



# Fleur de Café

**Phd. Luis Sanz, Profesor Pleno de INCAE**

**E**ran las siete de la noche de un viernes de mayo de 2009, Charlotte Robert, fundadora de Fleur de Café, conversaba con Marielena Cruz, gerente general de la empresa, acerca de las alternativas de crecimiento futuras. El siguiente lunes tenían una reunión clave con los accionistas donde iban a presentar los resultados a la fecha, junto con la nueva estrategia de crecimiento.

Charlotte recordaba el momento en el que varios ángeles habían decidido invertir en su empresa 15 meses antes y sabía que no los podía defraudar. Lastimosamente, las condiciones de entorno habían cambiado drásticamente debido a la crisis económica mundial, impactando negativamente en el turismo en Costa Rica y más aún en la compra de artículos no esenciales, como los perfumes. Las proyecciones de ventas no se estaban cumpliendo (Anexo 1). Adicionalmente, una pandemia de “gripe porcina” se estaba desatando a nivel mundial lo que generaba aún mayor incertidumbre sobre el flujo de turistas.

A pesar de este escenario, Charlotte sabía que no se podía quedar de brazos cruzados. Tenía que internacionalizar la empresa para no depender exclusivamente de los turistas en Costa Rica, aunque en el plan de negocios estos se habían considerado como el mercado meta principal. En el 2007 los turistas representaron más de 1.5 millones de personas por año, con mayor poder adquisitivo promedio que un costarricense, y se pensaba que si a ellos les convenía la calidad del perfume entonces se podría exportar a otros países. A pesar de esto, para el 2008 el mercado de nacionales inesperadamente se había vuelto el segmento primario ante la caída de los ingresos de turistas al país.

### **Fleur de Café**

La idea de crear una empresa que se dedicara a la creación de perfumes y productos relacionados con la esencia del café no fue un plan deliberado. Por el contrario, nació de una persona no sólo ajena al mundo de los negocios, sino también a la cultura del café y a la industria de los cosméticos.

Unos años antes de jubilarse de una carrera como economista en el gobierno Suizo, Charlotte Robert tuvo la necesidad de aprender a hablar español. Su hija Magali había decidido ir a trabajar

como electricista para instalar paneles solares en El Salvador, por lo que Charlotte supuso que Magali se casaría y tendría hijos que hablarían español. Entonces pensó que no podría comunicarse bien con sus nietos si no hablaba este idioma.

Charlotte llegó a Costa Rica por primera vez en marzo 1999 para aprender sus primeras palabras de español. Durante esta estancia, los cafetos florecieron y tuvo la oportunidad de oler la fragancia de las flores. Buscó un perfume que tuviera esa fragancia para comprarlo. Para su sorpresa, después de preguntar a una amiga perfumista que trabajaba en una de las compañías más grandes del mundo, se dio cuenta que este perfume no existía.

### ***La idea de crear una empresa que se dedicara a la creación de perfumes y productos relacionados con la esencia del café no fue un plan deliberado***

Charlotte vio que este perfume podía ser una gran oportunidad, no sólo para hacer negocios, sino para ayudar al desarrollo de empresas locales, el cual era uno de sus objetivos personales al crear una empresa. Como trabajadora para el Gobierno Suizo Charlotte entendía la importancia de la creación de empleos como herramienta para el desarrollo social, por lo que quería tener la oportunidad de ofrecer trabajo a muchos costarricenses.

Algo que le llamó la atención al momento de pensar en el mercado potencial era la gran cantidad de turistas que recibía Costa Rica anualmente. Fue así como comenzó a pensar que había un mercado potencial importante de estadounidenses y europeos que buscaban comprar suvenires de sus vacaciones en Costa Rica.

Cuando estaba en la fase de evaluación de la factibilidad del negocio encontró una ventaja de Costa

Rica con respecto a otros países de la región: el alto nivel de educación de la población y la disponibilidad de profesionales muy competentes. Otra ventaja importante fue la proximidad geográfica entre los cafetales, las industrias y San José (la capital), lo que facilitaba el proceso de producción.

En el 2003 Charlotte contactó a una gran amiga llamada Sabine Tscherner, una perfumista que había ganado premios a nivel mundial por sus fragancias. Sabine viajó un par de veces a Costa Rica para analizar de qué forma se podía extraer la esencia de la flor de café, trabajando en conjunto con un ingeniero químico costarricense. El proceso fue largo porque tenía que probar diversas maneras de extraer la esencia y de cosechar las flores. Entre 2003 y 2007, Charlotte invirtió más de \$160.000 de sus recursos propios en el desarrollo del perfume, hasta que por fin quedaron satisfechas con la fragancia.

### Costa Rica

En el año 2008 Costa Rica contaba con el segundo PIB per cápita (\$6,557.2) más alto en Centroamérica después de Panamá. Tenía una población de 4.4 millones de habitantes y un área de 51,100 kilómetros cuadrados. En 1948 Costa Rica abolió el ejército, y todavía continuaba siendo uno de solo tres países en el mundo sin uno. Desde 1949 Costa Rica había disfrutado de una democracia estable en donde las elecciones se caracterizaban por la transparencia. En un referéndum durante el año 2007 se ratificó el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos con 51,5% de votos a favor.

Costa Rica fue clasificada en el año 2008 en el puesto 48 (de 177 países) en el Índice de Desarrollo Humano elaborado por el Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo y contaba con altos niveles de educación en relación al resto de Latinoamérica. Así mismo, los indicadores de salud eran de los mejores de Latinoamérica y estaban muy por encima de los promedios de Centroamérica.

De acuerdo con FONAFIFO aproximadamente 50% del territorio estaba cubierto por algún tipo de bosque, lo que permitía una gran biodiversidad y se estimaba que el país era hogar de un 4% de las especies a nivel mundial, lo que lo convertía en un destino perfecto para ecoturismo. Desde los años sesentas, el Estado había desarrollado una serie de mecanismos para proteger sus recursos naturales, por lo que aproximadamente un 25% del territorio era considerado “Área Protegida”, uno de los porcentajes más altos a nivel mundial.

La diversidad climática del país contribuía a que hubiera un sector agrícola muy variado. Entre los principales productos que se producían estaban: café, banano, productos lácteos, carne de res, flores, azúcar y melones. A partir del capital humano existente también se había desarrollado un clúster de alta tecnología. Este se dinamizó en 1998 cuando el fabricante de microprocesadores de computadoras Intel abrió sus operaciones en el país.

### Sector turismo

Desde los años noventas el sector turismo fue uno de los más dinámicos de la economía. Costa Rica se pudo posicionar como uno de los lugares más atractivos para el ecoturismo. Las actividades que se podían realizar eran muy variadas ya que contaba con volcanes, bosques y playas.

En los últimos años Costa Rica se había comenzado a enfocar en el segmento de turistas con altos ingresos ofreciendo servicios de hoteles de playa de



## ***Para 2007 cerca del 90% de la producción de café se exportaba, representando el 4,7% de las exportaciones del país***

alta calidad. El Gobierno había apoyado esta estrategia (años 1996 al 2002) mediante incentivos tributarios que incluían hasta un 50% de crédito fiscal de las inversiones. Muchas de estas inversiones eran para hoteles manejados por cadenas hoteleras internacionales, lo que ayudaba a atraer a más turistas. A pesar de que la cantidad de turistas no difería significativamente entre Costa Rica y Guatemala, el monto de divisas generadas por estos turistas sí lo hacía. (Anexo 2)

### **Café en Costa Rica**

En el año 2008 se cumplieron los 200 años de la introducción del café a Costa Rica, siendo el primer país de Centroamérica que desarrolló la industria. Entre los factores que ayudaron a que el café se estableciera en el país son: suelos de origen volcánico sumamente fértiles, una temporada lluviosa y otra seca, terreno apto en alturas apropiadas para cafés de alta calidad, y temperaturas relativamente uniformes a lo largo de todo el año y favorables para el desarrollo de la planta.

Una muestra de la calidad del café costarricense se obtuvo en el año 2007. La Asociación de Cafés Finos de EE.UU. llevó a cabo una competencia de calidad de café llamada "Cupping Pavilion", y un jurado de catadores expertos escogió a 3 marcas de café elaboradas en Costa Rica entre los 10 mejores.

Para el año 2007 aproximadamente el 90% de la producción se exportaba, representando el 4,7% de las exportaciones del país (18% de exportaciones agrícolas, de acuerdo con PROCOMER). Adicionalmente, el mercado interno de café gourmet había

crecido considerablemente. Existían empresas, como Café Britt, que comercializaban muchos productos relacionados con el café, como semillas de café tostadas recubiertas de chocolates. Todo esto había contribuido al crecimiento en Costa Rica del turismo relacionado con el café. Anualmente muchos turistas realizaban "coffee tours", conociendo el proceso de cultivo, las actividades de procesamiento del café y los diversos tipos de producto final.

### **Búsqueda de Financiamiento**

Charlotte no contaba con todos los recursos necesarios para poner en marcha la empresa por lo que comenzó a buscar financiamiento, descubriendo muy pronto que no era una tarea sencilla. Charlotte se sentía muy desanimada al ver que en América Central no podía encontrar una institución que prestara dinero para nuevos negocios; los bancos y fondos de inversión sólo prestaban fondos para empresas en funcionamiento, en general con un mínimo de tres años de operaciones. Hasta que un día un ejecutivo de un banco en Nicaragua la llamó y le proporcionó los datos de Link Inversiones, que al parecer podría ser la organización ideal para proponer su idea.

### **El programa Link**

El programa Link era una iniciativa que tenía como objetivo promover la creación de nuevos emprendimientos en el sector de tecnología en Costa Rica. Link estaba patrocinado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Inter-



americano de Desarrollo (BID) y por la Corporación Andina de Fomento (CAF). El programa contaba con 4 componentes fundamentales (Anexo 3):

1. Incubación
2. Inversiones
3. Exportación y
4. Financiamiento

### Link Inversiones

La misión de este componente era desarrollar una red de ángeles inversores que participara activamente en potenciar los emprendimientos tecnológicos de la región para lograr desarrollo económico, crecimiento e innovación. Entre los principales beneficios para los emprendedores se encontraban: apoyo financiero, apoyo para desarrollo empresarial, red de contactos de alto nivel y un mecanismo externo de validación de sus planes de negocios.

Aparte del apoyo financiero del FOMIN, Link Inversiones contaba con el apoyo de la Fundación Mesoamérica, la cual era el área encargada de desarrollar e implementar programas de responsabilidad social de Mesoamérica en las áreas de: Educación, Salud, Cultura y Arte, Emergencias y Desastres, Proyectos de Auto-Desarrollo y Medio Ambiente. La Fundación Mesoamérica brindaba un espacio físico para los empleados de Link Inversiones así como colaboración en asesoría de planes de negocios desarrollada por los propios analistas de la empresa.



## *Ellas no sabían cuánto valía la marca y no les parecía conveniente revelar el proceso de producción a un tercero*

### Inicio de la compañía

Entre 2003 y 2007 Charlotte viajó un par de veces al año para investigar y seleccionar todos los elementos de la producción y de la comercialización del perfume. También buscó a los mejores profesionales para formar un equipo apropiado. Durante este proceso fue que Sabine Tscherner se unió al equipo y empezó a desarrollar el producto. Después contrató un asesor financiero, Lawrence Pratt, quien era muy conocido en el mundo de proyectos ambientales. Lawrence era un profesional de mucha trayectoria y prestigio en la región, era director del Centro de Competitividad y Desarrollo sostenible de INCAE Business School, y se había graduado de una maestría en Yale. Lawrence desarrolló el modelo financiero, realizó la valoración de la empresa y asesoró a Charlotte en todos los aspectos financieros. En 2004, Charlotte contrató a Vicky Ramos, artista costarricense con una larga trayectoria de trabajo en educación y cultura, para diseñar el logo y la caja del perfume, luego Vicky se quedó como la encargada del diseño artístico para nuevos productos.

En 2007 Charlotte experimentó uno de los beneficios adicionales de trabajar con Link Inversiones. El coordinador de la misma, Diego May, le refirió a Marielena Cruz para que fuera considerada para el puesto de Gerente General. Marielena tenía 15 años de experiencia en mercadeo, una maestría en administración de empresas y mostraba una gran actitud y capacidad para trabajar duro. Charlotte no dudó en contratarla para manejar la empresa a partir del plan de negocios que había preparado con el resto del equipo.

## Plan de Negocios

A continuación se presenta un extracto del plan de negocio:

### Misión de la compañía

Producir y comercializar exitosamente cosméticos atractivos derivados de la esencia de la flor de café para clientes internacionales. Crear valor para sus accionistas desarrollando marcas de reconocida calidad y estableciendo una clara presencia en mercados selectos.

### Objetivos

- El lanzamiento exitoso de un perfume con el cual se pueda alcanzar a 500.000 clientes potenciales para el 2008
- Alcanzar ventas de \$330.000 en el primer año
- Expandir el negocio mediante productos relacionados a un mercado más grande con la experiencia aprendida del primer producto.

### Ubicación, infraestructura y gerencia

Fleur de Café estará ubicada en San Jose Costa Rica debido a la conveniencia de la cercanía con las plantaciones de café, los laboratorios, la fábrica productora, los distribuidores y el aeropuerto. La gerente general, Marielena Cruz, manejará todas las operaciones desde su casa, no se espera rentar ninguna oficina en el mediano plazo. Vicky Ramos será la encargada del diseño de empaques y etiquetas para nuevos productos, los cuales serán evaluados por Sabine.

La compañía no tendrá inversiones en infraestructura física. Fleur de Café trabajará mediante socios estratégicos en las áreas que requieren alta inversión de capital, como la extracción de la esencia, la formulación química de los productos y la producción del producto. En estos momentos ya se tienen establecidas estas alianzas con empresas de alto prestigio en la industria.

Así mismo, la distribución del producto sería subcontratada a una empresa que se dedica a la distribución de libros a nivel nacional. Todos los procesos se realizarán con mano de obra 100% costarricense.

### Productos

En su etapa piloto Fleur de Café planea la introducción de 2 productos principales: el perfume y la loción para el cuerpo. Adicionalmente, se espera introducir un nuevo producto cada año.

### Mercado Objetivo

Primario: Turistas extranjeros (tasa de crecimiento anual aprox. 11%)

Secundario: Mujeres costarricenses de 25 a 45 años, clase media-alta

Canales de ventas

Aeropuertos, gift shops, hoteles, tiendas de souvenirs y centros comerciales.

Fases del modelo de negocio

1ra fase: Desarrollo del perfume, venta en Costa Rica y ventas a través del internet

2da fase: Venta en Costa Rica, entrada a mercados internacionales y desarrollo de nuevos productos (crema para el cuerpo, gel para el baño, aceite para masajes, etc.)

3ra fase: Continuar con ventas en Costa Rica y otros mercados, y desarrollo de licencias para otros países.

Necesidades de Capital

Se requieren US\$420.000 para la extracción, formulación y comercialización del perfume. El valor "pre-money" de la compañía era de: US\$1.200.000

## Modelo de Negocios

Charlotte había diseñado el modelo de negocios de forma que la estructura de costos de la empresa resultara lo más "light" posible, en otras palabras, para que tuviera la menor cantidad de costos fijos e inversión en infraestructura. Aparte del equipo de alto nivel detrás de la idea de negocios, a los inversionistas les había gustado este hecho. Charlotte en ningún momento estaba proponiendo una gran inversión en activos fijos, todo lo

que necesitaban lo podían subcontratar y se había tomado el tiempo para conocer bien cada eslabón de la cadena.

Los nuevos productos eran formulados por Sabine y por un laboratorio en EE.UU, las cuales podían llegar a durar hasta un año, debido a que alcanzar las propiedades químicas adecuadas era muy difícil de lograr. Sabine era contratada por proyectos por lo que no recibía un salario fijo. El trabajo de Ma-

riena consistía en asegurar que todos los procesos funcionaran correctamente y de llevar a cabo el mercadeo de la empresa. Ella recibía un salario fijo indexado a la inflación más una bonificación anual si alcanzaba la meta de ventas. Adicionalmente tenía un contrato de opción de compras de acciones. Lawrence Pratt recibía honorarios por servicios profesionales y también contaba con opciones de compra de acciones. Vic-ky tampoco recibía un salario fijo. Como resultado de todo esto, el costo fijo para las operaciones de mercadeo, back office y atender el mercado costarricense era de \$15 mil por mes, asumiendo un rango de producción entre 1.000 y 100.000 botellas anuales.

El proceso de la producción del perfume comenzaba cuando en una finca recogían las flores de los cafetales, estas fincas vendían las flores de acuerdo a las necesidades de Fleur de Café, sin tener ningún costo fijo asociado. Fleur de Café negoció un contrato por 3 años con una finca que les proveería las flores, en el cual se le haría una revisión anual de precios. En 2009 el precio por kilo de flores era de \$6,00 y se mantendría constante para el 2010. Las flores eran mezcladas con el solvente, del cual se necesitaban grandes cantidades para producir la esencia (aprox. 200 litros de solvente por cada 100 gr de flores). Después de dejar reposar las flores en el solvente, la mezcla era llevada al laboratorio donde se pasaba al proceso de extracción y limpieza.

### ***Fleur de Café ha ganado varios premios por su innovación. A la prensa le había encantado la idea por lo que habían recibido mucha "publicity"***

Desde el momento en que se hacía la cosecha hasta el momento en que se tenía limpia la solución transcurrían dos meses, en seguida se pasaba a la parte de formulación (o producción).

Luego se estableció una relación de trabajo con dos laboratorios para la elaboración de la esencia. Con estos no existía contrato de largo plazo, sino

que se negociaba dependiendo la cantidad de flores que tuvieran que procesar en el momento, lo cual daba mayor flexibilidad. En la formulación se mezclaba una base química

especial importada de EE.UU. con la esencia del perfume y el alcohol, y se dejaba en descanso por tres semanas. Una vez se tenía el perfume, se pasaba a la parte de embotellamiento. Las botellas eran importadas de Italia y eran almacenadas por la misma empresa que hacía la formulación. En total, incluyendo el costo de las materias primas y la extracción de la esencia, se estimaba que el costo variable de producción por botella de perfume era de aproximadamente \$8,25.

Una vez listo el producto final, la compañía distribuidora recogía la mercadería y la almacenaba en sus bodegas sin ningún costo para Fleur de Café. Todo el proceso de distribución y contacto con los puntos de ventas era manejado por la empresa distribuidora. Esta recibía \$7 por botella de perfume. Finalmente el detallista tenía un margen de aproximadamente \$27,5 por botella, y de esta forma el precio final era de \$55 por unidad.

### **Estrategia de crecimiento**

Fleur de Café había ganado una serie de premios por su innovación (Anexo 4). A la prensa le había encantado la idea por lo que habían recibido mu-



cha “publicity”, inclusive la cadena internacional de CNN los había entrevistado. Charlotte había visto como su negocio iba creciendo, y una de las mayores fortalezas era que ya tenían armado todo el proceso del negocio y habían desarrollado una relación de confianza con las empresas que subcontrataban. Pero estaba consciente que su principal debilidad era la falta de conocimiento de otros mercados fuera de Costa Rica. Charlotte no contaba con una gerente como Marielena en otros países, por lo que el riesgo de internacionalizarse era mayor.

Después de evaluarlo cuidadosamente, Charlotte y Marielena habían decidido, por el momento no vender licencias de su producto, a pesar de que tenían un interesado en República Dominicana. Ellas no sabían cuánto valía la marca y no les parecía conveniente revelar el proceso de producción a un tercero. Pero aún estaba la duda si esta era la decisión correcta, después de todo, esta podría generar mayores ingresos.

El proceso de registrar la marca en otros países había sido un dolor de cabeza, la burocracia reinaba en muchos de ellos. En ese momento ya tenían la marca registrada en Costa Rica, Guatemala y Panamá, y estaban en proceso de registrarla a nivel mundial, pero para esto faltaba por lo menos un año más. Charlotte tenía que decidir qué ajustes, si es que alguno, hacerle al modelo de negocio para poder crecer en otros países mientras mantenía el control de la marca y de la producción.

No existía ningún consenso acerca de la duración y profundidad de la crisis que se estaba experimentando a nivel mundial. Había muchos que afirmaban que la recuperación ya estaba en camino y que en uno o dos años la economía recobraría dinamismo, mientras que otros con opiniones más pesimistas pensaban que la crisis se profundizaría y duraría muchos más años. Otros afirmaban que la recuperación tendría forma de W.



Para Charlotte estaba claro que tenía en sus manos un excelente producto, con un potencial enorme, pero en un ambiente complicado. Ella sabía que con el registro de marca que tenían en Guatemala y Panamá las ventas podrían aumentar considerablemente.

### El siguiente paso

Marielena le presentó a Charlotte un pequeño resumen de los datos más relevantes de Guatemala y Panamá (Anexo 5) y juntas comenzaron a analizar las oportunidades en estos países. ¿Debían enfocarse en turistas? ¿Ó debían concentrarse primero en los nacionales? ¿Cómo debía ser la estrategia de posicionamiento de marca en países donde no se podía explotar el orgullo nacional del producto? Tenían la ventaja que el mismo distribuidor de Costa Rica podía distribuirlo en el resto de Centroamérica, aunque habría que incurrir en un costo adicional de \$500 por cada mil botellas en concepto de flete. Pero, ¿cómo controlarían la operación? ¿Sería necesario expandir el modelo “light” de negocio para manejarlo mejor otros países? Una estimación inicial sugería un costo fijo adicional de \$5 mil mensuales para manejar la operación de cada país adicional. Todas estas preguntas se le venían a la cabeza a Charlotte en medio de su preocupación por las ventas actuales.✦



Anexo 1

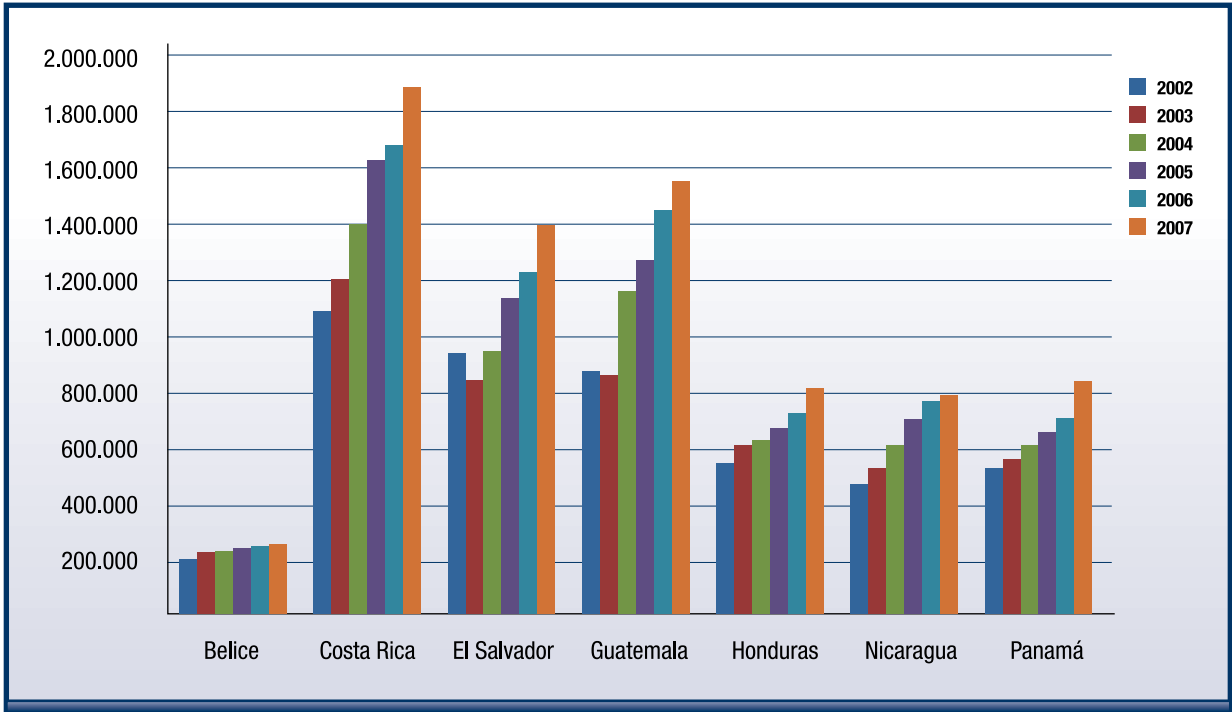
FLEUR DE CAFÉ PROYECCIONES VS REAL

Proyección					
Año	0	1	2	3	4
Cantidades					
Perfume		9.500	19.000	57.000	95.000
Crema para el cuerpo		—	950	1.900	5.700
Combo		—	2.325	4.750	14.250
<b>Descuento detallista</b>		50%	50%	50%	50%
Inversión inicial	\$(1.200.000,00)				
Ingresos perfume		\$261.250	\$522.500	\$1.567.500	\$2.612.500
Ingresos crema		—	\$7.464	\$14.929	\$44.786
Ingresos combo		—	\$74.643	\$149.286	\$447.857
<b>Ingresos ventas</b>		\$261.250	\$604.607	\$1.731.714	\$3.105.143
Costo bienes vendidos		\$324.875	\$469.750	\$1.049.250	\$1.628.750
Ingreso Bruto		\$(63.625)	\$134.857	\$682.464	\$1.476.393
ISR		—	\$26.971	\$136.493	\$295.279
<b>Ingreso Neto</b>		\$(63.625)	\$107.886	\$545.971	\$1.181.114
FCF	\$(1.200.000,00)	\$(63.625)	\$107.886	\$545.971	\$1.181.114
Ventas Reales					
Año	0	1	2	3	4
Cantidades					
Perfume		3.895	—	—	—
Crema para el cuerpo		—	—	—	—
Combo		—	—	—	—
<b>Descuento detallista</b>		50%	50%	50%	50%
Inversión inicial	\$(1.200.000,00)				
Ingresos perfume		\$107.113	—	—	—
Ingresos crema		—	—	—	—
Ingresos combo		—	—	—	—
<b>Ingresos ventas</b>		\$107.111	—	—	—
Costo bienes vendidos		\$239.399	—	—	—
Ingreso Bruto		\$(132.286)	—	—	—
ISR		—	—	—	—
<b>Ingreso Neto</b>		\$(132.286)	—	—	—
FCF	\$(1.200.000,00)	\$(132.286)	—	—	—

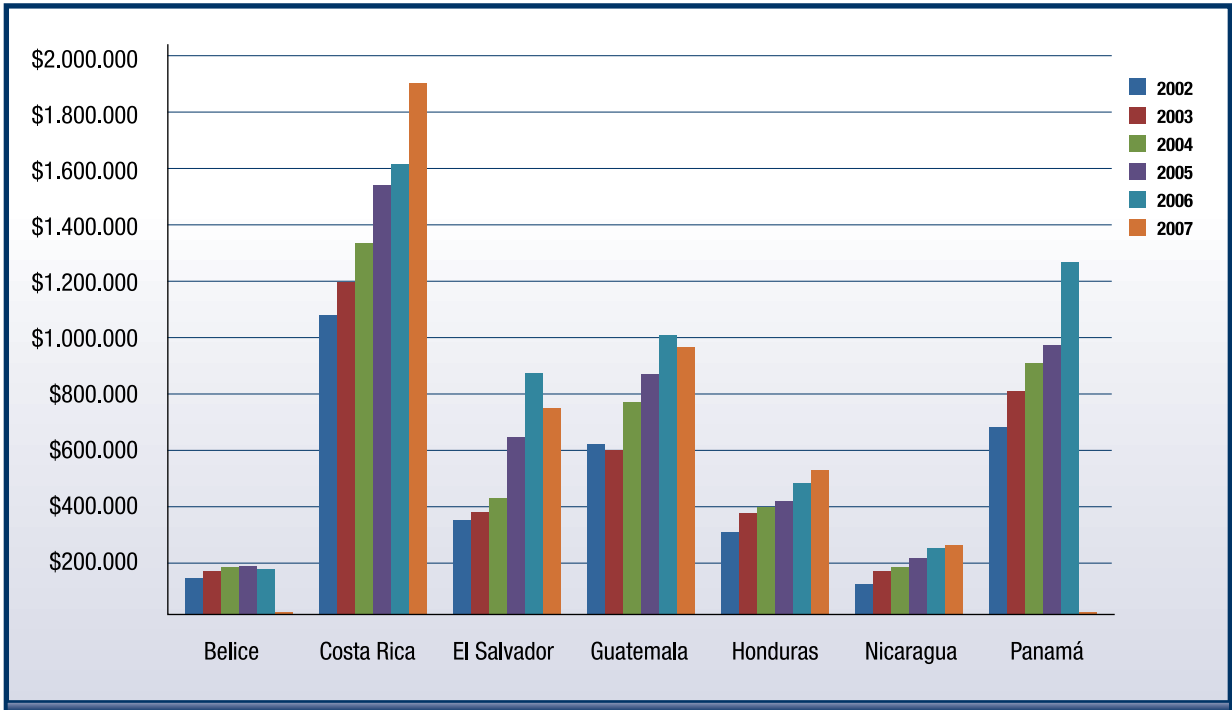
5	6	7	8	9	10
133.000	171.000	190.000	209.000	228.000	228.000
9.500	13.300	17.100	19.000	20.900	22.800
23.750	33.250	42.750	47.500	52.250	57.000
50%	50%	50%	50%	50%	50%
\$3.657.500	\$4.702.500	\$5.225.000	\$5.747.500	\$6.270.000	\$6.270.000
\$74.643	\$104.500	\$134.357	\$149.286	\$164.241	\$179.143
\$746.429	\$1.045.000	\$1.343.571	\$1.492.857	\$1.642.143	\$1.791.429
\$4.478.571	\$5.852.000	\$6.702.929	\$7.389.643	\$8.076.357	\$8.240.500
\$2.267.650	\$2.847.150	\$3.136.900	\$3.505.652	\$3.795.402	\$3.795.402
\$2.210.921	\$3.004.850	\$3.566.029	\$3.883.991	\$4.280.955	\$4.445.169
\$442.184	\$600.970	\$713.206	\$776.798	\$856.191	\$889.034
\$1.768.737	\$2.403.880	\$2.852.823	\$3.107.193	\$3.424.764	\$3.556.136
\$1.768.737	\$2.403.880	\$2.852.823	\$3.107.193	\$3.424.764	\$3.556.136
5	6	7	8	9	10
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
50%	50%	50%	50%	50%	50%
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—

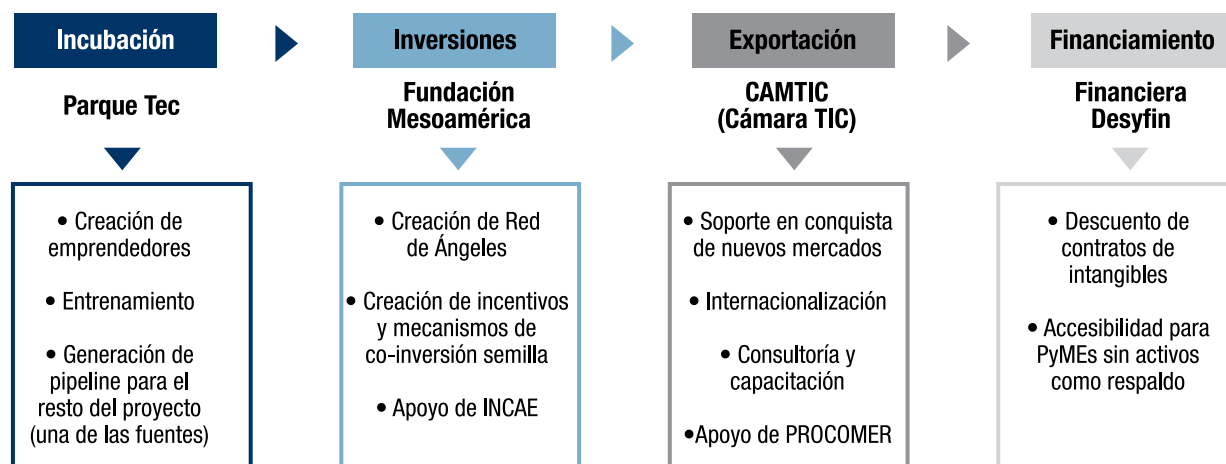
**Anexo 2**

**FLEUR DE CAFÉ CANTIDAD DE TURISTAS AL AÑO**



**FLEUR DE CAFÉ DIVISAS EN MILLONES DE US\$**



**Anexo 3 COMPONENTES LINK****Anexo 4 PREMIOS RECIBIDOS**

- Reconocimiento a su creatividad e innovación – Ministerio de Economía, Industria y Comercio – Agosto 2008
- Galardón Innovación - Cámara de Comercio de Costa Rica – Octubre 2008
- Mención Especial a Charlotte Robert por su emprendimiento – Periódico El Financiero - Diciembre 2008

**Anexo 5 DATOS GUATEMALA Y PANAMÁ**

Año 2008		
	Guatemala	Panamá
Población en MM	13,7	3,4
PIB en MM de US\$	42.512	23.049
PIB per cápita (US\$ at PPP)	6.022	15.231
Promedio de crecimiento 5 años	4,4%	8,8%
Índice de Desarrollo Humano	0,696	0,831
Rankin Índice de Desarrollo Humano	121	58
% de la participación en la actividad económica	47,4%	52,7%
Tasa de desempleo	6,10%	10,40%
Población analfabeta con más de 15 años	28,20%	7,00%
Personas en situación de pobreza	60,20%	33,00%
Coefficiente de Gini	0,543	0,545
Inversión Extranjera Directa per cápita	15	302
Promedio inflación 5 años	7,40%	1,90%

## Comentarios al caso

Ing. Agr. Gabriela Couto

Directora Marketplaza-Asesores en Innovación

[www.innovamarketplaza.com](http://www.innovamarketplaza.com)

“Por primera vez en el mundo, la esencia natural de la flor de café es usada para crear un perfume de calidad internacional”. Así inaugura la página web de Fleur de Café (<http://www.fleurdecafe.com>), el perfume derivado de la flor del café, que personalmente lo disfruto por su autenticidad y varios extranjeros a quienes les he recomendado esta delicia, se lo llevan a sus países como regalo.

Como innovación en producto, se trata de la creación de un uso sustancialmente diferente y con valor agregado a partir de una materia prima comúnmente usada para otros fines: la bebida del café. A nivel de abastecimiento de la materia prima podría ser un uso sustitutivo: si se cosecha la flor, no se produce el grano de café. Sin embargo, Charlotte Robert, buscó la manera que ambos recursos fueran compatibles y que adicionalmente fuera motivo para generar una fuente diversificada de ingresos a partir de la misma planta. Entonces así, habría encontrado el correcto equilibrio para ambos usos.

Desde el punto de vista de la obtención de financiamiento para un producto innovador, se recurre a diversas fuentes que suelen usarse de manera escalonada de acuerdo al estado de desarrollo del emprendimiento. En la primera etapa mientras se concibe desde la idea hasta un prototipo del producto es donde menos posibilidades existen de conseguir financiamiento y por lo general el emprendedor usa recursos propios o obtiene apoyo de personas de confianza como amigos y familia (en el léxico de capital de riesgo denominado F3: Friends-Family-Fools). Solo cuando el producto era una realidad, con alto potencial, es que naturalmente se pasa al siguiente escalón captando el interés de inversores ángeles, individuos dispuestos a invertir su capital y conocimiento, para la fase de diseño del modelo de negocio y evolución del emprendimiento.

Sin embargo, el negocio no es todo lo que tenía pensado la creadora, ya que muy motivada desde su ser femenino, también pretendía que agregara una acción social generando empleo a la mano de obra distinguida y delicada de la mujer al cosechar selectivamente las flores. Así, captó la atención y fue distinguida la emprendedora con el Galardón de la Innovación de la Cámara de Comercio de Costa Rica, entre otros premios y menciones, valorizando aún más su innovación ante accionistas y otros grupos de interés (*stakeholders*).

Es usual que las ideas innovadoras surgen de situaciones inesperadas de la vida cuando la persona está alerta. La intención de Charlotte cuando vino a Costa Rica era aprender español y quedó gratamente sorprendida por la belleza del paisaje y especialmente por la frescura y la riqueza de la fragancia de los cafetales en flor. Esto demuestra una vez más, que las fuentes de ideas para innovar están en lo más sencillo de la vida diaria y que se trata de un momento de inspiración.

Como cualquier nuevo emprendimiento, previo a su ejecución, Charlotte procedió a estudiar la factibilidad técnica y comercial de su inspiración. Desde la fuente de abastecimiento, la disponibilidad de la tecnología, la colaboración en la cadena de valor, hasta la propiedad intelectual, son minuciosamente estudiados con la finalidad de probar —al menos en papel— el retorno a la inversión. El resultado confidencial de este estudio se transforma entonces en el primer activo de un emprendimiento ya que es con este documento que se empieza la carrera para la búsqueda de financiamiento. Generalmente, un emprendedor apasionado de su idea suele sortear esta etapa por su exceso de entusiasmo y no se toma el trabajo suficiente para comprobar la factibilidad, lo cual le ahorraría muchos disgustos y sorpresas posteriores.

A futuro, las opciones son diversas para que el negocio crezca. ¿Estará dispuesta la emprendedora a entregar su creación, vendiéndola a una empresa más grande que se dedica al negocio de producción de perfumes? Tal vez fue una magnífica experiencia para aprender español, entre otras tantas cosas de la vida.