

**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES**

Informe Final del Proyecto de Graduación

**Oportunidades de exportación del té de hierbas de la empresa  
costarricense Manza-Té al mercado chileno**

Sustentante

Kendall Ariana López Peña

Proyecto de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador  
para optar al grado de Licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en  
Comercio Internacional

Heredia, 2011

## **Dedicatoria**

A mis padres,  
Geovanny López y Zulay Peña

A mis hermanas,  
Maciel López y Anny Mariel López

A mi abuelita,  
Antonia Medrano

A mi mejor amiga,  
Andrea Jiménez Vargas

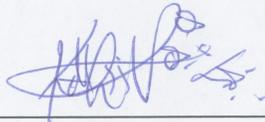
**OPORTUNIDADES DE EXPORTACIÓN DEL TÉ DE HIERBAS DE  
LA EMPRESA COSTARRICENSE MANZA-TÉ AL MERCADO  
CHILENO**

Proyecto de graduación en Relaciones Internacionales, con énfasis Comercio  
Internacional

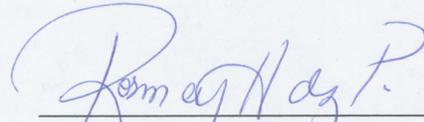
Postulante

KENDALL ARIANA LÓPEZ PEÑA

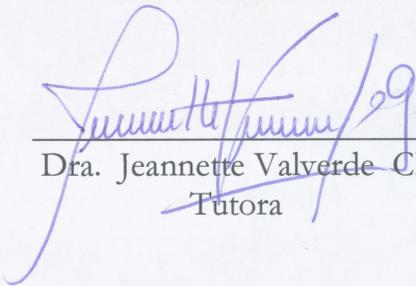
**MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR**



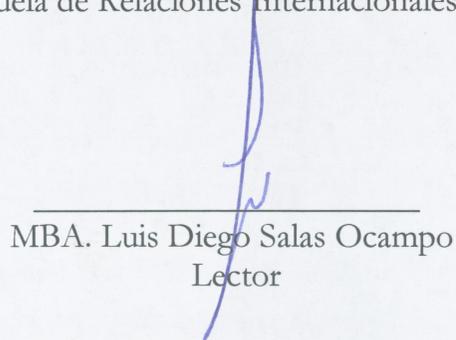
MAE Katia Vasconcelos Vásquez  
Representante del Decano



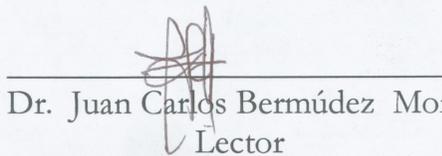
MBA. Rosmery Hernández Pereira  
Representante del Director  
Escuela de Relaciones Internacionales



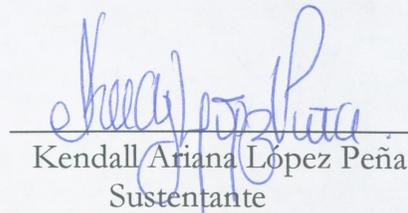
Dra. Jeannette Valverde Chaves  
Tutora



MBA. Luis Diego Salas Ocampo  
Lector



Dr. Juan Carlos Bermúdez Mora  
Lector



Kendall Ariana López Peña  
Sustentante

06 de diciembre de 2011

## Resumen ejecutivo

La Corporación Manza-Té es una empresa costarricense que exporta a Panamá, Nicaragua, Honduras, El Salvador, Guatemala y República Dominicana; y actualmente valora la posibilidad de ingresar al mercado chileno. Dicha empresa cuenta con empaques innovadores capaces de competir en ese mercado y en particular con la capacidad productiva y los recursos financieros para hacerlo. Cabe destacar, que previo a esta investigación tales aspectos eran desconocidos por la empresa y correspondían a las razones principales de su temor. No obstante, la empresa motivada por las oportunidades comerciales en el mercado chileno, reconoce que antes de iniciar la exportación debe desarrollar un proceso de aprendizaje holístico de aquellos elementos que puedan ejercer alguna influencia positiva o negativa.

Haciendo referencia a las capacidades objetivas y subjetivas, como el primer elemento a considerar, el ámbito interno demuestra deficiencias en materia organizacional. La ausencia de un Departamento de exportación genera un recargo y duplicidad de funciones en algunas personas de la empresa, y este aspecto constituye uno de los principales inconvenientes. El resto de los temas tratados particularmente en las capacidades objetivas como el plan de negocios y aspectos del perfil estratégico presentan algunas contrariedades. Sin embargo, las mismas requieren simplemente de asesoría y de pequeñas correcciones. Por otra parte, el tema de la capacidad de aprendizaje del personal de la empresa propuesto en las capacidades subjetivas representa el aspecto más importante que se debe considerar antes de iniciar el proceso de exportación; ya que hace referencia a la adaptabilidad del personal a nuevos mercados. Todos los aspectos antes mencionados se consideran estrictamente necesarios antes de iniciar la exportación de té de hierbas a Chile.

El Tratado de Libre Comercio entre Chile y Costa Rica permitió oportunidades que facilitan la exportación de té, a ese país entre las cuales se destaca que los productos de té de hierbas de la empresa Manza-TÉ ingresan al mercado chileno en la actualidad con arancel de 0%, el cual responde al trato de origen de la mercancía.

En cuanto a las normativas y trámites costarricenses para la exportación de té, no se requiere de ninguna nota técnica o permiso especial por parte del Ministerio de Salud o cualquier otra entidad en Costa Rica. Y el resto de los documentos necesarios para la

exportación representan únicamente formas de normalización de medidas y condiciones de los interesados. Por lo tanto, no se deben considerar como obstáculos. En este proyecto se determinó que en territorio costarricense el número de documentos y requisitos son mínimos y muchos de ellos realizados por la agencias de aduanas. No obstante, en cuanto a las normativas de acceso de Chile, este proyecto estudia las normas de etiquetado y las normas fitosanitarias exigidas no sólo por Chile sino de importancia también para cualquier mercado exterior. Dichas normas requieren de varios trámites documentales. Sin embargo, al realizarlos con antelación la empresa puede avanzar sin contrariedades

El mercado y el producto presentan mayores ventajas y por tanto mayores oportunidades. El mercado chileno es uno de los mayores consumidores de té y de agua de hierbas a nivel mundial, registrando un consumo per capita de 600 gramos en 2010, lo que equivale a unos US\$12 por persona, siendo la bebida caliente más demandada en el país. Además se denotó que Chile cuenta con una estabilidad política y social que la hace un escenario ideal para iniciar un proceso de exportación. Por otra parte, si bien el proyecto se realizó con los productos “Té TuttiFruti” (frutas) y el “Té de manzanilla” (producto “estrella” de la compañía). La investigación igualmente reveló importantes oportunidades para otra línea de productos de la empresa, los cuales poseen una ventaja competitiva sobre la competencia de la industria de té en Chile.

## **Agradecimiento**

A Dios,

Por ser mi fuerza, mi motor, mi todo.

A mis padres,

Por su apoyo incondicional, por su dulce amor y sobre todo por los grandes sacrificios.

A mi tutora,

Por su apoyo y entero compromiso.

A la Gerente Wendy Araya,

Por su paciencia y cooperación en la realización de este proyecto.

A la Corporación Manza-Té S.A

Por la amabilidad y la accesibilidad que me brindaron para el desarrollo de la investigación.

# Tabla de contenido

<b>Resumen ejecutivo</b> .....	ii
<b>Agradecimientos</b> .....	iv
<b>Tabla de contenido</b> .....	v
<b>Lista de tablas</b> .....	viii
<b>Lista figuras</b> .....	viii
<b>Lista acrónimos</b> .....	ix
<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo I</b> .....	3
<b>Bases teóricas y metodológicas para el diseño del proyecto</b> .....	3
1. Justificación.....	3
2. Planteamiento del problema .....	4
3. Objetivo General .....	4
4. Objetivos Específicos.....	5
5. Marco Referencial .....	5
6. Metodología de la Investigación .....	7
<b>Capítulo II</b> .....	11
<b>Evaluación de las condiciones objetivas y subjetivas del té de hierbas</b> .....	11
1. Capacidades Objetivas.....	14
1.1 Gestión y organización.....	14
1.2 Producción.....	21
1.3 Infraestructura.....	24
1.4 Recursos financieros.....	25

2. Capacidades Subjetivas	
2.1 Habilidades y destrezas de la gerencia y el personal.....	26
2.2 Motivación compromiso del personal con la inserción en nuevos mercados en el extranjero.....	26
2.3 Capacidad de aprendizaje del cuerpo directivo y del recurso humano en general para aplicar nuevas técnicas y conocimiento de la empresa.....	27

### **Capítulo III. Requerimientos y regulaciones costarricenses para la exportación de té de hierbas**

1. Relación comercial Chile –Costa Rica.....	32
2. Perfil de Chile.....	37
3. Trámites obligatorios para la realización de las exportaciones en Costa Rica	
3.1 Registro como exportador ante la Promotora del comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER).....	42
3.2 Ministerio de Salud.....	43
3.3 Formularios de Exportación.....	44
3.4 Factura comercial.....	45
3.5 Certificado de origen .....	46
3.6 Lista de Empaque.....	46
3.7 Certificación de embalaje.....	47
3.8 Póliza de seguro.....	47
4. El mercado chileno y su normativa para la internacionalización del Té de hierbas	
4.1. Requerimientos normativos de acceso al mercado chileno.....	48
4.1.1 Normas sanitarias y fitosanitarias.....	49
4.1.2 Normas de etiquetado.....	50
4.1.3 Inscripción de la marca.....	52

<b>Capítulo IV</b> .....	58
<b>Propuesta de comercialización del Té de hierbas al mercado chileno para la empresa costarricense Manza-Té</b> .....	58
<b>Capítulo V</b> .....	70
<b>Conclusiones</b> .....	70
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	73
<b>Anexos</b> .....	76

## Tabla de cuadros

Cuadro 1. Estrategia metodológica.....	9
Cuadro 2. Descripción de producto.....	13
Cuadro 3. Misión de la Corporación Manza-Té.....	16
Cuadro 4. Visión de la Corporación Manza-Té.....	17
Cuadro 5. Análisis FODA.....	29
Cuadro 6. Balanza comercial con Chile.....	33
Cuadro 7. Comercio bilateral entre Costa Rica y Chile.....	34
Cuadro 8. Principales exportaciones de Costa Rica, 2010.....	35
Cuadro 9. Principales exportaciones e importaciones de Chile hacia y desde Costa Rica...	36
Cuadro 10. Mercado del Té.....	38
Cuadro 11. Documentos para exportar.....	48

## Tabla de figuras e imágenes

Figura 1. Té de Manzanilla.....	12
Figura 2. Té de Frutas.....	12
Figura 3. Organigrama de la Corporación Manza-Té.....	18
Figura 4. Procedimiento de tramitación de un registro de marca.....	56

## Tabla de acrónimos

BL:	Conocimiento de embarque o Bill of Landing
CEPAL:	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIF:	Costo, seguro y flete, insurance and freight
COMEX:	Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica
DAE:	Declaración aduanera de exportación
DIRECON:	Dirección de comercio y relaciones económicas internacional de Chile
DGA:	Dirección General de Aduanas
DUA:	Declaración Única Aduanera
FOB:	Libre a bordo del transporte o free on board
FODA:	Sistema de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
MAG:	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MSF:	Medidas sanitarias y fitosanitarias
INA:	Instituto Nacional de Aprendizaje
INAPI:	Instituto Nacional de Propiedad Industrial
ITSON:	Instituto Tecnológico de Sónora
IVA:	Impuesto del valor agregado
PIB:	Producto interno bruto
PYMES:	Pequeñas y medianas empresa
PROCOMER:	Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica
UBF:	Unilever best food
USA:	Estados Unidos
TLC:	Tratado de libre comercio

## Introducción

El proyecto titulado “Oportunidades de exportación del té de hierbas de la empresa costarricense Manza-Té al mercado chileno” surgió como una manera de apoyar a la pequeña empresa costarricense MANZA- TÉ en su inserción en un nuevo mercado. Su escogencia se debió a que no cuenta con ningún tipo de conocimiento e información referente al mercado chileno; de forma que la investigación representa un insumo importante para la empresa en la comercialización del Té de hierbas en el mercado chileno, y la selección del producto obedeció a que la empresa desde sus inicios ha sido líder en el mercado costarricense en la categoría de Tés de Hierbas (Infusiones).

El problema de esta investigación hizo referencia entonces a ¿Cuáles son las oportunidades de exportación del té de hierbas de la empresa costarricense Manza- Té en el mercado chileno?

El objetivo general de esta investigación inquirió identificar las oportunidades de exportación del té de hierbas de la empresa costarricense Manza- Té en el mercado chileno. Mientras que los objetivos específicos se abocaron a evaluar las capacidades objetivas o internas de la empresa Manza-Té para ingresar al mercado chileno, tomando en cuenta la infraestructura, el personal, la experiencia y el proceso productivo para conocer el grado de preparación de la empresa para exportar a dicho mercado. Así como también, la identificación de las capacidades subjetivas del contexto externo de la empresa, a partir de la situación económica y política de Chile.

Otro de los objetivos específicos consistió en la descripción de los requerimientos y regulaciones costarricense para la exportación del Té de hierbas a Chile y las condiciones de acceso que el mercado chileno establece en la introducción de Té de hierbas.

Por último la investigación persiguió una evaluación de las oportunidades de exportación de la empresa Manza-Té a partir de las fortalezas y debilidades que se derivan del estudio de la empresa y su entorno externo.

La metodología del presente proyecto de investigación consistió en un enfoque cualitativo de carácter descriptivo. En la cual se utilizaron las técnicas de entrevista a

profundidad realizada a Wendy Araya Gerente General de la empresa Manza-Té, la observación no participante y el diagnóstico FODA como instrumento de recolección de la información.

El presente documento consta de cinco capítulos. El primero se reserva para el problema, la justificación, planteamiento de los objetivos, el planteamiento teórico y finalmente la metodología.

El segundo capítulo se refiere a la evaluación de las capacidades objetivas y subjetivas de la empresa. Este es el primer pilar que se debe valorar antes de iniciar esfuerzos exportadores. Los elementos contemplados en este apartado manifiestan el potencial exportador de Manza-Té S.A. Así mismo permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El tercer capítulo se refiere a los aranceles, impuestos internos que afecta una carga exportada. Aunado se consideran los trámites y documentos que deben contemplarse en Costa Rica. En estas páginas se determinan las gestiones obligatorias a realizar, con el propósito de considerar si los requerimientos son una obstrucción o bien una ventaja para el proceso de exportación. En este apartado también se mencionan aspectos relacionados al mercado chileno, tales como la competencia y aspectos tanto políticos como económicos del país.

El cuarto capítulo contempla una propuesta de comercialización del té de hierbas para la empresa costarricense Manza-Té.

Finalmente se desarrolla un apartado sobre las conclusiones y recomendaciones a contempladas por Manza-Té S.A. para lograr una exportación del Té de hierbas y con riesgos mínimos.

# Capítulo I

## Bases teóricas y metodológicas para el proyecto

### *1. Justificación*

El actual orden internacional resulta más interdependiente. Frente a esta situación Costa Rica apuesta a un modelo de apertura comercial que le permita alcanzar un mayor desarrollo. Es de esta forma, que ante la política comercial de apertura a nuevos mercados adoptada, el tema sobre las oportunidades de exportación resulta de un verdadero interés.

La novedad de este tema de investigación recae precisamente en apoyar de manera específica a la pequeña empresa costarricense MANZA- TÉ a insertarse a un nuevo mercado. La escogencia de esta empresa se ha debido a que la Corporación Manza-Té de C.A., S.A. no cuenta con conocimientos e información referente al mercado chileno; es de esta manera que la investigación representa un insumo importante para la empresa en la comercialización del Té de hierbas en ese mercado. Mientras, la selección del producto obedeció a que la empresa desde sus inicios ha sido líder en el mercado costarricense en la categoría de Té de Hierbas (Infusiones), principalmente por su calidad y por el buen servicio al cliente (Manza-Té, 2011).

El apoyo que se pretende realizar a dicha empresa se fundamenta sobre uno de los ejes de la política comercial del país, el cual corresponde a la promoción de exportaciones.

De la misma manera, representa un aporte importante para la disciplina de las Relaciones Internacionales; ya que para poder alcanzar exitosamente dicho eje, las empresas necesitan de un apoyo, que les permita insertarse competitivamente en la economía internacional.

La afinidad personal por los procesos de internacionalización y el afán de implementar el conocimiento propio para ayudar a pequeñas y medianas empresas costarricenses a iniciar un proceso de exportación fueron las motivaciones personales para realizar esta investigación.

## *2. Planteamiento del problema*

La intención de investigar sobre las oportunidades de exportación de la empresa costarricense Manza-Té en el mercado chileno surge a partir de una previa indagación acerca de cuáles eran los mercados a los que exportaba dicha empresa. Al tener conocimiento de éstos, se pudo apreciar que Manza-Té no exporta actualmente hacia el mayor consumidor de Té en Latinoamérica-Chile-, lo cual resulta ambivalente ante la presencia de un potencial mercado como Chile y por la existencia del Tratado de Libre Comercio entre ese país y Costa Rica. Es de esta forma como surge la inquietud de investigar cuáles son las oportunidades de exportación de la empresa Manza-Té en el mercado chileno.

El sujeto de estudio es la empresa costarricense Manza- Té, es una pequeña empresa de carácter familiar que exporta a Nicaragua, El Salvador, Panamá, Honduras y República Dominicana y el objeto de estudio son las oportunidades de exportación a Chile.

Tomando en cuenta los hechos anteriores nace como problema de investigación, la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las oportunidades exportación del té de hierbas de la empresa costarricense Manza- Té en el mercado chileno?

Del planteamiento de este problema se desprenden las siguientes interrogantes; ¿Cuáles son las capacidades objetivas y subjetivas de la empresa Manza-Té para exportar a Chile? ¿Cuáles son los requerimientos y regulaciones costarricenses a considerar para la exportación de té a Chile? ¿Cuáles son las condiciones de acceso establecidas por Chile que influyen en la introducción del té?

## *3. Objetivo General*

Elaborar una propuesta de comercialización a partir de las oportunidades de exportación del té de hierbas de la empresa costarricense Manza- Té al mercado chileno

#### *4. Objetivos Específicos*

- i. Determinar las capacidades objetivas o internas de la empresa Manza-Té para ingresar al mercado chileno, tomando en cuenta el orden organizacional, el personal, la producción y la gestión de las operaciones del comercio internacional
- ii. Evaluar las capacidades subjetivas de la empresa Manza-Té, a partir de la visión y dirección gerencial, el conocimiento de mercados y el potencial del recurso humano para determinar la percepción que la empresa tiene sobre su propio potencial y capacidades
- iii. Identificar los requerimientos y regulaciones costarricenses a considerar para la exportación del Té de hierbas a Chile, así como también las condiciones de acceso que el mercado chileno establece en la introducción de Té de hierbas
- iv. Elaborar una propuesta de comercialización a partir de las oportunidades de exportación de la empresa Manza-Té, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades que se derivan del estudio de la empresa y su entorno externo

#### *5. Marco Referencial*

Actualmente se han publicado diferentes artículos y libros respecto a la importancia de las oportunidades de exportación y de la promoción de exportaciones tanto para las Pymes como para el desarrollo de un país. Sin embargo, no existen publicaciones o planes de exportación elaborados específicamente para la empresa costarricense Manza-Té.

En el artículo “Oportunidades para las Pymes” el consultor y analista Julio A. Millán argumenta que “para que las empresas puedan evaluar las oportunidades comerciales en posibles mercados potenciales se requiere de un apoyo a la exportación, a la innovación tecnológica, capacitación y desarrollo de la calidad del sistema educativo, así como también de desarrollo de bancas de fomento, micro bancos y préstamos, micro créditos y sistema impositivo promotor” (citado por Gómora, 2006:157). De manera que, para lograr el éxito de las Pymes en su proceso de internacionalización es necesaria una buena gestión de la información, aunado a tecnología, desarrollo de la educación y apoyo financiero.

Las oportunidades comerciales vistas desde un enfoque de estudio basado en el aprendizaje, se fundamentan en el rol del conocimiento de la empresa para el desarrollo de las actividades en mercados exteriores. La acumulación de este conocimiento de mercado incrementa la habilidad de la empresa para coordinar actividades internacionales así como la disposición de la empresa para destinar recursos a dichas actividades. (Armario, Rastrollo & González; 2009)

La autora Piedad Cristina Martínez Carazo en su artículo “Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de las Pymes”, estipula que la promoción de exportaciones surge como “una respuesta amplia a las necesidades de la PYME, a raíz de la complejidad para exportar y de su carencia y conocimientos que pueden situarla en desventaja competitiva en los mercados internacionales. Así la promoción de exportaciones se ha convertido en una política prioritaria de los gobiernos de los países desarrollados, recién industrializados y especialmente en vías de desarrollo, al considerar las fuertes implicaciones que tiene la exportación en la política económica de una nación”(Martínez 2007: 2).

Además, es importante destacar, la labor que desempeña actualmente la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica en torno al tema de las oportunidades de exportaciones. Entre otras acciones las capacitaciones bajo los programas “Creando exportadores” y “La decisión de exportar”; asimismo “Capacitaciones Especializadas”, Seminarios “Conociendo el mercado”, Taller de “Adaptación al producto”, capacitaciones de procesos de exportación y Talleres de “Actualización legal”. El primero de estos programas se fundamenta bajo un fortalecimiento de la capacidad exportadora, mientras el segundo se basa en la importancia de una preparación previa al desarrollo de una estrategia de internacionalización. Constituyéndose entonces, ambos programas en pautas generales que permitan definir la estrategia de las empresas para un futuro negocio de exportación.

La importancia de esta investigación consiste entonces, precisamente en que no existen investigaciones enfocadas de forma específica a la exportación del Té de hierbas al mercado chileno, así como tampoco investigaciones previas realizadas en la empresa Manza Té. De manera que, la investigación sobre las oportunidades de exportación de la empresa Manza-Té al mercado chileno, con respecto al té de hierbas representa un aporte significativo para la

empresa; en tanto que la investigación no solo proporcionará los insumos para la toma de decisión a mediano o largo plazo de incursionar en dicho mercado, sino que pretende minimizar el riesgo de exportar al mercado chileno.

La investigación constituye por otra parte un aporte al promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas del país.

## *6. Metodología de la investigación*

El presente proyecto de investigación se basó en un enfoque cualitativo de carácter descriptivo para comprender las acciones de la empresa costarricense Manza- Té y su entorno externo. Para lograr lo anterior se utilizaron las técnicas de revisión documental, entrevista a profundidad realizada a la gerente general de la corporación Manza-Té, Licda. Wendy Araya, observación no participante, y diagnóstico FODA para la recolección de la información.

*6.1 Etapas de la investigación:* Para determinar las oportunidades de exportación fue necesaria la revisión de múltiples aspectos, por ejemplo: la visión y misión, los obstáculos del comercio y la propuesta de comercialización de la empresa. Por ello fue necesario focalizar los esfuerzos de manera organizada y dirigida para evitar que aspectos importantes que usa la empresa no fueran tomados en cuenta. Para lograr la realización de este proyecto se planteó la división del trabajo en tres fases. La primera de ellas se refirió a la evaluación del potencial exportador, la segunda abarcó las regulaciones costarricenses para la exportación y la tercera fase correspondió al análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se derivan del estudio de la empresa.

*6.1.1 Primera fase:* Para realizar la evaluación del potencial exportador de la empresa se utilizó la técnica de entrevista y observación no participante. De manera que fue necesario la creación y aplicación de un cuestionario que permitió acceder a la información para determinar las capacidades objetivas y subjetivas de la empresa (anexo 1). Las preguntas elaboradas fueron abiertas con la intención de incluir tantos detalles fueran necesarios.

Las interrogantes fueron basadas en las capacidades objetivas y subjetivas se consultó sobre: la infraestructura, el personal, la producción, la gerencia, la capacidad de aprendizaje; entre otros. Al mismo tiempo se tomo en cuenta aspectos de exportación.

*6.1.2 Segunda fase:* Se diseñó otro apartado de investigación el cual consideró los elementos que una empresa como Manza-Té debe cumplir para poder exportar. Dicho apartado tuvo por objeto determinar requisitos y regulaciones internas de carácter institucional que afectan etapas previas a la exportación del té de hierbas. Para poder obtener la información fue necesario recurrir a fuentes primarias como PROCOMER, PRO-CHILE y Tribunal Aduanero Nacional. Al mismo tiempo, se recurrió a fuentes secundarias de documentos e información de internet.

*6.1.3 Tercera fase:* Una vez realizado el FODA y puesto en práctica, se analizaron los resultados observados. El FODA es un “instrumento evaluativo que ofrece un panorama conciso de la situación estratégica de la empresa” (Longenecker, Petty, Palich y Moore, 2007: 64). La ventaja de esta forma de valoración fue que permitió visualizar claramente los elementos que deberán ser cambiados o mejorados para el proceso de exportación de la empresa Manza-Té a Chile.

Durante el proceso del diagnóstico FODA participó Wendy Araya gerente general de la empresa y la sustentante de este proyecto de graduación. De forma que los resultados adquiridos corresponden a sesiones de trabajo y a entrevistas a profundidad realizadas a dicha gerente.

A continuación se presenta el esquema que guió la elaboración de este segmento:

Cuadro 1

## Estrategia Metodológica

FASE	ESTRATEGIA	FUENTES	PRODUCTO
<p><b>Evaluación del potencial exportador</b> Propósito: Realizar un estudio de las capacidades objetivas y subjetivas de la empresa</p>	<p>Desarrollo de los instrumentos de evaluación</p>	<p>Información primaria y secundaria. Entrevista en profundidad con la Gerente Wendy Araya Observación no participante Diagnóstico FODA</p>	<p>Capítulo II Evaluación de las condiciones objetivas y subjetivas de Manza-Té S.A</p>
<p><b>Requerimientos y Regulaciones costarricenses para la exportación</b> Propósito: Determinar requisitos y regulaciones institucionales a considerar para la exportación del Té de hierbas</p>	<p>La tramitología a considerar por la empresa Manza-Té para exportar</p>	<p>Información primaria Entrevista al personal de PROCOMER Entrevista al personal de la Dirección General de Aduanas</p>	<p>Capítulo III Requerimientos y regulaciones costarricenses para la exportación de Té de hierbas, así como también las condiciones de acceso que el mercado chileno establece en la introducción de este producto</p>
<p><b>Evaluación de las oportunidades de exportación</b> Propósito: Evaluar las oportunidades de exportación para incursionar en el mercado chileno y a su vez mermar el riesgo que implica comercializar a nuevos mercados.</p>	<p>Estudiar las fortalezas y debilidades que se derivan del estudio de la empresa y su entorno externo; esto para apreciar las habilidades y capacidades de la empresa</p>	<p>Información Primaria Diagnóstico FODA: Sesiones de trabajo con la gerente general y entrevistas a profundidad</p>	<p>Capítulo IV Propuesta de comercialización del Té de hierbas al mercado chileno para la empresa costarricense Manza-Té</p>

Fuente: Elaboración propia

## **Alcances**

La ejecución de este proyecto de investigación beneficia a la empresa costarricense Corporación Manza-Té S.A; ya que le ayuda a insertarse al mercado chileno, mediante el proceso de exportación. La investigación evalúa el potencial exportador de la empresa a través del FODA, instrumento de recolección de información, en el cual se estudia las capacidades internas y externas de la compañía. También se describen las regulaciones costarricenses para la exportación y las normativas de acceso que la empresa debe conocer para ingresar al territorio chileno. Por último el proyecto de investigación contempla una Propuesta de comercialización resultado del estudio de las fortalezas y debilidades de la empresa. Dicha propuesta se fundamenta en los productos de té de “Manzanilla” y té de frutas “Tutti frutti”.

## **Limitaciones**

Las limitaciones u obstáculos se encontraron primeramente en la fase inicial del trabajo de campo, al tratarse de una empresa como sujeto de estudio de la investigación se dependía de la disponibilidad del tiempo que el personal tuviera para la aplicación de las entrevistas y la rapidez en la capacidad de respuesta a dudas enviadas vía correo electrónico. Otro de los obstáculos se encontró en las instituciones gubernamentales y no gubernamentales; ya que el personal de dichas instituciones no tiene suficientemente claro a quién compete cada información particular. Dicho de otro modo, al inicio de la investigación el personal con regularidad redireccionaba la información que se les consultaba a otro trabajador de la misma institución.

## Capítulo II

### **Evaluación de las condiciones objetivas y subjetivas de la empresa Manza-té para la exportación de té de hierbas al mercado chileno**

#### **La empresa**

Corporación Manza-Té S.A. es una empresa costarricense que nació en 1970 con la siembra de manzanilla y a partir de 1973 inició con la comercialización de esta hierba en sobres de tela. Desde sus inicios la empresa ha sido líder en el mercado nacional en la categoría de Tés de Hierbas (Infusiones), principalmente por su calidad y por el buen servicio a los clientes.

En los años de 1983 a 1988 se desarrollaron nuevos tipos de tés: zacate de limón, borraja, tilo, cardamomo, diente de león y menta. Luego, en 1991 salieron al mercado las tres primeras mezclas de hierbas conocidas actualmente como Dige-Té (digestivo), Silue-Té (adelgazante) y Tranqui-Té (tranquilo). Debido a la creciente demanda de sus productos la empresa se vio en la necesidad de ampliar la línea y en este momento se ofrecen diferentes tipos de té, los cuales se dividen en manzanilla, té negro, frutas, hierbas y mezclas de hierbas.

La Corporación Manza-Té es una pequeña empresa de ciento diez empleados. Su estructura comprende la gerencia general y la presidencia, los cuales mantienen estrecha comunicación, asimismo conjuntamente con la Junta Directiva toman las decisiones de alto mando orientadas al crecimiento nacional e internacional de la compañía. Los siguientes puestos de recepción y gestión de calidad corresponden a puestos de soporte a la gerencia general y el resto de las gerencias. Dichas gerencias pertenecen a las gerencias de recursos humanos, producción, ventas y financiero subordinadas a la gerencia general y la presidencia.

Actualmente, dicha empresa exporta a países como Panamá, Nicaragua, Honduras y República Dominicana. Sin embargo, no exporta hacia el mayor consumidor de Té en Latinoamérica- Chile y tampoco cuenta con ningún tipo de conocimiento e información referente al mercado chileno.

La propuesta de comercialización para la empresa Manza-Té se realiza con los productos de té: “Manzanilla” y “Tutti frutti”, los cuales se presentan a continuación:

Figura 1

Té de Manzanilla



Figura 2

Té de Frutas



La descripción de producto de cada uno de ellos se presenta en la siguiente tabla:

Cuadro 2  
Descripción de producto

<b>Producto</b>	<b>Té de Manzanilla</b>	<b>Té de Frutas</b>
1. Tipo	Té natural	Té natural
2. Clase	Plantas medicinales	Mezcla de frutas
3. Dimensiones	Largo 14.5 cm y 7.5 cm ancho	Largo 13,5 cm y 6,5 cm ancho
4. Peso	32.5 g	40 g
5. Usos	Para tomar frío o caliente	Para tomar frío o caliente
6 Beneficios	Alivia los cólicos y el dolor abdominal. Debido a que posee propiedades anti-inflamatorias, antiespasmódicas y antisépticas.	Las frutas ayudan a la digestión y son fuentes de minerales, además de su exquisito sabor y aroma.

Fuente: Elaboración propia

El actual gobierno costarricense liderado por la presidenta Laura Chinchilla Miranda, así como también el gobierno anterior del Dr. Oscar Arias (2006-2010) apostaron por una política comercial sustentada en los ejes de “Negociaciones comerciales internacionales”, “Aplicación de Acuerdos comerciales internacionales”, “Fomento de las inversiones”, “Relaciones con la sociedad civil” y la “Promoción de exportaciones”( COMEX,2011). Para

lograr este último eje y que las empresas puedan emprender cualquier proceso de exportación con los mínimos riesgos es necesario que éstas realicen previamente un diagnóstico o evaluación de sus capacidades tanto internas como las de su entorno externo.

La relevancia de una evaluación recae en determinar si la empresa costarricense cuenta con una infraestructura sólida y preparada que le permita atender las exigencias de los potenciales clientes en el mercado internacional. De manera que la decisión de entrar en el negocio de exportación dependerá en gran medida de su potencial exportador, el cual puede ser definido como “el conjunto de capacidades constituidas por condiciones objetivas y subjetivas que tiene una empresa para penetrar con éxito los mercados exteriores y con ello aprovechar las oportunidades de negocios que se ofrecen dichos mercados” (Moya citado por Valverde, 2004: 11)

Es de esta forma que, reconociendo la importancia de la evaluación de las capacidades de la compañía y su entorno externo, el presente capítulo evalúa el potencial exportador de la empresa costarricense Corporación Manza-Té a través del análisis FODA.

**1. Capacidades objetivas:** Pueden definirse como “las capacidades concretas, medibles, en términos de recursos, alianzas, tecnología, logística, información, producción e infraestructura. Estas condiciones son perceptibles y observables, y generalmente están asociados a activos físicos y de infraestructura” (Valverde, 2004: 11). Estas condiciones se relacionan principalmente con la aptitud organizativa para exportación.

La presente investigación toma en cuenta las siguientes variables objetivas: la gestión y organización, la producción, la infraestructura y los recursos financieros.

**1.1 Gestión y organización:** La exportación es un proceso que requiere de tiempo del personal directivo, principalmente en las primeras etapas de desarrollo de los mercados externos. Si las personas que dirigen la empresa no asumen una actitud de compromiso, responsabilidad y liderazgo con la exportación, los demás miembros de la empresa puede ser que no tomen la iniciativa con la seriedad requerida y con ello todo el esfuerzo no valdrá la pena. Del mismo modo, según Valverde puede ser que “la organización actual de las ventas no sea conveniente para atender las exportaciones, y sea imperativo realizar un rediseño de toda la estructura, estrategias y procedimientos que vinculan la empresa con sus clientes y el

mercado” (Valverde 2004:11). De esta manera los aspectos de la organización de Manza-Té que se toman en cuenta son los siguientes:

*1.1.1 Plan de negocios:* Séneca (citado por el Instituto Tecnológico de Sonora; sin fecha) mencionó en alguna ocasión que “ningún viento es favorable para quien no conoce el puerto al que quiere arribar”. Un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos. Igualmente, el plan de negocios es un medio para concretar ideas; es una forma de poner las ideas por escrito, en blanco y negro, de manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor. (ITSON; sin fecha)

La Corporación Manza-Té no cuenta con un Plan de negocios en forma escrita, a pesar de que la empresa tiene en mente objetivos claros tanto para el mercado nacional como para el mercado externo, tenerlos en mente no es suficiente ya que existe una línea muy débil entre el pensamiento y la acción, entre las intenciones y los hechos, el plan de negocios permite cruzar esa línea; esto debido a que funciona como una guía básica que lleva a concretar las ideas. Por otra parte la gerente Wendy Araya menciona alguno de los objetivos de la empresa, los cuales son: el posicionamiento de la marca y de los consumidores de 25 años y amas de casa jóvenes en el mercado nacional y un desarrollo similar del posicionamiento de la marca en Centroamérica y el Caribe. Asimismo, el fortalecimiento del personal interno y de los proveedores para un crecimiento conjunto entre ellos y la empresa.

*1.1.2 Visión y Misión:* La misión debe responder al motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- a) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
- b) lo que pretende hacer, y
- c) el para quién lo va a hacer.

Asimismo, es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

(Promonegocios, 2006). De manera que tanto la misión como la visión de la corporación costarricense Manza-Té definen el punto de partida y el desarrollo de la empresa. Es así, que la empresa tiene conocimiento de dónde se encuentra y hacia dónde se dirige.

La misión de la Corporación Manza-Té está bastante bien estructurada y responde a los tres elementos claves que debe contener una misión; dicho de otro modo, Manza-Té lo que pretende cumplir en su entorno (mercado del té) es producir y comercializar productos naturales y alimentos de calidad; a través del bienestar del consumidor y desarrollar las operaciones con responsabilidad social y ambiental; para los socios comerciales y partes interesadas.

### Cuadro 3

#### Misión de la Corporación Manza-Té

<p>“Producimos y comercializamos productos naturales y alimentos de calidad, buscando el bienestar del consumidor, desarrollando nuestras operaciones con responsabilidad social - ambiental, brindando rentabilidad y estabilidad a nuestros socios comerciales así como a otras partes interesadas”.</p>
--

Fuente: Wendy Araya, Comunicación directa 2011

Con respecto a la visión, la información presentada en el cuadro 3 refleja dos ideas centrales que representan el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, al mismo tiempo sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad; ya que manifiesta lo que será el negocio de la corporación Manza-Té más adelante.

## Cuadro 4

### Visión de la Corporación Manza-Té

“Ser líderes en la Región Centroamericana, Panamá y el Caribe en la producción y comercialización de té (infusiones) naturales, así como, desarrollar otros mercados para incrementar la participación de nuestros productos.

Ser reconocidos como una empresa comprometida con la calidad e inocuidad, el desarrollo sostenible y la responsabilidad social, siendo la mejor opción para nuestros clientes, proveedores e inversionistas, brindando a nuestros colaboradores las oportunidades para desarrollarse integralmente”.

Fuente: Wendy Araya, Comunicación directa 2011

1.1.3 *Organigrama*: La corporación Manza-Té cuenta con una representación gráfica del organigrama de la empresa, en el cual las relaciones jerárquicas están bien definidas. Sin embargo, de acuerdo con Wendy Araya gerente general, la Junta Directiva debe estar incluida en dicho organigrama entre la presidencia y la gerencia general.

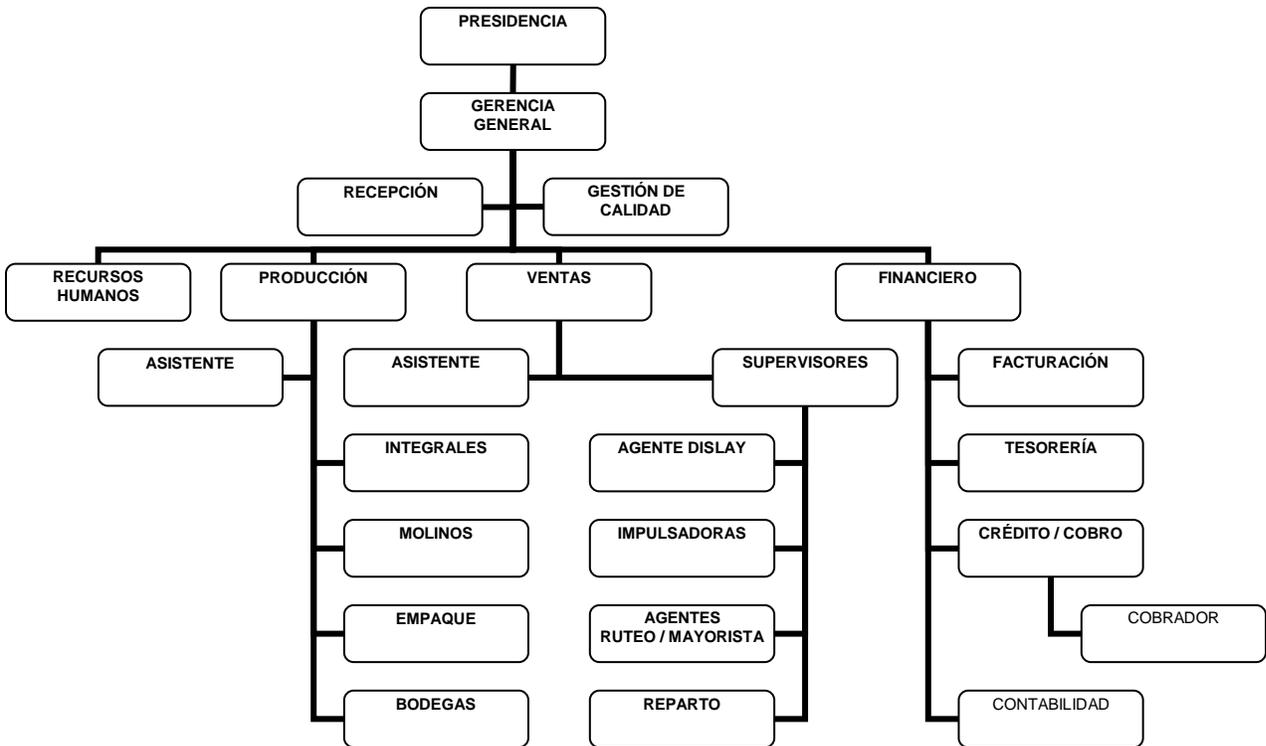
Los primeros dos recuadros del organigrama del primer nivel del perfil gráfico representan al dueño de la compañía (presidente) y a la gerente general, ellos mantienen una estrecha comunicación, asimismo conjuntamente con la Junta Directiva (que no aparece en el organigrama) toman las decisiones de alto mando orientadas al crecimiento nacional e internacional de la empresa. Mientras que los siguientes puestos de recepción y gestión de calidad corresponden a puestos de soporte a la gerencia general y al resto de las gerencias. En el segundo nivel del organigrama se encuentra la gerencia de recursos humanos, producción, ventas y financiero subordinadas a la gerencia general y a la presidencia. De las cuales las últimas tres cuentan con la mayor parte de los colaboradores de la empresa.

De acuerdo con Araya (2011) se requiere de una precisa comunicación entre la división de las gerencias y apoyo constante entre las mismas, para lograr esto las gerencias se reúnen una vez cada quince días. Igualmente, la importancia de esta constante comunicación recae en la capacidad de decisión que tienen éstas ante la ausencia de la gerencia general.

La estructura organizativa proporcionada por Manza-Té es la siguiente:

Figura 3

Organigrama de la Corporación Manza-Té



Fuente: Corporación Manza-Té

1.1.4 *Puestos, tareas y funciones:* Manza-Té S.A. cuenta con un listado de los puestos (anexo 3), en los cuales según Wendy Araya, básicamente el nombre indica la función. Este hecho acentúa las limitaciones de carácter funcional presentes en la dirección de la empresa; ya que no permite la especialización de tareas ni la asignación de responsabilidades. Lo anterior se evidencia en la duplicidad y recargo de funciones presentes en los departamentos de calidad y exportación y en algunos de los colaboradores de la empresa como la asistente de gerencia gerencial, quien desempeña labores de asistente de producción y funciones enfocadas a la logística de las exportaciones de la empresa. Es necesario, destacar que la empresa no cuenta con un departamento de exportación como tal. De manera, que las funciones de este departamento se ven recargados en otros puestos como los de asistente de

gerencia general y de producción, el cual tal y como se expresó anteriormente desempeña la misma persona. Es así que en la actualidad el personal tiene un recargo de funciones tanto en el área de exportación como en el departamento de calidad.

#### *1.1.5 Personal*

- i. Conciencia de la gerencia y de los trabajadores/as de la importancia del reto de exportar al mercado chileno:* La mayor parte de las barreras para exportar están en la misma empresa, se necesita que toda la empresa piense de manera internacional, “desde la recepcionista hasta el dueño” (Minervini 2004: 28). Según Wendy Araya, “un 100% del personal tiene conocimiento de los mercados a los que exporta la empresa. Un 70% por medio de capacitaciones conoce a dónde se exporta y por qué, mientras un 30% tiene una inducción general. Asimismo, el departamento de producción de la compañía es el que tiene un 100% de conocimiento de los mercados a los que exporta”. (Araya, 2011)

Sin embargo, el departamento de ventas es el menos informado debido al poco tiempo que los trabajadores/as de dicho departamento permanecen en la empresa, lo cual dificulta realizar las capacitaciones. Igualmente, según Araya los agentes de ventas, los display y los demostradores son los menos involucrados en los procesos de exportación que realiza la empresa.

- ii. Experiencia de los trabajadores del proceso de exportación a otros mercados:* La gerente Wendy Araya considera que “la experiencia y los conocimientos en materia de exportaciones de los trabajadores es más alto en las áreas de trámite y logística y no tanto en gestión de ventas y apoyo a distribuidor; ya que esta última parte la subcontratan. Sin embargo, los criterios para seleccionar y contratar el personal se basan en la experiencia que han desarrollado los trabajadores/as a lo largo del tiempo en la empresa”. (Araya, 2011)

En materia de capacitación de exportaciones a los trabajadores, la empresa realiza seminarios y charlas, una o dos veces al año dirigida a su personal. Los criterios para designar a las personas que recibirán la capacitación se basan únicamente en estar involucradas laboralmente en el tema a recibir. Por otro lado, Wendy Araya valora el desempeño del departamento de exportaciones (este

actualmente no existe, lo ejecuta una persona de otro departamento), en cuanto a rentabilidad, eficacia y eficiencia en las operaciones como un departamento con grandes oportunidades de mejora.

La investigación de mercado, un aspecto importante en los procesos de exportación, es un elemento que como se mencionó anteriormente no ejecutan los trabajadores de la empresa sino que se realizan con base en estudios de PROCOMER o por medio de investigaciones de mercados efectuadas por una empresa de outsourcing contratada por Manza-Té, que tiene oficinas también en el resto de Centroamérica y que se encarga además de llevar a cabo la logística de exportación (incluyendo algunos procedimientos aduaneros necesarios para el proceso de exportación) de la empresa. De manera que la empresa conoce las demandas de los mercados a través de visitas de valoración y retroalimentación de los distribuidores y estudios previamente contratados.

- iii. *Experiencia en materia de exportación:* Los resultados ya obtenidos por una empresa en los mercados extranjeros y las enseñanzas obtenidas de sus éxitos y sus fracasos influyen también en sus potencial de exportación, “en términos de conocimientos y desarrollo de destrezas para enfrentar la toma de decisiones frente a algún problema que se presente en el mercado de destino, sea con algún cliente, distribuidor o agencia de gobierno” (Valverde 2004: 12). Actualmente exporta sus productos a mercados como El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá y a República Dominicana (Manza-Té, 2011). La gerente Wendy Araya considera que algunas de las enseñanzas obtenidas de las exportaciones anteriores son: en primera instancia evaluar el distribuidor, esto por el asunto de los pagos; ya que ha ocurrido que tienen atrasos con las fechas de pago debido a no haber estudiado el distribuidor con anticipación. Asimismo, con respecto a los pagos la empresa funciona 50% con despacho de pedido y luego el otro 50% treinta días después de la entrega”. ( Araya, 2011)

La señora Araya considera que otra de las enseñanzas obtenidas es la importancia de la realización de análisis previo del mercado. Menciona el caso de Guatemala; donde debido a la ausencia de una investigación de mercados más

exhaustiva, no se pudo observar que había un consumo masivo del producto en las pulperías del país y no en los supermercados, lugar donde se había empezado a comercializar.

Los Registros de inscripción de la marca a nombre de la empresa es otro aspecto a considerar en este momento por Manza-Té para futuras exportaciones. La experiencia de Honduras demostró que por no haber inscrito la marca a nombre de la empresa se tuvo que seguir enviando la mercadería al distribuidor en dicho país, sin la posibilidad de cambiar por otro distribuidor. Asimismo, Araya comenta que a la empresa le tomó alrededor de diez adquirir en Honduras los derechos de la marca nuevamente. No obstante, otra las enseñanzas de esa experiencia fue vislumbrar en la negociación la posibilidad de cambio de distribuidor en el momento que sea necesario para la compañía.

La promoción y la política para los planes de mercadeo son otras de las enseñanzas resultado de las anteriores exportaciones. La experiencia les ha demostrado que es necesario contemplar esos aspectos en la negociación y que la promoción deben ejecutarla tanto Manza-Té como el distribuidor en el mercado extranjero; dicho de otro modo 50% - 50%. De esta forma, estas enseñanzas influyen en la toma de decisiones que en la actualidad realiza Manza-Té; ya que según Araya les ha permitido ser más ordenados y sobre cuidadosos a la hora de enfrentar nuevos mercados (Araya, 2011).

## *1.2 Producción*

La capacidad de producción es otro de los aspectos que se debe evaluar para entrar en el negocio de la exportación a Chile ya que; “debe contarse con una planta y equipo suficientes para abastecer el mercado interno junto con la capacidad complementaria que permita satisfacer la demanda exterior” (Valverde 2004: 11). La producción de Té de hierbas de la Corporación Manza-Té S.A se puede describir como un proceso delicado de complejidad media. Factores como la humedad y los microorganismos son determinantes en la calidad y éxito del producto. De acuerdo con Wendy Araya la elaboración de té de hierbas se puede resumir en seis pasos:

- a) Máquina “Molienda y Zaranda”: se trae la hierba (ramita), se muele y se pasa por las zarandas para otorgarle una consistencia más fina.
- b) Máquina Purificadora o también llamada “3 en 1”: seca (incluso granulada), purifica y mezcla la hierba.
- c) Máquina empacadora: empaca las hierbas en los sobres sencillos.
- d) Manual: Incorporación de los sobres a las cajas
- e) Máquina envolvente: coloca el número de lote de las cajas y finalmente envuelve las cajas con poli propino, un material transparente que le da el recubrimiento final a las cajas.

La acción de coordinar y ejecutar la producción de la empresa resulta determinante en la organización de la producción. La señora Wendy Araya reconoce la importancia de este hecho y por ello actualmente la producción se realiza mediante dos turnos: de seis de la mañana a dos de la tarde y de dos de la tarde a 10 de la noche, con la capacidad de cambiar de turno. Con base en los inventarios y proyecciones el gerente de producción y el asistente de producción realizan una programación dirigida. Mientras que la supervisión de los turnos la efectúan las supervisoras de turno.

*1.2.1 Capacidad de producción:* “La capacidad de producción puede distinguirse entre capacidad de producción teórica, que es el volumen máximo de producción alcanzable si se supone el total aprovechamiento de la tecnología, y capacidad de producción práctica, que es el volumen de producción obtenido si tiene en cuenta la capacidad ociosa o los recursos mal utilizados” (Andersen, 1999: 71). Dicho de otro modo, la corporación Manza- Té en pleno uso de la estructura productiva produce un volumen máximo de 600 mil cajas por mes, lo que significa 15 millones de sobres por mes. Esto equivale a un peso de 234 mil kilos, en el cual se mezclan todos los tipos de hierbas procesadas. Es decir, por año la compañía bajo las condiciones tecnológicas dadas produce un volumen máximo de 7.200.000 cajas. Este volumen máximo se distribuye entre 80% para el mercado nacional y de exportación mientras que el otro 20% es producción ociosa. Tomando como 100% el 80% antes mencionado, se destina un 70% al mercado nacional y un 10 % para la exportación.

Sin embargo, según la entrevista con Wendy Araya en caso de exportar a Chile se ocuparía 15% de los 20% de la producción ociosa. Lo que corresponde a un total de 90 mil cajas por mes, o bien 2 millones cincuenta mil sobres por mes (Araya, 2011).

En caso de que fuera necesario incrementar la producción, a la empresa le tomaría seis meses para aumentar la producción en porcentajes adicionales al 20% ocioso; a través de una programación previamente definida.

*1.2.2 Control de calidad del producto final:* La corporación Manza-Té cuenta una persona que se encarga de vigilar los mecanismos del proceso de producción para detectar la presencia de errores en el producto final. Asimismo, según Wendy Araya “por tratarse de un producto delicado el colaborador encargado tiene como función principal la identificación de la carga biológica, la humedad y los contaminantes tanto físicos como químicos presentes en las hierbas. El proceso de producción es ejecutado mayoritariamente por máquinas, de manera que el control está orientado a la vigilancia de la actuación de cada máquina, en donde se examina el tratamiento adecuado de la hierba por parte de las mismas e igualmente que en cada una de las etapas de producción del té de hierbas sean inspeccionadas las cargas biológicas, la humedad y los contaminantes físicos y químicos” (Araya, 2011).

Posteriormente, cada departamento se encarga del control final del producto en su determinada área.

*1.2.3 Insumos de producción:* En materia de producción se cuenta con una red de proveedores nacionales e internacionales para la materia prima y material de empaque. Cada producto cuenta con aproximadamente dos o tres opciones de proveedores y según Araya dependiendo del producto la empresa se enfoca en uno o dos de ellos.

Manza-Té cuenta con parámetros de calidad o bien fichas técnicas de calidad para cada insumo de calidad (proveedor). Según Wendy Araya lo que se busca en cuanto a precios es que se encuentren en un rango aceptable (precio respecto a la calidad). Dicho de otro modo, la empresa maneja estándares de precios, donde se tiene conocimiento que un kilo de hierbas oscila los dos dólares. Sin embargo, en caso de que los precios aumenten cuentan con tres opciones adicionales de proveedores tanto nacionales como internacionales para cotizar los precios de la materia prima. No obstante, resulta importante destacar que la primera opción de la empresa es nacional.

Por otro lado, los proveedores de Manza-Té según Araya están en la capacidad de proveer más materia prima en caso de exportar a Chile. Sin embargo, en caso de no estarlo considera que la materia prima se puede importar del exterior, mientras los proveedores nacionales trabajan para suministrarla a la empresa.

### *1. 3. Infraestructura*

*1.3.1 Planta de producción instalada:* Según la observación realizada la planta cuenta con todas las condiciones necesarias para la producción de Té de hierbas. Las instalaciones de la compañía disponen de las áreas y condiciones precisas para el almacenamiento y manejo de las materias primas y el producto terminado. El nivel tecnológico en cuanto a las máquinas es alto. Recientemente la compañía instaló una máquina purificadora de tecnología de punta, siendo la única empresa en todo el país que la posee. Cabe destacar además que, dicha máquina está en proceso de patentizarse.

Esta máquina purificadora o también llamada “tres en uno” no sólo mejoró el proceso de producción de la empresa sino que permite una serie de beneficios. Las hierbas para té son un tipo de hierba que debe estar a un nivel de humedad de 13 % grados para posteriormente ser secada con bromuro de metilo, el cual es tóxico para el ambiente. De manera que antes que la empresa adquiriera esta nueva máquina era necesario que los proveedores entregaran las hierbas a ese nivel a la compañía para no alterar la calidad de la hierba. No obstante, actualmente la nueva máquina purificadora le permite a los proveedores entregar las hierbas a niveles un poco más altos del 13% sin alterar la calidad del producto; ya que ésta diseñada para la eliminación de los microorganismos en las hierbas e incluso para su secado sin necesidad de que se encuentren a un nivel de 13% de humedad. Al mismo tiempo, la máquina permite una disminución en los costos; ya que al realizar también la función de secado se eliminó el pago de trasladar las hierbas a otro lugar para dicha etapa del proceso. La purificación de esta máquina es con ozono, lo cual representa una innovación para el país; ya que el ozono no se ha utilizado en seco en ninguna compañía de Costa Rica.

El resto de la planta instalada corresponde a la máquina “Molienda o Zaranda”, la cual es de tecnología A y es para la molienda y el granulado. Sin embargo, Wendy Araya reconoce “la importancia de mejorar dicha máquina, que al igual que la máquina purificadora ayude a mejorar el proceso productivo de la empresa” (Araya, 2011).

Posteriormente, se encuentra la máquina empacadora de los sobres sencillos, aparato que según la gerente general es novedoso. En mayo del presente año se lanzó al mercado sobres de envoltura metalizada únicamente para los productos de frutas; debido a la humedad particular que presentan estas hierbas, con esto se procura mejorar la conservación de esta línea de productos. Dicha envoltura metalizada se realizará en el extranjero, por lo cual el producto casi terminado se acabará de empacar en las instalaciones de la fábrica. Esta situación acarreará una serie de costos de exportación e importación de los productos de frutas. No obstante lo anterior, la empresa lo realizará en aras de mejorar la calidad de sus productos, ya que existe un fuerte compromiso hacia el consumidor de comercializar productos de la más alta calidad.

La última de las máquinas de las instalaciones de la corporación Manza-Té corresponde a la máquina envolvedora, la cual coloca el número de lote de las cajas y finalmente envuelve las cajas con poli propino, un material transparente que le da el recubrimiento final a las cajas.

*1.4. Recursos financieros:* “La comercialización en el extranjero requiere un aumento de capital para nuevas inversiones, y para el financiamiento o sostenibilidad de las actividades de investigación, promoción y mercadeo en general. No sería recomendable que una empresa inicie un proceso de exportación si la base financiera no es lo suficientemente fuerte para apoyar el esfuerzo exportador” (Valverde 2004: 11). La Corporación Manza-Té tiene la sostenibilidad financiera para asumir los costos de la exportación a Chile y eventualmente ofrecer un crédito de uno o dos meses a sus compradores. De manera, que no tendría que recurrir a préstamos, a menos que se tuviera que comprar dos máquinas de embasado para abastecer la demanda del mercado chileno. Sin embargo, de tratarse sólo de una máquina de embasado el préstamo, según la gerente Wendy Araya no sería necesario.

**2. Capacidades subjetivas:** Con respecto a las condiciones subjetivas pueden definirse como “aquellas capacidades intangibles vinculadas a la visión y dirección gerencial, al conocimiento de los mercados y al potencial del recurso humano. Lo subjetivo está estrechamente vinculado a la percepción que la empresa tenga de su propio potencial y capacidades, así como del contexto que rodea sus operaciones comerciales, principalmente

las características, condiciones y tendencias del mercado, así como sus competidores” (Moya citado por Valverde 2004: 12). Valverde menciona la variable de “auto concepto empresarial”, en donde es el mismo empresario el que puede sobreestimar o subestimar su potencial exportador y que por tanto lo induce a cometer errores ya sea por su excesiva confianza o bien por su falta de confianza.

Algunas de las variables subjetivas evaluadas con la gerente general Wendy Araya y el personal de la Corporación Manza-Té S.A son las siguientes: las habilidades y destrezas de la gerencia y del personal en general, la motivación y compromiso del personal; y la capacidad de aprendizaje.

*2.1 Habilidades y destrezas de la gerencia y el personal:* En cuanto a la perspectiva de habilidades y destrezas que debe tener la gerencia para exportar y asimismo el personal en general; la gerente Wendy Araya destaca el conocimiento en comercio exterior y en negociación, el conocimiento de las cadenas de supermercados, ventas en general y en ruteo; es decir cómo aplicar el precio establecido en los mercados internacionales. Por otro lado, considera que el resto del personal por lo menos debe tener conocimiento del producto y de los mercados a los cuales se exporta.

Cabe destacar, que Araya es graduada de Administración de empresas con énfasis en comercio internacional, asumió la gerencia general de la compañía en el año 2003. Sin embargo, ha visto crecer la compañía de su padre por lo tanto conoce cada uno de los productos y denota gran pasión por la empresa y los productos que comercializan. De esta manera las habilidades más destacables de la gerente son su conocimiento en el comercio exterior, en los productos y en la empresa en general.

*2.2 Motivación y compromiso del personal con la inserción en nuevos mercados en el extranjero:* Liderar según Valverde se define como “crear equipos con espíritu y cohesión. Esto es, involucrar a los otros en todos los aspectos de las tareas, incluyendo lo relacionado con planes y decisiones. El verdadero líder es quién hace que sus trabajadores se sientan co-dueños y no simplemente unos brazos contratados” (Valverde 2004: 46). Para Araya, la comunicación es muy importante, dicho de otro modo la capacidad para transmitir la información tanto al interior de la empresa como al importador mismo, resulta vital para el éxito de la exportación. Para el caso del interior de la empresa la transmisión de información ayuda en

la toma de decisiones y permite la aportación de ideas por parte del personal. Mientras que para el caso del importador la transmisión de información según Wendy Araya permite dar un valor agregado a la relación “exportador- importador”; ya que por medio de la empresa de outsourcing que les colabora como una especie de “departamento de exportación” se envía la información al distribuidor sobre las técnicas promocionales exitosas en el mercado nacional, con el propósito de que éstas puedan ser utilizadas en los mercados internacionales, asimismo se envía información acerca de actualizaciones de empaque.

Sin embargo, se puede observar que la gerencia además de contar con la motivación propia y el convencimiento de que es una promotora de cambio al interior de la empresa, realiza también importantes esfuerzos para transmitir ese sentimiento a la organización. No obstante, estos esfuerzos no han sido suficientes ya que aún existe cierta resistencia por parte del personal para adaptarse a nuevos mercados. Esto se detallará más adelante en el punto siguiente de la capacidad de aprendizaje del recurso humano.

*2.3 Capacidad de aprendizaje del cuerpo directivo y del recurso humano en general para aplicar nuevas técnicas y conocimientos de la empresa:* Carranza (Carranza citado por Valverde; 2004: 16) señala dos condiciones básicas necesarias para orientar y entender todo proceso de ajuste con el entorno, para el caso de los mercados externos menciona las siguientes:

- a) Mientras más se conozca y entiendan las características del ambiente, la empresa tendrá mayores posibilidades para desarrollarse y para percibir los problemas y desafíos que la afectan, así como las oportunidades que se presentan.
- b) Debido a la imposibilidad de controlar totalmente el entorno, toda empresa requiere contar con una capacidad de adaptación y aprendizaje, a fin de sobrevivir y desarrollarse en dicho entorno

La adaptación se considera entonces como la habilidad que tiene la organización para modificarse así misma o modificar su ambiente cuando se presentan influencias que afectan su eficiencia o resultados (Carranza citado por Valverde; 2004: 16). La gerente Wendy Araya califica como medio la capacidad de aprendizaje del cuerpo directivo y del recurso humano en general para aplicar nuevas técnicas y conocimientos de la empresa. Esto porque según su criterio “existe oportunidad para crecer con respecto a la capacidad de aprendizaje de la

compañía; ya que aún la empresa debe trabajar en aspectos como el benchmarking y la preparación para ferias internacionales” (Araya, 2011).

Por otro lado, Araya considera que “una de las debilidades en cuanto a la capacidad de aprendizaje es la adaptabilidad hacia nuevos mercados”. La gerente señala que “si trata de una exportación ocasional donde se realiza en forma esporádica, sin ninguna planificación y donde no hay que realizar adaptaciones al producto o exigencias del mercado, el personal de la empresa no tiene problemas para realizar la exportación. Sin embargo, si la corporación debe realizar adaptaciones para insertarse en nuevos mercados, entonces la capacidad para procesar esa adaptación es más lenta por parte de dicho personal” (Araya, 2011).

La decisión de entrar en el negocio de la exportación por parte de la empresa Manza-Té dependerá en gran medida de su potencial de exportación, el cual según Valverde puede ser definido como el conjunto de capacidades constituidas por condiciones objetivas y subjetivas que tiene la empresa para penetrar con éxito los mercados exteriores, y con ello aprovechar las oportunidades de negocios que se ofrecen o se presentan en nichos de mercados (Valverde 2004: 11).

A continuación se ofrece un resumen de las condiciones objetivas y subjetivas de la empresa costarricense Manza-Té S.A. según análisis FODA:

Cuadro 5

Análisis FODA

Evaluación de la capacidad exportadora

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Capacidad instalada de la planta</li><li>-Productos de calidad</li><li>-Experiencia en el mercado externo: Panamá, Nicaragua, Honduras y República Dominicana</li><li>-Existencia de financiamiento: capacidad para asumir la exportación a Chile y las actividades de promoción y mercadeo</li><li>-Existencia de capital</li><li>-Recurso humano con experiencia</li><li>-Máquinas de alta y media tecnología</li><li>-Empaques innovadores, capaces de competir en el mercado chileno</li><li>-Mínimas adaptaciones al producto</li><li>- Proveedores con capacidad de abastecer el mercado chileno</li><li>-La empresa está en la capacidad de eventualmente ofrecer crédito de uno o dos meses a sus compradores</li><li>- Principal fuente de información PROCOMER. Esta institución proporciona información sobre mercados externos de interés y también acerca de posibles compradores</li></ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Recurso humano con recargo y duplicidad de funciones</li><li>-Falta de conocimiento en inteligencia comercial e investigación</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ausencia de un departamento propio de exportación, de manera que aumenta el costo para contratar una empresa externa</li> <li>-No cuenta con experiencia en Chile</li> <li>- Ausencia de un Plan estratégico escrito, por lo tanto ausencia de objetivos, metas y acciones</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Deseo de la gerencia de ingresar a nuevos mercados</li> <li>-Capacidad de liderazgo de la gerencia general</li> <li>- Fuerte cultura de té en Chile: Los chilenos son grandes consumidores de té. Chile está posicionado como el primer consumidor de esta bebida en América Latina y top ten en el mundo</li> <li>-Existencia de un Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica y Chile</li> <li>- Los productos té de hierbas “Manzanilla” y “TuttiFrutti” ingresan a Chile con arancel 0%</li> <li>-IncurSIONAR en nuevos negocios con otra línea de productos de la empresa</li> <li>- Las regulaciones tanto nacionales como chilenas para la exportación de té poseen un bajo nivel de complejidad</li> <li>-La inscripción de la marca en Chile se puede realizar por internet, de manera sencilla</li> <li>- Actualmente el Estado costarricense está implementando un fuerte modelo de apertura comercial y de apoyo a las PYMES para la promoción de exportaciones</li> </ul>

<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tardía capacidad de adaptación a nuevos mercados por parte del personal de la empresa</li> <li>- Crisis económica</li> <li>- Fuerte competencia: Unilever y Cambiasso Hnos.</li> <li>-Precios de comercialización</li> <li>- Costos de transporte y logística</li> <li>-Desconocimiento del mercado chileno; así como políticas administrativas y técnicas</li> <li>-Productos sustitutos</li> </ul>
-----------------	--

Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior permite una visualización global de las condiciones objetivas y subjetivas de la empresa a través del FODA.

Sin embargo una vez tratadas las capacidades y deficiencias que pueda tener la empresa, resulta necesario contemplar también las condiciones normativas del escenario al que se desea ingresar. Ya que si bien las condiciones empresariales de la corporación son aspectos que puede trabajar con el propósito de ser más competitiva. Aspectos como las barreras comerciales y no comerciales que influyen en la exportación del té de hierbas en el mercado chileno no son manipulables, por tanto es importante conocer y manejar dichos aspectos para que no se conviertan en un obstáculo. El siguiente capítulo aborda las condiciones y requerimientos nacionales y chilenas para lograr la exportación de Té de hierbas a Chile.

## Capítulo III

### Requerimientos y regulaciones costarricenses para la exportación de té de hierbas

La exportación está en función de cuatro importantes parámetros: el mercado, el producto, la empresa y la información (Minervini 2004). Este último punto fundamenta el hecho de que las operaciones comerciales del proceso de la exportación necesitan no sólo tomar en cuenta las capacidades internas y externas de la empresa, sino también del conocimiento de las regulaciones nacionales y propias del mercado seleccionado. Su importancia surge a medida en que la empresa posea más información respecto a los requerimientos y normativas a cumplir, más sencillo será la inserción del producto a un nuevo mercado. Por ello, el presente capítulo contempla todas las regulaciones nacionales para la exportación de Té de hierbas.

Asimismo, dicho capítulo contempla además aspectos concernientes a la relación comercial entre Costa Rica y Chile. De la misma manera vislumbra también un perfil del mercado de Chile; que contiene generalidades políticas y económicas del país, una descripción de la cultura de té en Chile y de las marcas más reconocidas en dicho mercado.

#### *1. Relación comercial entre Costa Rica y Chile*

Chile representa una puerta de ingreso a más de 4,210 millones de clientes potenciales a través de los acuerdos comerciales. Durante el año 2010 setenta cinco empresas realizaron exportaciones a dicho país en 242 tipos de productos distintos. Del mismo modo, es el socio comercial (2010) número veinte ocho del mundo y el número tres de Suramérica de Costa Rica (PROCOMER, 2011).

A ocho años de la entrega en vigencia del Protocolo Bilateral Chile – Costa Rica del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Chile y Centroamérica (14 de febrero de 2002), el intercambio comercial entre ambos países se ha incrementado significativamente, llegando en el año 2010 a -180,4 millones de dólares, casi un 150% más que el año 2002, año de entrada en vigencia.

## Cuadro 6

COSTA RICA  
Balanza comercial con Chile (Millones de US\$)  
2000-2010

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Exportaciones</b>	4,8	5,5	4,8	7,3	11,8	12,6	14,8	26,4	23,9	19,3	38,7
Tasa de crecimiento X (%)	-70,1%	13,6%	-12,7%	52,1%	61,2%	7,3%	17,2%	78,5%	-9,6%	-	100,2%
<b>Importaciones</b>	52,5	55,9	76,1	80,5	109,8	139,3	217,2	183,8	207,0	172,6	219,1
Tasa de crecimiento M (%)	7,7%	6,5%	36,1%	5,8%	36,4%	26,8%	56,0%	-15,4%	12,6%	-	26,9%
<b>SALDO</b>	-47,6	-50,4	-71,3	-73,2	-98,1	-126,6	-202,4	-157,4	-183,1	-153,3	-180,4
Tasa de crecimiento (X-M)	46,6%	5,8%	41,5%	2,7%	34,0%	29,1%	59,9%	-22,2%	16,3%	-	17,7%

Fuente: Elaboración propia. COMEX, con base en cifras de PROCOMER y BCCR

En el año 2010 las exportaciones de Costa Rica A Chile alcanzaron a 38,7 millones de dólares, si bien disminuyeron con respecto al año 2008, principalmente por la crisis económica internacional, es casi un 150% más que el año 2002, lo que refleja los positivos resultados del acuerdo comercial entre Chile y Costa Rica. En el mismo año, los principales productos exportados por Chile fueron alambres de cobre refinado, cartulinas, leche condensada, madera de pino insigne (aserrada y cepillada), vinos, manzanas frescas, uvas frescas, bolsas de polímeros de etileno, entre otros.

Por otro lado, el total de productos exportados fue de 717 a través de 441 empresas exportadoras, en ambos casos menores que el año 2008, por la situación internacional, pero con tasas muy bajas (1.9% y 5.9%, respectivamente). Sin embargo, representan un incremento con respecto al año 2002, año de entrada en vigencia del acuerdo entre ambos países, los productos aumentaron un 35% y sus productos un 24% (Pro-Chile, 2011).

El comercio bilateral entre Chile y Costa Rica ha mostrado una tendencia constante hacia el crecimiento. Durante el período 2006-2010 el intercambio comercial ha sido de US\$3 millones, al pasar de US\$ 179,4 millones en el año 2006 a \$182,4 millones durante el 2010.

Las exportaciones a Chile en el año 2010 sumaron US\$38.7 millones. Los frutos comestibles, cortezas agrios o de melones, capítulo ocho del Tratado de Libre Comercio Costa- Chile tuvieron una participación de 16,0%, lo que representa US\$1,5 millones. Mientras que las materias plásticas y manufacturas de estas materias, el caucho y materiales de caucho tuvieron un 2,5% y 2.4% de participación respectivamente; ambos con un monto de US\$ 0,2 millones representan la menor cantidad de exportaciones de Costa Rica hacia Chile (Ministerio de Comercio exterior de Costa Rica, 2011).

Cuadro 7  
Comercio bilateral entre Costa Rica y Chile

<b>COMERCIO BILATERAL CHILE – COSTA RICA (en millones de US\$)</b>					
	2006	2007	2008	2009	2010
Total exportaciones (FOB)	187,9	170,8	196,4	151,0	209,6
cobre	0	0	0	0	0
celulosa	0,6	0,1	0,1	0	0
resto	187,3	170,7	196,4	151,0	209,6
Total importaciones (CIF)	8,5	18,6	19,4	17,4	27,2
Balanza Comercial	179,4	152,2	177,1	133,6	182,4
Exportaciones de Servicios(*)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Fuente: Departamento de estudios, DIRECON (abril, 2011)

Cuadro 8  
Principales exportaciones de Costa Rica, 2010  
(En miles de millones de US\$ y porcentajes)

Capítulo	Descripción	Monto	Participación
08	Frutos comestibles; cortezas de agrios o de melones	1,5	16,0%
85	Máquinas, aparatos y material eléctrico, sus partes, aparatos de grabación	1,5	15,6%
90	Instrumento, aparatos de óptica, fotografía, cinematografía, medida	1,2	12,5%
84	Máquinas, aparatos y artefactos mecánicos, calderas y reactores nucleares	1,0	10,8%
21	Preparaciones alimenticias diversas	0,4	4,4%
30	Productos farmacéuticos	0,3%	3,3%
09	Café ,té, yerba mate y especias	0,3%	2,9%
20	Prep. de legumbres, hortalizas, frutos o de otras plantas	0,2%	2,5%
39	Materias plásticas y manufacturas de estas materias	0,2	2,5%
40	Caucho, manufacturas de caucho	0,2	2,4%
	Otros	2,5	27,2%

Fuente: Departamento de estudios, DIRECON (abril, 2011)

Cuadro 9

Principales exportaciones e importaciones de Chile hacia y desde Costa Rica

<b>PRINCIPALES EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE CHILE HACIA Y DESDE COSTA RICA</b>					
<b>PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS</b> (Mill US\$ FOB)			<b>PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS</b> (Mill US\$ CIF)		
<b>SACH</b>	<b>Descripción</b>	<b>2010</b>	<b>SACH</b>	<b>Descripción</b>	<b>2010</b>
74081110	Alambres de cobre refinado	93,87	48184020	Pañales para bebés.	7,65
48109210	Cartulinas.	9,49	72104100	Productos laminados de hierro o acero sin alear	2,85
4029910	Leche condensada.	6,54	40112000	Neumáticos nuevos de caucho de los tipos utilizados en autobuses y camiones.	1,74
39219090	Los demás laminados plásticos.	6,44	85423100	Procesadores y controladores	1,34
44071012	Madera de pino insigne simplemente aserrada.	6,23	20094900	Los demás jugos de piña (anana), sin fermentar y sin adición de alcohol	1,03
44071013	Madera de pino insigne cepillada	4,15	76071100	Hojas y tiras delgadas de aluminio	0,81
8081020	Manzana, variedad royal gala, fresca.	3,59	84138100	Las demás bombas para líquidos.	0,76
39232110	Bolsas de polímeros de etileno.	2,93	47071090	Los demás papeles o cartones corrugados.	0,71
21069020	Preparaciones compuestas no alcohólicas para la fabricación de bebidas.	2,92	90183990	Las demás agujas, cánulas e instrumentos similares.	0,65
39201010	Las demás placas, láminas, hojas y tiras, de plástico no celular	2,82	85061010	Pilas secas de tensión nominal de 1,5 volts, de dióxido de manganeso.	0,61

Fuente: Departamento de estudios, DIRECON (abril, 2011)

En relación a las importaciones que realiza Chile desde Costa Rica éstas alcanzaron en el año 2009 a 17.03 millones de dólares, representa un incremento del 324% con respecto al año 2002. Al igual que las exportaciones desde Chile, esto implica resultados muy positivos del acuerdo comercial entre los países (Pro-chile, 2011).

Los principales productos importados por Costa Rica fueron pañales de bebé, procesadores y controladores, neumáticos nuevos de caucho, hojas y tiras delgadas de aluminio, plantas vivas, agujas, entre otros. Los cuales representan un total de US\$13.58

millones. Con respecto a las exportaciones realizadas por Chile hacia Costa Rica, Chile exporta principalmente alambres de cobre, cartulinas, leche condensada y demás laminados plástico; cuya suma es de US\$116.34 millones.

## *2. Perfil de país: Chile*

a) *Superficie:* 756.950 Km<sup>2</sup>

b) *Población:* 17.1 millones de habitantes (2010)

c) *Tipo y estructura de gobierno:* república democrática, cuyo Estado es unitario y su territorio se divide en regiones.

d) *Regiones:* Se encuentra dividido en 13 regiones: Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana de Santiago, del Libertador General Bernardo O'Higgins, Maule, Biobío, La Araucanía, Los Lagos, Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo y Magallanes y la Antártica Chilena -, 51 provincias y 342 comunas.

e) *Economía:* abierta, competitiva y orientada al libre comercio, asimismo se caracteriza por poseer una estabilidad de la política económica y rigor en la gestión macroeconómica. Por otro lado, cuenta con un sistema financiero sano y dinámico, seguridad jurídica y de bajo riesgo. Al mismo tiempo, con una promoción y protección de inversiones (PRO-CHILE, 2009).

f) *PIB:* El producto interno bruto (PIB) de este país es de US\$ 199.000 millones (2010). Un PIB per cápita de US\$14.982 (2010). (PRO-CHILE, 2011)

g) *Políticas del gobierno ante la crisis:* Al poseer Chile una economía abierta, lo que sucede en el mundo le afecta directamente, de manera que la crisis mundial tuvo sus efectos negativos en la economía chilena. Sin embargo, Chile ha sido de las economías más preparadas para enfrentar una coyuntura tan compleja; ya que pudo hacer uso de sus ahorros para financiar una política de gasto fiscal contra cíclica (Banco Central de Chile, 2009).

En cuanto a las medidas adoptadas se mencionan: baja temporal del impuesto a combustibles, eliminación del gravamen a las transferencias electrónicas, baja de impuestos a las Pymes (PRO-CHILE, 2009).

No obstante, cabe recalcar que dicha nación aplicó un Plan Contracíclico también llamado Plan de Estímulo Fiscal 2009, con el fin de hacerle frente a la crisis. Todo esto debido a que se encontraba en una posición en que disponía de activos que superaban las deudas que mantenía, lo cual le permitió acceder a los mercados de créditos.

*b) Cultura de té:* Los chilenos son grandes consumidores de té y gradualmente se están abriendo a versiones más refinadas del producto. El té hoy es parte del exigente circuito de los productos Premium como el aceite de oliva, las cervezas artesanales y los vinos de categoría.

En Chile se toman nueve mil toneladas de té al año, esto lo posiciona como el primer consumidor de esta bebida en América latina y top ten en el mundo. Recientemente The Economist reconoció a nivel mundial al té como costumbre, realidad y tendencia, al recordar que en “los últimos quince años las ventas de té en Estados Unidos se triplicaron, llegando a los seis mil millones de dólares”. Los especialistas creen que el boom tiene relación sobre todo con las propiedades que se le atribuyen al milenario brebaje, son beneficios para la salud que se han traducido en millonarios ingresos para esta “saludable” industria (Moraga, 2007). El mercado del Té en Chile e infusiones creció 48% en los ingresos en los últimos cinco años, pasando de US\$140 millones en 2005 a US\$ 207 millones en 2010. Chile registro un consumo per cápita de 600 gramos en 2010, lo que equivale a unos US\$ 12 por persona, 40% más de lo que gastaban los chilenos por estas bebidas calientes en 2005 y superior a los US\$9,7 que gastaron en café el año anterior (González, 2011).

Cuadro 10

Mercado del té

<b>99,4%</b>	<b>US\$207 millones</b>
De los hogares de Chile consumen té	Registraron las ventas de té e infusiones en Chile el 2010

Fuente: Elaboración propia, El Diario de Negocios de Chile 2011

*i) Competencia:*

*Marcas de Té de hierbas más reconocidas en Chile:* Alrededor del mercado de té en Chile se mueven noventa millones de dólares, básicamente manejado en un 90% por dos compañías: Cambiasso Hnos. S.A.C y Unilever Best Foods (UBF). Los números que maneja la consultora de mercado, AC Nielsen, son tanto o más sorprendentes: el té representa el 64% de las ventas del rubro bebidas calientes. Le sigue el café con casi el 34% y las hierbas con 1,6%. El té verde, una de las bebidas que en estos momentos está muy de moda en Chile, solo tiene el 0,5%. De esta manera, Chile se convierte en el principal consumidor de té de América latina con unos 600 gramos per cápita; seguido por Argentina, con 300 gramos; y Perú y Bolivia que consumen 200 gramos per cápita, asegura Karina Suárez, brand manager de té de Unilever, compañía que maneja las marcas Té Club y Lipton. (Moraga, 2007).

Según El Diario de Negocios de Chile a nivel nacional, la industria es liderada por Unilever Group, que posee un 46% de participación de mercado, a través de sus marcas Té Club y Lipton. En segundo lugar con 38% se encuentra la sociedad Cambiasso Hermanos, cuya línea de té está integrada por las marcas Té Supremo, Superior, Samba, Aroma, entre otras. Y por último con un 1,1% se sitúa en tercer lugar Herbalife (El Diario de Negocios de Chile, 2011).

- i. *Té Supremo:* La compañía Cambiasso Hnos. la define como “la marca de infusiones más querida por todos los chilenos”. A partir del año 2006 incorporó sobres herméticos individuales y cuenta con una línea de productos que incluye: Ceylán Premium, Línea Gourmet, Ceylán Express, Ceylán Oro, Ceylán Canela, Brasil, Especial y La Rendidora (Cambiasso, 2011).

La Línea Gourmet es la más amplia con 16 diferentes tipos de té e igualmente es la línea que se asemeja mayormente a los productos producidos por Manza-Té. Dicho de otro modo, ambas compañías comercializan productos como “Té con menta y Té con Canela”. Asimismo, tanto Manza-Té como Cambiasso Hnos. cuentan con una línea de productos donde combinan el Té con ciertas frutas. Cabe destacar, que esta marca se caracteriza por sus altos estándares de calidad y por tener una amplia gama de variedades para diferentes gustos.

Otro de los productos reconocidos de la marca Supremo, es el té “La Rendidora”, el cual fue el primer té en bolsitas que se consumió en Chile y se constituye como el té con mayor venta en la historia de este país. Se caracteriza además por el alto rendimiento, la calidad y el precio conveniente. Combinando de esta forma calidad y economía (Cambiasso, 2011).

- ii. *Té Lipton:* Con muchos años de trayectoria en el mercado, Lipton es considerada la más famosa y mejor marca de té en el mundo, con unas ventas de cerca de € tres millones en la actualidad. Es considerado el líder mundial del mercado de hoja y listo para beber, con una cuota de mercado mundial, casi tres veces más grande que su competencia más cercana (Lipton, 2011). Esta marca además cuenta con una línea de quince productos, de los cuales se destacan los tés de hoja como: Lipton English Breakfast, Lipton Royal Ceylán, Lipton Green Tea Mint, Lipton Darjeeling, Lipton Manzanilla, Manzanilla Miel, Anís y Zacate de Limón; Lipton Rosa de Jamaica, Lipton Tea, Lipton Tilo y Lipton Yellow Label. Este último se califica como el producto más tradicional de la marca. Se destaca, que los productos que tiene en común la marca Lipton con la compañía Manza-Té son únicamente “Green Tea Mint” (Té Menta), “Manzanilla”, el cual es producto primordial de la corporación costarricense; “Rosa de Jamaica” y “Tilo”. Cabe destacar, que la marca Lipton le agrega la palabra “Lipton” a cada respectivo producto; tal y como se aprecia en el enunciado anterior (Lipton, 2011).

*Tipo de consumidor al que se dirigen:* Las marcas de Té más reconocidas Té Supremo y Lipton dirigen sus productos a jóvenes de 25 años y a las familias chilenas (Cambiasso, 2011 y Lipton, 2011)

*Publicidad y difusión de sus productos:* La compañía chilena Cambiasso ha adoptado tanto para esta marca como para toda su línea de tés una estrategia de ventas orientada a la calidad y procedencia de la materia prima (Brasil, India (Sri Lanka) y Argentina); esto porque Chile no es un país productor de té por lo que debe importar las hojas de té principalmente de esos lugares. De esta manera, enfoca las ventas hacia las características físicas del producto: color, aroma y textura. (Cambiasso, 2011)

La estrategia de ventas utilizada por la compañía Cambiasso Hnos. refleja que ésta no hace referencia a la funcionalidad de cada té, como si bien lo hace Manza-Té; en donde cada producto representa un beneficio natural para la salud. Dicho de otro modo, “Tranqui Té funciona para tranquilizar, “Té Tilo” para relajar, “Coli Té” para controlar la colitis “Dige Té” para aliviar la indigestión; y así el resto de los productos los cuales poseen propiedades particulares. Esto si bien constituye un nicho mercado aún no explotado, Manza- Té debe realizar una adaptabilidad del producto en cuanto a los nombres, de manera que los consumidores chilenos puedan relacionar el nombre del producto con la funcionalidad.

Con respecto a la estrategia de ventas de Lipton, esta marca ha adoptado una táctica que se enfoca en resaltar las propiedades generales del té, como “fuente natural de antioxidantes llamados flavonoides”, de manera que el té Lipton le ofrece al consumidor flavonoides antioxidantes. Por otro lado, al igual que la compañía chilena Cambiasso Hnos. con la marca Té Supremo, Lipton orienta las ventas hacia características físicas del producto como el aroma, la textura y el color.

En base a lo anterior, se deduce que la estrategia promocional utilizada tanto Cambiasso Hnos. como Unilever Group no se enfoca en resaltar la funcionalidad de cada producto de té como actualmente lo realiza la Corporación Manza-Té S.A, donde en cada producto de la empresa se destacan los atributos especiales que benefician la salud y al mismo tiempo se encuentran contenidos en los empaques de los productos. Es así entonces. Es así entonces, que cada té de hierbas ayuda a la salud de manera específica, y no de forma general como lo hacen el resto de la competencia de los productos de té como Cambiasso Hnos. y té Lipton de Unilever Group.

### *3. Trámites obligatorios para la realización de las exportaciones en Costa Rica*

Es necesario que el empresario sepa que cualquier proceso de exportación inicia con una serie de procedimientos y requisitos mínimos que deben realizar en el territorio nacional. A continuación se explicarán los trámites a realizar y documentos necesarios a presentar para llevar la exportación del Té de hierbas a Chile.

### *3.1 Registro como exportador ante la Promotora del comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)*

PROCOMER es una entidad pública de carácter no estatal, que tiene a su cargo la promoción de las exportaciones costarricenses. De acuerdo con su ley de creación, es responsable entre otras funciones de centralizar y agilizar los trámites de importación y exportación. Es así que, una de ellas es la inscripción como exportador, este registro tiene validez de un año y debe renovarse a su vencimiento (PROCOMER; sin fecha). Los objetivos de este trámite son los siguientes:

- a) Registrar las firmas de las personas autorizadas por la empresa
- b) Asignarle a cada exportador un código de tres posiciones, el cual funciona como cuenta corriente ante el Banco Central de Costa Rica y como código ante la Dirección General de Aduanas

Se destaca, que el registro debe realizarse como persona jurídica pues la empresa tiene este rango a nivel nacional. El proceso de inscripción inicia con la adquisición y llenado de las tarjetas de Registro de Exportador en Ventanilla Única. Entre los requisitos que se solicitan se encuentran los siguientes:

- a) Dos tarjetas de registro de personas autorizadas que indique los datos solicitados. Una de ellas debe estar autenticada por un abogado con el respectivo timbre de 250 colones.
- b) Certificado original de la Personería Jurídica vigente a la fecha de la solicitud, con vista en el Registro Público y no con más de un mes de expedida. Debe ser emitida por un notario público o bien por el Registro Público, que establezca el tomo folio y asiento de inscripción del nombramiento del representante legal y las facultades del apoderado que ostenta.
- c) Fotocopia de la cédula jurídica vigente.

Una vez completadas las respectivas tarjetas, se deben presentar junto con los demás documentos en la Ventanilla. Cabe mencionar, que tanto las tarjetas como el resto de los documentos no deben contener errores o tachones y ser legibles. Al mismo tiempo, es necesario cancelar el valor de USD \$3 para poder obtener el carné de exportador. Es

importante destacar que dicho procedimiento puede llevarse a cabo a través de medios electrónicos, mediante el link:

<http://servicios.procomer.go.cr/base/regexp/registrarse.jsp>

Sin embargo, la Corporación Manza-Té debido a que actualmente exporta a países como Honduras, El Salvador, Nicaragua, Panamá y República Dominicana, cuenta con el Registro como exportador. El cual constituye el primer trámite para exportar a Chile.

El siguiente trámite que se gestiona en PROCOMER es la autorización de las exportaciones. Para que la carga pueda salir del país por cualquier aduana, la Ventanilla Única de Comercio Exterior debe emitir un permiso. El trámite se puede realizar también en las sedes en Puerto Caldera, Puerto Limón, Paso Canoas, Peñas Blancas y Aeropuerto Juan Santamaría.

La autorización consiste en una revisión de los documentos que respaldan la exportación y de una verificación de la información sobre el producto, consignación de peso, valor; entre otros.

*3.2 Ministerio de Salud u otro permiso especial:* Muchos de los países, como Chile exigen una copia de los registros alimentarios de los productos exportados para que dichos bienes puedan entrar al territorio aduanero. Sin embargo, de acuerdo con Raquel Brenes, funcionaria de Ventanilla Única de Procomer, los productos cuyos códigos son 08135000 y 1211909099 respectivamente no requieren de ningún permiso especial por parte de autoridades costarricenses para exportarse al mercado chileno (Brenes, 2011). No requieren incluso de la nota técnica 265, la cual consiste en una “verificación y autorización por parte del servicio Fitosanitario del Estado en el punto de salida de exportación y reexportación de plantas, productos vegetales y otros artículos reglamentados” (Ministerio de Agricultura, 2011); ya que los productos de té de hierbas (08135000 y 1211909099) fabricados por la Corporación Manza-Té, son productos procesados de manera que no solicitan por lo tanto dicho permiso. No obstante, en caso de que Chile solicitará una certificación fitosanitaria, el Ministerio de Agricultura de Costa Rica; ya sea en Puerto Limón o Caldera, entrega entonces un documento llamado “Constancia de producto procesado” que estipula que el producto es procesado, está libre de plagas y no necesita de tal certificación. Cabe destacar,

que esta constancia es emitida por el Ministerio de Agricultura únicamente con una copia del permiso de importación previamente enviada por Manza-té (Zúñiga, 2011).

*3.3 Formularios de Exportación:* La Declaración Única Aduanera (DUA) es uno de los documentos necesarios que debe recibir el importador en Chile. La importancia de este recae en designar datos de las condiciones de salida de la mercancía (Brenes, 2011). Dicho formulario se realiza, a través de algún software certificado por la Dirección General de Aduanas, para transmitir la Tecnología de Información para el Control Aduanero (TICA), en el que se consignan todos los datos de la exportación y transporte de la mercancía. Este documento oficial indica la información sobre las características del producto, información logística de la exportación y la condición aduanera (Procomer, 2011).

Es obligatorio para todos los exportadores realizar sus trámites por medio del procedimiento establecido por la Dirección General de Aduanas, ya sea a través de una agencia de aduanas o por sus propios medios, según el Capítulo II, Artículo 37 de la Ley General de Aduanas y el punto 2 del Capítulo II de la Resolución RES-DGA-155-2008 del 28 de abril del 2008, “Procedimientos Generales de Exportación”.

En caso de realizar los trámites por medio de agencia de aduanas, deberá coordinar con ésta, la documentación e información que sea necesaria para la elaboración del DUA, previo costo convenido entre las partes (Ventanilla Única, 2011). No obstante, la empresa Manza-Té requerirá contratar a una empresa externa que lleve a cabo la cuenta de exportación a Chile; ya que la empresa que actualmente realiza esos trámites se desempeña solo en Centroamérica.

Este tipo de formulario se utiliza para cualquier exportación. Tiene una vigencia de 15 días hábiles o 20 días naturales a partir de la fecha de presentación ante la Ventanilla Única de Comercio Exterior de PROCOMER. Toda la información que en ella se exprese debe estar en idioma español. Algunos de los datos que deben constar en la Declaración Única Aduanera, son los siguientes:

- a) Información sobre el exportador ( nombre, cédula jurídica, teléfono, dirección, código de exportación)
- b) Información del consignatario (nombre y dirección)

- c) País de destino
- d) Puerto de embarque
- e) Modalidad y fecha de pago
- f) Aduana de control y de salida
- g) Facturas comerciales
- h) Fecha de caducidad
- i) País de origen
- j) Régimen aduanero
- k) Número de documento de transporte, transportista e identificación del transporte
- l) Partida arancelaria
- m) Descripción de los bienes, clase y calidad
- n) Valores (FOB ,flete y seguro)

*3.4 Factura comercial:* La factura tiene la función de contrato de compra-venta. Cabe destacar, que es uno de los documentos indispensables en la realización de una importación. Según PROCOMER (2011) los datos mínimos que debe contener una factura incluyen:

- a) Fecha y número de factura
- b) Nombre y dirección del exportador
- c) Cédula jurídica de la empresa
- d) Cosignatario y dirección en el país de destino
- e) Código de exportador
- f) Número de Declaración Aduanera de Exportación (DAE)
- g) Descripción del producto
- h) Peso Neto y Bruto en kilogramos y con dos decimales
- i) Unidad de medida de la mercancía

- j) Precio unitario y total en dólares USD\$
- k) Valor F.O.B en dólares, con sólo dos decimales, por línea y total
- l) Debe estar firmada por el representante legal registrado en PROCOMER

3.5 *Certificado de origen:* El certificado tiene como objetivo asegurar el trato preferencial arancelario, en función de su origen de producción. En el caso de no presentarse no se otorgará la exención del cobro de derechos aduaneros. Es importante mencionar, que el formato del certificado es parecido a un formulario de exportación, ya que los datos más importantes del embarque se consignan ahí.

El certificado de origen resultado del Tratado de Libre Comercio entre Chile y Centroamérica puede ser descargado de la página oficial del Ministerio de Comercio del documento. Las instrucciones para llenar dicho documento se encuentran en este mismo sitio web. La certificación no requiere de la aprobación de autoridades públicas o privadas, solamente debe ser firmado por el exportador. No obstante, la autoridad competente en Costa Rica que lo requiera puede solicitar una copia del certificado o declaración de origen. El certificado es vigente por un máximo de 2 años a partir de su fecha de firma (Direcon, 2011).

3.6 *Lista de empaque:* Su finalidad es informar el contenido, peso bruto y neto de la mercadería a ser exportada, de acuerdo a como se encuentra embalada.

La emite el exportador en hoja membrete de la empresa, y los principales datos que figuran en ella son (Orbetraders, 2011):

- a) Datos del exportador
- b) Datos del importador
- c) Marcas y números de los bultos
- d) Lugar y fecha de emisión
- e) Modo de embarque
- f) Cantidad de bultos y descripción de la mercadería

- g) Total de los pesos brutos y netos
- h) Tipo de embalaje
- i) Firma y sello del exportador

Habitualmente, este documento no es exigido en las operaciones de comercio internacional, dependiendo este factor de la naturaleza de las mercaderías. Y por lo general, se lo solicita en grandes embarques, o en aquellos donde existen variedad de tipos de mercadería. Por otra parte, en algunos casos si el embarque contiene un solo tipo de mercadería, este documento puede ser obviado (Orbetradars, 2011).

*3.7 Certificación de embalaje:* Este documento se utiliza para efectos del transporte. Además, es un documento en el cual se certifica la cantidad de la que consta la partida, el peso unitario, la numeración y el sistema utilizado en el embalaje. Es emitido por el exportador, el transportista o por autoridad competente (SUSTA, 2011).

*3.8 Póliza de seguro:* Es el documento que emite la entidad aseguradora donde se indican las coberturas que tiene el interés asegurable; es decir la carga en el caso del comercio. Algunos países le llaman Certificación de Seguro, en Costa Rica es Póliza de Seguro (Valverde, 2011).

En seguros marítimos, nuevo certificado que se expide para agregar al trámite aduanero. Las compañías de seguros lo entregan a los importadores para que autoridad aduanera pueda controlar la existencia del seguro y el valor de importación (F. Aguirre Ramírez mencionado por Greco, 2005).

Este documento debe ser presentado cuando el valor del seguro no éste establecido en la factura comercial. Es recomendable que el certificado original del seguro vaya acompañado por una copia como mínimo. Cabe destacar, que la información debe estar basada en las instrucciones que designe el importador (Orozco, 2010).

En resumen los documentos para exportar a Chile según la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica son los siguientes:

## Cuadro 11

### Documentos para exportar

1. Factura comercial ( en moneda extranjera)
2. INCOTERMS utilizado
3. Lista de empaque
4. Certificado de origen ( aplica por el TLC Costa Rica- Chile)
5. Certificado de calidad ( si el importador lo requiere)
6. Póliza de seguro
7. Carta de instrucciones al Agente aduanal
8. Carta de instrucciones al transportista
9. DUA de exportación
10. Certificación de empaque y embalaje
11. Guía aérea – Documento de transporte internacional

Fuente: Elaboración propia, PROCOMER 2011

#### *4. El mercado chileno y su normativa para la internacionalización del Té de hierbas*

##### *4.1. Requerimientos normativos de acceso al mercado chileno*

Pese a que el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Chile y Centroamérica se define como un acuerdo multilateral, es realmente una serie de acuerdos entre Chile y cada uno de los países centroamericanos, pues se negoció un marco general entre Chile y el bloque regional, y posteriormente, a través de negociaciones de Protocolos Bilaterales se definieron las características particulares de apertura comercial con cada uno de los países (a nivel individual).

En el marco de lo negociado en el Tratado de Libre Comercio, se establecieron reglas de origen comunes, además de acordar permitir la acumulación de controversias comerciales. Los Protocolos Bilaterales por su parte, comprenden materias tales como programas de desgravación arancelaria, reglas de origen específicas, comercio transfronterizo de servicios y valoración aduanera, entre otros (Direcon, 2011).

En cuanto a la desgravación arancelaria, de acuerdo con el documento explicativo del Tratado, (Citado por Valverde, 2004: 70) “cada parte se compromete a eliminar los aranceles aduaneros de conformidad con el Programa de desgravación Arancelaria. Para el caso de Costa Rica y Chile, los listados de mercancías disponen de seis categorías de desgravación diferentes que definen el plazo y los términos para alcanzar el arancel 0%”.

La Dirección General de Aduanas clasifica el té como mezclas y plantas medicinales, el código 0813 corresponde a las infusiones de frutas mientras que la manzanilla está en la categoría de infusión de plantas por lo tanto está en la categoría de 1211 (Patillo, 2011).

El té de hierbas de frutas cuyo código corresponde al 08135000 (Mezclas de frutas u otros frutos, secos, o de frutos de cáscara del Capítulo 8) y al mismo tiempo el té de hierbas cuyo código es 1211909099 (Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; paja y forrajes del Capítulo 12), se encuentran en la categoría A, la cual dispone que “los aranceles aduaneros sobre las mercancías originarias comprendidas en las fracciones arancelarias de esta categoría de desgravación se eliminarán completamente a partir de la entrada en vigor de este Tratado” (Programa de Desgravación Arancelaria, 2011). De manera que, en ambos productos el arancel es de 0% desde que entró en vigencia el Acuerdo comercial entre Costa Rica y Chile.

Por otra parte, la apertura comercial y el consecuente aumento en la actividad comercial internacional de productos alimenticios entre diversos países, ha intensificado la necesidad de asegurarle al cliente que los productos que está consumiendo no son nocivos para su salud, razón por la cual los gobiernos se han visto en la obligación de desarrollar e implementar legislaciones nacionales e internacionales que garanticen esa condición, constituyendo dicha normativa en requisitos de acceso a los mercados externos.

Para efectos de este estudio, se hará referencia a las siguientes normativas de acceso al mercado chileno:

*4.1.1 Normas Sanitarias y Fitosanitarias:* El Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF) es parte del Acta de Marrakech; al igual que otros catorce Acuerdos de la Ronda Uruguay, reconoce el papel que estas medidas desempeñan en el comercio

internacional, así como los derechos de los países a establecer niveles de protección para resguardar la salud y la vida de las personas y de los animales o para preservar los vegetales (CEPAL, 2011).

En Chile, este Acuerdo orienta a las instituciones encargadas de legislar y regular la sanidad y la calidad de los alimentos y recomienda armonizar las normas a escala internacional para impedir la creación de nuevas restricciones al comercio. Hay evidencia que los obstáculos comerciales han disminuido, pero no la incertidumbre, pues permanecen ciertos desacuerdos sobre rol de la ciencia en la fundamentación de las medidas sanitarias y fitosanitarias, por la elección del consumidor en los criterios de regulación del riesgo y la competencia por aceptar ciertos productos en los mercados externos (CEPAL, 2011).

La internacionalización de té de hierbas a Chile se ve igualmente sujeta al Reglamento sanitario sobre los Alimentos (Decreto Supremo n° 977/96 del Ministerio de Salud), el cual es la normativa que rige para su control y fiscalización; asimismo establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de productos sanos e inocuos.

El citado reglamento se aplica igualmente a todas las personas, naturales o jurídicas, que se relacionen o intervengan en los procesos aludidos anteriormente, así como a los establecimientos, medios de transporte y distribución destinados a dichos fines (Ministerio de Salud, 2011). Para efectos del embalaje el artículo 123 de dicho reglamento estipula que “los utensilios, recipientes, envases, embalajes, envoltorios y aparatos destinados a la elaboración, conservación, fraccionamiento y distribución de los alimentos, deberán estar contruidos o revestidos con materiales resistentes al producto y no cederán sustancias tóxicas, contaminantes o modificadoras de los caracteres organolépticos o nutricionales de dichos productos” (Ministerio de Salud de Chile, 2011).

*4.1.2 Normas de etiquetado:* El etiquetado nutricional se entiende por la rotulación, el conjunto de inscripciones, leyendas o ilustraciones contenidas en el rótulo, que informan acerca de las características de un producto alimenticio; en ella debe ir al menos la siguiente información: nombre del alimento, contenido neto, nombre o razón social, domicilio del fabricante, país

de origen, número y fecha de resolución y nombre del Servicio de Salud que autoriza al establecimiento que elabora o envasa o que importa el producto, fecha de elaboración o envasado, N° de lote, fecha de vencimiento o plazo de duración del producto, ingredientes y aditivos, instrucciones de almacenamiento e instrucciones para su uso (Reglamento Sanitario de los Alimentos D.S. 977). Es además, la información en relación al contenido de nutrientes de los mismos, para que el consumidor conozca las características nutricionales de ellos.

El Instituto de Salud Pública a través del Laboratorio de Nutrientes, Aditivos y Contaminantes, realiza Estudios de verificación de etiquetado nutricional obligatorio (ENO). A objetivo de:

- a) Comparar la composición declarada en la etiqueta del producto alimenticio v/s los datos analíticos obtenidos en el laboratorio.
- b) Determinar acorde a lo declarado la cantidad de materia grasa y la desagregación de estas cuando corresponda.
- c) Determinar si estos productos cumplen con el etiquetado nutricional obligatorio según la reglamentación sanitaria vigente.

Para la realización de estos estudios la toma de muestra de realizada por la SEREMI de Salud de la Región Metropolitana (González, 2011).

En vista de lo anterior el etiquetado de productos de exportación está afectado por tres elementos diferenciadores: idioma, legislación local e información al consumidor (Nieto mencionado por Valverde 2004: 58)

- a) Idioma: Cuando en la etiqueta se da información fundamental para la utilización del producto, ésta debe estar en el idioma del consumidor. Una posibilidad si la información no es muy amplia, es utilizar varios idiomas que cubran los grupos de países. Además, cuando sea necesario incluir información amplia, se puede utilizar una etiqueta muy breve e incluir en el interior del paquete un folleto en varios idiomas.

- b) **Legislación:** Esta varía de un país a otro, en general la normativa exige que la etiqueta incluya información sobre el país de procedencia, nombre del fabricante, peso, descripción del contenido e ingredientes e información especial sobre aditivos y productos químicos empleados. Algunos mercados son más restrictivos que otros, por ejemplo, la legislación canadiense exige que las etiquetas vayan en inglés y francés.
- c) **Información:** La etiqueta también constituye una vía de comunicación con el cliente; el fabricante podrá utilizarla para estimular la compra y facilitar el uso del producto, con lo que aumenta la satisfacción del consumidor. Por ejemplo, la información sobre las calorías en los productos alimenticios.

Los alimentos empaquetados o enlatados importados por Chile deben exhibir etiquetas en español, detallando todos los ingredientes, aditivos, fechas de fabricación y vencimiento, junto al nombre del productor o envasador o distribuidor, además del importador, sin perjuicio de los requisitos de regulación específicos que se establezcan para cada tipo de alimento en particular. Asimismo, se deberá convertir todos los tamaños y pesos de los contenidos netos al sistema métrico.

Los productos empaquetados deben estar marcados de forma que muestren la calidad, pureza, ingredientes o mezclas, al igual que el peso neto o medida de los contenidos. De esta manera, la propuesta de modificación de los artículos 115 y 116 sobre etiquetado nutricional obligatorio, del Reglamento Sanitario de los alimentos (D.S. 977/96) del Ministerio de Salud de Chile. Establece en el artículo 115 que “Todos los alimentos envasados listos para su entrega al consumidor final deberán obligatoriamente incorporar en su rotulación la siguiente información nutricional: Valor energético en kilocalorías; las cantidades de proteínas, carbohidratos disponibles y grasas totales, en gramos y el sodio en miligramos” (Ministerio de Salud de Chile, 2011).

*4.1.3 Inscripción de la marca:* La institución en Chile encargada del registro de marcas es el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI). La página de la institución contiene los requisitos de inscripción y asimismo en caso de realizar la exportación a Chile los trámites se pueden realizar por medio de su sitio Web [www.inapi.cl](http://www.inapi.cl) (González, 2011). El costo estimado de este trámite (directo) es de US\$250 (por clase solicitada). Por otra parte, es recomendable

que el registro lo realice la empresa y no el distribuidor; ya que de esta forma Manza-Té se asegura que la marca quede a nombre de la empresa.

Tanto a nivel mundial como en el territorio chileno, la obtención de una marca o indicación geográfica o denominación de origen, requiere el cumplimiento de una serie de formalidades, que constituyen un procedimiento con diferentes etapas, el INAPI evalúa el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Ley 19.039 y sus modificaciones, junto con su reglamento.

El procedimiento para la inscripción de la marca es el siguiente:

a) Solicitud de la marca: la solicitud de marcas se puede realizar en línea al ingresar a “Presentación en Línea” para que, de modo no presencial, pueda presentar solicitudes de marcas comerciales, y obtener títulos y certificados de derechos de Propiedad Industrial. Se trata únicamente de registrarse y descargar el formulario del sitio Web de INAPI.

b) Examen formal: ingresada la solicitud de registro de marca, el INAPI (Conservadora de marcas) realiza un examen formal, pudiendo aceptar u observar la solicitud.

- Si la solicitud es aceptada: se deberá requerir y pagar la publicación del extracto de la solicitud, en la oficina del Diario Oficial apostada en dependencias del INAPI, dentro del plazo legal de veinte días hábiles siguientes a la aceptación, de lo contrario la solicitud se tendrá por abandonada por el ministerio de la ley al vencimiento del plazo.

-Si la solicitud es observada: por el contrario, si en el examen el Conservador detecta algún error u omisión, se requiere que el interesado realice las correcciones o aclaraciones pertinentes, dentro del término de treinta días. Si no se efectúa la corrección dentro del plazo señalado, se deberá declarar el abandono de la solicitud.

3) Publicación de la solicitud: La empresa debe requerir y pagar la publicación de su solicitud de registro de marca, en el Diario Oficial, dentro del plazo de veinte días hábiles, contados desde la aceptación. Para ello el Diario Oficial dispone de una oficina especial ubicada en dependencias del INAPI.

Con la publicación de la solicitud en el Diario Oficial, comienza a correr el plazo de treinta días hábiles para que terceros puedan deducir oposición a la solicitud de registro.

Cabe desatacar que la empresa Manza-Té debe requerir la publicación en el plazo señalado en la oficina que para tal efecto tiene el Diario Oficial en dependencias del INAPI. Además, es conveniente que el solicitante realice un seguimiento de la tramitación de la solicitud, sugiriéndosele acceder, a lo menos una vez por semana, a la información diaria.

4) Resolución definitiva: es pronunciada por el Director Nacional del INAPI, pudiendo:

- Aceptar la marca, en cuyo caso se deberá pagar y acreditar el pago de los derechos definitivos dentro del plazo de 60 días, contados desde la notificación de la resolución de aceptación.

- Rechazar la marca, en este caso el interesado puede apelar para ante el Tribunal de Propiedad Industrial, en cuyo caso requiere patrocinio de abogado y consignación (Artículo 17 bis B y 18 bis C, Ley N° 19.039). (INAPI, 2011)

5) Marca Registrada: El pago debe efectuarse y acreditarse en la forma y lugares habilitados para ello, dentro del plazo de sesenta días hábiles desde la aceptación a registro de la solicitud en el caso de las marcas nuevas o de aceptada la anotación. En el caso de renovaciones de marcas, el plazo de seis meses se cuenta desde el vencimiento del registro renovado o desde la aceptación de la renovación, si ésta ocurre con posterioridad al vencimiento del registro que se quiere renovar. Se recomienda que el pago se efectúe de alguna de las siguientes formas:

- Presencialmente: por caja en bancos comerciales, en alguna otra entidad recaudadora de derechos fiscales (ej. Sencillito o Servipag) o en las oficinas de Tesorería General de la República (vía presencial)

- Internet: por transacción electrónica a través de Internet, utilizando el portal web de INAPI (Servicios en línea).

La acreditación se realiza presentando materialmente el comprobante de pago (F -10) o una impresión del comprobante de pago en línea obtenido a través de la página web de

Tesorería. Desde regiones puede enviarse el comprobante por correo certificado a Moneda 970 piso 11, Santiago, pero debe observar que la fecha de acreditación es la de recepción en las oficinas de INAPI, por lo que se sugiere enviar con anticipación suficiente, pues determina si se hizo o no a tiempo. Sólo se exceptúan de la obligación de acreditar, quienes paguen a través del portal Web de INAPI.

Las solicitudes en que no se acredite el pago de los derechos finales ante INAPI se tendrán abandonadas y serán archivadas (INAPI, 2011).

La siguiente figura muestra un resumen del procedimiento para la inscripción de la marca en Chile.



exigencias de cada requerimiento para agilizar las operaciones de entrada y salida del producto y consecuentemente lograr una exportación exitosa al mercado chileno.

A partir del diagnóstico FODA se evalúa el potencial exportador de la compañía Manza-Té y su entorno externo, el cual permite distinguir las fortalezas y debilidades, que se deben trabajar si se pretende incursionar en Chile y desde el contexto de las regulaciones costarricenses y las normativas chilenas para el proceso de exportación de té de hierbas a ese mercado; así como también otros aspectos relacionados al perfil del país de Chile es que surge la propuesta de un plan estratégico.

## Capítulo IV

### Propuesta de comercialización según las oportunidades de exportación de la empresa costarricense Manza-Té en el mercado chileno

La propuesta de comercialización surgió a partir de las oportunidades de exportación detectadas en el diagnóstico FODA. Sin embargo, antes de iniciar el proceso de exportación a Chile, es importante que Manza-Té se abogue en disminuir las debilidades y amenazas manifestadas en el diagnóstico.

El presente capítulo contempla un apartado con recomendaciones con base en las debilidades de la empresa y las amenazas que se presentan en el entorno externo. Seguidamente, éste capítulo incluye la propuesta de comercialización para la empresa costarricense. El cual se fundamenta en las oportunidades que presenta el mercado chileno.

#### 1. Recomendaciones según el diagnóstico FODA

##### a) Realizar un Plan negocios

El plan de negocios es un elemento de medición importante, sirve de base para comparar los resultados reales y, si es necesario, tomar las medidas correctivas que la compañía requiera. De esta forma el plan estratégico de la empresa Manza-Té debe incluir primeramente los elementos claves del perfil estratégico de la compañía tales como: la misión, visión, objetivos, metas y acciones de la empresa; así también otros aspectos importantes para la exportación como la promoción, transporte, adaptabilidad al producto, condiciones de acceso al mercado, entre otros. Sin embargo, la Corporación Manza-Té debe realizar primero modificaciones a la misión y a los objetivos de exportación e igualmente establecer metas y acciones para la empresa.

##### - Replantear los objetivos de exportación

Con respecto a los objetivos del perfil estratégico de la empresa, deben estar orientados a las nuevas actividades que realiza la compañía, por lo tanto el proceso de exportación a Chile

debe estar contemplado en uno de éstos; ya que en este momento contempla únicamente Centroamérica y el Caribe. Asimismo ampliar los objetivos actuales.

Se propone:

“Posicionar la marca en nuevos mercados externos” e “incrementar las ventas mediante la internacionalización a nuevos mercados”

- Actualizar la misión

La pretensión de Manza-Té en su entorno (mercado del té) es producir y comercializar productos naturales y alimentos de calidad; a través del bienestar del consumidor y desarrollar las operaciones con responsabilidad social y ambiental; todo lo anterior para los socios comerciales y partes interesadas. De esta forma, queda expreso que si bien es aceptable la misión de dicha Corporación es recomendable reacomodar ciertas oraciones de la misma; esto con el propósito de que “al para quién lo va hacer”, se incluya también al consumidor o bien clientes y no únicamente a los socios comerciales y a las partes interesadas como los proveedores.

De esta forma, debe leerse:

“Producimos y comercializamos productos naturales y alimentos de calidad, buscando el bienestar del consumidor, desarrollando nuestras operaciones con responsabilidad social - ambiental, brindando rentabilidad y estabilidad a nuestros clientes, socios comerciales así como a otras partes interesadas”.

- Establecer metas

En las metas se debe contemplar una proyección de ventas para el primer año de exportación al mercado chileno. En los casos de té de frutas y manzanilla, si su precio es de \$ 3 cada uno, la meta con respecto a la proyección de ventas debe ser:

Producto	Valor Unitario	Unidad (g)	Año 2012											
			Meses											
Tutti frutti	\$ 3	40 g	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Manzanilla	\$ 3	32.5 g												
Total de ventas mensuales							\$270.000							
Total de ventas anuales														

Fuente: Elaboración propia

Meta:

-Incrementar el volumen de ventas de la empresa en el cuarto mes del año 2012

- Establecer un cronograma de actividades

La propuesta de comercialización debe contemplar las actividades prioritarias del proceso de exportación a Chile.

- Implementar una estrategia promocional de diferenciación

La empresa posee empaques innovadores capaces de competir en el mercado chileno, productos de calidad y financiamiento para invertir en promoción; de manera que se recomienda la implementación de una estrategia promocional que permita explotar las características actuales de los productos y asimismo realizar pequeñas modificaciones a las cajas de acuerdo a las tendencias de consumo de los chilenos.

Cabe destacar que, dicha estrategia promocional permite afrontar una de las amenazas que representa el mercado chileno, la competencia: Cambiasso Hnos. y Unilever Group.

b) Implementar un Departamento de exportación

▪ Perfil Profesional:

Área de conocimiento	El profesional debe ser conocedor de la logística y la tramitología de los procesos de exportación.  Además debe tener conocimiento sobre comercio internacional y negociación.
Área de habilidades	El profesional debe tener habilidad para negociar y asimismo para realizar análisis de mercados. Además de destreza para escribir correctamente.

Fuente: Elaboración propia

▪ Funciones del departamento de exportación:

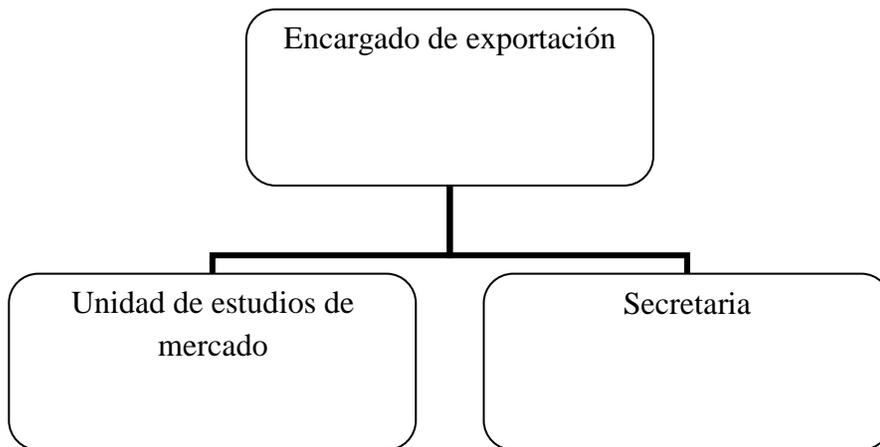
- Recibir pedidos, calcular costos y cotizar precios
- Estudiar formas de transporte, tramitar las cuestiones relacionadas con el embalaje, el seguro y la expedición, y encargarse de las relaciones con los agentes marítimos y los expendedores
- Establecer métodos de pago apropiados de la productos enviados a clientes en los mercados de exportación y velar porque las facturas se paguen en su totalidad

El profesional además puede realizar otras funciones importantes para la empresa Manzan-Té:

- Tratar con el departamento de contabilidad en relación con cuestiones como el trámite del pago de mercancías

- Organizar las visitas que deba efectuar el personal a los mercados de exportación
- Mantener el enlace con los agentes y distribuidores del mercado de exportación
- Mantener bien informada de todas las formas de asistencia a las exportaciones, como la ayuda estatal que la empresa pueda recibir
- Realizar análisis de mercados internacionales

▪ Organigrama



Fuente: Jeannette Valverde, (2004). Módulo I, Programa Creando Exportadores, Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, San José, Costa Rica

En caso de no implementarse un departamento de exportación se recomienda únicamente la contratación de un encargado de exportación. Este personal de la oficina de exportaciones podrá encargarse de las principales funciones antes mencionadas. Quedando la realización de las demás funciones que se requieran bajo la responsabilidad del gerente o bien de un trabajo en equipo entre “Encargado de exportación- Gerente”.

Por otra parte, si la empresa no desea implementar un departamento de exportación se sugiere que contrate un profesional externo que coordine los aspectos logísticos y promocionales de la exportación al mercado chileno.

c) Realizar capacitaciones especializadas en el mercado chileno

La tardía capacidad de adaptación a nuevos mercados y el desconocimiento en el mercado chileno por parte del personal de Manza-Té hacen de relevancia que los trabajadores se instruyan antes de iniciar el proceso de exportación al mercado chileno. Esto mediante capacitaciones especializadas en dicho mercado que permitan enterar al personal de las fortalezas y debilidades de la compañía y por lo tanto de la importancia de trabajar en estas últimas. Asimismo de informar de las modificaciones que se realizarán a los productos exportados a Chile. El propósito de las capacitaciones es que el personal se encuentre suficientemente preparado para enfrentar éste mercado y así minimizar riesgos o atrasos que los mismos trabajadores pudieran ocasionar.

d) Realizar un estudio de precios de la competencia

Los precios de comercialización representan una de las amenazas para la empresa Manza-Té en el mercado chileno. De esta manera, se sugiere un realizar un estudio de precios de la competencia en los supermercados donde se distribuirán los productos. Éste estudio permite visualizar la posición de la Corporación Manza-Té en los supermercados, en cuanto a los precios de la competencia y sirve como referente para la toma de decisiones relacionadas a los precios.

Se recomienda además un canal de distribución corto para no aumentar los precios de los productos a exportar. Ya que a mayor cantidad de intermediarios, mayor es el precio para el consumidor final. Dicho canal de distribución se explica en el siguiente apartado “propuesta de comercialización”.

## **2. Propuesta de comercialización según las oportunidades de exportación de la empresa costarricense Manza-Té en el mercado chileno**

a) Misión

Producimos y comercializamos productos naturales y alimentos de calidad, buscando el bienestar del consumidor, desarrollando nuestras operaciones con responsabilidad social - ambiental, brindando rentabilidad y estabilidad a nuestros clientes, socios comerciales así como a otras partes interesadas.

## b) Visión

Ser líderes en la Región Centroamericana, Panamá y el Caribe en la producción y comercialización de tés (infusiones) naturales, así como, desarrollar otros mercados para incrementar la participación de nuestros productos.

Ser reconocidos como una empresa comprometida con la calidad e inocuidad, el desarrollo sostenible y la responsabilidad social, siendo la mejor opción para nuestros clientes, proveedores e inversionistas, brindando a nuestros colaboradores las oportunidades para desarrollarse integralmente.

## c) Objetivos

- Posicionar la marca en Centroamérica y el Caribe en los consumidores de 25 años y amas de casa jóvenes

-Posicionar la marca en nuevos mercados externos

- Incrementar las ventas mediante la internacionalización a nuevos mercados

## d) Metas

-Incrementar el volumen de ventas de la empresa en el cuarto mes del año 2012

## e) Acceso al mercado

- Inscripción de la marca

La empresa debe realizar la inscripción de la marca seguidamente de cerrado el contrato de compra y venta con el distribuidor, ya que el procedimiento dura aproximadamente cuatro meses. El propósito es que esté listo el registro de la marca antes de iniciar el primer envío de la mercadería y esta forma tratar de evitar contrariedades para acceder al territorio chileno.

Este trámite puede efectuarse en línea en el sitio web del Instituto Nacional de Propiedad Industrial de Chile, [www.inapi.cl](http://www.inapi.cl). Cabe destacar que el pago del mismo se ejecuta en dicha dirección electrónica.

Se recomienda además que la inscripción de la marca la realice la empresa y no así el distribuidor, esto con el fin de ésta quede a nombre de la Corporación Manza-Té.

g) Dinámica de comercio internacional

- **Incoterms**

Se recomienda utilizar FOB: Libre a bordo (puerto de carga convenido)

Manza-Té (el vendedor) realiza la entrega de la mercancía a bordo del buque elegido por el Comprador en el puerto de embarque convenido y efectúa el despacho de exportación de la mercancía. El Comprador debe designar y reservar el buque. Asimismo corre con los gastos y riesgos inherentes a la mercancía desde que traspasa la borda del buque.

Este Incoterms se efectúa para el transporte marítimo.

Asimismo se puede utilizar también el término de venta (Incoterms) CIF: Seguro y flete. Éste consiste en que el Vendedor “Manza Té” contrata el buque y paga el flete y la carga hasta el puerto de destino. De la misma forma, efectúa el despacho de exportación de la mercancía, suscribe una póliza de seguro de protección de la mercancía en el transporte por un importe mínimo del 110% de su valor.

Aunque el Vendedor contrata y paga el seguro, la mercancía viaja a riesgo del Comprador, quien es el beneficiario de la póliza por designación directa o por el carácter transferible de la misma.

- **Costos de transporte**

Para el proceso de exportación al mercado chileno se recomienda utilizar la empresa Consolidador de carga internacional Aimi Cargo. Ya que no se requiere de un contenedor completo de una naviera para exportar la cantidad de mercancía a Chile.

De manera que se debe cotizar sólo una parte del contenedor para el transporte marítimo.

*Consolidador: Aimi Cargo*

- Principales puntos de llegada: San Antonio (10-19 días TT).
- Principal puerto de salida: Puerto Limón
- Frecuencia: semanal (martes y viernes)
- Adicionalmente ofrecen servicio en Chile a Iquique y Antofagasta

*Costos de la Exportación*

Los siguientes costos se basan en el punto de destino de San Antonio, Chile.

*Transporte marítimo*

Consolidado 100 kg	US \$250
Flete marítimo( más 100 kg)	US \$ 1.26
Otros gastos aproximadamente	US \$ 85
Principal puerto de salida: Pto Limón	

Fuente: PROCOMER, 2011

*Costos adicionales al flete internacional*

Trámites de exportación	USD \$75.00
Tica Free	USD \$35.00
Manejo de documentos	USD \$25.00
Confección BL	USD \$35.00
Inland GAM-LIO	USD \$ 35.00
Seguro: 0,6% Sobre el valor a asegurar	Mínimo USD \$ 75.00

Fuente: PROCOMER, 2011

- Canal de distribución

En Chile el distribuidor se caracteriza por brindar mayor apoyo en el punto de venta, mejor exposición y promoción del producto, mantiene relación estrecha con supermercado y generalmente el negocio es de largo plazo (CF biz Consulting, Procomer 2011). De manera que, se sugiere que la empresa Manza-Té utilice un distribuidor intermediario y no así uno directo como el Supermercado. Asimismo, porque se desea ingresar a dicho mercado con una estrategia promocional diferencial, de forma que el distribuidor proporcionará el apoyo que se desea para implementar tal estrategia.

Las grandes cadenas de supermercados imponen normas y cobros unilaterales a sus proveedores, sí se desea estar en la cadena estas normas deben aceptarse (CF biz Consulting, Procomer 2011). De forma que para disminuir más normativas de acceso al mercado chileno se sugiere realizar la negociación con distribuidores intermediarios.

Debido a que existe un riesgo inherente a la elección del distribuidor. La Corporación Manza-Té debe incluir además en la negociación no sólo aspectos como: la cartera de productos sino también la experiencia de la empresa distribuidora, los cambios de mejora en los últimos años, el tipo de tecnología que utiliza, la razón de interés sobre los productos y el tipo de apoyo mercadológico que está dispuesto a realizar a la marca.

#### h) Promoción

- Estrategia promocional de diferenciación

Se sugiere la aplicación de una estrategia de mercado enfocada a diferenciar los productos de la competencia en función de sus características como su utilidad y beneficio para la salud. De manera que, cada producto debe contener en la caja un apartado con la funcionalidad de cada producto; es decir un beneficio natural para la salud. Tal y como lo realiza en los empaques de la otra línea de productos: Tranqui-Té, Dige-Té, etc.

La anterior funcionalidad le permite a la empresa diferenciarse de la competencia en Chile; ya que tanto Cambiasso Hnos y Unilever dirigen sus respectivas estrategias de venta a

resaltar las propiedades generales del té o bien a las características físicas del producto como el aroma, la textura y el color.

La estrategia promocional de diferenciación se sustenta además con las siguientes tendencias del consumidor chileno (CF biz Consulting, Procomer 2011):

- La decisión de compra la realiza mayoritariamente las mujeres
- Factor que influye la decisión de compra en los supermercados: oferta especiales
- El consumo se realiza cada vez en desplazamiento y movimiento: Servicios portables y de consumo de paso
- Plurifuncionalidad hogareña: el consumo en el hogar se personaliza a los gustos de cada miembro

De manera que, se sugiere orientar los productos con un foco más individual que colectivo, es así que los sobres metalizados de té que actualmente tiene la compañía responden a esta tendencia y también a la tendencia de desplazamiento, ya que éstos son portables (el consumidor puede andarlos en el bolso y consumirlo en el momento que lo desee) y permiten asimismo mantener la calidad del producto.

Se recomienda además realizar ofertas especiales donde el exterior del producto contenga una muestra gratis (sobre de té) y utilizar el medio de promoción de impulsación a través de vendedoras capacitadas.

#### i) Adaptabilidad del producto

Se deben realizar cuatro adaptaciones al producto:

1. Se debe incluir en los empaques de los productos de té de Manzanilla y Tutti frutti un apartado con la funcionalidad de cada té. El encabezado de la funcionalidad o beneficio debe ir “Ayuda a...”
2. Realizarle una apertura al lado izquierdo de la tapa de la caja, con el propósito de extraer cada sobre con mayor facilidad.

3. Modificar la tabla nutricional. (Los datos deben ser en gr y no en %)

4. Empaque: Se debe resaltar aspectos como una “Certificación” que garantice los beneficios de los tés (estudios científicos que validan las propiedades del té) e incluir aspectos ambientales que lleva a cabo a la empresa.

Las adaptaciones del producto es una de las primeras evaluaciones sobre la factibilidad de exportar o no, esta evaluación consiste en averiguar qué tipo de cambios se debe realizar al producto para que éste sea exportable. Las adaptaciones que se convienen efectuar a los productos de “Manzanilla” y “TuttiFrutti” responden a la estrategia promocional de diferenciación, con la cual se pretende incursionar en el mercado chileno, asimismo a las tendencias de consumo del consumidor chileno y a las exigencias de dicho mercado.

La exportación es una actividad de mediano y largo plazo que exige la planeación de recursos y sobre todo paciencia por parte del exportador. Cuando se evalúa la capacidad de diseño, programación, producción, comunicación, empaque, envíos, administración, etc. y se encuentre conforme a las exigencias del mercado internacional. Es entonces que a partir de esta evaluación se podrá realizar un plan de trabajo con el propósito de exportar.

La propuesta de comercialización para la empresa Manza té consiste en lineamientos generales que se deben seguir para la comercialización de té en el mercado chileno, dichas pautas o lineamientos son resultado de las oportunidades de exportación detectadas en ese mercado y en la empresa.

# CAPITULO V

## Conclusiones

Con base en los capítulos anteriores se concluye que la Corporación Manza-Té S.A tiene grandes oportunidades de exportación del té de hierbas de Manzanilla y Frutas “Tutti frutti” al mercado chileno. Chile presenta una fuerte cultura de té y actualmente se está abriendo a nuevas versiones más refinadas.

El proyecto reveló además importantes oportunidades también para la línea de productos: “Té Tilo”, “Tranqui Té”, “Dormo Té”, “Coles Té” y “Té menta”. Esto debido a que estos productos poseen algunas ventajas competitivas sobre la competencia en Chile. Con respecto a nivel de calidad, la tecnología de la planta instalada permite que la calidad de los productos sea alta, de manera que la empresa compite por calidad y no por precios. A nivel de otros elementos que lo diferencian de la competencia, cada uno de los productos Manza-Té cuentan con atributos especiales que benefician la salud. Dichos atributos están contenidos en el empaque de cada uno de estos productos. Es así, que cada té de hierbas ayuda a la salud de manera específica, y no de forma general como lo hacen el resto de la competencia de los productos de té como Cambiasso Hnos. y té Lipton de Unilever Group.

El estudio de la empresa y su entorno externo permitió identificar que la Corporación Manza-Té cuenta con la capacidad instalada de la planta y con productos de calidad con capacidad de competir en el mercado chileno. Asimismo con la experiencia en el mercado externo; ya que en este momento la empresa exporta a Panamá, Nicaragua, Honduras y República Dominicana; lo que ha permitido adquirir importantes enseñanzas en el proceso de exportación.

La comercialización a Chile requiere un aumento de capital para nuevas inversiones, y para el financiamiento o sostenibilidad de las actividades de investigación, promoción, mercadeo y logística de exportación. La Corporación Manza-Té tiene la sostenibilidad financiera para asumir dichos costos y eventualmente ofrecer un crédito de uno o dos meses a sus compradores. De esta forma, la existencia de financiamiento y capital son las fortalezas más destacables de la empresa, debido a que le permitirán aprovechar las

oportunidades de exportación que Chile ofrece a los productos de té Manzanilla y Tutti frutti de la empresa.

Por otro lado, la existencia del Tratado de Libre Comercio entre Chile y Costa Rica y asimismo la desgravación arancelaria actual ( 0% ) que se deriva de dicho tratado permite observar otra oportunidad para la empresa Manza-Té. De la misma forma, se puede distinguir otras oportunidades en las regulaciones costarricenses y chilenas; ya que las regulaciones nacionales para exportación de té hierbas y al mismo tiempo los requerimientos de acceso al mercado chileno poseen un bajo nivel de complejidad y sólo dependerá que la empresa Manza-Té se ajuste a las exigencias de cada requerimiento para agilizar las operaciones de entrada y salida del producto y consecuentemente lograr una exportación exitosa al mercado chileno.

Al considerar las capacidades objetivas o internas de la empresa Manza-Té para ingresar en el mercado chileno se puede concluir que dicha empresa no cuenta con un plan de negocios escrito. Por lo que se requiere elaborar un plan estratégico y replantar la redacción de la misión, los objetivos de exportación y elaborar metas y acciones para la exportación a Chile. Por otra parte, respecto a la visión de la empresa, ésta actualmente no necesita de modificaciones; ya que responde con claridad al futuro a largo plazo de la compañía, es decir “hacia dónde se dirige” y “desarrollar otros mercados para incrementar la participación de nuestros productos”.

Con respecto a los puestos, tareas y funciones se concluye que la empresa no cuenta con un departamento de exportación como tal. De forma, que las funciones de este departamento se ven recargadas en otros puestos como los de asistente de gerencia general y de producción, los cuales desempeña la misma persona. Es así que en la actualidad la empresa tiene un recargo de funciones en el área de exportación.

De esta manera si bien la gerencia cuenta con la motivación propia y el convencimiento de que su persona es ser un promotor de cambio al interior de la empresa e igualmente realiza importantes esfuerzos para transmitir ese sentimiento de cambio a la organización. Se concluye que, estos esfuerzos no han sido suficientes ya que aún existe cierta resistencia por parte del personal para adaptarse a nuevos mercados, lo cual representa una debilidad para la compañía y por lo tanto para su inserción al mercado chileno. Dicho de

otro modo si la corporación debe realizar adaptaciones para insertarse en nuevos mercados, entonces la capacidad para procesar esa adaptación es más lenta por parte del personal de Manza-Té. De esta manera es importante que la empresa realice capacitaciones especializadas en el mercado chileno para el personal de la empresa con el propósito de adaptar a los trabajadores al nuevo mercado.

Por último se debe concluir que los días del cinco al ocho de setiembre de este año (2011) la empresa Manza-Té participó de la Misión de compradores “Buyer Trade Mission” organizada por PROCOMER. Dicha misión permitió negociar con clientes chilenos potenciales y con los cuales la empresa actualmente mantiene el proceso de seguimiento de cliente. Cabe destacar, que durante la Misión de compradores la sustentante de éste proyecto participó de la negociación con los clientes chilenos en conjunto con la gerente general de la Corporación Manza-Té, así como también de algunos aspectos del seguimiento de mercado.

## Referencias bibliográficas

Andersen, A. (1999) *Diccionario de Economía y Negocios*. Madrid, España: Editorial Espasa Calpe, S.A.

Armario, J., Hornillo, M., & Robles, E 2009. *La internacionalización de la empresa: el conocimiento experimental como determinante del resultado en mercados exteriores*.

Barrantes, R 1999. *Investigación Un camino al conocimiento*. San José; Editorial Universidad Estatal a Distancia

*Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (CEDE)*, 39:123-129. Obtenido el 31 de agosto de 2009 de la base de datos EBSCO

Dirección de comercio y relaciones económicas internacional de Chile. Disponible en <http://rc.direcon.cl/certificacion/1934>. Extraído el 14 de junio de 2011

Dirección general de aduanas de Republica dominicana. *Manual de Ayuda DUA*. Disponible en [http://www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Ayudas/Manual\\_Ayuda\\_DUA\\_23-01-08.pdf](http://www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Ayudas/Manual_Ayuda_DUA_23-01-08.pdf). Revisado el 18 de Julio de 2011

Gobierno de Chile. *Guía de Estado*. Disponible en <http://www.chileclic.gob.cl/1542/w3-printer-87933.html>. Revisado el 14 de Junio de 2011

Gómora, D 2006. Oportunidades para las Pymes. *Entrepreneur 156-157*. Obtenido el 31 de agosto de 2009 de la base de datos EBSCO.

Greco, O. (2005) *Diccionario de Comercio Exterior*. Valletta Ediciones

*Guía de Viaje* (2002). Revisado el 31 de mayo de 2010 del sitio Web VisitChile.Com On line Travel Agency: Disponible en <http://www.visitchile.com/esp/guias-de-chile/guia-de-viaje/sobre-chile.asp>

Hernández, R., Fernández, C & Baptista, P 2006. *Metodología de la Investigación*. Distrito Federal; McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A DE C.V

[http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa1/plan\\_negocios/p2.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa1/plan_negocios/p2.htm). Revisado el 1 de abril de 2011

<http://www.procomer.com/contenido/descargables/logistica-exportacion/america-sur/chile-junio-2011-as.pdf>. Revisado el 21 de Julio 2011

Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON). *¿Qué es un plan de negocios?* Disponible en

Larach, M. CEPAL. *El acuerdo sobre la aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias: contenido y alcance para América Latina y el Caribe*. Disponible en <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/14250/lcl2045e.pdf>. Revisado el 21 de Julio de 2011

- Martínez, J. Sin fecha. *Legislación Aduanera*. Costa Rica: INA. Disponible en <http://www.direcon.cl/acuerdo/1451>. Revisado el 14 de junio de 2011
- Martínez, P 2007. Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de las Pymes. *Tesis doctoral: Proceso del desarrollo exportador de las PYMES industriales del Caribe colombiano*, 3-23. Revisado el 31 de agosto de 2009 de la base de datos de EBSCO.
- Minervini, N 2004. *Manual del Exportador: La Ingeniería de la Exportación*. México; McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A DE C.V
- Ministerio de salud de Chile. *Consolidado de consulta pública propuesta de modificación de los artículos 115 y 116 sobre etiquetado nutricional obligatorio (D.S. 977/96)*. Disponible en <http://www.minsal.gob.cl/portal/url/item/a6281e416902916de04001011e016187.pdf>. Revisado el 18 de Julio de 2011
- Ministerio de salud del Gobierno de Chile. *Reglamento sanitario de los alimentos*. Disponible en [http://www.redsalud.gov.cl/portal/url/page/minsalcl/g\\_proteccion/g\\_alimentos/reglamento\\_sanitario\\_alimentos.html](http://www.redsalud.gov.cl/portal/url/page/minsalcl/g_proteccion/g_alimentos/reglamento_sanitario_alimentos.html). Revisado el 18 de Julio de 2011
- Moraga, J. 2007. *La hora del Té*. Disponible en <http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/la-hora-del-t.html>. Revisado el 13 de febrero de 2011
- Nuestra empresa. Extraído el 1 de septiembre de 2010: <http://www.manzate.co.cr/nuestraempresa.html>
- Orlich, J. Universidad para la Cooperación Internacional. *El Análisis FODA*. Disponible en <http://www.uci.ac.cr/docs-maestrias/AnalisisFODA.pdf>. Revisado el 30 de mayo de 2011
- Orozco, L. 2011. *Oportunidades comerciales de Licores y Cremas Lizano S.A para la exportación del Ron Garañón al Mercado Chileno*. Proyecto de licenciatura, Universidad Nacional de Costa Rica; Heredia, Costa Rica.
- PROCOMER. *Logística de Exportación a Chile*. Disponible en <http://www.procomer.com/contenido/descargables/logistica-exportacion/america-sur/chile-junio-2011-as.pdf>. Revisado el 21 de Julio de 2011
- Promonegocios. Misión y visión. 2006. Thompson Ivan: Artículo. Disponible en <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>. Revisado el 1 de abril de 1 de abril de 2011
- Pro-Chile. Comercio bilateral. Disponible en <http://www.embachile.co.cr/prochilecomercio.html>. Revisado el 29 de agosto de 2011
- Red hemisférica de Intercambio de información para la asistencia mutua en materia penal y extradición. Sin fecha. *República de Chile –Estructura política general*. Disponible en [http://www.oas.org/juridico/MLA/sp/chl/sp\\_chl-int-des-ord.html](http://www.oas.org/juridico/MLA/sp/chl/sp_chl-int-des-ord.html). Revisado el 26 de abril de 2011.
- Valverde, J (2009). *Cuaderno del Curso de Operaciones del Comercio*. II Semestre. Sin fecha
- Valverde, J. 2004. *Introducción al proceso de la exportación y gestión del cambio*. Manuscrito no publicado.

### *Entrevistas*

Araya, W. 2011. *Evaluación de las condiciones objetivas y subjetivas*. Entrevista realizada el 15 de Marzo, San José, Costa Rica.

Araya, W. 2011. *Entrevista complementaria*. Entrevista realizada el 22 de Junio, San José, Costa Rica

### *Comunicaciones personales*

Acuña, J. 2011. *Comunicación personal*. Visita realizada el 3 de Junio

Araya, W 2011 *Comunicación personal*. Correo electrónico día de mes 27 de Abril

Brenes, R 2011. *Comunicación personal*. Correo electrónico 14 de Junio

Brenes, R. 2011. *Comunicación personal*. Visita realizada el 3 de Junio

González, I. 2011. *Comunicación personal*. Reunión realizada el 3 de Agosto

González, I. 2011. *Comunicación directa*. Correo electrónico 4 de Agosto

Patillo, M 2011 *Comunicación personal*. Llamada telefónica el 16 de Junio

Zúñiga, A 2011 *Comunicación directa*. Llamada telefónica el 28 de Julio

## **Anexos**

### **Anexo 1. Evaluación de las condiciones subjetivas y objetivas**

#### **I. Orden Organizacional**

1. ¿Existe un Plan de negocios? ¿Si existe, cuál es su valoración?
2. ¿Si existe, dentro de los objetivos contenidos del plan de negocios, algunos corresponden al comercio exterior?
3. ¿La misión responde a que produce, para quién lo hace y por qué lo hace?
4. ¿Dentro de la visión de la empresa existe algún aspecto relacionados al comercio exterior?
5. ¿Existe un organigrama claro de la empresa? ¿Si existe, está bien hecho o se debería de corregir o replantear?
6. ¿Existe un manual de puestos, conocimiento de tareas y funciones de acuerdo a departamentos y unidades?
7. ¿Cuándo no está la mayor autoridad quién se hace cargo y cuál es su capacidad de decisión?
8. ¿Cuáles considera son algunas limitaciones de carácter funcional presentes en la dirección de la empresa?
  - a) Forma de distribuir al personal
  - b) Duplicidad de funciones
  - c) Recargo de funciones
9. ¿Cada cuánto tiempo se lanzan al mercado productos nuevos? ¿Qué motiva este lanzamiento?

#### **II. Producción**

1. ¿Cómo calificaría el nivel de eficiencia de la planta productiva?
2. ¿Cómo calificaría el tipo de planta de producción instalada?
3. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la planta de producción?
4. ¿Dispone de las áreas y condiciones necesarias para el almacenamiento y manejo de las materias primas y el producto terminado?
5. ¿Cuál es el volumen máximo de producción en pleno uso de la estructura?
6. ¿Cómo son los mecanismos para detectar la presencia de errores en el producto final?

(Control de calidad)

7. ¿Cuenta la empresa y/o los productos con alguna certificación?
8. ¿Cuál es la cantidad producida por unidad de tiempo? Es decir, volumen, peso, valor, o unidades de producto elaborados por año, mes, días por turnos y horas.
9. ¿Cuál es el porcentaje de utilización de la capacidad instalada tomando en cuenta la demanda, disponibilidad de materia prima, mano de obra? (Capacidad utilizada o real)
10. ¿Cuánto más puede producir la planta instalada?

### **III. Personal**

1. ¿Por qué exportar?  
¿Está analizando una situación coyuntural, como crisis en el mercado interno, incentivos a la exportación, cambio de moneda favorable, solicitud de importadores, aprovechamiento de la capacidad inactiva o por la exportación forma parte de una estrategia de desarrollo y diversificación de la empresa?
2. ¿Es una decisión de toda la empresa o de un área específica de la empresa?
3. ¿El personal tiene conocimiento de los mercados a los que exporta la empresa?
4. ¿Todos los departamentos tienen conocimiento de los mercados a los que exporta la empresa? ¿O solo algunos departamentos?
5. ¿Está consciente el personal de la importancia que implicaría exportar a un mercado como Chile?
6. ¿La empresa le hace saber a los empleados cuándo desea exportar? ¿Si es así, cómo lo hace?

### **III. Competencia**

1. ¿Conoce si su competencia local ha conseguido exportar al mercado chileno?
2. ¿Tiene conocimiento de la cantidad de marcas de Té de hierbas que se encuentran en Chile? ¿Y si es así, conoce cuál es la marca de Té de Hierbas más consumida en Chile?
3. ¿Conoce además del tipo de consumidor al que se dirige esa marca?
4. ¿Conoce el tipo de publicidad y difusión que se realiza en Chile?
5. ¿Sabe entre cuánto oscilan los Precios de los Té de hierbas en Chile?

#### **IV. Aspectos políticos y económicos del mercado chileno**

1. ¿Tiene conocimiento de las Políticas que ha implementado el gobierno chileno ante la crisis hacia los sectores de importación, específicamente a los productores de Té de hierbas?
2. ¿El nivel de desarrollo de la y estabilidad de Chile es un factor a considerar para la realización de negocios internacionales?
3. ¿Tiene conocimiento de las normas, certificaciones internacionales para su producto?
4. ¿Tiene Conocimiento de los posibles beneficios como de tasas preferenciales para el producto: Tratado de Libre Comercio Chile-CR?

## **Anexo 2. Entrevista complementaria**

### **1. Experiencia en materia de exportación**

a) ¿Cuáles han sido *las enseñanzas* de sus éxitos y sus fracasos de las exportaciones que ya han realizado anteriormente?

b) ¿Y cómo influyen estas enseñanzas en la toma de decisiones actualmente?

### **2. Producción**

La corporación Manza- Té en pleno uso de la estructura productiva produce un volumen máximo de 600 mil por mes, lo que significa 15 millones de sobres por mes.

Lo que representa que por año la compañía bajo las condiciones tecnológicas dadas produce un volumen máximo de 7.200.000.

Ahora bien, a) ¿de este volumen máximo cuánto se destina al mercado nacional y cuánto a los mercados que ya exportan?

Por otra parte, según la entrevista anterior la planta instalada puede producir 25% más, lo que simboliza 150 mil cajas por mes; es decir 1.800.000 de cajas por año.

Sin embargo, la pregunta es, de este 25% más, b) ¿cuánto es para el mercado local? Y ¿Cuánto se exporta? Y asimismo ¿si tiene sobrantes?

De manera, que en caso de exportar a Chile c) ¿cuánto es la cantidad máxima de productos que la empresa podría ofrecer al mercado chileno? Por mes y por año.

### **3. Insumos de producción**

Doña Wendy en la entrevista anterior me indicó que Manza-Té cuenta con red de proveedores tanto nacionales e internacionales para la materia prima y material de empaque. Y que en cuanto a precios lo que se considera es que estén en un rango aceptable (precio respecto a calidad).

Sin embargo me gustaría que me ampliara más este punto a) ¿qué quiere decir con un precio aceptable? Es decir, que no importa que el precio sea muy alto en tanto la calidad lo sea también.

Por otro lado, b) ¿estos proveedores están en la capacidad de proveer más materia prima en caso de exportar a Chile?

#### **4. Recursos financieros**

a) ¿La empresa tiene sostenibilidad financiera para asumir los costos de la exportación a Chile? y ¿eventualmente ofrecer crédito a sus compradores?

b) ¿O tendría que recurrir a un préstamo crediticio? ¿U otras alternativas crediticias para asumir la inversión?

#### **5. Comercio Exterior**

a) ¿La empresa realiza sus exportaciones por medio de una Agencia Aduanal o las realiza la propia empresa por medio del Software SIVUCE de PROCOMER?

b) ¿Cuál naviera o consolidador de carga internacional utiliza la empresa para exportar?

Le pregunto esto, para averiguarme si dicha naviera o consolidador tienen destino a Chile y asimismo identificar la mejor ruta para Manza-Té.

Con respecto a la partida arancelaria de los productos a la hora de exportar, c) ¿todos los téis se encuentran en la denominación de Infusiones o se describen bajo otro nombre?

d) ¿O no sé bajo la denominación de plantas medicinales o mezclas?

#### **6. Habilidades y destrezas de la gerencia y del personal en general**

a) ¿Cuál es su perspectiva hacia las habilidades y destrezas que debe tener la gerencia para exportar y por otro el personal en general?

b) Cuáles considera son las habilidades y destrezas más destacables tuyas como gerente y que ayudan a la exportación

Y las habilidades y destrezas más destacables que tiene el personal de Manza-Té...

c) ¿Cómo definiría su estilo de dirigir la empresa y de los demás gerentes que dirigen la compañía?

d) ¿Quién toma la decisión de insertarse a un nuevo mercado? Y Cómo trasmite esa idea al personal?

### **7. Capacidad de aprendizaje**

a) ¿Cómo calificaría la capacidad de aprendizaje del cuerpo directivo y del recurso humano en general para aplicar nuevas técnicas y conocimientos de la empresa?

b) ¿Y por qué?

### Anexo3. Puestos, tareas y funciones de Manza-Té

NOMBRE DEL PUESTO SEGÚN CORPORACION MANZA-TE
--

MISCELÁNEA
EMPACADOR TE
EMPACADOR / EMBASADOR DE INTEGRALES/ GRANOLERO.
MOLENDERO OPERARIO
ORDENADOR DE PRODUCTO TERMINADO
RECEPCIONISTA
DEMOSTRADORAS / OFRECE PRODUCTO GÓNDOLAS
REPARTIDOR CARGA LIVIANA LIC B2
REPARTIDOR CARGA LIVIANA LIC B3
MECÁNICOS / MAQUINARIA.
FACTURADOR
CHEQUEADOR / DE DESPACHO DE PRODUCTO CAJAS DE TE. (CONOCIMIENTOS BÁSICOS)
SUPERVISORAS PRODUCCIÓN / (CONOCIMIENTOS BÁSICOS GENÉRICOS)
SUPERVISORAS VENTAS (CONOCIMIENTOS BÁSICOS GENÉRICOS)
DISPLEY/ MERCADERISTA ACOMODO PRODUCTO EN SUPERMERCADO, INVENTARIO DE
AYUDANTE RUTEO / PEÓN DE CARGA Y DESCARGA
SECRETARIAS G.G / RRHH / P / V (TÉCNICO)
MANTENIMIENTO EDIFICO DE LA PLANTA
COMPRAS / PROVEEDURÍA.
AUXILIAR CONTABLE CUENTAS POR COBRAR.
AUXILIAR CONTABLE PLANILLAS.
CONTADOR/TESORERIA.
AGENTE RUTEO
CALIDAD / CONTROL
CUENTAS CLAVES (KEY ACCOUNT)
BODEGUERO ENCARGADO
GERENCIAS

Fuente: Corporación Manza-Té

## Anexo 4. Curriculum de la Gerente general de la Corporación Manza Té

**Wendy Araya**

**Gerente general Corporación Manza Té**

***Curriculum***

- **Profesión**

Bachiller en Administración de Empresas (Universidad Fidelitas) y Licenciada en Comercio Internacional (Universidad Internacional de las Américas (UIA)).

- **Experiencia laboral**

**Manza Té S.A**

Puesto: Encargada de trámites de importación, exportación y ejerció como líder en dos proyectos de Buenas Prácticas de Manufactura, Calidad y Seguridad Ocupacional en la empresa.

Período: 3 años (2000- 2003)

**Manza Té S.A**

Puesto: Gerente General en la dirección, planificación, coordinación y control de varios proyectos a nivel de cada área de la empresa.

Período: 8 años (2003-2011)