

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA CADENA TOSTAO' CAFÉ & PAN

ALEJANDRO RESTREPO PARRA

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN
ECONÓMICA
BOGOTÁ D.C.
2019

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA CADENA TOSTAO' CAFÉ & PAN

ALEJANDRO RESTREPO PARRA

Plan de internacionalización para optar al título de Especialista en
Negocios Internacionales e Integración económica

Orientador
CARLOS EDUARDO CARDONA PATARROYO
Economista

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN
ECONÓMICA
BOGOTÁ D.C.
2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., Febrero de 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Negocios Internacionales e Integración Económica

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

A mis padres, Fernando y María Cristina, por su paciencia única, su ejemplo claro, y su amor incondicional. Gracias por brindar tanto cariño y soporte sin necesidad de presionar. Estoy orgulloso de ser su hijo.

A mis hermanos Daniel, Juan Fernando y Nicolás por enseñarme tanto sin esperar nunca nada a cambio, por tener fe en cada uno de mis actos y por ser lo más importante de mi vida. Son todo para mí y siempre estaré para ustedes. Su ser se refleja en mí.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermanos por su apoyo en cada etapa académica de mi vida.

A mi colega y amigo, Juan Pablo Vargas por su apoyo y sus consejos no solo en este proyecto sino desde el primer día de clases de la especialización.

A la universidad y al orientador Carlos Cardona por sus conocimientos y apoyo aportado desde el comienzo del anteproyecto hasta el final de este trabajo de grado.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
OBJETIVOS	17
1. ESTUDIO DE MERCADO	19
1.1 CONCENTRACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN	19
1.2 AGRUPACIÓN DE PAÍSES EN BLOQUES	21
1.3 SELECCIÓN DE PAÍSES MÁS FAVORABLES	29
1.4 SELECCIÓN DE MERCADO OBJETIVO	31
2. ANALISIS PARA LA ENTRADA DE UN NUEVO PRODUCTO	37
2.1 ALTERNATIVAS DE FORMAS DE ENTRADA	37
2.1.1 Exportación directa	37
2.1.2 Exportaciones indirectas	38
2.1.3 Exportación concentrada	39
2.1.4 Empresa filial	40
2.1.5 Empresa sucursal	40
2.1.6 Fusión o adquisición	40
2.1.7 Franquicia	40
2.1.8 Oficina de apoyo a los distribuidores	40
2.2 SELECCIÓN DE FORMAS DE ENTRADA	41
2.3 PERFIL DEL CLIENTE/DISTRIBUIDOR/AGENTE/SOCIO IDÓNEO	43
3. ADAPTACION Y DESARROLLO PARA LA OFERTA	44
3.1 SELECCIÓN DE GAMA DE PRODUCTOS	44
3.2 ESTANDARIZACIÓN/ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS	45
3.3 CÁLCULO DE PRECIOS INTERNACIONALES	47
4. ESTRATEGIA DE MARCA	50
4.1 MARCA	50
4.1.1 El café de Tostao'	50
4.2 POSICIONAMIENTO Y MENSAJE PROMOCIONAL	56
4.3 INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN	57
4.4 PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN	58
5 VARIABLES ECONOMICAS INCIDENTES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN	60
5.1 FACILIDAD DE ESTABLECER NEGOCIO EN ESTADOS UNIDOS	60
5.2 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS REQUERIDAS	62
5.3 VIABILIDAD DEL ACCESO DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS A ESTADOS UNIDOS	66

5.4	RECURSO HUMANO DISPONIBLE	68
6	CONCLUSIONES	71
	BIBLIOGRAFÍA	72
	ANEXOS	77

ÍNDICE DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Criterios de comparación del país óptimo.	31
Cuadro 2. Ventajas y desventajas de la exportación directa.	38
Cuadro 3. Parámetros para seleccionar alternativa de entrada.	41
Cuadro 4. Menú actual de TOSTAO'.	44
Cuadro 5. Comparación Menú para EU con el Menú Colombia.	47
Cuadro 6. Café empacado de TOSTAO'.	51
Cuadro 7. Principal competencia de la BBI.	53
Cuadro 8. Presupuesto de comunicación.	58
Cuadro 9. Economías con menos barreras a los negocios extranjeros.	61
Cuadro 10. Exportaciones de alimentos de España a EE.UU.	68

ÍNDICE DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Café de la Paix.	23
Figura 2. Zucca in Galleria.	24
Figura 3. Kaffeine.	25
Figura 4. TOSTAO' Café & Pan.	26
Figura 5. Juan Valdez en Japón.	27
Figura 6. El primer Starbucks, símbolo de tradición.....	28
Figura 7. Distribución de la población hispana en los Estados Unidos por condados, a partir de las cifras de ACS 2015 (estimación de 5 años).	34
Figura 8. Exportación indirecta.	39
Figura 9. Productos de TOSTAO' Café & Pan.	45
Figura 10. Bagles americanos.	46
Figura 11. Pretzels, un poco de la gastronomía americana.	46
Figura 12. Logo de TOSTAO'.	50
Figura 13. Herramienta de analítica web.	57
Figura 14. Mapa de los impuestos a las corporaciones por Estados en el país objetivo. Florida.	64
Figura 15. Mapa de los impuestos a las corporaciones por Estados en el país objetivo. California.	65
Figura 16. Tasa de impuestos para las corporaciones según los estados.	66
Figura 17. La FDA.	67
Figura 18. Los empleados de TOSTAO' Café & Pan.	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Población hispana en los Estados Unidos, en millones.	33
Gráfico 2. Los 5 estados con más población hispana.	35
Gráfico 3. Comparación de número de tiendas con la competencia.	54
Gráfico 4. Comparación de número de empleados con la competencia.	55

ÍNDICE DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Errores frecuentes en los planes de internacionalización.	78
Anexo B. Errores fatales en los planes de internacionalización.	79

RESUMEN

A través de un análisis de datos para el estudio de la cadena TOSTAO' Café & Pan, se reconoce el potencial que tiene para una expansión a otros mercados ya que su esencia y sistema con el que triunfa en Colombia es aplicable a otros países. No obstante, se debe de tener certeza en cómo, dónde, a quienes, y por qué. Este tipo de productos que vende Tostao', la forma y el precio en el que los vende, lo han convertido indiscutiblemente en un gigante de la industria en este país cafetero. La aceptación y cariño de la gente es evidente, y aunque no es nada fácil lograr esta misma meta en un mercado extranjero, con un plan bien establecido, se puede lograr. El paradigma de la cultura del café en otros países es la primera barrera con la que esta cadena se puede encontrar en un proceso de internacionalización ya que, para muchos, el café no es precio, sino por el contrario, es calidad y experiencia. Por lo tanto, este tipo de situaciones debe de estar previamente analizada e inmersa en este estudio de internacionalización.

Palabras clave: Internacionalización, Destratificación, Precios, Calidad, Competencia, Riesgo.

ABSTRACT

Through a data analysis in order to study the company TOSTAO' Café & Pan, it's clear its potential to make an expansion move to other markets. This happens because its essence and system that make it triumph in Colombia, it's highly applicable within other countries. However, it must have the certainty about how, where, who, and why. These kind of products that Tostao' sells, the way and the price of them, have become these company in a giant of the Colombian coffee industry without no doubt. The acceptance and affection of the people it's obvious, and even though it's not easy to have this achievement in another foreign country, it could happen with an established plan. The coffee culture paradigm in other countries it's the first barrier that this company might run into along the way because the coffee, for much people, it's not about price, conversely, it's about quality and experience. Therefore, these possible situations have to be previously analyzed and immersed in this internationalization study.

INTRODUCCIÓN

La cadena Tostao' café & pan es una empresa creada con el propósito de romper el paradigma de conseguir café desembolsando una cantidad importante de dinero. Lo anterior conlleva a relacionar café, con una salida de negocios o una salida de fin de semana. De igual manera, es una empresa creada pensando en las personas que no tienen la capacidad económica para adquirir productos tan comunes como café, sándwiches, ensaladas, etc. y paralelamente generar empleo a muchas personas.

Para poder lograr bajar los precios al punto de acceso a todos los colombianos, la cadena panameña redujo costos innecesarios que para otros tipos de establecimientos de café, no son recortables. Por ejemplo, Tostao' ahorra mucho arrendando locales de bajo precio de máximo 50 m², contratando por punto, justo las personas que necesita, quitando las sillas de muchos locales estratégicamente analizados, trayendo la comida ultracongelada ahorrando en insumo, entre otros. Esto, por supuesto, no significa que vendan productos de mala calidad.

Esta cadena panameña BBI (Bakery Business International) la cuál desarrolló Tostao' en Colombia, inicio en 2016 con 15 puntos que empezaron a crecer exponencialmente hasta llegar a más de 300 en cuestión de 2 años. Estos datos, afirman indudablemente el potencial abrumador de la cadena. Aunque no ha superado en ventas al líder, ya lo superó en locales y se le está acercando cada vez más al podio.

En muchas partes del mundo e incluso en muchas culturas, los lugares de café representan precisamente un sitio para trabajar, estudiar, hacer negocios. No obstante, así como en Colombia se notó el agobio de muchas personas de tener que gastar una cantidad importante de dinero en cada café, en otros países, y específicamente en otras ciudades, se puede encontrar la misma angustia, lo que genera una oportunidad notoria. Por esta razón, es importante establecer cual o cuales son los países que tienen este mismo inconveniente y ubicar un inicio de partida en alguna de sus ciudades icónicas, para la posterior expansión internacional de Tostao' café & pan. Así mismo, es importante analizar otros datos relevantes para el proceso y entender cómo hacerlo de la manera correcta específicamente para esta marca.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Plan de Internacionalización por medio de estrategias e investigación para la cadena TOSTAO' Café y Pan.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Seleccionar los mercados adecuadamente.
- Plantear formas de entrada, investigando la oferta y demanda internacional-
- Investigar políticas de comunicación.
- Analizar cualitativamente las variables económicas.

Se llevó a cabo una investigación exploratoria ya que es una investigación de carácter provisional en cuanto que a que se realizará para obtener un primer conocimiento de una futura internacionalización de la cadena en cuestión. Es tanto explicativo como descriptivo a medida que se desarrolló el documento.

Fue de suma importancia delimitar la población para definir la muestra que le interesa a Tostao' para ubicarse en una primera instancia en un punto estratégico donde tenga una aceptación probable. Primera y principalmente, la muestra consiste en las personas latinas acumuladas residentes en Estados Unidos, es decir, principalmente en aquellas ciudades catalogadas como "colonias latinas" ya que es un buen punto de partida ubicarse en las ciudades donde hay personas como las que quedaron encantadas con la forma de funcionar de Tostao'. Específicamente, la muestra se ubica en la población del estado de California y Florida en EU. Anterior a esto, se descartó la posibilidad de ir más lejos, ya que se analizó Europa y Asia, donde a pensar de entender que la gran cultura del café ha ido madurando en esos continentes, en un tiempo presente, no está al nivel suficiente para arriesgar una inversión tan grande, y es preferible abrirse primeramente a mercados más cercanos geográfica y culturalmente hablando.

La metodología utilizada se basó en el método inductivo, que según la pagina web definición.de¹, es aquel que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Es aquel donde se pueden distinguir cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

¹ DEFINICIÓN DE-. Definición de método inductivo. [Sitio web]. Madrid. ES. sec. General. P. [Consultado 25, noviembre, 2018]. Disponible en: <https://definicion.de/metodo-inductivo/>.

JUSTIFICACIÓN

La cadena TOSTAO' Café & Pan nació en el 2015 por medio de Bakery Business International (BBI), después de un estudio de mercados que afirma Leal², sucedieron en Estados Unidos y Europa, para posteriormente venir a Colombia y romper las barreras económicas de mucha gente de la población a adquirir productos básicos como café de buena calidad. La empresa entendió el hecho de que tenían un alcance de consumidores mucho mayor llegando a las personas sin tanto poder adquisitivo.

Tostao' café & pan crecieron exponencialmente a través del país demostrando así que su plan de negocios y su estrategia de bajos precios y buena calidad es todo un éxito. Esta cadena tiene el potencial de hacer exactamente lo mismo en otros mercados extranjeros y expandirse de una manera muy similar. Inicialmente, se puede analizar que donde haya buena cantidad de latinos, el negocio tiene una probabilidad muy alta para triunfar. Así mismo, se quiere demostrar que los extranjeros podrían también ser potenciales clientes de estas cadenas a pesar de tener una gran competencia como es Starbucks en otros países. Igualmente, esta cadena ya ha probado que, a pesar de tener una gran competencia en Colombia, tiene mucha acogida por la población así que tiene un gran potencial de lograr lo mismo alrededor del mundo.

² LEAL BARRERA, Nohelia. La historia detrás del éxito de Tostao'. En: El Espectador. [Google]. Bogotá D.C. 25, septiembre, 2017. P. [Consultado 15, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/economia/la-historia-detras-del-exito-de-tostao-articulo-714960>

1. ESTUDIO DE MERCADO

1.1 CONCENTRACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN

Para tener un impacto perfecto a la hora de salir del país con un producto que ya está posicionado nacionalmente, es clave hacer un análisis previo dónde se hará evidente que es lo más conveniente para la empresa. No es salir por salir del país, tiene que tener un orden y un plan de acción que mitigue los riesgos de inversión. Los riesgos siempre existirán, lo importante es tener un leve control sobre ellos y esto sucede es averiguando y llenándose de datos previos para no cometer errores financieros que podían ser bastante obvios.

Ya que se comprende la importancia del orden, ahora hablemos un poco de la diferencia entre concentrar y diversificar. Según la página web de Long Strategy Consultancy³, cuando una empresa escoge concentrar está teniendo una visión que, aunque puede ser limitada, puede ser muy sabia, es decir, realizar un plan de internacionalización apuntando a solo 1 o 2 mercados (países), y que es bastante común para una empresa no tan grande. Sin embargo, realizar este plan de concentración no solo está en función del tamaño de la empresa, grandes empresas con suficiente acogimiento también deciden concentrar que diversificar y depende de más puntos como de los recursos que tenga la empresa, el tipo de producto o el grado de adaptación que este requiera, del número de clientes potenciales que existen en cada país, de la inversión en publicidad, entre otros. Ahora bien, no hemos hablado de la diversificación, que puede que ya sea clara para el lector. Un plan de diversificación consiste en lo contrario, donde la empresa ha decidido entrar a varios mercados al mismo tiempo, es un ataque masivo. Aunque, el plan de diversificación apunte muchas veces a grandes empresas, no siempre es la mejor elección, porque debemos tener control de cada uno de los mercados sin perder ni el foco individual ni el global. Cabe resaltar que en esta sección podemos escoger a priori y basado en algunos aspectos anteriormente mencionados si inclinarse por un plan concentrado o diversificado, no obstante, las 4 partes de este estudio de mercado se complementan y son secuenciales para la buena selección del o los mercados ideales.

Tostao' café y pan, es una empresa que, en cuestión de poco tiempo, se expandió agresivamente. Sus primeros locales fueron de prueba para la toma correcta de decisiones. Según la revista Dinero⁴, en diciembre de 2015 se instalaron dos tiendas

³ LONG STRATEGIC CONSULTANCY -LSC -. Selección de mercados. [Sitio web]. Madrid. ES. sec. Porfolio. 19, marzo, 2015. P. [Consultado 17, enero, 2019]. Disponible en: <http://blog.longstrategy.com/caso-practico-seleccion-de-mercados/>

⁴ DINERO-. El modelo "sin estratos" de la cadena Tostao' Café y Pan. En: Revista Dinero. [Google]. Bogotá D.C. 11, octubre, 2016. [Consultado 14, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/tostao-cafe-y-pan-y-su-modelo-de-negocio-sin-estratos/238790>

para probar la acogida y fuerza del producto que acabaría muy rápido, ya que solo duraron 3 meses en dicha prueba y en marzo de 2016 BBI (Bakery business international) autorizó el plan de expansión para Tostao' café y pan. En sus inicios, Tostao' contó con alrededor de 76 tiendas que luego fueron 200 para octubre del 2017 y para marzo de 2018 se convirtieron en 300 locales convirtiéndolo en la cadena de café con más puntos de venta superando así a Juan Valdez. En conclusión, el equipo Tostao' tuvo la capacidad tanto económica como de recursos humanos y gestión/logística para lograr abrir 100 locales en menos de 5 meses y por consiguiente, tienen la capacidad para abarcar otros mercados aunque quizá no de igual manera.

Según Lozano⁵, Tostao' abrió el año 2017, 234 tiendas con un promedio de inversión de 70 millones de pesos por local. Sus ventas sumaron 87.433 millones de pesos frente a 7.930 millones de pesos en el 2016. Analizando un poco a la competencia internacional Estrella Andina (franquicia de la estadounidense Starbucks en Colombia) tuvo ingresos operacionales por 31.404 millones de pesos, con un aumento de 72,5 por ciento frente al 2016, cuando totalizaron 18.196 millones de pesos que aun así, NO sumaron ni un cuarto de los ingresos de Tostao'. Si es por hablar de la capacidad económica de la empresa como un factor clave para escoger si concentrar o diversificar, en el anterior párrafo se puede notar como una pequeña empresa (en comparación con la competencia internacional) como lo es Tostao' pudo acaparar el mercado y lograr ventas mucho pero mucho mayores que una empresa gigantesca. Tostao' tiene la fuerza financiera para en un primer punto diversificar. Analizando otro factor clave, el café es un producto de tradición, no solo en Colombia sino en el mundo entero, excluyendo el hecho de si producen o no, lo cual puede ser un punto a favor o en contra, depende de la perspectiva. Por un lado, es un producto totalmente aceptado y que las personas no tienden a fidelizar sino es por lo que tienen en los bolsillos, ubicaciones estratégicas o por el sabor, lo que es bueno ya que más que un reconocimiento internacional, depende es de su estrategia de negocio y esto le abre las puertas en múltiples países.

Sin embargo, al ser también un producto de tradición, en muchos países, el café es algo a lo cual se fidelizan por el nombre o por la experiencia que el sitio brinda, lo que le traería inconvenientes a Tostao', ya que BBI no brinda ningún momento significativo en sus locales más que un buen precio. Mientras que, Starbucks es caracterizado por un lugar donde tanto gente universitaria como empresarios pueden ir a trabajar con su laptop, hacer negocios o estudiar, sin excluir que mucha gente va solo por tomarse un buen café en un sitio agradable. Desde este punto, Tostao' tiene que pensar más en concentrar. Por último, analizando la capacidad de inversión en publicidad, Tostao' no tiene la capacidad para invertir en múltiples

⁵ LOZANO GARZÓN, Rolando. Números que evidencian la guerra que desató Tostao' en cadenas de café. En: El Tiempo. [Google]. Bogotá D.C. 25, marzo, 2018. P. [Consultado 18, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/cifras-de-ventas-empleados-y-locales-de-cadenas-de-cafe-en-colombia-197732>

países de manera agresiva en etapas iniciales en múltiples países, ya que, incluso teniendo muchísimas ventas, Tostao' en su campaña de expansión en Colombia, invierte la mayor parte de su capital, ya que lo hace rápidamente mes a mes. En conclusión, analizando los factores anteriormente discutidos para la toma de decisión sumados con:

- La cadena no tiene experiencia internacional previa, lo que dificultaría la solución de inconvenientes inesperados y la relación rápida para conseguir aliados estratégicos de último momento.
- El tipo de producto necesita convencer a las personas de que su precio bajo no es sinónimo de café de mala calidad y establecer vínculo con las personas creando fidelidad.

En el caso Tostao' es recomendable un plan para su internacionalización de tipo concentrado (saltar a uno o dos países máximo para expandirse).

1.2 AGRUPACIÓN DE PAÍSES EN BLOQUES

Una vez se selecciona de una manera independiente a cuantos mercados se le va a apuntar al empezar la fase de internacionalización, es momento de comprender otra de las cosas que es una consecuencia directa de todos los cambios que ha sufrido el mundo a través de la evolución financiera y monetaria.

A medida que los países van desarrollándose más e intentando alcanzar sus objetivos financieros, se han encontrado con barreras no solamente físicas y políticas sino también económicas y arancelarias que limitaban demasiado el comercio entre países y por ende, el crecimiento de un país. Posteriormente, los organismos internacionales fueron creados precisamente con el fin de disminuir los obstáculos económicos que tuviesen los países para su evolución económica, con legislaciones y regulaciones internacionales que fueran justos y aceptados.

Cuando las barreras arancelarias bajaron por medio de organismos internacionales, se empezaron a desarrollar lo que se conoce como tratados de integración, ayudándose entre países con objetivos y beneficios compartidos para disminuir la altura de estas murallas comerciales ya sea quitando o disminuyendo los aranceles de algunos productos que estén estipulados en los tratados con el fin de apoyar el crecimiento financiero entre los países participantes.

Las características similares entre países es irrefutable gracias a la globalización y por eso lo siguiente que debemos hacer es la selección de un grupo de países en bloque, bloques formados por los países que comparten algunos factores relevantes de agrupación económicamente hablando que incluso son hasta razones por las cuales los países deciden participar en esos tratados de integración, que entre ellos,

saben lo que tienen y las cosas en común con otros países con los que les conviene tener prioridades comerciales. Nuevamente, según Longstrategy.com⁶, los factores anteriormente mencionados que tendremos en cuenta para realizar la selección de los países en bloque serán:

- a) El nivel de desarrollo
- b) Las previsiones de crecimiento económico
- c) La proximidad geográfica y/o cultural

Hemos de pensar en el bloque de países que le conviene a Tostao' café & pan, que tiene un producto como el café que es aceptado por todas las personas de cualquier edad y cualquier proveniencia social. Por otro lado, debemos también analizar el concepto de que el café en algunos países del mundo es de carácter proteccionista ya que hay tradiciones donde, si son países caficultores, les gusta proteger el hecho de que sus residentes consuman café nacional. Sin ser menos importante, también debemos analizar el factor de que el sistema de Tostao' es un concepto masivo y "destratificado" (como lo hemos estado hablando desde el comienzo de este proyecto), es decir que su éxito consiste en que venden mucho café (que no es malo) a muy buen precio, donde cualquier persona con cualquier nivel de capacidad pueden acceder a sus productos.

Este sistema, siendo tan efectivo para Colombia, puede que falle en algunos países donde la gente prefiera más que un café bueno a buen precio, un café cualquiera pero que le tengan confianza o simbolice algo para ellos. Después de analizar todo lo anterior debemos decidir que continente y bloque de países es el que más le conviene a Tostao'. Puede ser:

- a) Suramérica
- b) Europa
- c) Asia
- d) Norteamérica

Es fácil darse cuenta de que Suramérica por todo lo que se ha discutido y analizado, no sería una mala opción, después de todo en la América del sur para nadie es un secreto que se encuentran países con problemas de pobreza serios y para evitar malentendidos, se refiere a que la riqueza de los países está muy mal distribuida, donde algunos tienen mucho y muchos tienen poco y donde se ve la categoría general del país en "bueno/ en crecimiento". Estas situaciones de sociedades estratificadas podrían ser ideales para el sistema de Tostao'. Sin embargo, un problema grande que podría encontrarse a la hora de intentar abrirse a mercados suramericanos es que hay países de estas regiones que tienen un excelente café y

⁶ LONG STRATEGIC CONSULTANCY -LSC -. Selección de mercados. [Sitio web]. Madrid. ES. sec. Porfolio. 19, marzo, 2015. P. [Consultado 17, enero, 2019]. Disponible en: <http://blog.longstrategy.com/caso-practico-seleccion-de-mercados/>

que se enorgullecen por también ser países que consumen su propio café de tan de excelentes atributos. Esto, no sería problema si Tostao' decidiese utilizar el café del país en donde se encuentre, pero este no es el único inconveniente, los países suramericanos no son tan abiertos a dejarse tocar los sectores principales por compañías extranjeras y evitarían a toda costa la entrada de una marca como Tostao' que vendería a precios menores. Suramérica no se descarta completamente, pero no todos los países son recomendables para que Tostao' pueda explorar y entrar.

En Europa la tradición del café es diferente, les gusta el café, pero no es una costumbre diaria a la que estén apegados para poder sobrellevar su vida. Mas bien, es una salida de relajación para charlar y para pasar un buen rato con amigos y familia. Simplemente, es diferente, si quieres un buen café en Europa según [Aircrewlifestyle.es](http://aircrewlifestyle.es)⁷, podrías ir a París, donde encontraras un sitio famoso llamado Café de la Paix inaugurado en 1862 junto al museo del Louvre.

Figura 1. Café de la Paix.



Fuente: AIRCREW LIFESTYLE-. El mejor café en siete ciudades de Europa que nos vuelven locos. [Sitio web]. Madrid. ES. sec. Gastronomía. P. 1. [Consultado 16, enero, 2019]. Disponible en: <http://aircrewlifestyle.es/el-mejor-cafe-en-siete-ciudades-de-europa-que-nos-vuelven-locos/>

⁷ AIRCREW LIFESTYLE-. El mejor café en siete ciudades de Europa que nos vuelven locos. [Sitio web]. Madrid. ES. sec. Gastronomía. P. 1. [Consultado 16, enero, 2019]. Disponible en: <http://aircrewlifestyle.es/el-mejor-cafe-en-siete-ciudades-de-europa-que-nos-vuelven-locos/>

También podrías ir a Milán, a un sitio llamado *Zucca in Galleria* donde se ofrecen cafés tradicionales (capuchino, varios espressos) y otros un tanto más especiales, como el aeropress o el chemex (filtrado con papel o metal, dependiendo de la pureza que se desee).

Figura 2. Zucca in Galleria.



Fuente: AIRCREW LIFESTYLE-. El mejor café en siete ciudades de Europa que nos vuelven locos. [Sitio web]. Madrid. ES. sec. Gastronomía. P. 1. [Consultado 16, enero, 2019]. Disponible en: <http://aircrewlifestyle.es/el-mejor-cafe-en-siete-ciudades-de-europa-que-nos-vuelven-locos/>

Incluso para no desatender un poco el lado anglosajón de Europa, si es por deleitar un buen café, podrías ir a Londres a un sitio llamado Kaffeine donde encontrarás cafés con un toque australiano y usando una máquina Synesso Cynkra (muy populares y de categoría).

Figura 3. Kaffeine.



Fuente: AIRCREW LIFESTYLE-. El mejor café en siete ciudades de Europa que nos vuelven locos. [Sitio web]. Madrid. ES. sec. Gastronomía. P. 1. [Consultado 16, enero, 2019]. Disponible en: <http://aircrewlifestyle.es/el-mejor-cafe-en-siete-ciudades-de-europa-que-nos-vuelven-locos/>

El punto es que en Europa el café es muy buen plan, y depende de la experiencia que los sitios brindan a los clientes más que de un café a buen precio para seguir tu día como Tostao' aplica. De hecho, si analizamos los sistemas de Tostao', muy pocos son sus locales con sillas para sentarse a comer lo que se ha ordenado. Es algo completamente opuesto y que, en conclusión, Europa debe de ser descartado de las opciones para Tostao'.

Figura 4. TOSTAO' Café & Pan.



Fuente: LOZANO GARZÓN, Rolando. Números que evidencian la guerra que desató Tostao' en cadenas de café. En: El Tiempo. [Google]. Bogotá D.C. 25, marzo, 2018. P. [Consultado 18, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/cifras-de-ventas-empleados-y-locales-de-cadenas-de-cafe-en-colombia-197732>

Es momento de analizar al gigante del oriente, Asia. Este continente tan poderoso y que hoy por hoy es sinónimo de crecimiento y poder financiero, en tiempos pasados medianos se relacionaban con bebidas calientes más hacia el lado del Té, de todas sus formas y sabores, pero hoy en día están incursionando demasiado por el lado del café. Primero, haciendo mención a Japón que es el principal mercado para las ventas directas de la Federación Nacional de Cafeteros, es el segundo destino de las exportaciones de Café de Colombia (con exportaciones de más de un millón de sacos de 60 kg) y uno de los principales clientes de cafés de valor agregado para los caficultores colombianos, es un ejemplo de que el café es cosa del presente para los países asiáticos, sin embargo relacionándolo con el sistema de Tostao' no es compatible, debido a que Japón ama el café Colombiano por su calidad, no por sus precios bajos. Aparte, es muy sencillo darse cuenta de que incluso los precios de Juan Valdez que son relativamente altos (para Colombia), para el poder económico como un país como Japón, los ven como precios normales – bajos, así que ellos no se fijan en el precio, sino en la calidad e innovación.

Figura 5. Juan Valdez en Japón.



Fuente: FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS – FNC-. Más de 20 mil personas disfrutaron en Japón del café de Colombia. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. sec. Valor agregado. Octubre, 2011. P. [Consultado 18, enero, 2019]. Disponible en: https://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/mas_de_20_mil_personas_disfrutaron_en_japon_del_cafe_de_colombia

Según la Federación Nacional de Cafeteros a través de Cafedecolombia.com⁸, en Corea del sur al igual que en Japón, la cultura del café ha crecido alrededor del componente social de tomar café fuera de casa, como un punto de encuentro (cosas que vimos que también pasan en occidente), y la oferta ha evolucionado hacia productos de creciente diferenciación, ya sea de origen como de preparaciones, es decir, el café para ellos representa sofisticación y son muy exigentes con la calidad de todo, debido a que su poder adquisitivo es indiscutiblemente alto. Por ende, Tostao' no tiene cabida allí, ellos no necesitan precios bajos ni invasión de puntos de venta, ellos necesitan calidad y más calidad en todos los aspectos.

Si se quiere analizar a Asia, no se puede dejar por fuera a la potencia de moda que sin duda tiene una opinión importante al respecto: China. Este país de grandes dimensiones ha incursionado también en el mundo del café ya que sus vecinos cercanos, nada más y nada menos que Vietnam, los indujeron a esto (Vietnam como el segundo mayor productor de café del mundo). Con respecto al Café de Colombia en China, hoy por hoy se comercializan varios tipos de cafés como: los especiales, café liofilizado de la marca Buendía y café tostado y molido. Juan Valdez es la marca

⁸ CAFÉ DE COLOMBIA-. Cómo ha evolucionado la cultura del café en Asia. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. sec. Organización. Octubre, 2015. P. [Consultado 18, enero, 2019]. Disponible en: http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/como_ha_evolucionado_la_cultura_del_cafe_en_asia/

que se comercializa por estos lados orientales y se encuentra en los principales supermercados y por medio digitales bastante populares allí. De esta manera, siguiendo la lógica del caso, Tostao' Café & Pan, no tiene ninguna arista en común aquí, ya que así como en Corea (NO a su nivel), en China se busca la calidad de los productos cafeteros más que precios bajos. En conclusión, Asia al igual que Europa, queda descartado.

Acerquémonos más a Colombia, es momento de analizar a Norteamérica. Sus grandes representantes son: Estados Unidos, México y Canadá. En Norteamérica, se puede encontrar ciudades fundadoras de grandes marcas de café, insignias, iconos que podemos encontrar en cualquier parte del mundo. Analicemos la siguiente cuestión, ¿Cuáles son las marcas más consumidas en Estados Unidos?, y la respuesta es:

1. Folgers – 38%
2. Maxwell House – 23%
3. Keurig – 21%.

Lo anterior nos indica que en Norteamérica sus ciudadanos consumen en demasía marcas nacionales (las 3 marcas son Estadounidenses). Esto, se asemeja a lo que discutíamos acerca de Suramérica; el café es algo de tradición, algo propio que sus habitantes necesitan apoyar. Estados Unidos lo hace, pero claramente no al nivel suramericano.

Figura 6. El primer Starbucks, símbolo de tradición.



Fuente: FLICKR-. Primer Starbucks. [Sitio web]. Vancouver. CA. sec. Explorar. 23, abril, 2013. P. [Consultado 18, enero, 2019]. Disponible en: https://www.flickr.com/photos/roman_emin/8678528174

Por el lado canadiense, este dato es muy difuso ya que Canadá es un país totalmente diverso y multicultural, sus habitantes son de muchas partes del mundo y de muchas culturas diferentes, donde todas las marcas son consumidas por grupos de la sociedad de donde posiblemente provenga la marca de café.

En México, es un orgullo su café a nivel mundial, inflan su pecho indicando lo felices que están con sus productos, y junto al aguacate, es uno de los principales productos de exportación agrícola y representa nada menos que cerca de la mitad de sus exportaciones totales. Por ende, no debe de ser buena idea incursionar en México por el momento hasta hacer 2 pruebas como se hicieron en Colombia a la hora de iniciar, ya que parece que México tiene mucho respecto y proteccionismo con el sector cafetero y tienen razón de.

1.3 SELECCIÓN DE PAÍSES MÁS FAVORABLES

Los países más favorables son aquellos con el potencial suficiente para que el sistema de Tostao' pueda ser tan eficiente como lo es en Colombia, sin ser obstaculizado por temas políticos, económicos, sociales o culturales. En la sección previa a esta, discutimos bastante las posibilidades de ir a varias partes del mundo con sus argumentos respectivos, sin embargo, hay algunos temas adyacentes que no se tocaron de acuerdo a los países prometedores que no fueron descartados previamente desde una mirada general a cada continente. Procederemos a enlistar dichos países potenciales para Tostao' y daremos sus posibles ventajas y desventajas:

1. Chile
2. Argentina
3. Estados Unidos

Chile es uno de los países más desarrollados de Latinoamérica en muchos aspectos, en la última década su producto interno bruto se triplicó y sus ciudadanos cambiaron en muchas verticales, no solamente en la parte económica. En Chile la pobreza es muy baja (11%) y sus ciudadanos tienen buenos ingresos anuales, lo que indica una buena calidad de vida allá y un poder adquisitivo importante. Dejaron al lado el consumo de café instantáneo que en su momento llegaba a ser el 98% de la población, y pasaron a consumir café molido en los últimos tiempos y desarrollaron un hábito cafetero significativo. Es vital aclarar que Chile no es un país productor de café y que consumen grandes cantidades de café (202 tazas por cada chileno anualmente).

En el párrafo anterior están las mayores razones por las cuales Chile está preseleccionada entre estos 3 países para ser el mercado objetivo de Tostao' Café & Pan. No es que la cadena panameña esté buscando un país pobre o de pocos ingresos para aplicar un tema de “destratificación”, pero está buscando un país con

buena recepción cafetera, sin tradiciones que aten y creen barreras al mercado internacional, un país en crecimiento que está dispuesto a mover sus fichas comerciales aún más. Un país que en los últimos tiempos ha venido aprendiendo a meter el café en su dieta habitual y que les convendría ver un Tostao' en cada esquina para acceder a un buen café a todas horas del día, con un precio razonable. Otro factor importante que debe de ser mencionado es qué tanto impacto puede generar el seleccionar al país discutido como mercado objetivo para un primer salto internacional para la cadena de Tostao'. Es decir, es indudable e indiscutible el hecho de que Chile está en un crecimiento muy grande y que de igual manera es un país icónico. Lo que, si puede estar en tema de duda, es qué tan icónico sea para un salto internacional, es decir, si podría hacer de un trampolín para el resto del mundo, o de si a pesar de ser exitoso el salto a Chile, no es suficiente para crear un efecto masivo de expansión internacional.

Argentina, en similitud con el anterior país, es una nación que ha venido aumentando su consumo de café con los años y se han vuelto mucho más afín al punto de que por cada argentino se consume 1 kilogramo de café al año. Tocando otro aspecto, Argentina tampoco es un país productor de café lo que eliminaría esas barreras conservadoras y proteccionistas de tradición en una historia de patria con el café. Como cuando tocamos el tema de Chile es importante aclarar que tan fuerte sería el impacto internacional seleccionando a Argentina como mercado objetivo, y aunque Argentina es un país bien conocido por un buen número de cosas buenas, su imagen y aceptación no sería la suficiente para que Tostao' use esta buena respuesta a favor de expandirse a más países rápidamente. De igual manera, a pesar de que en Argentina se consume buena cantidad de café y no habría barreras tradicionales, Argentina no consume tanto café como en Chile y tampoco tendría tan buen efecto.

Estados Unidos, es un país bastante complejo de desmenuzar y mostrar las facetas importantes para decidir si es el mercado objetivo ideal. Estados Unidos sí tiene tradición en el tema cafetero, produce y tiene hasta cadenas reconocidas mundialmente por su café y experiencia. Por sus condiciones climáticas no es seleccionada dentro de los cafés más exquisitos del mundo sin embargo sus habitantes consumen principalmente su propio café. Por otro lado, a diferencia de los dos países anteriores sudamericanos, Estados Unidos es un país icónico que en donde algo triunfa, se expande a todo el mundo con un efecto domino increíble. Son portadores y ejemplos a seguir para muchas naciones y esto no se queda atrás ni en los gustos alimenticios (no tanto) como ni en sus adelantos tecnológicos (mucho). Es decir, si Tostao' de alguna manera lograra triunfar en este país, podría rápidamente entrar a México, Canadá y gran cantidad de países sudamericanos. Si bien, en Estados Unidos no podría funcionar el sistema de "destratificación" de Tostao', las barreras tradicionales no serían tan complicadas de quebrar como en un país sudamericano orgulloso de ser país cafetero como mayor orgullo. Pero esa afirmación de que no podría funcionar el sistema de "destratificación" no es del todo cierta, debido a que hay una carta clave en Estados Unidos en particular, y es que

este país tiene una cantidad grandísima de colonias de todas partes del mundo y en especial, en algunos estados se encuentran una cantidad importantísima de Latinos.

Tostao' funcionó ya que las personas pueden acceder a un café a un buen precio sin importar la experiencia que se lleve el cliente del lugar. Por consiguiente, si nos enfocamos en lugares donde estén mayormente poblado de latinos, este sistema podría funcionar. Las tradiciones norteamericanas por llevarse una buena experiencia del sitio, precisamente es muy de ellos, en cambio en Latinoamérica siempre nos ha importado poder acceder a los productos, principalmente, a un precio razonablemente bajo.

1.4 SELECCIÓN DE MERCADO OBJETIVO

Para la selección de país más adecuado entre los 3 anteriormente mencionados, debemos de crear un cuadro de comparación con ciertos factores relevantes para escoger sabiamente cuál es el país con más potencial para comenzar y dar este gran salto. Los factores a tener en cuenta serán:

- Sector cafetero
- Cantidad de consumo de café
- Producción de café
- Competencia
- Legislación adaptable
- Presencia de clientes actuales
- Facilidad para encontrar socios locales

Se comparará cada país según los criterios mencionados, y se calificarán de 1 a 5, donde 5 es una excelente calificación (producción de café califica mejor si no es productor de café porque es conveniente).

Cuadro 1. Criterios de comparación del país óptimo.

	CHILE	ESTADOS UNIDOS	ARGENTINA
Sector cafetero	4	5	3
Cantidad de consumo de café	4	5	3
Producción de café	5	3	5

Cuadro 1. (Continuación)

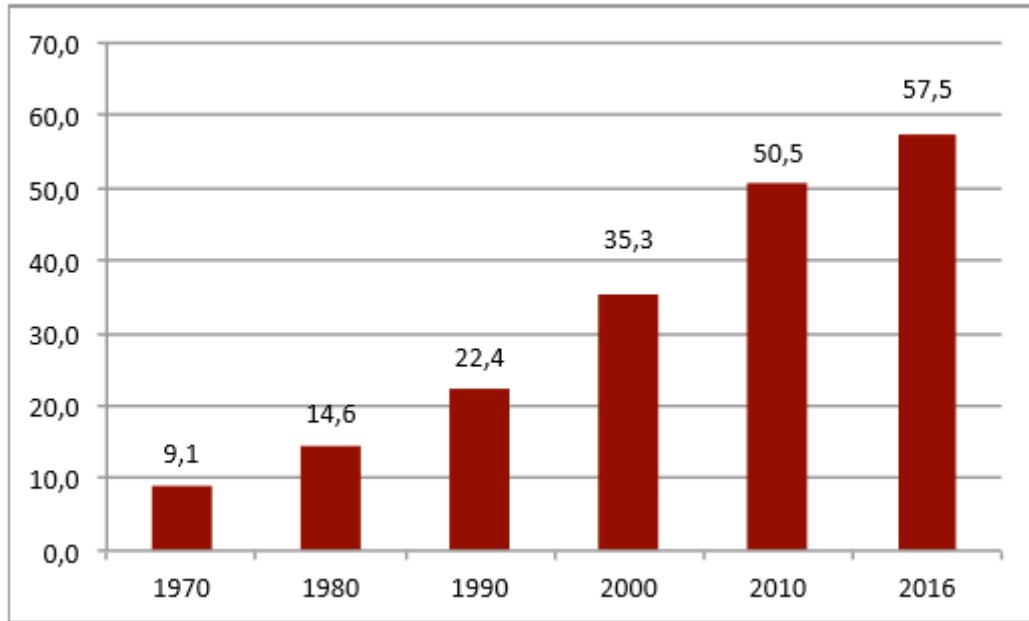
Competencia	4	4	4
Significado internacional de triunfo	4	5	3
Presencia de clientes actuales	4	4	3
Facilidad para encontrar socios locales	4	4	4
TOTAL	29	30	26

Fuente: Elaboración propia con criterios tomados de LongStrategy.com

País seleccionado: Estados Unidos de América

En la sección previa se aclaró la importancia de acceder a un mercado icónico y lograr un proceso exitoso en dicho país. También discutimos el hecho de que se debe de acceder primeramente a los mercados donde se encuentre mayoritariamente la población latina que puedan ser los principales consumidores y a la vez atractores a la cadena Tostao' café & pan. A medida que han pasado los años la población hispana ha aumentado considerablemente en Estados Unidos y por este motivo es un país con un potencial idóneo para esta cadena.

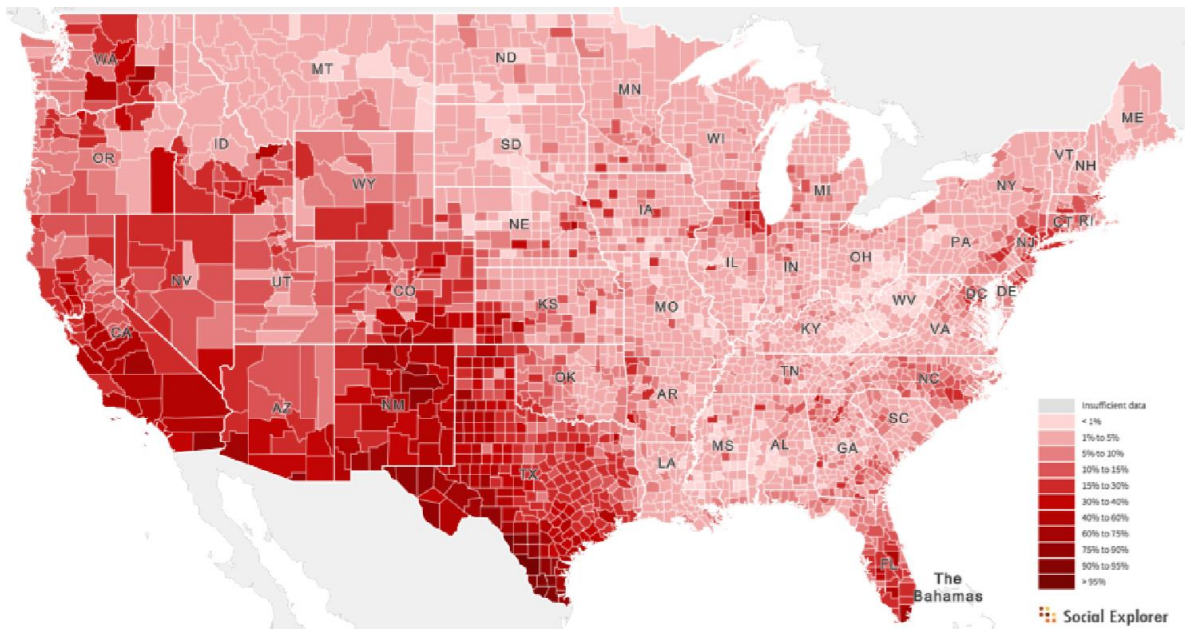
Gráfico 1. Población hispana en los Estados Unidos, en millones.



Fuente: HERNÁNDEZ, Rosana. Mapa hispano de los Estados Unidos 2017. En: Informes del observatorio, Harvard. [Google académico]. Boston, Massachusetts 035-11/2017SP. P. 8 ISSN: 2373 – 874X. [Consultado 18, enero, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: http://cervantesobservatorio.fas.harvard.edu/sites/default/files/mapa_hispano_2017sp.pdf

Ya que se ha decidido el país objetivo, es momento de seleccionar la o las ciudades de inicio para comenzar las pruebas y posteriormente, conquistar. De esta manera, debemos de analizar en qué partes de Estados Unidos se encuentra concentrado la población sudamericana que primeramente aprovechen los productos de Tostao' a un buen precio. Para lo anterior, podemos analizar la siguiente figura:

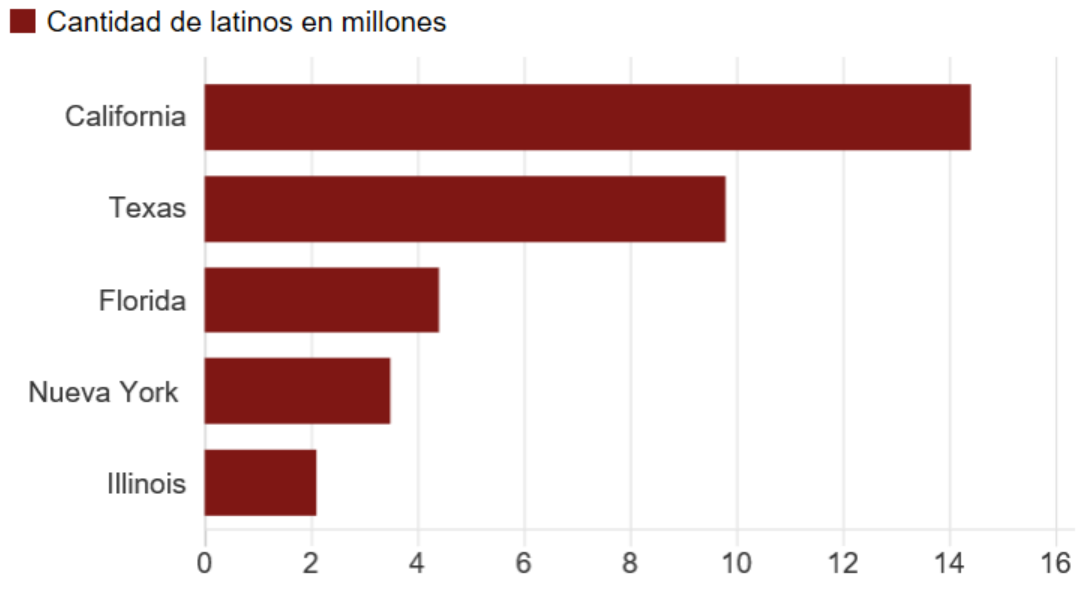
Figura 7. Distribución de la población hispana en los Estados Unidos por condados, a partir de las cifras de ACS 2015 (estimación de 5 años).



Fuente: HERNÁNDEZ, Rosana. Mapa hispano de los Estados Unidos 2017. En: Informes del observatorio, Harvard. [Google académico]. Boston, Massachusetts 035-11/2017SP. P. 13 ISSN: 2373 – 874X. [Consultado 18, enero, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: http://cervantesobservatorio.fas.harvard.edu/sites/default/files/mapa_hispano_2017sp.pdf

En la imagen podemos darnos cuenta la cantidad de latinos que hay en todo Estados Unidos lo que es muy bueno para Tostao', ya que significa que en un futuro después de empezar en un estado a expandirse, podría lograr un efecto masivo que lo lleve a cualquier parte donde haya latinos, básicamente, todo el país. Sin embargo, debemos ser más específicos con respecto a cuáles son los estados donde más se acumula la población hispana y en la anterior imagen no es tan claro, así que nos apoyaremos en la siguiente figura:

Gráfico 2. Los 5 estados con más población hispana.



Fuente: BBC Mundo. Las verdaderas cifras de los hispanos en EE.UU. y cuánto poder tienen. En: BBC. [Google]. Londres. 15, marzo, 2016. P. [Consultado 18, enero, 2019]. Disponible en: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160304_internacional_elecciones_eeuu_2016_cifras_latinos_if

Con respecto, a la cantidad de personas latinas en un mismo estado, California tiene mucha más ventaja que los otros 4. No obstante, el más cercano a Colombia es el estado de Florida. Se sugiere hacer dos puntos prueba en la Florida por cercanía, y hacer 2 más en California por la cantidad de personas.

Ahora bien, debemos de establecer en que ciudades se harán estos locales prueba. Hay que seleccionar una ciudad con gran potencial en California y una ciudad icónica en Florida, donde pueda ser medible los objetivos a los que queremos llegar. California, es la cuna de la innovación norteamericana, que se caracteriza por su buena temperatura inclusive en invierno y por la gente trabajadora en pro de la tecnología. Se encuentran ciudades con un gran remaque internacional como Los Angeles, San Francisco, San Diego, Silicon Valley, entre otros.

San Francisco siendo la cuna de la tecnología, y con tanta gente trabajadora y de intereses variados, no es la ciudad ideal para comenzar estas pruebas. Necesitamos una ciudad un poco más neutral, que no sea icono de solamente la tecnología, sino de todo un poco. Se seleccionará los puntos de prueba en Los Ángeles, “la ciudad de las estrellas”, “la ciudad de los sueños”. Cuenta con una gran cantidad de hispanos y de personas de diferentes partes del mundo, y no es tan costoso como San Francisco. Ciudad seleccionada – pruebas: Los Ángeles, CA.

Finalmente debemos escoger la ciudad que servirá de cuna para los puntos de prueba de Tostao' Café & Pan en la Florida. Florida cuenta con ciudades como Miami, Orlando, Tampa, entre otros. Aunque Orlando es bien conocido por sus parques y su clima bastante deseado, es preferible poner los puntos de venta en Miami, ya que esta ciudad es aún más visitada que Orlando, y tiene mas contacto con el mundo real (laboral), no solo con la gente vacacionando.
Ciudad seleccionada – pruebas: Miami, FL.

2. ANALISIS PARA LA ENTRADA DE UN NUEVO PRODUCTO

2.1 ALTERNATIVAS DE FORMAS DE ENTRADA

Primeramente, debemos de enlistar las posibles alternativas de formas de entrada que Tostao' café & pan pudiese utilizar a la hora de entrar en Estados Unidos. Según Internacionalmente.com⁹, las posibles formas de entrada son:

1. Exportación directa
 - a) Venta directa
 - b) Distribuidor o agente local
 - c) Mediante agentes
 - d) Subsidiaria comercial
2. Exportación indirecta
 - a) Trader companies
3. Exportación concentrada
 - a) Alianza (Joint Venture)
 - b) Consorcios de exportación
 - c) Piggyback
4. Empresa filial
5. Empresa subsidiaria
6. Fusión o adquisición
7. Franquicia
8. Oficina de apoyo a distribuidores

Seguidamente, se definirá cada uno de estos para entender con mayor profundidad las ventajas o desventajas de seleccionar alguno en particular para la entrada de la cadena panameña en Norteamérica. Cabe aclarar que la selección definitiva de la alternativa de entrada no estará especificada en esta sección, pero posteriormente se aclarará.

2.1.1 Exportación directa. La venta del producto se hace desde el mercado de origen al importador o distribuidor en el mercado exterior y solo se encarga de la parte de la comercialización en el mercado destino.

- Venta directa: La empresa exportadora vende directamente el producto al cliente final.

⁹ INTERNACIONALMENTE-. Formas de entrada en los mercados internacionales. [Sitio web]. Barcelona. ES. sec. Internacionalización. 15, julio, 2016. P. [Consultado 19, enero, 2019]. Disponible en: <https://internacionalmente.com/formas-de-entrada-en-los-mercados-internacionales/>

- Mediante agentes: Los pedidos realizados son tramitados a la empresa exportadora por lo que recibe una comisión.
- Distribuidores: Se compra y se revende el producto del exportador.
- Subsidiaria comercial: Continúa la internacionalización cuando estén consolidadas las exportaciones y haya un crecimiento en las cuotas de entrada, donde hay un aumento de las ventas que hacen que se puedan cubrir los costes de mantener abierta una sucursal.

A continuación, veremos algunas comparaciones con respecto a las exportaciones indirectas:

Cuadro 2. Ventajas y desventajas de la exportación directa.

Ventajas	Desventajas
Buena experticia conseguida a lo largo del proceso	Contiene un mayor riesgo
Mayor volumen de ventas e ingresos	Requiere mayor capital de inversión
Información directa del mercado	

Fuente: Elaboración propia con datos de Internacionalmente.com.

2.1.2 Exportaciones indirectas. La exportación indirecta es contratar los servicios de un intermediario internacional, el cual se convierte en el cliente de la empresa exportadora. Este intermediario realiza las distintas fases de la operación internacional y revende el producto a otras empresas de una manera satisfactoria y conveniente.

Figura 8. Exportación indirecta.



Fuente: INTERNACIONALMENTE-. Formas de entrada en los mercados internacionales. [Sitio web]. Barcelona. ES. sec. Internacionalización. 15, julio, 2016. P. [Consultado 19, enero, 2019]. Disponible en: <https://internacionalmente.com/formas-de-entrada-en-los-mercados-internacionales/>

Trader companies: Son empresas que cubren toda la operación de exportación e importación. Su mecánica se basa en comprar un producto en un país y venderlo en diferentes países en lo que ya cuenta con una red de distribución propia lo que facilita el proceso.

2.1.3 Exportación concentrada. La exportación concentrada es cuando existe trabajo compartido con otros fabricantes, donde ambos tendrán intereses mutuos de trabajar juntos. Es un intermedio entre la exportación indirecta y directa ya que la empresa exportadora no desarrolla por completo la actividad internacional, parte de esta es desarrollada por sus “partners”.

Joint Venture: Es un tipo de empresa creada por dos o más compañías procedentes de distintos países, que se convierten en socios para el desarrollo conjunto de una actividad. Habitualmente se trata de empresas que pertenecen al mismo sector, si bien realizan actividades complementarias. Existen dos tipos de joint-ventures:

- Equity joint-venture: en la cual los socios forman una sociedad y aportan un capital.
- Non equity joint-venture: en la que no hay aportación de capital.

Consortios de exportación: Es cuando empresas de un mismo país cooperan entre ellas para realizar una exportación en común, para ello, las empresas no deben ser competitivas entre sí y deben de ser de un tamaño similar en general.

Piggyback: Es un acuerdo entre empresas fabricantes donde se introduce el producto principal de la empresa A a través de los canales de una empresa B fabricante ya instalada en el país donde se quiere entrar. Es útil para productos que usan canales de distribución similares y no compiten entre ellos y para empresas que no quieren realizar gastar dinero en la creación de redes comerciales no establecidas.

2.1.4 Empresa filial. Es una identidad jurídica independiente de la empresa matriz, es decir, es una extensión de esta en otros países. El control de la filial la tiene la empresa matriz, siendo esta poseedora del mayor porcentaje de acciones y capital. Por otro lado, actúa en el mercado por su propia cuenta y riesgo, aunque teniendo en cuenta las normas de la nación donde se establece la misma.

2.1.5 Empresa sucursal. Es un establecimiento secundario a una empresa matriz establecida en distintos países. Debido a esto, complementariamente de tratarse de una división de la empresa, se desempeña la misma actividad en el mercado y es dependiente a la empresa principal. De este modo, se trata de una relación de subordinación clara.

2.1.6 Fusión o adquisición. Dos compañías deciden unirse para formar una sola empresa y dará lugar a una empresa más grande y con un mayor número de servicios o productos. Adicionalmente, ambas empresas continúan teniendo sus anteriores clientes, los cuales también pueden salir beneficiados al formar parte de una empresa de mayor potencial y relevancia. Por otro lado, la adquisición es cuando una empresa de gran remarque quiere comprar una empresa más pequeña, por lo que la compañía comprada, deja de existir, formando parte de la empresa compradora y es absorbida.

2.1.7 Franquicia. Su principal propósito es la comercialización expansiva de bienes y servicios, en el cual una persona concede a otra por un tiempo determinado el derecho de usar una marca o nombre comercial. Se trata de una relación comercial en la que una parte paga una cantidad de dinero a otra para la explotación de su marca.

2.1.8 Oficina de apoyo a los distribuidores. Por último, una vez según Internacionalmente.com¹⁰, lo que sucede en este caso es que en el proceso de internacionalización la empresa decide colocar una oficina que este en el país al

¹⁰ INTERNACIONALMENTE-. Formas de entrada en los mercados internacionales. [Sitio web]. Barcelona. ES. sec. Internacionalización. 15, julio, 2016. P. [Consultado 19, enero, 2019]. Disponible en: <https://internacionalmente.com/formas-de-entrada-en-los-mercados-internacionales/>

que se planeó entrar, entendiendo y aprendiendo de este, pero a la vez, pudiendo supervisar de cerca lo que están haciendo los aliados estratégicos, pero manteniendo el espacio suficiente para la autonomía de las empresas con las que se discutió al respecto.

2.2 SELECCIÓN DE FORMAS DE ENTRADA

Ya que se han mencionado y explicado las alternativas para entrar a un país determinado, es hora de evaluar cuál es el más significativo e importante para que Tostao' café & pan entre a Estados Unidos, principalmente a Florida y a California. Para esto, debemos de evaluar algunos aspectos importantes para poder decidir correctamente y son:

- Potencial de ventas y rentabilidad
- Recursos disponibles
- Dinamismo de la economía local
- Conocimiento/fortaleza de marca
- Barreras a la importación
- Intensidad competitiva
- Lejanía geográfica
- Lejanía cultural
- Riesgo político
- Riesgo de fracaso
- Imperativo legal del mercado
- Políticas restrictivas de inversión

Con respecto a lo anterior, se debe de hacer lo mismo que se hizo en la sección para seleccionar correctamente el mercado objetivo. Se tomaran aspectos que según Villanueva¹¹, son importantes seleccionar adecuadamente la forma de entrada más apropiada. Evaluaremos los anteriores aspectos entre bajo, medio y alto, o cerca, medio, lejos; para Estados Unidos y se analizara por cada aspecto la alternativa más compatible, con esto notaremos cuál es la que tiene más relevancia.

Cuadro 3. Parámetros para seleccionar alternativa de entrada.

Aspectos a considerar	Estados Unidos	Alternativa de entrada compatible
Potencial de ventas y rentabilidad	Alto	Venta directa

¹¹ VILLANUEVA, Julián. Estrategias de entrada en mercados internacionales: El papel de la marca. [Google académico]. 1.ed. Barcelona: ICEX editorial 2017. P. 15 – 21. ISBN. [Consultado 19, enero, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Publicaciones/Estudios-Articulos/2017_10_18_Estrategias_El_papel_de_la_marca.pdf

Cuadro 3. (Continuación)

Recursos disponibles	Alto	Venta directa
Dinamismo de la economía local	Medio	Franquicia
Conocimiento/fortaleza de la marca	Bajo	Joint Venture
Barreras a la importación	Bajas	Venta directa
Intensidad competitiva	Alta	Joint Venture o Adquisición
Lejanía geográfica	Cerca	Venta directa
Lejanía cultural	Cerca	Venta directa
Riesgo político	Bajo	Venta directa
Riesgo de fracaso	Medio	Franquicia
Políticas restrictivas de inversión	Medio	Joint Venture

Fuente: Elaboración propia con datos de la oficina española de patentes y marcas.

Como podemos analizar los aspectos que debían considerarse junto con las alternativas compatibles, podemos notar que Joint Venture es una opción considerable ya que Tostao no es una cadena con la experiencia suficiente para descartar la posibilidad de tener socios estratégicos que ayuden por medio de su conocimiento a establecer de una manera sólida a la cadena panameña. Así mismo, ya que la intensidad competitiva es alta en Estados Unidos, una empresa que ya este establecida allá desde hace una cantidad considerable de años, sería una alternativa importante puesto que entrar a este gran país con el conocimiento de la variación y evolución de la competencia genera confianza entre la mesa directiva y adicionalmente establece raíces gruesas en el nuevo mercado.

Por otro lado, franquiciar la cadena en Estados Unidos no estaría mal ya que si evaluamos el aspecto de “Riesgo de fracaso” donde la posibilidad de no lograr los objetivos existe, la decisión de vender franquicias disminuiría esta posibilidad porque si llegase a fracasar, sencillamente se detiene la venta de franquicias con el problema de que la marca quedaría un poco ensuciada con este fracaso de alguien externo a la empresa.

Por último, se hace evidente que la venta directa es la mejor opción, si bien tiene sus riesgos en algunos aspectos, no perdería autonomía de la percepción de la

marca en Estados Unidos, y tiene la capacidad económica suficiente para incursión con precaución en las ciudades ya previamente seleccionadas. De igual manera, no existe lejanía ni geográfica ni cultural suficiente para considerar un riesgo inminente allí. En Estados Unidos no existen barreras grandes a la importación por lo que los elementos que necesita Tostao' para realizar su sistema e identidad allí, se pueden llevar fácilmente sin la necesidad de una intervención de algún aliado estratégico.

En conclusión, se sugiere proceder con venta directa por parte de la cadena panameña y depender de una posible variación con respecto al resultado que den los puntos pruebas en un principio, y si es necesario un aliado estratégico por algún motivo, se recomienda establecer inmediatamente una oficina de apoyo y supervisión a la cadena en Estados Unidos.

2.3 PERFIL DEL CLIENTE/DISTRIBUIDOR/AGENTE/SOCIO IDÓNEO

En esta pequeña sección se analizará el perfil del cliente ideal para Tostao' en Estados Unidos, en caso de que se necesite ayuda de alguien que conozca o ya este dentro del mercado, que características deberían ser las principales para su elección idónea.

Un sistema de “destratificación” donde cualquier persona puede acceder a estos productos simples y de buena calidad junto con el hecho de que sea rápido, es un sistema exitoso. Por consiguiente, el cliente ideal al que se debe llegar en este nuevo mercado extranjero es en una primera etapa, todos aquellos sudamericanos que busquen ahorrar un poco de dinero en no gastar en estos productos que en Estados Unidos cuestan tanto, y que busquen un sistema rápido que les de lo que quieren y no dependan de una experiencia en el sitio como Starbucks. En una segunda etapa, es necesario que cuando se haya ganado popularidad con impulso latino, se alcance a aquellos trabajadores junto a las grandes empresas que están en receso buscando un café rápido o algo de comer económico, pero de buena calidad. Y tercero, alcanzar por medio del impulso de las dos primeras etapas a todos los estudiantes que estén de paso a la universidad u otras instituciones. Entonces, principalmente y en orden se debe llegar a:

- Latinoamericanos
- Trabajadores empresariales
- Estudiantes de college/universidad

Con respecto al socio idóneo que podría tenerse en caso de algún fallo por falta de experiencia, sería precisamente un socio que ya lleve en el mercado un tiempo considerablemente bueno y que tenga una red establecida que pueda compartir. De igual manera, se necesita un socio que busque un crecimiento compartido y no un socio que ya este agigantado y totalmente posicionado, puesto que esto pondría en riesgo la autonomía del proceso.

3. ADAPTACION Y DESARROLLO PARA LA OFERTA

3.1 SELECCIÓN DE GAMA DE PRODUCTOS

La gama de productos de una empresa consiste en el portafolio de todos los productos que tiene cualquier compañía incluyendo todas sus variantes y verticales, estas tienen varios parámetros para su análisis como:

- ✓ Amplitud (3)
- ✓ Longitud (26)
- ✓ Consistencia (Altamente consistente unos productos con otros)

En el caso de la cadena panameña Tostao' café & pan, los parámetros anteriormente mencionados se refieren a los tipos de productos, que son tres (amplitud), al número total de productos que vende la empresa que son veintiséis (longitud) y es altamente consistente puesto que sus productos se relacionan unos entre sí y comparten el mismo proveedor y mecanismo de congelamiento. A continuación, serán expuestos los productos de la empresa, donde serán enlistados y mostrados para la delimitación y conocimiento del lector.

Cuadro 4. Menú actual de TOSTAO'.

Bebidas calientes	Panadería y repostería	Nevera Tostao'
Cappuccino 16 oz.	Pan baguette plus	Té de durazno y de limón
Tinto 12 oz.	Pan baguette cinco cereales	Bebida hidratante tropical y de mandarina
Café latte 16 oz.	Pan miniatura ocho cereales	Jugo de naranja
Café Americano.	Croissant de cereales	Sándwich Tostao'
Aromática.	Croissant de mantequilla	Sándwich de jamón y tocineta
Tostaccino.	Croissant de chocolate	Wrap de pollo
Espresso 4 oz.	Tronquillo de crema	Queso pera
	Napolitana de jamón y queso	Yogur griego
	Mini flauta	

Fuente: TOSTAO' CAFÉ & PAN-. Productos. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. sec. Productos. P. [Consultado 15, enero, 2019]. Disponible en: <http://tostaocafeypan.com/productos/>

Figura 9. Productos de TOSTAO' Café & Pan.



Fuente: TOSTAO' CAFÉ & PAN-. Productos. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. sec. Productos. P. [Consultado 15, enero, 2019]. Disponible en: <http://tostaocafeypan.com/productos/>

Todos los productos pueden de ser vendidos y por tanto se selecciona la carta completa. Recordemos que, la mayoría del pan es importado de manera **ultracongelado** desde Alemania y España, y se termina de hornear en las tiendas y ninguno de estos países tienen barreras al comercio con Estados Unidos y se facilitaría el proceso. Otro aspecto es que en Colombia se cuenta con una planta con chef propio donde se elaboran ensaladas y cruasanes entre otros, por lo tanto, se tiene que instalar una nueva planta pequeña en Estados Unidos para la elaboración de las mismas y evitar un problema en los productos frescos si tuvieran que ser llevados hasta Estados Unidos.

3.2 ESTANDARIZACIÓN/ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS

Para una adaptación de algunos productos toca remontarse a la gastronomía norteamericana para darle una pizca de familiaridad a los productos que se vayan a vender en Estados Unidos. Ya que tenemos los productos que se venden en Colombia, podemos hacer un análisis rápido empezando por las bebidas calientes. Allí, podemos mantenernos intactos debido a que estos son productos que entran perfectamente en la gastronomía estadounidense sin perder el estilo de Tostao. En la columna del medio donde podemos ver la panadería y repostería, podríamos hacer una corrección debido a la costumbre de ellos; retirar de la carta la “napolitana de jamón y queso” y adicionarse algo familiar para su cultura: **los bagles**. Los bagles se pueden encontrar en la mayoría de los restaurantes populares para desayunar, son de gran aceptación con cualquier tipo de adiciones.

Figura 10. Bagles americanos.



Fuente: GASTRONOSFERA-. Bagel: más que un pan redondo, todo un estilo de vida. [Sitio web]. Barcenola. ES. sec. Actualidad. P. [Consultado 16, enero, 2019]. Disponible en: <http://www.gastronosfera.com/es/tendencias/bagel-mas-que-un-pan-redondo-todo-un-estilo-de-vida>

De igual manera, se sugiere adicionar al menú un producto panadero totalmente aceptado por Estados Unidos y son: Los pretzels. Es de gran importancia aclarar que los locales de Tostao' traen la cantidad exacta de oferta dependiendo de la demanda de cada local individual y así mismo, en los casos internacionales se puede aplicar el mismo sistema adicionando la prueba de todos los productos. Por ejemplo, si no se vende bien el "Mini flauta" pues se retira del menú según el local o en general, y se prueban los pretzels nuevos al menú.

Figura 11. Pretzels, un poco de la gastronomía americana.



Fuente: YELP-. Philly Style Soft Pretzel Bakery. [Sitio web]. San Francisco. CA. USA. sec. Restaurants. P. [Consultado 16, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.yelp.com/biz/philly-style-soft-pretzel-bakery-levittown>

3.3 CÁLCULO DE PRECIOS INTERNACIONALES

Si bien el sistema de Tostao' funciona perfectamente en un país como en Colombia, no se puede generalizar los precios "tan" bajos para un país como Estados Unidos. Claramente, el precio bajo debe mantenerse y seguir con el sistema Tostao' como conseguir locales de bajo precio para poder asumir los gastos de vender a un precio económico sin perder competitividad en el mercado.

En la siguiente tabla quedan establecidos los precios de Tostao' Estados Unidos con una comparación de Tostao' Colombia.

Cuadro 5. Comparación Menú para EU con el Menú Colombia.

MENÚ Tostao' Estados Unidos	Precio Colombia (COP)	Precio Estados Unidos (USD)	Diferencia de precios (COP)
Cappuccino 16 oz.	3200	2	3053.1
Tinto 12 oz.	2000	0.75	344.91
Café latte 16 oz.	3200	2	3053.1
Café Americano.	2200	1.25	1708.19
Aromática.	1500	0.75	844.91
Tostaccino.	3500	2.	2753.1
Espresso 4 oz.	1600	1	1523.55
Pan baguette plus	1900	1	1226.55
Pan baguette cinco cereales	1300	0.75	1044.91

Cuadro 5. (Continuación)

Pan miniatura ocho cereales	700	0.50	863.28
Croissant de cereales	2500	1.25	1408.19
Croissant de mantequilla	2200	1.25	1708.19
Croissant de chocolate	2700	1.50	1989.83
Tronquillo de crema	1200	0.75	1144.91
Bagel	No es vendido	1	N/A
Mini flauta	700	0.50	863.28
Pretzel	No es vendido	0.75	N/A
Té de durazno y de limón	1900	1	1226.55
Bebida hidratante tropical y de mandarina	2000	1	1126.55
Jugo de naranja	2700	1.50	1989.83
Sándwich Tostao'	3800	2	2453.1
Sándwich de jamón y tocineta	4300	2.25	2734.74
Wrap de pollo	5500	2.50	2316.38

Cuadro 5. (Continuación)

Queso pera	2000	1	1126.55
Yogur griego	3700	2	2553.1
Agua	2800	1.50	1889.83

Fuente: Elaboración propia con datos de Tostaocafeypan.com

Por la anterior table podemos hacer evidente el hecho de que los precios no varían por más de 2800 COP siendo el dólar una moneda muy fuerte y Estados Unidos un país con buen poder adquisitivo. La mayor diferencia es el Sándwich de jamón y tocineta con una diferencia de 2734.74 y la menor es el tinto 12 onzas con una diferencia de 344.91 COP. El sistema de precios bajos de Tostao' seguiría aplicando con estos precios establecidos en el Menú de Estados Unidos.

Vale la pena recordar, que el sistema de Tostao' se basa en no comprar locales, por lo tanto, para la elaboración de la oferta internacional en Estados Unidos, se seguirá realizando este mismo punto, con el fin de reducir gastos y poder vender los productos a los precios acordados en la tabla anterior. Otro punto a recalcar es que, en Estados Unidos un Café americano promedio esta en los 2 dólares con 25-75 centavos, lo que sigue colocando los precios de Tostao' por debajo del promedio ya que puede costearse por el hecho de ahorrar plata con los locales, comidas, aseo y otros factores que disminuyen los gastos fijos.

4. ESTRATEGIA DE MARCA

4.1 MARCA

Dentro del plan de negocios para la internacionalización de Tostao' Café & Pan, ya hemos definido y justificado el mercado objetivo para la cadena, de igual manera, hemos definido y argumentado la forma de entrada predilecta, y también hemos modificado muy levemente el producto para que tenga una pizca de adaptación norteamericana junto a unos precios justos y bien establecidos para mantener la esencia de la cadena y poder entrar a competir en un mercado altamente agresivo.

Es momento, de discutir el activo intangible más importante de la empresa: La marca. Si bien, Tostao' es reconocido a nivel local con un posicionamiento de su marca indiscutible para sus principales y más fuertes competidores: Juan Valdez y Oma; es una marca que en Estados Unidos no tiene ningún tipo de renombre ni fuerza. Entonces bien, debemos primero de analizar cómo se refleja la marca de Tostao' en Colombia y qué se puede percibir al hablar de esta cadena.

Figura 12. Logo de TOSTAO' Café & Pan.



Fuente: TOSTAO' CAFÉ & PAN-. Tostao' café y pan. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. sec. Inicio. P. [Consultado 16, enero, 2019]. Disponible en: <http://tostaocafeypan.com/productos/>

4.1.1 El café de Tostao'. La cadena panameña enfocó a Tostao' de una manera en que pudiesen vender productos de buena calidad a bajos precios en múltiples locales a través del país, pero también ofreció a Tostao' como el lugar donde puedes encontrar no solo un café a un precio justo, sino un café de alta calidad y hasta con una versión para los amantes del café de lujo. Entonces, Tostao' ha colocado la

explicación bien expresa en su página web Tostaocafeypan.com¹², donde se puede encontrar qué tipo de café usan y venden lo que significan como también unos amantes del café de buen gusto. Ofrecen un café que se cultiva en Caldas y especifican una altura entre 1400 y 1800 metros de altura. El grano es seleccionado, lo tuestan y lo empacan al vacío en una planta de la compañía. Tienen dos presentaciones para sus productos cafeteros empacados:

Cuadro 6. Café empacado de TOSTAO'.

TOSTAO' SUPREMO	TOSTAO' EXCELSO
<p>Un café con notas achocolatadas, aroma intenso y acidez media-baja. Es nuestra calidad PREMIUM, para los amantes del mejor café. De variedad arábica, es el resultado de una cuidadosa clasificación por atributos físicos y sensoriales que lo certifican como calidad de exportación.</p>	<p>EXCELSO es la calidad que agrupa a los cafés colombianos de exportación. Con toques cítricos y cuerpo balanceado, nuestro café Excelso es reconocido internacionalmente por sus atributos y su suavidad en taza.</p>
	

Fuente: TOSTAO' CAFÉ & PAN-. Nuestro café. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. sec. Nuestro café. P. [Consultado 15, enero, 2019]. Disponible en: <http://tostaocafeypan.com/nuestro-cafe/>

Se requiere hacer algunas preguntas para poder definir lo que es Tostao' y luego deducir cómo, sin alterar su esencia, podemos adaptarla a lo que se necesita para entrar en la cabeza y agrado de las personas estadounidenses aparte de los latinoamericanos que viven allí.

- **¿Por qué debemos importar a alguien? ¿Cuál es el propósito de Tostao' Café & Pan?**

¹² TOSTAO' CAFÉ & PAN-. Nuestro Café. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. sec. Inicio. P. [Consultado 15, enero, 2019]. Disponible en: <http://tostaocafeypan.com/nuestro-cafe/>

Tostao' en Colombia, es una empresa que es de gran importancia para la vida cotidiana de la población nacional puesto que gran parte de la población no tiene la posibilidad de conseguir un buen café ni de conseguir algo de comer debido a sus precios exagerados como, por ejemplo, los de Juan Valdez y Oma. Solo basta con ir al aeropuerto al punto de venta de Oma, y ahí se hace evidente que los precios pasan los 6000 pesos por un café normal. Tostao' les da la posibilidad a los colombianos sin este poder adquisitivo diario a acceder a productos de buena calidad a un gran precio. En su página web podemos encontrar lo siguiente:

En TOSTAO' Café & Pan tenemos el compromiso de ofrecerte productos de la más alta calidad a precios justos, cumpliendo con la promesa de valor de ser un modelo #sinestratos.

Nuestro deseo es hacer más amable tu día a día, ofreciéndote una experiencia cálida y cercana en medio del caos y el movimiento de la ciudad.

Queremos que TOSTAO' Café & Pan sea un respiro, un lugar donde puedas cambiar de ritmo y disfrutar el momento.

Sin Prisa. Sin Pausa.¹³

- **¿A quién se dirige la cadena?**

Tostao' como se había previamente mencionado, es dirigido a las personas que no tienen el poder adquisitivo para poder costearse un café en algún punto del día por sus precios elevados. Cabe resaltar que no solamente a las personas que no tienen el poder adquisitivo sino también a las personas que lo tienen pero prefieren no gastar esa cantidad de dinero día tras día, en los descansos de su trabajo, yendo para la universidad, en los recesos entre clases, y un montón de situaciones diferentes adicionales que generan esa necesidad de ir por un café y relajarse. De igual manera, se dirige a las personas que tienen prisa puesto su sistema y su atención al cliente es rápida, después de todo, no colocan sillas tanto para ahorrar como para sugerir a sus clientes a seguir su camino.

- **¿En qué sentido esta empresa es diferente a las demás?**

El principal sentido en el que la empresa es diferente es que ahorran en todo lo que pueden, tanto en sillas, personal, locales, productos, etc., para poder ofrecer sus productos a precios justos.

- **¿Cómo Tostao' lo consiguió? ¿Cuál es su personalidad y comportamiento?**

Lo consiguió porque solucionaron un pain-point (que es la inconformidad que más surge en los clientes para una empresa o industria) que tenían la mayor parte de los colombianos al tener que desembolsar una gran cantidad de dinero por un café.

¹³ TOSTAO' CAFÉ & PAN-. Nuestro compromiso contigo. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. sec. Nuestro compromiso. P. [Consultado 15, enero, 2019]. Disponible en: <http://tostaocafeypan.com/nuestro-compromiso/>

- **¿Cuál es su lugar en el mercado?**

Tostao' es reconocido por vender café y otros productos a un precio justo, ha expandido sus locales de manera exponencial mes tras mes alcanzando más de 310. Sus ventas han crecido y han tenido tropiezos de principiante. Sus principales competidores son:

Cuadro 7. Principal competencia de la BBI.

1. Procafécol (Juan Valdez)	
2. Restacafé (Oma)	
3. Estrella Andina (Starbucks)	

Fuente: Elaboración propia con imágenes de la Asociación Nacional de Cafeteros.

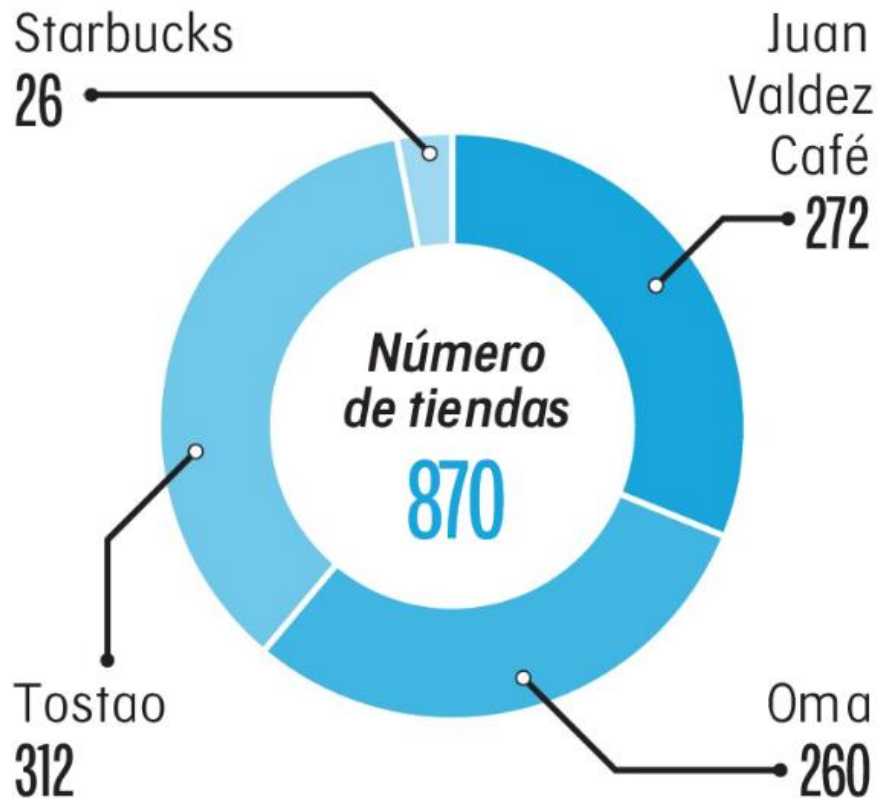
La participación de Tostao' en el mercado es importante e indiscutible, según Garzón¹⁴, tiene una cantidad de locales y de empleados grandes, sin embargo, no están facturando tanto como el líder Procafécol (Juan Valdez) puesto que siguen

¹⁴ LOZANO GARZÓN, Rolando. Números que evidencian la guerra que desató Tostao' en cadenas de café. En: El Tiempo. [Google]. Bogotá D.C. 25, marzo, 2018. P. [Consultado 18, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/cifras-de-ventas-empleados-y-locales-de-cadenas-de-cafe-en-colombia-197732>

reinvirtiendo demasiado en más puntos de venta, lo que posiblemente en menos de 2 años lo conviertan en el nuevo líder financiero.

A continuación, podemos ver 2 gráficos que valen la pena rescatar:

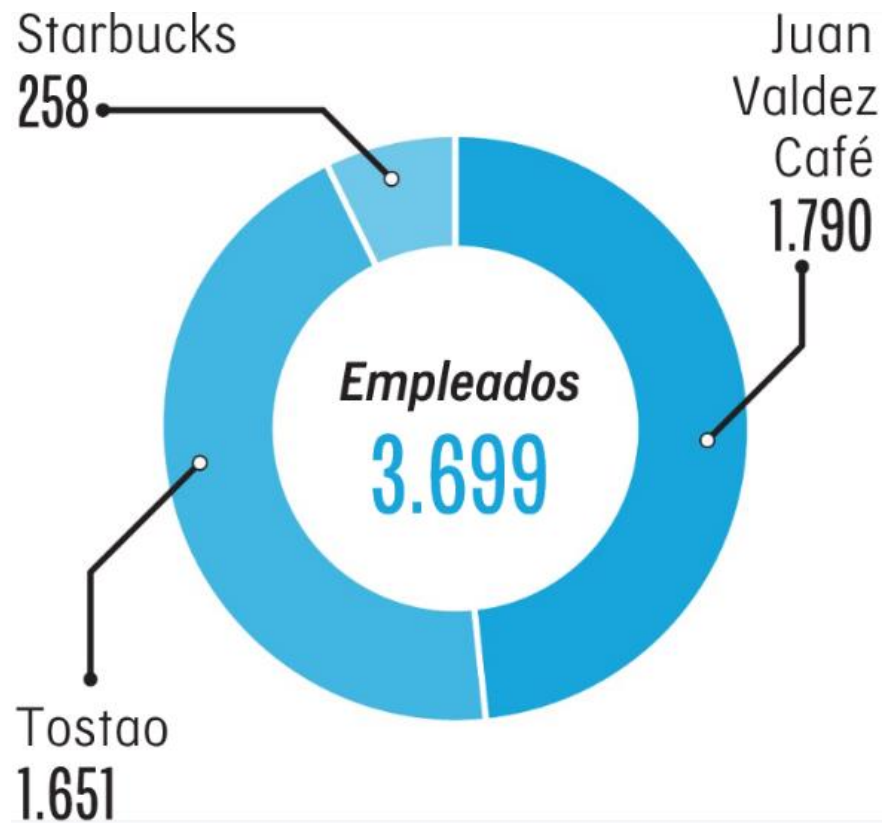
Gráfico 3. Comparación de número de tiendas con la competencia.



Fuente: LOZANO GARZÓN, Rolando. Números que evidencian la guerra que desató Tostao' en cadenas de café. En: El Tiempo. [Google]. Bogotá D.C. 25, marzo, 2018. P. [Consultado 18, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/cifras-de-ventas-empleados-y-locales-de-cadenas-de-cafe-en-colombia-197732>

En el anterior gráfico podemos notar como Tostao' (en muy poco tiempo) consiguió la apertura de más locales que el líder Juan Valdez cuyo negocio abrió en el 2003.

Gráfico 4. Comparación de número de empleados con la competencia.



Fuente: LOZANO GARZÓN, Rolando. Números que evidencian la guerra que desató Tostao' en cadenas de café. En: El Tiempo. [Google]. Bogotá D.C. 25, marzo, 2018. P. [Consultado 18, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/cifras-de-ventas-empleados-y-locales-de-cadenas-de-cafe-en-colombia-197732>

De igual manera, en el anterior gráfico podemos evidenciar el hecho de que Tostao', aunque no tiene más empleados que Juan Valdez, tiene una gran cantidad de personas trabajando para ellos. Esto debido a que ellos por local emplean aproximadamente entre 6 y 8 personas, y para tener tan poco tiempo en el mercado, ya tienen un número parecido de empleados que el líder Juan Valdez.

En una entrevista realizada por CaracolRadio a un integrante ejecutivo de la empresa Procafecol, la vicepresidente de mercadeo, Alejandra Londoño¹⁵, afirmó que: "(Tostao') se ha especializado en la panadería y nosotros un poco en el café. Son experiencias muy distintas, hay gusto para todo, nosotros tenemos muy claro cuál es nuestro target, cuál es nuestro nicho", señalando que Juan Valdez no ve a

¹⁵ VEGA BARBOSA, Camilo. ¿Cómo compite Juan Valdez con bajos precios?. En: El Espectador. [Google]. Bogotá D.C. 26, octubre, 2017. P. [Consultado 18, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/economia/como-compite-juan-valdez-con-los-bajos-precios-articulo-720002>

Tostao' como un competidor principal, ya que tienen especialidades diferentes, sin embargo, saben que están perdiendo clientes en Colombia por esta cadena panameña. También agregó: "Realmente nosotros creemos que podemos competir desde otro punto, yo creo que es más con temas de experiencia, no somos una marca low cost. Nosotros estamos en un segmento diferente, en un segmento premium". Y es un punto totalmente válido ya que Juan Valdez se caracteriza por sus precios altos debido a un café de tradición de alta calidad.

4.2 POSICIONAMIENTO Y MENSAJE PROMOCIONAL

La fuerza de la marca en Colombia quedó bastante clara en la anterior sección junto a la esencia del sistema de Tostao'. Precisamente la esencia es lo que no queremos que cambie, pero debemos adaptarla el mensaje un poco puesto que Estados Unidos es una cultura diferente a la colombiana, no muy lejana, pero con vértices un poco distintos.

El posicionamiento y mensaje promocional con el que se quiere llegar es prácticamente el mismo, "Un buen café a un precio justo" y de igual manera continuar con el mensaje que Tostao' enfatiza:

Sin prisa, sin pausa,
El aroma de un buen café. El gusto del pan recién horneado. La dicha de un almuerzo saludable. Lo dulce de una tarde compartida...
TOSTAO' Café & Pan es el lugar para que disfrutes de esos pequeños placeres que cambian el ritmo de tu día.
Desayunos, almuerzos, "onces" o antojos, en TOSTAO' Café & Pan te ofrecemos sólo productos frescos, de la más alta calidad, a precios justos.¹⁶

Esto da a entender que Tostao' es un sitio donde la gente pasa tranquilamente, consigue lo que quiere, y sigue su camino sea cual sea que es (trabajo, gimnasio, estudio, etc.). Se espera poder alterar un poco el paradigma norteamericano de tener que ir a estudiar y a hacer negocios a todos sus sitios de café, con un "Un buen café de paso, a un precio justo".

El término, "de paso", es adaptado dentro del mensaje con el que se quiere llegar, para que se entienda previamente que Tostao' no es el clásico sitio con sillas y experiencia al que están tan acostumbrados. Otro punto clave con el que se planea llegar es que el café proviene de Colombia. Si bien, los norteamericanos aman su café y lo consumen en buenas cantidades, esta nación reconoce perfectamente que hay una superioridad en temas de calidad y finura del café colombiano, lo que sería una gran estrategia tras aclarar que son a precios justos.

¹⁶ TOSTAO' CAFÉ & PAN-. Sin Prisa, Sin Pausa. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. sec. ¡Bienvenidos!. P. [Consultado 18, enero, 2019]. Disponible en: <http://tostaocafeypan.com/inicio/>

En conclusión, se tocarán tres aspectos claves en el mensaje promocional:

- ✓ Servicio rápido
- ✓ Precio justo (más bajo del común allá)
- ✓ Café directamente desde Colombia.

4.3 INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN

Nos encontramos en la era del mundo digital, donde podemos promocionar nuestros productos desde las redes sociales sin invertir un centavo, donde podemos comprar en línea y donde podemos buscar todo lo que queremos en la comodidad de nuestros hogares. Si bien el mercadeo tradicional es bastante efectivo, el mercadeo digital está arrasando la actualidad. Se sugiere una estrategia combinada de doble pauta publicitaria en redes tradicionales y digitales, es decir, una campaña de comunicación masiva desde los medios como la televisión, la radio, la prensa que dirijan al usuario a los canales digitales como las redes sociales y viceversa. También, publicidad por medio de cookies en las diferentes páginas más transitadas en los estados de Florida y California, para promocionar la llegada de la nueva cadena en Estados Unidos. Es de gran importancia tener controlada la pauta publicitaria en los medios electrónicos por medios de herramientas de analítica web como:

- a) Google Analytics
- b) Google Trends
- c) Hotjar (mapa de calor de las paginas web)
- d) Facebook Business Manager
- e) Twitter Analytics.

Figura 13. Herramienta de analítica web.



Fuente: NEILPATEL-. 5 Google Analytics Loopholes to Close ASAP. [Sitio web]. Londres. UK.sec. Online marketing. P. [Consultado 19, enero, 2019]. Disponible en: <https://neilpatel.com/blog/google-analytics-loopholes/>

En medios tradicionales finalmente se usarán:

- a) Televisión
- b) Radio
- c) Prensa

Y en los medios digitales se utilizarán campañas publicitarias enfocadas en:

- a) Facebook
- b) Instagram
- c) Twitter
- d) Google Ads
- e) Página web de Tostao' para Estados Unidos
- f) SEO (Posicionamiento en herramientas de búsqueda)
- g) Email marketing

4.4 PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN

El presupuesto de comunicación tiene algunos parámetros que hay que analizar para poder descifrar cuánto porcentaje de las ventas necesitamos. Los factores por analizar según Moreano¹⁷, son los siguientes:

- Marca nueva en el nuevo país
- Tiempo esperado de recordación para las personas
- Ingresos del negocio
- Competitividad en la industria
- Producto o servicio
- Tipo de industria
- Calidad de la publicidad

A continuación, se construirá un cuadro que dependerá de las preguntas para los anteriores parámetros donde se analizará según la respuesta cuanto presupuesto se necesita por cada uno de estas. Seguidamente, se hará un promedio de los resultados para decidir en el presupuesto definitivo.

Cuadro 8. Presupuesto de comunicación.

Pregunta	Respuesta	Presupuesto en función a la pregunta
¿Es la marca del negocio nueva?	Sí, es nueva en Estados Unidos	25% del ingreso planificado al menos el primer año

¹⁷ MOREANO, Xavier. ¿Cuál es la inversión en publicidad que debe hacer un negocio?. En: Puomarketing. [Google]. Madrid. 5, octubre, 2016. P. [Consultado 20, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.puomarketing.com/66/27778/cual-inversion-publicidad-debe-hacer-negocio.html>

Cuadro 8. (Continuación)

¿En cuánto tiempo se quiere tener recordación de la marca en el mercado objetivo?	En un tiempo mediano	15% del ingreso planificado
¿Cuál es el volumen de ingresos del negocio?	Aproximadamente 60 mil millones de pesos (COP)	30% del ingreso planificado
¿Cuánta competitividad hay en la industria del país?	Es una industria de competitividad media (No tan intensa)	10% del ingreso planificado
¿El negocio es un producto o un servicio?	Es un producto	15% del ingreso planificado
¿Qué tipo de industria es?	B2C – Business to Customer.	25% del ingreso planificado
¿De qué calidad es la publicidad que se va a producir?	Calidad mediana	15% del ingreso planificado

Fuente: Elaboración propia con datos de Xavier Moreano en Puromarketing.com

Haciendo un promedio entre los porcentajes de ingreso planificado independientes a cada situación, el presupuesto de comunicación recomendado para la cadena Tostao' Café & Pan es del: 20% del ingreso planificado.

5 VARIABLES ECONOMICAS INCIDENTES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

5.1 FACILIDAD DE ESTABLECER NEGOCIO EN ESTADOS UNIDOS

La facilidad o dificultad con la que un negocio extranjero pueda entrar y establecerse en Estados Unidos es una variable importante a considerar para posteriormente, cuando la internacionalización sea un hecho, según los estados financieros y datos concisos del flujo de caja de Tostao' se pueda establecer los costos e inversiones de este proceso. Cabe aclarar que, aunque parezca una obviedad, es importante saber que entre más complicado sea el establecimiento de un negocio en x o y país, más aumentarán los costos para que la empresa pueda llegar a hacerlo realidad.

Pues bien, Estados Unidos, aunque es uno de los mercados más agresivos en cuanto a competencia y una de las joyas del mundo en cuanto al tema de la apertura de mercados por éxito en E.U, es también, uno de los países que tienen menos dificultades para el establecimiento de nuevos negocios sin ser residente ni ciudadano. Tampoco, como en otros países, debe de declarar frente a notarios del país anfitrión, y no existen barreras mínimas de capital. De acuerdo a las dificultades que puede tener la entrada de un nuevo negocio a E.U, Gagel³ afirma: “En dos o tres días una persona podría tener su empresa constituida y la mayoría del proceso se puede hacer de manera electrónica”, lo que evidencia que el mundo actual, lleno de conexiones electrónicas, facilitan el proceso de una apertura de negocio en estados unidos o, que en este caso, significaría las pocas dificultades de llevar Tostao' Café y Pan, al gran país icónico de Norteamérica.

El orden del proceso es tan sencillo como definir la clase de empresa que se constituirá (Empresa sencilla, corporación, sociedad), seguidamente, se continua el proceso registrando a Tostao' en el estado seleccionado, en este caso, la Florida y California, lo que es un proceso sencillo debido a la actualidad interconectada, ya que se puede realizar por internet y no demorará mas de 2 días. Ya cuando el negocio esté registrado en el estado seleccionado, se debe proceder a solicitar un código de identificación tributario que es requerido para la apertura de una cuenta bancaria.

Por otro lado, algo menos obvio pero que es igual de importante, es saber que no se puede manejar negocios sin una visa correspondiente como en el mismo documento Gagel⁴ afirma: “No se puede operar una empresa con visa de turista o de negocios (B1/ B2). Hay 35 visas en Estados Unidos de las cuales, algunas de ellas van específicamente destinadas a lograr este propósito”. Así bien, este es un parámetro a considerar con anterioridad al desarrollo de la internacionalización.

En el próximo cuadro, que año tras año, el banco mundial actualiza, notaremos la facilidad (en tiempo) con el que se organizan los países para saber cuál de ellos tarda menos cantidad de días en la apertura de un negocio en Estados Unidos, lo que es importante saber para la cadena Tostao' Café y Pan.

Cuadro 9. Economías con menos barreras a los negocios extranjeros

RANKING	ECONOMÍA	PROCEDIMIENTOS para hombres (Número)	TIEMPO para hombres (Días)
1	Nueva Zelanda	1	0.5
2	Canadá	2	1.5
3	Hong Kong, China	2	1.5
4	Singapur	2	1.5
5	Georgia	1	2
6	Australia	3	2.5
7	Jamaica	2	3
8	Armenia	3	3.5
9	Azerbaiyán	3	3.5
10	Dinamarca	5	3.5
11	Estonia	3	3.5
12	Francia	5	3.5
13	Emiratos Árabes Unidos	2	3.5

Cuadro 9. (Continuación)

14	Países Bajos	4	3.5
15	Bélgica	4	4
16	Burundi	3	4
17	Corea	2	4
18	Estados Unidos	6	4
19	Moldova	3	4
20	Noruega	4	4

Fuente: DOING BUSINESS-. Apertura de un negocio. [Sitio web]. Washington D.C. USA. sec. Datos. P. [Consultado 19, enero, 2019]. Disponible en: <http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploretopics/starting-a-business>

En el cuadro anterior, se aclara, que cuando dice tiempo o procedimientos para hombres, el termino “para hombres” realmente hace referencia al género, ya que para hombres o para mujeres, los tiempos de apertura de negocio e incluso el tiempo de apertura, varía en función al sexo.

Vale la pena resaltar que el cuadro es realizado con respecto a 190 economías diferentes y este es un recorte del total del cuadro donde se decidió mostrar las primeras 20 con el fin de ubicar al lector en la posición actual de Estados Unidos (18). Aunque el ranking ha variado un poco y Estados Unidos ha bajado algunas posiciones desde el 2017, se sigue encontrando bien ubicado con respecto al resto de economías, lo que refuerza y sigue indicando que este país es una excelente opción.

5.2 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS REQUERIDAS

Debemos enfocarnos ahora en los estados escogidos en el capítulo de selección de mercados, donde se decidió bajo parámetros que las ciudades ideales para

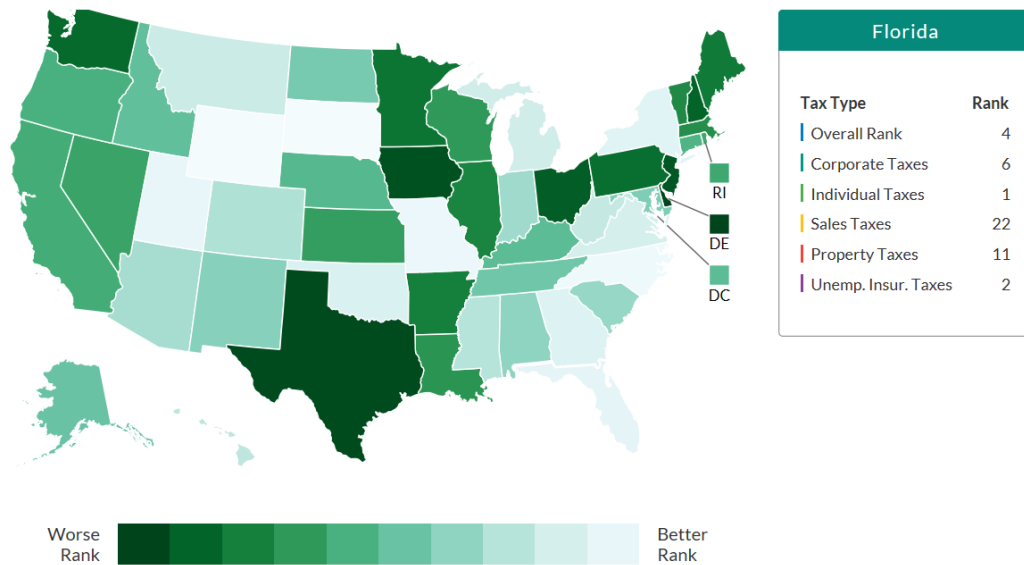
comenzar los locales prueba para internacionalizar Tostao' son Miami y Los Ángeles. De esta manera, podemos hacer evidente el hecho de que Miami es una ciudad ideal sin restricciones a la internacionalización, dentro de un país que tiene pocas dificultades para lograr este proceso. Se pueden enlistar ciertas ventajas financieras que tendría Tostao', basándose en una lista general que afirma Beacon Council¹⁸ de Miami:

1. No hay impuestos sobre la renta, lo que es muy bueno para Tostao' ya que una de las razones por las cuales pueden vender sus productos a bajos precios es que ahorran dinero arrendando locales de bajos precios y de bajas dimensiones, por consiguiente, todos sus locales quedarían exentos de impuestos adicionales.
2. No hay impuestos para los inventarios. Lo que, de igual manera, es bueno para Tostao' ya que, aunque su inventario no es gigantesco, puede ahorrar otra porción económica y seguir con su esencia low-cost.
3. No hay impuesto en la compra de materias primas para completar el producto final. También, es bueno porque si Tostao' decidiese tener que comprar sus materias primas directamente en los Estados Unidos y completar sus productos en Miami, no tendrían estos impuestos que significarían una cantidad considerable de dinero.

Ya que se ha mencionado lo que no debe pagarse tributariamente puesto que es una ventaja estatal, es de gran importancia, recalcar el hecho de que el estado de la Florida y de California, son estados que tienen impuestos a las corporaciones bajos con respecto al resto de los estados. La Florida está muy bien posicionada en los estados con menores obligaciones tributarias, y por otro lado California esta entre los países con más impuestos en general. En las siguientes figuras podemos notar la posición de estos 2 estados en las diferentes categorías de impuestos:

¹⁸ EL NUEVO HERALD-. Abrir un negocio en Estados Unidos, ¿Fácil o difícil para un extranjero?. [Sitio web]. Miami. USA. sec. Finanzas. 3, agosto, 2017. P. [Consultado 19, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.elnuevoherald.com/noticias/finanzas/acceso-miami/article165207432.html>

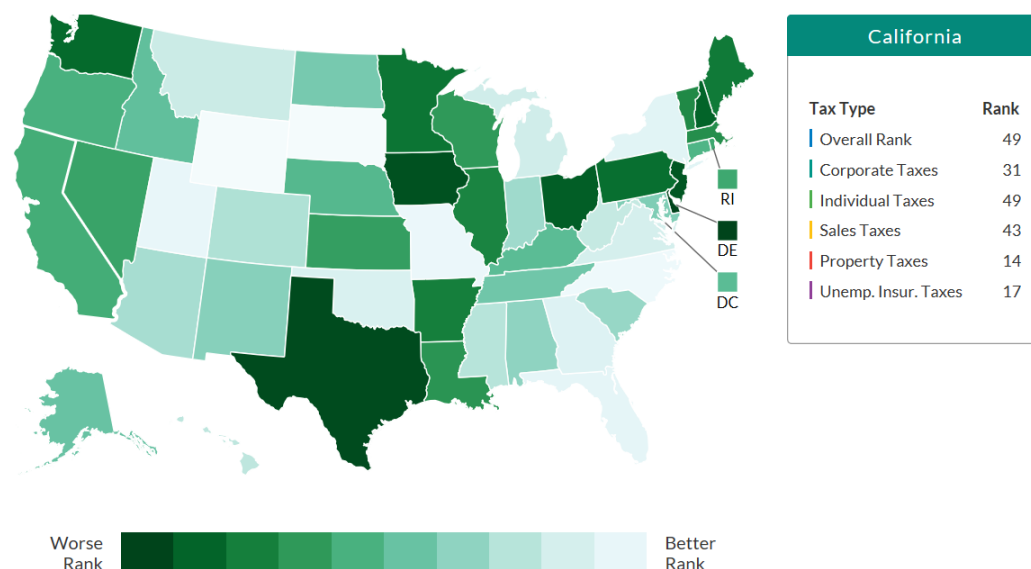
Figura 14. Mapa de los impuestos a las corporaciones por Estados en el país objetivo. Florida.



Fuente: TAX FOUNDATION-. 2019 State Business Tax Climate Index. [Sitio web]. Washington D.C. USA. sec. Corporate. Enero, 2019. P. [Consultado 20, enero, 2019]. Disponible en: <https://statetaxindex.org/tax/corporate/>

La Florida, con un color claro, está muy bien posicionada en el Rank y en el mapa se hace evidente. Podemos notar a la derecha, que para los 50 estados que tienen de menores a mayores impuestos para las corporaciones (Corporate Taxes), La Florida está en la posición número 6, lo que es muy bueno incluyendo el hecho de que para el Rank en general está en la posición número 1 (Overall Rank).

Figura 15. Mapa de los impuestos a las corporaciones por Estados en el país objetivo. California.

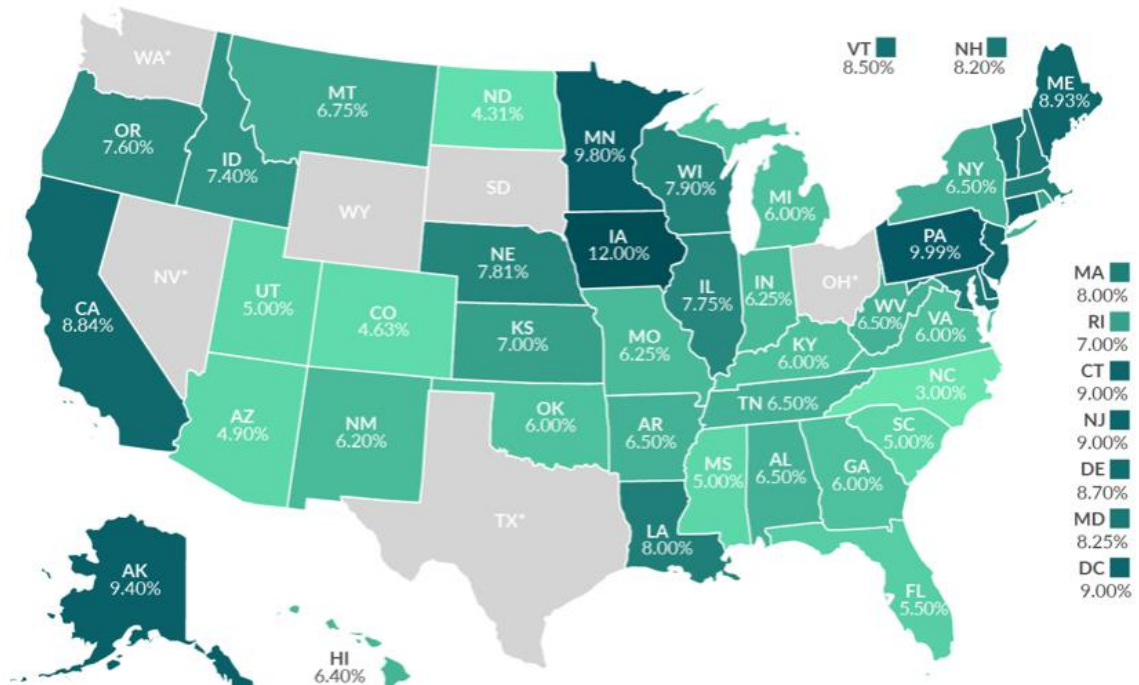


Fuente: TAX FOUNDATION-. 2019 State Business Tax Climate Index. [Sitio web]. Washington D.C. USA. sec. Corporate. Enero, 2019. P. [Consultado 20, enero, 2019]. Disponible en: <https://statetaxindex.org/tax/corporate/>

Se puede notar como a diferencia de La Florida, en California los impuestos si son mayores, es decir, aunque no esta tan mal en los impuestos a las corporaciones con una posición número 31 (Corporate Taxes), sí está muy mal posicionada generalmente ya que esta de número 49 (Overall Rank). Aunque no esta en el mapa de color verde oscuro llegando a negro, si tiene un color verde medianamente oscuro, lo que según la escala de abajo está en el medio entre buena posición y mala posición (Worse Rank -Better Rank). Aun así, entre California y Florida, es mejor comenzar en la Florida por la menor cantidad de dinero en impuestos, ya que es un factor determinante para Tostao'. Y también, aunque no tanto como la Florida, en California se pueden colocar locales prueba para intentar llegar a los clientes objetivos ubicados allí.

Por último, en esta sección, las obligaciones tributarias para las corporaciones varían según los estados, y en la siguiente figura se puede notar:

Figura 16. Tasa de impuestos para las corporaciones según los estados.



Fuente: TAX FOUNDATION-. State corporate income tax rates brackets 2017. [Sitio web]. Washington D.C. USA. sec. State taxes. 27, febrero, 2017. P. [Consultado 20, enero, 2019]. Disponible en: <https://taxfoundation.org/state-corporate-income-tax-rates-brackets-2017/>

Para el estado de California (CA), la tasa de impuestos para las corporaciones es de aproximadamente 8.84% lo que es bastante alto, siendo California uno de los estados mas caros de todo el país. Por otro lado, la Florida (FL), la tasa de impuestos para las corporaciones es de aproximadamente 5.50%, lo que es bastante bueno y lo prioriza ya que esta entre los estados con menor número.

5.3 VIABILIDAD DEL ACCESO DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS A ESTADOS UNIDOS

Como vimos en capítulos anteriores, la cadena Tostao' Café & Pan importa el pan ultracongelado en Alemania y España, y posteriormente en las tiendas termina de hornearse y se vende caliente y también fresco. Es lo único que importan ya que parte del proceso de ellos es también tener una planta con chefs donde se preparen las otras cosas que se encuentran en las tiendas como las ensaladas y sándwiches. En Colombia, la distribución de comida para los diferentes locales necesita la aprobación del INVIMA. Por otro lado, en Estados Unidos, la entidad encargada es la FDA (Food and Drugs Administration), donde ellos se encargan de la inspección y control sobre la comida y la distribución de drogas en el país. Aunque el INVIMA si necesita dar aprobación para las comidas que se venden en los locales de

Colombia, Registrar CORP¹⁹ asegura que, la FDA no tiene que aprobar alimentos, bebidas o suplementos dietéticos. Es decir, aunque los lugares de comida necesitan estar registrados en la FDA, no necesitan obtener algún tipo de certificado por parte de ellos para comenzar su distribución y tampoco significa que estar registrados le esté dando algún tipo de aprobación. Tostao' no tiene ningún problema entonces con también importar su pan ultracongelado a Estados Unidos.

Figura 17. La FDA.



Fuente: REPRESENTACIONES INDUSTRIALES R.D.V. Ltda. – RDV-. La FDA y sus certificaciones. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. sec. Publicaciones. 7, diciembre, 2015. P. [Consultado 20, enero, 2019]. Disponible en: <http://rdv.com.co/la-fda-y-sus-certificaciones/>

Ya que principalmente lo que se importa es la importación del pan ultracongelado traído desde España y Alemania debemos remontarnos a especificar la relación que tienen los Estados Unidos de América con España, y su relación bilateral es muy buena tanto en la parte económica como social-política. Revisando las exportaciones de España a EUA se puede notar como han venido creciendo en el sector de los alimentos (es lo que le interesa a Tostao'), con una tasa de variación interesante. En el siguiente cuadro se evidencia lo anteriormente mencionado.

¹⁹ REGISTRAR CORP-. How to get FDA approval. [Sitio web]. Hampton. USA. sec. FDA registration. P. [Consultado 21, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.registrarcorp.com/how-to-get-fda-approval/>

Cuadro 10. Exportaciones de alimentos de España a EE.UU.

PRINCIPALES PRODUCTOS DE LA EXPORTACION ESPAÑOLA A EE.UU.					
(Datos en Mill. EUR)	2014	2015	2016	2017	% var.
Bienes de equipo	2.316	2.587	3.065	3.130	2,1%
Semimanufacturas	2.673	3.032	2.765	3.127	13,09%
Alimentos	1.273	1.470	1.674	1.808	8,00%
Productos energéticos	2.154	1.693	1.341	1.744	30,05%
Sector automotriz	1.203	1.461	1.129	1.135	0,53%
Manufacturas de consumo	690	877	993	1.072	7,96%
Materias primas	127	135	145	194	33,79%
Bienes de consumo duradero	91	125	138	149	7,97%
Otras mercancías	129	125	122	103	-15,57%
TOTAL	10.657	11.504	11.371	12.461	9,59%
Fuente: Aduanas de España - Última actualización: julio 2018					

Fuente: INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR – ICEX-. Relaciones bilaterales. [Sitio web]. Madrid. ES. sec. Información de mercados. Julio, 2018. P. [Consultado 24, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/relaciones-bilaterales/index.html?idPais=US#5>

Con una tasa de variación en el sector de alimentos de 8% podemos notar como año tras año la exportación de España a EE. UU aumento considerablemente, lo que facilita el proceso para Tostao' de importar lo que necesita para seguir con su sistema y su esencia en Estados Unidos.

El resto de los productos del catalogo y portafolio de la cadena, no necesitan de una importación de materias primas para su elaboración, ya que se puede conseguir las materias primas directamente en Estados Unidos sin ningún problema.

5.4 RECURSO HUMANO DISPONIBLE

Para la cadena panameña de la BBI (Bakery Business International) Galindo²⁰ afirma que, no solo su concepto low-cost ha sido determinante para su éxito, sino también el hecho de que han creado un sistema interno de autogestión NO piramidal entre sus empleados donde no necesitan de un supervisor ya que cuentan con una aplicación efectiva que ayuda a que los administradores y también los directivos pueden estar mirando y revisando no solo el inventario al igual que las ventas en todos sus locales.

²⁰ GALINDO, Carolina. Cómo surgió Tostao' Café & Pan y por qué tiene tanto éxito. En: Colombian. [Google]. Bogotá D.C. 5, diciembre, 2018. P. [Consultado 25, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.colombian.com.co/economia/como-surgio-tostao-cafe-pan/>

La revista Dinero²¹ asegura que, Tostao' genera ya unos 500 empleos y por cada apertura nueva se crean entre 3 y 5 empleos, dependiendo de la ubicación y el tamaño. Lo que significa una gran posibilidad de aumento de empleo en cualquier país del mundo.

Para Estados Unidos, Tostao' puede seguir con sus mismos conceptos que le han funcionado bien en Colombia y de esta manera continuar necesitando entre 3 y 5 personas que les ayuden en cada local. Según Galindo²², Tostao' tiene ciertas políticas de responsabilidad social que ayudan al concepto en sí de un buen negocio desde los recursos humanos. Dichas políticas pueden ser de gran utilidad en el país norteamericano:

1. Todas las personas merecen una segunda oportunidad y por esto, Tostao' contrata para sus locales gente que haya cumplido su condena en prisión y deseen ser reinseradas en la sociedad.
2. Los empleados en preferencia deben ser personas que vivan cerca del local donde trabajen, con eso facilitan su movilidad.
3. Para EE. UU, es conveniente contratar gente latinoamericana que comprenda el hecho de por qué el low-cost de Tostao' es la gran parte de su esencia y es muy importante para las personas. En caso de que una persona de otra nacionalidad se presente a querer trabajar en Tostao' también se le debería dar la oportunidad.
4. A los 3 o 5 empleados de cada punto de Tostao' se les paga más del mínimo ya que la cadena no cree que en Colombia, el mínimo salario sea el adecuado. De esta manera, para el país norteamericano es recomendable seguir este tipo de mentalidad por parte de sus dirigentes, y paguen lo justo a sus empleados.

²¹ DINERO-. El modelo "sin estratos" de la cadena Tostao' Café y Pan. En: Revista Dinero. [Google]. Bogotá D.C. 11, octubre, 2016. [Consultado 14, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/tostao-cafe-y-pan-y-su-modelo-de-negocio-sin-estratos/238790>

²² GALINDO, Carolina. Cómo surgió Tostao' Café & Pan y por qué tiene tanto éxito. En: Colombian. [Google]. Bogotá D.C. 5, diciembre, 2018. P. [Consultado 25, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.colombian.com.co/economia/como-surgio-tostao-cafe-pan/>

Figura 18. Los empleados de TOSTAO' Café & Pan.



Fuente: PEREZ, Katerine. ¿Quiénes son y qué fue lo que hicieron los dueños de las tiendas Tostao'? En: Colombia me gusta [Google]. Medellín. 8, diciembre, 2017. P. [Consultado 25, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.colombiamegusta.com/quienes-fue-lo-hicieron-los-duenos-las-tiendas-tostao/>

Vale la pena resaltar, que a medida que el plan de internacionalización se realice, el plan debe ir variando con respecto a los resultados que deben tener perfecto seguimiento. Se debe de tener cautela a la hora de expandirse al mismo estilo que en Colombia, empezando desde Florida y tanteando la rentabilidad de Estados mas costosos, pero con igual presencia de latinoamericanos como California. Así, posteriormente, se puede pensar en continuar expandiéndose afuera de los dos estados seleccionados.

6 CONCLUSIONES

- Escoger un mercado puede tener variables que confunden para escoger si concentrar o diversificar, como el tamaño de la empresa. Sin embargo, es imperativo ver el espectro completo para poder decidir de manera adecuada en este punto de gran relevancia. Escoger uno o varios mercados es el primer paso de algo que significara mucho capital de inversión para la empresa así que se debe de ser cauteloso.
- Asia está teniendo una evolución acelerada en el tema cafetero a nivel consumo, y puede ser el continente con más promesa a futuro de esta industria. No obstante, para el presente, y para una empresa de productos low-cost como Tostao', no es conveniente incursionar en países tan lejos tanto geográfica como culturalmente.
- Tras un análisis de mercados, el país óptimo para un salto internacional para la cadena Tostao' café & pan, es Estados Unidos. Con punto de inicio en las ciudades de Miami y Los Ángeles, ya que son iconos norteamericanos y aparte de otros factores, son ciudades que donde triunfa una marca, se tiene una oportunidad más grande triunfar en otros países.
- La adaptación del producto al mercado objetivo no tiene una formula fija y está en función directa de la industria y el tipo de producto. Para el sistema de Tostao' es conveniente mantener el menú en su mayor parte y adicionarle un grano de su cultura gastronómica de desayunos, con el fin de recibir una aceptación mayor por el mercado manteniendo la esencia de la empresa.
- Si bien el sistema de Tostao' es de low-cost, al adaptar los precios a la divisa extranjera, los precios parecieran no ser tan bajos si se compara con los precios originales en Colombia. Sin embargo, para el poder adquisitivo de la divisa junto con los ingresos de un norteamericano promedio, la esencia low-cost, se mantiene.
- La esencia de Tostao' no solo radica en sus estrategias en los locales, sino también en el estilo de autogestión que maneja con sus empleados. Teniendo compromisos sociales claros, lo que aportan valores agregados a su marca.
- Las variables económicas no impiden a Tostao' realizar un plan de internacionalización al país norteamericano. Sin embargo, como se explico en su debido capitulo, el plan debe de ser adaptado a los resultados que se van obteniendo a medida que se prueban los locales piloto en las ciudades preseleccionadas.

BIBLIOGRAFÍA

HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION. Creating a business plan. [Librería]. 1.ed. Boston, Massachusetts: HBS press editorial, 2007. P. 18. ISBN: 978-1-4221-1885-6. [Consultado 11, noviembre, 2018].

GLOBAL NEGOCIATOR-. Plan de internacionalización. [Sitio web]. Madrid. ES. sec. Guías de negociación. P. 2. [Consultado 6, noviembre, 2018]. Archivo en PDF. Disponible en: <http://www.globalnegociator.com/files/Muestra-plan-de-internacionalizacion.pdf>

OBS BUSINESS SCHOOL -OBS-. Estrategias de internacionalización. [Sitio web]. Barcelona. ES. sec. Dirección general. P. 1. [Consultado 14, noviembre, 2018]. Disponible en: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/estrategias-de-internacionalizacion-que-debes-conocer>

DINERO-. El modelo "sin estratos" de la cadena Tostao' Café y Pan. En: Revista Dinero. [Google]. Bogotá D.C. 11, octubre, 2016. [Consultado 14, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/tostao-cafe-y-pan-y-su-modelo-de-negocio-sin-estratos/238790>

SEMANA. El fenómeno Tostao'. En: Revista Semana. [Google]. Bogotá D.C. 23, diciembre, 2017. P. [Consultado 14, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.semana.com/economia/articulo/como-surgio-tostao-cafe-y-pan/551386>

LEAL BARRERA, Nohelia. La historia detrás del éxito de Tostao'. En: El Espectador. [Google]. Bogotá D.C. 25, septiembre, 2017. P. [Consultado 15, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/economia/la-historia-detras-del-exito-de-tostao-articulo-714960>

CAFÉ DE COLOMBIA-. Cómo ha evolucionado la cultura del café en Asia. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. sec. Organización. Octubre, 2011. P. [Consultado 18, enero, 2019]. Disponible en: http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/como_ha_evolucionado_la_cultura_del_cafe_en_asia/

FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS – FNC-. Más de 20 mil personas disfrutaron en Japón del café de Colombia. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. sec. Valor agregado. Octubre, 2011. P. [Consultado 18, enero, 2019]. Disponible en: https://www.federaciondefeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/mas_de_20_mil_personas_disfrutaron_en_japon_del_cafe_de_colombia

FLICKR-. Primer Starbucks. [Sitio web]. Vancouver. CA. sec. Explorar. 23, abril, 2013. P. [Consultado 18, enero, 2019]. Disponible en: https://www.flickr.com/photos/roman_emin/8678528174

TOSTAO' CAFÉ & PAN-. Productos. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. sec. Productos. P. [Consultado 15, enero, 2019]. Disponible en: <http://tostaocafeypan.com/productos/>

GASTRONOSFERA-. Bagel: más que un pan redondo, todo un estilo de vida. [Sitio web]. Barcenola. ES. sec. Actualidad. P. [Consultado 16, enero, 2019]. Disponible en: <http://www.gastronosfera.com/es/tendencias/bagel-mas-que-un-pan-redondo-todo-un-estilo-de-vida>

YELP-. Philly Style Soft Pretzel Bakery. [Sitio web]. San Francisco. CA. USA. sec. Restaurants. P. [Consultado 16, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.yelp.com/biz/philly-style-soft-pretzel-bakery-levittown>

PRECIOS MUNDI-. Precios en supermercados en Colombia. [Sitio web]. Zaragoza. ES. sec. América. Enero, 2019. P. [Consultado 16, enero, 2019]. Disponible en: <https://preciosmundi.com/colombia/precios-supermercado>

AIRCREW LIFESTYLE-. El mejor café en siete ciudades de Europa que nos vuelven locos. [Sitio web]. Madrid. ES. sec. Gastronomía. P. 1. [Consultado 16, enero, 2019]. Disponible en: <http://aircrewlifestyle.es/el-mejor-cafe-en-siete-ciudades-de-europa-que-nos-vuelven-locos/>

LONG STRATEGIC CONSULTANCY -LSC -. Selección de mercados. [Sitio web]. Madrid. ES. sec. Porfolio. 19, marzo, 2015. P. [Consultado 17, enero, 2019]. Disponible en: <http://blog.longstrategy.com/caso-practico-seleccion-de-mercados/>

CORTÉS, Guillermo. Estas son las marcas de café más consumidas en Estados Unidos. En: InformaBTL. [Google]. Ciudad de México, MX. 2, agosto, 2018. P. [Consultado 18, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.informabtl.com/estas-son-las-marcas-de-cafe-mas-consumidas-en-estados-unidos/>

BBC Mundo. Las verdaderas cifras de los hispanos en EE.UU. y cuánto poder tienen. En: BBC. [Google]. Londres. 15, marzo, 2016. P. [Consultado 18, enero, 2019]. Disponible en: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160304_internacional_elecciones_e_euu_2016_cifras_latinos_if

HERNÁNDEZ, Rosana. Mapa hispano de los Estados Unidos 2017. En: Informes del observatorio, Harvard. [Google académico]. Boston, Massachusetts 035-11/2017SP.109. P. ISSN: 2373 – 874X. [Consultado 18, enero, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: http://cervantesobservatorio.fas.harvard.edu/sites/default/files/mapa_hispano_2017sp.pdf

VILLANUEVA, Julián. Estrategias de entrada en mercados internacionales: El papel de la marca. [Google académico]. 1.ed. Barcelona: ICEX editorial 2017. P. 15 – 21. ISBN. [Consultado 19, enero, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Publicaciones/Estudios-Articulos/2017_10_18_Estrategias_El_papel_de_la_marca.pdf

INTERNACIONALMENTE-. Formas de entrada en los mercados internacionales. [Sitio web]. Barcelona. ES. sec. Internacionalización. 15, julio, 2016. P. [Consultado 19, enero, 2019]. Disponible en: <https://internacionalmente.com/formas-de-entrada-en-los-mercados-internacionales/>

GLOBAL NEGOCIATOR-. ¿Qué es una trading company?. [Sitio web]. Madrid. ES. sec. Documentos. P. 1. [Consultado 17, enero, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: <https://www.globalnegotiator.com/files/Que-es-una-Trading-Company.pdf>

GLOBAL NEGOCIATOR-. Joint Venture. [Sitio web]. Madrid. ES. sec. Diccionario de comercio internacional. P. [Consultado 17, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/joint-venture/>

LEXINGTON-. Diferencia entre filial y sucursal: cuál es la mejor opción para internacionalizar tu empresa. [Sitio web]. Madrid. ES. sec. Blog académico. 31, mayo, 2018. P. [Consultado 17, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.lexington.es/blog/diferencia-entre-filial-sucursal/>

NEGOCIOSMIL-. Diferencias entre fusión y adquisición. [Sitio web]. Barcelona. ES. sec. Estrategia. 6, agosto, 2010. P. [Consultado 18, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.negocios1000.com/2010/08/diferencias-entre-fusion-y-adquisicion.html>

EMPRENDE PYME-. ¿Qué es una franquicia?. [Sitio web]. Valencia. ES. sec. Franquicias. P. [Consultado 18, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/que-es-una-franquicia.html>

BRANDERSTAND-. Estrategia de negocio y estrategia de marca. [Sitio web]. Barcelona. ES. sec. Ejecución. P. [Consultado 18, enero, 2019]. Disponible en: <http://www.branderstand.com/estrategia-de-negocio-y-estrategia-de-marca/>

LOZANO GARZÓN, Rolando. Números que evidencian la guerra que desató Tostao' en cadenas de café. En: El Tiempo. [Google]. Bogotá D.C. 25, marzo, 2018. P. [Consultado 18, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/cifras-de-ventas-empleados-y-locales-de-cadenas-de-cafe-en-colombia-197732>

VEGA BARBOSA, Camilo. ¿Cómo compite Juan Valdez con bajos precios?. En: El Espectador. [Google]. Bogotá D.C. 26, octubre, 2017. P. [Consultado 18, enero,

2019]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/economia/como-compite-juan-valdez-con-los-bajos-precios-articulo-720002>

PULZO. ¿Tostao le está quitando los clientes a Juan Valdez?. En: Pulzo. [Google]. Bogotá D.C. 24, mayo, 2018. P. [Consultado 18, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.pulzo.com/economia/competencia-entre-tostao-juan-valdez-PP490385>

LEGISCOMEX-. Chile consume cada vez más y mejor café. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. sec. Normativa al instante. P. [Consultado 19, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.legiscomex.com/Documentos/chile-consume-cafe-alfredo-roca-actualizacion>

INFOCAFE-. Principales productores de café del mundo. [Sitio web]. Madrid. ES. sec. El café. P. [Consultado 19, enero, 2019]. Disponible en: <http://www.infocafe.es/cafe/principales-productores-cafe.php>

NEILPATEL-. 5 Google Analytics Loopholes to Close ASAP. [Sitio web]. Londres. UK. sec. Online marketing. P. [Consultado 19, enero, 2019]. Disponible en: <https://neilpatel.com/blog/google-analytics-loopholes/>

MOREANO, Xavier. ¿Cuál es la inversión en publicidad que debe hacer un negocio?. En: Puromarketing. [Google]. Madrid. 5, octubre, 2016. P. [Consultado 20, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.puromarketing.com/66/27778/cual-inversion-publicidad-debe-hacer-negocio.html>

EL NUEVO HERALD-. Abrir un negocio en Estados Unidos, ¿Fácil o difícil para un extranjero?. [Sitio web]. Miami. USA. sec. Finanzas. 3, agosto, 2017. P. [Consultado 19, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.elnuevoherald.com/noticias/finanzas/acceso-miami/article165207432.html>

DOING BUSINESS-. Apertura de un negocio. [Sitio web]. Washington D.C. USA. sec. Datos. P. [Consultado 19, enero, 2019]. Disponible en: <http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploretopics/starting-a-business>

TAX FOUNDATION-. State corporate income tax rates brackets 2017. [Sitio web]. Washington D.C. USA. sec. State taxes. 27, febrero, 2017. P. [Consultado 20, enero, 2019]. Disponible en: <https://taxfoundation.org/state-corporate-income-tax-rates-brackets-2017/>

TAX FOUNDATION-. 2019 State Business Tax Climate Index. [Sitio web]. Washington D.C. USA. sec. Corporate. Enero, 2019. P. [Consultado 20, enero, 2019]. Disponible en: <https://statetaxindex.org/tax/corporate/>

REPRESENTACIONES INDUSTRIALES R.D.V. Ltda. – RDV-. La FDA y sus certificaciones. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. sec. Publicaciones. 7, diciembre, 2015. P. [Consultado 20, enero, 2019]. Disponible en: <http://rdv.com.co/la-fda-y-sus-certificaciones/>

REGISTRAR CORP-. How to get FDA approval. [Sitio web]. Hampton. USA. sec. FDA registration. P. [Consultado 21, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.registrarcorp.com/how-to-get-fda-approval/>

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR – ICEX-. Relaciones bilaterales. [Sitio web]. Madrid. ES. sec. Información de mercados. Julio, 2018. P. [Consultado 24, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/relaciones-bilaterales/index.html?idPais=US#5>

GALINDO, Carolina. Cómo surgió Tostao' Café & Pan y por qué tiene tanto éxito. En: Colombian. [Google]. Bogotá D.C. 5, diciembre, 2018. P. [Consultado 25, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.colombian.com.co/economia/como-surgio-tostao-cafe-pan/>

PEREZ, Katerine. ¿Quiénes son y qué fue lo que hicieron los dueños de las tiendas Tostao'?. En: Colombia me gusta [Google]. Medellín. 8, diciembre, 2017. P. [Consultado 25, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.colombiamegusta.com/quienes-fue-lo-hicieron-los-duenos-las-tiendas-tostao/>

ARAL ITS CONSULTORES – AITS-. Estrategias de internacionalización de la empresa. [Sitio web]. Valencia. ES. sec. Contenidos. 32. P. [Consultado 8, enero, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: http://www.aralits.com/wp-content/uploads/2016/07/Estrategias_Internacionalizacion.pdf

ANEXOS

Anexo A

Errores típicos en los planes de internacionalización

Según Aral ITS Consultores²³, se tienen errores que son comunes y aquellos que son imperdonables.

1. **Falta de liderazgo:** Se internacionaliza toda la organización y necesita el compromiso de todos
2. **Timing:** Resultados a corto plazo no son muy accesibles.
3. **Olvidas las barreras:** Existen obstáculos al comercio internacional que no nos lo pondrán fácil.
4. **Inexperiencia:** El equipo no habla idiomas y no tiene experiencia en comercio internacional.
5. **Sin marketing internacional:** No disponer de una web y unas redes sociales adaptadas al mercado objetivo.
6. **Mix mal diseñado:** Lo que funciona localmente, no tiene porque funcionar internacionalmente.

²³ ARAL ITS CONSULTORES – AITS-. Estrategias de internacionalización de la empresa. [Sitio web]. Valencia. ES. sec. Contenidos. P. 30-31. [Consultado 8, enero, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: http://www.aralits.com/wp-content/uploads/2016/07/Estrategias_Internacionalizacion.pdf

Anexo B

Errores fatales en los planes de internacionalización

1. **Mala planificación financiera:** Errores en el manejo de medios de pago y financiación, divisas y otros instrumentos pueden arruinar la empresa.
2. **Mala planificación logística:** Entran en juego conceptos como: Transporte intermodal internacional, aduanas, tiempos de tránsito ampliados, containers, picking & packing internacional.
3. **De negociación y contratación:** Un contrato internacional mal negociado que tenga que someterse a fuero indeseable en caso de conflicto es ruinoso.