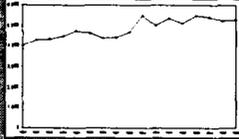


Construyendo las Ventajas Competitivas del Café en El Salvador

Resumen Ejecutivo

Construyendo las Ventajas Competitivas de Café

Resumen Ejecutivo: Agenda



- o Tendencias Mundiales de Consumo
- o Estructura de la Industria



- Decisiones Estratégicas de El Salvador
- Decisiones Estratégicas y la Plataforma Nacional



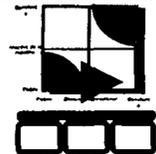
- Opciones Estratégicas de Colombia
- Opciones Estratégicas de Brasil



- Tendencias del Mercado Estadounidense
- Crecimiento del Café Especializado
- Evolución de la Estructura de la Industria



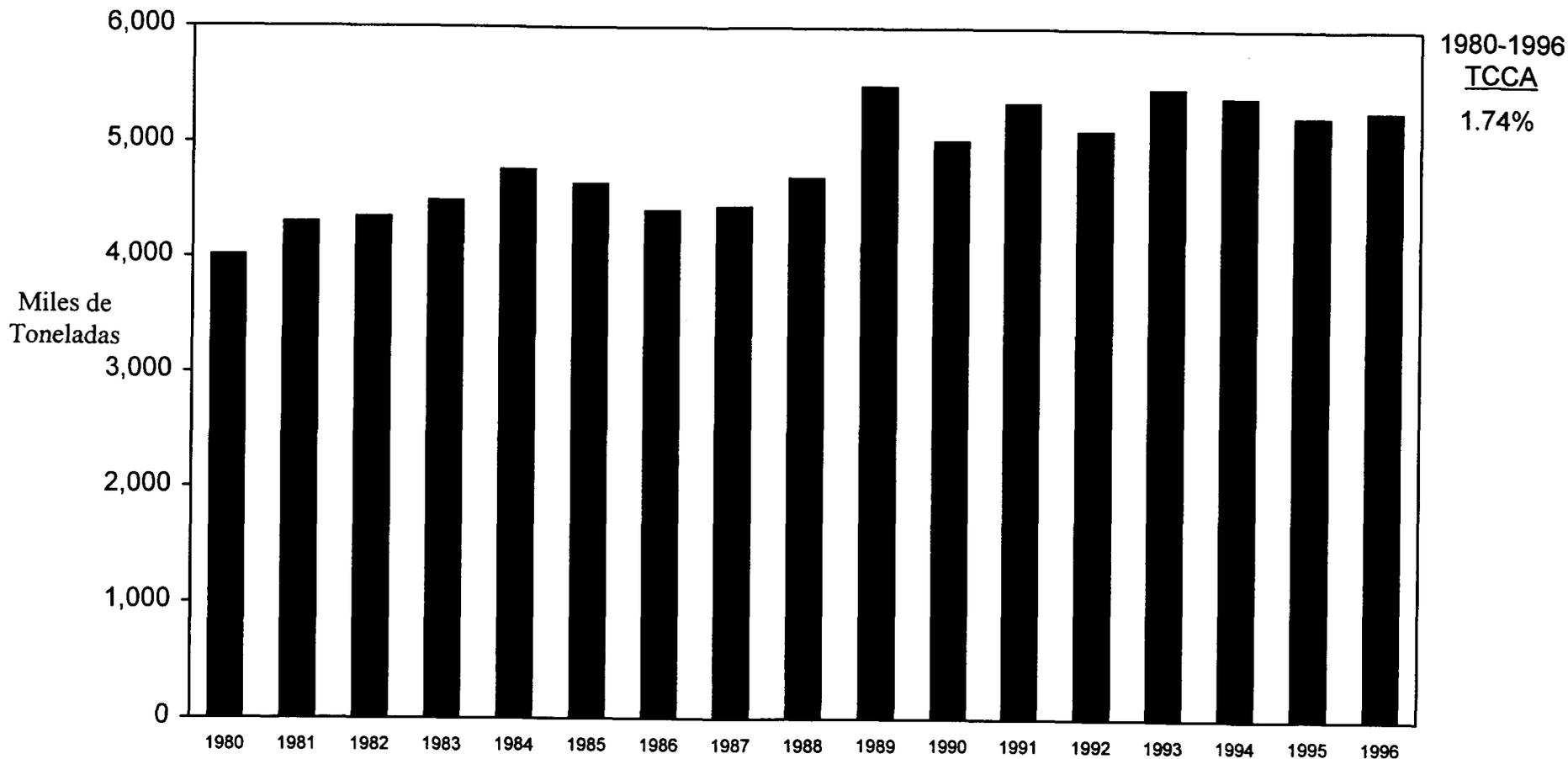
- Necesidades del Importador y su Satisfacción con los Proveedores Actuales
- Necesidades del Tostador y su Satisfacción con los Proveedores Actuales
- Segmentación del Tostador



- Explicación de la Estrategia de Migración
- Descripción de las Opciones Estratégicas

Contexto Mundial

Consumo Mundial de Café Verde, 1980-1996



FUENTE: 1980-1992, Horticultural and Tropical Products Division, FAS/USDA; 1993-2000, ICO, Industry Sources, Credit Suisse / CS First Boston estimates

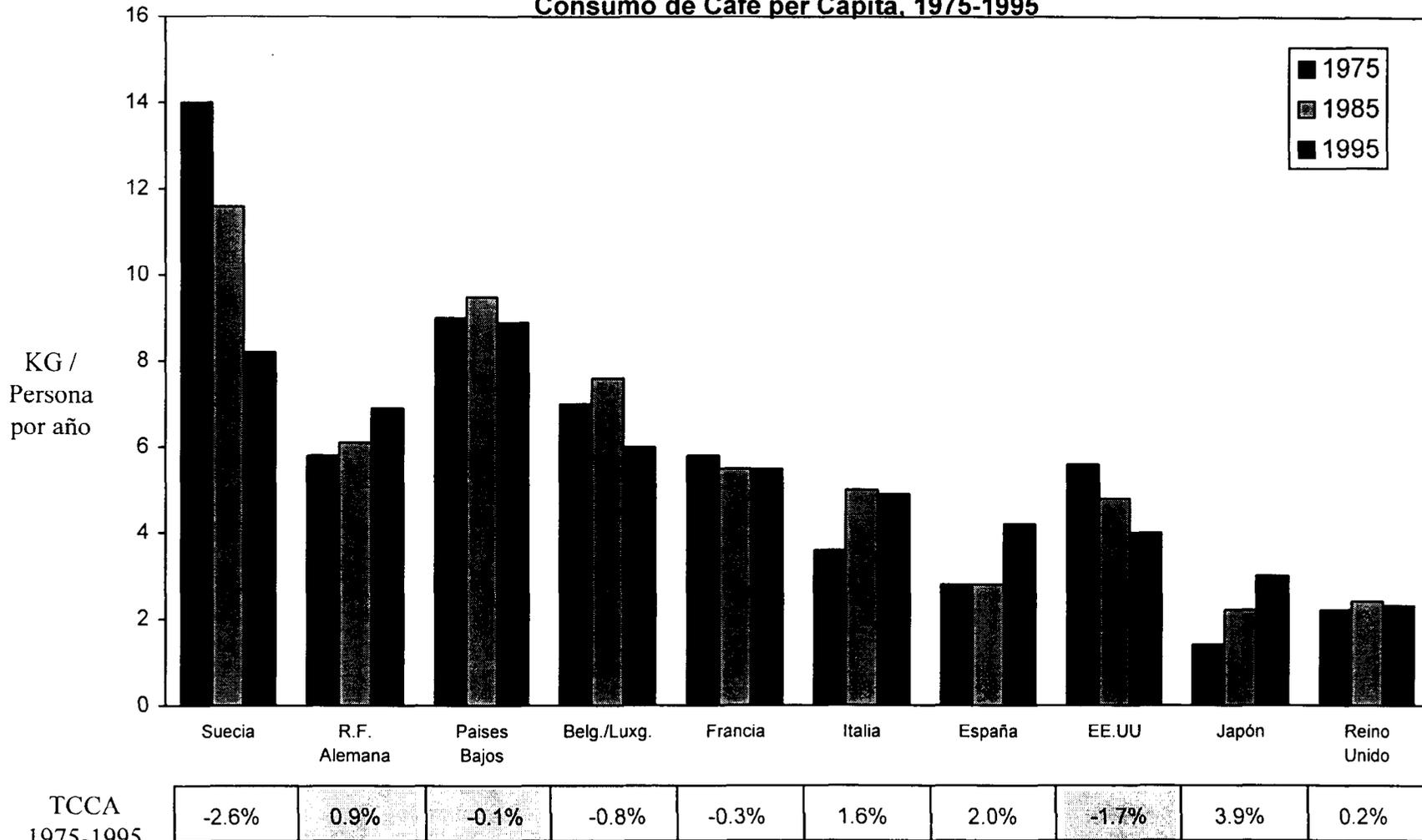


Dado el reciente estancamiento de la demanda del café, El Salvador enfrentará una creciente competencia de precios, mientras que los proveedores actuales y los que van entrando pelean por obtener y mantener su participación en el mercado.

Contexto Mundial

Consumo de Café per Cápita de los Importadores Más Grandes

Consumo de Café per Cápita, 1975-1995



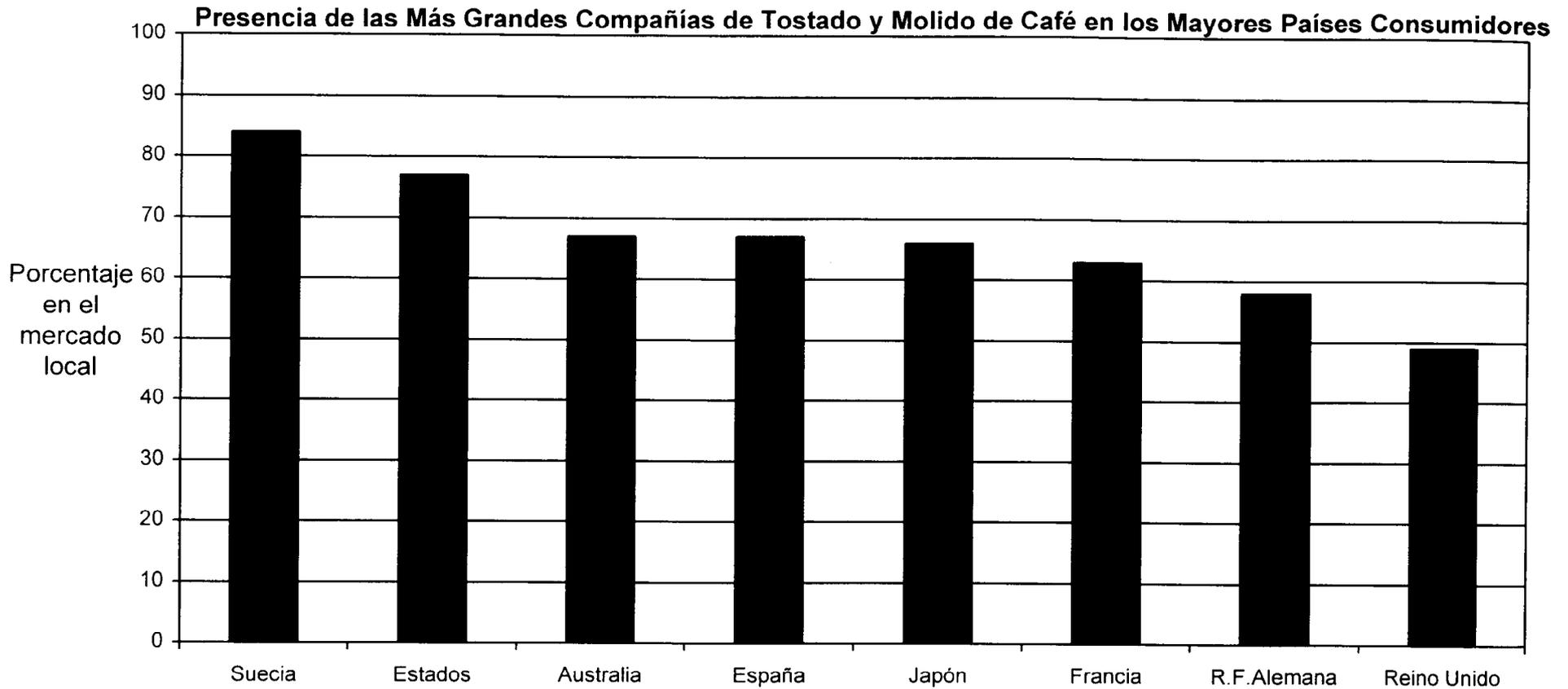
Nota: Los países con recuadros grises representan los principales destinos de las exportaciones de El Salvador.

FUENTE: International Coffee Organization

Muchos de los principales países consumidores, Alemania, Holanda y los EE.UU., los cuales representan el 85% de las exportaciones de El Salvador, han experimentado un lento crecimiento o declinación del consumo en los últimos 20 años.

Contexto Mundial

Concentración de Compañías de Café con Ventas al Por Menor



FUENTE: Merrill Lynch Analyst Reports

Tres grandes líderes del mercado de tostado y molido

- Philip Morris
- Lofbergs Lilla
- Nestlé

- Procter & Gamble
- Philip Morris
- Nestlé

- Procter & Gamble
- Philip Morris
- Nestlé



- Nestlé
- Philip Morris
- Sara Lee

- Procter & Gamble
- Philip Morris
- Nestlé

- Philip Morris
- Sara Lee
- (Private Labels)

- Philip Morris
- Tchibo
- Aldi

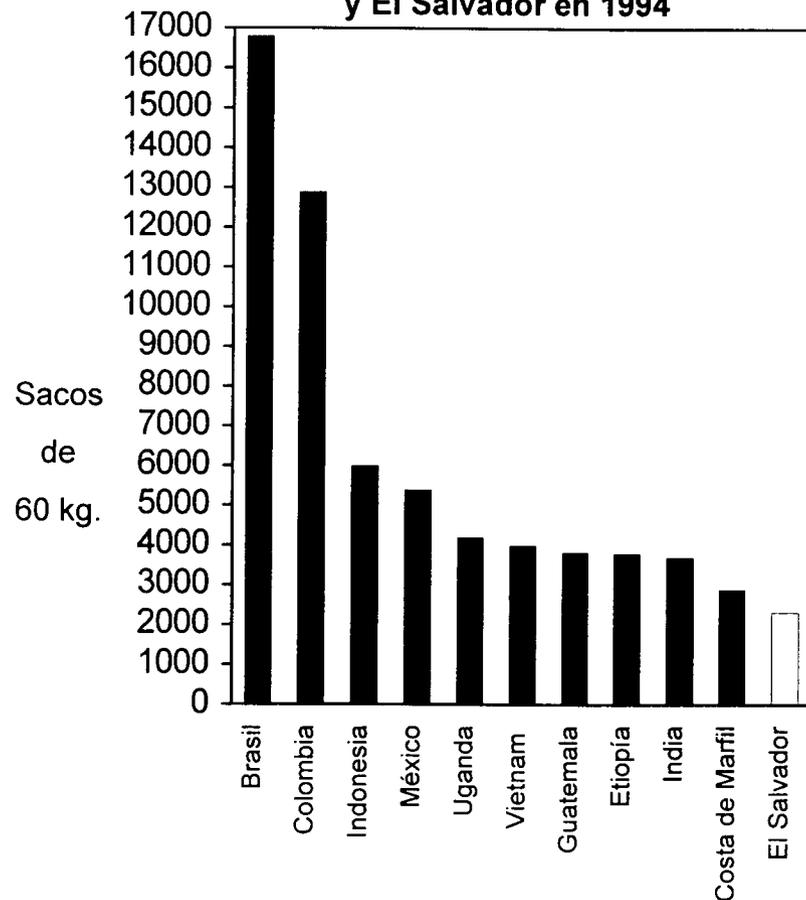
- Paulig
- Philip Morris
- Sara Lee

Mientras que los mercados tradicionales desarrollados han experimentado una consolidación en la última década, un pequeño número de compañías de bienes de consumo al por menor han ganado un poder de compra increíblemente fuerte.

Contexto Mundial

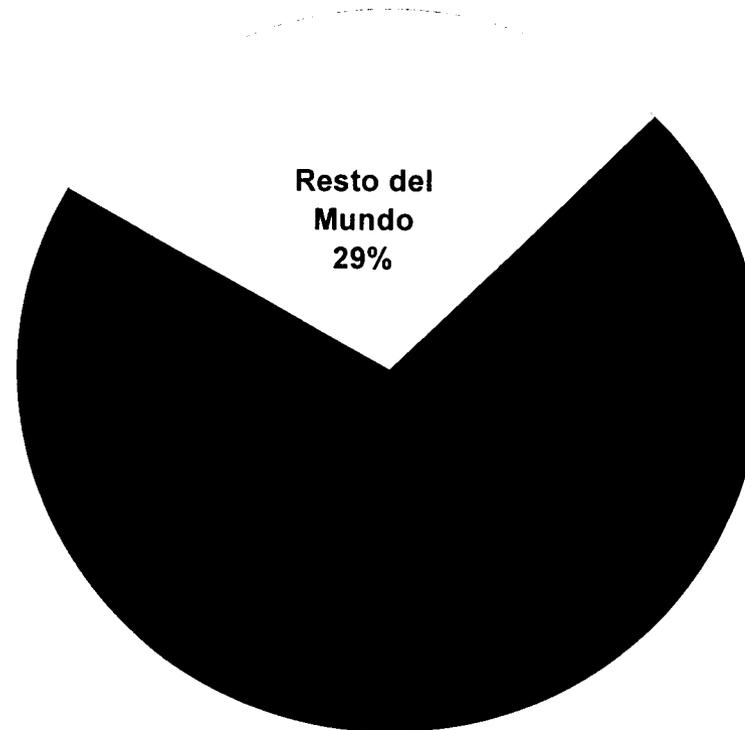
Principales Productores

Los 10 productores más grandes y El Salvador en 1994



FUENTE: USDA, "Tropical Products: World Markets and Trade," 1996.

Concentración de Producción



FUENTE: USDA, "Tropical Products: World Markets and Trade," 1996.



El Salvador es el doceavo productor más grande del mundo y representa el 2.6% de la producción global. Siendo la producción de El Salvador relativamente pequeña, no puede influir el mercado mundial como lo pudieran hacer Brasil o Colombia.

Contexto Mundial

Las Cinco Fuerzas: Café Verde Comercial

La Amenaza de Nuevos Participantes

MODERADA/ALTA

- La industria es altamente subsidiada por los gobiernos locales y multilaterales
- Aproximadamente 50 países en el mundo poseen las condiciones climáticas necesarias para producir café
- El retorno en término medio sobre el periodo de inversión el cual disuade a los campesinos más pobres
- Los agresivos planes de expansión desarrollados en Brasil y Colombia
- Bajas barreras de entrada para moderar la inversión necesaria para comprar equipo de cosecha y procesamiento

El Poder de los Proveedores

MODERADA/ALTA

- Limitado acceso al capital por las altas tasas de interés y niveles de deudas actuales
- Un oligopolio protegido en la industria de los costales previene la competencia de precios
- Se origina una reducción de la mano de obra al brotar industrias (ej. maquilas) con ofertas más atractivas
- Maquinaria de procesamiento y clasificación frecuentemente importada y costosa por las tarifas de importación
- Insuficiente información sobre fertilizantes y pesticidas disponibles
- Los fertilizantes importados son generalmente muy caros
- Escasa e inconsistente provisión de energía y agua

Rivalidad entre Competidores

ALTA

- La naturaleza del producto promueve una feróz competencia de precios
- La importancia de las exportaciones de café en muchos países en vías de desarrollo requiere una participación a todo costo
- El legado del café crea decisiones de negocios basadas en tradición, no en ganancias
- Sobrecapacidad instalada a nivel de beneficio

El Poder de los Compradores

ALTO

- El comportamiento cíclico de los precios del café constantemente hace vacilar el poder entre proveedores y compradores
- Actualmente existen 30 países proveedores de café en el mundo
- 10 países controlan aproximadamente el 80% del consumo de café en el mundo
- 60% del comercio del café es controlado por 10 compañías
- En la mayoría de los mercados desarrollados, 3 competidores controlan el 60% del mercado
- El pobre flujo de información hacia los proveedores otorga a los compradores ventajas en el conocimiento del mercado

Amenaza de Nuevos Productos

MODERADA

- El consumo de café ha ido declinando constantemente en muchos de los mercados más desarrollados
- Los refrescos y el agua embotellada han crecido significativamente especialmente en muchos mercados desarrollados, especialmente en los EE.UU.
- Los competidores finalmente están innovando para crear productos nuevos y diferentes derivados del café (gourmet, orgánico)
- Consciencia de salud hace productos descafeinados mas atractivos

FUENTE: Análisis de Monitor

Contexto Mundial Resumen

- El consumo de café mundial está declinando, particularmente en los mercados principales de El Salvador como Alemania y Estados Unidos.
- El poder de los compradores ha aumentado. Casi todos los mercados desarrollados son dominados por pocos tostadores.
- En términos de volumen, El Salvador representa una proporción pequeña de la producción mundial.
- La estructura de la industria del café verde comercial no es atractiva. Por el poder de los compradores y el alto nivel de rivalidad, los márgenes de ganancia de los competidores en esta industria están presionados hacia abajo.

Resumen Ejecutivo

Agenda



- Tendencias Mundiales de Consumo
- Estructura de la Industria



- Decisiones Estratégicas de El Salvador
- Decisiones Estratégicas y la Plataforma Nacional



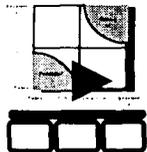
- Opciones Estratégicas de Colombia
- Opciones Estratégicas de Brasil



- Tendencias del Mercado Estadounidense
- Crecimiento del Café Especializado
- Evolución de la Estructura de la Industria



- Necesidades del Importador y su Satisfacción con los Proveedores Actuales
- Necesidades del Tostador y su Satisfacción con los Proveedores Actuales
- Segmentación del Tostador

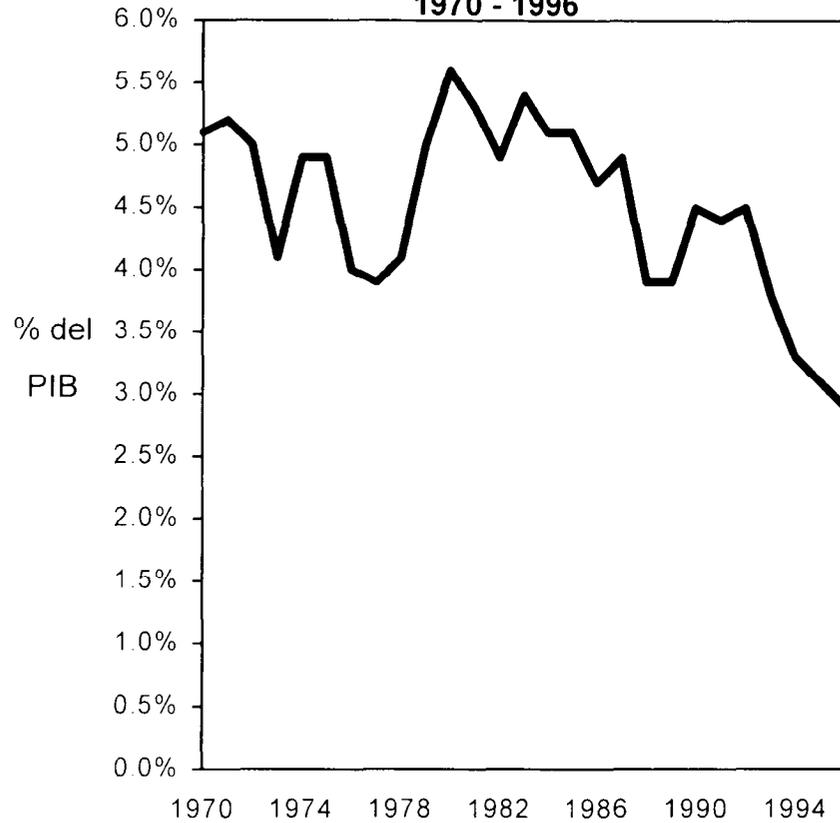


- Explicación de la Estrategia de Migración
- Descripción de las Opciones Estratégicas

Decisiones Estratégicas de El Salvador

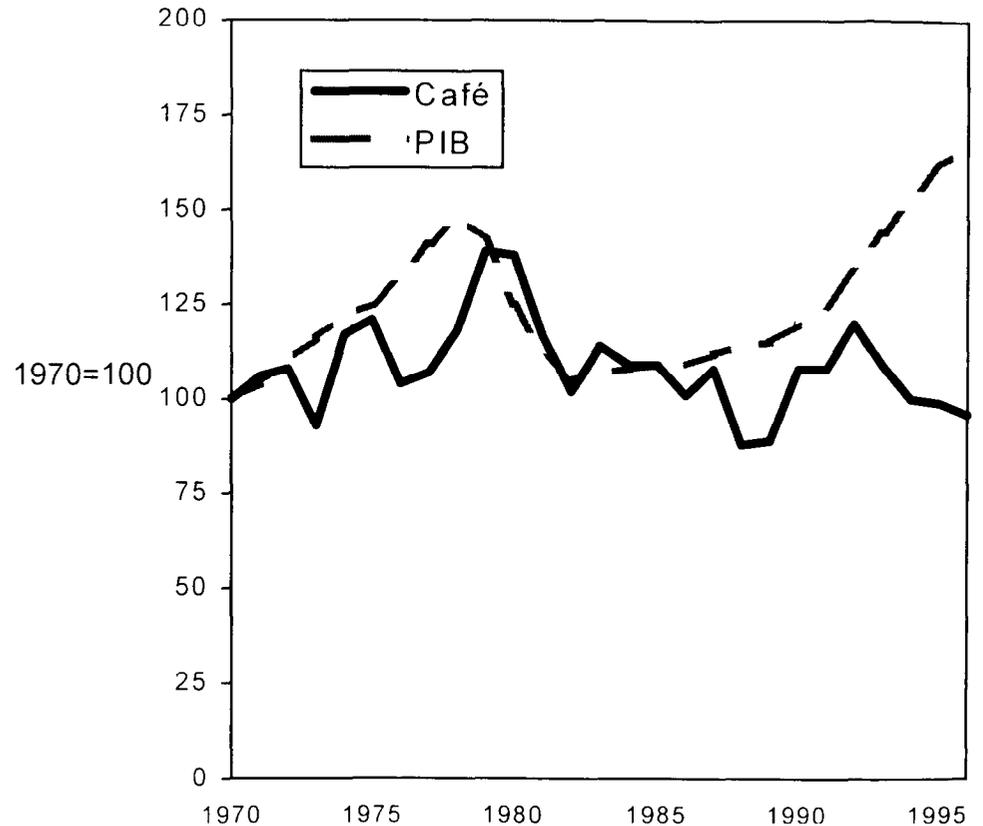
Resultados de Decisiones Pasadas

Producción de Café Como % del PIB
1970 - 1996



FUENTE: Banco Mundial. "El Salvador: Meeting the Challenge of Globalization, Appendix," 1996

Indice de Crecimiento PIB vs. Café (1970=100)



FUENTE: Banco Mundial, "El Salvador: Meeting the Challenge of Globalization, Appendix," 1996, análisis de Monitor.



La participación del café en el PIB ha disminuido a casi la mitad y ha crecido a un ritmo por debajo de la economía nacional.

Decisiones Estratégicas de El Salvador

¿Qué es la Estrategia?

Un conjunto de

Decisiones Informadas

basadas en

Acciones Oportunas

Decisiones Estratégicas de El Salvador

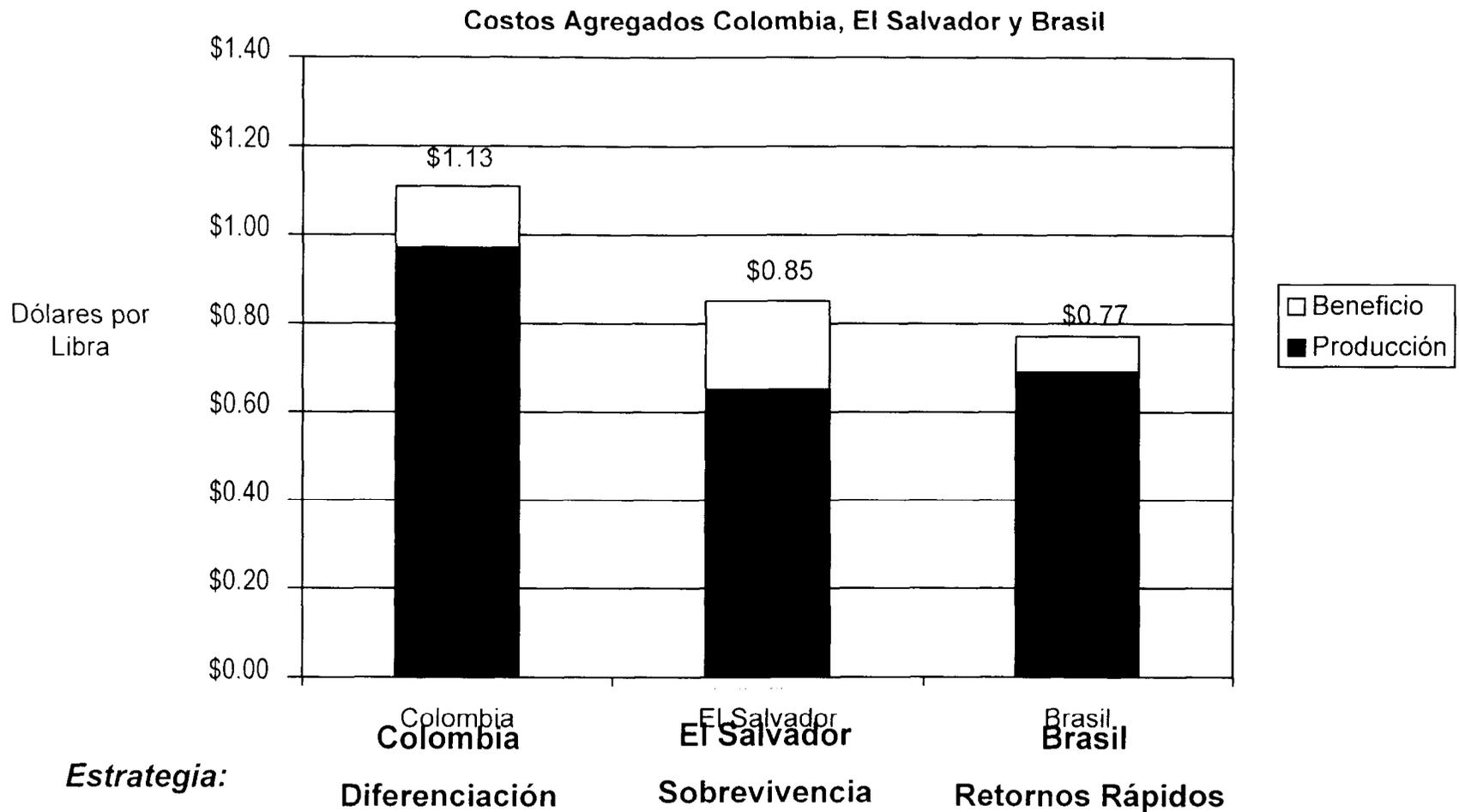
Las Decisiones Estratégicas de una Empresa



Estrategia es la formulación y ejecución de un juego integrado de decisiones basado en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y la ventaja competitiva para vencer a la competencia y cumplir las metas financieras y no financieras.

Decisiones Estratégicas de El Salvador

Selección de Ventaja: Posición de Costos



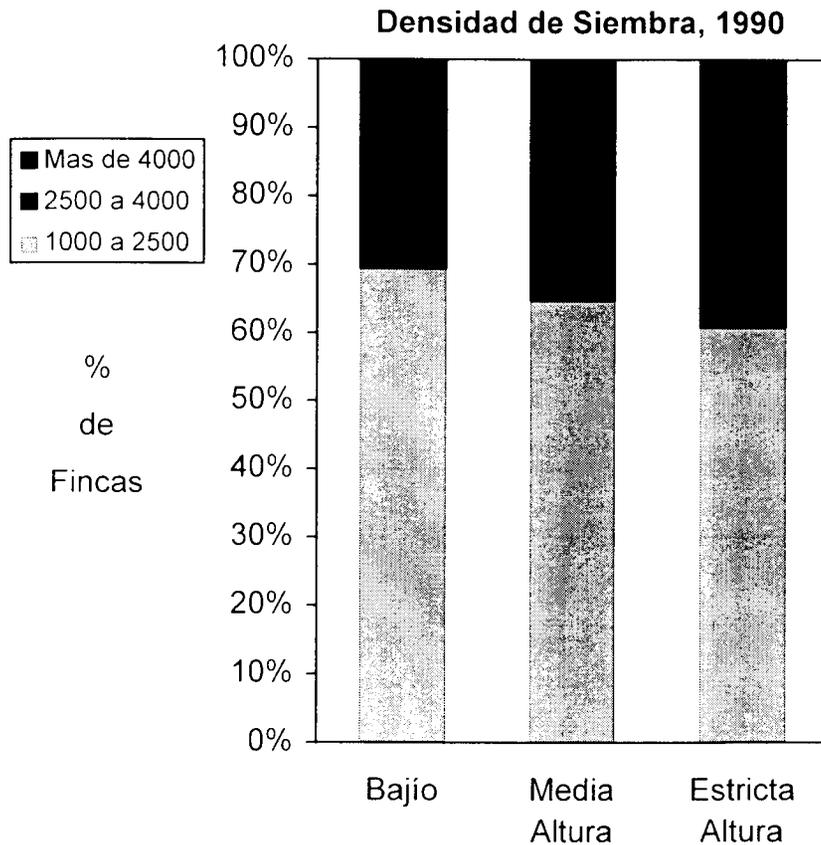
FUENTE: Procafé, Cooparaiso, *CoffeeBusiness*, Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, entrevistas y análisis de Monitor.



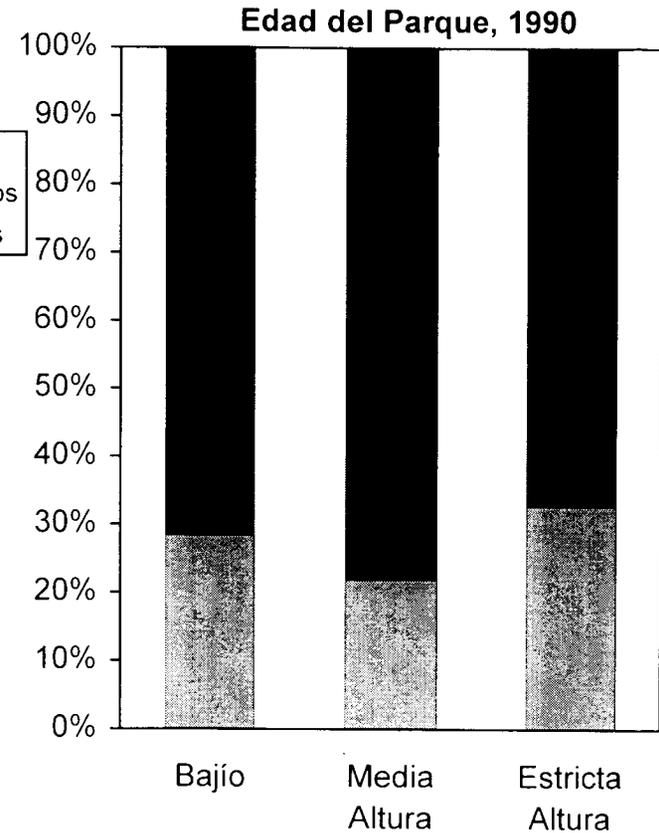
Los costos de Colombia reflejan una estrategia de diferenciación, los de Brasil un énfasis en bajos costos y retornos rápidos y los de El Salvador una estrategia de sobrevivencia.

Decisiones Estratégicas de El Salvador

Selección de Ventaja: Falta de Inversión



FUENTE: Instituto Salvadoreño de Investigaciones del Café, "Estado Actual de la Caficultura en el Salvador, Hechos y Cifras," Diciembre 1990.



FUENTE: Instituto Salvadoreño de Investigaciones del Café, "Estado Actual de la Caficultura en el Salvador, Hechos y Cifras," Diciembre 1990.

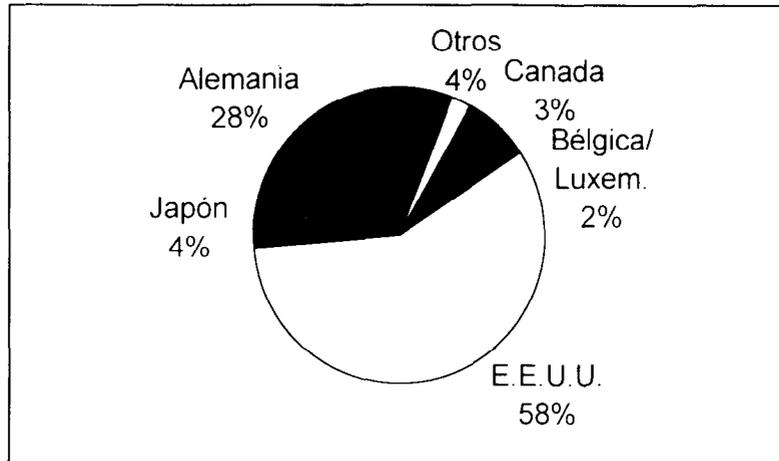


Desde la década pasada los productores han decidido no invertir en su parque cafetalero, lo cual ha dejado a la industria sin una ventaja competitiva clara.

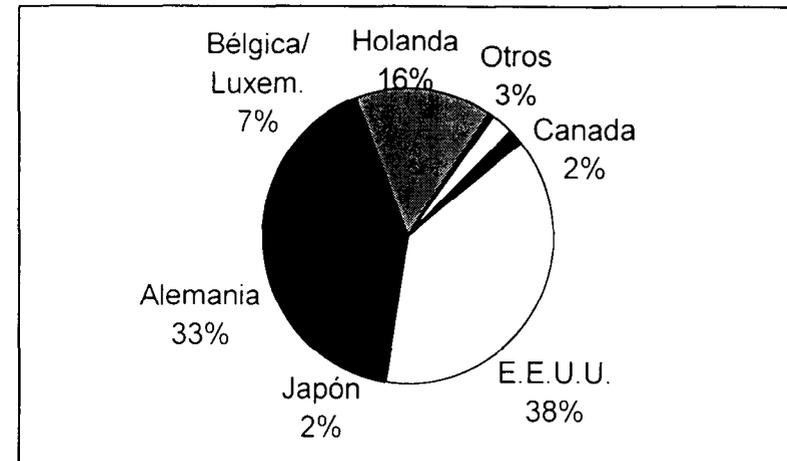
Decisiones Estratégicas de El Salvador

Selección Geográfica: Destino de Exportaciones

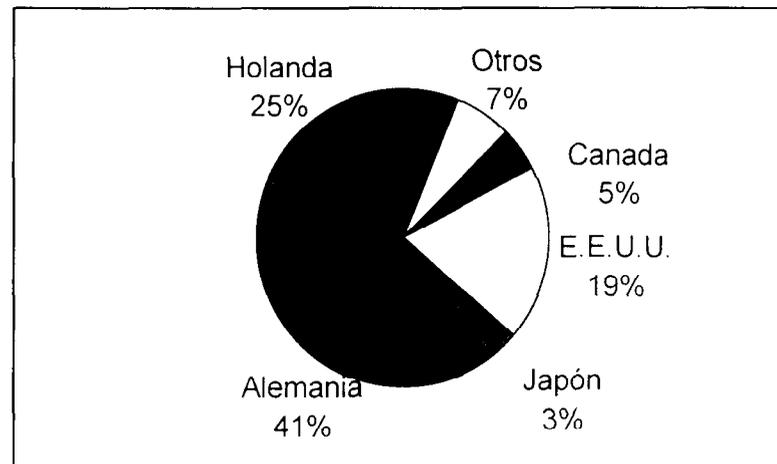
1985



1990



1996



FUENTE: Revista Mensual del Banco Central de Reserva 1975 - 1996, análisis de Monitor.



Exportadores salvadoreños se han enfocado en mercados europeos a costa del mercado estadounidense, donde mandan café de segunda calidad.

Decisiones Estratégicas de El Salvador

Selección Geográfica: Imagen con Tostadores en EE.UU.



“No es de alta calidad”

“Café moderado— podrían hacer más en el proceso”

“Es café institucional. Tiene que estar mezclado”

“Podría ser un sustituto del café Colombiano”

“Igual a cualquier otra mezcla latinoamericana”

“Buen café mediano. No excelente”

“Posiblemente una nueva fuente de café gourmet”. Me gustaría probarlo otra vez”

“Si yo quisiera una muestra ahora— No hay”

“No sé- nadie me ha dado información al respecto”

“He escuchado que es comercial— no gourmet”

“No lo uso”

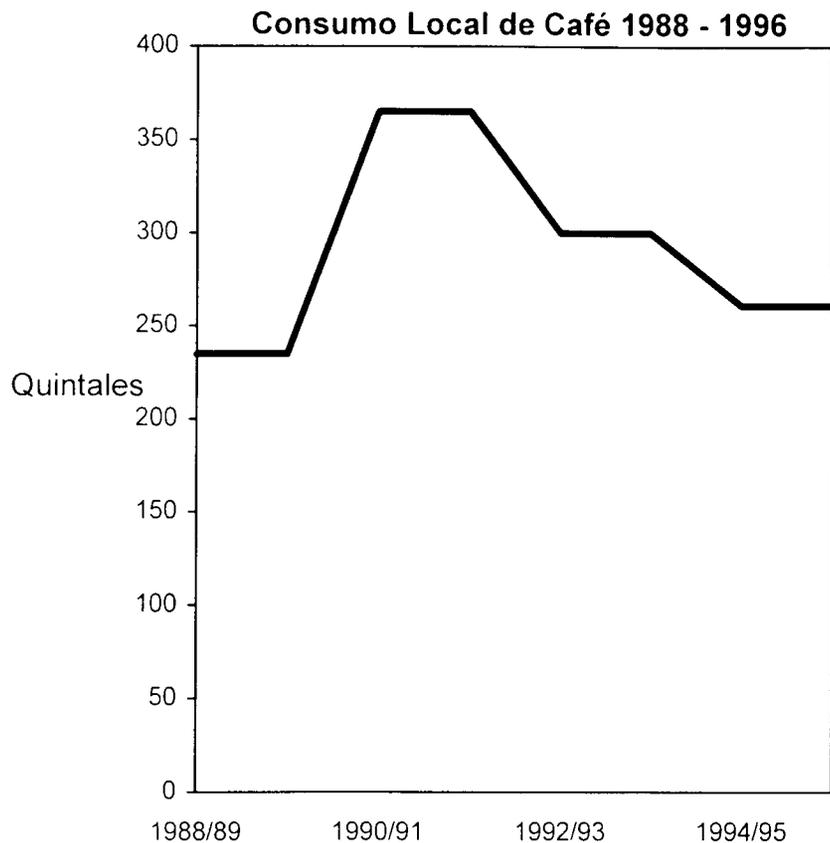
FUENTE: Encuesta a los tostadores de café en los Estados Unidos realizada por Monitor



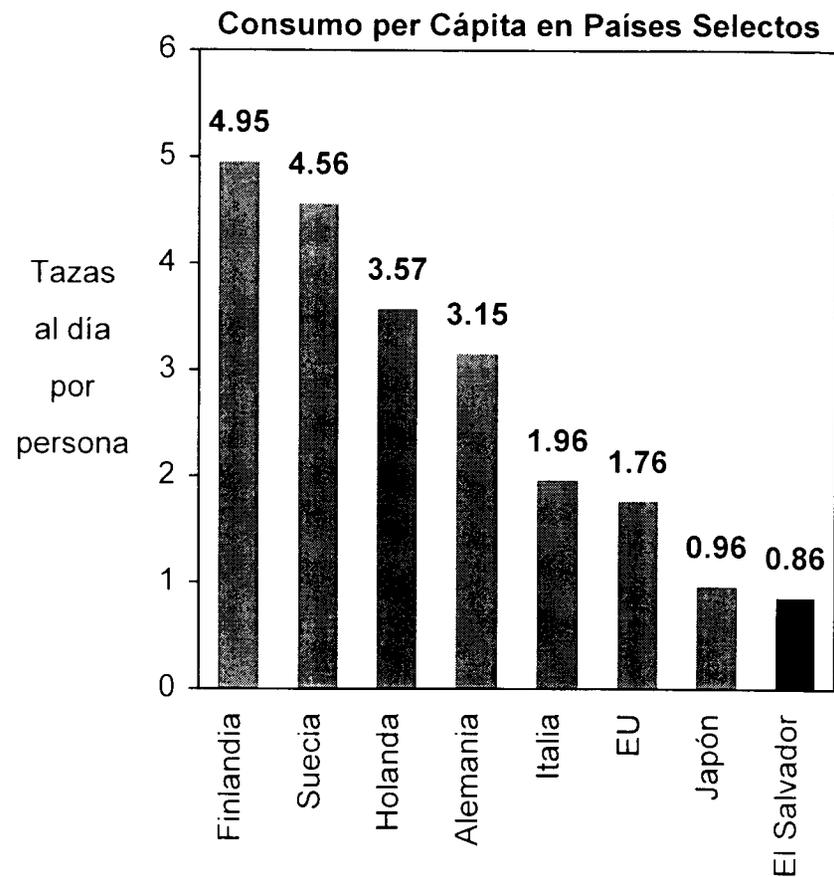
La imagen del café de El Salvador está un poco más débil con los tostadores entrevistados. Tiene la reputación de ser muy comercial, de baja calidad. Muchos tostadores no saben nada del café de El Salvador

Decisiones Estratégicas de El Salvador

Selección Geográfica: Demanda Local



FUENTE: Consejo Salvadoreño del Café



FUENTE: Rabobank Nederland, "The World Coffee Market," 1993, Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, "cifra de El Salvador viene del CSC", análisis de Monitor.

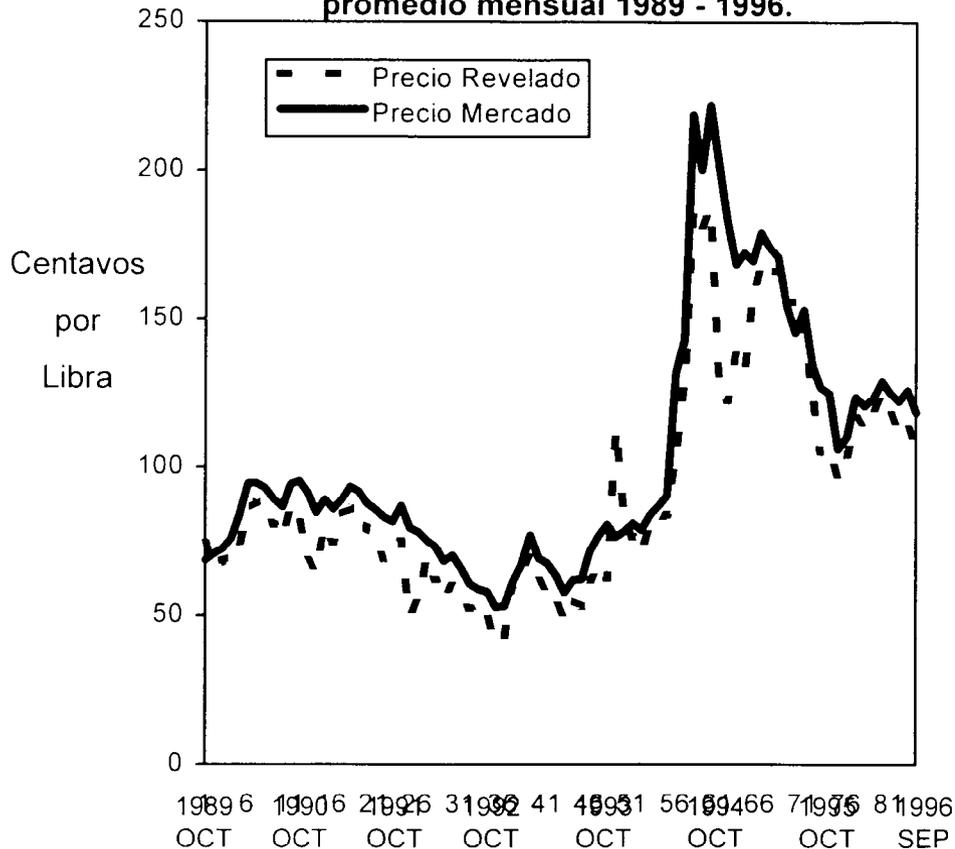


Productores de café no han fomentado la demanda local.

Decisiones Estratégicas de El Salvador

Selección de Segmento: Importaciones de Café Procesado

Valor de Exportaciones vrs. Precio de Mercado, promedio mensual 1989 - 1996.

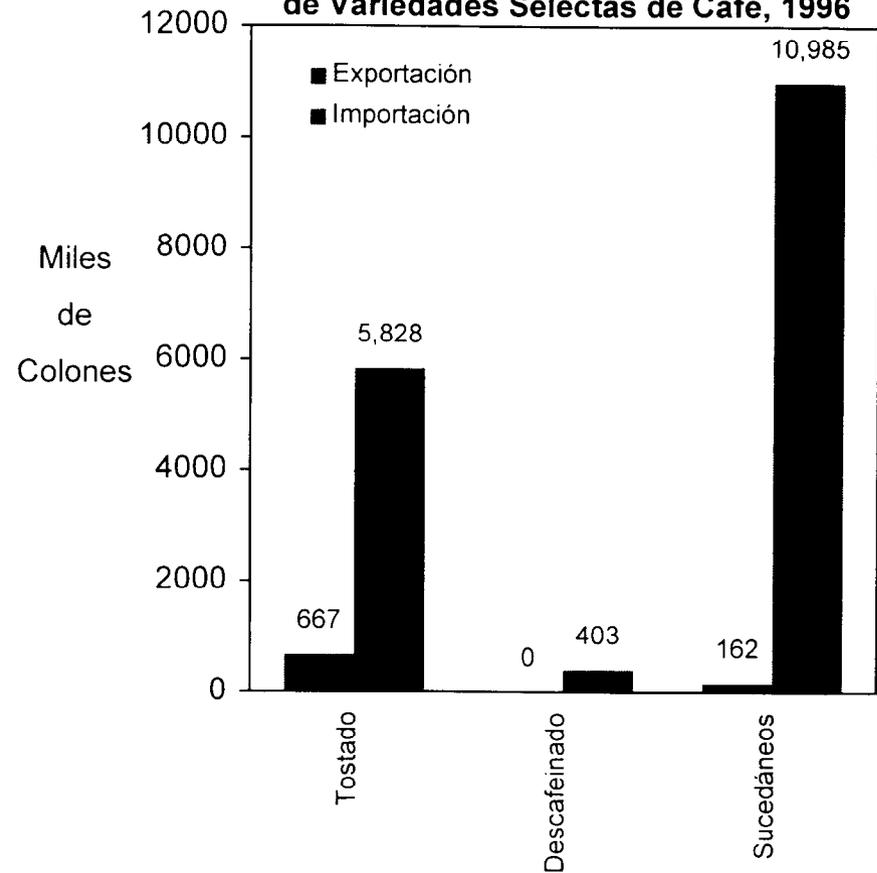


Nota: Precio revelado es el valor de las exportaciones dividido por el volumen Precio mercado es un promedio de los precios de Nueva York y Hamburgo para la categoría "Other Mild Arabicas."

FUENTE: Consejo Salvadoreño del Café, New York Coffee, Cocoa & Tea Exchange, análisis de Monitor.



Valor de Exportaciones e Importaciones de Variedades Selectas de Café, 1996

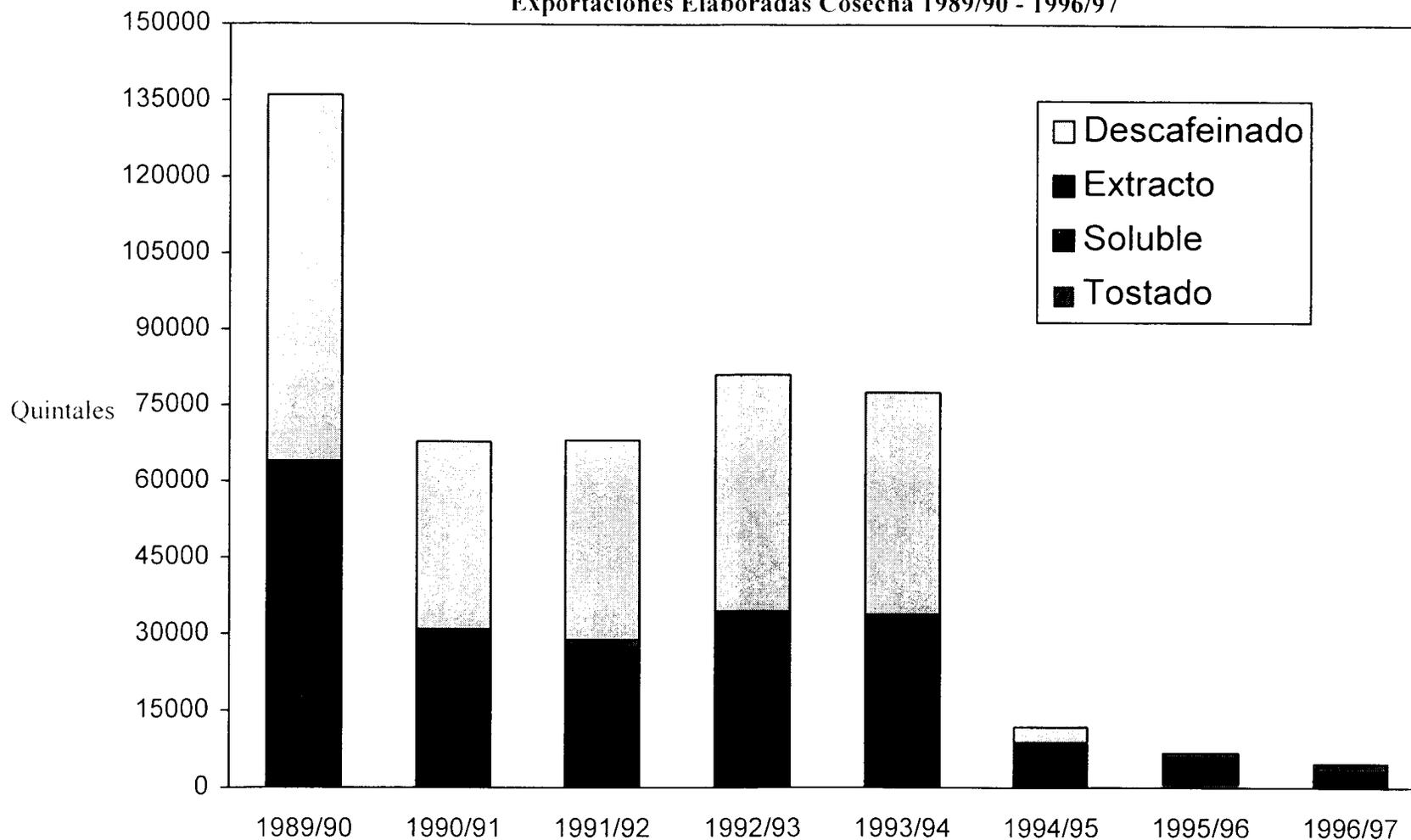


FUENTE: Dirección General de Estadística y Censo, análisis de Monitor.

El valor de exportaciones ha sido menor que el precio internacional mientras que se importa cantidad de café procesado. No se está compitiendo en segmentos más atractivos.

Decisiones Estratégicas de El Salvador Selección de Integración Vertical

Exportaciones Elaboradas Cosecha 1989/90 - 1996/97



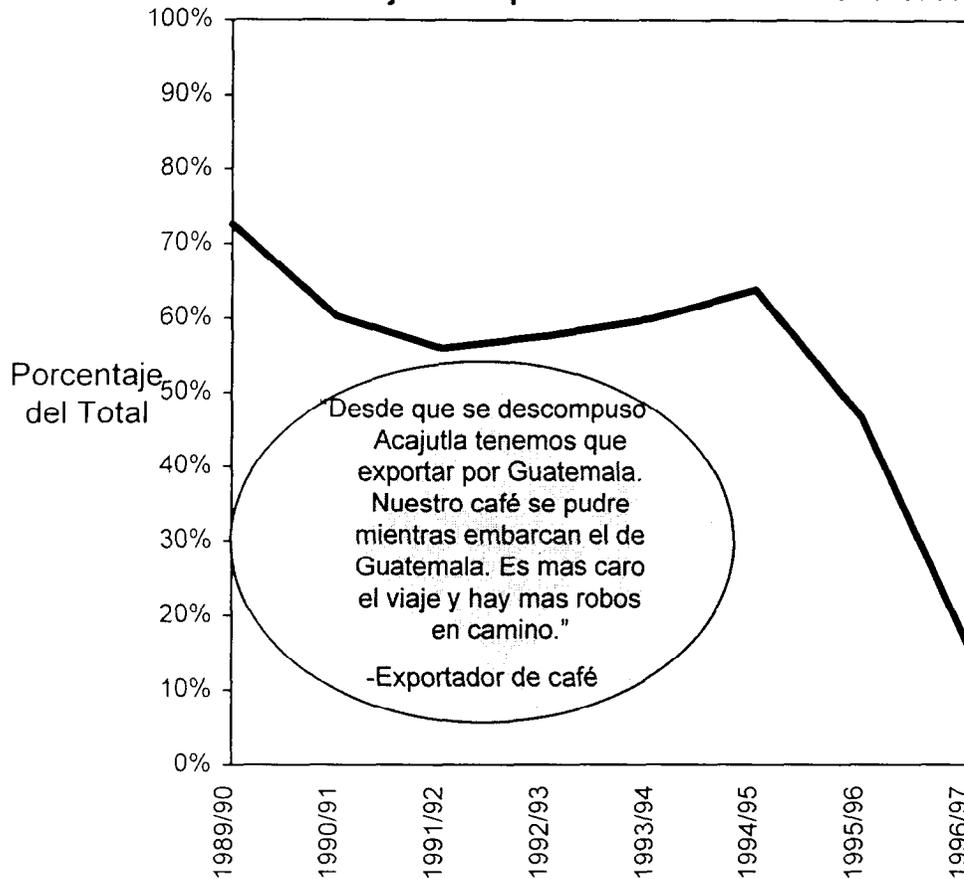
FUENTE: Consejo Salvadoreño del Café, análisis de Monitor.



El Salvador ha perdido presencia en segmentos elaborados como el café descafeinado, soluble y extracto. No se ha decidido perseguir una integración vertical hacia adelante.

Decisiones Estratégicas de El Salvador Selecciones del Gobierno: Infraestructura

Embarques del Puerto de Acajutla como
Porcentaje de Exportaciones Totales 1989-1997



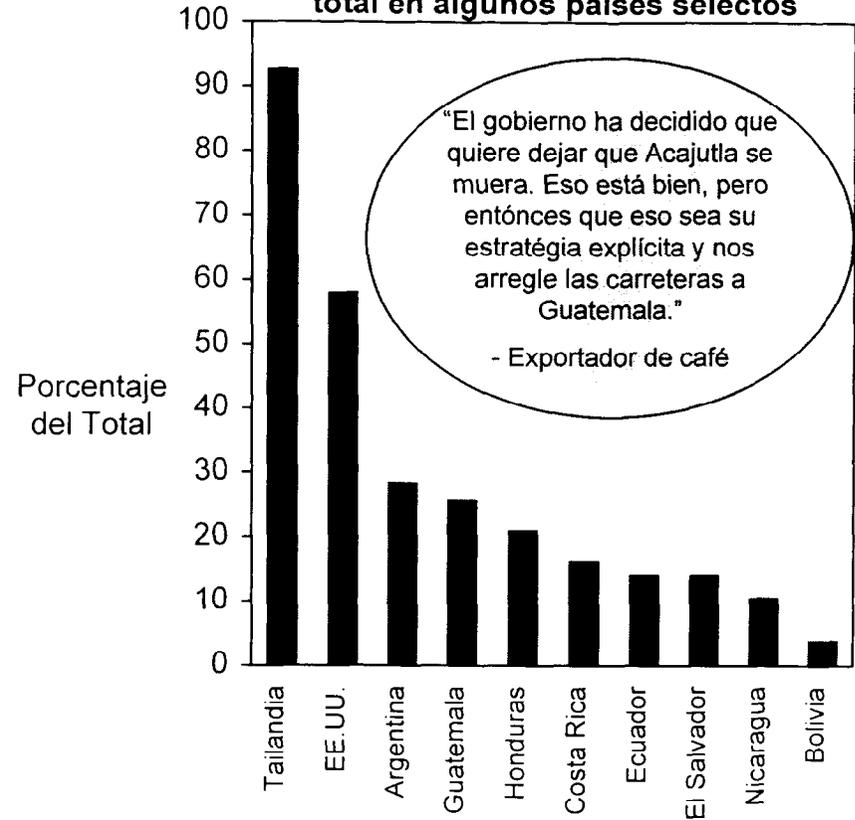
"Desde que se descompuso Acajutla tenemos que exportar por Guatemala. Nuestro café se pudre mientras embarcan el de Guatemala. Es mas caro el viaje y hay mas robos en camino."

-Exportador de café

FUENTE: Consejo Salvadoreño del Café, Entrevistas de Monitor, Análisis de Monitor.



Carreteras Pavimentadas como porcentaje
total en algunos países selectos



"El gobierno ha decidido que quiere dejar que Acajutla se muera. Eso está bien, pero entónces que eso sea su estrategia explícita y nos arregle las carreteras a Guatemala."

- Exportador de café

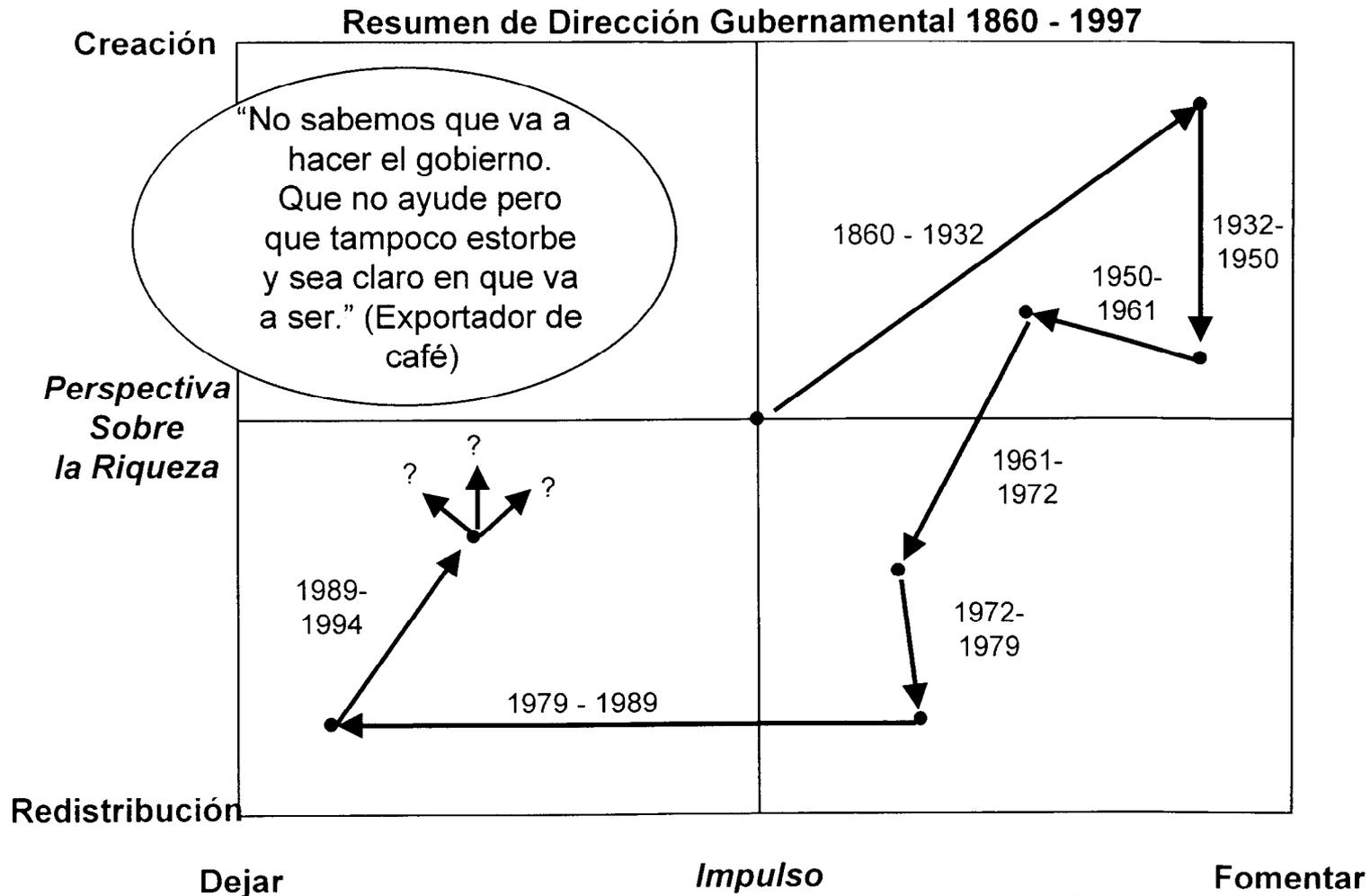
Nota: Los datos de EE.UU. y Bolivia son de 1993; Argentina, Guatemala, El Salvador y Honduras 1992.

FUENTE: EUROMONITOR, International Marketing Data and Statistics 1997; entrevistas de Monitor

El gobierno ha decidido descuidar la infraestructura lo cual está dañando la competitividad de los exportadores cafetaleros.

Decisiones Estratégicas de El Salvador

Decisiones del Gobierno: Hipótesis de Posiciones Históricas

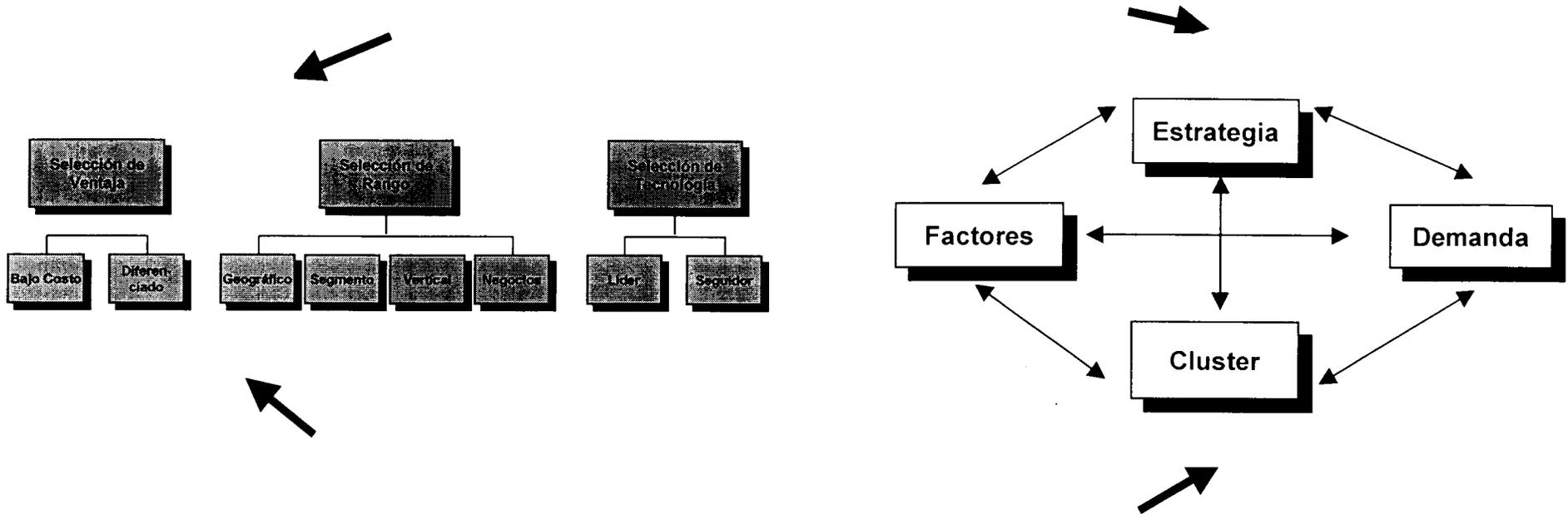


FUENTE: Williams, Robert, "States and social evolution: coffee and the rise of national governments in Central America," 1994.
 Paige, Jeffrey, "Coffee and power: revolution and the rise of democracy in Central America," 1997, Fairbanks, Michael y
 Lindsay, Stace, "Plowing the Sea," 1997, entrevistas y análisis de Monitor Company.



Que el gobierno sea predecible es un prerequisite fuerte en construyendo ventajas competitivas para el café en El Salvador.

Decisiones Estratégicas y la Plataforma Nacional



La calidad de nuestras decisiones estratégicas determina la fortaleza de nuestra plataforma competitiva, mientras que las condiciones del diamante afectan nuestras decisiones estratégicas.

Decisiones Estratégicas y la Plataforma Nacional de Café El Diamante

Gobierno - DEBIL

- Herencia histórica de paternalismo y cortoplazismo
- Altas contribuciones e impuestos sobre exportaciones han tenido pocos resultados para la industria

Estrategia, Estructura y Rivalidad - DEBIL

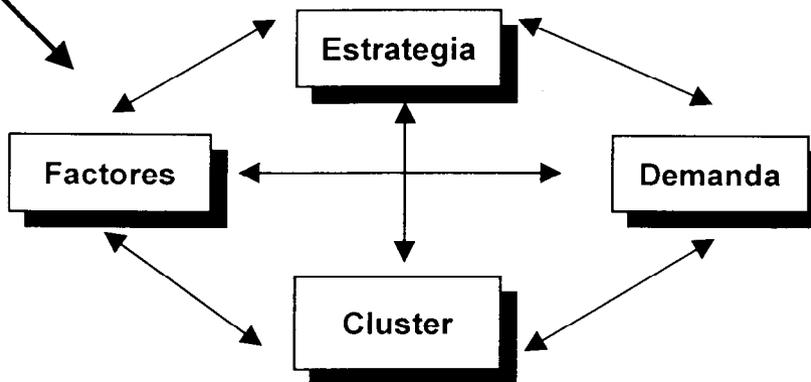
- Exportación de café en granos al mercado internacional a través de intermediarios
- Falta de enfoque en la creación de un mercado local, solo se vende café de baja calidad
- +/- Algunos productores han logrado la diferenciación (gourmet, productos orgánicos)
- Poca imagen del producto en el exterior
- Falta de inversión en el parque cafetalero durante los últimos años ha bajado la productividad y la calidad. Falta de tecnificación
- Falta de profesionalismo y visión empresarial
- Sobrecapacidad en la industria

Factores básicos - MEDIANO

- + Favorables condiciones naturales como tierra, clima y 6 meses de lluvia
- + Mano de obra de costos moderados
- Escasez de mano de obra en áreas cafetaleras por actividades más atractivas
- Seguridad en las fincas es deficiente
- Avanzada edad del parque
- Cultivo difícil de mecanizar
- Pésimo servicio portuario (debe exportarse por Guatemala)
- Falta de caminos rurales y telecomunicaciones adecuadas
- Baja capitalización del sector

Factores avanzados - MEDIANO

- Falta de maquinaria sofisticada de carga portuaria para exportaciones.
- + Beneficios son de los más grandes en Latinoamérica
- + Existe instituto para investigación y recaudación de información agropecuaria (PROCAFE)



Demanda - DEBIL

- Compradores locales no exigentes y desconocen la calidad de un buen café
- Tamaño pequeño del mercado local
- Café de mejor calidad se exporta, el de baja calidad se retiene para mercado local
- No existe una cultura local de consumo de café
- No hay diseño y mercadeo del producto agresivo nacionalmente
- Mercado dominado por pocas marcas de alta fidelidad

El Cluster - MEDIANO

- Relación no productiva entre algunos beneficios y algunos productores
- Poca confianza dentro del sector
- + Maquinaria básica y mantenimiento de beneficios hecho localmente
- Pocos mecanismos para institucionalizar el conocimiento
- + Las cooperativas del sector reformado ofrecen un nuevo modelo de confianza y cooperación en el cluster
- Los gremios no han desarrollado programas de capacitación empresarial para sus filiales

FUENTE: Entrevistas de Monitor Company.



Las vicisitudes de la historia han dejado cicatrices profundas en la plataforma nacional. Existen muchas oportunidades para fortalecerla.

Decisiones Estratégicas y la Plataforma Nacional

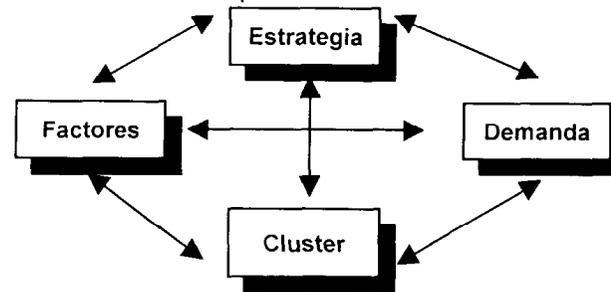
UCRAPROBEX: Mejorando el Diamante con Estrategias

Estrategia

- UCRAPROBEX buscó el segmento de consumidores “fair trade” que busca ayudar a países en desarrollo con sus compras a un precio justo. UCRAPROBEX exporta a algunos compradores que le garantizan un precio mínimo.
- UCRAPROBEX también ha diversificado sus exportaciones con el café gourmet, y está formando una alianza con otras cooperativas latinoamericanas y una tostadora holandesa para vender café listo para tomar.

Factores

- “El fundamento de nuestra organización es el aprendizaje continuo.”
- UCRAPROBEX tiene varios programas de capacitación para sus afiliados como el manual de costos que detalla cuales prácticas culturales son esenciales y cuales son opcionales durante tiempos de bajos precios.



Cluster

- Por medio de un sistema de radios, los filiales de UCRAPROBEX pueden saber en cualquier instante el precio del mercado. Además, UCRAPROBEX contrató a un broker para capacitar a los productores sobre los mercados a futuro.
- Este flujo de información y conocimiento ha fortalecido la confianza entre los afiliados y la dirigencia de UCRAPROBEX y les da la agilidad para buscar segmentos más atractivos.

Demanda

- UCRAPROBEX ha sabido encontrar una demanda sofisticada para su producto diferenciado, el café orgánico *Pipil* que solo se vende en los supermercados de las colonias Escalón y San Benito, y en tiendas especializadas y turísticas. También se vende directamente a oficinas en El Salvador que reciben un certificado por conciencia ecológica.

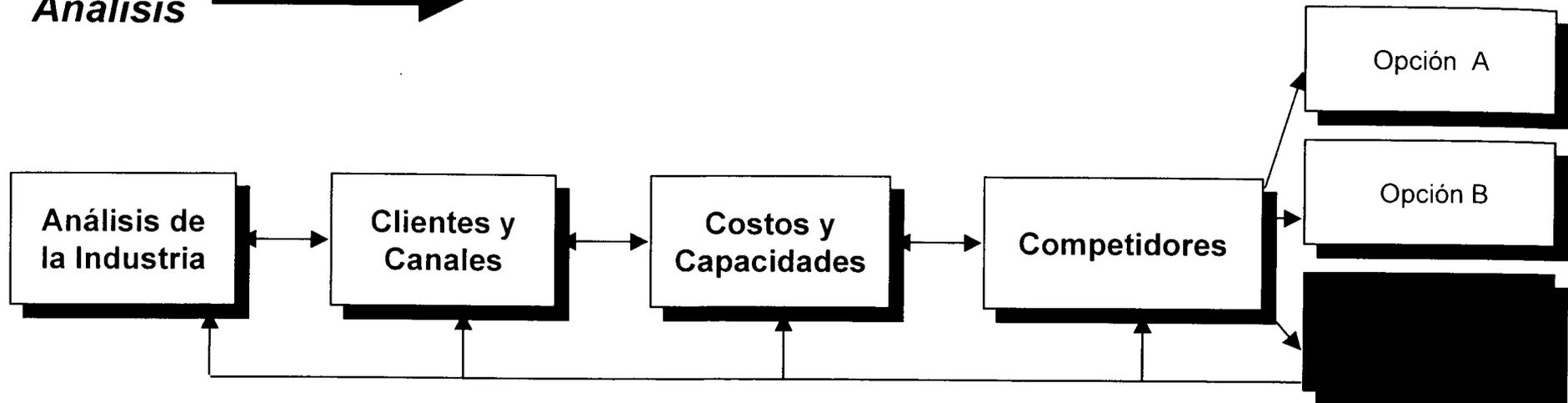


El caso de UCRAPROBEX demuestra que con buenas estrategias, cualquier compañía puede fortalecer su propia plataforma y ser competitiva.

Decisiones Estratégicas de El Salvador

Proceso de Toma de Decisiones Estratégicas

Análisis →



Decisiones Informadas

Opción A

Opción B

- ¿En qué industria estoy?
- ¿En que industria No estoy?
- ¿Que tan atractivos es?

- ¿A qué segmento de clientes me estoy dirigiendo?
- ¿Cuáles son sus necesidades?
- ¿Cuál es mi enfoque geográfico?
- ¿En qué ocasión debo estar integrado hacia adelante o hacia atrás?

- ¿En dónde puedo invertir para bajar mis costos?
- ¿Qué nuevas habilidades o tecnologías son críticas para ayudarme a ganar en mi industria?
- ¿Cuáles son las actividades o servicios clave que crean mas valor para los clientes ?

- ¿Soy competidor de "Bajo costo" o "diferenciado"?
- ¿En qué actividades quiero competir?
-Full-package Vs. solo ensamble

- ¿Cuáles son nuestras opciones coherentes?
- Una vez decidido, ¿cuáles son las implicaciones para la organización
- ¿Existe una distinción entre las opciones de largo y corto plazo?



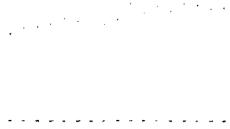
Acciones

Decisiones Estratégicas de El Salvador Resumen

- La producción de café en El Salvador ha caído y los participantes están endeudados y descapitalizados.
- El Salvador no tiene una ventaja competitiva clara en su posición de costos relativa a la competencia.
- El Salvador está compitiendo en segmentos que no son atractivos y ha ignorado mercados importantes como los EE.UU.
- El gobierno no ha ayudado al ser inconsistente en sus políticas y al descuidar la infraestructura.
- Como resultado, la plataforma competitiva en El Salvador está débil pero podría fortalecerse por la toma de decisiones estratégicas diferentes.

Resumen Ejecutivo

Agenda



- Tendencias Mundiales de Consumo
- Estructura de la Industria



- Decisiones Estratégicas de El Salvador
- Decisiones Estratégicas y la Plataforma Nacional



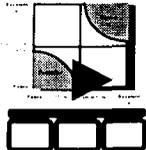
- Opciones Estratégicas de Colombia
- Opciones Estratégicas de Brasil



- Tendencias del Mercado Estadounidense
- Crecimiento del Café Especializado
- Evolución de la Estructura de la Industria



- Necesidades del Importador y su Satisfacción con los Proveedores Actuales
- Necesidades del Tostador y su Satisfacción con los Proveedores Actuales
- Segmentación del Tostador



- Explicación de la Estrategia de Migración
- Descripción de las Opciones Estratégicas

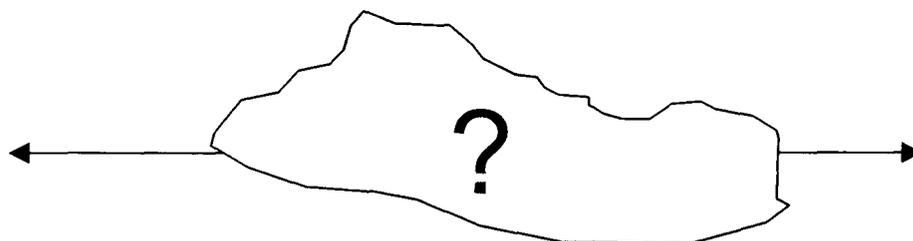
Análisis de Competidores

Modelos Industriales

Colombia



El Salvador



Brasil



- Centralizado
- Fuerte Mercadeo: imagen de un solo café de origen
- Guiada por Federación paternalista
- Precios garantizados
- Inversión en infraestructura e información
- Planes de diversificación

- Descentralizado
- Multitud de tipos de café: algunos exportadores hacen mezclas para tostadores
- Regida por el mercado
- Mercado interno eficiente con información perfecta
- Inversión agresiva en tecnología y densidad de siembra
- Racionalización de la industria



¿Cual es el modelo industrial de El Salvador?

Decisiones Estratégicas de Colombia

Marcas de Café Colombianas



Esfuerzo conjunto entre La Federación Nacional de Productores de Café de Colombia y tostadores alrededor del mundo para promover marcas consistentes en Café 100% Colombiano



El propósito del logo es identificar y servir como un sello de garantía de que ciertas marcas contienen 100% Café Colombiano y satisface todos los estándares de calidad de La Federación Nacional de productores de Café de Colombia.



- Maxwell House Colombian Supreme
- Sarks Gourmet Coffee (Nestlé)
- Folger's Colombian Supreme
- Sam's Club
- Walmart
- Hills Brothers
- Altiplano (Casino- de Francia)
- Colombie (Survor-de Francia)



- 83% de las personas encuestadas asociaron el café cuando lo vieron sin ninguna palabra descriptiva en la parte inferior
- 53% de esos encuestados fueron capaces de identificar correctamente el logo del Café de Colombia



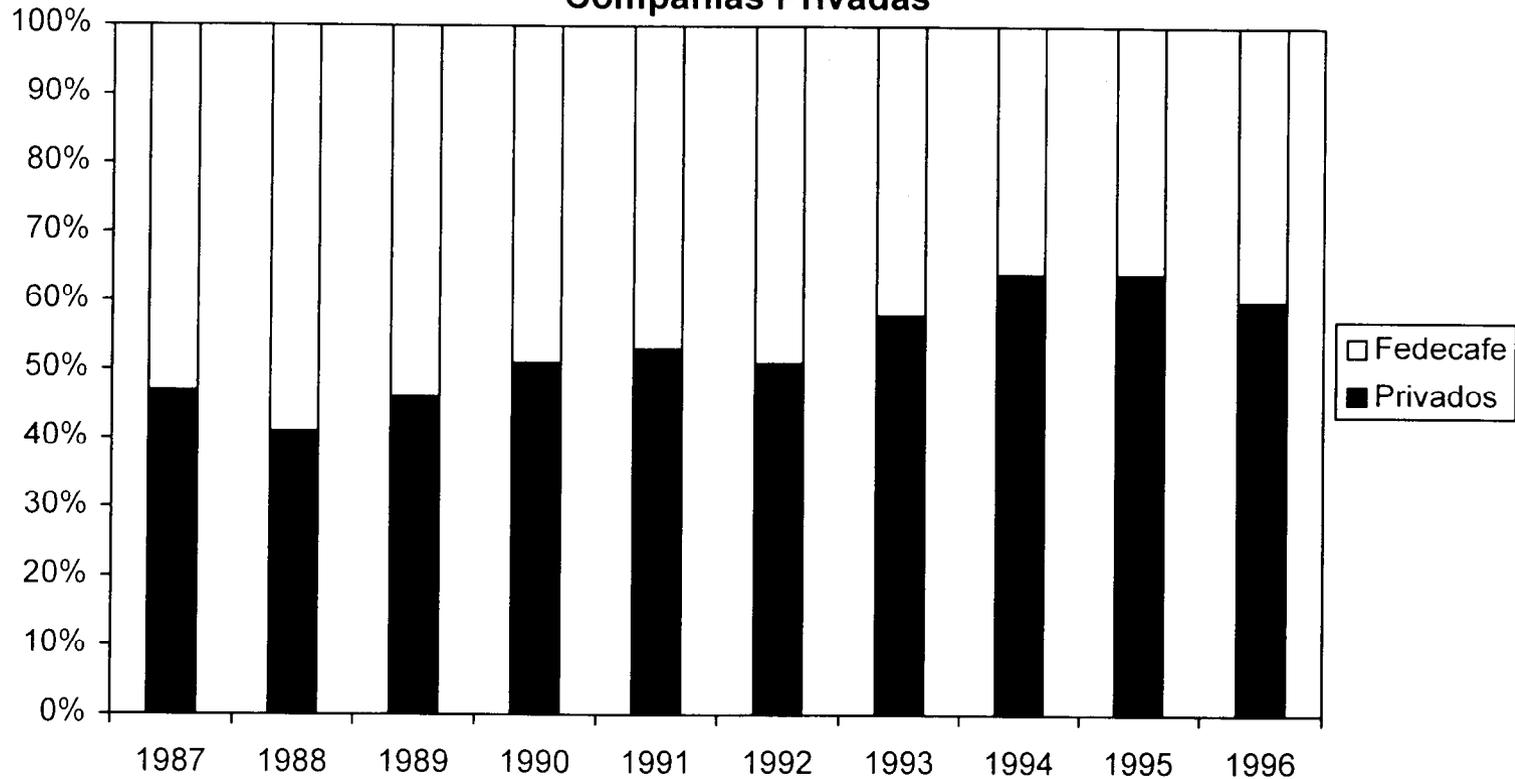
FUENTE: Federación Nacional de Café Colombiano

La Federación Nacional de Productores de Café ha gastado mucho dinero en el mercadeo de su producto.

Decisiones Estratégicas de Colombia

Canales de Exportación

Porcentaje de Café Exportado por la Federación del Café vs.
Compañías Privadas



FUENTE: Federación Nacional de Café Colombiano

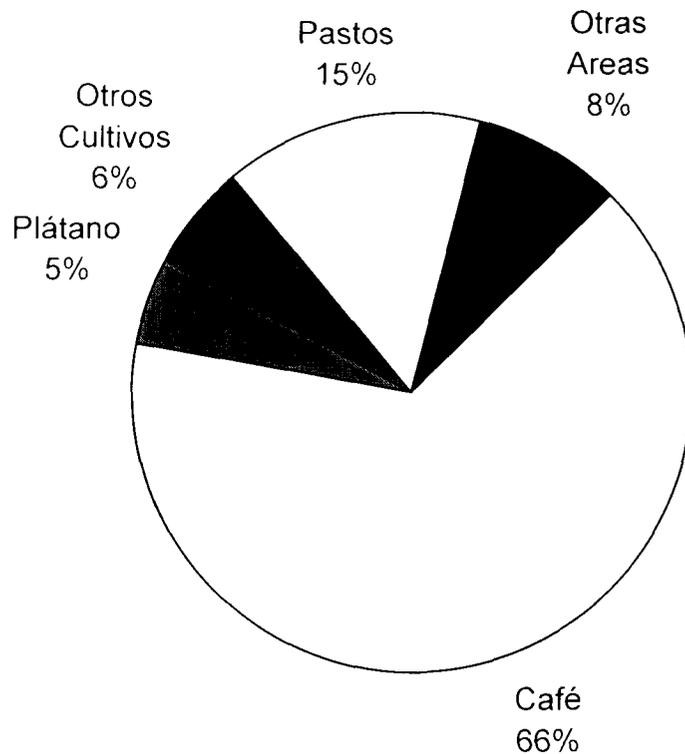


Aproximadamente el 50% del café de Colombia es embarcado a través de la Federación. Sin embargo los productores tienden a vender su café a exportadores privados en lugar de a la Federación cuando la demanda, y consecuentemente, el precio es alto.

Decisiones Estratégicas de Colombia

Diversificación

Uso del suelo de las fincas cafetaleras en el Quindío a Junio 30 de 1996



Explicación de la Diversificación Colombiana

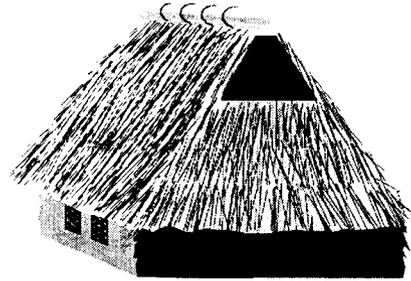
- La federación Colombiana del café motiva a los productores de café a diversificarse hacia otros tipos de cultivos como maíz, bananas y naranjas
- El propósito de este esfuerzo de diversificación es el de minimizar la sobre dependencia de los campesinos en cualquier cultivo
- Además de promover la diversificación a los campesinos, la federación ha ayudado también de otras formas:
 - Impartiendo clases para enseñar a los campesinos a como sembrar, cosechar y mercadear los nuevos cultivos
 - Bajos intereses en créditos para los nuevos cultivos
- Muchos productores Colombianos han tenido éxito en el cultivo y cosecha de nuevos productos, pero han tenido dificultades en el mercadeo de esos productos en los nuevos canales diferentes al de la federación la cual solo compra café



Como lo ha hecho en café, Colombia necesita desarrollar una estrategia para exportar sus nuevos productos.

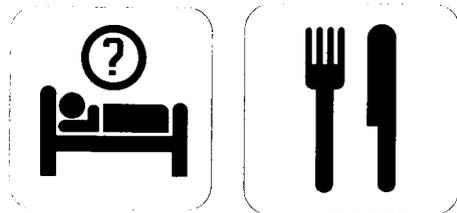
Decisiones Estratégicas de Colombia

Agroturismo

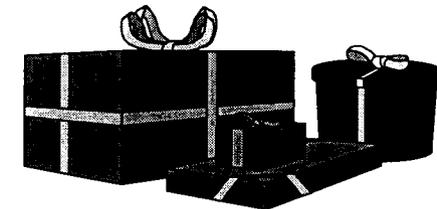


Parque Nacional de Café

- Parque educativo enfocado en la historia del café en Colombia y el mundo
- El parque recibe aproximadamente 300 visitantes diariamente
- La venta de entradas y las ventas internas generan aproximadamente US\$1 millón en ganancias anuales



Tradición e
Historia del
Café



Hoteles Fincas de Café y Restaurantes

- Para apoyar la reciente popularidad del Parque, varias fincas transformaron sus casas en restaurantes y posadas para capturar el flujo de dólares del turismo
- Estas fincas también tienen, frecuentemente, excursiones a la propiedad y al proceso de cultivo y recolección del café

Artesanías del Café

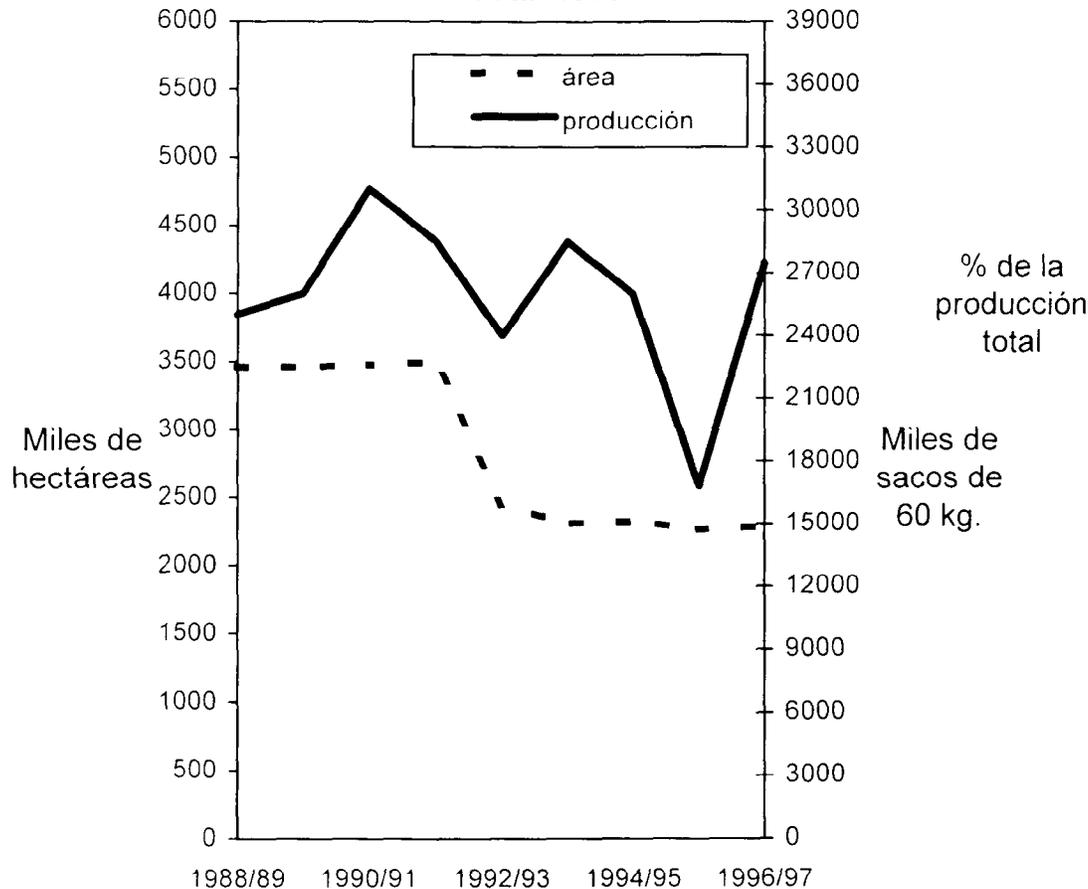
- Los turistas que pasan uno ó varios días en Armenia quieren irse a casa con recuerdos y baratijas para recordar el viaje y para regalar a sus familiares y amigos. Como resultado de esto, han crecido muchos quioscos que venden variadas artesanías relacionadas con el café



Apoyando su gran historia y conocimiento del café, Armenia ha comenzado a construir exitosamente un cluster de agroturismo.

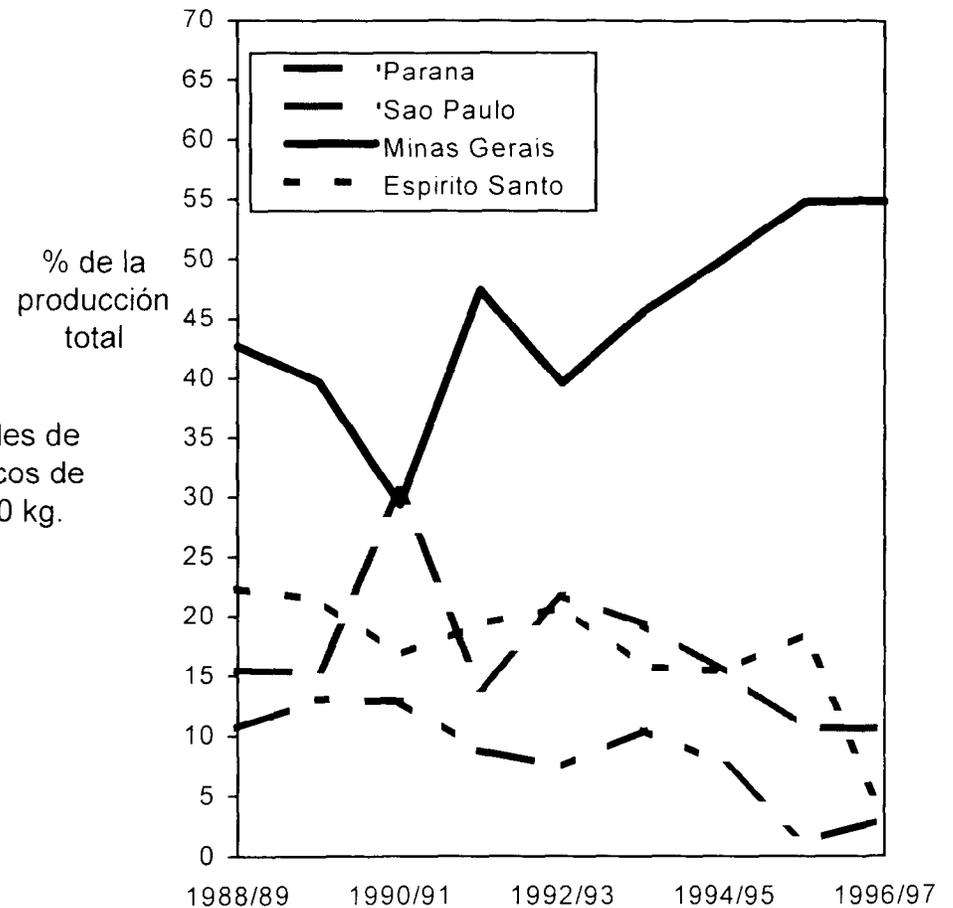
Decisiones Estratégicas de Brasil Ajuste a un Nuevo Contexto Mundial

Tamaño del Parque Cafetalero y
Producción Total 1988-1997



FUENTE: Coffee Business, análisis de Monitor.

Producción por Región 1988-1997



Nota: Porcentajes no suman zero porque el café es cultivado en otras áreas que juntas comportan poco mas del 10%.

FUENTE: CoffeeBusiness, análisis de Monitor

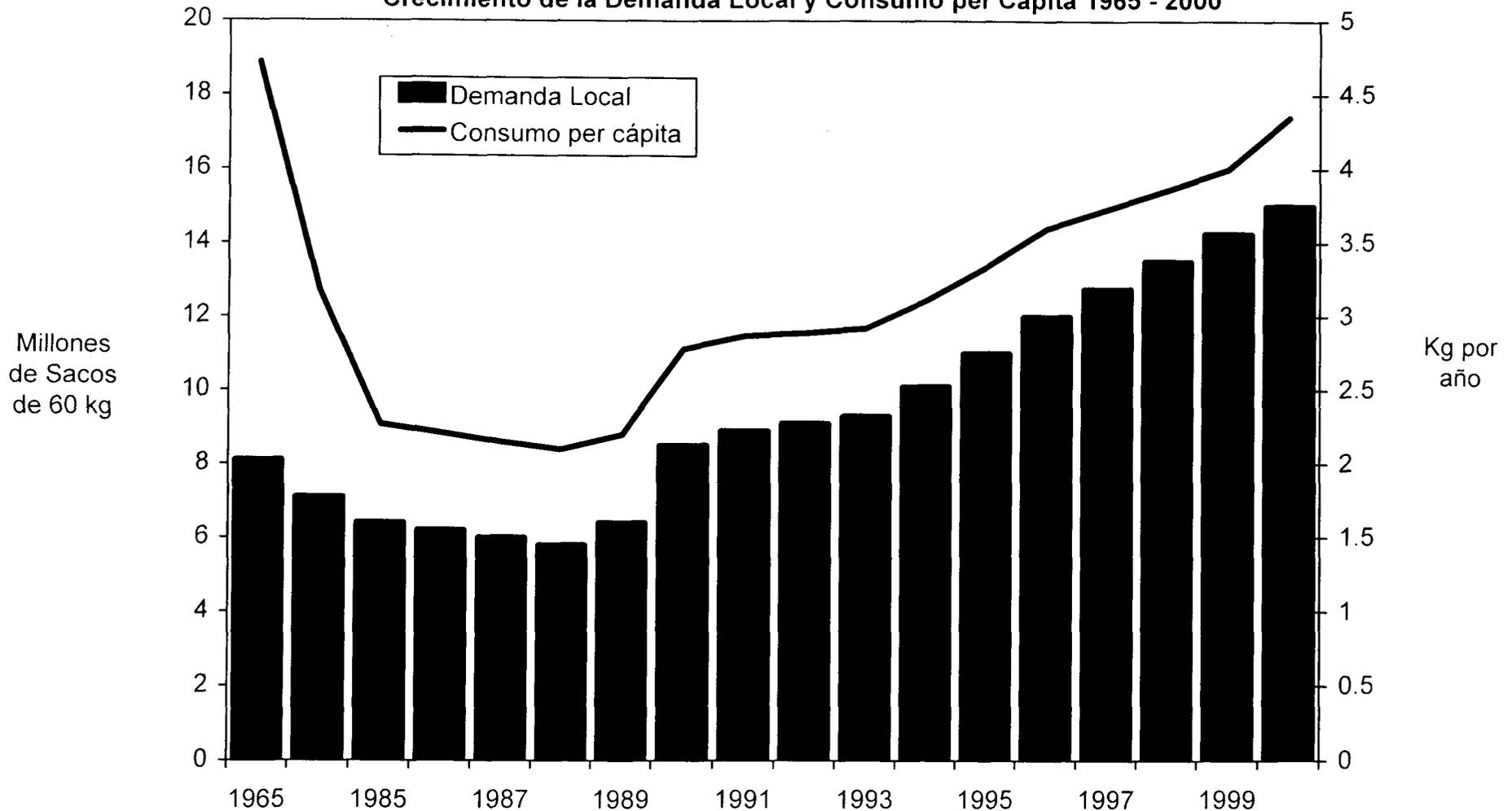


Después del colapso de la OIC en 1989 y la disolución del Instituto Brasileño del Café en 1990, la industria del café ha atravesado un proceso de racionalización con productores abandonando tierras, prácticas y tecnologías con bajos rendimientos.

Decisiones Estratégicas de Brasil

Crecimiento de la Demanda Local

Crecimiento de la Demanda Local y Consumo per Cápita 1965 - 2000



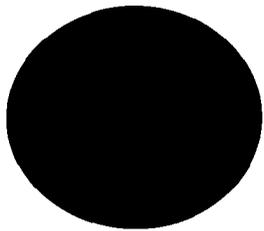
Nota: Datos para el año 2000 son proyecciones de ABIC, datos para 1986-1987 y para 1997-1999 son estimaciones de Monitor.
 FUENTE: ABIC, análisis de Monitor.



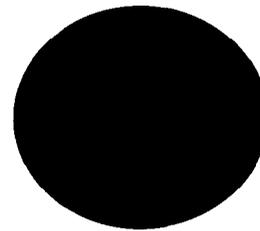
El consumo interno de Brasil se ha duplicado en los últimos diez años, volviéndose el segundo país consumidor del mundo y el mercado más importante para productores brasileños.

Decisiones Estratégicas de Brasil

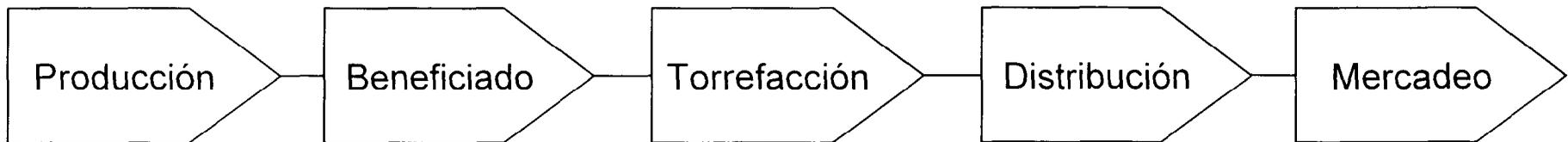
Fomentando la Demanda Local



- 1990: Disolución del IBC que no pagaba premios por calidad y compraba cualquier excedente.
- 1992: Código de Defensa del Consumidor establece normas y mecanismos para que consumidores reclamen la mala calidad.



- 1987: ABIC públicamente reconoce que el café de Brasil es de mala calidad con mucha impureza y que quiere cambiar.
- 1988: introduce "Sello de Pureza" dada a marcas con menos de 1% de impureza: afiliación es voluntaria, monitoreo es al azar y por auditores independientes.



- Productores están gastando millones para mejorar la calidad del grano de café.
- Menos usos de fertilizantes y químicos.
- Mejor entrenamiento a colectores para cosechar uvas más maduras.

- Mas cuidado durante el beneficiado.
- Mayor uso de secado al sol.
- Prueba de sabor antes de mandarlo al torrefactor.

- Introducción de nueva tecnología para mejorar el proceso de torrefacción.
- Mayor pureza del grano.
- Café de mejor calidad usado para consumo interno.

- Uso de nuevos canales de distribución como cafeterías, centros comerciales y franquicias de exportadoras.

- Enfoque a jóvenes y mujeres, dos grupos con mayor potencial para aumentar consumo.
- Mas de 20 millones gastados en campaña para mejorar imagen del café.
- Reconocimiento que la publicidad compite con multinacionales como Coca-Cola.

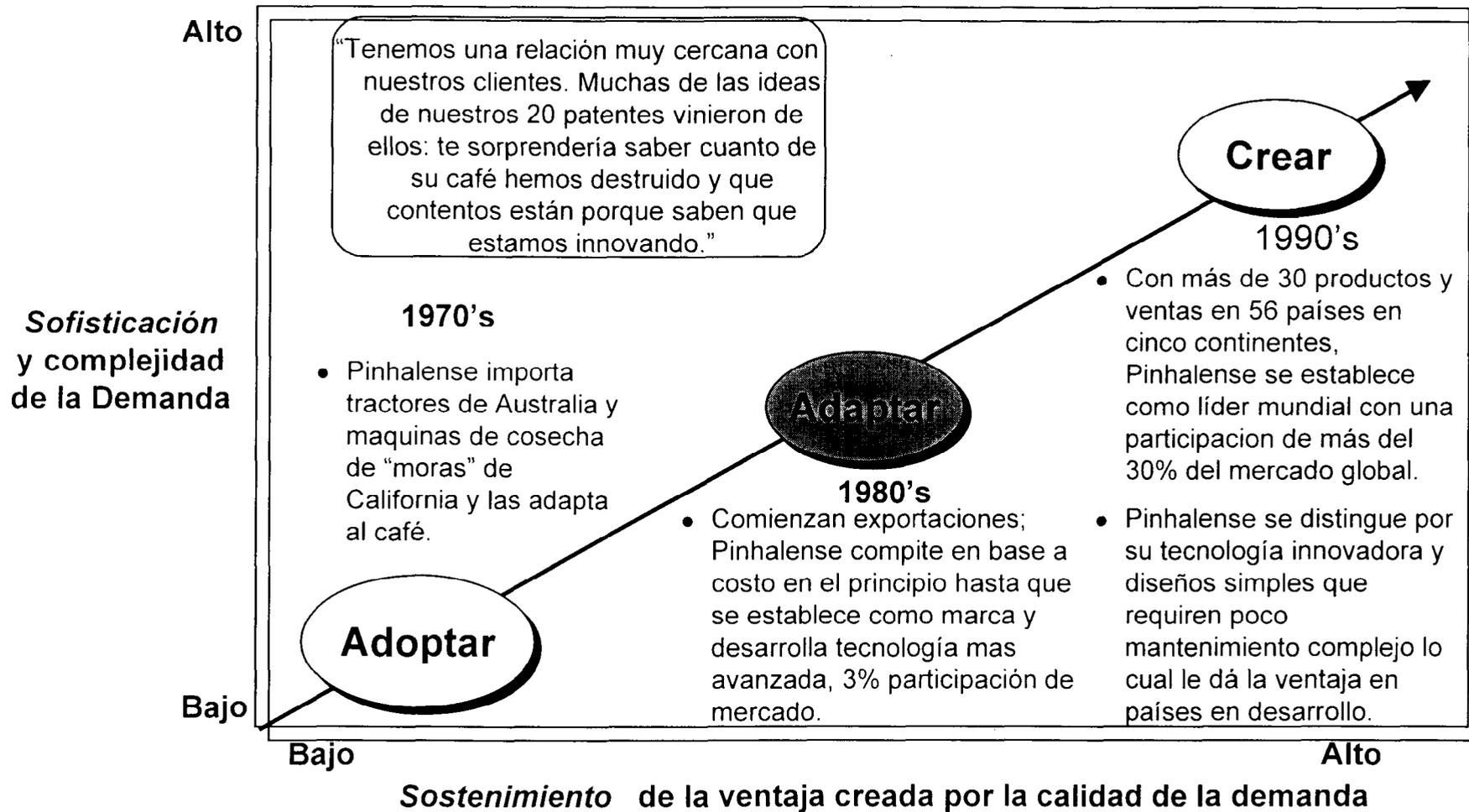
FUENTE: ABIC, entrevistas de Monitor.



Aumentando la demanda local por medio de una mejor calidad de café requirió de un esfuerzo del cluster completo.

Decisiones Estratégicas de Brasil

Maquinaria Pinhalense: Ventajas Competitivas



FUENTE: Maquinaria Pinhalense, entrevistas de Monitor.



La compañía Maquinaria Pinhalense ha logrado construir ventajas competitivas sostenibles sobre ventajas inicialmente simples.

Decisiones Estratégicas de Competidores

Resumen

- Tanto Colombia como Brasil tienen modelos industriales claros y presentan dos opciones distintas.
- Colombia presenta un modelo centralizado regida por una federación paternalista y una estrategia de mercadeo de una marca única de café colombiano.
- Recientemente Colombia ha adoptado nuevas estrategias de diversificación de cosechas y agroturismo.
- Brasil presenta un modelo descentralizado regido por el mercado y una estrategia de bajos costos, múltiples tipos de café y fomento a la demanda local.
- Brasil también cuenta con un cluster sólido lo cual le ha permitido ser competitivo en industria relacionadas como maquinaria.
- El Salvador necesita tomar decisiones explícitas a nivel nacional y establecer una visión compartida como lo han hecho Brasil y Colombia.

Resumen Ejecutivo

Agenda



- Tendencias Mundiales de Consumo
- Estructura de la Industria



- Decisiones Estratégicas de El Salvador
- Decisiones Estratégicas y la Plataforma Nacional



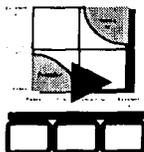
- Opciones Estratégicas de Colombia
- Opciones Estratégicas de Brasil



- Tendencias del Mercado Estadounidense
- Crecimiento del Café Especializado
- Evolución de la Estructura de la Industria



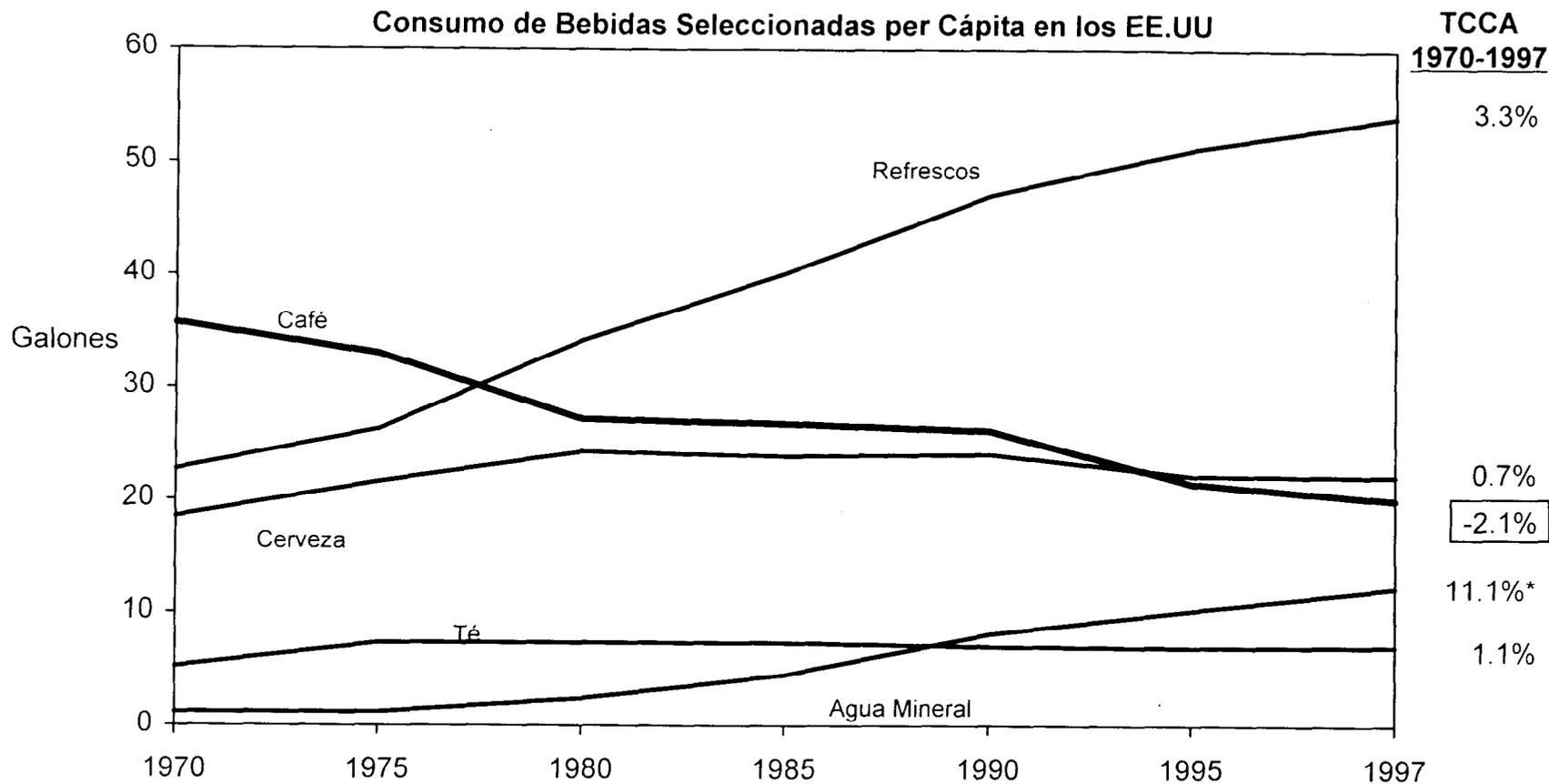
- Necesidades del Importador y su Satisfacción con los Proveedores Actuales
- Necesidades del Tostador y su Satisfacción con los Proveedores Actuales
- Segmentación del Tostador



- Explicación de la Estrategia de Migración
- Descripción de las Opciones Estratégicas

Mercado del Café de los Estados Unidos

El Consumo de Bebidas



NOTA: Agua Mineral es un TCCA de 22 años
 FUENTE: National Coffee Association, What First Butcher Singer

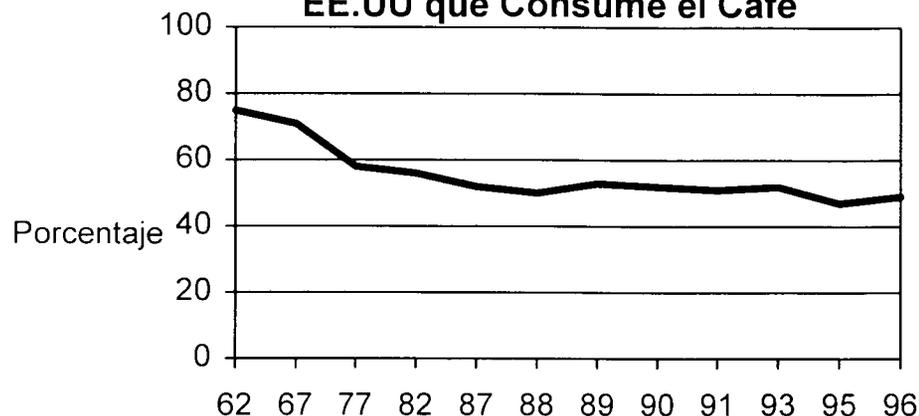


El café, anteriormente la bebida más popular en los EE.UU., ha sido la única bebida que ha experimentado un significativa disminución de su consumo en los últimos 25 años.

Mercado del Café de los Estados Unidos

Causas de la Disminución

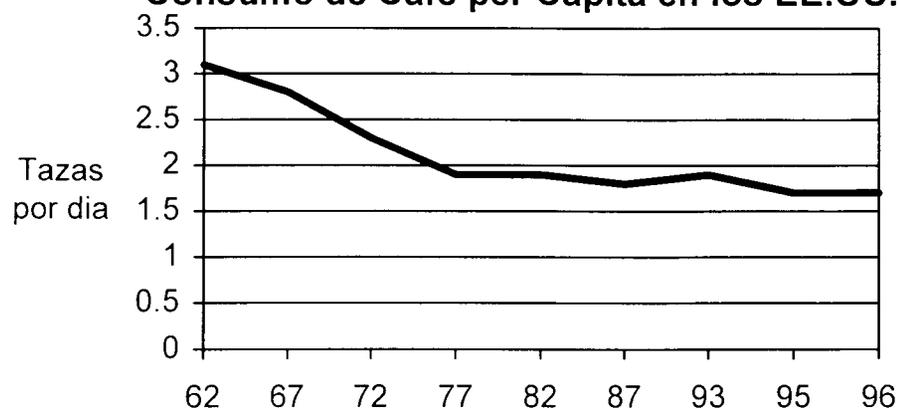
Porcentaje de la Población de los EE.UU que Consume el Café



Causas de la Disminución

- Riesgos de salud percibidos por tomar café:
 - Cáncer
 - Cáncer de pecho Fibrótico
 - Aumento de riesgo de ataques cardíacos
- Pocas innovaciones en la industria del café
- Rápida expansión de bebidas substitutas
- Poco éxito en dirigirse a consumidores de bebidas más jóvenes
- Precios cíclicos del café al por menor

Consumo de Cafe per Cápita en los EE.UU.



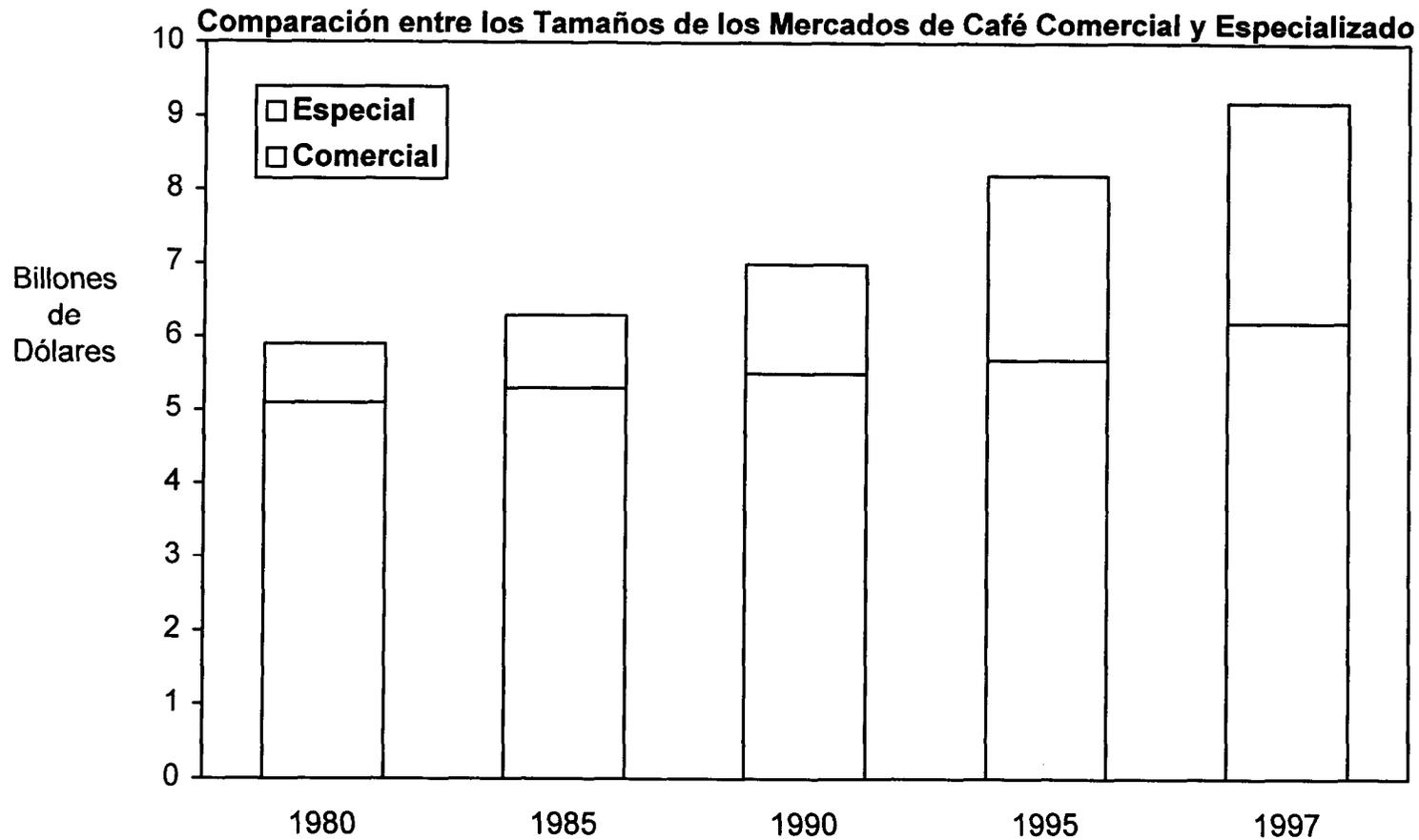
FUENTE: National Coffee Association



La preocupación por la salud y una creciente industria de bebidas han sido los mayores factores que han conducido a la disminución en el consumo de café.

El Mercado del Café en los EE.UU.

Tamaño del Mercado del Café en los EE.UU.



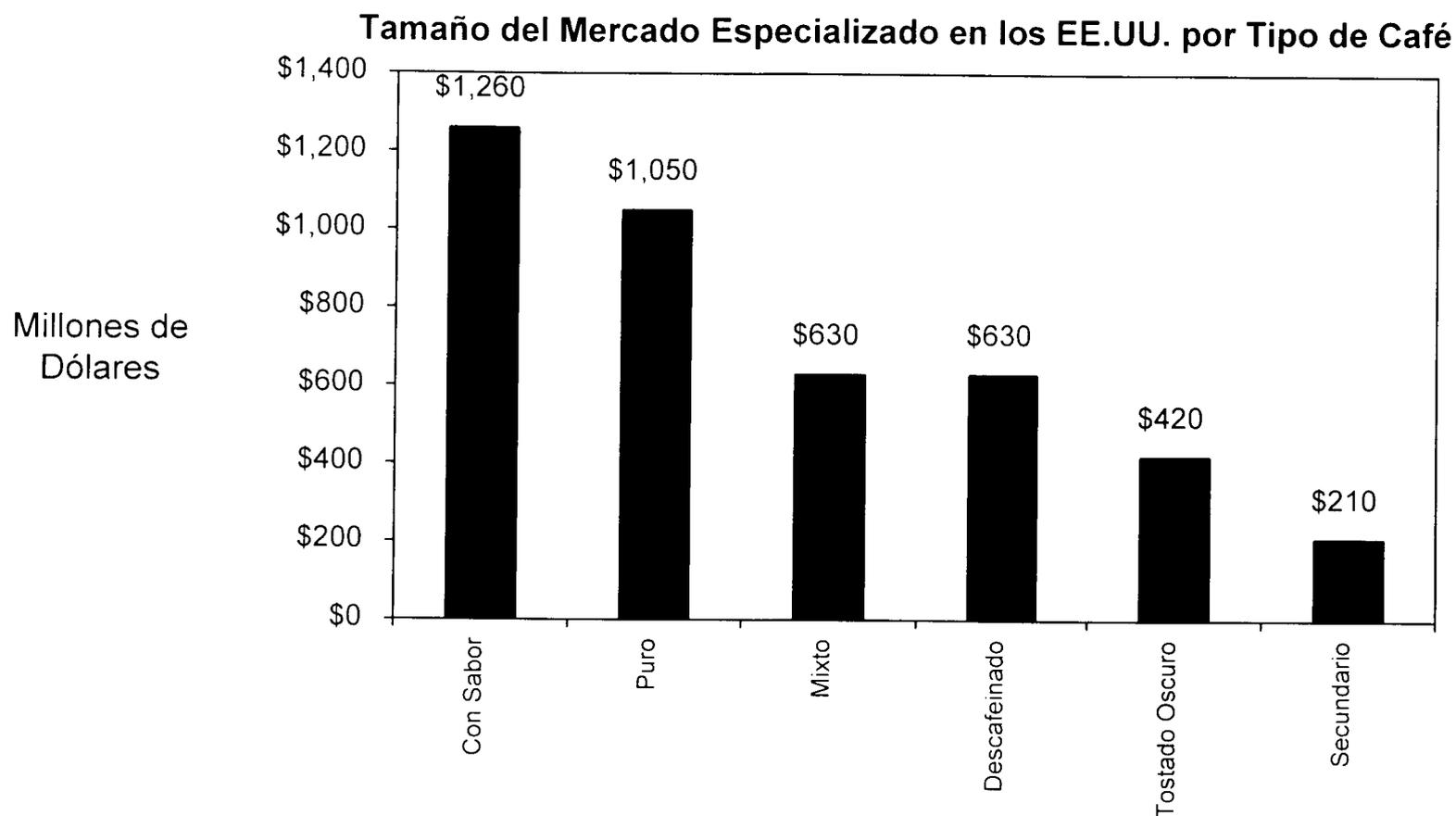
FUENTE: Specialty Coffee Association of America, Merrill Lynch



Aunque el volumen del café consumido en los EE.UU. ha disminuido, el valor del café se ha incrementado significativamente en los últimos 20 años.

El Mercado del Café en los EE.UU.

Tamaño del Mercado del Café Especializado



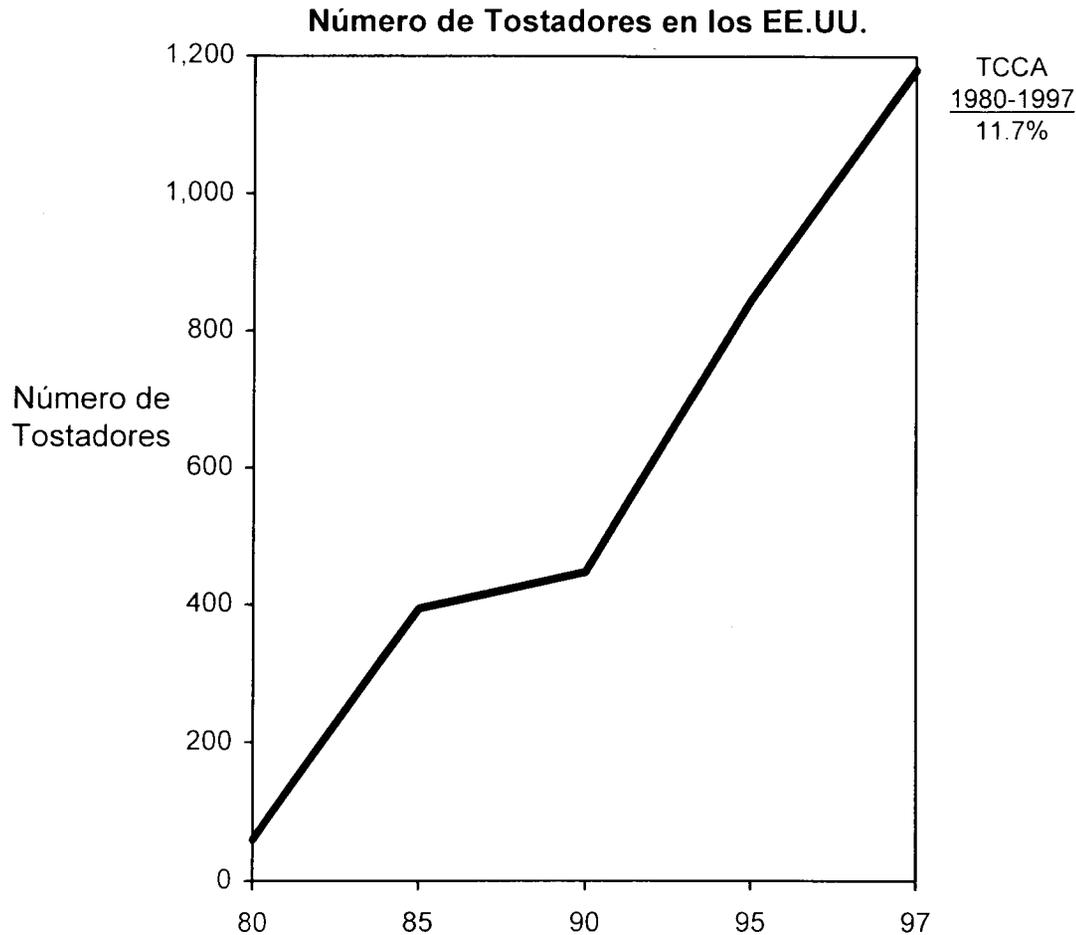
FUENTE: Encuesta a los tostadores de café en los Estados Unidos realizada por Monitor.



El nuevo valor creado ha surgido por medio de los nuevos cafés especializados, particularmente los que tienen sabores y los señalados como de origen.

El Mercado del Café en los EE.UU.

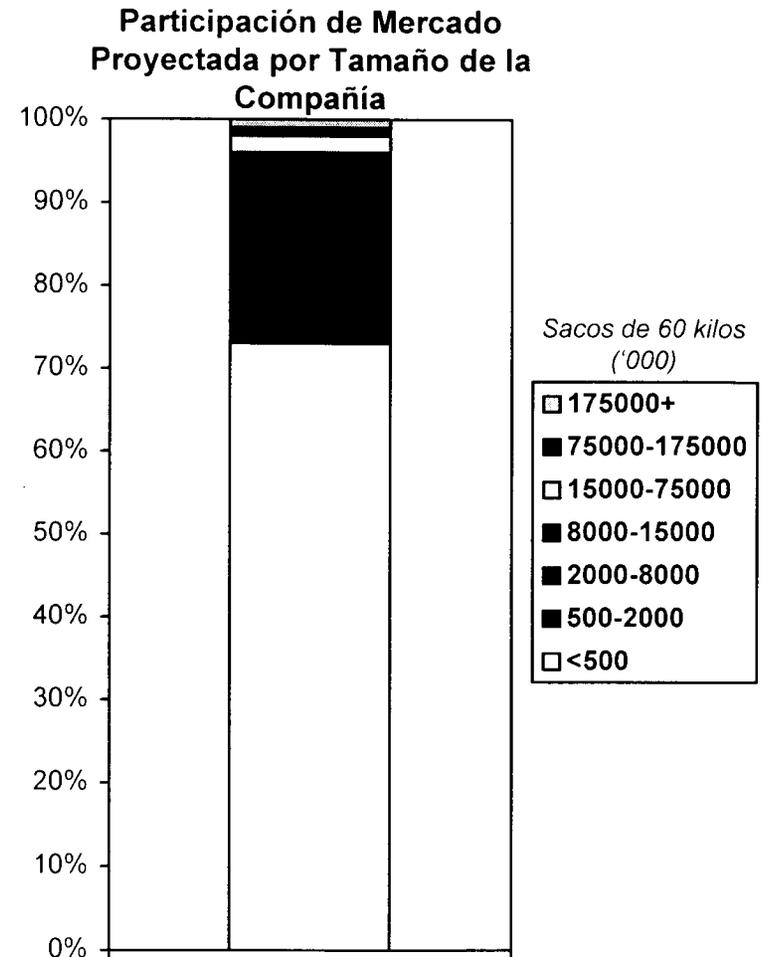
El Crecimiento de Nuevos Tostadores



FUENTE: Specialty Coffee Association, Análisis de Monitor Company

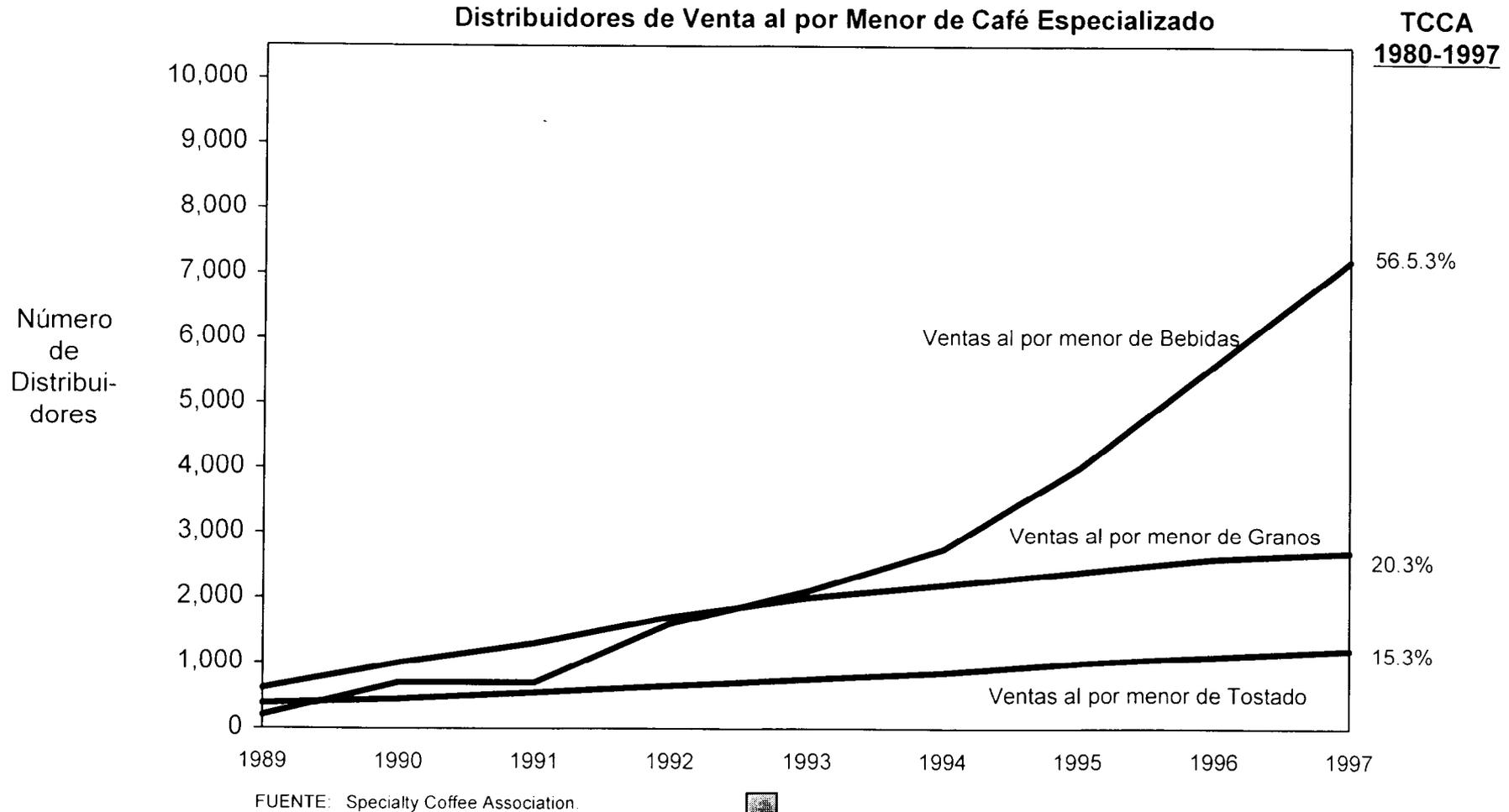


En la última década un nuevo e innovativo grupo de pequeños tostadores han surgido para servir las crecientes necesidades del consumidor estadounidense de café.



El Mercado del Café en los EE.UU.

Distribuidores de Venta al por Menor de Café Especializado



Nuevos canales específicos han surgido en el mercado del café especializado. El crecimiento mas dramático ha sido en ventas de bebidas por menor, como en los cafés de Starbucks.

Además, consumidores están comprando café tostado en grano y moliéndolo en casa.

El Mercado de Café en los EE.UU.

Resumen

- Mientras que en términos de volumen el consumo de café esta estancado, en términos de valor está aumentando.
- Este aumento se debe al crecimiento de nuevos productos de café, nuevos canales de distribución y nuevos clientes.
- Por ejemplos, el valor de cafés especiales como los son por ejemplo, cafes con sabor, descafeinados, orgánicos, cafes de origen, está aumentando.
- En los últimos quince años ha habido una explosión de nuevos tostadores, aumentando de menos de 100 a mas de 1200.
- La mayoría de estos tostadores manejan volúmenes pequeños y están buscando proveedores de cafés especiales y presentan una oportunidad para El Salvador.

Resumen Ejecutivo

Agenda



- Tendencias Mundiales de Consumo
- Estructura de la Industria



- Decisiones Estratégicas de El Salvador
- Decisiones Estratégicas y la Plataforma Nacional



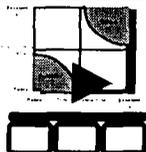
- Opciones Estratégicas de Colombia
- Opciones Estratégicas de Brasil



- Tendencias del Mercado Estadounidense
- Crecimiento del Café Especializado
- Evolución de la Estructura de la Industria



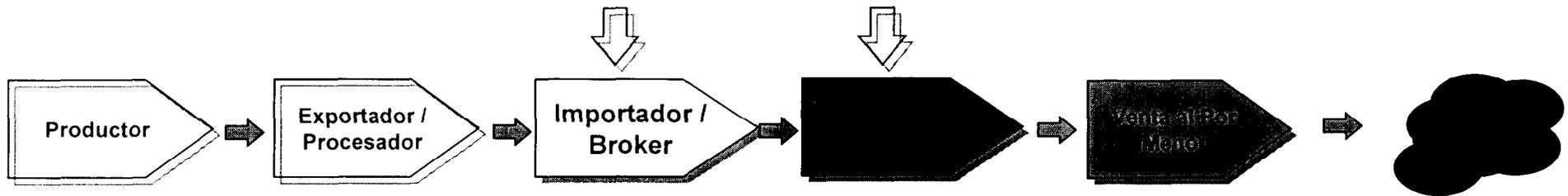
- Necesidades del Importador y su Satisfacción con los Proveedores Actuales
- Necesidades del Tostador y su Satisfacción con los Proveedores Actuales
- Segmentación del Tostador



- Explicación de la Estrategia de Migración
- Descripción de las Opciones Estratégicas

Opciones Estratégicas

Mapa de Canalización Tradicional



FUENTE: Encuesta a los intermediarios e importadores de café en los Estados Unidos realizada por Monitor.

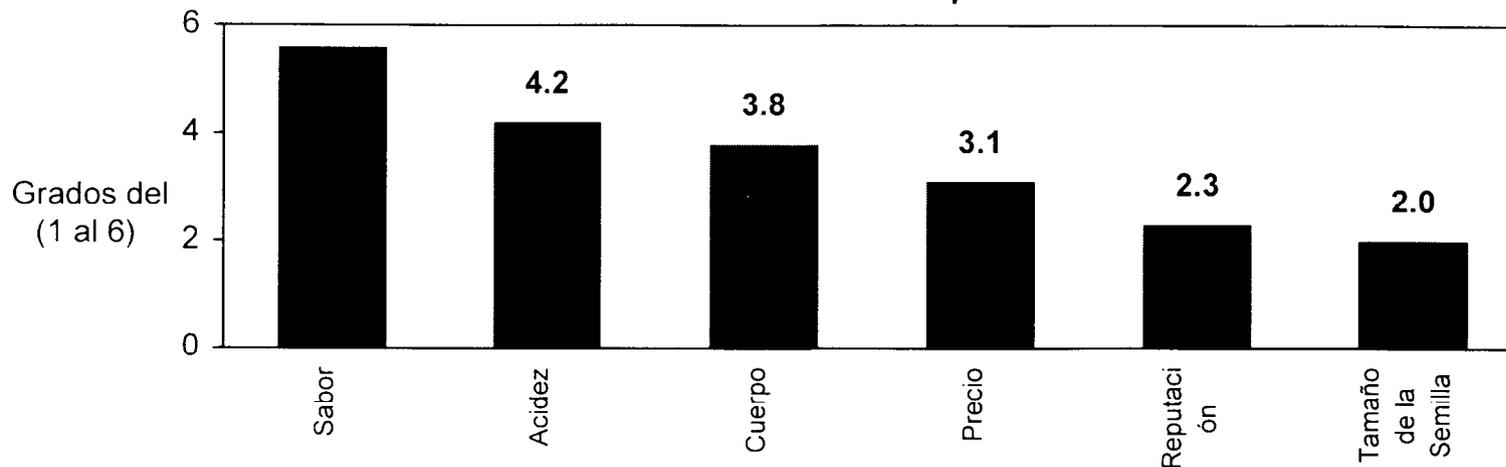


Los tostadores, y no los brokers o los importadores, son los consumidores finales de café verde. Es importante entender sus necesidades y sus percepciones actuales sobre el café salvadoreño.

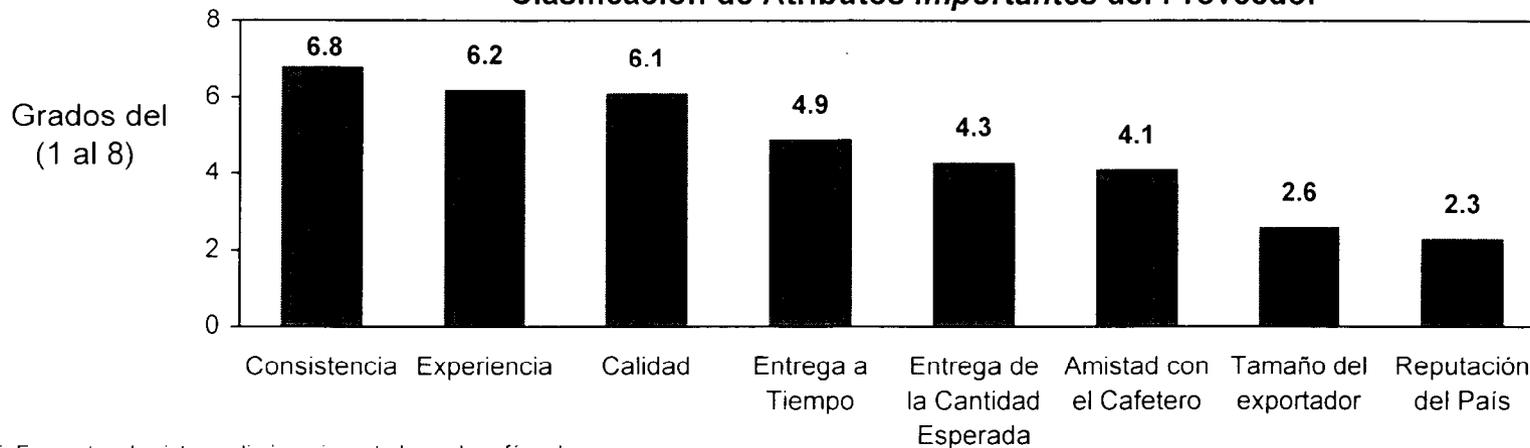
Entrevista a Brokers de Café en los Estados Unidos

Importancia General

Clasificación de Atributos *Importantes* del Producto



Clasificación de Atributos *Importantes* del Proveedor



FUENTE: Encuesta a los intermediarios y importadores de café en los Estados Unidos realizada por Monitor

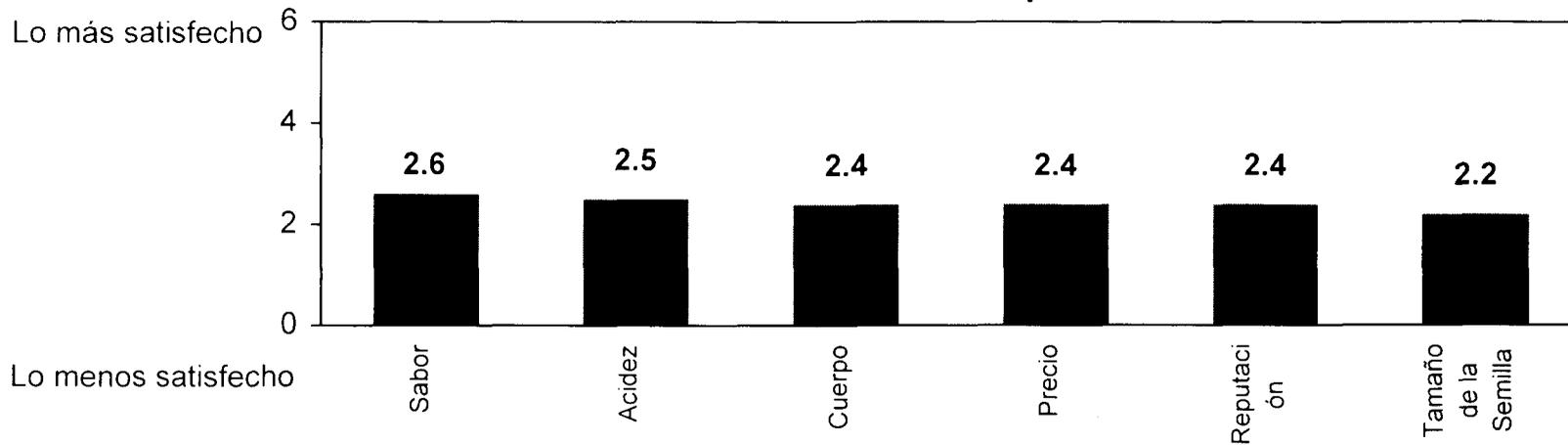


Más que el precio, los atributos del producto importantes para los importadores son sabor, acidez y el cuerpo del café. Los atributos importantes del proveedor son consistencia, experiencia y calidad.

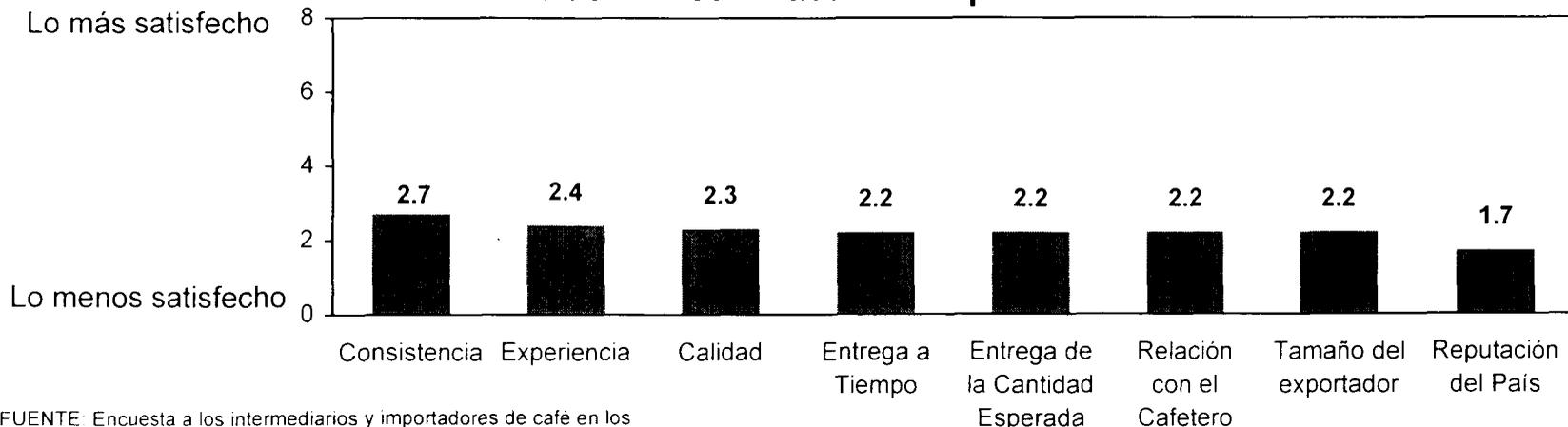
Entrevista a Brokers de Café en los Estados Unidos

Satisfacción General

Satisfacción con Atributos Importantes del Producto



Satisfacción con Atributos Importantes del Proveedor



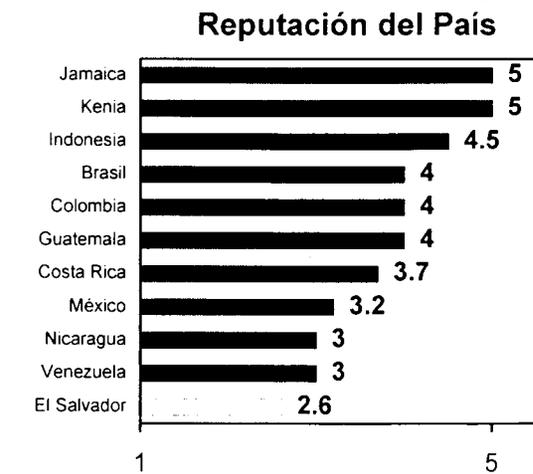
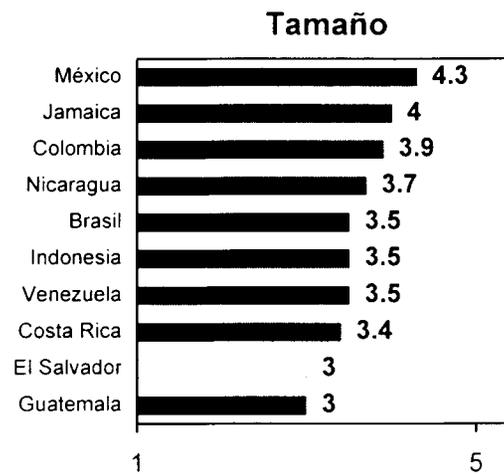
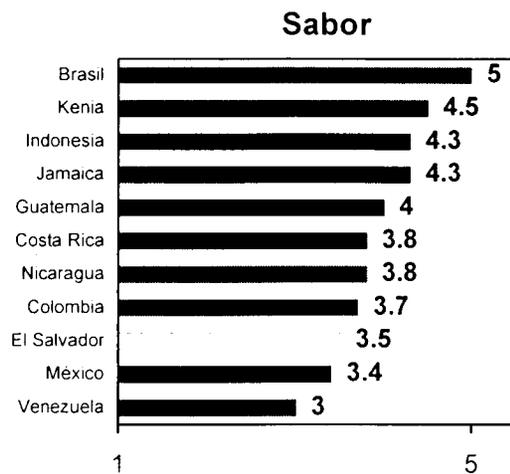
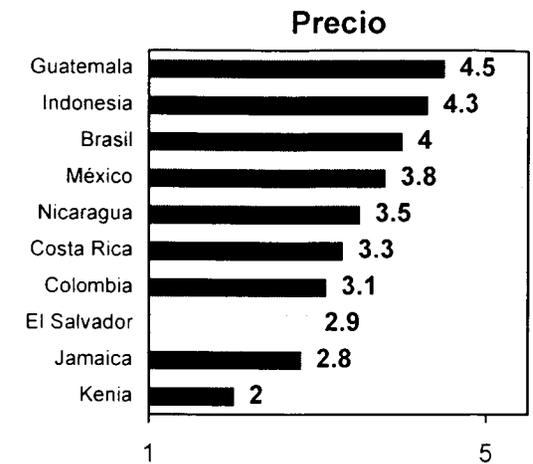
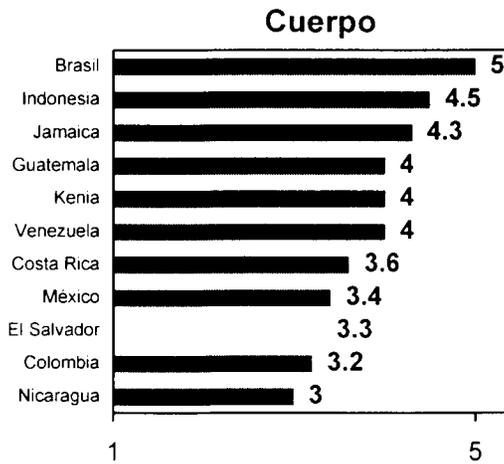
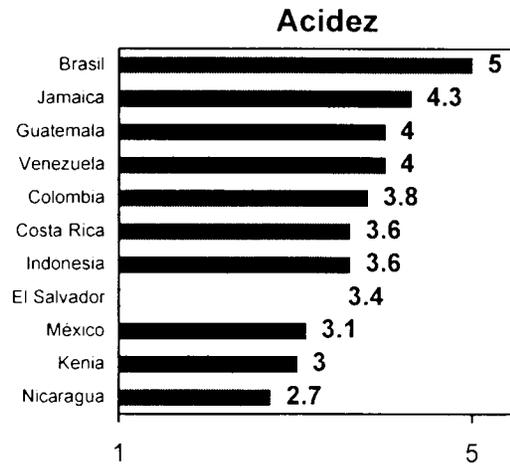
FUENTE: Encuesta a los intermediarios e importadores de café en los Estados Unidos realizada por Monitor



Existen grandes oportunidades para exportadores salvadoreños ya que en general la satisfacción de importadores es baja.

Posición de El Salvador vrs. Otros Países

Atributos del Producto



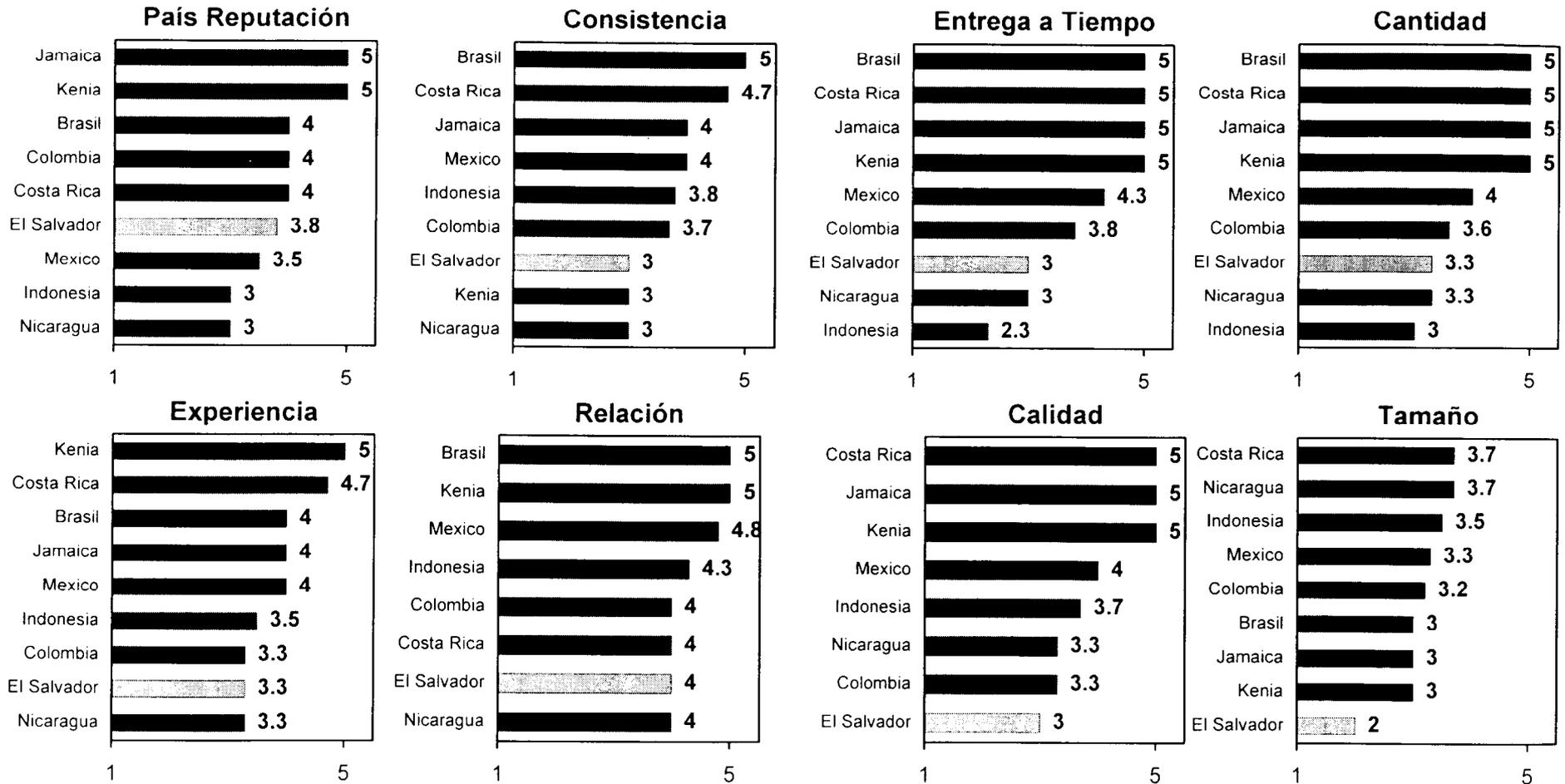
FUENTE: Encuesta a los intermediarios e importadores de café en los Estados Unidos realizada por Monitor.



En el mercado estadounidense, la posición de El Salvador frente a competidores en áreas como reputación del país, sabor y tamaño del grano es baja.

Posición de El Salvador vrs. Otros Países

Atributos del Proveedor



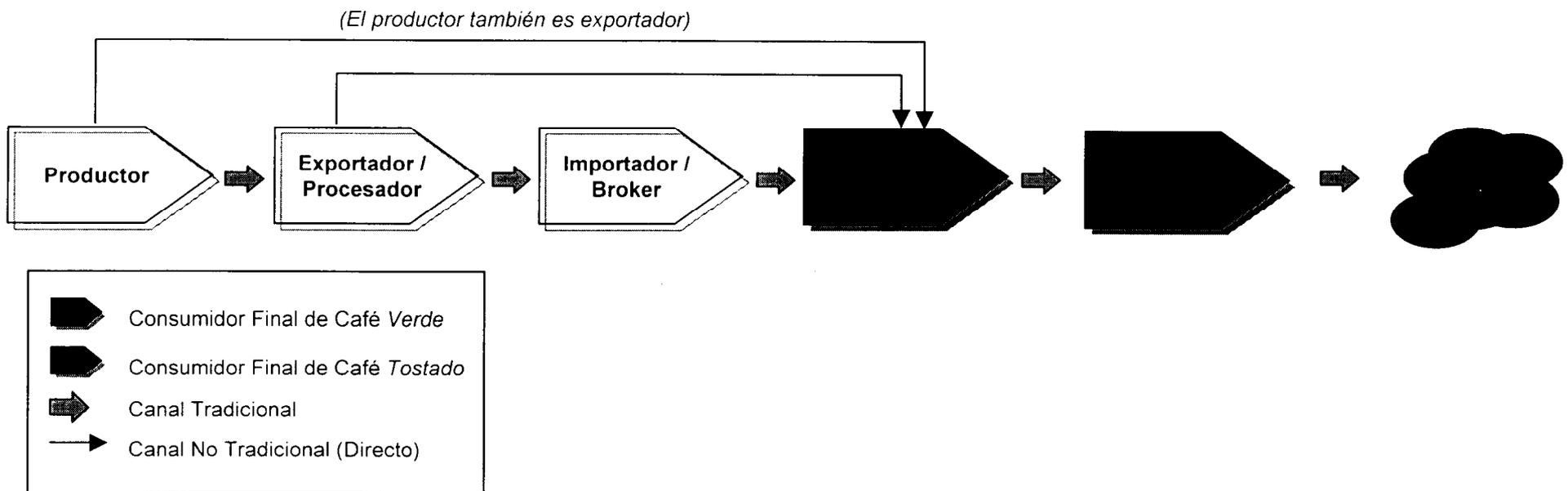
FUENTE: Encuesta a los intermediarios e importadores de café en los Estados Unidos realizada por Monitor.



Existen varias oportunidades para mejorar la imagen de exportadores salvadoreños entre importadores estadounidenses.

Opciones Estratégicas

Mapa Tradicional de Canalización

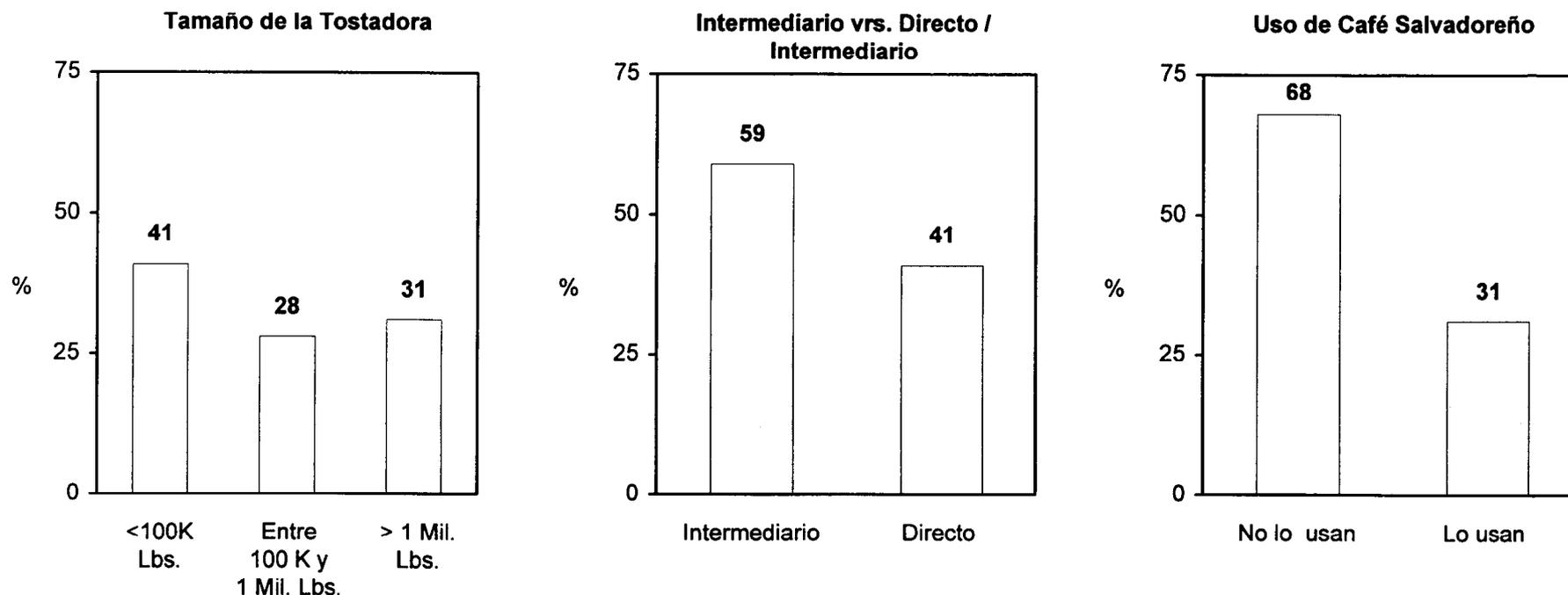


Mientras que el “ir directamente” permite al productor la percepción de más valor, el café continúa percibiendo la mayor parte del valor a través de su venta.

Encuesta a los Tostadores de Café en los Estados Unidos

Metodología

- Entrevistados 50 tostadores con base en los Estados Unidos, con distribución geográfica diversa y seleccionados al azar

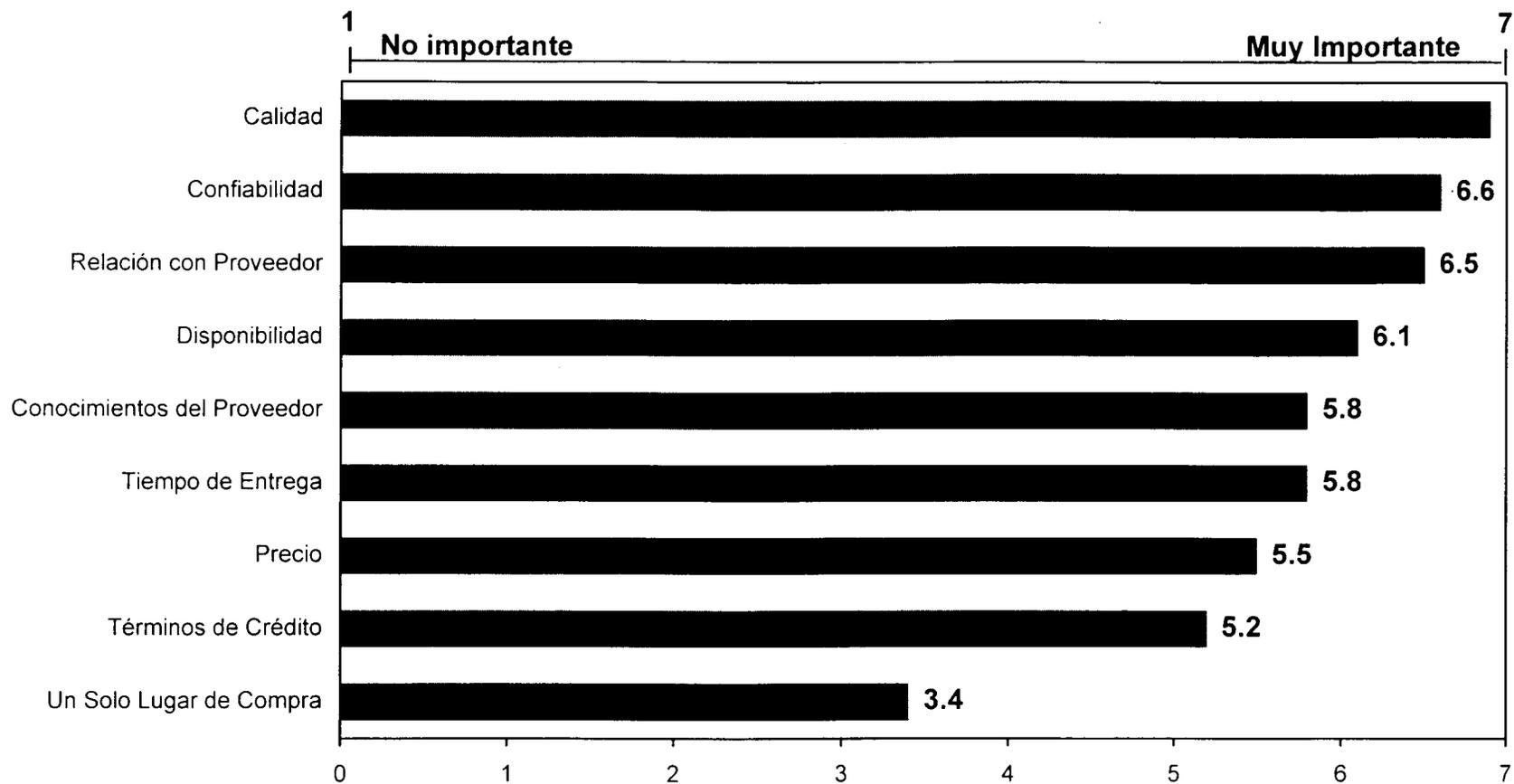


- El objetivo de la encuesta fue entender:
 - Canales de distribución de café verde en los Estados Unidos
 - Las necesidades de los tostadores
 - La percepción de los tostadores sobre el café salvadoreño

FUENTE: Encuesta a los tostadores de café en los Estados Unidos realizada por Monitor

Encuesta a los Tostadores de Café en los Estados Unidos

Criterio de Compra del Proveedor



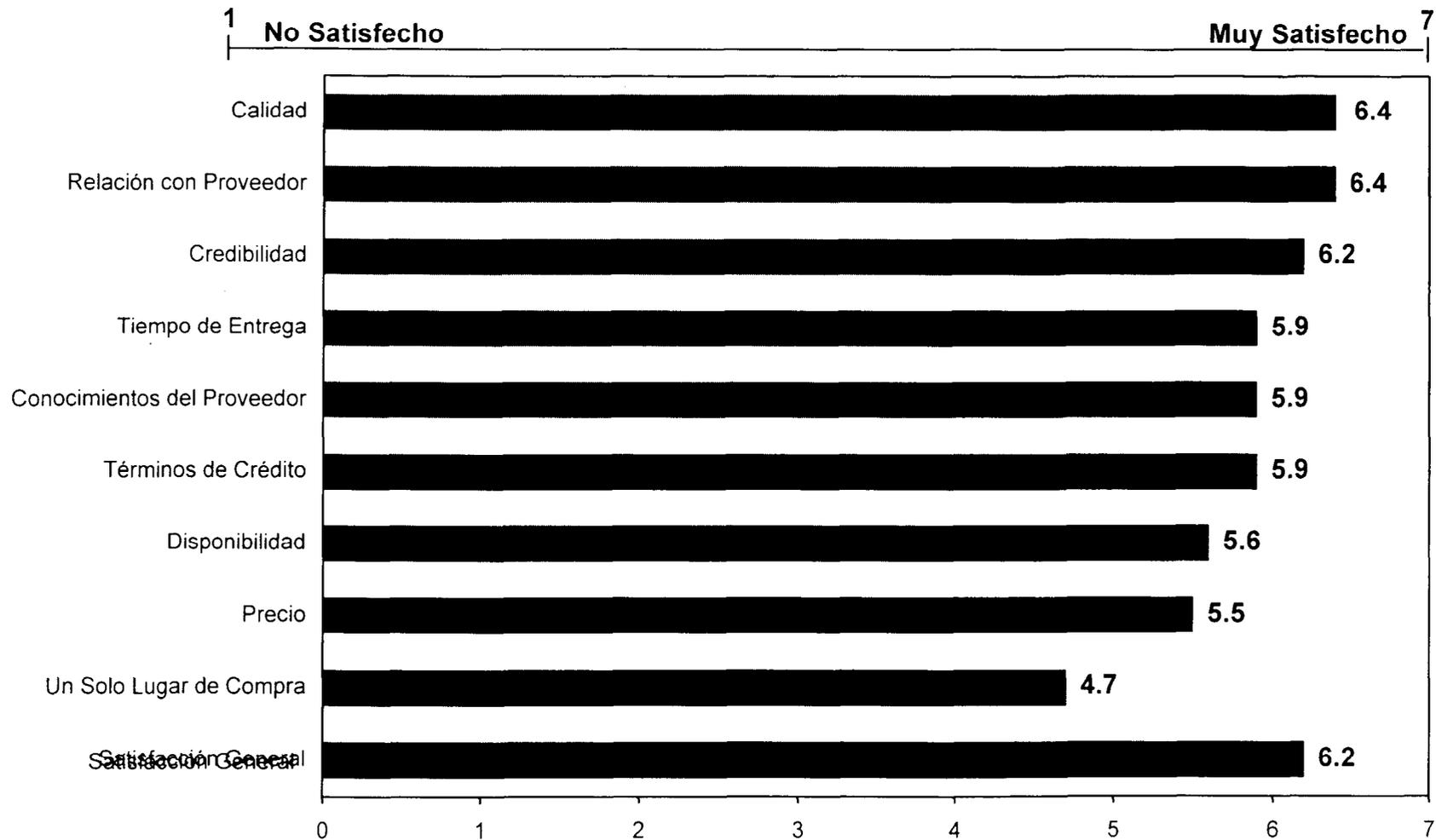
FUENTE: Encuesta a los tostadores de café en los Estados Unidos realizada por Monitor



- Calidad, Confiabilidad, Relación con el proveedor y Disponibilidad de café son claves
- “Compras en un solo lugar” es lo menos importante
- El precio tiene una importancia relativa muy baja

Encuesta a los Tostadores de Café en los Estados Unidos

Satisfacción con Proveedores Actuales



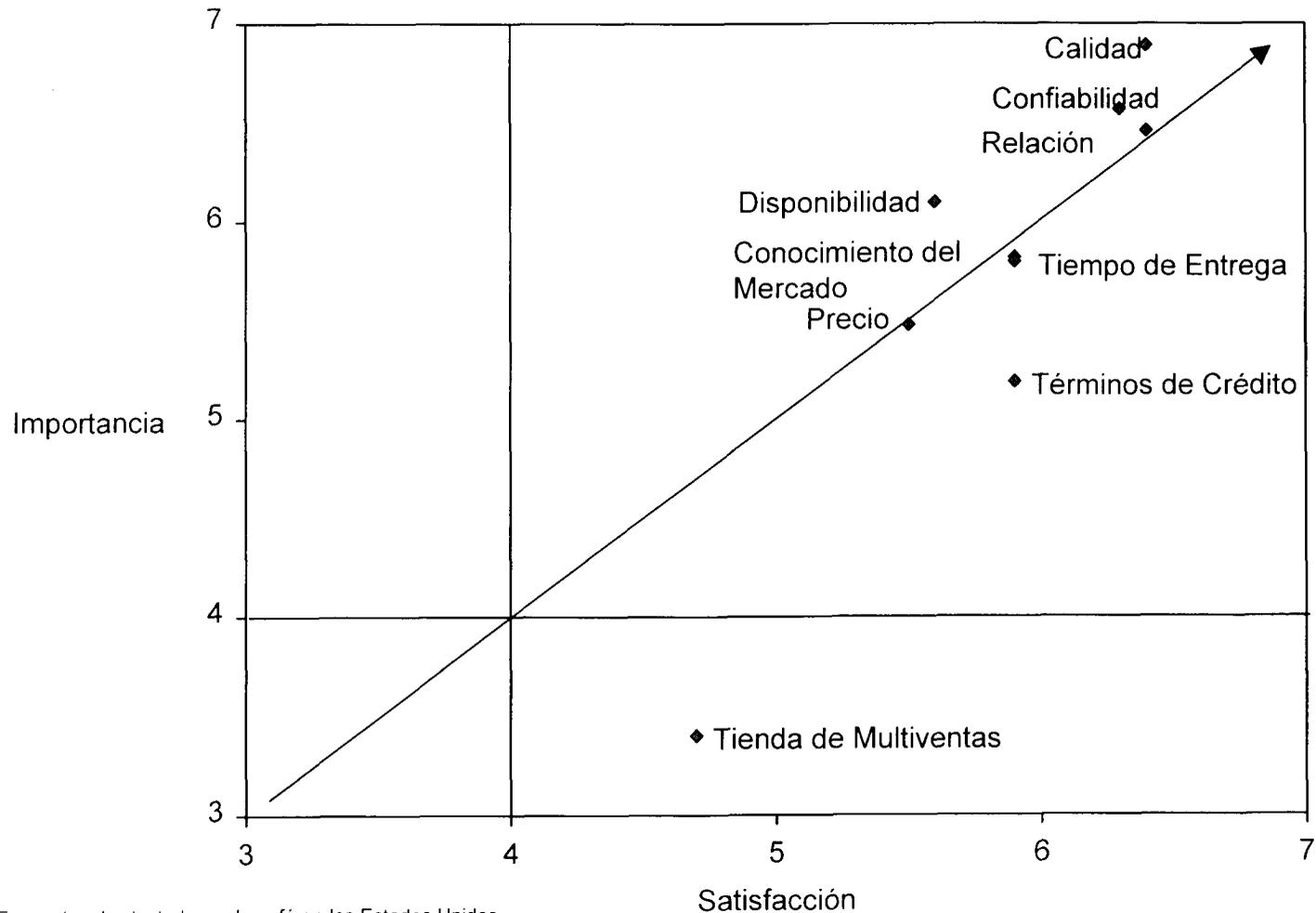
FUENTE: Encuesta a los tostadores de café en los Estados Unidos realizada por Monitor



Tostadores en EE.UU. dicen estar generalmente satisfechos, aunque existen oportunidades al comparar la satisfacción de un atributo con su importancia.

Encuesta a los Tostadores de Café en los Estados Unidos

Importancia vrs. Satisfacción



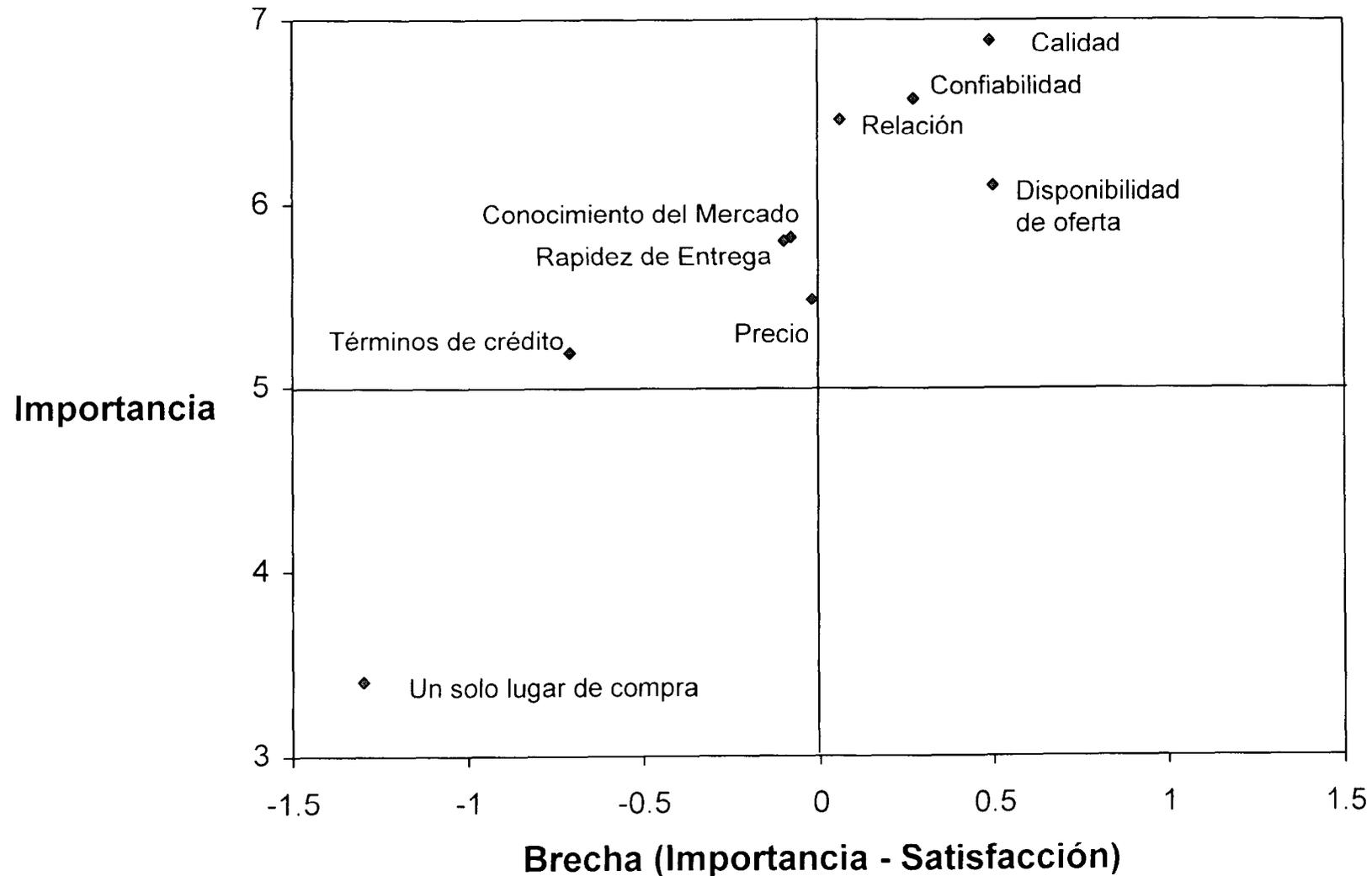
FUENTE: Encuesta a los tostadores de café en los Estados Unidos realizada por Monitor



Los tostadores están generalmente satisfechos con los atributos que ellos consideran importantes.

Encuesta a los Tostadores de Café en los Estados Unidos

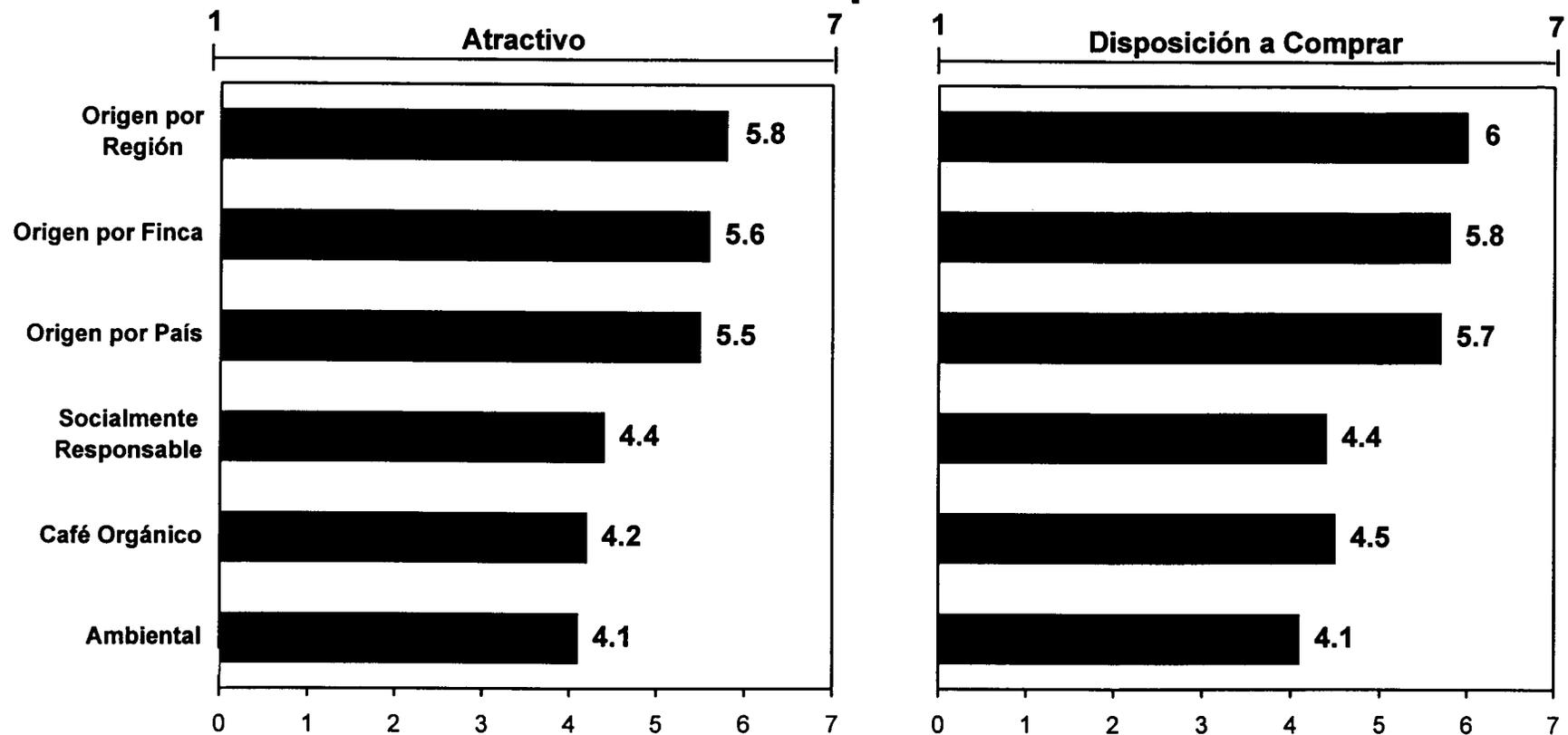
Comparación de Importancia y Satisfacción



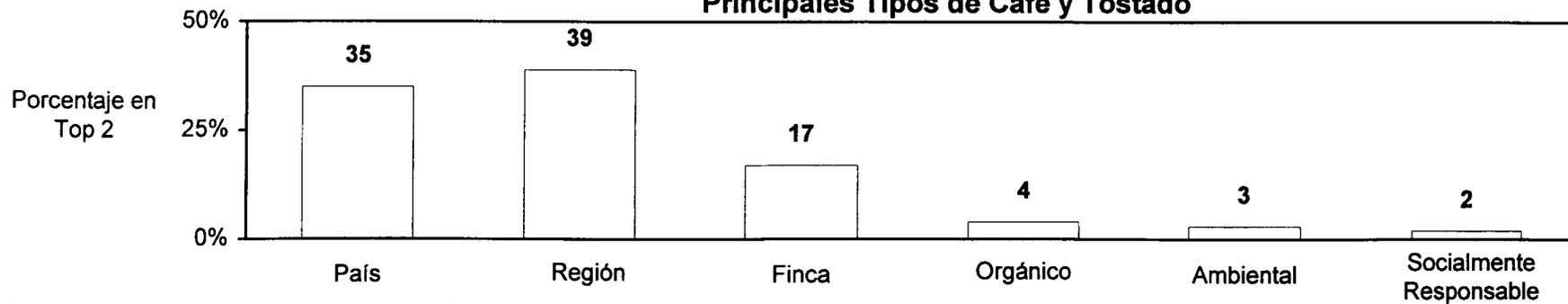
Las oportunidades mas grandes existen en las areas de mayor importancia a los tostadores donde los proveedores no estan satisfaciendo: calidad, confiabilidad, relación y disponibilidad de oferta.

Encuesta a los Tostadores de Café en los Estados Unidos

Atractividad de Tipos de Café



Principales Tipos de Café y Tostado



FUENTE: Encuesta a los tostadores de café en los Estados Unidos realizada por Monitor

Construyendo las Ventajas Competitivas de El Salvador, Fase II, Mayo - Octubre 1997

Encuesta a los Tostadores de Café en los Estados Unidos ¿Qué Sugiere a los Productores de Café para Servirle Mejor?



“Si ellos no se preocupan por el proceso para lograr una mejor calidad, no estoy dispuesto a comprarles”

“Continuar mejorando la preparación y consistencia del café”

“Ser agresivo con los brokers Estadounidenses. El Salvador provee mucho al mercado europeo”

“Desarrollar contactos. Establecer representantes directos en los Estados Unidos”

“Proporcionar más información acerca del café salvadoreño. ¿Qué es lo bueno? ¿Cuáles son sus usos? ¿Es cierto que es bueno para espresso?”

“Ser mas agresivos. No recuerdo haber visto un cubículo en la convención de la SCAA. Publicitar en el programa y en el Directorio de la SCAA”

“Invertir en finca para producir arábigas finas. Me gustaría ver a El Salvador establecer un programa de control de calidad similar al de Guatemala”

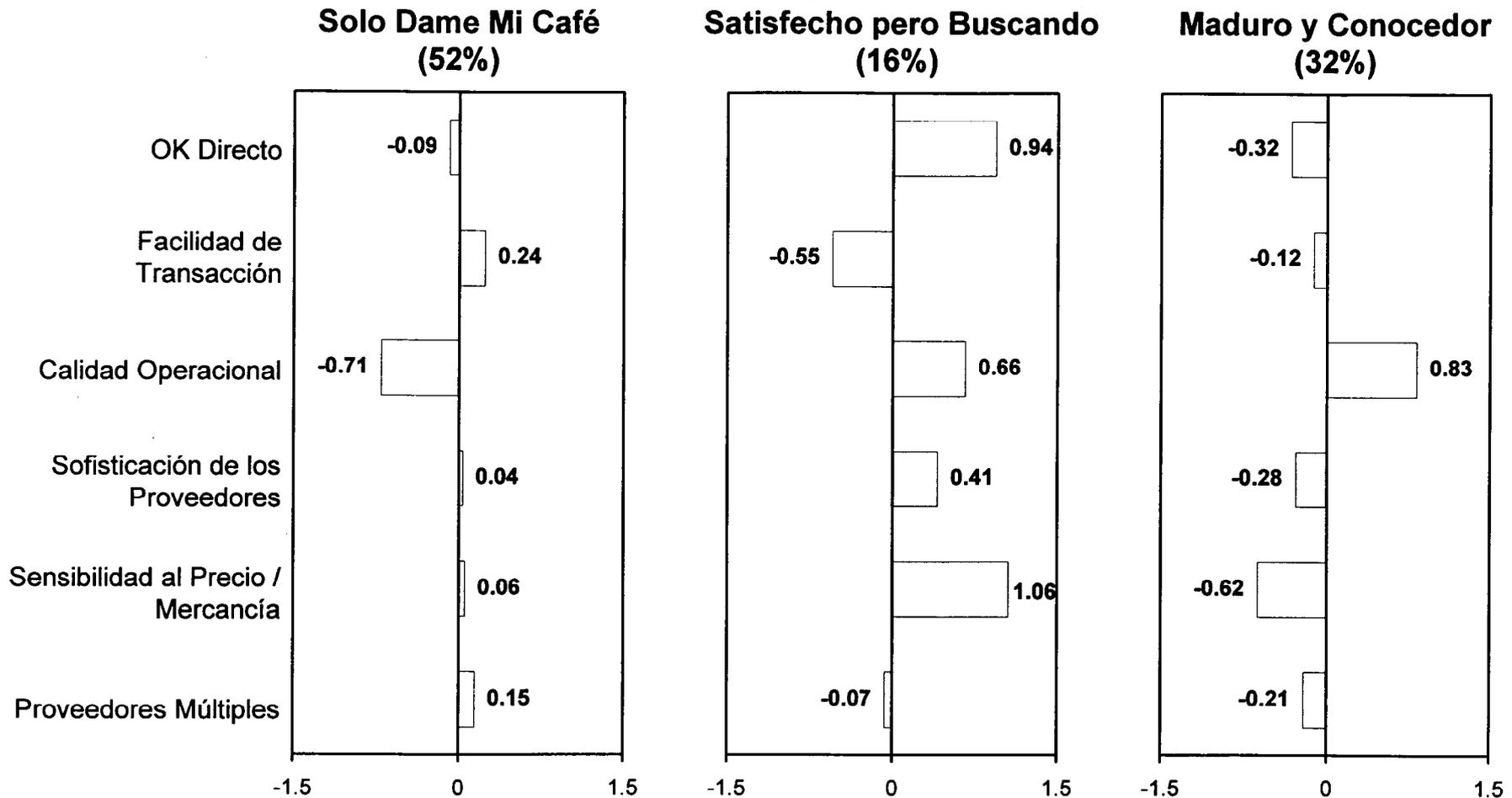
FUENTE: Encuesta a los tostadores de café en los Estados Unidos realizada por Monitor



Inversiones en el procesamiento del café y mercadeo con los brokers son requisitos para El Salvador, según los encuestados.

Marcos y Paradigmas

Resumen de los Segmentos del Café



FUENTE: Encuesta a los tostadores de café en los Estados Unidos realizada por Monitor



Hay por lo menos tres segmentos de compradores con perfiles y necesidades diferentes. “Solo Dame Mi Café” quiere café rápidamente y fácilmente. Los “Satisfechos pero Buscando” quieren proveedores concedores y están dispuestos a comprar directamente. A los “Maduro y Conocedor” les importa mas el proceso de producción y la calidad, y no son sensitivos al precio.

Encuesta a los Tostadores de Café en los Estados Unidos

Perfil del Segmento: Sólo Dame Mi Café

Factores

- **Lo más bajo y negativo en “Calidad Operacional”**
 - *Confiabilidad*
 - *Buen café no es sólo acerca del proceso*
 - Absolutamente lo más bajo hasta ahora
- **Lo más alto y positivo en “Facilidad de Transacción”**
 - *Tiempo de entrega*
 - Absolutamente el más alto
 - *One Stop Shop*
- **Lo más alto y Positivo en “Proveedores Múltiples”**
 - *Diferentes Proveedores para diferente café*
- **Otros Factores**
 - *Negativo en ‘OK Directo’*
 - *Ligeramente Positivo en ‘Sensibilidad del Precio’*
 - Precios
 - Recomendaciones of Proveedores

Otras Características Interesantes

- relacion es menos importante que otros segmentos
- Menos dispuestos a considerar el café ambientalista o el socialmente responsable
- Más dispuestos a comprar café orgánico

Demográficas

Total Porcentaje de la muestra	Canales de Distribución		
	Cafe/Tiendas Especiales	Institucional	Supermercados
52%	80%	27%	23%

- Mayor tendencia a usar Supermercados
- Mayor tendencia a usar sólo brokers

FUENTE: Encuesta a los tostadores de café en los Estados Unidos realizada por Monitor.

Este segmento, está buscando proveedores sin adornos, que sean capaces de proporcionar café de calidad con un servicio consistente y confiable, especialmente en lo que respecta a los tiempos de entrega. Priorizando la facilidad de la transacción, están dispuestos a pagar un poco más por su café, pero no están dispuestos a comprarlo directamente.

Encuesta a los Tostadores de Café en los Estados Unidos

Perfil del Segmento: Satisfecho Aunque Buscando

Factores

- **Hasta ahora el más alto y positivo en 'OK Directo'**
 - *Quiere comprar más Directo*
 - *Abierto a proveedores que lo contacten directamente*
- **Hasta ahora el más bajo en 'Facilidad de Transacción'**
 - *Velocidad*
 - *Compras e un Solo Lugar*
- **Hasta ahora el más alto en 'Sofisticación del Mercado'**
 - *Disponibilidad*
 - *Términos de Crédito*
 - *Conocimiento del Proveedor*
- **Hasta ahora el más alto en 'Sensibilidad al Precio'**
 - *Precios*
 - *Recomendaciones de Proveedores*
- **Otros Factores**
 - *Ligeramente Negativo en Proveedores múltiples*
 - *Muy Positivo en 'Calidad Operacional'*
 - *Confiabilidad*
 - *Calidad del café es más acerca del proceso*

Otras Características Interesantes

- Generalmente el más satisfecho
- Está de acuerdo que incluso un café mediocre puede recibir un precio premium en el mercado a través del mercadeo
- Cree fuertemente que la calidad del café se debe más al proceso que al clima
- Más dispuesto a comprar café regional
- Depende del proveedor en cuanto a información de productos y mercados

Demográfico

Total Porcentaje de la muestra	Canales de Distribución		
	Cafe/Tiendas Especiales	Institucional	Supermercados
16%	75%	38%	13%

- **Grandes Tostadoras**
- **La mayoría usa Canales Institucionales**
- **Jóvenes (10 años en el Negocio)**

FUENTE: Encuesta a los tostadores de café en los Estados Unidos realizada por Monitor

Este segmento, es definido por su sensibilidad a los precios, buena voluntad de comprar directo y confianza en el proveedor para créditos y conocimiento del mercado. Ellos parecen dispuestos a incurrir en cierto nivel de inconveniencia si sus criterios más importantes son alcanzados, pero siempre requieren consistencia de sus proveedores. Este grupo de tostadores es también el más joven.

Encuesta a los Tostadores de Café en los Estados Unidos

Perfil del Segmento: Maduro y Conocedor

Factores

- **El más bajo en 'OK Directo'**
 - *No desea comprar más directamente*
 - *No abierto a Proveedores contactándolo directamente*
- **El más alto en 'Calidad Operacional'**
 - *Confiabilidad*
 - *Buen Café es más el proceso que el clima*
- **El más bajo y negativo en 'Sofisticación del Proveedor'**
 - *Disponibilidad*
 - *Términos de Crédito*
 - *Conocimiento del Proveedor*
- **El más bajo y negativo en 'Sensibilidad al Precio'**
- **El más bajo en 'Múltiples Proveedores'**
- **Otros Factores**
 - *Ligeramente Negativo en 'Facilidad de Transacción'*

Otras Características Interesantes

- Segmento en general menos satisfecho
- Mucho más de acuerdo que un café mediocre puede recibir reconocimiento a través de la comercialización

Demográfico

Total Percentage de la Muestra	Canales de Distribución		
	Cafe/Tiendas Especiales	Institucional	Supermercados
32%	88%	26%	10%

- Típicamente antiguos tostadores con relaciones más desarrolladas (37 años en el negocio)
- Mayor tendencia a ir Directo (aunque preferirían no hacerlo)

FUENTE: Encuesta a los tostadores de café en los Estados Unidos realizada por Monitor

Los tostadores en este segmento, así como los del segmento "Satisfecho pero buscando", quieren proveedores confiables que puedan proveer el café de más alta calidad. Su experiencia en el mercado los hace menos confiables para los proveedores de servicios como créditos e información de mercado. Tampoco son tan sensibles con respecto a los precios.

Opciones Estratégicas

Análisis de las Capacidades Necesarias para Servir al Segmento

Nombre del Segmento	Descripción de las Necesidades del Segmento	Capacidades Necesarias Para Servir al Segmento	Actuales Impedimentos Para Servir al Segmento	Opciones Estratégicas Para Servir al Segmento
Solo Dame Mi Café	<p><u>Necesidades del Producto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Café de calidad producido gracias a condiciones climáticas y no procesamiento • Moderadamente sensible a los precios • Poco interés en el café orgánico ó socialmente responsable • Moderado interés en comprar café orgánico <p><u>Necesidades del Proveedor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Consigue más café por medio de los brokers • Requiere de un rápido tiempo de entrega • Busca proveedores para tiendas de compra en un solo lugar • Poco énfasis en el desarrollo de una relación con el proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones climáticas atractivas para demostrar la habilidad de producir café de calidad sin procesamiento • Desarrollar necesidades con cierto número de brokers para incrementar el volumen de ventas • La opción de buscar segmentos (brokers) requiere una estricta atención a las necesidades de los brokers: <ul style="list-style-type: none"> • Gusto del café • Consistencia en la calidad del café que se provee • Entregas puntuales de las cantidades solicitadas • Atención a los segmentos conductores de costo que sensibilizan los precios 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitadas áreas con condiciones climáticas atractivas • El café salvadoreño actualmente es percibido como de bajo gusto • Pobre desarrollo de Infraestructura y falta de datos financieros actualizados impide una efectiva administración de los costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en infraestructura e instrumentos de análisis financieros para la administración de costos • Mercadear el café a los brokers para desarrollar relaciones y mejorar la imagen del café de El Salvador

Opciones Estratégicas

Análisis de las Capacidades Necesarias para Servir al Segmento

Nombre del Segmento	Descripción de las Necesidades del Segmento	Capacidades Necesarias Para Servir al Segmento	Impedimentos Actuales Para Servir al Segmento	Opciones Estratégicas Para Servir el Segmento
Satisfecho Aunque Buscando	<p><u>Necesidades del Producto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de cafés marcados como regionales • Creer que el café de calidad se consigue más debido al procesamiento que a las condiciones climáticas • Creer que los cafés mediocres pueden recibir un premium con el mercadeo adecuado • La mayoría son sensibles a los precios <p><u>Necesidades del Proveedor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conseguir más café a través de los brokers, pero más interesados en conseguirlo directamente • Requiere condiciones de crédito atractivas • Búsqueda de conocimiento y experiencia de los proveedores cuando se compra café • Poco interés en tiendas de compra en un solo lugar y parece dispuesto a tratar con fuentes directas con el valor adecuado 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte desarrollo de capacidades de mercadeo y marca para poner en alto la imagen del café Salvadoreño • Procesamiento de las capacidades de monopolizar los segmentos en la creencia de que es el verdadero conductor hacia la calidad • Estricta atención a los segmentos de administración de costos que sensibilizan los precios • Conocimiento de los precios y ofrecimientos de los competidores • Desarrollar habilidades necesarias para servir directamente <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de crédito • Conocimiento de las tendencias del mercado y ofrecimientos • Disponibilidad de café 	<ul style="list-style-type: none"> • El café Salvadoreño no es reconocido como un café de alta calidad debido a las condiciones climáticas o al procesamiento • Pobre imagen del país • Pobre desarrollo de infraestructura y falta de datos financieros actualizados impiden una efectiva administración de los costos • Limitada experiencia de mercadeo en el desarrollo de marcas o imagen • El alto costo del capital limita las condiciones de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en infraestructura y en herramientas para el análisis financiero de la administración de costos • Desarrollar técnicas de mercadeo para crear cafés marcados como regionales así como también mejorar la imagen general del café • Invertir en el procesamiento para mejorar la calidad del café

Opciones Estratégicas

Análisis de las Capacidades Necesarias para Servir al Segmento

Nombre del Segmento	Descripción de las Necesidades del Segmento	Capacidades Necesarias Para Servir al Segmento	Impedimentos Actuales Para Servir al Segmento	Opciones Estratégicas Para Servir al Segmento
Maduro y Conocedor	<p><u>Necesidades del Producto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El café de calidad es producido gracias al procesamiento y no a las condiciones climáticas • Creer que el café de baja calidad no puede recibir un premium, sin importar los esfuerzos de mercadeo • No es muy sensible a los precios <p><u>Necesidades del Proveedor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conseguir más café através de los brokers y menos interés en conseguirlo directamente • Indiferente a las condiciones de crédito y al conocimiento de los proveedores • No se preocupa por la facilidad de la transacción • Fuerte énfasis en la fiabilidad del proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de clase mundial para producir café de calidad • Técnicas de mercadeo para promover el café de calidad, más que a la imagen de un café de origen regional • Desarrollar sistemas de administración de inventarios y fuertes técnicas de servicio al cliente para asegurar su confiabilidad • La opción de búsqueda de segmentos (brokers) requiere de una estricta atención a las necesidades de los brokers: <ul style="list-style-type: none"> • Gusto del café • Consistencia en la calidad del café provisto • Entregas oportunas de las cantidades solicitadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente el café Salvadoreño no es percibido como de alta calidad • Actualmente se produce café procesado de calidad moderada • Los brokers se han quejado sobre problemas de consistencia en El Salvador 	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en un programa de control de calidad para asegurar la calidad y la consistencia • Promocionar con los brokers y con los tostadores la calidad del café en lugar de la imagen

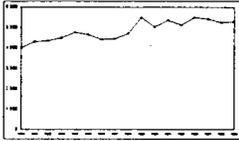
Encuesta a Importadores y a Tostadores en los EE.UU.

Resumen

- En términos generales, importadores de café no están satisfechos tanto en los atributos del producto de café y los atributos del proveedor.
- La imagen de El Salvador, su café y sus proveedores de café es muy baja entre importadores estadounidenses.
- Los tostadores generalmente no están satisfechos en las áreas que consideran mas importantes: calidad del café, confiabilidad del proveedor y la relación con el mismo, lo cual representa una oportunidad para exportadores.
- Es importante segmentar a clientes e identificar sus diferentes necesidades y grados de atractividad.
- En el caso de tostadores en EE.UU., hay por lo menos tres segmentos de compradores con perfiles y necesidades diferentes.
 - “Solo Dame Mi Café” quiere café rápidamente y fácilmente.
 - Los “Satisfechos pero Buscando” quieren proveedores conocedores y están dispuestos a comprar directamente.
 - A los “Maduro y Conocedor” les importa mas el proceso de producción y la calidad, y no son sensitivos al precio.

Resumen Ejecutivo

Agenda



- Tendencias Mundiales de Consumo
- Estructura de la Industria



- Decisiones Estratégicas de El Salvador
- Decisiones Estratégicas y la Plataforma Nacional



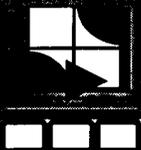
- Opciones estratégicas de Colombia
- Opciones estratégicas de Brasil



- Tendencias del Mercado Estadounidense
- Crecimiento del Café Especializado
- Evolución de la Estructura de la Industria



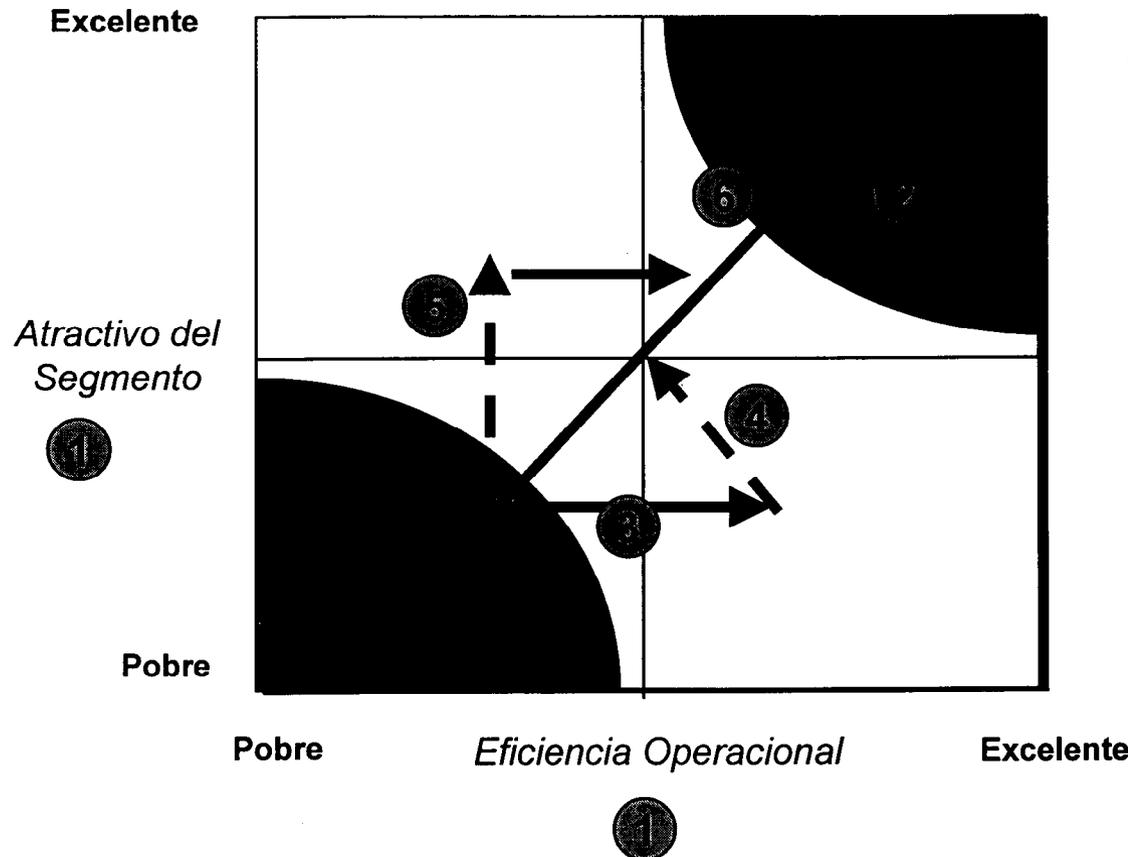
- Necesidades del Importador y su Satisfacción con los Proveedores Actuales
- Necesidades del Tostador y su Satisfacción con los Proveedores Actuales
- Segmentación del Tostador



- Explicación de la Estrategia de Marketing
- Descripción de las Opciones Estratégicas

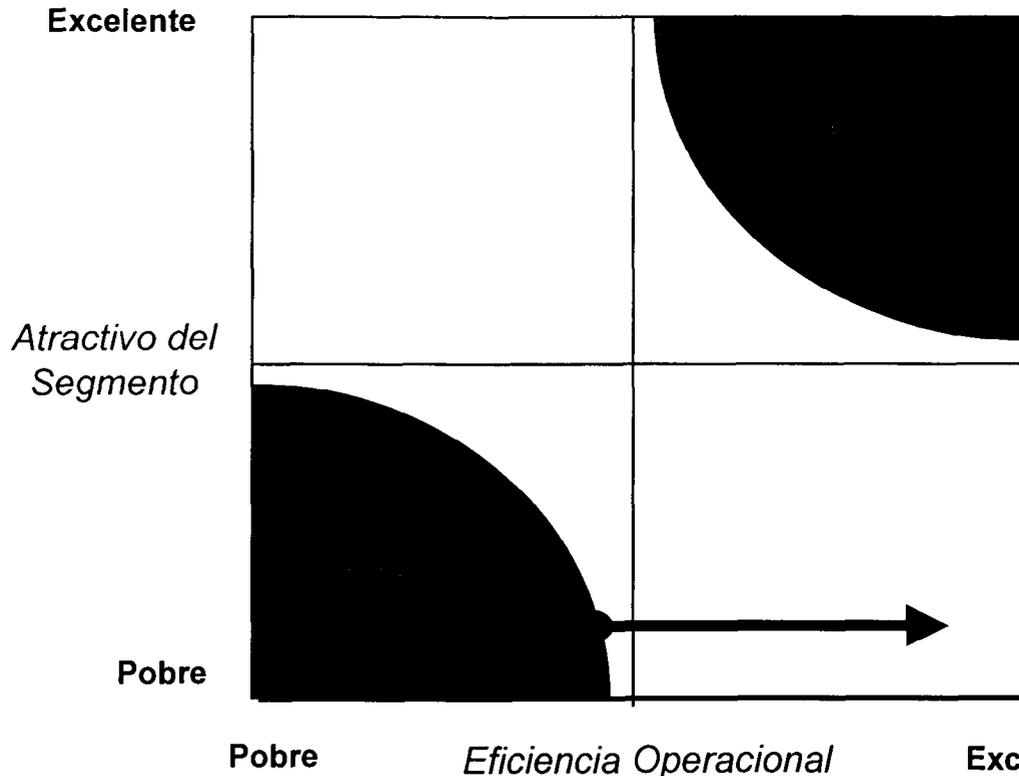
Opciones Estratégicas

¿Qué es una Estrategia de Migración?



- 1 Las utilidades de una empresa son definidas por el atractivo de la industria donde compite y la eficiencia operacional con la cual compite.
- 2 Las compañías que compiten en segmentos son atractivas y son líderes operacionales son ganadores disfrutando mayores utilidades.
- 3 Los cambios mas fáciles y rápidos vienen en mejoras de la eficiencia operacional.
- 4 Sin embargo, para mayores retornos es necesario servir segmentos más atractivos. Estos nuevos segmentos requieren capacidades distintas y es necesario una vez mas mejorar la eficiencia operacional.
- 5 También es posible migrar hacia un segmento más atractivo primero y luego mejorar la eficiencia operacional, aunque esta secuencia es mas difícil.
- 6 Una migración de un segmento a un segmento cada vez más atractivo implica utilidades crecientes hasta llegar a ser un ganador en la competencia.

Opciones Estratégicas Estrategia a Corto Plazo

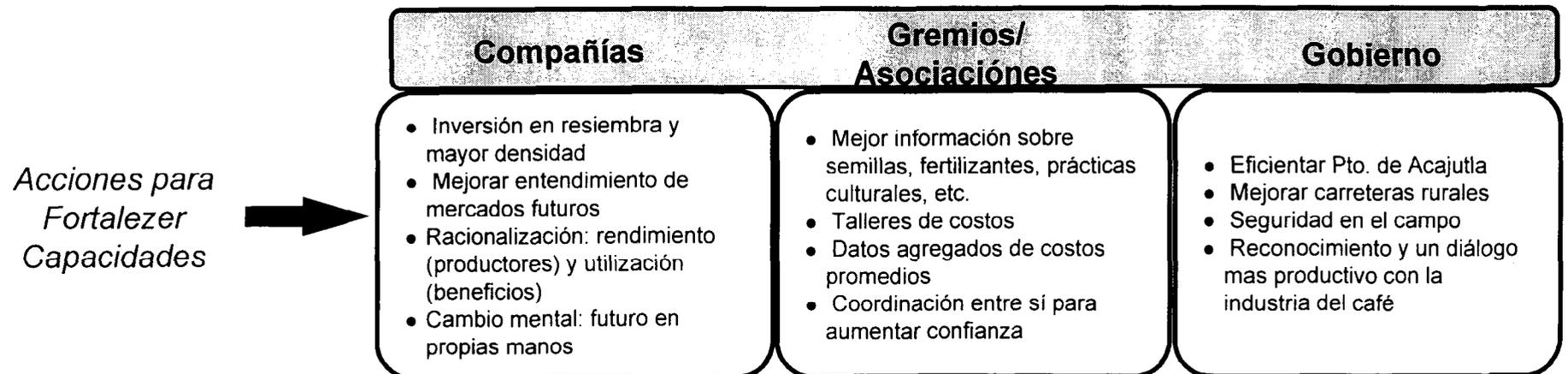


Segmento:

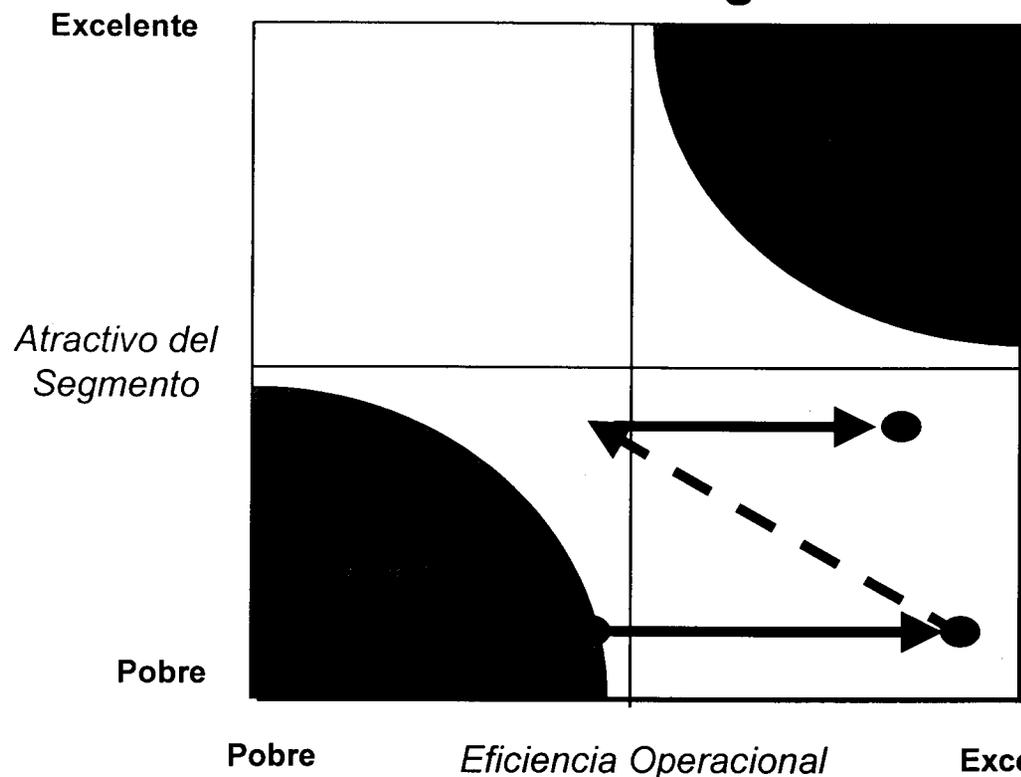
Solo Dame Mi Café

Visión:

- Ser líder mundial en productividad
- Posición de costos competitiva
- Reactivar la industria de café
- Aumentar utilidades
- Adoptar mentalidad empresarial



Opciones Estratégicas Estrategia a Mediano Plazo

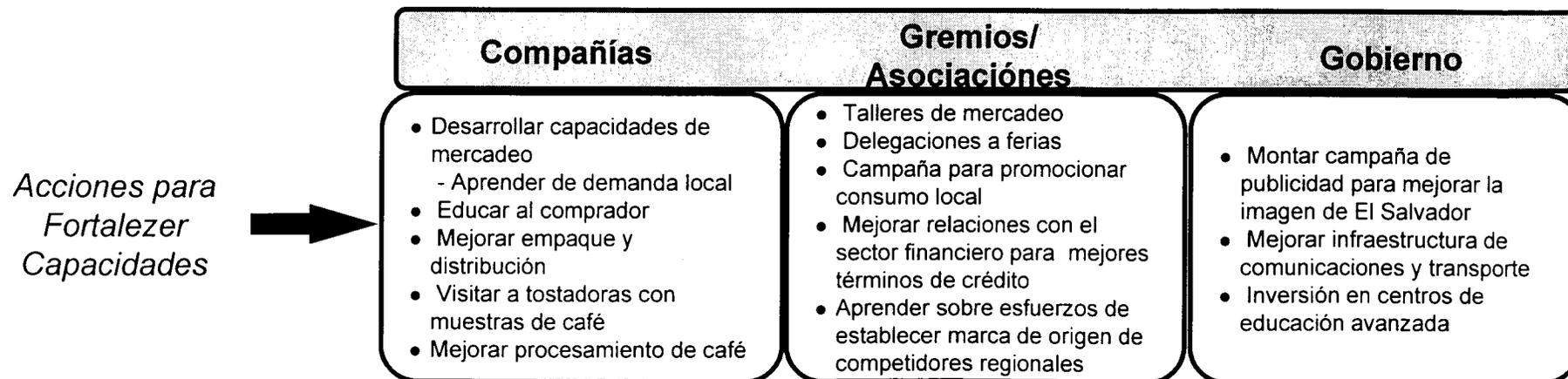


Segmento:

Satisfecho Pero Buscando

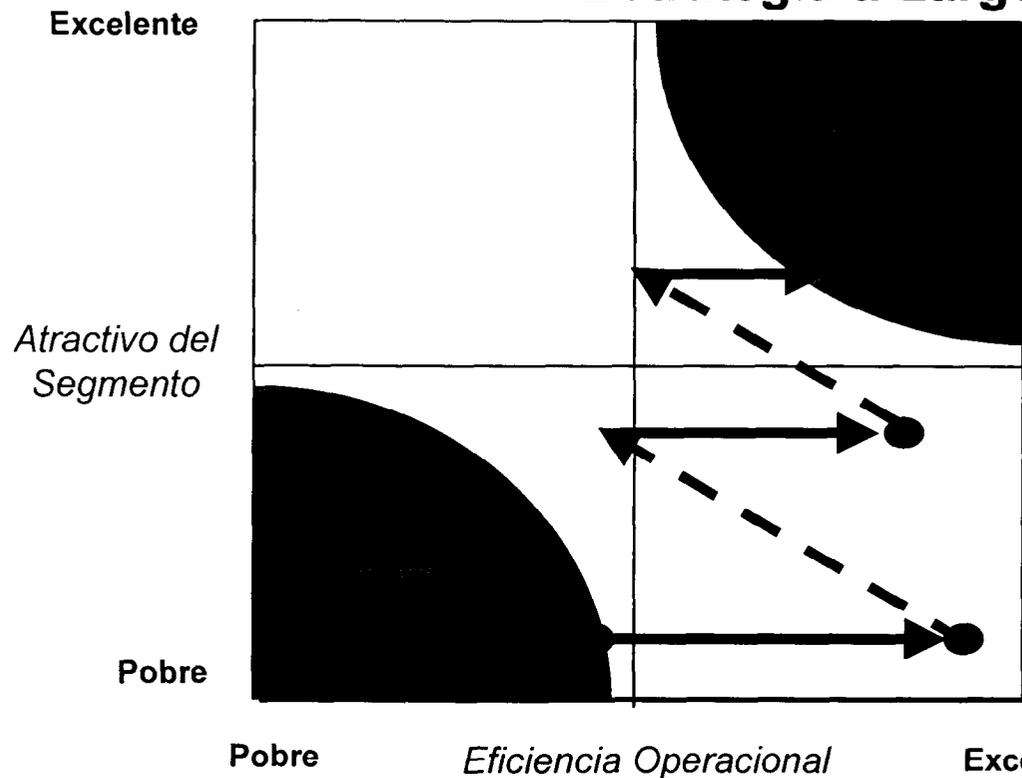
Visión:

- Ser líder mundial en mercadeo
- Vender a nuevos segmentos, canales de distribución
- Captar mayor premium por café
- Mejorar la imagen del café salvadoreño internacionalmente



Opciones Estratégicas

Estrategia a Largo Plazo

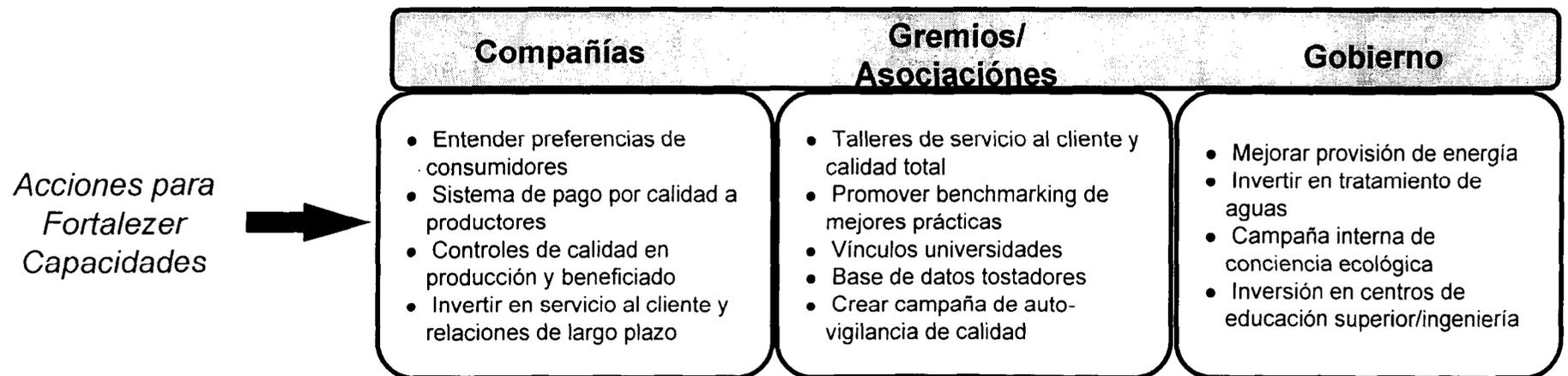


Segmento:

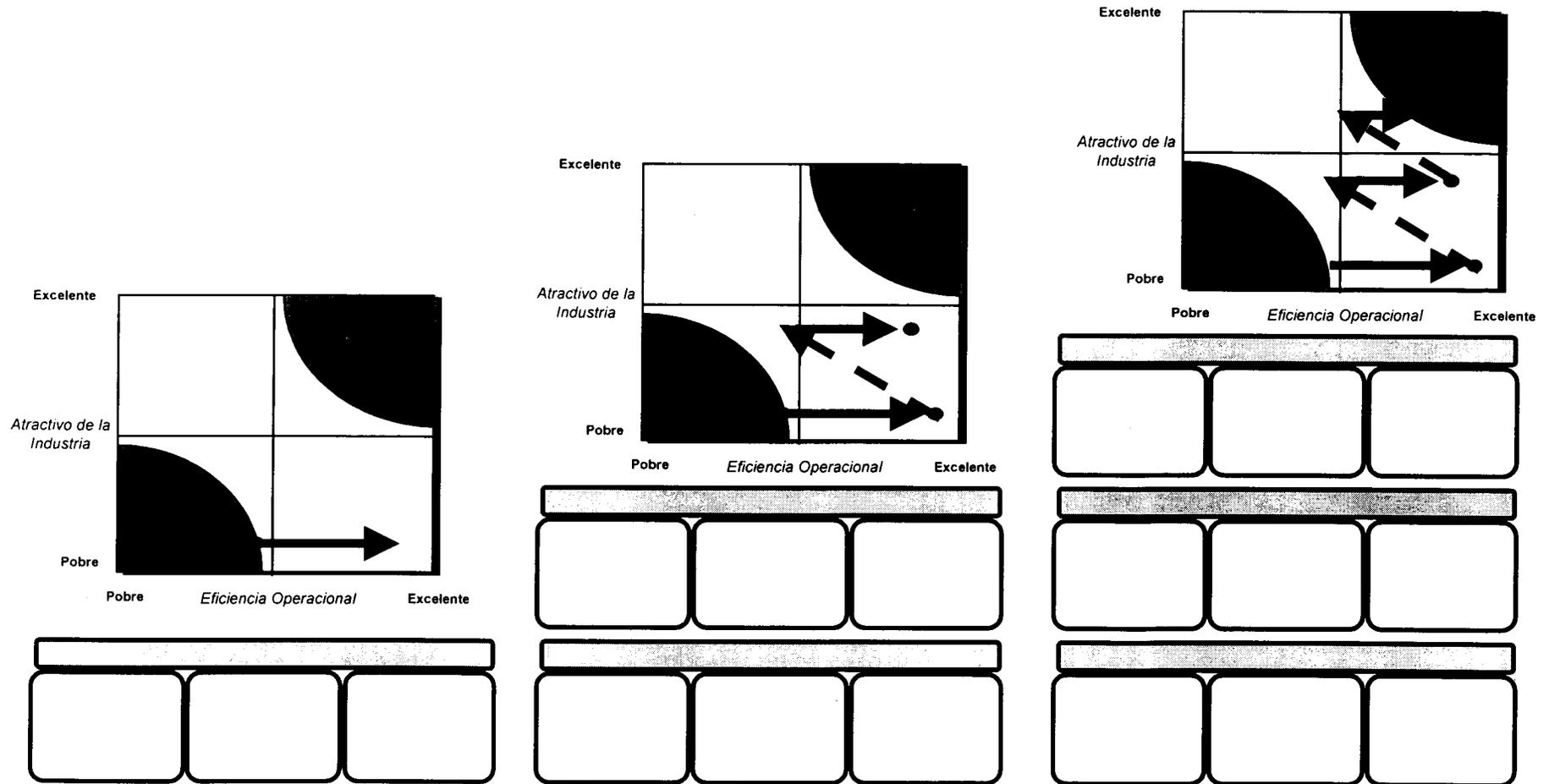
Maduro y Conocedor

Visión:

- Ser líder mundial en calidad
- Precios mas estables y altos
- Relaciones de largo plazo con tostadoras



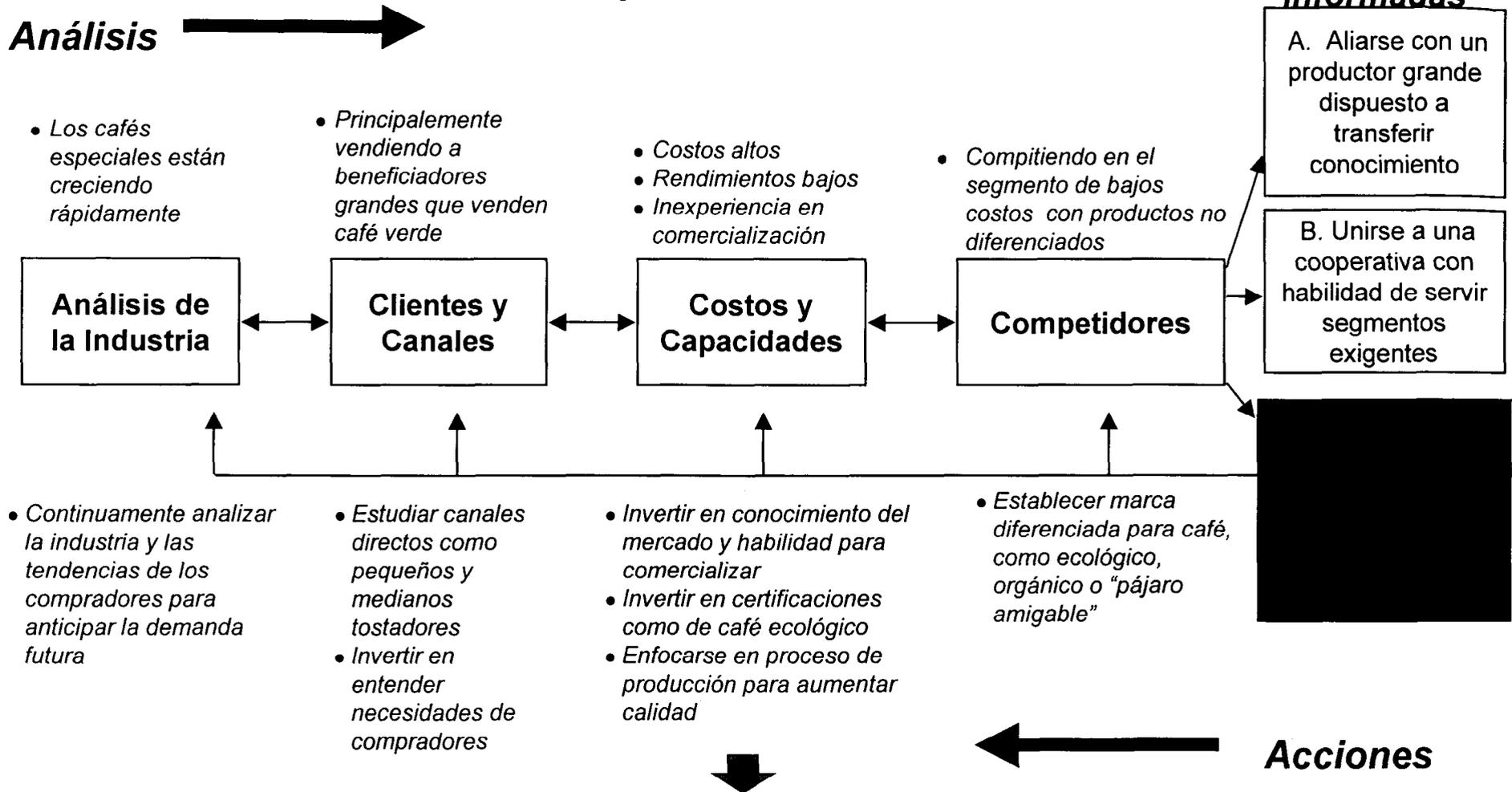
Opciones Estratégicas Visión Integrada



- 1) El mejoramiento es acumulativo
- 2) El proceso es dinámico: algunos cambios pueden ocurrir en los tres niveles simultáneamente para algunas empresas
- 3) Cada compañía necesita definir su propia estrategia de migración, algunas tendrán visiones distintas de su meta

Opciones Estratégicas a Nivel de la Compañía

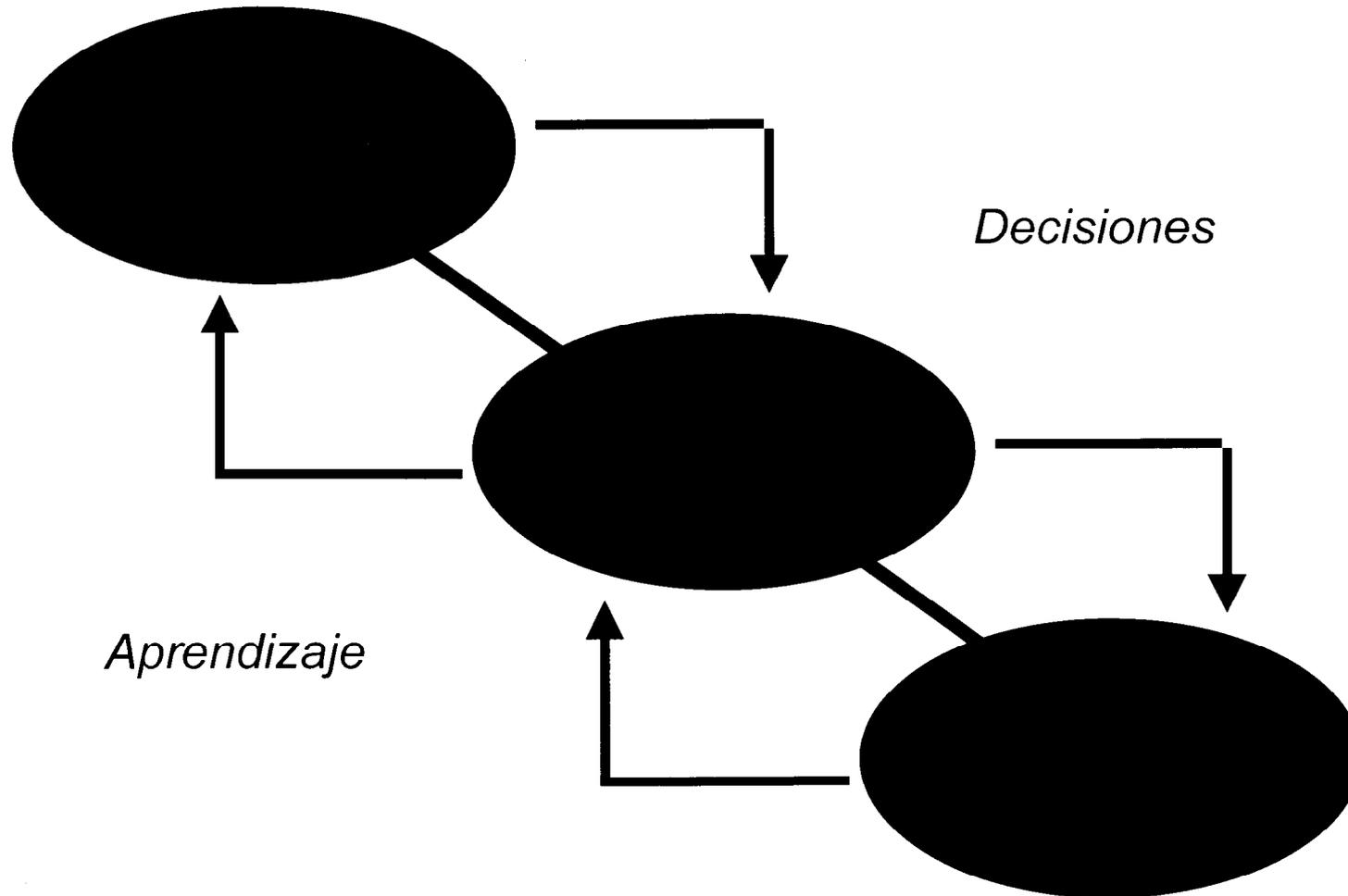
Caso: Pequeños Productores



El productor pequeño tiene varias opciones viables, entre ellas servir nichos de mercado como el café ecológico. Servir estos nichos requiere una reorientación de visión y el fortalecimiento en ciertas areas como lo son conocimiento del mercado, entendimiento de necesidades de compradores, establecimiento de marcas diferenciadas y el mejoramiento de procesos de producción para asegurar mayor calidad.

Opciones Estratégicas

Alineando Nuestras Decisiones Estratégicas



Los Imperativos Estrategicos El Cluster de Café Salvadoreño

- Reconocer que la industria mundial del café esta cambiando rápidamente y que nosotros necesitamos cambiar para aprovechar nuevas oportunidades.
- Reconocer que nuestras decisiones estratégicas hasta la fecha han dañado nuestra competitividad: no hemos invertido en nuestro parque cafetalero y no hemos escogido clientes atractivos.
- Reconocer que para competir, los cafetaleros tienen que invertir continuamente en aprendizaje estratégico: conocimiento de los segmentos de consumidores y canales, conocimiento de los competidores, y conocimiento de sus propios costos y capacidades.
- Reconocer que el gobierno tiene un rol como socio en el proceso de cambio, pero también se ha vuelto un chivo expiatorio que disfraza los desafíos que enfrentamos.
- El éxito dependerá de nuestra habilidad para cooperar. Necesitamos enfrentar este nuevo mundo unidos.

Proyecto Piloto de Café:

Campaña de Imagen Interna y Externa

Fase III

La Prosperidad es una Decisión:
Construyendo las Ventajas Competitivas de El Salvador

Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

Agenda

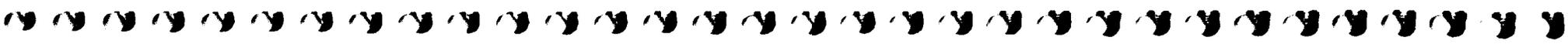
- **Objetivos**

- Descripción del Proyecto
- Antecedentes
- Plan de Trabajo
- Presupuesto
- Mecanismo Evaluador
- El Proyecto en el Contexto de Objetivos a Largo Plazo

Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

Objetivos

- Inspirar a importantes grupos nacionales críticos al éxito de la industria de café con la imagen de una industria que es dinámica, competitiva y con vista al futuro
- Hacerles conciencia a los compradores estadounidenses de la calidad y confiabilidad que los productores y exportadores de café salvadoreños pueden entregar
- Fomentar la confianza entre las principales asociaciones industriales y demostrar los frutos de la cooperación cementando las bases para iniciativas más complejas a nivel de industria en el futuro



Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

Agenda

- Objetivos
- **Descripción del Proyecto**

- Antecedentes
- Plan de Trabajo
- Presupuesto
- Mecanismo Evaluador
- El Proyecto en el Contexto de Objetivos a Largo Plazo

Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

Descripción de Proyecto

Campaña Interna: "Road Show"

Actividad

- Crear una delegación de representantes de la industria de café para ir en una gira ("Road Show") teniendo una serie de reuniones de alto nivel con líderes políticos, gubernamentales, banqueros y comerciantes

Meta

- Fomentar una imagen positiva de la industria entre el liderazgo salvadoreño

Campaña Externa: Congreso de SCAA

Actividad

- Enviar una delegación que represente a El Salvador en la reunión anual de la Specialty Coffee Association of America en abril en Denver

Meta

- Promover El Salvador como un nuevo proveedor para el mercado de café de especialidades, haciendo énfasis en calidad, confiabilidad y características de diferenciación.

Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

Campaña de Mercadeo Interno: Imagen del Sector

Audiencia	Mensaje	Avances hasta la fecha
Gabinete Ministros	<i>Podemos ser competitivos, pero cada uno tiene su parte</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Min. de Economía y Hacienda asistieron a la gran reunion de grupo de cluster 10/22/97 y acordaron ser "socios estrategicos"
Asamblea Partidos	<i>Ya no somos el mismo nino lloron buscando favores</i>	
Cámara Agropecuaria ANEP	<i>Tenemos necesidades compartidas; El cafe va a ser un modelo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Escalante de UCAFES se reunió con el Min. de Agricultura en ANEP y le dio a conocer que la industria de cafe estaba en un proceso de planeacion estrategica; el ministro dijo que aguardaba los resultados
Bancos ABANSA	<i>Vamos a ser una inversion atractiva: comparte en nuestro exito</i>	
CEPA	<i>Existe una oportunidad grande</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reunion planeada con A. Zablah, dirigente de CEPA

Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

Agenda

- Objetivos
- Descripción del Proyecto
- **Antecedentes**

- Plan de Trabajo
- Presupuesto
- Mecanismo Evaluador
- El Proyecto en el Contexto de Objetivos a Largo Plazo

Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

Proyecto Pílogo de Café y el Programa Nacional de Competitividad

Fase I

Creación de conocimiento y
facilitación de un proceso

Decodificar
estrategia
actual

Analizar
decisiones
claves

Crear un
sentido de
urgencia

- *Analisis preliminar del cluster y hipotesis sobre los impedimentos y oportunidades clave en el cluster de café*

Fase II

Comunicación nacional

Desarrollar
visión y
estrategia
específica

Comunicar la
visión

Crear una
coalición
directiva

Fomentar
acciones con
bases
amplias

- *Formación del grupo de trabajo*
- *Analisis profundo en areas seleccionadas*
- *El desarrollo de un plan de acción para fortalecer la plataforma competitiva, y el cluster*
- *Identificación de un proyecto piloto para fortalecer la cooperación dentro del cluster*

Fase III

La sistematización
de las Fases I y II

Generar
ganancias
en el corto
plazo

Institucion-
alizar los
cambios

Verificar
cumplimiento
de metas

- *Identificación de las responsabilidades del grupo en la implementación del plan de acción*
- *Plan para la implementación del proyecto piloto*
- *Continuación de las reuniones del cluster*

El apoyo de Monitor

Enfoque de Monitor

Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

Imagen con Tostadores en EE.UU.

Compradores

“No es de alta calidad”

“Café moderado — podrían hacer más en el proceso”

“Es café institucional. Tiene que estar mezclado”

“Podría ser un sustituto del café Colombiano”

“Igual a cualquier otra mezcla latinoamericana”

“Buen café mediano. No excelente”

No-Compradores

“Posiblemente una nueva fuente de café gourmet.” Me gustaría probarlo otra vez”

“Si yo quisiera una muestra ahora — No hay”

“No sé — nadie me ha dado información al respecto”

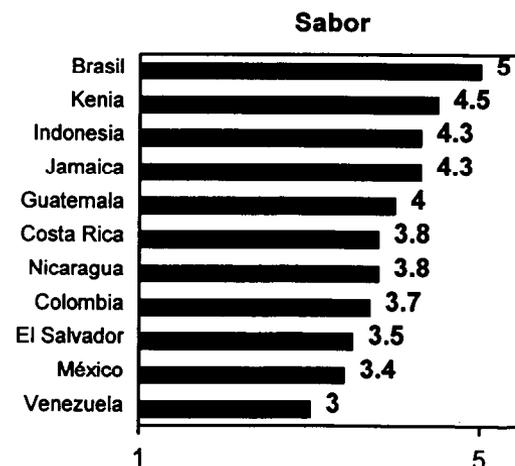
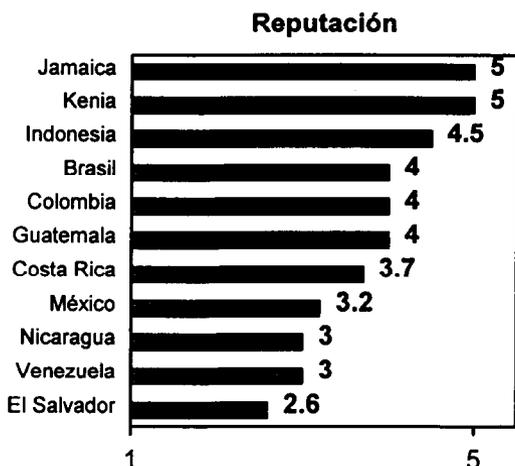
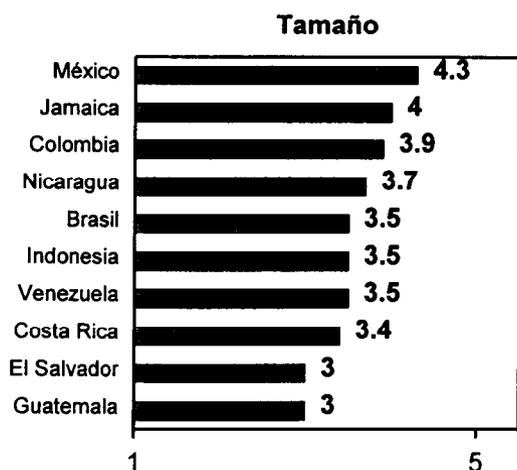
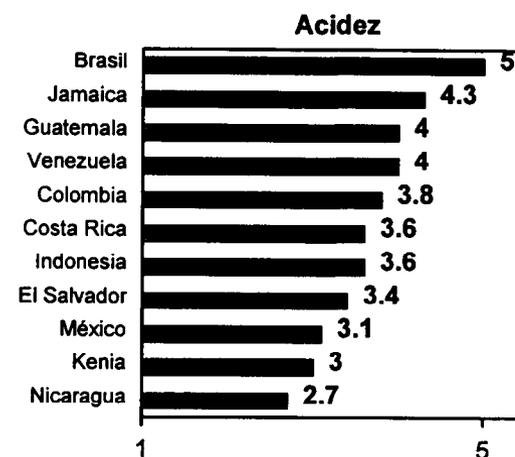
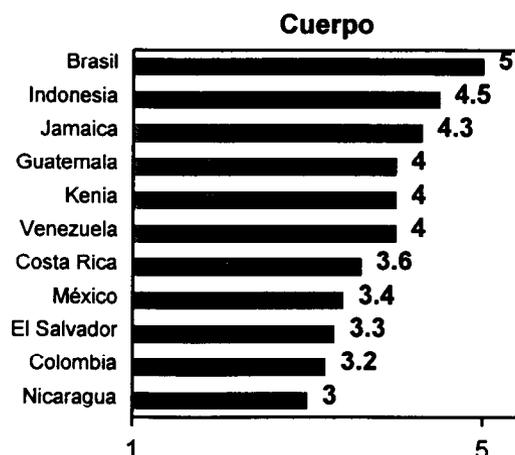
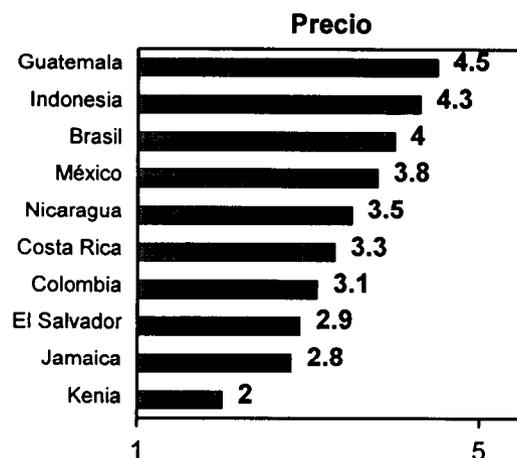
“He escuchado que es comercial — no gourmet”

“No lo uso”

FUENTE: Encuesta a los tostadores de café en los Estados Unidos realizada por Monitor

Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

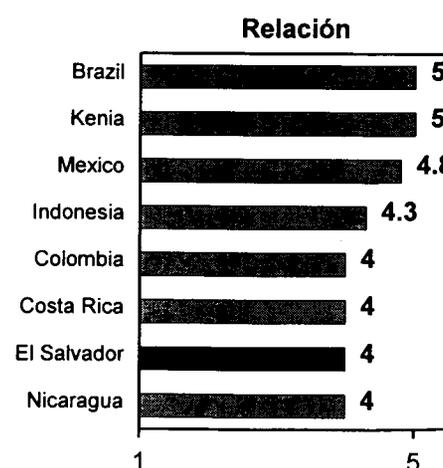
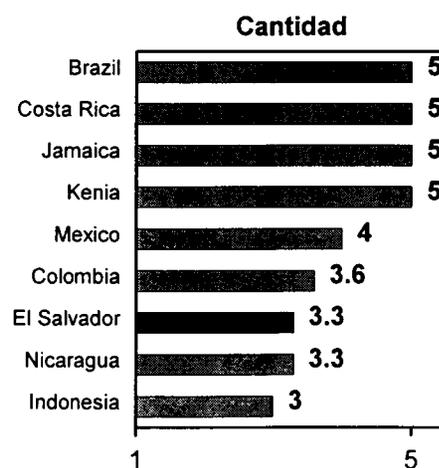
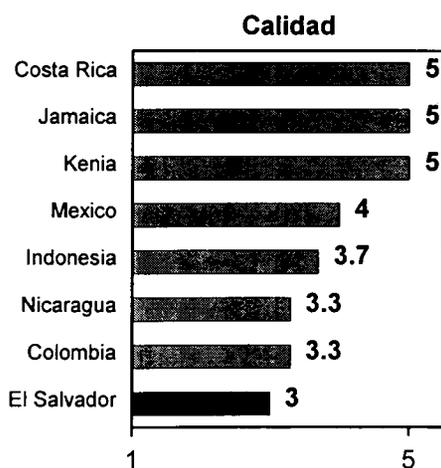
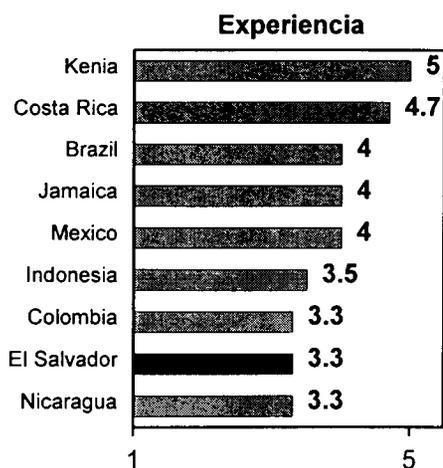
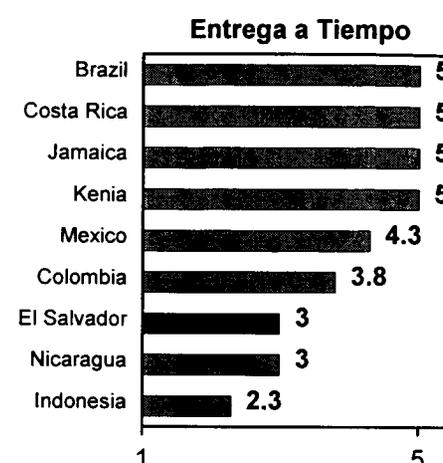
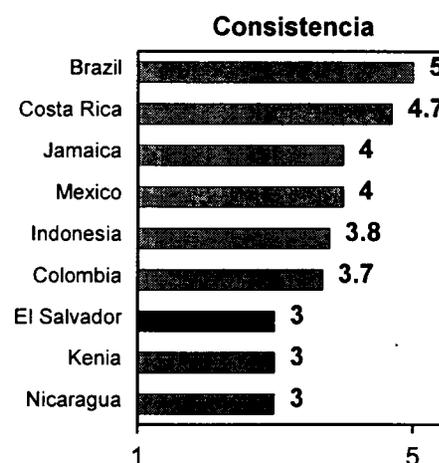
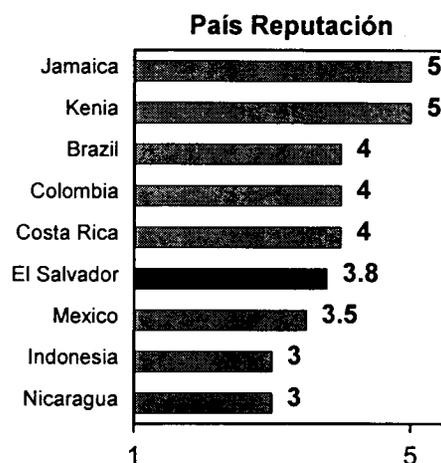
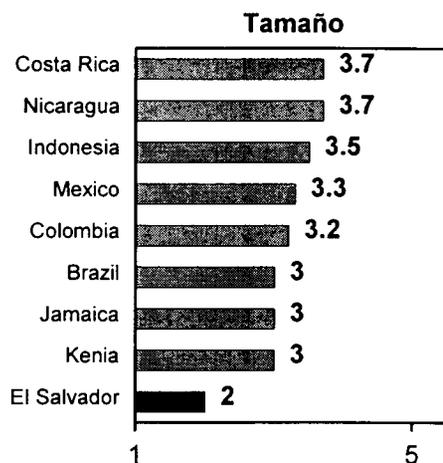
Compradores: Atributos del Producto



FUENTE: Encuesta a los intermediarios e importadores de café en los Estados Unidos realizada por Monitor.

Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

Compradores: Atributos del Proveedor



FUENTE: Encuesta a los intermediarios e importadores de café en los Estados Unidos realizada por Monitor.

Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

Imagen de El Salvador

Compradores

“El Salvador está controlado por 14 familias que manejan todo”

“No Mucho”

“El Salvador no es un problema...no es tan malo como Nicaragua”

“Gente pobre”

“Pocos Derechos Humanos”

“Bonito país, pero definitivamente no un lugar para vacacionar”

“No conozco mucho al respecto”

No-Compradores

“Sandinistas”

“Guerra y destrucción”

“Generalmente escucho noticias desfavorables sobre la situación política”

“Contiendas internas”

“Nada que venga a mi mente”

“Pobreza del tercer mundo”

“No conozco nada al respecto”

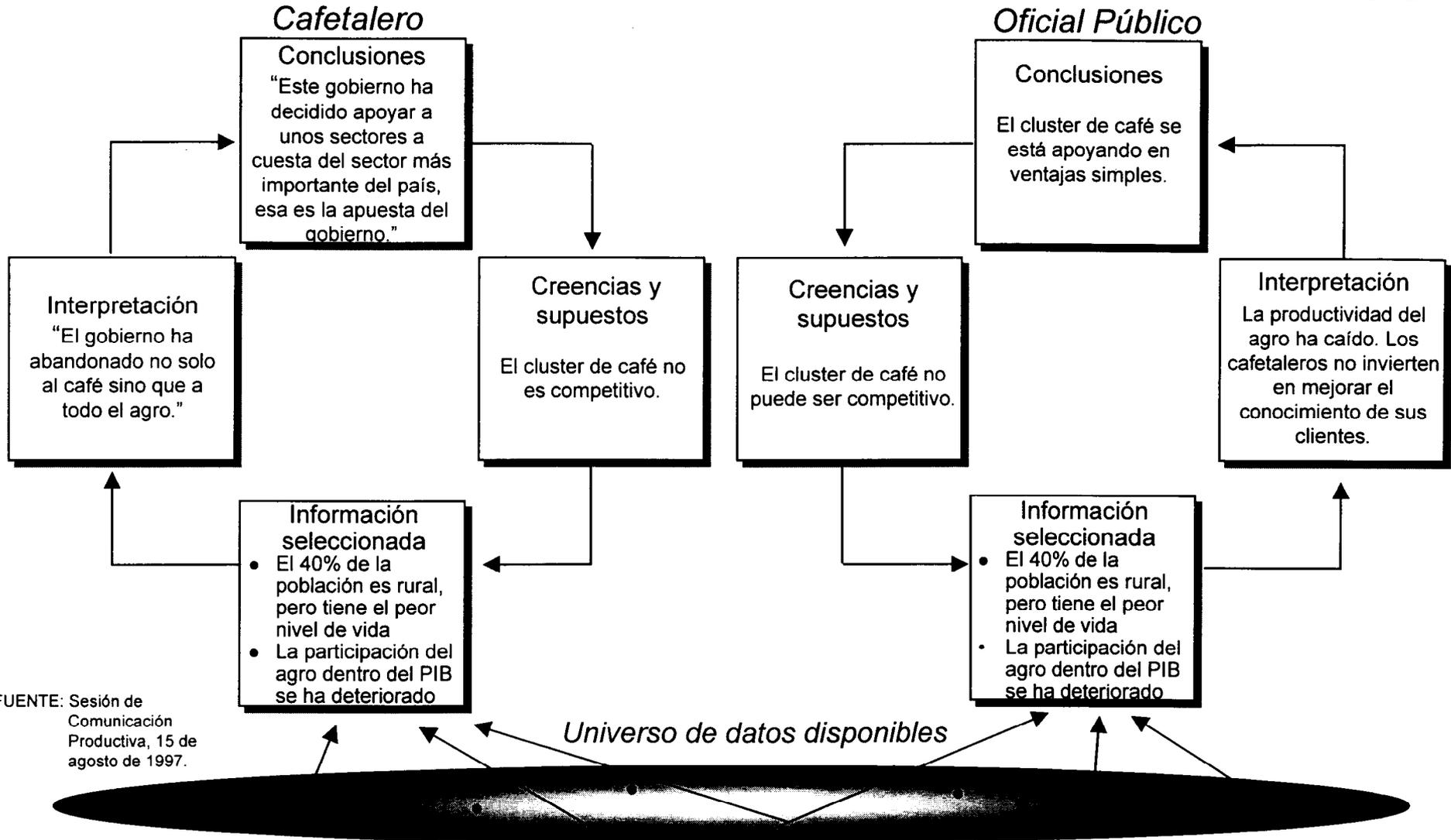
FUENTE: Encuesta a los tostadores de café en los Estados Unidos realizada por Monitor.



60% mencionó guerra, pobreza y política. 30% no conoce nada al respecto.

Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

Comunicación Productiva: Causas del Deterioro de la Industria de Café

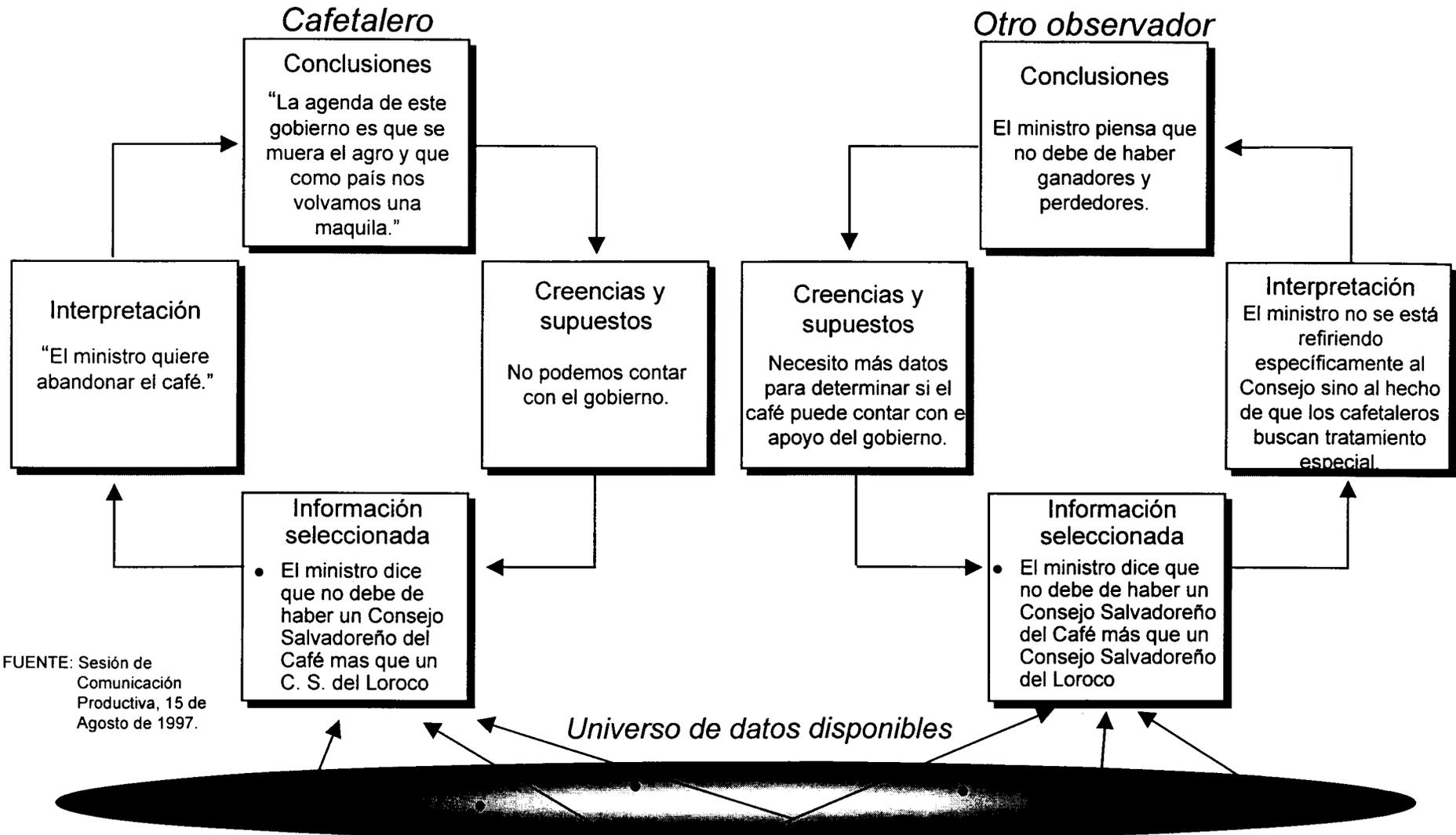


FUENTE: Sesión de Comunicación Productiva, 15 de agosto de 1997.

Tanto el cafetalero como el oficial público están llegando a conclusiones lejanas a los datos originales.

Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

Comunicación Productiva: La Postura del Gobierno Frente al Café



FUENTE: Sesión de Comunicación Productiva, 15 de Agosto de 1997.

Algunos cafetaleros están filtrando e interpretando dichos del gobierno en su peor luz y se auto-convencen de la inflexibilidad y malas intenciones del gobierno. A la misma vez, algunos funcionarios del gobierno no son muy sensitivos al antagonismo histórico y causan provocaciones inecesarias.

Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

Agenda

- Objetivos
 - Descripción del Proyecto
 - Antecedentes
 - **Plan de Trabajo**
-
- Presupuesto
 - Mecanismo Evaluador
 - El Proyecto en el Contexto de Objetivos a Largo Plazo

Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

Plan de Trabajo

• Campaña Interna: Gira “Road Show”

6 de abril - 20 de abril

**Generar Consenso
sobre el Mensaje
Organizar una
Delegación**

- Reunirse con cada uno de los cuatro gremios
- Retroalimentación sobre los mensajes
- Comprometerse a una fecha límite para que cada gremio vote sobre la idea y seleccione representantes para las delegaciones
- Selección final de delegados

20 de abril - 11 de mayo

**Programar
Reuniones**

- Identificar tomadores de decisión claves en cada uno de los cinco grupos
- Identificar los mejores puntos de contacto
- Fijar y preparar reuniones

11 de mayo - 15 de junio

**La Campaña
Termina**

- Discutir mensaje con representantes de los cinco grupos
- Delegados se reúnen después de cada reunión para retroalimentación y mejoramiento de proceso

15 de junio - 22 de junio

**Revisar Avances
Extraer Puntos
Clave Aprendidos**

- Delegados se reúnen para recopilar lo aprendido y evaluar la receptividad de los mensajes
- Reportar a los cuatro gremios
- Presidentes de los cuatro gremios y delegados discuten triunfos y fracasos del proyecto y posibilidades para más proyectos (expandiendo mensaje a audiencia clave para crear base de consumidores locales)

Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

Plan de Trabajo

● Campaña Externa: Specialty Coffee Association of America

16 de feb - 17 de abril

Logística de la Presentación

- Formar comité para manejar logística de la presentación
- Seleccionar delegado(s) de los gremios
- Aprobación oficial de participación de parte de SCAA
- Reservaciones de hotel y de aerolíneas
- Selección de 3-5 mensajes con el Consejo y Procafé para crear materiales de presentación

6 - 17 de abril

Mensajes y Materiales

- Identificar nichos de mercado dentro de la industria de especialidades de café en los que El Salvador se podría enfocar; promover adecuadamente
- Identificar compradores potenciales de café verde, tostadores y detallistas que podrían ser receptivos

17 de abril

Participación en Congreso de SCAA

- Presentaciones constantes a participantes de congreso
- Comentarios y retroalimentación de participantes

18 - 30 de abril

Revisar Avances Extraer puntos clave aprendidos

- Delegados se reúnen para recopilar lo aprendido y evaluar la receptividad de los mensajes y el uso de materiales adecuados
- Reportar a los cuatro gremios
- Presidentes de los cuatro gremios y delegados discuten triunfos y fracasos del proyecto y posibilidades para más proyectos

Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

Agenda

- Objetivos
 - Descripción del Proyecto
 - Antecedentes
 - Plan de Trabajo
 - **Presupuesto**
-
- Mecanismo Evaluador
 - El Proyecto en el Contexto de Objetivos a Largo Plazo

Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

Presupuesto

Campaña Interna: Giro "Road Show"

- No hay incrementos en costo significativos

Campaña Externa: Conferencia de SCAA

Specialty Coffee Association of America — Denver

Hotel y tarifa aerea (2 personas): \$2500

Materiales de Presentación: \$1000

Total \$3500*

*Nota: La Campaña Externa va a ser financiada con fondos del Consejo.

Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

Agenda

- Objetivos
 - Descripción del Proyecto
 - Antecedentes
 - Plan de Trabajo
 - Presupuesto
 - **Mecanismo Evaluador**
-
- El Proyecto en el Contexto de Objetivos a Largo Plazo

Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

Mecanismo Evaluador

- Mecanismo evaluador sería un comité compuesto por los presidentes de los cuatro gremios y el dirigente del Consejo Salvadoreño del Café
- Criterios a evaluar
 - Fue adecuada la coordinación entre los cuatro gremios? Demasiado engorroso?
 - Se establecieron objetivos realistas?
 - En cada situación fueron estructurados adecuadamente los mensajes para el público?
 - Que tan receptivo fue el público al mensaje?
 - Se identificaron formas de mejorar el *mensaje* o el *producto* en los congresos?
 - Se utilizaron los mejores recursos disponibles?
 - Fue bien gastado el dinero?
 - Fue transparente e inclusivo el proceso?

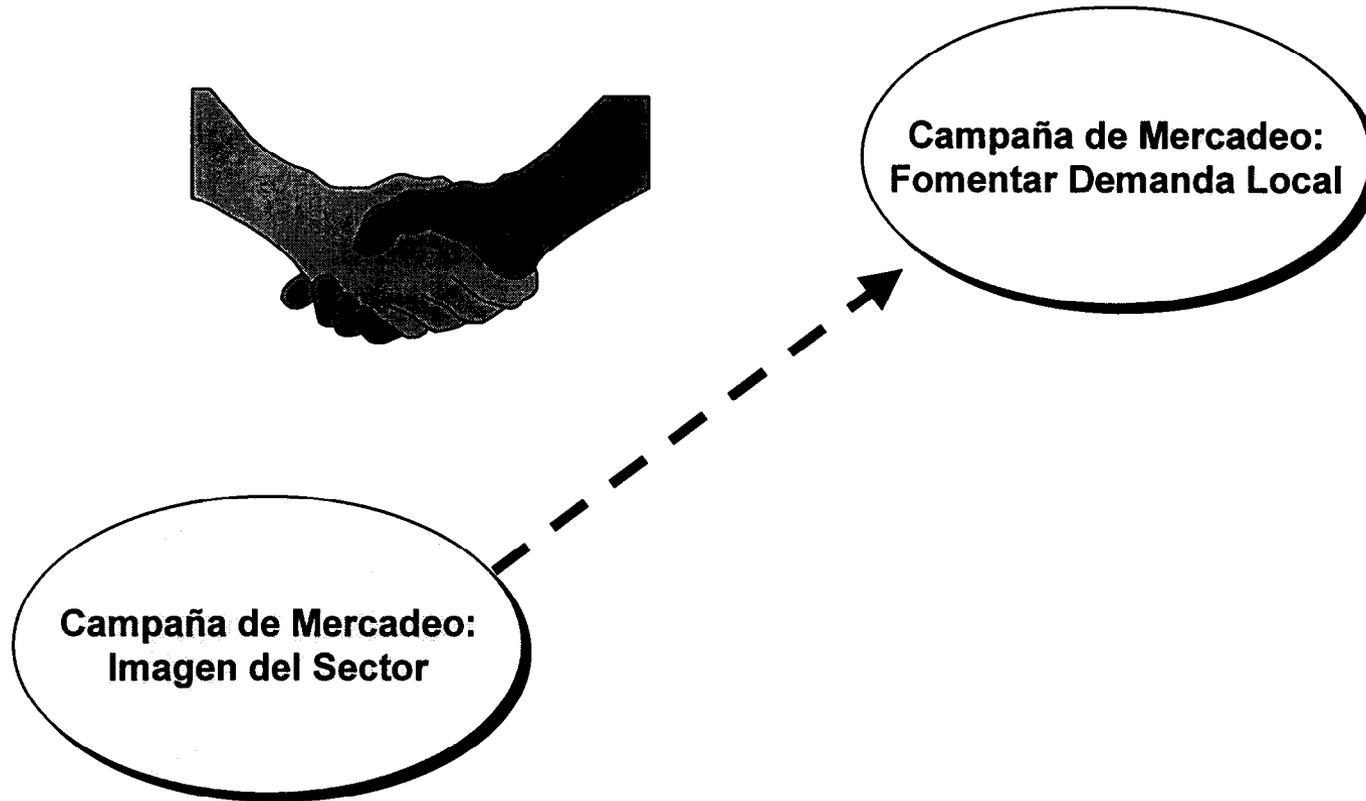
Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

Agenda

- Objetivos
- Descripción del Proyecto
- Antecedentes
- Plan de Trabajo
- Presupuesto
- Mecanismo Evaluador
- **El Proyecto en el Contexto de Objetivos a Largo Plazo**

Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

Creando Confianza



El proyecto pílogo es un ejercicio en la cooperación que se espera cimentará bases de confianza para montar campañas y proyectos cada vez más complejos.

Proyecto Pílogo de Café: Campaña de Imagen

Posibles Proyectos para el Largo Plazo

- Campaña para Fomentar Demanda Local
- Recopilación Información Base de Datos para Compradores
- Degustación para Compradores de Café Extranjeros en El Salvador
- Campaña de Mercadeo Externo: Estableciendo una Marca
- Colaboración con Colombia para Fomentar el Consumo de Café en EEUU
- Crear una Campaña Ecológica de Agua Limpia
- Crear una Campaña de Café y Biodiversidad
- Dar Fondos para estudios en Ingeniería de Café en una universidad (Chair at a University)