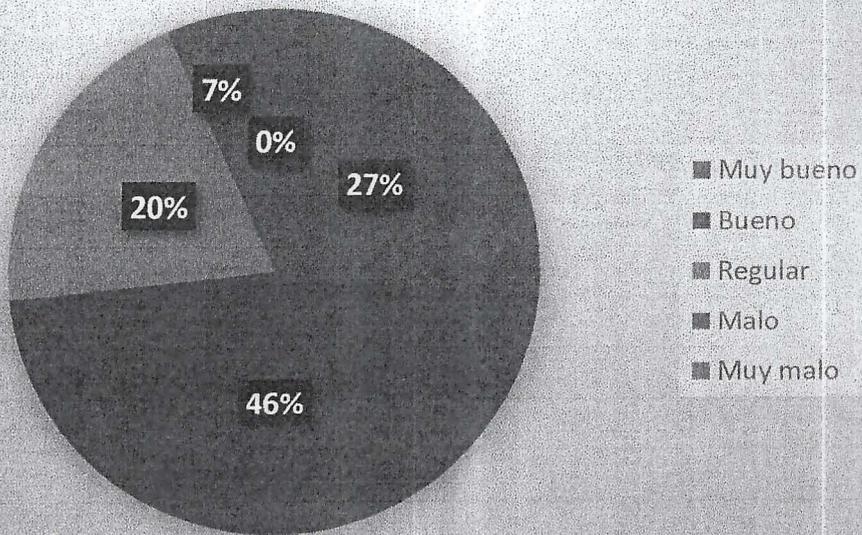
Teniendo en cuenta las características de los sujetos, la degustación en Colmado Coffee puede ser considerada más un panel de expertos que un testeo con potenciales clientes. Esto queda claramente reflejado en las valoraciones, comentarios y sugerencias.

#### A. RESULTADOS CAFÉ ZANELLI

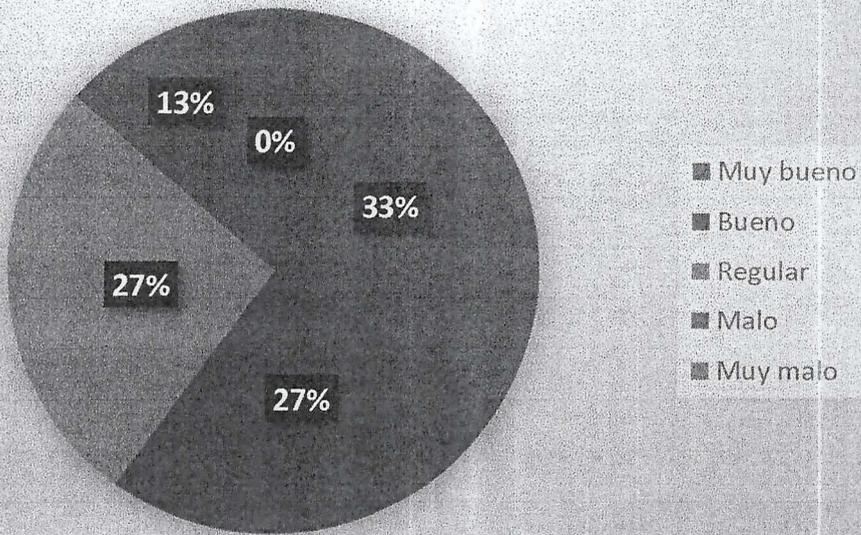




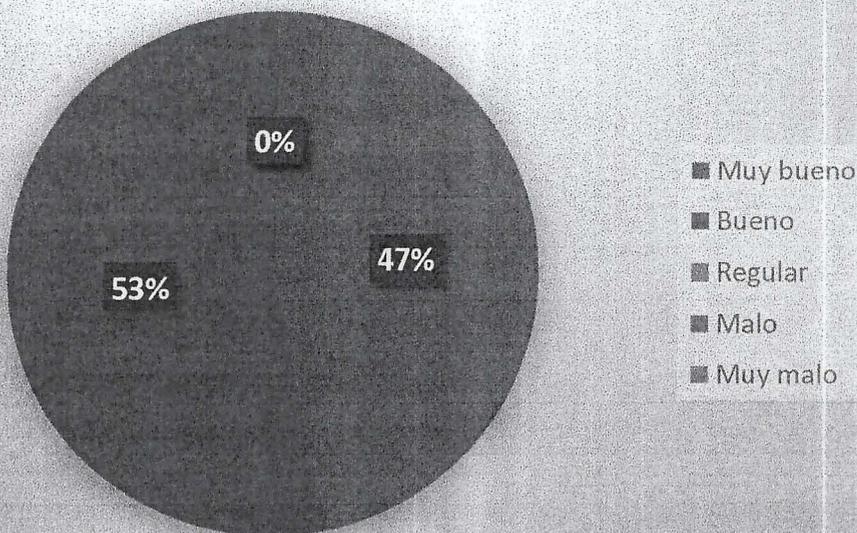
### Café Zanelli SABOR



## Café Zanelli AROMA



## Café Zanelli APARIENCIA GENERAL



### Valoraciones

- SABOR: Más del 70% valoró Muy bueno y Bueno. Un 7% Malo.
- AROMA: El 60% valoró Muy bueno y Bueno. Un 13% Malo.

- APARIENCIA GENERAL: El 100% valoró Muy buena y Buena.

Como se puede apreciar no existe una diferencia significativa entre los aspectos evaluados.

Con una apreciación "Muy buena" y "Buena" por sobre el 60% podemos señalar que el producto obtuvo una valoración positiva en este establecimiento.

Cabe recordar que se trata de: *Personas adultas de clase media y media-alta. Profesionales, cultos, informados, de gustos refinados (sibaritas). Consumidores de café y té. Personas con estilo de vida saludable.*

#### **Comentarios y sugerencias**

- Me gusta la consistencia. El sabor es algo plano. Creo que debe ser orgánico. Rico, me gusta, no es ácido, más sano. Tiene cuerpo, como para un desayuno en invierno.
- Si se tiene como referencia el Café, da la sensación de que es más suave. Parece té cargado.
- Café de sabor muy rico, con una sensación liviana, natural y suave. Me da la sensación de un café orgánico.
- Con buen aroma, suave, semejante al café de trigo.
- Me gustó su sabor y saber que no tiene cafeína. Mejora muchísimo con azúcar. Recomiendo probarlo con leche o prepararlo Irlandés. Ofrecerlo para hacer helados y postres que llevan café.
- Comparado con Café, el aroma es "quemado" o muy tostado. Le faltan muchas notas aromáticas y características de Café. El gusto es muy plano, falta acidez y astringencia. Sugiero usarlo en postres o como sucedáneo, sin cafeína.
- Más liviano, "tomable".
- Para mí el aroma es muy importante y es la mayor deficiencia del producto, muy ahumado. Es insípido, desabrido.
- Sabor suave y agradable. Con apariencia saludable. No tiene el aroma clásico del Café, no tiene el amargor pero es rico.
- Me parece bien como alternativa saludable, para tomarlo temprano en la mañana o para la tarde si no me activa, incluso para los niños.
- Poco intenso de sabor pero agradable. Aroma bueno, con un toque de ahumado, me parece bien.
- Me gustó su apariencia. Aroma tostado, grato. Me gustó saber que no tiene cafeína, ni me daña el estómago. Es rico, pero tiene muy poco sabor, es poco intenso.

- Me gustó, aunque no es Café. Aroma tostado. Tiene buen sabor.
- Me gustó mucho. Por lo general lo tomo americano (diluido). Me gusta el café pero me provoca ardor. Está sabroso.
- Es de sabor suave pero sabroso, ideal para mí.

#### Comentarios positivos

- Buena consistencia. Tiene cuerpo.
- Buen aroma, algo ahumado, tostado, es grato.
- Buen sabor. Sabroso. Sabor suave y agradable. Rico.
- Más suave. Sensación liviana y natural. Más liviano, "tomable".
- Con apariencia saludable. No es ácido, sin cafeína, más sano. Buena alternativa saludable.

#### Comentarios negativos

- Aroma a "quemado", muy tostado, muy ahumado. No tiene el aroma clásico del Café.
- Sabor algo plano, falta acidez y astringencia. Insípido, desabrido. Tiene muy poco sabor, es poco intenso. No tiene el amargor del Café.

#### Sugerencias

- Bueno para tomarlo temprano en la mañana (desayuno de invierno) o para la tarde porque no activa, incluso para los niños.
- Probarlo con leche o irlandés. Mejora muchísimo con azúcar.
- Ofrecerlo para hacer helados y postres que llevan café.

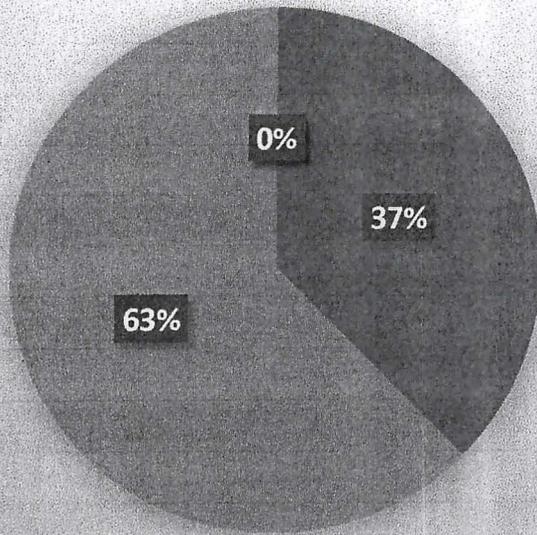
#### Otros

- Semejante al café orgánico, al café de trigo.

#### B. RESULTADOS COLMADO COFFEE

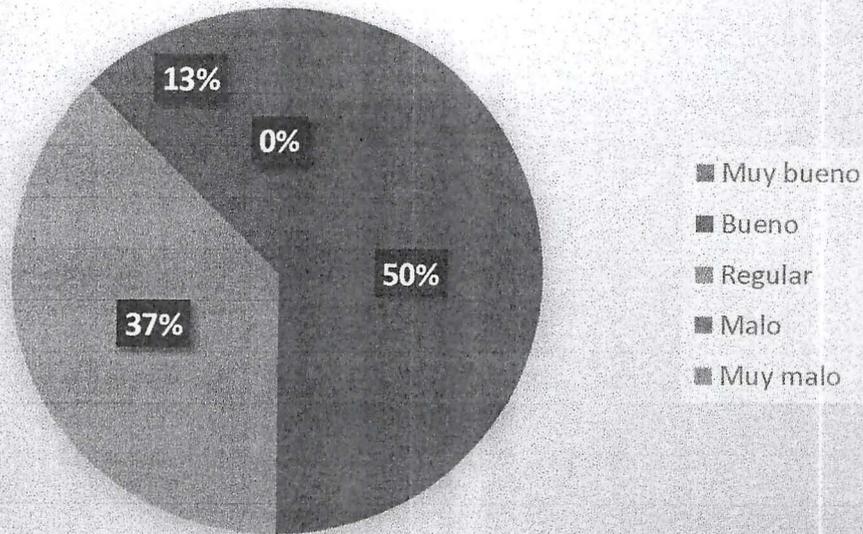


## Colmado Coffee SABOR

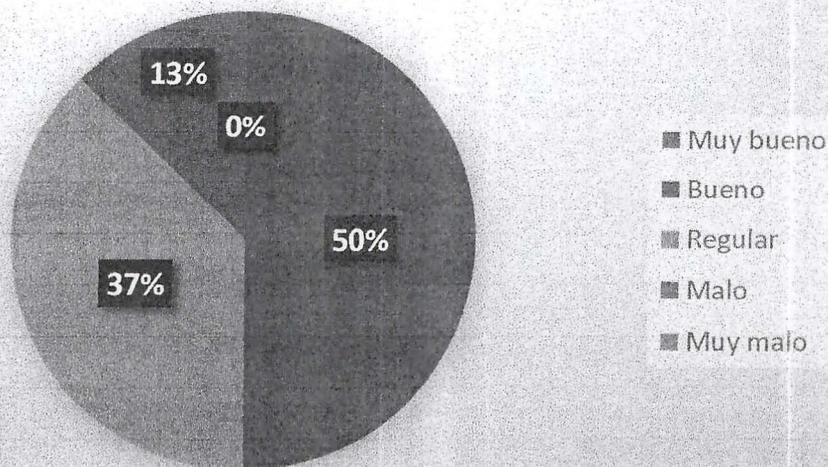


- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

## Colmado Coffee AROMA



## Colmado Coffee APARIENCIA GENERAL



### Resumen de valoraciones

- SABOR: Casi el 40% valoró Bueno y más del 60% valoró Regular.
- AROMA: El 50% valoró Bueno, 37% Regular y 13% Malo.

- APARIENCIA GENERAL: El 50% valoró Bueno, 37% Regular y 13% Malo.

En este caso sí existe una diferencia en los aspectos evaluados ya que el SABOR obtuvo su mayor puntuación en una categoría de menor valoración, "Regular" por sobre "Bueno". Sin embargo, pensamos que el SABOR fue valorado de manera más positiva que el AROMA y la APARIENCIA GENERAL ya que obtuvo una mayor puntuación, sumados los valores de Bueno y Regular.

Con una apreciación "Buena" de 50% y 40%, y una "Regular" de 60% y 37% podemos señalar que el producto no obtuvo una valoración muy positiva en este establecimiento.

Cabe recordar que se trata de: *Adultos jóvenes. Baristas: profesionales especializados en el café de alta calidad, que trabajan preparando café y creando nuevas bebidas basadas en él.*

Como ya fuera señalado, la degustación en este establecimiento puede ser considerada más un panel de expertos que un testeó con potenciales clientes.

#### Comentarios y sugerencias

- La molienda no es adecuada para la preparación. Funciona como Café para ciertos consumidores.
- El balance de sabores me parece muy disociado. La textura se podría engrosar con otros métodos. El sabor es agradable.
- Tiene sabor a Café no tan fresco. Es de color muy turbio. Sabor ha quemado. Molienda muy fina. Lo interesante es que los defectos se pueden potenciar al cambiar la forma de preparación.
- Sabor poco complejo. Muy plano en boca. Con predominio del amargor.
- Para ser café de cebada tiene fuerza en el sabor, aunque buscaría potenciar los matices.
- Deja un poco de sedimentos. Buen aspecto, pero el aroma no es tan agradable.
- Huele a leña, un poco de merquén, un poco de tierra húmeda. Tiene un AfterTaste (regusto) a ahumado, muy a leña. Cuerpo muy bajo, tiene un inicio medio metálico.
- Sabor agradable. No me gusta la secuencia. Textura muy ligera, fina. Comparado con el Eco, es mucho mejor.

#### Comentarios positivos

- Huele a leña, un poco de merquén, un poco de tierra húmeda.

- El sabor es agradable. Para ser café de cebada tiene fuerza en el sabor. Comparado con el Eco es mucho mejor.
- Buen aspecto.

#### Comentarios negativos

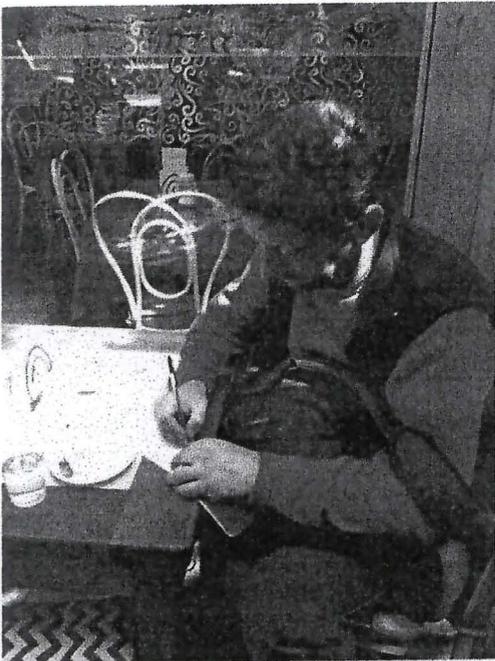
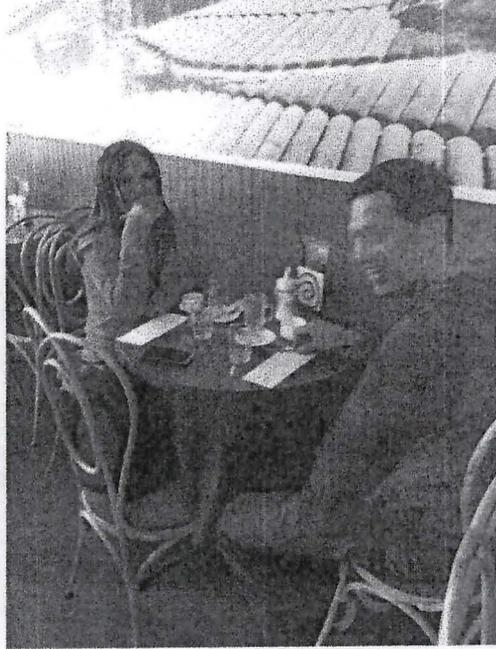
- Aroma no tan agradable.
- Sabor a Café no tan fresco. Sabor ha quemado. Textura muy ligera, fina. Sabor poco complejo. Muy plano en boca. Con predominio del amargor. Cuerpo muy bajo, tiene un inicio medio metálico. Secuencia de sabores desagradable. Balance muy disociado. AfterTaste (regusto) ahumado, muy a leña.
- Color muy turbio. Deja sedimentos.

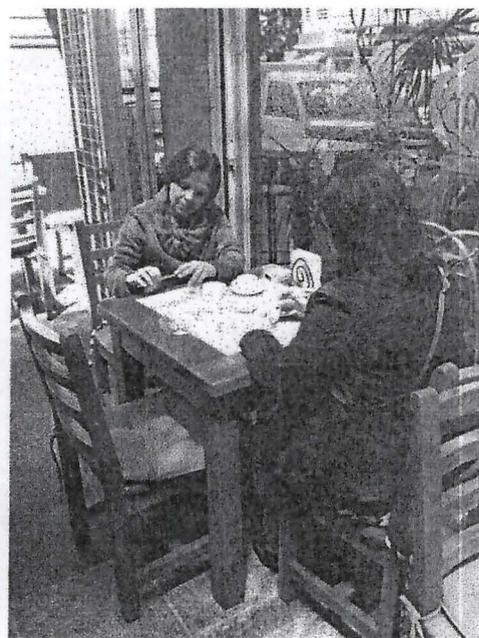
#### Sugerencias

- Funciona como Café para ciertos consumidores.
- La molienda no es adecuada para la preparación. Muy fina.
- Los defectos se pueden potenciar al cambiar la forma de preparación.
- La textura se podría engrosar con otros métodos.
- Potenciar los matices.

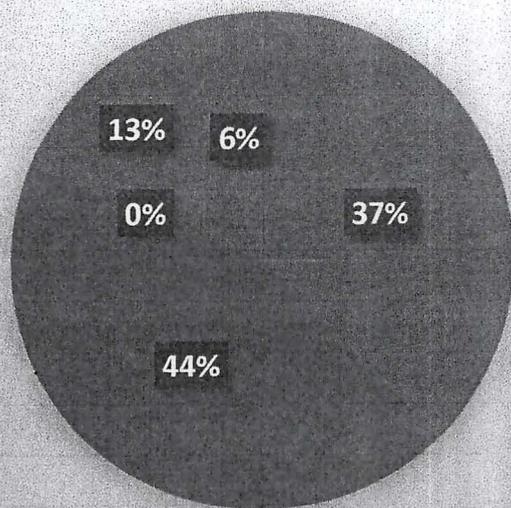
Nota: La administración de Colmado Coffee ofreció hacer una receta para preparar el café y obtener el mejor aroma y sabor. Para ello se les deben entregar cuatro variedades de tostado con cuatro variedades de molienda (16 en total), siendo la evaluada la de mayor tostado y más fina molienda.

#### C. RESULTADOS TEEBAR



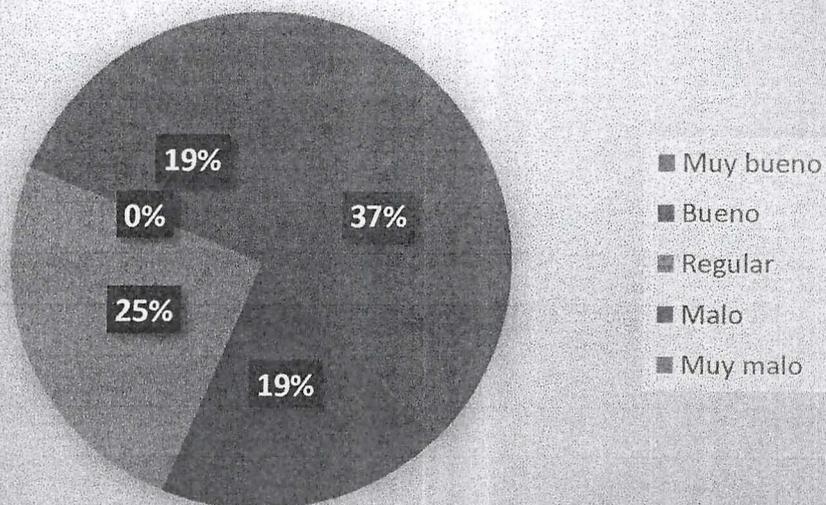


## TeeBar SABOR

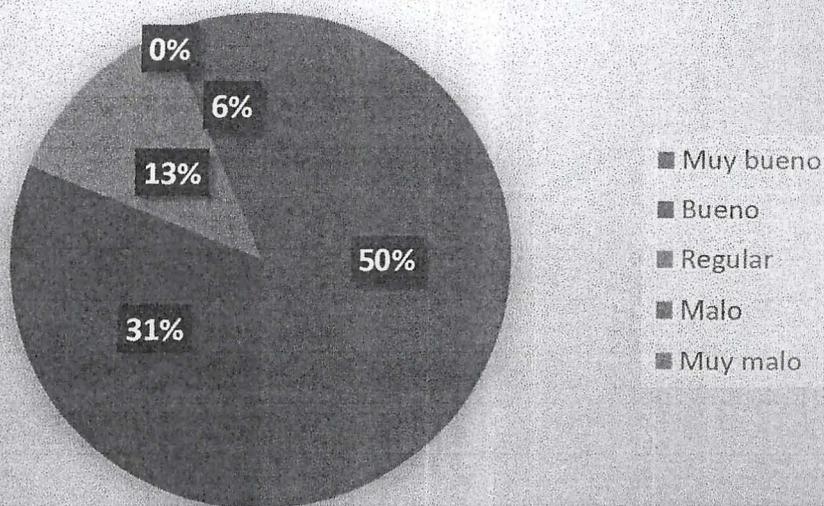


- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

### TeeBar AROMA



### TeeBar APARIENCIA GENERAL



#### Resumen de valoraciones

- SABOR: Más del 80% valoró Muy bueno y Bueno. Casi un 20%, Malo y Muy malo.

- AROMA: Más de 50% valoró Muy bueno y Bueno. Un 19% Muy malo.
- APARIENCIA GENERAL: Más del 80% valoró Muy bueno y Bueno. Un 6% Muy malo.

En este caso también existe una diferencia, ya que el SABOR y la APARIENCIA GENERAL obtuvieron una mayor puntuación en los criterios de valoración positiva que el AROMA. Por otra parte, el AROMA obtuvo la mayor puntuación en Muy malo.

Con una apreciación “Muy buena” y “Buena” por sobre el 60% podemos señalar que el producto obtuvo una valoración positiva en este establecimiento.

Cabe recordar que se trata de: *Personas adultas y adultas mayores, de clase media y media-alta. Profesionales, cultos, informados, de gustos refinados (sibaritas). Consumidores de café y té.*

#### Comentarios y sugerencias

- Le falta un poco de cuerpo o textura. No se nota que no es Café.
- Aroma distinto, raro.
- Un aroma distinto a lo común y sabor suave. Se siente natural. Podría tener un poco más de sabor a Café.
- Aroma, no se aprecia mayormente. Era trigo? Quizás mezclado con un Café de grano.
- Falta aroma. Buen sabor. Necesita definición. Mejoraría si se mezcla con Café.
- En general es bueno, pero quizás le falta aroma. Me gustaría que fuese un poco más denso, para sentir en el paladar, que fuese más natural.
- Mal sabor, achocolatado.
- No tiene sabor a Café.
- Tiene aspecto a Café, pero no sabor y aroma.
- Aroma exquisito, muy rico de sabor. Podría tomarse con leche.
- Aroma agradable. El color es bonito. Mucho mejor que el Eco. Lo tomaría a media mañana y a media tarde. El sabor es amargo al comienzo.
- Me gusta el Café de grano pero no puedo tomarlo. Este café tiene consistencia. Es realmente como tomar café. Con leche debe ser más rico.

#### Comentarios positivos

- En general es bueno.

- Tiene consistencia. El color es bonito.
- Aroma distinto a lo común, exquisito, agradable.
- Buen sabor, suave. Se siente natural. Muy rico.
- No se nota que no es Café. Es realmente como tomar café. Mucho mejor que el Eco.

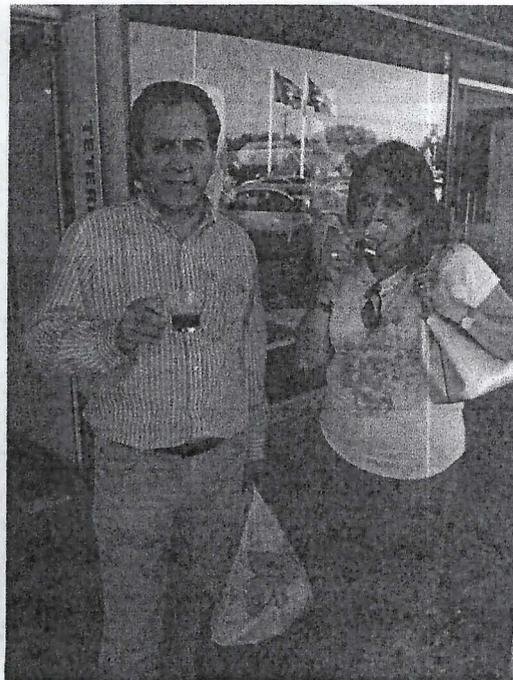
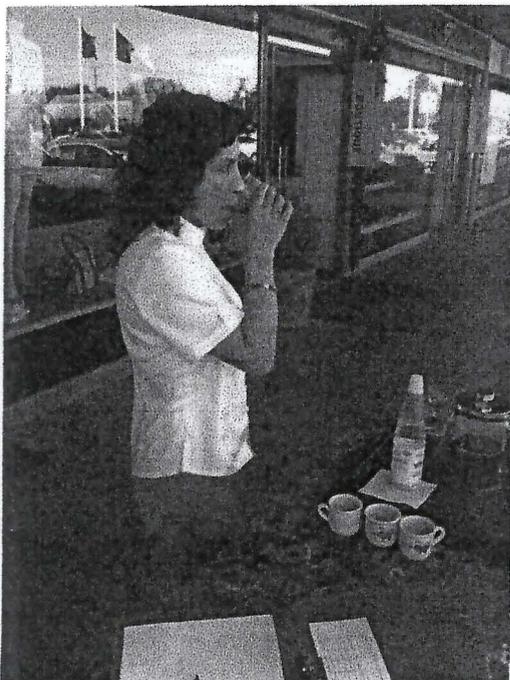
#### Comentarios negativos

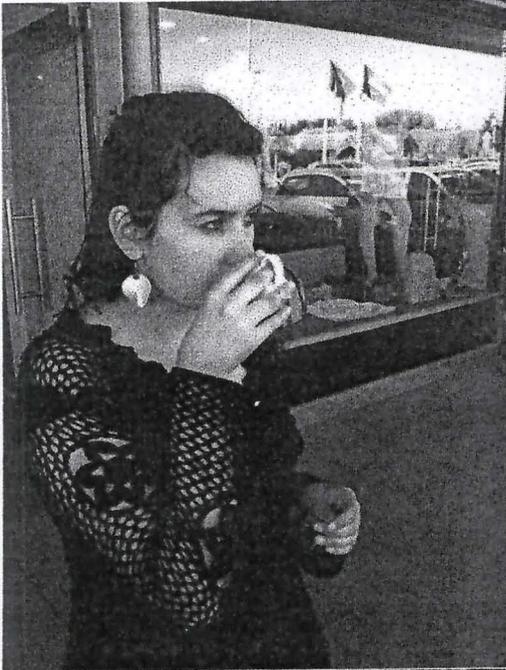
- Le falta un poco de cuerpo o textura. No es muy denso.
- Aroma distinto, raro. La falta aroma, no se aprecia mayormente
- El sabor necesita definición. Es amargo al comienzo. Podría tener un poco más de sabor a Café. Mal sabor, achocolatado.
- Tiene aspecto a Café, pero no sabor y aroma.

#### Sugerencias

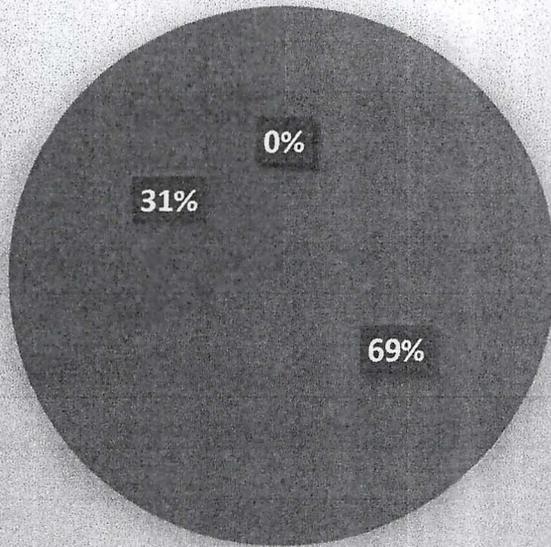
- Mejoraría si se mezcla con Café de grano.
- Podría tomarse con leche, debe ser más rico.
- Podría tomarse a media mañana y a media tarde.

#### D. RESULTADOS ROBLE VIEJO



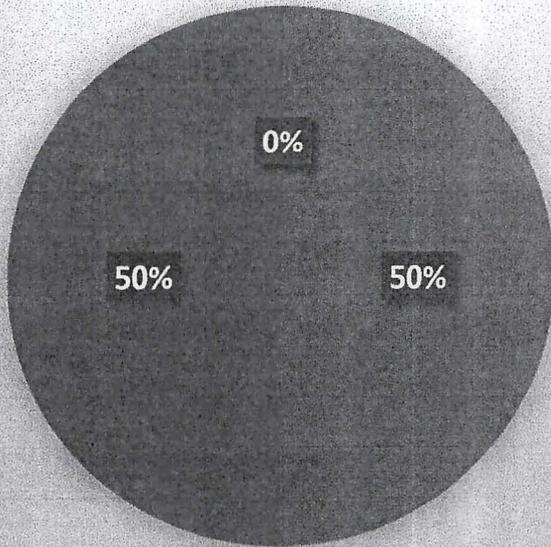


## Roble Viejo SABOR



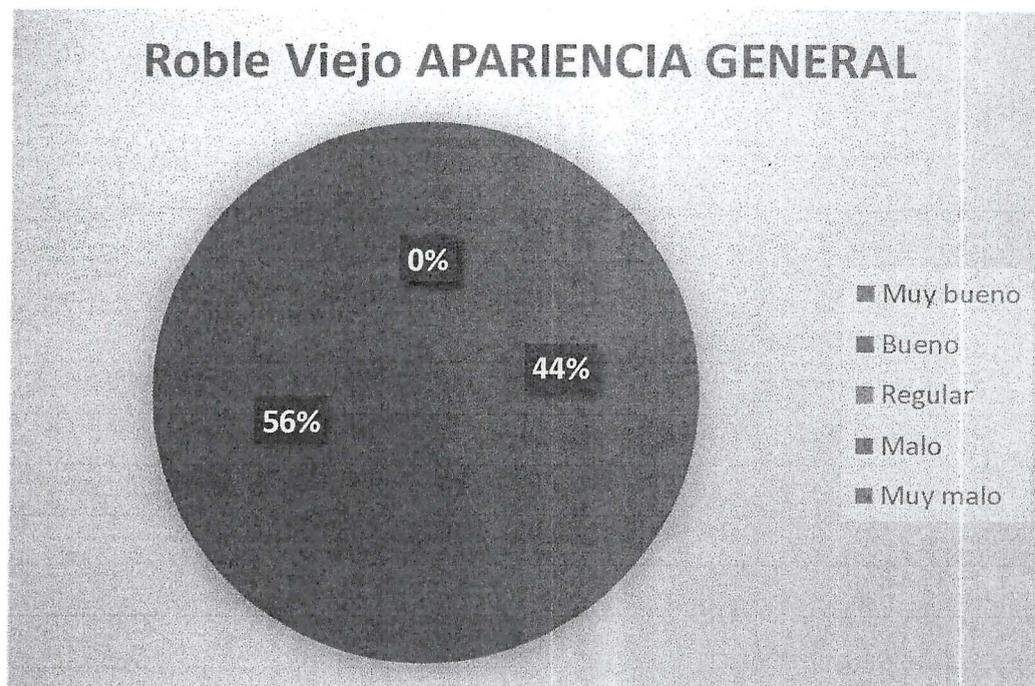
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

## Roble Viejo AROMA



- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

## Roble Viejo APARIENCIA GENERAL



### Resumen de valoraciones

- SABOR: Casi el 70% valoró Muy bueno y un poco más del 30% Bueno.
- AROMA: El 50% valoró Muy bueno y el otro 50% Bueno.
- APARIENCIA GENERAL: Casi el 45% valoró Muy bueno y un poco más del 55% Bueno.

Lo primero que llama la atención es que se obtuvieron sólo valoraciones positivas, siendo el SABOR el aspecto mejor valorado, casi un 20% y más por sobre el AROMA y la APARIENCIA GENERAL.

Con una apreciación "Muy buena" y "Buena" del 100% podemos señalar que el producto obtuvo una valoración muy positiva en este establecimiento.

Cabe recordar que se trata de: *Personas adultas de clase media y media-alta. De variadas actividades y gustos.*

### Comentarios y sugerencias

- A pesar de estar sin azúcar, es rico. No es tan aromático. Es bueno pero no tan intenso. Mejor que el Eco. No es tan diferente al Café.
- Rico. Suavecito. No es muy fuerte. No tiene mucho aroma.

- Exquisito. Distinto. Único.
- Rico. Me recuerda al café que preparaba mi abuelita. Tiene todo el sabor a Café. Está muy bueno.
- Me recordó cuando era niño, cuando tomábamos café de trigo. Está muy rico.
- Rico, muy rico. Suave. Me gustó mucho.
- Está rico. Pensé que era Té. Me gusto. No me gusta el Café, pero éste está rico.
- Está bueno. Normalmente le pongo mucha azúcar al Café pero este no necesita tanta. No es ni muy fuerte, ni muy suave.
- Está bueno. Me gusta. Es un buen sucedáneo. No puede ser igual que el Café café.
- Parece café de trigo. Me recordó cuando lo tomaba. El aroma es como "invitador".
- Parece sabor natural. Es diferente. Me provoca tranquilidad.
- Está rico. Buen aroma.
- Está rico. Dejé de tomar Café por prescripción médica. Tiene rico olor. Es tostado artesanal? Qué bueno!
- Es rico, súper rico. Tiene buen cuerpo. No parece sin cafeína. Le falta ser un poquito más aromático.

#### Comentarios positivos

- Muy bueno. Rico. Exquisito. Distinto. Único. Buen cuerpo.
- Buen aroma, "invitador". Rico olor a tostado artesanal.
- Sabor natural, provoca tranquilidad. Tiene todo el sabor a café, no es tan diferente. Buen sucedáneo. No parece sin cafeína. No muy fuerte, ni muy suave.
- Mejor que el Eco.
- No necesita tanta azúcar.

#### Comentarios negativos

- No tiene mucho aroma.
- No es tan intenso.

#### Sugerencias

- Le falta ser un poquito más aromático.
- No puede ser igual al café.

#### Otros

- Semejante al café de trigo, al té.
- Permite recordar épocas pasadas.

## 1.5. Conclusiones del estudio

En cuanto al primer objetivo "Establecer la opinión de los potenciales clientes respecto del producto desarrollado", considerados los resultados de todos los establecimientos podemos concluir lo siguiente:

### Valoraciones

El aspecto mejor valorado fue la APARIENCIA GENERAL, luego el SABOR y por último el AROMA.

- APARIENCIA GENERAL: Casi el 90% valoró Muy bueno y Bueno. Poco menos del 5% Malo y Muy malo.
- SABOR: Casi el 80% valoró Muy bueno y Bueno. Poco más de 5% Malo y Muy malo.
- AROMA: El 70% valoró Muy bueno y Bueno. El 10% Malo y Muy malo.

Con una apreciación "Muy buena" y "Buena" cercana al 80% podemos señalar que el producto obtuvo una valoración positiva en esta prueba de mercado.

### Comentarios positivos

- Buena aspecto, color, consistencia y cuerpo.
- Buen aroma, ahumado y tostado natural. Olor a leña, merquén y tierra húmeda. Distinto a lo común
- Buen sabor, rico, suave y agradable. Sensación liviana y natural. Para ser café de cebada tiene fuerza en el sabor. No se nota que no es Café. Comparado con el Eco es mucho mejor.
- No necesita tanta azúcar.
- Más saludable, no es ácido, sin cafeína.

Observaciones: Las personas que valoran positivamente el producto son los consumidores eventuales de café, personas que llevan un estilo de vida saludable, que no quieren o no pueden consumir cafeína. Por lo mismo muchos optan por el té.

### Comentarios negativos

- Aroma no tan agradable. Huele a "quemado", muy tostado, muy ahumado. No tiene el aroma clásico del Café.
- Sabor a café no tan fresco. Sabor a quemado. Textura muy ligera, fina. Poco complejo, muy plano. Poco intenso. Insípido, desabrido. Falta acidez y astringencia. Cuerpo muy bajo. Balance muy disociado. Desagradable secuencia de sabores. Inicio medio metálico. Regusto ahumado.
- Tiene aspecto a café, pero no sabor y aroma.
- Color muy turbio. Deja sedimentos.

Observaciones: Las personas que valoran negativamente el producto son los consumidores habituales de café,

quienes inevitablemente lo comparan con él. Producto de su experiencia cuentan con mayor amplitud de criterios y estándares más exigentes.

### Sugerencias

- Bueno para tomarlo en la mañana o en la tarde porque no activa.
- Podría ser consumido por los niños.
- Probarlo con leche o Irlandés. Mejora muchísimo con azúcar.
- Ofrecerlo para hacer helados y postres que llevan café.
- Funciona como café para ciertos consumidores.
- La molienda no es adecuada para la preparación. Muy fina.
- Los defectos se pueden potenciar al cambiar la forma de preparación. La textura se podría engrosar con otros métodos. Potenciar los matices.
- Podría mejorar si se mezcla con café de grano.
- No puede ser igual al café.

### Otros

- Semejante al café orgánico, al café de trigo.
- Permite recordar épocas pasadas.

Observaciones: Las personas que recordaron el pasado gracias al producto son, en su mayoría, personas que viven o vivieron en el campo.

Respecto del segundo objetivo "Obtener información sobre los potenciales clientes", primero indicar que el tipo de persona más proclive al consumo del producto desarrollado se encuentra en los grupos testeados en Café Zanelli y TeeBar. El grupo de Colmado Coffee al ser expertos en café de grano son más exigentes y están menos dispuestos a consumir un sucedáneo. Por su parte, el grupo de Roble Viejo corresponde a lo que comúnmente se llama "público general", por lo mismo podrían no estar interesados en un producto de nicho.

Dicho lo anterior, sobre los potenciales clientes podemos concluir lo siguiente:

### Características

- Adultos de clase media y media-alta.

- Profesionales, cultos, informados.
- Personas de gustos refinados (sibaritas).
- Consumidores de café y té, habituales y eventuales.
- Personas que llevan un estilo de vida saludable, para el caso, personas que no quieren o no pueden consumir cafeína.

Necesidades que buscan satisfacer con este tipo de productos

- Vivir nuevas y placenteras experiencias de consumo.
- Cuidar su salud.

Atributos que esperan encontrar en ellos

- Calidad y novedad en aroma y sabor.
- Lo saludable asociado a: la ausencia de cafeína, lo natural de las materias primas y lo artesanal de la producción.

#### **1.6. Recomendaciones para el proyecto**

Recomendamos orientar el producto a las personas que lo valoran positivamente: personas de gustos refinados, consumidores eventuales de café, personas que llevan un estilo de vida saludable, que no quieren o no pueden consumir cafeína.

Recomendamos incluir el tostado natural en el proceso productivo para generar el aroma ahumado que fue valorado positivamente por los consumidores. Este puede ser un factor diferenciador bien relevante ya que hace referencia al origen indígena y campesino del producto, por extensión natural y, en consecuencia, sano. También recomendamos hacer pruebas con distintos tipos de leña, idealmente de madera nativa.

Recomendamos desarrollar y validar con los consumidores la denominación que hace referencia al tipo de producto, hoy “café de cebada”, ya que lleva a las personas a comparar el producto con el café, lo que en algunos casos podría dejarlo en desventaja, especialmente en el grupo de consumidores habituales de café. Pensamos que algunas opciones pueden ser: “té de cebada”, “té de grano de cebada”, “bebida caliente de cebada” y “té de cebada tostada”.

Entregar de variedades de tostado y molido a baristas para que determinen el gramaje y tostado óptimo e indiquen la preparación (receta) que permite obtener el mejor aroma y sabor.

### 1.3.-Mercado Internacional de Café de Cebada y Tendencias

En Asia, Japón y Corea principalmente, el café de cebada (té de cebada para ellos), es una industria independiente y consolidada con un alto consumo y comercializado a granel, en bolsas, en tarro y como bebidas preparadas. Europa, por su parte, principalmente España, también tienen una cultura de consumo de café de cebada. Aquí, este producto se abre espacio principalmente por sus propiedades benéficas para la salud, reconocidas por el mercado y respaldadas por estudios científicos.

Por su parte, en Latinoamérica, Perú por ejemplo, importa sucedáneos de café, (principalmente de Chile y Argentina), y en el 2011 este movimiento representó US\$ 6,7 millones, y un volumen de 1.400 toneladas de producto.

#### 1.3.1.- La Salud En La Dieta, Una Tendencia Mundial

A nivel internacional, la tendencia de salud y bienestar, continúa empujando el dinamismo en las bebidas no alcohólicas, especialmente en mercados emergentes de Latinoamérica. La creciente demanda de bebidas funcionales y más ingredientes naturales está impulsando el dinamismo de mercado y el lanzamiento de nuevos productos a través de la región”, según el analista, KayTamillow. (FoodNews)

En México, el principal destino de la cebada es la industria de cerveza. No obstante una parte de esta materia prima se va a la producción de café de cebada. En ese país, su atributo de no contener cafeína, le ha abierto un espacio de mercado en nichos de personas embarazadas, diabéticos, hipertensos y menores de 10 años.

Existe a nivel internacional una tendencia creciente en el consumo de alimentos derivados de cereales y granos enteros, en especial desde el año 2000 a la fecha. Ello se refleja en el siguiente cuadro (actualizado hasta el 2010), que muestra el número de lanzamientos anuales de nuevos productos. Este crecimiento significativo e histórico, representa una tendencia más creciente que otros productos como son los orgánicos y funcionales.

**Tabla 5.- Lanzamientos de Productos Derivados de Cereales y Granos Enteros. 2000 a 2010**

Año	Lanzamiento Productos "Grano Entero"	Crecimiento Interanual (%)	
		N°	(%)
2000	164,0	-	-
2001	264,0	100,0	61,0
2002	321,0	57,0	95,7
2003	417,0	96,0	154,3
2004	674,0	257,0	311,0
2005	855,0	181,0	421,3
2006	1.601,0	746,0	876,2
2007	2.262,0	661,0	1.279,3
2008	2.883,0	621,0	1.657,9
2009	3.006,0	123,0	1.732,9
2010	3.272,0	266,0	1.895,1

Fte: Dir. Nat. Transf. Y Comerc. Prod. Agrícolas y Forestales. Con datos de Mintel Global New Products Database

#### 1.4.- El Mercado de Bebidas Calientes En Chile

El mercado de bebidas calientes en Chile. Compuesto principalmente por té, café, infusiones (yerba mate, hierbas), y sucedáneos de café, mueve anualmente US\$385 millones. En el año 2007, el consumo interno alcanzaba sobre las 500 tazas de bebidas calientes per cápita, superando por ejemplo, a Estados Unidos (479,4 tazas por persona). De estos productos destaca el té, siendo el país uno de los principales consumidores en América Latina, puesto que ese año se bebían anualmente 319,2 tazas per cápita. Luego le seguía el café, con un consumo de 180 -200 tazas per cápita para el año 2015. Si bien este consumo es alto, frente a otros países, como Colombia que tuvo un promedio de 500-600 tazas de café por persona para el mismo año nos indica que aún queda mucho espacio para crecer en este mercado.

Entre 2005 y 2015 el patrón de consumo de café ha cambiado y evolucionado significativamente, teniendo en el 2005 el café tipo soluble un 95% de participación y 5% el café tipo tostado molido, este patrón ha cambiado, estimándose que hoy que el café tipo soluble representa un 80% y el café tipo tostado molido un 20% del mercado.

Revista Capital / Ediciones especiales El Mercurio

Las ventajas del café soluble son la versatilidad y facilidad en la preparación, transporte y precio, sin embargo, el café soluble carece de una materia prima de calidad, debido a que al pasar por muchos procesos los atributos se van perdiendo, por lo que hoy en día la percepción de los consumidores de café soluble es que es de mala calidad y no tiene los aromas y sabores esperados, cualidades que sí, nos entrega el café tostado y molido de calidad superior. Por otro lado, el café tostado molido de calidad superior ha sido en general un producto ofrecido por cafeterías especializadas que no estaban al alcance de todos, sin embargo, el café tostado molido cuenta con una forma de preparación que obedece a un ritual apetecido por los consumidores, ya que se tiene que preparar con las sofisticaciones de una cafetería, pero la gran ventaja es que existen maneras muy simples de preparar el café aún en tazas o cafeteras.

Una distinción importante entre el café soluble y tostado molido es que el café soluble es percibido como una bebida instantánea y no como un café. Otra variable importante es el agua que se utiliza para preparar el café ya que prepararla con agua de la llave o agua filtrada el sabor final difiere definitivamente. Usualmente los consumidores usan agua hervida, que no es la recomendada para preparar café de calidad superior según los expertos.

Dentro de las bebidas calientes, el café lidera las ventas, en valor, no así en volumen, donde es superado por el té. Sin embargo su consumo anual de 180 tazas per cápita, se ubica muy por debajo de las 500 de Colombia y a menos de un tercio de Brasil, donde se toman 625,8 tazas per cápita año. Históricamente ha existido un peak de consumo en invierno, no obstante en los últimos años se ha incrementado el consumo en la temporada estival, explicado por un consumo creciente de café helado, y café con hielo frappe y saborizado.

El segmento que lidera las ventas (valorizadas, no en volumen), es el de café en tarro, que concentra el 80,4%, seguido por el café en sobre, con un 11,9%. De acuerdo al Nielsen Retail Index, la categoría más importante de la canasta de bebidas calientes en Chile es la del café, con un 52,6% de las ventas. Le sigue el té con 42,7% y más atrás se ubican las hierbas (2,7%), el mate (2,1%) y finalmente sucedáneos de café (1%).

El café es una bebida que está poco a poco tomando más fuerza. No tiene la tradición ni la cultura del té, pero existe una tendencia creciente a beber más y mejor. En cinco años, el consumo total de tazas de café creció 15,1%, llegando desde las 166 tazas en el 2007 a las 202 tazas per cápita, en el 2012.

Euromonitor prevé que estas bebidas calientes continuarán creciendo, aunque a un ritmo un poco más lento,

cercano al 2% en términos de volumen. En cuanto al valor de las ventas, se produciría un alza del 7%, impulsada por los cafés más sofisticados.

Cabe destacar que desde 2007, el aumento del valor en el mercado de cafés recién servidos (los no instantáneos) alcanza el 270,9%, llegando a los US\$9,3 millones en 2012. A juicio de un analista de Euromonitor, “durante los últimos cinco años, se ha visto un crecimiento importante en la cantidad de marcas y variedades ofrecidas tanto por empresas locales como Cambiaso Hermanos o marcas internacionales importadas, observándose una tendencia a preferir más exclusivos y de mayor precio”.

En cuanto al valor de venta en el retail del café, éste ha tenido el aumento más destacado de los últimos años. Desde 2007 a 2012 se alcanzó una mejora del 82,8%, totalizando US\$244 millones, superando a la industria del té en este aspecto. Ello se explica porque, el precio de venta de un café es más alto y por ende, transa más en el mercado, pese a tener menor volumen de ventas.

Todo un incremento apoyado en esta subcultura del café que se comienza a originar entorno a la instalación de tiendas especializadas, ventas de cafeteras para el hogar y la comercialización de distintas variedades y sabores, entre otros.

Las cifras y los análisis han sido claros. Los chilenos están consumiendo más bebidas calientes y el mercado está aumentando sus niveles de ventas y volúmenes de manera notable. Tanto el té como el café crecen de manera independiente y no pareciera que a nivel masivo cambien sus preferencias

El mercado chileno posee particularidades que lo distinguen de los demás países a nivel mundial. Una de ellas es la alta penetración del café soluble que supera el 93% del total de tazas que toman los chilenos, dejando el resto del porcentaje al café tostado y molido, según indicó Juan Pablo Cañas, marketing manager de Nescafé Chile, marca que cuenta con el 71% de participación de mercado. Según Cañas, la tendencia más relevante de este mercado es que se está incrementando el consumo y ya estamos llegando a más de 180 tazas per cápita al año, cifra que en 2007 fue de 166 tazas, según la consultora Nielsen. Los cafés saborizados o lacteados han sorprendido y son una de las principales razones del desarrollo de la categoría gourmet, logrando participaciones como segmento de hasta un 10% a nivel nacional, señaló.

El consumo de cafés especiales, categoría que incluye a los que se comercializan en formato de cargas para cafeteras de diseños especiales de uso doméstico que entraron fuerte al mercado en 2010, ha aumentado un 41% en volumen y un 43% en valor durante los últimos 12 meses, según los datos de Nielsen a marzo del 2011. Esto ha restado puntos al café instantáneo tradicional, el cual registró una leve caída de un 0,1% en volumen y un 2,4% en valor. Asimismo, el café de grano disminuyó sus ventas en un 4,2% en volumen y 1,4% en valor, durante el mismo período.

Existe un segmento importante de la población, consumidores habituales de café, que por razones de salud están migrando hacia cafés sucedáneos o sustitutos de café. Sin embargo, hacia aquellos que pueden ser preparados también por un proceso de lixiviación en cafetera (por ejemplo cafetera tipo francesa o italiana). De esta forma, se espera un comportamiento lineal entre el incremento en la demanda de café y la demanda de café de cebada. Aquí se encuentra una oportunidad importante para We Mogen, sumado a la demanda creciente de productos elaborados a partir de granos.

#### **1.4.1.- Premiumización Tendencia en el Mercado Interno**

Los buenos índices económicos registrados por Chile, con un desempleo en uno de los niveles más bajos históricamente, crecimiento cercano al 6% y una renta per cápita anual promedio cercana a los US\$19.000,

impulsaron hace algún tiempo la consolidación de una clase media cada vez más robusta. La capacidad de pago aumentó y los mercados se abrieron, lo que trajo consigo una serie de tiendas especializadas en cafés, como las grandes cadenas Starbucks y Juan Valdez. De esta forma, hoy ya se instaló en Chile una marcada tendencia a la “premiumización” de estas bebidas, lo que representa una mayor demanda de calidad respecto a la elaboración, importación de MMPPs, preparación insitu, servicio y costo. Café Lucca es uno de los pioneros en esta tendencia, siendo la importación de café de excelencia (menos del 10% de la totalidad de la producción mundial), su gran apuesta constituyendo la primera cadena en Chile de oferta, con tres locales. Su gerente, Antonio Villalobos, señala que “lo que ha cambiado es que ahora el chileno ha empezado a viajar, por eso consume cafés de mayor calidad. Además, es un país que está más abierto a la entrada de otros productos y el mercado está dispuesto a probarlos”.

#### 1.4.2.-La Salud otra Tendencia del Mercado Interno

Un ejecutivo de Cambiaso Hnos, uno de los proveedores de café, té, e infusiones , más importantes en Chile, advierte que “el consumo de bebidas calientes vienen creciendo fuertemente en los últimos año, por el lado de las infusiones, gracias al reconocimiento por parte de los consumidores de las propiedades beneficiosas para su salud. A ello, este ejecutivo advierte que cada día se ve más gente consumiendo té, hierbas o mate”. En esta categoría, señala, también caben los sucedáneos de café, tales como el café de cebada, toda vez que mundialmente ya existen estudios científicos que muestran sus beneficios contra enfermedades como por ejemplo la hipertensión.

#### 1.5.- Competencia

En el nicho de sucedáneos o sustitutos del café, que se lixivian en cafetera, no existen muchos competidores en Chile. La mayoría de oferentes de café de cebada, principalmente integrantes de la gran industria, proveen café de cebada instantáneo. Prácticamente el único de los competidores de café de cebada lixiviante, y el más fuerte en el mercado de sucedáneos de café en Chile, es la empresa Tres Rios. Existen otros proveedores pero la mayoría informales y con una oferta discreta en calidad.

Tres Rios Opera, si bien con tradición familiar, opera con esa marca recién desde el 2008 y con un buen posicionamiento de mercado, en especial en el nicho de productos gourmet y saborizados. Es una empresa familiar regional (Valdivia), que ha sabido entender las claves del mercado y posicionarse exitosamente a nivel nacional. Su propuesta de valor se define como una muy buena alternativa para los amantes del buen café, pero que por diferentes motivos, especialmente de salud, no pueden consumirlo. Es decir ha instalado su oferta sobre la base de una demanda asociada a temas de salud. La empresa elabora sus productos con una tradición familiar desde 1942, con recetas traídas por colonos alemanes que se establecieron en el sur de Chile. Ofrece sucedáneos de café 100% naturales y artesanales, con un tostado y molido de diferentes materias primas que representan una variada oferta gourmet rica en sabores y aromas. Entre sus productos se encuentran (Fig. 3):

- Café de Higos CauCau
- Café de Trigo Tornagaleones
- Café de Avellanas Río Valdivia
- Café de Berries Río Tres Cruces
- Café de Maqui



Fig.3.- Oferta Gourmet de Café Tres Ríos. Línea de "Café de Frutos".

### 1.5.1- Atributos que Destacan del Producto y Propuesta de Valor

Comentarios especializados en revistas y web, destacan que distintos clientes que han catado los productos Tres Ríos en las ferias gourmet más importantes de Chile (Despensa Gourmet, Echinuco y Paula Gourmet, entre otras), han recibido muy bien el sabor, aroma y textura a esta alternativa de café, que según manifiestan tiene además atributos de exportación. Tres Ríos ha enviado de manera constante sus productos a los mercados más exigentes tales como EE.UU. y México. Entre los atributos destacados del producto y que configuran su propuesta de valor, se tiene:

- Naturalmente libre de cafeína.
- Completamente natural, ausente de cualquier tipo de colorantes, preservantes o saborizante.
- De elaboración artesanal.
- Utilización de recursos y materias primas de la Patagonia Chilena: avellanas chilenas, berries (arándano, maqui y murta), higos y trigo.

### 1.5.2- Análisis de Competencia

Como competidores directos se considerarán a empresas nacionales que elaboran y comercializan sucedáneos de café, principalmente productos de cereales y frutos secos, que destacan por la calidad de sus productos y por el sello característico que le dan a ellos. Estas marcas se suelen encontrar en tiendas gourmet.



Empresa familiar fundada el 2008 que comercializa productos naturales, ubicados en Valdivia, región de Los Ríos.

Trabajan con proveedores locales y sus productos son de categoría gourmet, de los que destacan, café de cebada, café de cebada y avellana, café de cebada e higo y café de higo.

Destacan en su sitio web el origen en sus productos y los beneficios a la salud que éstos poseen.

<https://www.tresriosvaldivia.cl/>



Micro empresa familiar de elaboración y venta de café de trigo y arroz, ubicada en la ciudad de Yungay, región del Bío-Bío.

Enfocados a la alimentación saludable, declaran en su sitio web, que sus productos no poseen contraindicaciones, no producen acidez, ayudan a la elasticidad de la piel y mejoran la digestión

<http://www.gandum.cl/>



Empresa dedicada a la venta de té y café gourmet elaborados de manera artesanal. Ubicada en la localidad de los Lirios en la región del Libertador Bernardo O'Higgins.

Principalmente comercializa café de trigo con distintos sabores como lo son trigo con cedrón, trigo macacino, trigo cappuccino vainilla y toffee.

[casasol.cl](http://casasol.cl)



Empresa dedicada a la comercialización de café de trigo entero, quienes destacan la tradición e historia que hay detrás de sus productos, aludiendo a las familias de campo antiguas y sus costumbres.

En su sitio web se destaca la tradición, los beneficios a la salud y los usos medicinales que su café posee.

[elcafedelcampo.cl](http://elcafedelcampo.cl)

En cuanto a la competencia indirecta, en la góndola del supermercado encontramos entre otras marcas: Juan Valdez, Britt Jacobs y Hag. Estas 4 marcas tienen ofrecidas variedades más “saludables”, café orgánico y descafeinado.



Junto con ellas toda la oferta de café.

del envase. En algunos productos la “taza de café humeante” es la parte principal del símbolo o isotipo de la marca gráfica. En el caso del café orgánico figuran “frutos, ramas y hojas”. El uso del color en la figura es muy similar: “taza de café” blanca o anaranjada y “café de grano” color natural; pero el color de fondo varía de manera significativa.

### ¿Qué aciertos y errores?

Las características gráficas de los envases son adecuadas en la mayoría de los casos. La diferenciación descrita en el punto anterior permite que cada cual tenga su llamado de atención. Una adecuada forma, tamaño, contraste de color, posición y dirección de las unidades de información facilita la “revisión” visual de la información. La coherencia de sentido entre las unidades y su “sintonía” con los conocimientos previos del intérprete permite la comprensión del mensaje. En todo esto contribuye de manera importante la semejanza de los elementos iconográfico, ya que permite que los productos sean reconocidos como pertenecientes a una determinada clase de productos, “café”.

Así las cosas es posible suponer un buen efecto en la decisión de compra y recordación de marca.

No obstante, consideramos que existe un error en la forma y color del fondo de los envases de café orgánico. El exceso de elementos iconográficos (cantidad y tipo), su variedad cromática y poco contraste de color con las unidades de la figura, impide una eficiente revisión visual, perjudicando los otros efectos que se busca lograr.

### 1.5.3-Análisis de Precio

Tabla 6. Análisis de Precio

Línea Producto	Formato (gr)	Envase	Marca	Precio (\$)	Punto de Venta
Café trigo	50	caja	Casa Sol	3.000	CasaSol.cl
Café trigo cedrón y naranja	50	caja	Casa Sol	3.000	CasaSol.cl
Café trigo capuchino	105	caja y bolsas	Casa Sol	5.500	CasaSol.cl
Café trigo macacino	50	caja	Casa Sol	3.000	CasaSol.cl
Café Trigo grano	350	caja	Gandum	2.500	emporiogandum.cl
Café Trigo molido	351	caja	Gandum	2.501	emporiogandum.cl
Café Trigo Chai Molido	350	Saco	Gandum	3.300	emporiogandum.cl
Café trigo	70	Bolsa kraft	Fruervall	2.690	Denorteur.cl
Café trigo	350	saco	Gandum	3.690	Mundorural.cl
Café trigo y mosqueta	350	saco	Gandum	3.690	Mundorural.cl
Café trigo grano	350	caja	Gandum	2.590	Mundorural.cl
Café trigo grano	350	saco	Gandum	2.590	Mundorural.cl
Café trigo molido	350	caja	Gandum	2.590	Mundorural.cl
Café trigo chai	350	saco	Gandum	3.690	Mundorural.cl
Café trigo e higo	350	saco	Gandum	3.690	Mundorural.cl
Café trigo molido	350	saco	Gandum	2.590	Mundorural.cl
Café trigo	150	plástico	Tostachanco	1.990	Mundorural.cl
Café trigo cedrón	150	plástico	Tostachanco	1.990	Mundorural.cl
Café trigo menta	150	plástico	Tostachanco	1.990	Mundorural.cl
Café trigo poleo	150	plástico	Tostachanco	1.990	Mundorural.cl
Café Trigo	200	Vidrio	La Manzana	630	Lamanzana.cl
Café Trigo naranja	100	Vidrio	El café del campo	2.890	allnatural.cl
Café Trigo guaraná	100	Vidrio	El café del campo	3.490	allnatural.cl
Café Trigo cedrón	100	Vidrio	El café del campo	2.890	allnatural.cl

Café Trigo canela	100	Vidrio	El café del campo	2.890	allnatural.cl
Café Trigo	100	Vidrio	El café del campo	2.890	allnatural.cl
Café Trigo	80	Papel Kraft	Frutos del país	500	frutosdelpaismelendez.cl
Café Trigo canela	100	Plástico	Helfmann	2.000	puntosaludable.cl
Café Trigo canela	101	Plástico	Helfmann	1.590	granerogoloso.cl

Línea Producto	Formato (gr)	Envase	Marca	Precio (\$)	Punto de Venta
Café avellana y trigo	100	caja	Sabores decampo	2.990	Denortear.cl
Café avellana cappuccino	136	caja	Selección	1.690	Líder
Café avellana liofilizada	85	Vidrio	Selección	2.590	Líder

Línea Producto	Formato (gr)	Envase	Marca	Precio (\$)	Punto de Venta
Café chañar	100	caja	Sabores decampo	2.990	Denortear.cl
Línea Producto	Formato (gr)	Envase	Marca	Precio (\$)	Punto de Venta
Café Higo y cebada	100	caja	Sabores decampo	2.990	Denortear.cl
Café higo	250	Lata	Tres Ríos	5.600	Lamanzana.cl
Café higo	100	Papel Kraft	Frutos del país	1.000	frutosdelpaismelendez.cl
Café higo	200	Papel Kraft	Frutos del país	1.900	frutosdelpaismelendez.cl
Café higo	100	Plástico	Helfmann	2.000	puntosaludable.cl
Café higo	100	Plástico	Helfmann	1.990	granerogoloso.cl

Línea Producto	Formato (gr)	Envase	Marca	Precio (\$)	Punto de Venta
Café arroz	350	saco	Gandum	3.490	Mundorural.cl
Café arroz	150	Plástico	Tostachanco	1.990	Mundorural.cl

Línea Producto	Formato (gr)	Envase	Marca	Precio (\$)	Punto de Venta
Maqui	80	vidrio	Maqueo	6.490	Mundorural.cl

Línea Producto	Formato (gr)	Envase	Marca	Precio (\$)	Punto de Venta
Café cebada	100	plástico	Tostachanco	1.990	Mundorural.cl
Café cebada higo	250	Lata	Tres Ríos	1.000	Lamanzana.cl
Café cebada	250	Lata	Tres Ríos	1.000	Lamanzana.cl

Línea Producto	Formato	Envase	Marca	Precio (\$)	Punto de Venta
Maíz	150	plástico	Tostachanco	1.990	Mundorural.cl

Línea Producto	Formato	Envase	Marca	Precio (\$)	Punto de Venta
Pack macacino, trigo capuchino	50	Caja	Casa Sol	3.000	CasaSol.cl
Pack 10 variedades	3.500	Saco y caja	Gandum	23.000	emporiogandum.cl
Pack Trigo Chai Molido	3.500	Saco	Gandum	29.000	emporiogandum.cl
Pack trilogía de café	35	caja y vidrio	Sabores decampo	2.990	Denortear.cl

## 2.- Canales de Distribución

Respecto a los canales de distribución, en Chile el 45% del volumen total de café se comercializa en supermercados grandes (más de 2.500m<sup>2</sup>); 43% en supermercados pequeños, un 11% en canales tradicionales, como negocios de barrio y tiendas de especialidad y un 1% en forma directa. (Consultora Nielsen, 2012).

Respecto a la longitud del canal de distribución, esta tiene el mismo comportamiento de cualquier agronegocio, y que puede ir desde una cadena muy corta de venta directa, o más larga con varios intermediarios (Fig.4).-



Fig.4.- Longitud del canal de distribución. Agronegocios

## 3.- Espacios de Mercado Para posicionamiento y Desarrollo del Negocios

Si bien el mercado de café se ha hecho cada vez altamente competitivo, en especial en los últimos 5 años, se visualiza un nicho de crecimiento en el segmento de productos orientado a una demanda de clientes que puedan optar a un café que conlleve beneficios para su salud. Tal es el caso de: embarazadas, hipertensos, niños, personas de tercera edad, y personas que eligen vivir con una dieta sana. Además está el segmento de consumidores gourmet de café que deben migrar a cafés más saludables, y que prefieren sustitutos de café pero que sean preparados por lixiviación en cafeteras. Es consabido por una buena parte del mercado, que es sano reducir o eliminar el consumo de té y café, ya que contienen alcaloides excitantes del sistema nervioso. Por ejemplo, la cafeína estimula el sistema nervioso central, los músculos y los riñones y con ello afecta directamente el estado de salud de personas hipertensas.

La hipertensión está muy vinculada con el sistema nervioso. Cualquier alimento que lo perturbe, lo hace también sobre la presión arterial. Estas sustancias excitantes se pueden sustituir por cualquier sucedáneo del café, como el café de malta o cebada, el té de rosa mosqueta o infusiones ([www.enplenitud.com](http://www.enplenitud.com)).

### 3.1.- Estado Actual de La Población Hipertensa en Chile

Los resultados de la encuesta del ministerio de salud 2010-2011, en Chile, revelan lo siguiente respecto a la Hipertensión arterial:

- En Chile el 26,9% de la población es hipertensa
- La hipertensión está más controlada y es más baja en niveles educacional más altos
- La hipertensión se redujo levemente desde el 2003
- La hipertensión arterial va aumentando con la edad
- En mayores de 65 años, el 75% de la población es hipertensa
- La hipertensión es un factor de riesgo de enfermedades cardiovasculares
- Del total de hipertensos, solo un 65,1% de ese universo, sabe que es hipertenso
- Del total de hipertensos, solo el 37,3% está en tratamiento.
- Del total de hipertensos, solo el 16,5% tiene su hipertensión bien controlada

Los siguientes cuadros avalan los datos anteriormente expuestos (Fig. 5a, Fig.5b, Fig. 5c).

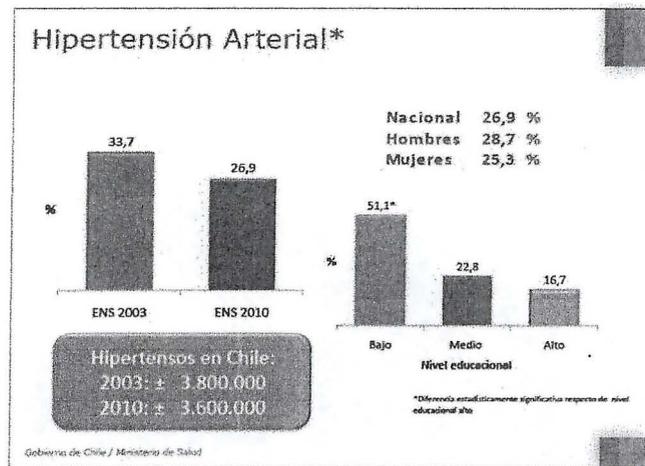


Fig. 5a.- Prevalencia de hipertensión en Chile por nivel educacional. 2003-2010.

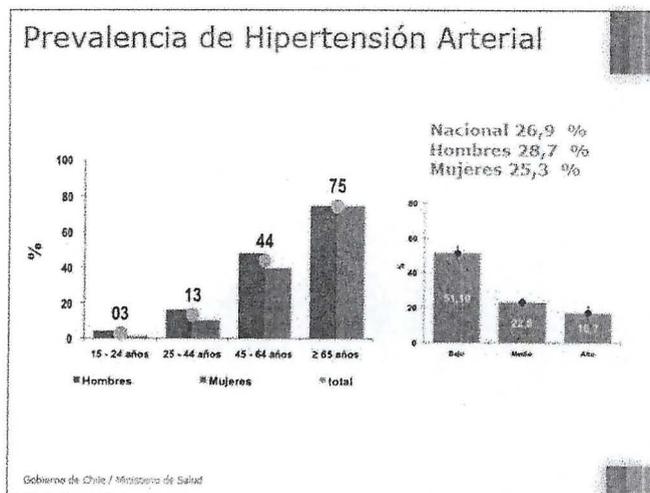


Fig. 5b.- Prevalencia de Hipertensión por grupo etario. 2010

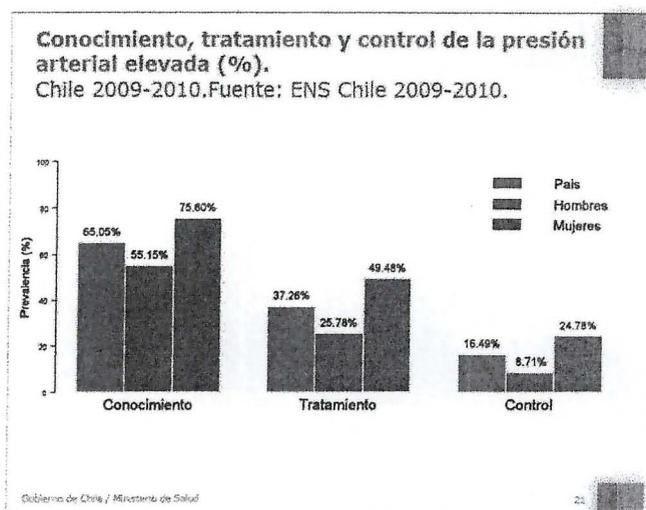


Fig. 5c.- Conocimiento Tratamiento y Control de hipertensión en Chile. 2010

### 3.1.1.- Potencial de Mercado de Hipertensos en Temuco y en el País

Temuco tiene una población 375.813 habitantes. Si aplicamos el 26,9 % de prevalencia de hipertensión, resulta un universo de 101 mil hipertensos en la comuna, que representan un mercado potencial. Si ese subtotal se filtra por el número de personas que controlan su enfermedad, y que en la práctica le importa su tratamiento (16,49%), tenemos una demanda potencial de café de cebada de 16.670 personas, solo en esta comuna en Temuco.

Si ese análisis se proyecta para todo el país, con 17 millones de personas, resulta un potencial de 754 mil personas potenciales consumidores de café de cebada.

### III.- Marco Estratégico

#### 1.- Visión del Negocio

Ser reconocidos en el mercado nacional como el producto café de cebada más importante a nivel nacional y como una respuesta gourmet y premium, a la tendencia de mercado de una alimentación saludable.

#### 2. Misión del Negocio

Posicionar el café de cebada Kawella en el mercado gourmet y en el nicho de alimentación saludable, como el principal producto Premium, a través de su sabor especial y tradicional y una imagen, relato y servicio de postventa de alta calidad.

#### 3.- Valores del Negocio

Para que una estructura funcional productiva, de proceso y comercial, como la unidad de negocios "Café de Cebada We Mogen, tenga atributos de sustentabilidad y pueda sobrevivir en el tiempo, se espera cumpla con los siguientes valores:

- Sustentabilidad ambiental
- Competitividad y alta premiunización.
- Ecuanimidad y transparencia en distribución del margen de contribución, para todos los eslabones de la cadena.
- Beneficio Marginal o Incremental Relevante para todos los eslabones de la cadena

### IV.- Entorno Competitivo

#### 1.- Análisis de la Competitividad del Mercado

Este análisis se realizó con la metodología de las cinco fuerzas de Porter, que considera el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de nuevos participantes en el mercado y de productos o servicios sustitutos, y en general, la rivalidad y competencia actual en el mercado. La clasificación usada para evaluar la competitividad de la industria, corresponden a una escala de 5 niveles:

- Nivel Bajo
- Nivel Medio-Bajo
- Nivel Medio
- Nivel Medio-Alto
- Nivel Alto

#### 1.1.- Amenaza de Nuevos Entrantes

La amenaza de nuevos competidores o nuevos entrantes a la industria es en general de nivel "Medio-Bajo". Por un lado, se esperaría que esta amenaza fuera de nivel más alto, por la baja inversión relativa y el bajo nivel de escalamiento requerido para iniciar un negocio. En efecto, esta actividad perfectamente soporta una escala artesanal, sin necesariamente tener que disponerse de gran equipamiento o infraestructura, con un tamaño de planta que se puede adscribir a la ley MEF (Micro Emprendimiento Familiar), de lo cual se esperaría que ello representara una atractiva oportunidad para que nuevas empresas pequeñas o microempresas puedan

incorporarse al ámbito productivo en esta industria. No obstante, existen barreras de entrada que más allá del nivel tecnológico requerido, y que se refieren a la cultura y a un saber hacer tradicional. Ello explica porque existen tan pocas empresas productoras de café de cebada que tengan como aspiración el mercado de especialidad y el retail. Existe mayoritariamente un segmento de empresas que producen café de cebada, con otros ingredientes como por ejemplo maqui, pero que operan con un muy bajo nivel de escalamiento, con un empaque muy básico y que solo comercializan en ferias locales, la mayoría de ellas, sino todas, sin formalizar. Todo ello significa que el camino del posicionamiento en esta industria del café de cebada, es la premiunización del producto, es decir un café tradicional pero con una imagen de marca potente y con un packaging de alta calidad. La estrategia para posicionarse en esta industria de bieraser “un producto alternativo al café de grano”, con la misma experiencia de elaborar el café en una cafetera por lixiviación, en cafetera francesa u de otro tipo. Aquí prácticamente no existen competidores. Por todo lo anterior, la amenaza de nuevos entrantes se evalúa como de nivel Medio-Bajo (Fig.6).

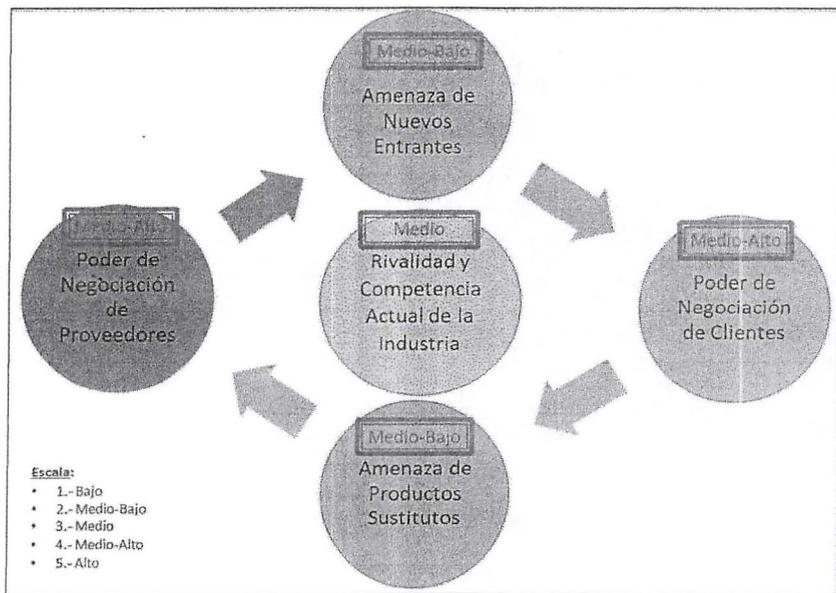


Fig.- 6.- Análisis de “Cinco Fuerzas de Porter”

### 1.2.- Poder de Negociación de Proveedores

El poder de negociación de los proveedores, se considera en nivel Medio-Alto. En general el poder de negociación de productores que suministran materias primas a la industria de agroelaborados es baja, como consecuencia principalmente de la alta concentración de la producción en una corta estación del año y en el caso de la cebada, con una alta concentración de la oferta, requiriéndose acopio para mejorar los precios. En efecto, la necesidad de vender rápido, para recuperar prontamente los costos productivos aumentando la oferta y presionando los precios a la baja, disminuyendo así el poder de negociación del productor. No obstante en este caso, y en conformidad a como se ha constituido el negocio, el poder de negociación de los proveedores de materia prima es más alto, puesto que son ellos quienes manejan la unidad agroindustrial y con ello también manejan las condiciones de compra. Son estos proveedores asociados al negocio de agregación de valor quienes definen condiciones más ventajosas de venta de la materia prima a la planta, lo cual incide en los beneficios del negocio de agregación de valor, pero también colabora con la sustentabilidad del negocio. Por esta razón, en este caso el poder de negociación,

de los productores o proveedores de cebada se considera de nivel Medio Alto. Ello demanda del negocio una alta eficiencia en los eslabones siguientes, como son la agregación de valor, la logística de distribución y la comercialización (Fig.6).

### 1.3.- Poder de Negociación de Clientes

Respecto al poder de negociación de los clientes, este es en general de nivel Medio-Alto. Ello como consecuencia de que en el ámbito de los agronegocios, en especial aquellos de tamaño pequeño o mediano, que se orientan al mercado de especialidad, tiendas gourmet y retail, cuentan con pocos puntos de venta capaces de demandar producto. Por otra parte, muchas tiendas gourmet ostentan una baja rotación de sus mercancías, razón por la cual han debido complementar su actividad con otras como cafeterías y restaurantes. En efecto, existe un número limitado de tiendas de especialidad o puntos de venta gourmet, lo cual explica por qué compradores y distribuidores del retail, están en condiciones de establecer restricciones, o barreras de entrada al mercado, con lo cual mejoran su capacidad negociadora, bajando el precio del producto. Un ejemplo de esto es la exigencia por parte del retail de condiciones de proceso con atributos HACCP (sigla en inglés de Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos). El cliente, en general, está facultado para poner restricciones, comprar en los volúmenes que desea y manejar algo el precio de compra. Las restricciones que imponen el retail, respecto a condiciones de venta, características y atributos del proceso, muchas veces les impide a los productores de agroelaborados, acceder a este mercado más masivo, y los obliga a establecer sus canales de distribución en el nicho de tiendas gourmet o de especialidad.

Otro elemento a considerar a la hora de evaluar el poder de negociación de los clientes, específicamente en lo referido al mercado gourmet o de especialidad, es la tendencia que se da en el mercado gourmet, que también restringe la demanda, al condicionar la compra a una serie de características, como sano, natural, con atributos funcionales y una imagen de marca atractiva que resalte esos atributos, de preferencia con un relato que le entregue identidad y diferenciación.

Todo lo anterior hace que el poder de negociación de los clientes se clasifique en la categoría "Medio-Alto" (Fig.6).

### 1.4.- Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza presión de productos sustitutos es en general se clasifica como de nivel Medio Bajo, ello en virtud a que estos podrían provenir solo del sector industrial y la competencia en este segmento se orienta a cafés de cebada de tipo instantáneo. En efecto, al desarrollar una propuesta de valor como un café de cebada preparado en cafetería que brinda una experiencia similar al café de grano, pero en forma sana y natural, sin cafeína y con atributos saludables, se está con ello distanciándose del segmento de cafés instantáneos. Por su parte, el café de grano no se considera como sustituto de la oferta de kawella, excepto el café descafeinado, pero que en el segmento de consumidores que buscan atributos saludables el café descafeinado está cuestionado (Fig.6).

### 1.5.- Rivalidad de La Industria y Competencia Actual

La rivalidad de la industria y competencia actual, para la industria de café de cebada, en general se considera de nivel Medio. Ello, porque actualmente existe un escaso número de empresas productoras, de café de cebada, que venden valores de tradicional, cultural, y estas no tienen una calidad, en términos de producto, sistema de proceso y empaque que puedan cumplir las exigencias de un mercado gourmet de especialidad, que en general es más exigente.

La premiunización del café, y el crecimiento de la oferta y de la demanda, va por el lado del café de grano, en distintas formas de preparación y con diferentes sabores. No obstante el proyecto "Café Kawella", busca precisamente ser la alternativa gourmet para los que gustan de un café de grano pero que por razones de salud han decidido no consumirlo. Ello representa una gran oportunidad para el producto, en una industria que en general tiene muy poca rivalidad. Aquí es bueno destacar que café de cebada kawella, debe ser un competidor aparente del café de grano. Aparente, porque en la práctica no lo es pero en las góndolas, debería estar justo al lado del café de grano, es decir una experiencia de sabor tradicional, con una experiencia de preparación en cafetera, saludable, para aquellos que no pueden consumir café de grano por razones de salud (Fig.-6).

#### IV.- Análisis Estratégico

La metodología, utilizada para desarrollar el marco estratégico del presente estudio, para Café de Cebada Kawella, fue el análisis FODA, que consideró actividades de campo, por un lado entrevista a la directiva y asociados de la organización y por otro lado a la gerencia o equipo técnico que la apoya. Ello complementado por un reconocimiento en terreno de su lugar de emplazamiento, su sistema productivo, infraestructura y equipamiento. Por otro lado, un levantamiento de su entorno más externo, mercado y competencia potencial, e identificación de claves del negocio para la consolidación productiva y comercial. Tolo ello apoyado en el levantamiento de fuentes secundarias de información. De esta forma se obtuvo una matriz FODA a partir de fuentes primaria, complementadas con antecedentes aportados por fuentes secundarias.

##### 1.- Análisis FODA

El análisis FODA derivado de entrevista a directiva, asociados y apoyo técnico de la organización y de la empresa "Café de Cebada Kawella", apoyado con fuentes primarias y secundarias de información, arrojó una tabla FODA de 12 Fortalezas, 8 oportunidades, 10 debilidades y 2 amenazas, que se presentan en detalle en cuadro a continuación (Tabla3).

El alto número relativo de fortalezas encontradas, son coherentes con la realidad de un negocio que, aunque de reciente creación, ha estado en su desarrollo bien enfocado respecto al mercado objetivo, y a los requerimientos y condiciones que el mercado impone actualmente a un negocio competitivo. Gran parte de esas fortalezas se sostienen en la decisión estratégica de la empresa de externalizar capacidades empresariales convocando profesionales externos. Por su parte, también existe un número importante de debilidades, que tienen que ver más bien con el estricto mercado de nicho donde apunta el producto, y con la necesaria "premiunización", requerida para posicionarse en el.

##### 2.- Estrategias FODA

Con la matriz FODA resultante (Tabla7), derivada de la sistematización de elementos obtenidos en las entrevistas a directiva, socios y equipo técnico, además del reconocimiento del entorno a través de recopilación y estudio de fuentes primarias y secundarias de información, fue posible desarrollar un análisis cruzado y confecciona runa matriz FODA de estrategias. Esta matriz, define diferentes estrategias genéricas, derivadas del cruzamiento de elementos claves del escenario actual de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con foco hacia el desarrollo de un negocio exitoso, su escalamiento, consolidación productiva y comercial y la mejora de sus indicadores económicos, en el mediano y largo plazo. De este análisis derivaron 11 estrategias: 4 de tipo Debilidad-Oportunidad (DO), 3 estrategias Fortaleza-Oportunidad (FO), 2 Estrategias Debilidad (DA) y 2 estrategias Fortaleza-Amenaza (FA), (Tabla8).

Tabla 7.- Matriz FODA Café de Cebada "Kawella"

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Foco hacia la búsqueda y externalización de capacidades empresariales</li> <li>2.- Capacidad de infraestructura y de algunas etapas operacionales de proceso para permitir escalamiento productivo</li> <li>3.- Alto reconocimiento por parte del fomento y la opinión pública en La Araucanía y vinculación permanente con Corfo, Indap, FIA, Gobierno Regional</li> <li>4.- Hitos promocionales anteriores, lanzamientos, presentaciones públicas con cobertura periodística</li> <li>5.- Trabajo profesionalizado en gestión productiva y comercial con apoyo del fomento</li> <li>6.- Cuenta con un proceso sistematizado y con fichas técnicas de proceso y producto</li> <li>7.- Producto sustentado en tradiciones y cultura, con alta capacidad de relato</li> <li>8.- Focalización hacia el mercado premium, y producto hasta el momento posicionándose en ese mercado.</li> <li>9.- Proveedores fidelizados al ser asociados en la etapa de agregación de valor</li> <li>10.- Proceso con respaldo técnico, lay-out y flujos de proceso definidos.</li> <li>11.- Infraestructura de planta responde a condiciones HACCP</li> <li>12.- Logotipo de marca potente, profesionalizada y bien construida</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Mercado en expansión en el nicho de productos naturales y beneficiosos para la salud.</li> <li>2.- Mercado gourmet en forma creciente valora productos con tradición, soporte cultural y relato</li> <li>3.- Desarrollo creciente de gondolas gourmet en el mercado retail</li> <li>4.- Disponibilidad y acceso a tecnología y recursos de fomento para aumento del escalamiento y expansión del negocio</li> <li>5.- Mercado de café de grano en expansión y con un segmento de la población que no puede consumirlo por razones de salud.</li> <li>6.- Convergencia de productos hacia tendencias, premium, valores éticos, bienestar y salud.</li> <li>7.- Segmento de mercado de especialidad que busca productos tradicionales pero con atributos de premiunización</li> <li>8.- Amplia oferta de ferias a nivel nacional e internacional y herramientas de fomento para abordarlas</li> <li>9.- Oferta de fomento especializada para comunidades indígenas</li> <li>10.- Beneficios tributarios para cooperativas</li> </ol>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Equipamiento "cuello de botella" en la etapa operacional de tostado.</li> <li>2.- Capacidad limitada de acopio de MMPP y producto terminado</li> <li>3.- Bajo nivel de desarrollo de marca y producto, en especial para un mercado de especialidad</li> <li>4.- Organización algo débil para enfrentar etapas siguientes de consolidación del negocio</li> <li>5.- No existe una logística complementaria para la etapa de escalamiento, por ejemplo bodegas y centros de distribución en grandes mercados, como Stgo.</li> <li>6.- No existe una estrategia comercial para retail ni para tiendas de especialidad, coherente con plan de escalamiento, en R. Metropolitana, Araucanía, etc</li> <li>7.- No existe una estrategia de comunicaciones para penetración de mercado y posicionamiento en el retail y mercado más masivo, coherente con escalamiento</li> <li>8.- Personal propio integrante de las bases y de la organización con baja capacitación para el proceso</li> <li>9.- No existe una estrategia de branding premiunizada, en conformidad al mercado objetivo</li> <li>10.- Packaging, débil, respecto al mercado de especialidad al que se apunta</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Potencial entrada de nuevos competidores</li> <li>2.- Cambio en la orgánica del fomento</li> </ol>

**Tabla 8.- Matriz de Estrategias FODA, Café de Cebada "Kawella"**

<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DEBILIDAD - OPORTUNIDAD (DO)</b></p> <p>1.- Eliminar etapa operacional de tipo "Cuello de Botella", adquiriendo equipamiento para escalamiento (Tostador)</p> <p>2.- Desarrollar un plan de escalamiento productivo orientado al retail nacional</p> <p>3.- Desarrollar un packaging de alta calidad y premiunización</p> <p>4.- Desarrollar proyectos y actividades para fortalecimiento organizacional</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FORTALEZA - OPORTUNIDAD (FO)</b></p> <p>1.- Postular al fomento especializado indígena para escalamiento productivo y comercial</p> <p>2.- Desarrollar una propuesta grafica, y diseño para góndola especial para degustación y promoción.</p> <p>3.- Desarrollar estrategia comunicacional y de posicionamiento, apoyado en una propuesta de valor, incluyendo un relato potente coherente y reforzado.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DEBILIDAD - AMENAZA (DA)</b></p> <p>1.- Desarrollar estructura organizacional para crecimiento estructural, redistribuyendo ingresos para crecimiento y capitalización</p> <p>2.- Desarrollar un plan de medios y un plan promocional agresivo para posicionarse en el "top of mind" del mercado</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FORTALEZA - AMENAZA (FA)</b></p> <p>2.- Instalarse en las góndolas del retail al lado del café de grano</p> <p>3.- Estrechar vinculación con el fomento y promocionar el modelo productivo-comercial y de gestión.</p>

#### IV.-Plan Futuro

El enfoque del plan futuro es implementar un plan de marketing que resulte efectivo respecto a introducir y posicionar al mercado nacional el producto Café de Cebada Kawella, desarrollando la Estrategia de Marketing, y definiendo los objetivos para el corto, mediano y largo plazo y los indicadores de gestión necesarios, para evaluar resultados y hacer ajustes.

##### 1.- Objetivos Tecnológico Productivo

###### 1.1.- Mejorar el escalamiento Productivo

Aquí es necesario mejorar el equipamiento para eliminar cuellos de botella en el proceso y optimizar la capacidad de proceso. Básicamente se requiere aumentar la capacidad de tostado de café. La tostadora actual tiene una capacidad de 50 kgs día, en 2 batch que superan en conjunto las 8 horas. Se requiere adquirir una tostadora más grande de una capacidad de al menos 80 kgs por batch y con una cámara de tostado más grande y mayor velocidad de rotación, para que el procesamiento de un lote, no supere las dos horas.

Además, otro problema del proceso es la baja capacidad de acopio de materia prima y producto terminado, razón por la cual se sugiere implementar infraestructura.

La inversión requerida para ello se presenta a continuación en cuadros siguientes (Tabla 9; tabla 10).-

**Tabla 9.- Inversiones requeridas en infraestructura para escalamiento productivo**

Área de Unidad Agroindustrial	Superficie Actual	Superficie Propuesta (m2) (*)	Superficie a Construir (m2) (**)	Costo Construcción (\$)
Área de Acopio de MMPP	12 m2	80	80	25.920.000
Área Recepción de mMPP	0 m2	20	20	6.480.000
Área Acopio Producto Terminado	6 m2	10	10	3.240.000
<b>Total</b>				<b>35.640.000</b>

(\*): Se sugiere dejar la sala de acopio de MMPP como area complementaria de proceso

(\*\*): Costo de construcción: 12 UF el m2

**Tabla 10.- Inversiones requeridas en equipamiento para escalamiento productivo**

Etapa Operacional	Equipo	Capacidad	Costo Inversión (\$)
Secado-Tostado del producto	Tostador con cámara de leña externa	80 Kh/batch, y 0,5 btach/Hra	14.000.000
Secado-Tostado del producto	Sistema de enfriado (*)	Con tornillo sin fin y sistema de aire frío	2.500.000
<b>Total</b>			<b>16.500.000</b>

(\*): El sistema de enfriado con tiro forzado es necesario para un tostador de mayor capacidad

## 2.- Objetivos de Marketing

Para realizar la definición de los objetivos del presente plan se utilizara la técnica SMART, la que define objetivos Especificos (specific), Medibles (measurables), Alcanzables (attainables), Relevantes (relevants), A tiempo (timely).

### 2.1.-Objetivos de corto plazo (3 meses)

- Definición de capacidad productiva inicial y escalada que permita cumplir con la demanda que generaremos.
- Desarrollo de Plan Logístico escalado, que debe definir todo el procedimiento necesario para una logística impecable con los clientes. En otros, acopio de producto previo al empaque, costeo de alternativas de transporte, logística de entrega en salas de Santiago, considerar un centro de distribución de menor envergadura en segunda etapa
- Definición de empaque primario y secundario para café de cebada Kawella: diseño, formato, material y textos legales.
- Desarrollo de estrategia comercial para el retail, contar con el producto en supermercados (3 salas al menos de perfil Premium) en Santiago en el mes de noviembre de 2018. Desarrollo de estrategia comercial en puntos de venta Premium en la zona de la Araucanía, los Lagos y Los Ríos generando cobertura.
- Desarrollo de estrategia de posicionamiento en locales Gourmet.
- Desarrollo de estrategia de comunicación y posicionamiento, debe definir el relato de la marca, piezas graficas como flyers y necesariamente e incluir actualización y manejo de redes sociales y sitio web.
- Desarrollo de campaña de lanzamiento del producto con evento local y en Santiago con stake holders y potenciales clientes. Considera, presencia en medios de comunicación, entrevistas dirigidas y publlirreportaje (sugiero contratar a periodista dedicada por 3 meses).
- Desarrollo de estrategia de promoción para incentivar la prueba de producto, universo objetivo: restaurantes, hoteles, empresas, todos de alto perfil. Esto consiste principalmente en realizar acciones de prueba de producto, en los resturantes de dichos lugares.
- Desarrollo de estrategia de branding (imagen de marca), para aumentar awareness (conocimiento de marca).

- Desarrollo de una carta Gantt que contenga las Ferias relevantes relacionadas con el mundo gourmet (se adjunta) y otras de alto interés que coincidan con el target definido. Ejemplo: Fidae, Expomin, entre otras.

## 2.2.- Objetivos de mediano plazo (6- 12 meses)

- Aumento de la facturación en un 30%.
- Presencia en diciembre de 2018 con el producto en supermercados en al menos 3 puntos de venta en Santiago, sector ABC1.}
- Crecimiento en cantidad de salas, en el mes de mayo de 2019 abrir canales en V región y aumento en al menos 4 salas adicionales en Santiago.
- Desarrollo de canal de venta directa en sitio web, considerar operador externo.
- Prospección de canal HORECA : evaluación de potencial, plan de ventas y formatos.
- Desarrollo de estrategia de exportación, participación en ferias, prospecciones y evaluación del potencial.

## 2.3.- Objetivos de largo Plazo (+ 12 meses)

- Presencia en supermercados en la región metropolitana (15 salas), V Región (5 salas), Región de la Araucanía (4salas), Los Rios (4salas).
- Escaladamente aumentar la cobertura entre Temuco y Santiago, abarcando ciudades como Concepción, Talca, Chillan y Curicó, las que se definirán según la estrategia de distribución.
- Facturación con un crecimiento de un 40%

## 3.- Estrategia de Marketing

### 3.1.-Definición de Mercado

El crecimiento del mercado de café tostado molido ha formado parte del cambio de patrón del consumo de café en Chile, esto también, mercado por la tendencia mundial y por la evolución en los oferentes de café con tendencias que nos indican que el café gourmet y de calidad superior, con atributos de producto para mercado de especialidad, como nuevas variedades, nuevos orígenes, nivel de altura de cultivo y cosecha, más tipos de tostado, variedades orgánicas, entre otros, además de sabores diferentes. Todo ello en paralelo a un boom de crecimiento de expertos en café como baristas y "Sommeliers" y a una mayor cobertura de los medios de comunicación, contribuyendo a que la industria del café tostado y molido comience un nuevo camino hacia una demanda creciente y exigente.(1)

Hoy el mercado del café se encuentra con un aumento de marcas participantes, siendo al menos cuatro las categorías que se aprecian:

- 1.- Café de grano
2. Café instantáneo
- 3.- Café descafeinado
- 3.-. Café de Cereales

La estrategia de marketing para de Café Kawella pretende situarla en el mundo del café Gourmet, es decir el café de grano, dada sus características de consumo con cafetera.

### **3.2.- Grupo Objetivo y propuesta de valor**

El segmento objetivo (consumidor final), se compone de Mujeres y Hombres entre 30 y 55 años, inicialmente de Santiago, del NSE ABC1, consumidores habituales de café.

A este segmento se le llama "Generación X" En esta generación encontramos a todas las personas cuya fecha de nacimiento se encuentra aproximadamente entre el año 1965 y 1978. Se les considera que es la generación más adaptable al cambio porque son muchos los que han vivido y que han integrado a sus vidas. El modelo tradicional de familia ya no existe, el laboral también ha cambiado por completo. Todo es más inestable y hay que ser flexible para adaptarse. Un ejemplo de ello es la revolución digital que ha cambiado sus vidas por completo.

Esta generación ya utiliza Internet a diario en su trabajo, en su casa, para buscar información y para realizar comprar, aunque algunos aún sean reticentes para ello.

Los consumidores de todas las edades están empeñados en llevar vidas más sanas y muchos de ellos lo hacen al elegir opciones de comida más saludable.

Más de la mitad de los participantes de todas las generaciones afirman estar dispuestos a pagar un precio Premium por comida que brinde beneficios a la salud. Los participantes más jóvenes son líderes en esta decisión con el 81% y el 78% de la Generación Y y Z, respectivamente, que afirmaron preferir pagar más por este tipo de comida.(2)

Mientras ciertos atributos saludables como "bajo en sodio" o "bajo en azúcar" parecen ser más atractivos para consumidores mayores, los atributos como "orgánico", "libre de gluten" y "alto en proteína" son los que cautivan a los participantes más jóvenes.

### **3.3.-Propuesta de Valor**

El Café de cebada Kawella es un producto 100% natural, elaborado por comunidades Mapuche de la Región de la Araucanía, en el sur de Chile.

Café de cebada Kawella es un producto con sello Mapuche, su elaboración y consumo se ha transmitido de generación en generación,, en el que a través de un tratamiento de tostado del grano, conserva el color, aroma y sabor del café, con una gran prosin cafeína.

## **4.- Estrategia de Marketing / Mix de Marketing**

### **4.1.-Estrategia de Producto**

Café de Cebada Kawella, es un café de grano, producido por que se obtiene tras tostar y moler los granos de cebada, que conserva color, aroma y sabor del café, siendo libre de cafeína, lo que lo convierte en un producto de alta diferenciación.

La cebada posee propiedades beneficiosas, pues el grano contiene valor nutricional, y además absorbe el colesterol de otros alimentos que se ingieren y ofrece una buena dosis de antioxidantes.

El producto se presenta en un empaque de 250 gramos que cuenta con cierre hermético para conservar intactas sus propiedades y sabor. Al ser café de grano su preparación en utilizando cafetera lo que le otorga una categoría Gourmet.

Para el lanzamiento el empaque necesita ser revisado pues se deteriora con facilidad ( se raya), los textos requieren revisión y se necesita dejar un espacio para la fecha de vencimiento.

Es importante establecer una clara diferenciación del producto en el primer impacto, para esto se deberá desarrollar mueblería, traseras o glorificador del producto.

Esto se desarrolla en acuerdo con las salas de venta, quienes aprueban los diseños y materialidad según las caras de exhibición que se negocien. (Cantidad de productos exhibidos en primera línea, en góndola, con al menos 6 a 8 productos atrás de reposición). En caso de estar ubicados en góndolas o glorificadores estándar del supermercado durante la etapa de lanzamiento que se proyecta en 3 meses, se negociará exhibir elementos de promoción como stoppers, que es una técnica de marketing directo que consiste en colocar elementos publicitarios que sobresalgan del lugar donde se encuentra el producto en exhibición, llamando la atención del cliente resaltando sus beneficios.

El empaque secundario en algunos casos en la cobertura de locales menores puede convertirse en elemento publicitario, actuando como glorificador del producto.

#### 4.2.-Estrategia de Precio

Respecto la estrategia de precio se considera un enfoque de marketing de “competir por calidad”, ello significa comercializar el producto a un precio razonablemente alto, respecto a la competencia, pero posicionando el producto con una alta premiunización. Una imagen atractiva y de alta calidad con un packaging Premium y una imagen de marca también Premium, además de un relato e identidad cultural, se espera configuren una ventaja competitiva que sustente un mayor precio. En el mercado retail y gourmet se define un precio a consumidor final de \$ 2.700 (IVA Incluido), por una bolsa en empaque de aluminio trilaminado de 250 grs. Esta estrategia de precios, aunque aparentemente es alta respecto a la competencia, se respalda por el hecho que actualmente el producto se está comercializando en puntos gourmet a un precio de \$ 3.800/250 grs, a consumidor final, con una rotación aceptable y en expansión.

El valor a consumidor final, de \$ 2.700, representa un precio de venta ex fábrica de \$ 1.500, en cadena larga y \$ 2.000 en cadena corta.

Este precio de \$ 2.700/250 grs, significa un mayor valor que el producto de la competencia que se comercializa a \$ 1.500 los 250 grs, pero se sustenta en los argumentos entregados en párrafo anterior. También este precio representa, para un empaque de 250 grs, un valor potencial ex fábrica (IVA Incluido), de \$1.500/Bolsa, en cadena comercial larga y \$ 2.000, en cadena comercial corta.

***Dado que actualmente el producto se comercializa favorablemente a consumidor final a un valor de \$ 3.800, el sachet de 250 grs., la baja de precio hasta los 2.700, se sugiere escalonada y atribuida a un esquema de venta diferenciada por volumen. Por ejemplo en los supermercados se puede ofrecer a \$ 1.700, para cubrir costos de rapel y promociones y que así el supermercado lo venda en \$ 3.100 a consumidor.***

#### 4.3.-Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución sugiere abordar el mercado de más altos ingresos en la región metropolitana inicialmente con algunas salas de supermercados. Esto bajo dos modalidades, cadena corta con veta directa (Especialmente en tiendas gourmet) y cadena larga a través de intermediarios

Lo anterior dado que es este el target que está dispuesto pagar por un café Gourmet, que tiene propiedades relacionadas con la salud y que proviene de la Araucanía.

La propuesta es gestionar la introducción de café Kawella, en supermercados como SMU, Unimarc, para ingresar en al menos 4 salas de nivel alto, en región metropolitana, por ejemplo: los Dominicos, Manquehue, Escuela Militar y Los Militares. Así mismo, se espera alcanzar al menos 8 tiendas gourmet, en la Región Metropolitana, antes de los seis meses, además de la tiendas en La Araucanía

Se estima un crecimiento escalado para llegar en 6 meses, con presencia en retail y cobertura en la V región y aumento en al menos 6 salas adicionales en Santiago. La propuesta es realizar una distribución escalada en la que se pretende aumentar la cobertura paulatinamente, para llegar a contar con al menos 15 salas en Santiago, 5 salas en la V Región, 4 salas en la Región de la Araucanía, y 4 en la región de Los Ríos.

#### **4.3.1.- Desarrollo Logístico de We Mogen y Kawella**

##### **i.- Abastecimiento, Compras e Inventario**

La empresa cooperativa se proveerá de materia prima (cebada), a través, de la compra a los socios en un 60% y a terceros en un 40%.

Se establece que la materia prima debe cumplir con los siguientes requisitos para su guardado en la bodega:

1. Los granos deben estar bien secos y limpios, dispuestos en sacos de tela de 25 kg. La materia prima ingresada a bodega debe cumplir con los requisitos contenidos en la planilla 01 Recepción de materias primas (Anexo 1), que indica los requisitos de calidad, condiciones de conservación y características específicas de peligrosidad, toxicidad y precauciones a tomar en cuenta durante su manipulación.
2. La bodega de almacenaje debe ser oscura, con extractores de aire para su ventilación.
3. Los sacos estarán dispuesto en camastros para evitar su apilado. La altura del primer nivel debe superar los 30 cm desde el suelo.
4. Cada bulto de cebada debe contener una etiqueta que indique el nombre del producto, peso, y número de lote, este último debe ser único para cada proveedor.
5. Los proveedores deben estar registrados con sus datos de contacto en la planilla 02 Proveedores (Anexo 2), donde se registrara su nombre, materia prima, teléfono y dirección.
6. Cada ingreso de materia prima debe estar registrado en la planilla de 03 Recepción de materias primas e insumos (Anexo 3), la cual debe contener fecha, proveedor, número de factura o boleta, cantidad, embalaje y etiquetado conforme, ubicación y responsable.
7. Una vez procesada la cebada y convertida al producto terminado Café Kawella, el encargado de proceso deberá rellenar la planilla 04 Registro de almacenamiento y distribución de producto terminado (Anexo 4), la cual contiene fecha de ingreso a bodega de producto terminado, nombre del producto, numero lote, fecha de vencimiento, cantidad, fecha de salida, cliente, numero de orden de compra.

##### **ii.- Recepción y procesamiento de órdenes de compra**

1. Por la naturaleza del negocio las órdenes de compra se recepcionarán a través, de correo electrónico, para ello la empresa cooperativa deberá tener un correo corporativo para ventas. Ejemplo [ventas@kawella.cl](mailto:ventas@kawella.cl)
2. El encargado de ventas-que puede ser el gerente del negocio-,una vez recibida la orden de compra o solicitud de cotización, debe enviar al cliente una pre-venta (Anexo 5) que contenga la fecha, cantidad, detalle, valor total de los productos, y el valor del envío de las mercaderías al domicilio del cliente. Se debe considerar que se debe dar respuesta al cliente en un plazo no mayor a 24 horas.
3. Se instruye al cliente que el pago siempre es anticipado, con depósito o transferencia en cuenta corriente y que el envío es contra recibo de este pago. Esto se consigna en la misma preventa (Anexo 5).
4. Una vez recibido el comprobante de pago, se debe proceder al despacho del producto en las condiciones acordadas por el cliente. Esto es, nombre de la empresa de transporte o courier (si es que el cliente tiene convenio con alguna en particular), ciudad y dirección acordada por cliente (también puede ser a oficina de Courier o empresa de transporte). Puede ser envío por pagar o pagado por el remitente. En este último caso, el cliente transferirá además el valor del servicio de envío.
5. Luego se debe enviar un correo electrónico al cliente para indicarle el número del envío y la página web del transporte para su seguimiento. Se debe indicar también el día de entrega en su domicilio.
6. Si al momento de la recepción de las mercaderías el cliente no estuviese conforme por encontrar el producto defectuoso, deberá existir un procedimiento de retiro de las mercaderías o "Recall". Este procedimiento deberá quedar registrado en la planilla 06 Recall (Anexo 6), la cual deberá contener fecha, nombre y lote del producto, problema encontrado, lugar de retiro, cantidad recibida y cantidad devuelta o retirada, responsable cliente y empresa, destino del producto en devolución o defectuoso.

### iii.- Transporte y distribución

La empresa cooperativa WeMogen se encuentra emplazada en el sector rural, distante a 80km.de Temuco, capital de la Araucanía y donde se emplazan las principales empresas que ofrecen servicios de transporte y distribución. Por ello es necesario contar con alternativas de distribución, de acuerdo al tamaño de la empresa y los volúmenes de venta proyectados:

#### 1.- Propuesta Contrato con Empresa de Transporte:

Actualmente existen varias empresas de transporte en la región como Starken, Bluexpress, Varmonntt, Cruz del Sur, Urbano Express, etc. Existiendo diferencias de tarifas de al menos un 60% entre ellas, ya que algunas empresas se enfocan en cargas sobre 100 kilos y otras en cargas pequeñas hasta 15 kg.

En el caso del café Kawella, el pedido mínimo para compras al por mayor es de 12 sachet por

caja, con un peso bruto de 3kg. Para este tipo de cargas de bajo peso, la mejor opción de distribución identificada en el mercado es la que ofrece la empresa Urbano Express (Urbano, S/F). Esta empresa trabaja bajo la modalidad de contrato, con retiro desde la empresa de origen y entrega al domicilio del cliente, con un plazo de entrega de tres días hábiles cuando el destino del cliente es Santiago y dos días hábiles, cuando el destino es Concepción. Otra ventaja es que distribuye a todas las ciudades del país desde Arica a Punta Arenas. Las tarifas varían de acuerdo a la comuna y cantidad de cajas a despachar.

El siguiente cuadro muestra las tarifas a 7 ciudades del país, de acuerdo a la cantidad de cajas despachadas.

Tabla 11 Tarifas empresas contrato mensual

TARIFAS URBANO EXPRESS PARA EMPRESAS CON CONTRATO MENSUAL				
ORIGEN	DESTINO	CANTIDAD DE CAJAS	VALOR TOTAL	TIEMPO DE ENTREGA
TEMUCO	CONCEPCION	1	3.487	2 DIAS HABILES
		2	3.970	
		3	3.970	
		4	5.211	
		5	5.211	
TEMUCO	SANTIAGO CENTRO Y PROVIDENCIA	1	4.615	3 DIAS HABILES
		2	6.713	
		3	6.713	
		4	9.287	
		5	9.287	
TEMUCO	VITACURA Y LAS CONDES	1	5.210	3 DIAS HABILES
		2	7.427	
		3	7.427	
		4	10.120	
		5	10.120	
TEMUCO	ARICA	1	11.687	5 DIAS HABILES
		2	13.328	
		3	13.328	
		4	15.708	
		5	15.708	
TEMUCO	PUNTA ARENAS	1	9.710	5 DIAS HABILES
		2	11.832	
		3	11.832	
		4	14.057	
		5	14.057	

## 2.- Propuesta Contrato con Distribuidor en Santiago

La siguiente modalidad de distribución es, a través, de un contrato con una empresa de distribución de productos gourmet, considerando que los clientes del café Kawella se concentran en Santiago y pertenecen a este nicho de mercado. Para esta modalidad la cooperativa deberá enviar un stock, que puede estar definido para las ventas de un mes, con una guía de despacho a nombre del distribuidor por concepto de ventas por efectuar.

La empresa que presenta la mejor propuesta es GRAPOX (grapox), que ofrece lo siguiente a sus potenciales clientes:

- Recepción, almacenamiento, control de inventario y preparación de productos para distribuir a una tarifa porcentual sobre el valor total de las mercaderías, esta tarifa sería variable en función del valor de mercadería a distribuir siguiendo la tabla:

- 8,5% de tarifa por montos inferiores a \$200.000 ventas netas mensuales
- 7% de tarifa por montos entre \$200.001 a \$900.000 ventas netas mensuales
- 6,5% de tarifa por montos entre \$900.001 a \$1.999.999 ventas netas mensuales
- 5% de tarifa por montos desde \$2.000.000 en adelante (ventas netas mensuales).
- Para la distribución del producto a los clientes, la cooperativa WeMogen deberá generar la factura electrónica, y luego enviarla por e-mail a Grapox para que proceda al despacho del producto. Así la empresa cooperativa es quien sigue manteniendo el contacto directo con su cliente.

Grapox ofrece dos modalidades de entrega del producto a los clientes:

a) Retiro por parte del cliente en las dependencias de GRAPOX, ubicado en Sargento Aldea numero 405 comuna de Santiago Centro, en horario de oficina 9:30 a 13:00 horas y de 14:30 a 18:00 horas.

b) Despacho a domicilio del cliente. Los siguientes valores son brutos (iva incluido), y serían pagados a la empresa Grapox por concepto de distribución, adicionalmente al pago anterior por porcentaje de ventas:

Tabla 12. Precios entrega a domicilio

PROVIDENCIA - SANTIAGO CENTRO	
CAJAS	VALOR \$
1 (12 sachet, 3 kg)	2843
2 a 3	3451
4 a 5	4264
LAS CONDES - VITACURA	
CAJAS	VALOR \$
1 (12 sachet, 3 kg)	3438
2 a 3	3890
4 a 5	5097

### 3.- Política de Precios

Se sugiere para establecer el listado de precios del producto, primeramente, definir un valor del producto puesto en Temuco. De esta forma, al precio exfábrica, se le adiciona el costo de flete a Temuco, considerando un volumen mínimo de transporte a esta comuna de 3 cajas( 9 kg.). Al precio

exfábrica de cada caja se le suma el costo prorrateado de flete a Temuco, considerando 3 cajas, es decir a cada caja se le suma el costo del flete dividido por 3. En segundo lugar, a ese precio del producto puesto en Temuco, se le suma el costo de flete del courier. También se puede presentar solo el precio puesto en Temuco y sugerir al proveedor de transporte y su tabla de precios.

#### **4.4.-Estrategia de promoción**

Dado todo lo anterior, la estrategia de promoción del producto recomendada es de posicionamiento como marca Premium, desde la presentación del envase que resalta el color negro y dorado, brindando un aspecto diferenciador respecto de los sucedáneos en polvo y llevándolo a la categoría de café engrano.

Esta categoría "Premium" , tanto de producto como su empaque, se ha validado en diversas instancias como por ejemplo ferias (ÑAM Y Nueva York), además de reuniones sostenidas con potenciales comercializadores y/o salas de venta, quienes han manifestado el potencial comercial en dicho nicho

Se propone destacar en los elementos de comunicación, el valor de la tradición Mapuche en el consumo de este producto 100% natural, preparado desde siempre por los antiguos ancestros la que se ha traspasado de generación en generación.

Se detecta que una de los factores claves para posicionar el producto es la prueba del producto, por lo que la estrategia de promoción propone realizarla con foco en el punto de venta, desarrollando acciones que inviten a la prueba del producto o degustaciones.

##### **4.4.1.-Tácticas de Promoción**

###### **1.- Evento de lanzamiento**

Se propone realizar dos eventos de lanzamiento, uno a nivel local en la ciudad de Temuco y otro en Santiago.

La idea de estos eventos es realizar convocatoria de prensa a través de la noticia del lanzamiento masivo en salas de supermercado del producto, invitando a stakeholders autoridades y rostros a fin de replicar la potencia de la noticia en medios de comunicación.

En ambos eventos se desarrollaran en conjunto con entrevistas dirigidas y publibreportaje (se sugiere contratar a periodista dedicada por 3 meses).

Para estas acciones como material de apoyo se propone contar con dípticos de la marca y un regalo promocional como un pendrive ecológico de manera de generar "awareness" o conocimiento de la marca.

###### **2.- Acciones en salas de venta**

Apoyando el concepto de marca Premium se sugiere contar con una exhibición especial en el periodo de lanzamiento en las salas definidas, con glorificadores de producto, stoppers y pendones (ver anexo imágenes), exhibición especial, promotores de la marca y merchandising.

Durante el periodo de lanzamiento se sugiere contar con promotores/reponedores en los supermercados, quien además de mantener el producto en los espacios asignados en las salas de supermercados (reposición), lo promueve y realiza la degustación.

Para este periodo se propone contar con material promocional que apoye la acción en salas, contando con Flyers, para la cobertura inicial de salas se propone una cantidad de 5.000 unidades.

### 3.- Estrategia de redes sociales

La estrategia de redes sociales se concentrará en el desarrollo de contenidos atractivos para el consumidor relacionados tanto con el “relato de la marca” como con aspectos de producto. Recetas interesantes, descripción de beneficios y propiedades del mismo, entre otros.

El objetivo es crear una comunidad, en torno a “Kawella”, para ello se buscarán embajadores de la marca, que la representen y además aporten presencia mediática y/o redes sociales, los que multiplicaran el efecto generado por los mensajes emanados por la propia marca.

En este contexto, se sugiere implementar esta estrategia en las plataformas de:

- Sitio web: se debe trabajar el sitio actual en torno al producto comercializado, hoy la web se concentra en la comunidad, la que debe permanecer en el contexto del “relato de la marca”, el foco debe estar en el producto, propiedades, contacto comercial, entre otros,
- Facebook: el actual sitio debe quedar en manos de un community manager que actualice contenidos, genere comunidad, responda dudas y este permanentemente generando comunicación en torno al producto, ocasiones de consume, propiedades, entre otros.
- Instagram y Twitter, se recomienda en una segunda etapa desarrollar estas plataformas las que sumen a la propuesta en Facebook y sitio web.

### 4.- Alianzas

Desarrollo de estrategia para incentivar la prueba de producto, universo objetivo: restaurantes, hoteles, empresas, todos de alto perfil. Esto consiste principalmente en realizar acciones de prueba de producto, en los restaurantes de dichos lugares. Se propone realizar alianzas con los compradores de supermercados, dueños o gerente de hoteles boutique, etc. Ofreciendo pruebas de producto y por otro lado asistir a la planta en donde se cultiva y produce el producto con sus clientes, realizando turismo ecológico

Tabla 13. Resumen estrategias de promoción

OBJETIVO / TACTICAS	DESCRIPCION
Prueba de producto	Promotores en punto de venta
Prueba de producto	Embajador de marca
Prueba de producto /conocimiento de marca	Alianzas con hoteles y lugares ad-hoc.
Conocimiento de marca	Desarrollo estrategia de redes sociales

Participar en ferias de gastronomía para promover el producto, hay muchas que se realizan en el mes de Octubre, a continuación nombro algunas:

- Espacio Food & Service 2018 Del 25 al 27 septiembre 2018 Espacio Riesco Avenida El Salto 5000, Santiago de Chile(Chile)

- PMA Fruittrade Latin America 2018 Del 3 al 4 octubre 2018 Espacio Riesco Avenida El Salto 5000, Santiago de Chile(Chile)
- Expo Agro Azapa 2018 Del 12 al 13 octubre 2018 Arica(Chile)
- AQUASUR 2018 Del 17 al 20 octubre 2018 Puerto Montt(Chile)
- Sabores y Sensaciones del Ranco 2018 Del 27 al 29 octubre 2018 Bahía Coique (Chile)
- Feria SURMET 2018 Del 15 al 17 noviembre 2018 SurActivo Hualpén, Biobío, Chile, Concepción(Chile)

En este link están las ferias de este año: <https://www.nferias.com/chile/>

## 5.-Posicionamiento

Se propone una frase de posicionamiento de resume los factores diferenciadores y atractivos de la marca para desarrollar la comunicación en torno a ésta:

*“Una pausa con un café de cebada que trae el sabor de antaño, al día de hoy tradición y cultura”*

### 5.1.- Relato de la marca

Desde el Mundo Antiguo al Mundo Nuevo llega café de cebada KAWELLA

Es así como de los campos de cebada, con toda la tradición ancestral Mapuche, nace KAWELLA, un café de cebada, preparado de generación en generación, manteniendo así intacta la tradición en todo el proceso productivo y asegurando sus propiedades y sabor auténtico .

En este relato se sugiere incorporar la preparación del café, la tradición que sustenta esta preparación y consumo, la historia de We Mogen y la cara de sus participantes, no solo su líder don Jose Naín, sino las familias que viven en torno al proceso completo de Kawella. Una mezcla de la tradición, la naturaleza de la preparación, el profesionalismo del trabajo y la excelencia del producto que se entrega al consumidor de hoy.

6.- Presupuesto

Tabla 14. Presupuesto

PRESUPUESTO			
CAMPAÑA - TACTICAS PERIODO LANZAMIENTO			
3 MESES			
DETALLE	COSTO	Q	TOTAL
Evento lanzamiento Temuco(arriendo salón, coffee break, amplificación, merchandising)	30.000	40	1.200.000
Evento lanzamiento Santiago(arriendo salón, cocktail, amplificación, merchandising)	48.500	70	3.000.000
Mercaderista/Promotor (1 mes)	300.000	3	900.000
Uniforme Promotor (polera, pantalón, zapatos)	120.000	3	300.000
Flyers ( 5000)	225.000	5.000	225.000
Dípticos	120.000	1.000	120.000
Stopers	100.000	1.000	100.000
Pendones	30.000	4	120.000
Cabecera de góndola (2 laterales + grafica superior)	60.000	10	600.000
Community Manager	200.000	3	600.000
Campaña en redes sociales (1 mes)	400.000	3	1.200.000
Mejora Página web	300.000	1	300.000
Difusión de medios ( publiavisos)	445.000	3	1.335.000
Desarrollo e Impresión Packaging	3.000.000	1	3.000.000
Impresión envase China			
Participación en ferias (stand 3 x 2, incluye arriendo y ambientación)	2.000.000	1	2.000.000
		<b>TOTAL</b>	<b>15.000.000</b>

## VII.- Evaluación Económica

### 1.- Proyección Productiva

En un escenario conservador, la proyección productiva va desde las 12.000 bolsas anuales de 250 g., para el año 1, hasta las 120.000 bolsas anuales a partir del año 4, cuando se incrementa la capacidad instalada, con un tostador adquirido para operar en paralelo, para duplicar producción. Las diferencias de producción desde el año 1 al 3 se explican por el número de días operativos al mes (Tabla 15)

**Tabla 15.- Producción proyectada año 1 al 7**

Año	Descripción del Producto	Producción mensual (Kg)	Producción Mensual Unidades (Bolsas 250 g.)	Producción Anual Unidades (Bolsas 250 g.)	Días de Operación Spot mes
1	Unidades de Café de Cebada Kawella de 250 grs. Año 1	250	1.000	12.000	5
2	Unidades de Café de Cebada Kawella de 250 grs. Año 2	500	2.000	24.000	10
3	Unidades de Café de Cebada Kawella de 250 grs. Año 3	1.250	5.000	60.000	25
4	Unidades de Café de Cebada Kawella de 250 grs. Año 4	2.500	10.000	120.000	(*) 25
5	Unidades de Café de Cebada Kawella de 250 grs. Año 5	2.500	10.000	120.000	(*) 25
6	Unidades de Café de Cebada Kawella de 250 grs. Año 5	3.750	15.000	180.000	(**) 25
7	Unidades de Café de Cebada Kawella de 250 grs. Año 5	3.750	15.000	180.000	(**) 25

### 2.- Costos de Producción

#### 2.1.-Costos Directos Escenario Actual

Los costos directos en el escenario actual de Kawella, se presentan en el cuadro siguiente, y se refieren básicamente a costos de MMPP, energía, mano de obra y envasado (Tabla 16).

**Tabla 16.- Detalle de Costos Directos, expresados por kg de producto final**

Costo de MMPP por kg de producto final	(\$/Kg)	286
Costo Mano de Obra Planta por Kg de producto final	(\$/Kg)	600
Costo de leña por kg de producto final	(\$/Kg)	134
Costo de Energía por Kg de producto final	(\$/kg)	80
Costo de envasado por Kg de Producto Final	(\$/Kg)	1.814
<b>Subtotal Costos Directos por Kg de Producto Final</b>	<b>(\$/Kg)</b>	<b>2.914</b>

Nota : Escenario Actual real

#### 2.2.- Costos Directos e Indirectos Proyectados

Para un escenario proyectado los costos se estimaron en base al escenario actual, considerando los equipamientos adquiridos y una disminución de los mismos por economías de escala. Se considera que a principios del año 4 se adquiere un nuevo tostador de grano, para duplicar la capacidad de producción y el año 6 de adquiere un equipamiento de tostado que permite triplicar la capacidad de producción respecto al escenario actual (Tabla 17)

Tabla 17.- Costos Directos e Indirectos Proyectados

Item de Costos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Costo de MMPP por kg de producto final	(\$/kg)	286	286	286	286	286	286	286
Costo Mano de Obra Planta por Kg de producto final	(\$/kg)	600	600	600	300	300	450	450
Costo de leña por kg de producto final	(\$/kg)	134	134	134	134	134	134	134
Costo de Energía por Kg de producto final	(\$/kg)	80	80	80	50	50	60	60
Costo de envasado por Kg de Producto Final	(\$ /kg)	1.814	1.814	1.814	1.814	1.814	1.814	1.814
Subtotal Costos Directos por Kg de Producto Final	(\$ /kg)	2.914	2.914	2.914	2.584	2.584	2.744	2.744
Costos Ocultos planta (10%, costos operacionales s/MMPP)	(\$ /kg)	146	146	146	129	129	137	137
Descuento por economías de escala (7% y 15%)	(\$ /kg)	-	-	-	-181	-181	-412	-412
Total Costo Directo por Kg de Producto Final	(\$ /kg)	3.494	3.494	3.494	2.532	2.532	2.470	2.470
Total Costo Directo unitario por envase de 250 grs	(\$/Envase)	874	874	874	633	633	617	617
Costo de Administración y venta (25%)	(\$/Envase)	218	218	218	158	158	154	154
Costos Operacional + administración y venta	(\$/Envase)	1.092	1.092	1.092	791	791	772	772

### 2.3.- Precio del Producto

Para el proyecto de expansión y desarrollo del negocio de café Kawella, se consideran dos tipos de canales de distribución, uno directo de “cadena corta” y otro con mas intermediarios o de “cadena larga”. indirecto. El precio definido en cada uno de estos escenarios se presenta en cuadro siguiente, así como el precio ponderado. Se considera una participación del 80% en el canal de distribución de “cadena larga”, y el 20% restante en el de “cadena corta”. Se considera el mismo precio de venta a publico, de \$ 2.700, independiente del canal. No obstante el canal de cadena corta permite mayor margen, puesto que el precio exfábrica es diferente. Con ello, al ponderar el precio en ambos tipos de canales de distribución, se llega a un precio ponderado de \$ 1.585.

Tabla 18.- Precio Ponderado de Sachet de 250 grs de café Kawella

Producto	Tipo de Distribución	Precio Consumidor Final (\$/250 g)	Precio Exfabrica (\$/250 g)	Participación (%)
Café de Cebada Kawella (Envase de 250 grs)	Cadena Larga	2.700	2.000	20%
Café de Cebada Kawella (Envase de 250 grs)	Cadena Corta	2.700	1.481	80%
Café de Cebada Kawella (Envase de 250 grs)	Ponderado	2.700	1.585	

*El precio anterior, se sustenta en el hecho que actualmente en el mercado gourmet el producto se vende a \$ 3.500 el sachet de 250 grs y como estrategia de comercialización se espera bajar a \$ 2.700.*

### 3.- Ingresos Anuales

Los ingresos anuales proyectados, desde el año 1 al año 7, corresponden al total de ventas valorizadas de. Estos se muestran en el cuadro siguiente, y van desde los \$ 19 millones a los \$ 285 millones (Tabla 19).

## Trabajos citados

- Banco Mundial. (S/F). *BancoMundial*. Recuperado el 13 de Junio de 2018, de <http://www.bancomundial.org/es/country/chile>
- Bloom, S. (10 de Mayo de 2017). *Muy Fitness*. Recuperado el Febrero de 2018, de [https://muyfitness.com/beneficios-salud-del-lista\\_7988/](https://muyfitness.com/beneficios-salud-del-lista_7988/)
- Cafeicultura. (21 de 07 de 2009). *Revista Cafeicultura*. Recuperado el Febrero de 2018, de <http://revistacafeicultura.com.br/?mat=24087>
- ChileHalal. (S/F). *ChileHalal*. Recuperado el 13 de Julio de 2018, de [www.chilehalal.cl](http://www.chilehalal.cl)
- Empresas & Management. (02 de Enero de 2017). *Estrategia y Negocios*. Recuperado el Febrero de 2018, de <http://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/empresas/562746-330/latinoamerica-tendencias-en-el-consumo-de-bebidas-para-2014>
- EMPRESAS & MANAGEMENT. (02 de Enero de 2017). *Estrategia y Negocios*. Recuperado el Febrero de 2018, de <http://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/empresas/562746-330/latinoamerica-tendencias-en-el-consumo-de-bebidas-para-2014>
- Enplenitud.com. (S/F). *En Plenitud*. Recuperado el Febrero de 2018, de <https://www.enplenitud.com/que-tengo-que-comer-si-tengo-hipertension-arterial.html>
- Escobar, F. G. (2014). *Monografía Plan Exportador de Café Especial Suave Colombiano Tostado y Molido a Mercados Internacionales*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Focus Economics. (S/F). *Focus Economics*. Recuperado el 13 de Julio de 2018, de <https://www.focus-economics.com/countries/chile>
- grapox. (s.f.). *grapox*. Recuperado el 13 de julio de 2018, de S/F: <http://www.grapox.cl/>
- Ladietistacarel.es. (S/F). *La Dietista Carel*. Recuperado el Febrero de 2018, de [www.ladietistacarel.es](http://www.ladietistacarel.es)
- Marín, L. O. (11 de Diciembre de 2013). *América Economía*. Recuperado el Febrero de 2018, de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/enterese-de-las-principales-tendencias-de-las-bebidas-no-alcoholicas-en-la-regio>
- Servicio Agrícola y Ganadero. (27 de Abril de 2017). *Sag*. Recuperado el 13 de Julio de 2018, de <http://www.sag.gob.cl/noticias/chile-y-la-union-europea-firman-historico-acuerdo-sobre-comercio-de-productos-organicos>
- Servicio de Impuestos Internos. (4 de Enero de 2016). *SII*. Recuperado el 13 de Julio de 2018, de [http://www.sii.cl/aprenda\\_sobre\\_impuestos/impuestos/impuestos\\_indirectos.htm](http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/impuestos_indirectos.htm)
- Tagle, T. E., & ODEPA. (S/F). *Agrimundo*. Recuperado el 13 de Julio de 2018, de <http://www.agrimundo.cl/wp-content/uploads/Oportunidades-de-Mercado-Organicos-EEUU.pdf>
- Urbano. (S/F). *Urbano*. Recuperado el 13 de julio de 2018, de <http://www.urbanexpress.com/>