



“LA PISQUERÍA”

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Juan José Ledermann Diaz
Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso

Santiago, noviembre 2016

II TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	5
IV. ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.	7
4.1 ANALISIS DE LA INDUSTRIA.	7
4.1.1 Identificación de los actores claves de la industria.	8
4.1.2 Identificación de Macrosegmentos de mercado.	11
4.1.3 Análisis del entorno de la industria.	12
4.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida.	12
4.1.5 Análisis de las fuerzas competitivas del sector (Análisis de Porter).	13
4.1.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad.	14
4.2 COMPETIDORES.	15
4.2.1 Identificación y caracterización de los competidores (como compiten, recursos distintivos, estrategias de precio y costo, etc.).	15
4.2.2 Mapa de posicionamiento relativo.	16
4.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores.	16
4.3 CLIENTES.	18
4.3.1 Caracterización de los consumidores.	18
4.3.2 Macro y micro segmentos.	19
4.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias.	19
4.4 MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS.	20
4.5 CONCLUSIONES.	20
V. DESCRIPCION DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.	21
5.1 IDENTIFICAR LA EMPRESA Y DEFINIR BREVEMENTE SU MISIÓN VISIÓN Y OBJETIVOS.	21
5.2 DESCRIBIR LA IDEA / PRODUCTO O SERVICIO Y SUS ASPECTOS DISTINTIVOS.	22
5.3 QUE OPORTUNIDAD O NECESIDAD ATIENDE, RESPALDAR.	23
5.4 COMO ATRAERAN A LOS CLIENTES.	24
VI. DESCRIPCION DEL MODELO DE NEGOCIO.	25
6.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS.	25
6.1.1 Segmento de clientes.	26
6.1.2 Propuesta de valor.	26
6.1.3 Canales de distribución.	27
6.1.4 Relación con los clientes.	27

6.1.5 Modelo de flujo de ingresos.	28
6.1.6 Recursos clave.	29
6.1.7 Actividades claves.	29
6.1.8 Asociaciones clave.	30
6.1.9 Estructura de costos.	31
6.2 ANALISIS INTERNO.	32
6.2.1 Análisis FODA y sus estrategias.	32
6.2.2 Cadena de Valor.	32
6.2.3 Ventaja Competitiva.	34
6.3 ESTRATEGIA DE ENTRADA.	35
6.4 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.	35
6.5 ESTRATEGIA DE SALIDA.	36
VII PLAN DE MARKETING	37
7.1 OBJETIVOS DE MARKETING.	37
7.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACION.	37
7.3 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.	38
7.3.1 Estimación de la participación de mercado.	38
7.3.2 Número de clientes.	39
7.3.3 Demanda anual por producto.	45
7.4 ESTRATEGIA DE PRODUCTO / SERVICIO	48
7.4.1 Mapa de posicionamiento.	48
7.5 ESTRATEGIA DE PRECIOS.	49
7.6 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	50
7.6.1 Identificación de los principales canales.	50
7.6.2 web y redes sociales.	50
7.7 ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES.	50
7.7.1 Herramientas de promoción y presupuesto.	52
7.7.1.1 Mix de comunicación.	52
7.7.1.2 A quienes se dirige.	52
7.7.1.3 Identificar herramientas específicas, medios, publico objetivo.	53
7.7.2 Programa de Publicidad.	55
7.8 ESTRATEGIA DE VENTAS.	57
7.9 PRESUPUESTO DE MARKETING.	57
7.10 METRICAS E INDICADORES.	58

VIII PLAN DE OPERACIONES.	59
IX GESTION DE PERSONAS.	59
X PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	60
XI PLAN FINANCIERO	60
XII RSE Y SUSTENTABILIDAD.	62
12.1 MAPA DE STAKEHOLDERS	62
12.2 VALORES ETICOS DEL NEGOCIO	63
12.3 DETERMINACION DE IMPACTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONO.	63
XIII RIESGOS CRITICOS.	64
XIV CONCLUSIONES	65
XV BIBLIOGRAFIA.	68
XVI ANEXOS.	69

III RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente Plan de Negocios, tiene por objetivo evaluar la viabilidad y atractivo del desarrollar una tienda especializada en venta de Pisco, tienda a la cual hemos denominado La Pisquería.

Durante los últimos años, el desarrollo del mercado del Pisco ha tenido importante evolución, la elaboración de licores destilados "Súper Premium" es una tendencia que se ha consolidado a nivel mundial. Los productores chilenos de Pisco no se quedan atrás, con la aparición de productos de calidad superior y con precios que pueden llegar incluso a los \$250 mil por botella. Junto con esta evolución en el destilado del Pisco, también se ha observado una tendencia a mayor consumo de este licor, en desmedro de los tradicionales licores como el Ron o el Whisky.

En función de estas tendencias, se abre una oportunidad de negocio asociado a la venta especializada de Pisco Premium y Súper Premium, la que se cree puede ser relacionada, además, al mercado del turismo en Chile, tanto nacional como extranjero, buscando dejar instalada la imagen país con la producción de este destilado.

Dado que el producto se relaciona con el turismo, el desarrollo de La Pisquería, considera instalar la tienda en la comuna de Valparaíso, específicamente en los cerros más turísticos de esta zona, siendo estos los cerros Concepción y Alegre.

Por lo anterior, el modelo de negocios de La Pisquería, busca aprovechar el positivo desarrollo del mercado del Pisco a nivel interno y externo, tanto en calidad como en el consumo, con el potencial que ofrece el turismo y la opción de ver el Pisco como un souvenir propio de Chile.

Durante el desarrollo del presente documento se evalúa la viabilidad del proyecto, basado en aspectos claves tales como:

- Segmentación del mercado objetivo, apuntando a turistas, cuyo poder adquisitivo y grupo etario le permitan acceder a productos de mejor calidad.

- Personal especializado, con alto conocimiento del producto que permita dar una asesoría experta.
- Asociación con operadores turísticos y bares de la zona.
- Ubicación estratégica de la tienda.
- Agresivo plan de marketing, para posicionar a la tienda en el circuito turístico de Valparaíso.
- Especialización en venta de Pisco, ofreciendo gran variedad de marcas y tipos.

El plan de negocios se proyecta a 5 años, considerando que luego la tienda continúa su funcionamiento. Las perspectivas financieras del proyecto son favorables, ofreciendo una rentabilidad anual de un 13% aproximadamente. Junto con lo anterior se observa un VAN positivo y una TIR de alrededor de 40%, hacen que invertir en La Pisquería sea altamente atractivo.

IV ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.

4.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

Según Cortés¹ 2005 una denominación moderna de Pisco dice que: “Es un aguardiente que se caracteriza por poseer el aroma genuino de la fruta de origen especialmente de tipo moscatel, producido en clima seco y altamente luminoso. El aroma viene de la fruta misma y no del proceso de envejecimiento”.

En Chile este espacio geográfico que cumple con tales requisitos es el norte semiárido, específicamente los valles transversales de Copiapó y Huasco en la Región de Atacama, y Elqui, Limarí y Choapa en la Región de Coquimbo.

La industria pisquera abarca 9.812 hectáreas. El sector está integrado por 2.700 productores de uva pisquera, de los cuales un 89% pertenecen a la Región de Coquimbo y un 11% a la Región de Atacama. Estas regiones de Chile son las únicas productoras de Pisco, sustentado en la Denominación de Origen.

Por su parte las empresas productoras de Pisco y sus marcas son la cara visible de esta agroindustria en el mercado. Actualmente la industria está compuesta por 13 empresas elaboradoras de Pisco. Sus decisiones marcan el ritmo para toda la cadena de valor, y son las primeras responsables de generar las ventas que dan vida a todo el sistema.

Estas empresas se encuentran agrupadas en la Asociación de Productores de Pisco A.G, la cual representa los intereses comunes de la industria, promoviendo el desarrollo del negocio bajo el alero de la Denominación de Origen Pisco. Dicho organismo, constituido el año 2003 con motivo de la realización de un Acuerdo de Producción Limpia por parte de las principales industrias del sector, permanece y se fortalece en el tiempo en respuesta a la necesidad de contar con una entidad referente que vele por los intereses de las empresas del sector, y que sea una contraparte válida para los diálogos público privados que se generen en su entorno a su desarrollo. Está integrada prácticamente por

¹ Hernán F. Cortés Olivares. El origen, producción y comercialización del Pisco chileno 1546- 1931. Revista UNIVERSUM. Nº 20. Vol. 2. 2005 Universidad de Talca.

la totalidad de las empresas pisqueras presentes en las Regiones de Atacama y Coquimbo, y es un organismo oficial representativo de la agroindustria del Pisco.

Respecto a la innovación de la industria pisquera nacional, ésta se puede visualizar como una industria procesadora con productos con base de Pisco muy elaborados, diversificando así la cartera de productos ofrecidos, el cual está siendo comercializado por las mismas cooperativas pisqueras.

El año 2012 la industria del Pisco dio un paso importante en su proceso de internacionalización, periodo en el cual sus exportaciones totalizaron 2.387.863 dólares FOB, que se comparan con los 1.416.885 dólares FOB del 2011, es decir, un crecimiento de 69% en un año, según cifras de la oficina regional de ProChile.

En volumen, en tanto, el crecimiento fue de 73%, pasando de 328.000 litros a los 578.800 litros del 2011.

4.1.1. Identificación de actores claves en la industria.

Los actores relevantes de la industria del Pisco son los siguientes:

Productores:

Actualmente la industria del Pisco en Chile tiene un mercado interno consolidado y altamente competitivo. De las 13 empresas productoras de Pisco, dos de ellas dominan el 96% del volumen transado en el mercado nacional, dificultando la capacidad de competencia de las empresas pisqueras de menor escala.

En la actualidad **Capel**, que controla el 51 % del mercado del Pisco, cuenta con 1.227 viticultores pisqueros procedentes de los principales valles del Norte Chico: Copiapó, Huasco, Elqui, Limarí y Choapa, 9 modernas plantas de vinificación y destilación, y una capacidad de molienda que bordea los 200 millones de kilos de uva. Adicionalmente, la empresa se ha fijado como meta el mantener la producción e incrementarla en el futuro cercano, manteniendo las marcas “Capel”, “Alto del Carmen”, “Artesanos del Cochiguaz”, “Monte Fraile” y “Limarí”.

Por otra parte, **Pisquera Chile S.A.**, miembro del Consorcio CCU, continúa en un rápido proceso de expansión, controlando alrededor del 45% del mercado nacional y ostentando el primer Pisco Ultra Premium de Chile: Gran Pisco Horcón Quemado, cuyo precio bordea los 250 mil pesos.

En términos generales las botellas de Pisco van en configuraciones de 650 ml. a 750 ml.

Estas empresas se encuentran agrupadas en la Asociación de Productores de Pisco A.G. Otras empresas pisqueras son: Aba Drink & Spirits S.A, Pisquera San Félix, Fundo Los Nichos S.A, Sociedad Agrícola Hacienda Mal Paso y Cía. Ltda., Agroproductos Bauza S.A, Sociedad Agroindustrial y Pisquera Rio Elqui Ltda., Pisquera Tulahuen.

Distribuidores:

Dentro de los distribuidores tenemos que hacer una subdivisión dado que los productores tienen una integración hacia adelante y llegan también a los consumidores finales. Ver figura 1.

La subdivisión quedaría conformada de la siguiente forma:

- Productores
- Distribuidores mayoristas
- Distribuidores al detalle: botillerías, pequeños almacenes, supermercados.
- Restaurantes, hoteles, bares y pub.

Consumidores:

En los consumidores se encuentran las personas que demandan Piscos en cualquiera de sus variedades, turistas etc.

Actualmente el mercado del Pisco se ha diversificado, ofreciendo una cartera amplia de productos enfocados a los distintos segmentos de mercado. Al clásico licor puro, se ha sumado el Pisco sour mejorado, así como los sour light, los alcoholes añejados y la última invención de la industria, los cócteles preparados, como las vainas, las colas de mono y

las cremas de Pisco, que hablan de la mayor sofisticación que ha desarrollado el consumidor local. Las investigaciones revelan que entre mayor es el ingreso del consumidor nacional, mayor es la ingesta de alcohol, triplicándose en los quintiles más pudientes respecto de los más humildes.

Estamentos gubernamentales:

El Estado tiene una participación relevante dentro del desarrollo de la industria pisquera, ya que éste define el marco regulador sobre el cual se desenvuelve el sector. En primera instancia la generación, aprobación, actualización y publicación de la Ley de D.O. Pisco le entrega ventajas comparativas al sector, ya que le da la exclusividad de producción pisquera a las regiones de Atacama y Coquimbo, elevando las barreras de entrada a la competencia.

El gobierno a través del Servicio Agrícola y Ganadero (**SAG**) regula el cumplimiento y la aplicación del Reglamento de Producción Pisquera en Chile. Además, por ley el SAG podrá celebrar convenios con personas jurídicas y asociaciones sobre todas aquellas materias que se estimen necesarias para la difusión, promoción, perfeccionamiento, desarrollo y protección de la denominación de origen (D.O) Pisco Chileno.

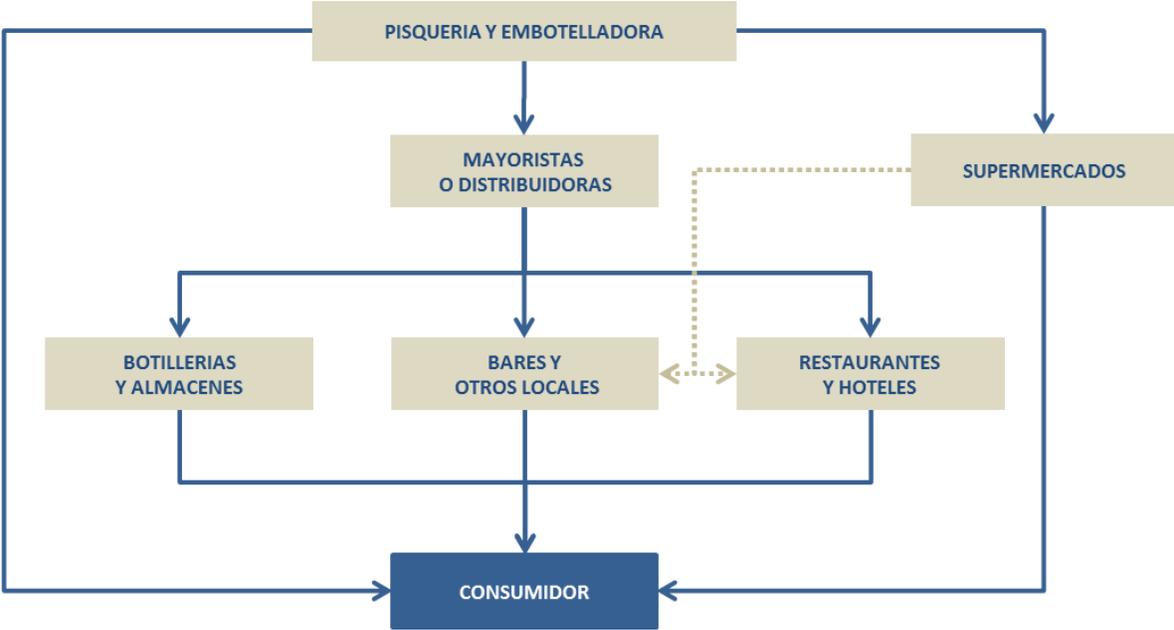
Otros servicios del Estado han estado constantemente apoyando la actividad pisquera, tal es el caso del Instituto de Desarrollo Agropecuario (**INDAP**), quienes prestan asesorías técnicas y entregan subsidios a los pequeños agricultores pisqueros. El **INIA**, ha participado con el sector privado en el desarrollo de planes de manejo agronómico, que permitan mejorar los rendimientos y calidad de la producción. **ProChile**, servicio perteneciente al Ministerio de Relaciones Exteriores, ha desarrollado y financiado campañas de difusión del producto Pisco en el extranjero. Por otra parte **CORFO**, posee distintos instrumentos de financiamiento que han permitido el desarrollo de diversas iniciativas pisqueras, tales como el Convenio CORFO-Capel para asesorías técnicas, creación del PROFO Pisco, entre otros.

4.1.2. Identificación de macrosegmentos de mercado.

Existen tres macrosegmentos identificables en la industria del retail, asociado al producto Pisco. El primer macrosegmento está formado por las pisqueras embotelladores y distribuidores o mayoristas que venden de forma directa tanto en mercados nacionales como internacionales.

En segundo lugar se encuentran los mayoristas y distribuidores del mercado nacional que tienen diferentes canales de distribución como refleja la figura 1.

Figura 1. Canales de comercialización del Pisco en el mercado interno.



Fuente: Fiscalía Nacional Económica.

El tercer macrosegmento, y que es donde va estar inserta “La Pisquería”, corresponde a las tiendas especializadas, las que tienen una dimensión estratégica diferenciada que es la venta al detalle de Pisco y suvenires relacionados con este producto.

4.1.3. Análisis del entorno de la industria.

Análisis PESTEL:

Se puede concluir que si bien existen amenazas por las alzas impositivas a los alcoholes y las leyes de tolerancia cero al consumo de alcohol para los automovilistas, se observa también grandes oportunidades por el cambio de tendencia de los consumidores hacia productos que ofrecen cada vez mejor calidad y mayor variedad, que están siendo muy apetecidos tanto en el mercado local como en el internacional, siendo capaces de competir con los whiskies y ron gran reserva.

(Ver detalle Tabla 1 Anexo N°9)

4.1.4. Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida.

Si bien la industria está consolidada desde unos años, a la fecha existe un cambio de tendencia en el patrón de consumo, con consumidores cada vez con mayor conocimiento del producto y mayor poder adquisitivo que optan por Piscos de mayor calidad o también denominados Piscos Premium.

Dado lo anterior los productores se han especializado y cada vez producen Piscos más exclusivos y de mejor calidad, que están siendo demandados y dados a conocer tanto en el mercado nacional como en el internacional, llevándolos a competir con los whiskies y ron de gran calidad, a unos precios competitivos.

La evolución de las exportaciones es otro dato que da cuenta del progreso que se aprecia en este sector. En los dos últimos años hubo un incremento significativo de estas operaciones, mostrando tanto los efectos de una mejor promoción, como el hecho de que actualmente se está ofreciendo un producto de alta calidad, que es más atractivo y competitivo con otros destilados en los mercados internacionales.



4.1.5. Análisis de las fuerzas competitivas del sector (Análisis de Porter).

Según el análisis de las 5 fuerzas de Porter para la industria (retail) de venta al detalle de licores, el mercado del Pisco se encuentra consolidado con muchas empresas, con gran nivel de competencia y productos poco diferenciados. La industria tiene un atractivo bajo y las ventajas competitivas son sostenibles por poco tiempo, donde la competencia puede imitar, pero los márgenes de beneficios son atractivos.

Respecto del micro segmento de mercado de tiendas especializadas en venta de vinos y licores, La Pisquería presenta un modelo de negocio que ataca un nicho de Piscos Premium, junto con un mercado objetivo de personas que son conocedoras de los Piscos de gran calidad y buscan este tipo de tiendas especializadas.

(Ver detalle Tabla 2 Anexo N°10)

4.1.6. Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad.

Los principales stakeholders que ayudarán a dar sustentabilidad al negocio serán:

- **Tour operadores y agencias de viajes:** las alianzas estratégicas que se logre realizar con los tour operadores que transportarán a los turistas hacia los puntos más característicos de cerros de Valparaíso, serán una importante fuente de potenciales consumidores y además realizarán una función muy importante de difusión del modelo de negocio de La Pisquería.
- **Organismos gubernamentales:** la importancia del sector productor para la actividad económica de las regiones afectadas y el compromiso adquirido por el gobierno chileno a través del SAG, CORFO, INIA, INDAP, ProChile, etc. para la producción, innovación y difusión de la denominación de origen Pisco en los mercados internacionales, hace pensar que el presente proyecto contribuiría a la difusión y al conocimiento de la historia del Pisco tanto de los visitantes extranjeros como nacionales pudiendo obtener de estos estamentos ayudas y publicidad del negocio.
- **Asociación de Productores de Pisco AG:** alianzas estratégicas con la Asociación de Productores de Pisco contribuirá a la difusión de “La Pisquería” a nivel nacional y facilitará la posible venta a consignación de Pisco Premium por parte de los productores.
- **SERNATUR:** dada la importancia del producto Pisco el SERNATUR puede facilitar la difusión de “La Pisquería” como sitio de interés a visitar por los turistas que deseen visitar Valparaíso.
- **Municipalidad:** se establecerá comunicación permanente para colaborar mutuamente en la difusión de la ciudad patrimonial y sus principales sitios de interés para los turistas.
- **Clientes:** personas amantes del Pisco y personas que les interese conocer su historia o llevar algún recuerdo típico chileno (suvenir).

- **Restaurantes y hoteles boutique:** esta colaboración permitirá la difusión de productos, publicidad e información mutua.

4.2. COMPETIDORES

4.2.1 Identificación y caracterización de los competidores (cómo compiten, recursos distintivos, estrategias de precio y costo, etc.)

Dentro de la micro segmentación de mercado, Tienda especializada en vinos y licores, en la cual estará inserta La Pisquería, los competidores serán:

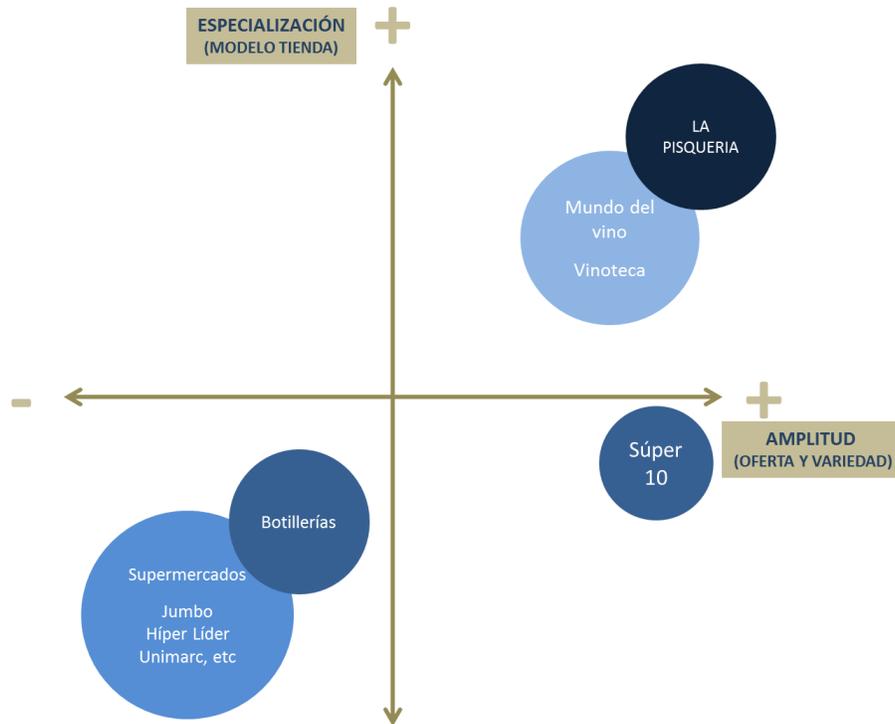
- **Botillerías y tiendas especializadas:** estos establecimientos tienen más variedad de productos y se caracterizan por dar un mejor servicio al cliente, pero a su vez no son especialistas en un solo producto. Su estrategia de precios viene dada por ofertas y en el caso de las botillerías, su estrategia de precio es por costo en la mayoría de los casos, mientras que en las tiendas especializadas y tiendas gourmet la estrategia es por diferenciación y calidad de productos servicio al cliente y atención personalizada.

Dentro del modelo de negocio de La Pisquería, sus competidores potenciales, tanto por ubicación, modelo de tienda y por segmentación de clientes, serán mayormente tiendas especializadas como son la Vinoteca, Mundo del Vino y tiendas especializadas en licores finos y, en menor cuantía, botillerías tradicionales debido a la poca variedad de productos y la localización de las mismas.

- **Supermercados y retail:** Estos tienen recursos distintivos que vienen marcados por grandes volúmenes de compra, gran poder de negociación con los proveedores y obtienen una estructura de costos más baja, dado que atraen a una gran cantidad de consumidores que encuentran una alta gama de productos y que tienen en un mismo lugar todo lo que necesitan. Estas grandes superficies tienen ofertas y descuentos. La característica de estos establecimientos es que tienen poca variedad de productos de Pisco de alta calidad. El Pisco es una variedad más de productos que tienen para distribución.

4.2.2 Mapa de posicionamiento relativo.

Figura 2. Mapa de posicionamiento relativo.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.3 Fortaleza y debilidades de los competidores.

Los competidores pueden ser separados en dos grandes grupos:

A) Retail y supermercados.

Fortalezas:

- Posicionamiento de marca.
- Atraen a gran número de consumidores a anaqueles.
- Descuentos por volumen.
- Gran capacidad financiera.

- Gran poder de negociación con los proveedores (cobran por exhibir sus productos en las cabeceras de las góndolas).
- Economías de escala.
- Cuentan con sucursales internacionales.

Debilidades:

- Poca variedad de Piscos Premium.
- No tienen atención personalizada.
- Fuerza de venta poco especializada.
- Cuentan con toda clase de bebidas alcohólicas.

B) Botillerías, almacenes y tiendas especializadas.

Fortalezas:

- Volumen de ventas alto, ya que tienen mucha variedad de productos como vinos, cervezas, jugos. etc.
- Localización en lugares muy concurridos donde transita gran número de consumidores.
- Know-How.

Debilidades:

- Poca variedad de productos.
- Falta de atención personalizada.
- Baja calidad de productos.
- Ubicaciones muy masivas y retiradas de las zonas turísticas.
- Baja cantidad de productos Premium.
- Personal no especializado.

4.3 CLIENTES.

4.3.1 Caracterización de los consumidores.

El Pisco ha tenido la versatilidad para reformularse y plantearse como un producto de calidad superior. Así es reconocido por los consumidores y en el año 2012 ya se nota un frenazo de las importaciones de bebidas alcohólicas extranjeras y un reposicionamiento del Pisco en las categorías Premium. Hoy se puede decir que es un destilado internacional y con productos de alta gama.

Perfil del consumidor chileno

El segmento de los Piscos Premium es posible dividirlo en dos: el de los destilados de un valor de mercado entre \$4.000 y \$7.000 pesos y los súper Premium que pueden llegar hasta los \$250.000 pesos.

En la industria, ambos segmentos representan un 53% del total del mercado de Pisco puro en términos de per cápita.

Respecto al perfil de los consumidores de estos productos, los estudios revelan que se trata principalmente de hombres de los segmentos ABC1, C2 y C3, entre 29 y 45 años que buscan productos de mejor calidad y que consumen el Pisco no sólo en la clásica Píscola o Pisco sour. También lo toman como bajativo, en coctelería o en maridaje con postres chocolates y puros, según estudios de marketing realizados por Pisquería Chile S.A.

Sus características son:

- Cultos
- De gustos refinados.
- Exigentes con la calidad de los productos.
- Buen poder adquisitivo.

4.3.2 Macro y micro segmentos.

Dentro de la macro segmentación “La Pisquería” identifica dos grandes grupos: los clientes directos (turistas nacionales e internacionales que sean consumidores de bebidas alcohólicas) y los intermedios denominados Partners (personas que buscan llevar un recuerdo y empresas como tour-operadores que buscan hacer circuitos atractivos para sus clientes). Cada grupo tiene unas características definidas, divergiendo principalmente en el beneficio buscado.

Esta segmentación, es realizada porque las variables socioeconómicas, demográficas y geográficas etc. no reportan diferencias significativas. Por otra parte el destino o finalidad que les otorgan a los productos, difiere en que los consumidores directos buscan satisfacer una necesidad de obtener un Pisco diferente, difícil de conseguir, un producto Premium, mientras que los partners buscan un potenciamiento y variedad en sus recorridos en el caso de los tour operadores y un regalo exclusivo, bien a través de un producto Premium o a través de un recuerdo, un souvenir diferente para llevar de regalo o simplemente les resulta atractivo el saber o conocer más sobre su historia, fabricación etc.

4.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias.

Para el cálculo del tamaño de mercado se considera a los turistas nacionales y extranjeros y a los residentes ABC1, C2 y C3 llegando a un universo de 1.800.000 personas. De este universo, según un estudio del SENDA (Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol) el 55,8% de la población de Valparaíso consume alcohol, por lo que se estima que el mercado potencial es de 1.000.000 (Ver desarrollo en punto 7.3.2)

4.4 MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS.

Factores críticos de éxito	Peso %	tiendas especializadas		Botillerías		Supermercados		Viñas	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Ubicación de la tienda	35%	5	1,75	2	0,7	5	1,75	2	0,7
Variedad de productos	20%	5	1	4	0,8	2	0,4	4	0,8
Exposición de productos	10%	5	0,5	2	0,2	4	0,4	5	0,5
Asesoría experta	10%	4	0,4	2	0,2	1	0,1	5	0,5
Calidad de producto	15%	4	0,6	2	0,3	4	0,6	4	0,6
Asociatividad con integrantes de la cadena de valor	10%	2	0,2	4	0,4	4	0,4	2	0,2
	100%		4,5		2,6		3,65		3,3

1	Gran Debilidad
2	Debilidad
4	Fortaleza
5	Gran Fortaleza

4.5 CONCLUSIONES

Como resultado de los análisis del mercado de venta de licores al detalle, se puede concluir que es un mercado de **Atractivo Medio - Alto**, basado en los siguientes aspectos:

Aspectos que afectan el atractivo.

- Bajo poder de asociatividad, por volumen de compra.
- Ventajas competitivas son imitables.

Aspectos que favorecen el atractivo.

- Aumento de consumo de Pisco sobre otros licores.
- Producción de la industria de productos Premium.
- Márgenes atractivos
- Aumento de variedad de productos.
- Nicho no explotado ... "Pisco como Suvenir"

V. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

5.1 IDENTIFICAR LA EMPRESA Y DEFINIR BREVEMENTE SU MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.

Nombre

“La Pisquería”

Misión.

“Ser una empresa dedicada a comercializar el Pisco como elemento distintivo de nuestra zona andina (Chile-Perú), desarrollando puntos de venta al detalle orientados principalmente a un mercado turístico”

Visión.

“Ser reconocidos como especialistas y pioneros en la comercialización de Pisco en puntos turísticos de Chile, como sello de la identidad de nuestro país”

Objetivos.

- Ser una empresa especializada en venta Piscos premium, a través de la especialización de la fuerza de venta y la mayor oferta de este tipo productos.
- Desarrollar el concepto de la compra de botellas de Pisco Premium como suvenir.
- Difundir la historia del Pisco, su proceso de elaboración y las distintas variedades.
- Desarrollar una tienda que permita una identificación con el producto, desde la ambientación de los espacios, presentando información detallada del proceso de producción y de las zonas que poseen la denominación de origen.

5.2 DESCRIBIR LA IDEA / PRODUCTO O SERVICIO Y SUS ASPECTOS DISTINTIVOS.

Se busca comercializar el Pisco de manera especializada en todas sus variedades, como una bebida alcohólica propia de Chile y zona andina ofreciendo, principalmente a turistas, productos de toda la gama de calidad (desde el producto básico a calidad Premium)

La idea es comenzar con la instalación de una primera tienda de comercialización en la ciudad de Valparaíso, debido a que es ésta una ciudad con una afluencia importante de turistas hacia Chile. Adicionalmente, esta ciudad es un punto de referencia para el visitante extranjero al ser Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO y punto de recalada de la mayor cantidad de cruceros que llegan a Chile.

Adicionalmente la idea es generar alrededor de esta bebida una amplia gama de merchandising, que empuje la compra de accesorios relacionados con el Pisco. Se espera que si el turista no lleva una botella de Pisco, lleve algo relacionado con su historia o con elementos para beberlo.

En cuanto a la distinción del producto, se puede mencionar:

- Hoy no existen en el país tiendas especializadas en venta de Pisco, no obstante es un producto que identifica a Chile.
- El conocimiento del producto, de sus preparaciones y de su historia, serán básicas a la hora de la venta, buscando envolver al cliente con un relato entretenido.
- El diseño del local y su layout, es un concepto que hará atractiva e interesante la visita al punto de venta, razón por la cual el desarrollo de este punto es relevante para el éxito del concepto.
- El concepto es instalarse en puntos turísticos que permitan ver la compra de Pisco como suvenir.

Un aspecto importante que debe ser desarrollado, es lograr que el financiamiento del marketing e implementación de la tienda sea realizado por las mismas empresas pisqueras.

5.3 QUÉ OPORTUNIDAD O NECESIDAD ATIENDE, RESPALDAR.

Hoy el mercado del Pisco ha tenido un crecimiento importante en segmentos Premium, debido a que diversas iniciativas buscan reposicionar al Pisco como una bebida que compita con otras tales como el ron o vodka.

Es así como la Asociación de Productores de Pisco A.G. en conjunto con entidades gubernamentales, ha generado iniciativas tendientes a introducir al Pisco en mercados internacionales.

“La idea es que el consumo de Pisco sea una experiencia premium. Por eso queremos insertarnos en bares que lideran las pautas de consumo. El Pisco es un producto muy noble en su materia prima y tiene una gran flexibilidad. Queremos posicionarnos en el segmento de los cócteles de US\$ 15 a US\$ 20”, cuenta Roxana Jiménez, del programa de mejoramiento de la competitividad “Pisco Spirits”

“La iniciativa se concretará gracias a una alianza público-privada entre la Asociación de Productores, ProChile y el Ministerio de Agricultura. El subsecretario del ramo, Alvaro Cruzat, señaló que la estrategia que se desarrollará en Nueva York consiste, en una primera etapa, en la presentación en círculos especializados, compuestos por periodistas, bartenders y mixólogos, de este producto en su línea premium, entendida como un valor de entre US\$ 30 y US\$ 40 por botella. En una segunda etapa se pretende llegar al consumidor final”.

“PISCO PREMIUM CONQUISTA A CONSUMIDORES”

“El crecimiento de la economía y la sofisticación de los consumidores chilenos han provocado que el Pisco de alta calidad, conocido como premium, se esté transformando en la nueva joyita de las empresas pisqueras ya que las ventas de este producto se equiparan con las que tienen otros licores de moda como el ron, el vodka y el whisky. Con ellos ha entrado a competir de manera directa pero en detrimento del Pisco masivo de menor valor, que ha presenciado una baja en sus ventas. Como dato importante hay que recalcar que el consumo per cápita de Pisco a nivel nacional es de tres litros por año y el consumo de los llamados premium representa el 18% de ese total.

Los Piscos más baratos y masivos están cayendo fuerte, aproximadamente en un 15% el último año. Los que están creciendo son los que corresponden al segmento premium, en cifras que están entre un 17% a 20%. El ron, el vodka y el Pisco premium crecen en desmedro de los licores más baratos, es una tendencia clara de los últimos tres años.”

Esta nueva visión del Pisco como un producto que busca posicionarse y salir de la precepción de una bebida de menor calidad, ofrece la posibilidad de desarrollar negocios anexos a la producción misma del Pisco. En este sentido la elaboración de Piscos de alta gama, permite dar al producto una posición atractiva para ser comercializada en una tienda dedicada exclusivamente a esta bebida.

Dado lo anterior, la comercialización directa en un formato que sea visto como especializado, es una oportunidad de negocios.

5.4 COMO ATRAERÁN A LOS CLIENTES.

Siendo éste un concepto de tienda que no existe, la idea es comenzar el proyecto en una zona de alta concurrencia turística, donde deberá desarrollarse un concepto de “Tienda” que sea atractiva para los turistas que llegan en busca de productos típicos del país. El concepto es tener todo tipo de calidad del producto y tener recuerdos relacionados con el Pisco.

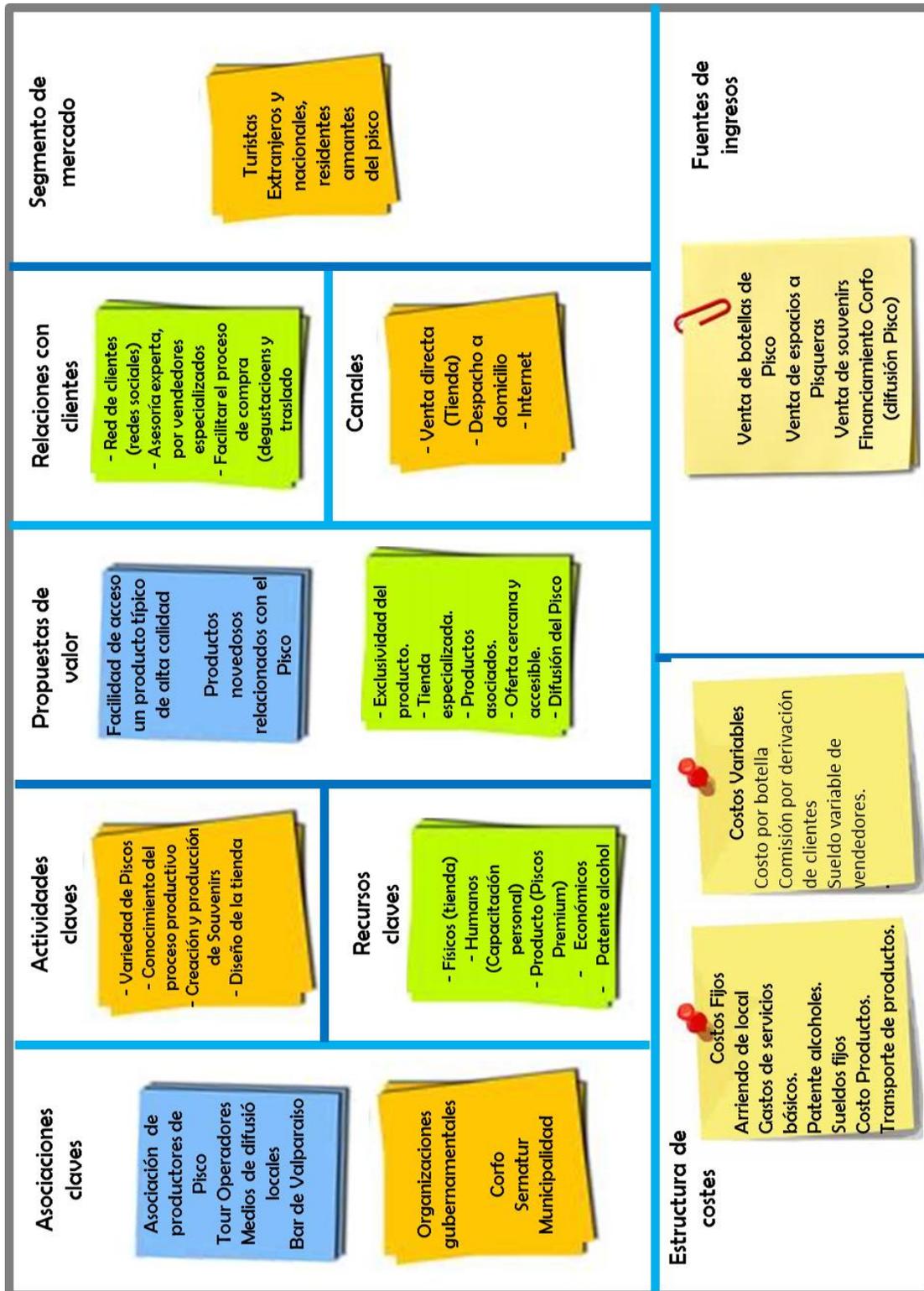
Valparaíso y sus cerros se ven como un punto relevante de concurrencia de turistas, por lo que iniciar las operaciones en ese punto puede ofrecer una masa crítica suficiente para hacer sustentable el negocio. Será relevante estar en sectores donde los tour operadores realizan sus actividades.

La difusión a través de material publicitario distribuido en hoteles, en revistas de turismo de la zona y en tour operadores, serán básicos para el conocimiento de la tienda.

El proyectarse como la primera tienda especializada en este producto permitirá posicionar a La Pisquería en el mercado.

VI DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

6.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS



6.1.1 Segmento de clientes

En concordancia con lo descrito en los puntos anteriores, La Pisquería participa de la industria del Pisco, y está inserta en el mercado de venta de Pisco Premium al detalle y venta de souvenir asociados al Pisco. En este sentido el segmento de clientes a los que apunta La Pisquería serán turistas y personas amantes del Pisco, que visitan zonas de gran desarrollo turístico como es el puerto de Valparaíso, lugar donde se propone instalar la primera tienda.

En función de lo anterior, podemos identificar dos sub segmentos, el de los turistas extranjeros y el de los turistas y amantes del Pisco de residentes en Chile.

El primero de estos sub-segmentos (turistas extranjeros) son personas que buscan llevarse un producto asociado con Chile y que lleva normalmente el producto como obsequio, es decir, la botella de Pisco es para este cliente un producto de consumo personal, pero también un souvenir en sí mismo. Del mismo modo se proyecta que este es un tipo de cliente que puede complementar su compra con un souvenir asociado al Pisco (llaveros, poleras, libros, tazones, etc.)

El segundo de los sub-segmentos, el de turistas y amantes del Pisco residentes en Chile, es un segmento cuyo objetivo de compra es llevar un regalo exclusivo asociado al Pisco, puede ser una botella que no encuentra en las tiendas de venta al detalle, o también algún producto alusivo al Pisco. La decisión de compra en La Pisquería para este segmento, estará dada por la compra como novedad para aquellos que son turistas nacionales y que están de paso por el puerto de Valparaíso o por residentes permanentes en la zona que identificarán a La Pisquería como tienda especializada.

6.1.2 Propuesta de Valor

Entendiendo que La Pisquería se posicionará como una tienda especializada en este tipo de bebida, deberán desarrollarse actividades que logren posicionar a la tienda en este ámbito. Es así como se ofrecerá en la tienda principalmente Piscos Premium (Reservado o Gran Pisco), los cuales están definidos como aquellos Piscos con un grado alcohólico superior a los 40°. La propuesta de valor considera que La Pisquería será un lugar donde encontrar la mayor variedad de Piscos Premium y productos asociados, con un alto conocimiento del Pisco, con recomendaciones de tragos en base a Pisco, en definitiva el

punto de referencia de un producto nacional de alta gama. La idea es guiar al cliente para que además de conocer más de este producto, pueda comprar una botella que será difícil conseguir en el mercado, por su exclusividad.

Los aspectos sobre los cuales se basa la propuesta de valor son los siguientes:

- Exclusividad del producto.
- Tienda especializada.
- Amplia gama de productos asociados.
- Oferta cercana y accesible para turistas extranjeros.
- Difusión del Pisco como bebida de referencia nacional

6.1.3 Canales de Distribución.

Dadas las características de la oferta los canales previstos son:

1. Venta directa: esta será el principal canal de distribución, con una venta personalizada, con asesoría directa.
2. Despacho a domicilio: Si bien este es un complemento, la difusión de la tienda a través de las redes sociales, tiene como consecuencia que esta sea una opción para quienes identifican La Pisquería como distribuidora de Pisco Premium y necesitan un producto a distancia.

6.1.4 Relación con los clientes.

En términos generales la relación con los clientes será cercana y de una asistencia personal relevante. La idea es que el vendedor pueda orientar al cliente, introducirlo al mundo del Pisco, en este sentido el vendedor debe tener conocimientos avanzados en el Pisco.

Creación de red de clientes: bajo el concepto de fortalecer la imagen de La Pisquería como una tienda de referencia en el mundo del Pisco, la idea es mantener un contacto permanente con aquellos clientes que compran productos, con la finalidad de mantenerlos informados de las novedades, nuevos tragos en base a Pisco, actividades de pisqueras y nuevos lanzamientos de productos.

Asesoría: la idea es fidelizar al cliente con una atención experta. El cliente no sólo comprará el producto, sino que además se instruirá con conocimientos de la elaboración del Pisco, de las zonas productoras de la bebida, de la historia, etc. La idea es que NO sea una tienda de autoservicio, sino que el cliente compre informado.

Facilitar el proceso de traslado: Dado que turistas extranjeros son parte importante del mercado de clientes, la interacción del personal de La Pisquería debe ser de facilitadores de su experiencia de compra, para lo cual se deberá ofrecer todas las alternativas de traslado de sus productos, desde el despacho a su crucero o el embalaje de su botella.

6.1.5 Modelo de flujo de ingresos

Los ingresos en La Pisquería estarán dados por el volumen de ventas principalmente por la venta de botellas de Pisco, no obstante, no se descarta que la venta de souvenir asociados al Pisco pueda resultar como una gran fuente de ingresos.

En este sentido el flujo de ingresos de la venta de souvenir, estará dado por cuanta asociación se genere con las empresas productoras de Pisco, ya que la idea es también desarrollar la idea de apoyar el posicionamiento del Pisco como una bebida típica del país, por lo cual en la medida que se logre ese objetivo, muchas personas buscarán estos productos novedosos asociados a esta bebida.

Junto a todo lo anterior, se espera que los clientes estén dispuestos a pagar el valor de un Pisco Premium, en el caso de los clientes extranjeros, por el acceso y en el caso de los clientes nacionales por la exclusividad.

Una fuente de ingresos indirecta, es la que se logre del apoyo que darán las empresas productoras de Pisco, ya que La Pisquería será finalmente una tienda que promocióne sus productos y que presente al mundo este producto típico a través de los turistas. Se entiende que los ingresos, debieran ser fuertes en el momento de la implementación, donde se espera contar con el compromiso de los productores para desarrollar la tienda.

6.1.6 Recursos Claves.

Los recursos más relevantes que deberán ser desarrollados en la implementación de La Pisquería son:

Físicos: La tienda tiene que tener un formato atractivo, identificado con el mundo del Pisco, ya que la oferta de productos típicos del país es importante en la zona donde se estará instalada La Pisquería, por lo tanto el atractivo de las instalaciones, es un factor clave. En este sentido se planea que sean los productores quienes financien parte de la implementación de la tienda, a través de la venta de espacios.

Humanos: Un factor clave es contar con vendedores especializados, que orienten al comprador, que tengan un relato atractivo en relación al Pisco, que influyan en la decisión de compra. Tiene que ser alguien cercano, que involucre al cliente con el producto. Adicionalmente debe tener conocimiento al menos de inglés fluido, que permita una comunicación con el cliente extranjero.

Producto: La variedad de productos es relevante. Se estima de acuerdo a la literatura especializada, que se cuenta con al menos 40 Piscos que son considerados Premium. Adicionalmente en términos de souvenir, la oferta de productos innovadores y atractivos es un recurso clave.

Económicos: Se proyecta que en una etapa inicial, será clave que se cuente con productos entregados en consignación por los productores de Pisco. Esto permitirá que en una etapa inicial del proyecto no se incurra en costos por stock.

6.1.7 Actividades claves

Las actividades claves que se deben desarrollar para lograr ofrecer a los clientes de La Pisquería una propuesta de valor diferente, son las siguientes:

Stock variado de Piscos Premium: hoy en el mercado existe una variedad cercana a 40 tipos de Piscos de alta gama, llamados Piscos Premium. Una de las actividades claves será lograr que la tienda cuente con la totalidad de las marcas que componen este segmento. En este sentido será vital lograr desarrollar un concepto que sea atractivo para las pisqueras, basado principalmente en el desarrollo del concepto de Pisco como bebida

característica de Chile y como un souvenir en sí mismo, lo que ofrecerá a esta bebida una visibilidad mayor entre los turistas que lleguen al país.

Conocimiento acabado del proceso productivo: Si bien La Pisquería no será un productor de Pisco, el conocimiento de esta bebida, es vital para dar una mejor orientación los clientes. El formato de venta es especializado, razón por la cual una permanente capacitación y actualización de conocimientos hacia los vendedores, resultará vital para el éxito del negocio.

Creación y producción de souvenir asociados al Pisco: el desarrollo de artículos novedosos y creativos en torno al Pisco, será una actividad clave, ya que se estima que parte importante de los ingresos de la tienda serán por concepto de venta de souvenir asociados al Pisco. En este sentido, será importante determinar la producción de artículos relacionados, ya que aquellos diseñados específicamente para la venta en La Pisquería, sólo serán comercializados en la tienda.

Diseño de Tienda: La producción de la tienda como un espacio asociado con el Pisco, requerirá un diseño atractivo para los consumidores. En este sentido será una actividad clave el desarrollo de un diseño sobrio y a la vez atractivo.

6.1.8 Asociaciones Clave

En términos de asociaciones La Pisquería deberá tener un concepto integrador que busque atraer a productores y cliente, y entendiendo que el segmento de mercado se refiere a turistas, deberá lograr alianzas con actores de este mercado:

Asociación de Productores de Pisco A.G.: No obstante la propuesta de negocios de La Pisquería, es vender al detalle, lo que podría no generar interés por parte de los productores de Pisco, la tienda será una vitrina para los mejores Piscos, por lo tanto el aporte en conocimiento y patrocinio de la Asociación permitirá acercarse a los productores de Pisco.

Guías Turísticas: Con la finalidad de acercar a los clientes potenciales a la tienda, será de gran utilidad la asociación con los guías turísticos de la ciudad de Valparaíso, en tal sentido se deberá presentar el concepto a quienes desarrollan los circuitos turísticos, para

determinar qué tipo de asociación podrá establecerse con la finalidad de entregar información respecto de los productos.

Bares de Valparaíso: La asociación con bares de la zona donde estará establecida La Pisquería, permitirá dar valor agregado a la propuesta de venta de Piscos Premium. La idea de asociarse con bares, permite ofrecer a los clientes de La Pisquería la opción de probar alguna de los 20 tipos de preparaciones que hay en tragos en base a Pisco. Esta alianza es beneficiosa además para el bar, ya que atrae clientes para su negocio, lo que ofrece una alternativa de ganar-ganar en esta asociación.

6.1.9 Estructura de costos.

Costos fijos: Los costos fijos más relevantes del modelo de negocios de La Pisquería, estarán dados por:

- Arriendo de local para la tienda.
- Sueldos fijos para vendedores.
- Venta mínima de botellas de Pisco.
- Costo de compra de merchandising.
- Transporte de productos.

Respecto del costo de venta mínima de productos, se establece que a los productores de Pisco se les debe asegurar una venta mínima mensual de productos en los periodos iniciales, mientras el proceso de determinación de demanda real no se haya concluido. Junto con esto se estima que parte de los productos estarán en consignación, razón por la cual el costo se convierte en un costo variable en función de la venta de productos sobre el mínimo pactado.

Costos Variables: Los costos variables más relevantes en la operación de La Pisquería serán:

- Costo por botella sobre el mínimo.
- Comisión por derivación de clientes agencias de turismo.

6.2 ANÁLISIS INTERNO

6.2.1 Análisis FODA y sus estrategias.

	POSITIVOS Para alcanzar el objetivo	NEGATIVOS Para alcanzar el objetivo
INTERNOS Atributos de la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Amplia gama de productos.• Ubicación en punto estratégico turístico.• Innovación de concepto de negocio.• Especialización.• Apoyo entidades Gremiales y gubernamentales (Pisco AG, Corfo, etc). F	<ul style="list-style-type: none">• Empresa emergente.• Volumen de venta bajo frente a los proveedores. D
EXTERNOS Atributos del mercado	<ul style="list-style-type: none">• No hay desarrollo del pisco como producto Souvenir.• Mercado de Pisco en desarrollo (mejores productos)• Aumento de consumo de pisco respecto a otros destilados.• Diversificación en la utilización del pisco (Gastronomía y desarrollo de sabores) O	<ul style="list-style-type: none">• Situación económica débil.• Reformas gubernamentales (tributaria).• Ley de alcoholes.• Estigmatización del consumo del alcohol. A

Estrategias ofensivas		Estrategias defensivas		
fortalezas	1	Aprovechar la especialización de la tienda y su	1	Creación de alianzas estratégicas con restaurante
	2	personal en el mundo del pisco para la captura	2	y touroperadores para la difusión del modelo
	3	la creciente demanda del producto	3	de negocio
	4		4	
	5	Aprovechar apoyo gubernamental para posicion	5	
	6	al pisco como licores premium	6	
	7		7	
	8		8	
	9		9	
	10		10	
Estrategias de reorientación		Estrategias de limitación de daños		
debilidades	1	Didundir entre los productores de pisco y	1	Gestión financiera de excelencia para soportar lo
	2	entidades gubernamentales el concepto	2	posibles cambios de legislación tributaria y ciclo
	3	de pisco como souvenir y posicionarse como acto	3	e económicos adversos
	4	clave en la difusión del pisco con ello se busca	4	
	5	mejorar nuestra posición de negociación con los	5	
	6	proveedores	6	
	7		7	
	8		8	
	9		9	
	10		10	
oportunidades		amenazas		

6.2.2 Cadena de Valor.



6.2.3 Recursos, capacidades y competencias.

Recursos	Tipo de Recurso	Recomendaciones
Relación con proveedores	Estratégico	La generación de una alianza que nos permita contar con los productos y abastecimiento necesario, en calidad y oportunidad.
Capacitación del RRHH	Distintivo	Capacitar al personal, permite generar la atención distintiva, personalizada, que cumplirá la promesa de valor de ser una tienda especializada
Desarrollo de redes sociales	Estratégico	Permitirá promocionar a nuestra tienda, difusión del producto y del concepto de negocio, además de fidelizar a los clientes de la tienda. Además aceptar sugerencias respecto de los productos.
Diseño de productos	Distintivo	El desarrollo de productos asociados al mundo del Pisco, de manera permanente, permitirá ser una tienda distinta a los competidores, posicionandonos como una tienda especializada.

Capacidades	Tipo de capacidad	Recomendaciones
Gestión de aprovisionamiento de botellas de pisco	Central	Una de las capacidades relevantes es tener la mayor cantidad de tipos de botellas de pisco, de la mayor gama de variedades. Esto permitirá tener una oferta distinta a nuestros competidores.
Recursos humanos idoneos	Central	Tener RRHH con orientación a la venta y atención de clientes, con conocimiento acabado de la elaboración y producción de pisco, de las variedades, para dar una asesoría experta.
Gestión estratégica de marketing	Central	La publicidad, la ubicación de la tienda, el soporte web, son capacidades necesarias para que la tienda sea dada a conocer a los turistas que visitan los cerros de Valparaíso.
Alianzas estratégicas	Central	Lograr alianzas con organismos que nos permitan dar visibilidad a la tienda (ej. Sernatur, Asociación de productores de Pisco), así como con Tour Operadores y Bares de la zona, permitan una mejor visibilidad de nuestra propuesta.

6.2.4 Ventaja competitiva.

En base a las capacidades, recursos y competencias que se han señalado anteriormente, se establece que se logrará la siguiente ventaja competitiva:

La ventaja competitiva por la cual se diferencia La Pisquería es la amplitud de oferta y especialización de la tienda en el producto Pisco.

Esta ventaja estará sustentada en los siguientes aspectos:

- Ser referente en la comercialización especializada de Pisco.
- Ser una alternativa distinta de souvenir en la zona de Valparaíso, posicionando al Pisco como sello del país.
- Ser presentado como el difusor de “Pisco Chileno” en una zona distinta a la de la producción. Lo anterior hacia el cliente y el productor.

6.3 ESTRATEGIA DE ENTRADA.

Para el ingreso de la tienda al circuito de tiendas especializadas, cuyo producto sea posicionado como un difusor de la cultura del Pisco Chileno y ser una alternativa souvenir para los turistas que visitan el país, específicamente en la ciudad patrimonial de Valparaíso, se desarrollarán los siguientes pasos:

1. Desarrollo de la tienda en un sector turístico.
2. Generación de alianzas con operadores turísticos de Valparaíso y Región Metropolitana, siendo estos puntos los de mayor entrada de turistas al país.
3. Difusión de productos en puntos estratégicos que visitan los turistas.
4. Inversión intensiva en las siguientes actividades:
 - Capacitación del personal que atiende la tienda.
 - Relacionamiento con Asociación de Productores de Pisco. AG.
 - Desarrollo de productos asociados al Pisco (Souvenirs)

6.4 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.

La estrategia de crecimiento, será basada inicialmente en la consolidación, luego difusión y posteriormente crecer en distintos puntos estratégicos del país (Región Metropolitana y Región de Coquimbo). Los pasos serán:

1. Año 1 – Año 3.

Consolidación y difusión de la tienda casa matriz: Durante este periodo se busca sostener la operación, logrando ingresos y utilidades que permitan validar el modelo de negocio.

2. Año 3 – Año 5.

Potenciamiento del canal virtual como una alternativa de comercialización competitiva y especializada en Pisco, que permita lograr ingresos complementarios a las ventas directas de la tienda. Esto permitirá no tener una tienda adicional y rebajar los costos operativos.

3. Año 6.

Crecimiento en cantidad de tiendas, incrementando el número en dos tiendas, una ubicada en la Región Metropolitana y otra en la IV Región, que además de ser una zona turística, permite posicionarse en la región productora de Pisco del país.

6.5 ESTRATEGIA DE SALIDA.

En el escenario que el modelo de negocios no genere los ingresos esperados, se proyectan las siguientes estrategias de salida, que permitan reducir el impacto financiero de abandonar el negocio:

1. Liquidación de activos: se podrán vender los productos a un precio de liquidación o vender a precio conveniente estos productos a distribuidores (ej. botillerías) o consumidores mayoristas de Pisco (ej. restaurantes, pub y hoteles boutique)
2. Venta de la tienda: vender a interesados en operar la tienda, continuando con el concepto de venta de productos asociados al Pisco.

VII PLAN DE MARKETING

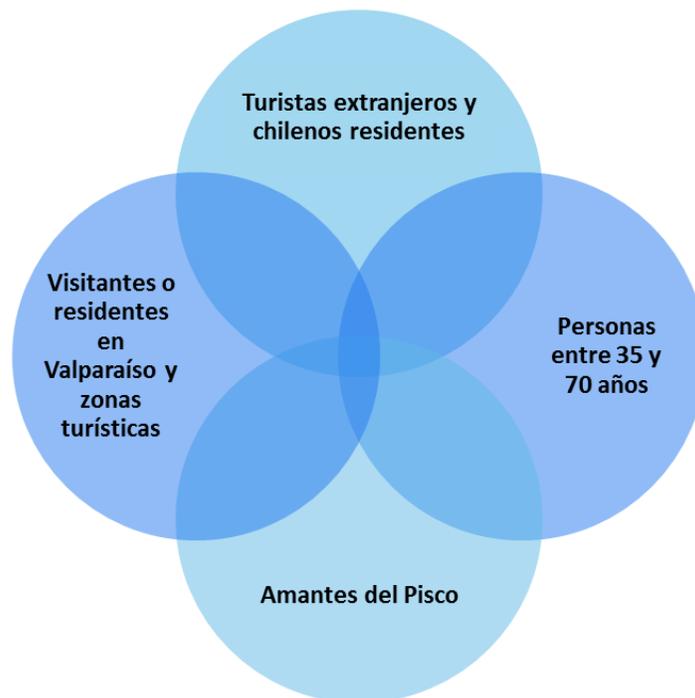
7.1 OBJETIVOS DE MARKETING

- Lograr ventas por un total de **MM\$ 165** anuales, el segundo año de funcionamiento.
- Al segundo año de funcionamiento, ser reconocido por el 100% de los operadores turísticos que funcionan en la ciudad de Valparaíso, lo que se logrará mediante redes sociales y participación en las ferias de turismo de la ciudad de Valparaíso.
- Al tercer año de funcionamiento, lograr que un 6.6% de los turistas que llegan a Valparaíso visiten la tienda, considerando un universo de turistas de 594.232 anuales.
- Al quinto año esperamos incrementar las ventas en un 50 %.

7.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.

El segmento de mercado al cual se apunta será:

Turistas extranjeros y nacionales, residentes en Chile y el extranjero, que sean consumidores de Pisco, cuyas edades fluctúen entre los 30 y 65 años. La idea es que ellos identifiquen los productos de La Pisquería como representativos de la cultura chilena.



7.3 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.

7.3.1 Estimación de participación de mercado

Considerando que no existen estadísticas disponibles respecto del volumen de ventas detalladas en el mercado en el que participa La Pisquería, para poder calcular la participación de mercado de la venta de Pisco, se ha considerado los siguientes antecedentes:

- De acuerdo a lo indicado en su informe “Pisco Chile 2020” de la Asociación de Productores de Pisco A.G., el consumo anual per cápita de Pisco no ha variado sustantivamente, manteniéndose en el orden de 2,1 Litros de Pisco anual.
- Se ha determinado que el mercado de clientes potenciales totales de la región en la cual opera La Pisquería es de 1.000.000 personas. (Este cálculo se desarrollará considerando % de los residentes y turistas de la Región de Valparaíso)

Dado lo anterior y considerando los cálculos de número de clientes potenciales y expectativas de venta por tipo de Pisco, que se desarrollan en los siguientes puntos, determinamos que nuestra participación de mercado es la siguiente:

Consumo total de Pisco del Mercado total: $1.034.865 \times 2.1 \text{ Lts/pp} = 2.173.216 \text{ Litros}$.

Venta de Pisco La Pisquería: $12.000 \text{ Bot} \times 750 \text{ cc} = 8.913 \text{ Litros}$

Dado lo anterior, nuestra participación en el mercado de consumo de Pisco es de un **0,41%**

7.3.2 Número de clientes

En función de las estadísticas presentadas a continuación y que consideran los turistas nacionales y extranjeros que visitan Valparaíso y Viña del Mar, en edades sobre los 30 años y que consumen alcohol, se llega a un potencial aproximado de clientes **de 1 millón de personas**.

Procedencia	Nacional	Turistas Viña - Valpo		Turistas Viña - Valpo (Sobre 30 años)		Consumidores de alcohol	
Turismo Nacional ⁽¹⁾	23.000.000	2.047.000	8,9% ⁽³⁾	1.023.500	50% ⁽⁵⁾	571.113,0	55,8% ⁽⁷⁾
Turismo Internacional ⁽²⁾	3.570.000	1.038.870	29,1% ⁽⁴⁾	831.096	80% ⁽⁶⁾	463.751,6	
Total	26.570.000	3.085.870		1.854.596		1.034.865	

↑
Cientes potenciales

(1) (3) Sernatur, Perfil de Turista Chileno 2013

(2) Sernatur, Anuario Turismo Receptivo 2014

(4) (6) Sernatur, Informe Comportamiento y Perfil del Turismo Receptivo 2013.

(5) Sernatur, Informe Turismo Interno Según Genero 2012

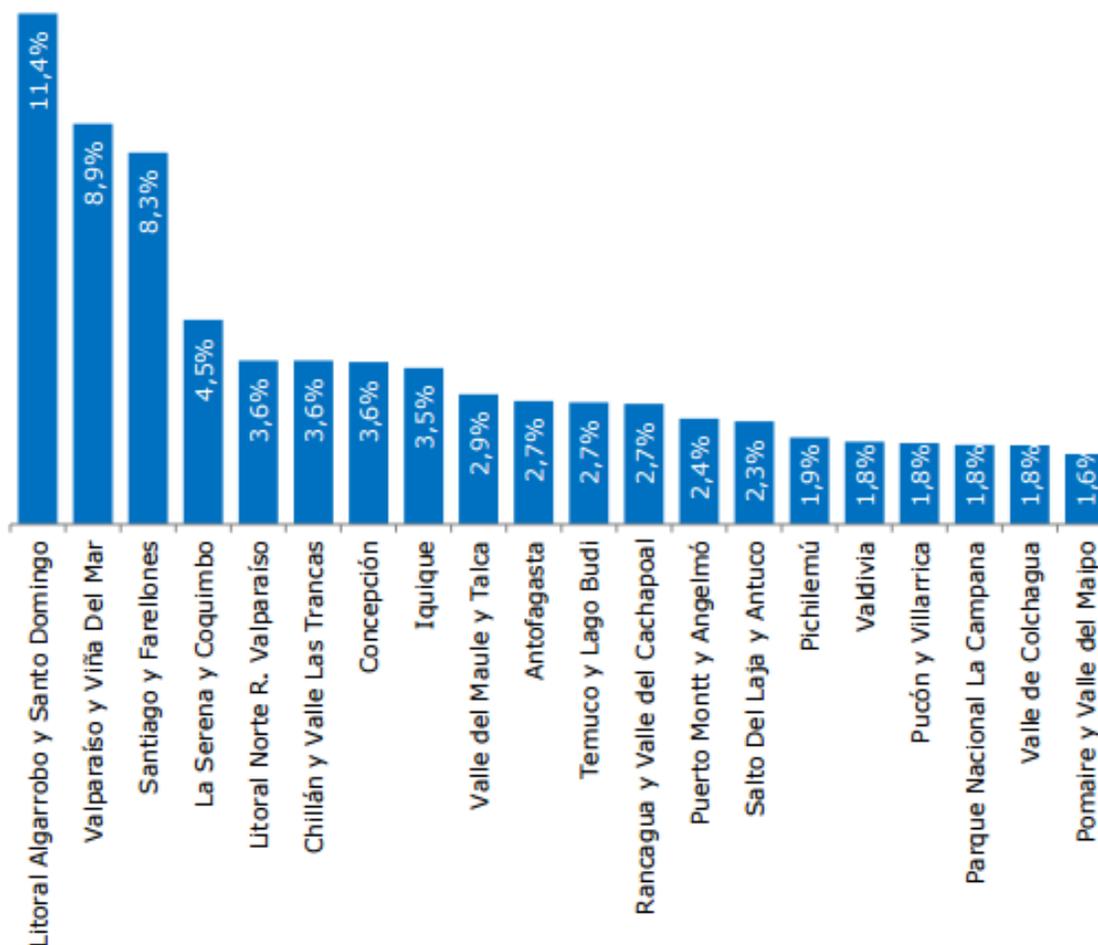
(7) Senda, Estadísticas Anuales

A continuación se detalla cómo se obtiene este universo de clientes potenciales:

Turistas Nacionales.

El volumen de turistas nacionales que durante un año realizan viajes dentro de Chile son 7,9 millones de familias, las que multiplicadas por un total de 4 personas por familia, significan 23,3 millones de turistas nacionales.

Del volumen total de turistas nacionales, un 8,9 % de turistas visitan las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso, lo que implica un total de **2,05 millones de personas**.



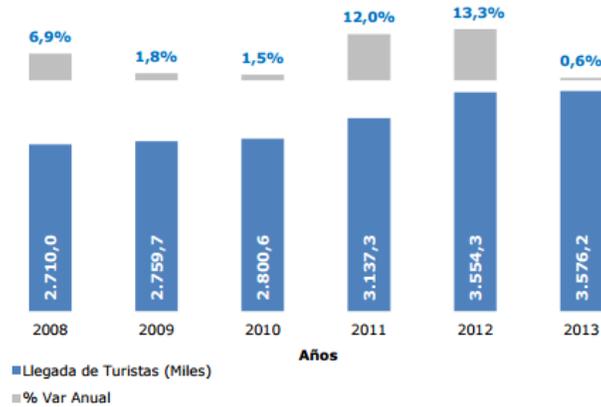
Fuente: Sernatur, "Perfil de turista chileno 2012"

De acuerdo a las estadísticas del "Informe Turismo Interno según Género", la población de turistas con más de 30 años es alrededor de 50%, lo que implica que de los 2,05 millones de turistas nacionales que visitan anualmente las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso, 1,03 millones están en la edad objetivo de clientes de La Pisquería, siendo estos clientes potenciales a nivel nacional.

Turistas Internacionales.

De acuerdo a las estadísticas presentadas por SERNATUR, durante el año 2013 ingresaron al país un total de 3,57 millones de turistas de países extranjeros (chilenos residentes en el extranjero y otras nacionalidades).

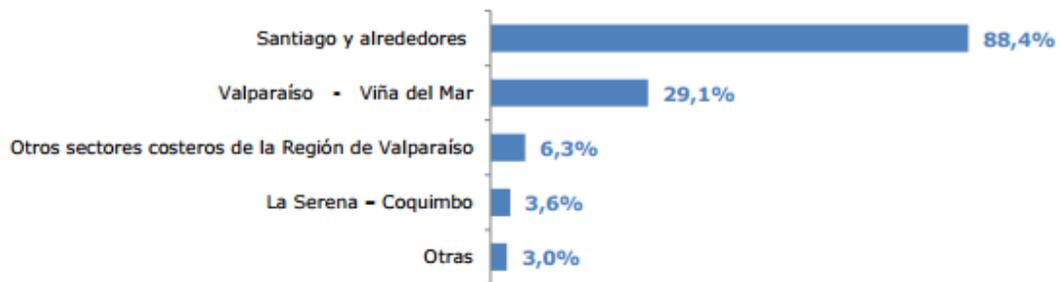
Gráfico 3 Llegadas de turistas y variación porcentual (%) respecto del año anterior.



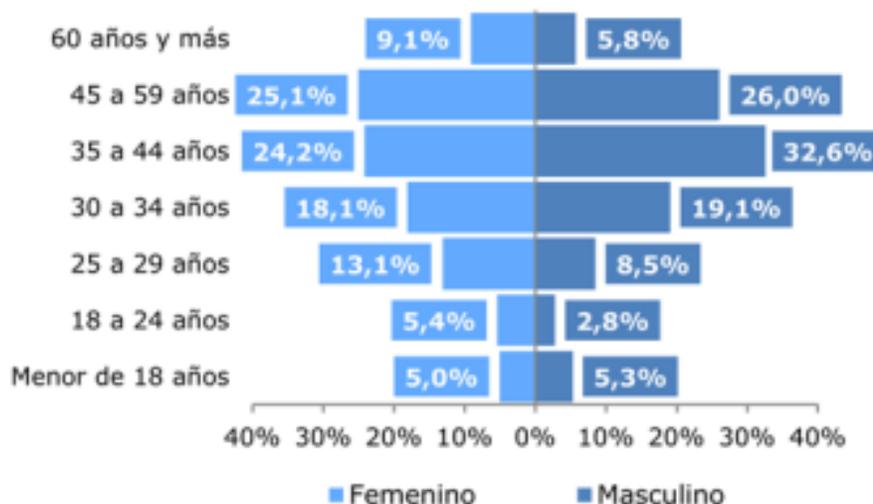
Elaborado por SERNATUR en base a información proporcionada por Policía Internacional (JENAEX) y Carabineros de Chile (OS3).

De ese total, el número de turistas que visitan Valparaíso y Viña del Mar asciende a un 29,1%, por lo tanto el número de turistas de esta región llega aproximadamente a 1 millón de turistas.

Gráfico 119 Destinos más visitados por los turistas residentes en países fronterizos.



En cuanto a grupo etario de los turistas extranjeros, un alto porcentaje de ellos está entre las edades de 30 y 59 años. Se supondrá que el total de turistas extranjeros considerados como mercado potencial corresponden a personas sobre 30 años, es decir alrededor de un 80%.



Fuente: Sernatur, Informe Comportamiento y Perfil del Turismo Receptivo 2013

Dado lo anterior, el mercado potencial de turistas que ingresan desde el extranjero es de aproximadamente 800.000 personas.

Resumen

En función las estadísticas presentadas, el número potencial de clientes (turistas nacionales y extranjeros, residentes dentro y fuera del país, que visitan las ciudades de Valparaíso y Viña del Mar, de edades sobre 30 años) es de aproximadamente 1,8 millones de personas.

Finalmente y para determinar con mayor precisión los clientes potenciales, se considera que serán aquellos que según el SENDA corresponden a personas que consumen alcohol.

Prevalencia Año Alcohol						
SERIE	TOTAL	GRUPO DE EDAD		NIVEL SOCIOECONÓMICO		
		35 - 44 años	45 - 64 años	Bajo	Medio	Alto
2012	55.8	61.3	54.7	55.6	52.8	58.5

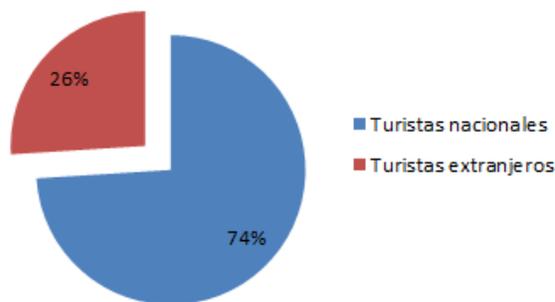
Con esto los clientes potenciales ascienden a un millón de personas

Aplicación de encuesta a turistas

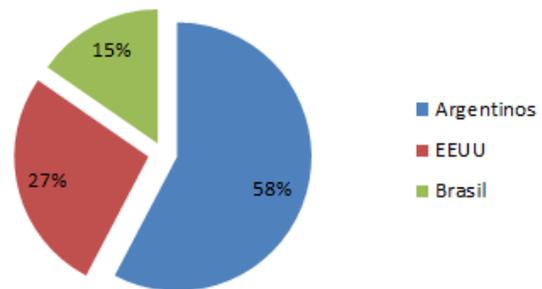
Con la finalidad de conocer datos relevantes de los turistas que visitan la ciudad de Valparaíso, se entrevistó a 100 personas que se encontraban realizando paseos en los cerros Concepción y Alegre, ya sea turistas nacionales o extranjeros.

Además de aplicar preguntas relacionadas con el origen de los turistas, se les realizaron preguntas relacionadas con el conocimiento del producto Pisco y si lo comprarían como souvenir. Los resultados fueron los siguientes:

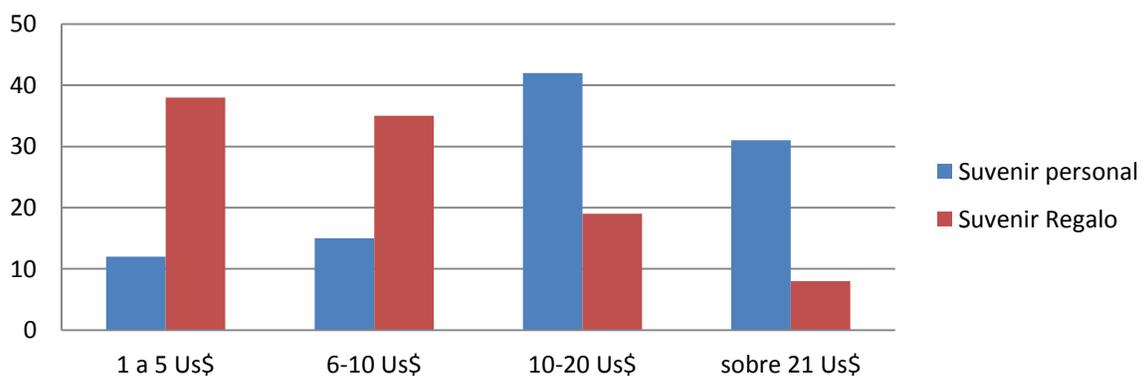
Origen de Turistas



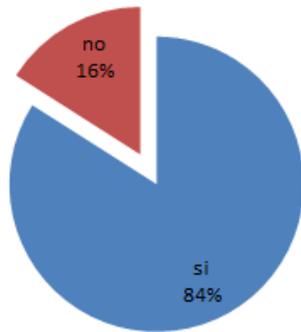
Origen Turistas extranjeros



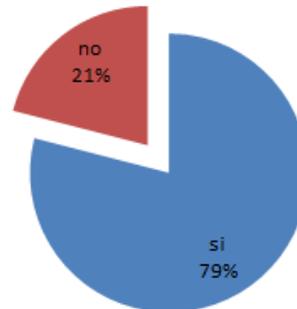
Disposición de gasto en souvenir



Ha probado el Pisco Chileno



Estaría dispuesto a comprar una botella de Pisco como Souvenir



Según se puede analizar en los resultados plasmados en las gráficas de la encuesta realizada a turistas, en los cerros Concepción y cerro Alegre de la ciudad de Valparaíso, lugar donde se emplazará la Pisquería se desprende la siguiente información:

- Los turistas tanto nacionales como extranjeros son conocedores de los productos relacionados con el pisco y en su mayoría también han probado alguna vez el producto en alguna de sus variedades.
- Que los turistas estarían de acuerdo en llevar algún tipo de souvenir relacionado con el pisco como regalo o recuerdo tanto para ellos como para sus familiares o amigos.
- Que la propensión al gasto es mayor cuando es para un recuerdo para el mismo turista que es conocedor del producto, que cuando es para regalo.

En líneas generales se puede concluir que pese a ser Chile un país que se conoce principalmente por sus fabulosos paisajes y sus productos vitivinícolas, la penetración en los mercados internacionales de los piscos Premium en cualquiera de sus variedades y la gran gama de productos de alta calidad elaborados por los productores, hacen que el pisco sea reconocido en los mercados internacionales y los turistas que llagan al país lo han degustado y son conocedores del producto.

Por todo lo anterior siendo el producto conocido por los clientes potenciales de la Pisquería y con las características del modelo de negocio, que implica ser una tienda especializada en Piscos Premium, con el servicio de personal especializado, gran variedad de producto, junto con la creación de souvenirs asociados al pisco hace pensar

que se sustenta la proyección de la demanda calculada en este informe (anexo 11) y con ello la viabilidad del proyecto.

7.3.3. Demanda Anual por Producto.

Demanda de Pisco

Considerando que no se cuenta con una estadística precisa de demanda de este tipo de productos en establecimientos incluidos en el mercado objetivo, se ha determinado fijar una demanda estimada por tipo de Pisco, lo que luego será contrastado con los clientes potenciales para determinar qué % de estos clientes finalmente compra una botella de Pisco, además de algún souvenir asociado al mundo del Pisco.

Se ha determinado la siguiente demanda por tipo de Pisco.

- Premium: 45 botellas mensuales / 630 botellas totales.
- Súper Premium: 20 botellas mensuales / 368 botellas totales.
- Súper Premium (alto valor): 6 botellas mensuales / 49 botellas totales.

En función de los tipos de Pisco comercializados en La Pisquería, Premium y Súper Premium, se estima que las ventas mensuales de botellas de Pisco serán aproximadamente de 12 mil botellas de Pisco anuales / 1000 botellas mensuales. (Ver detalles de venta de botellas de acuerdo a categoría en cuadro 7.3.3)

Si consideramos que los clientes potenciales ascienden a 1 millón de acuerdo a los cálculos realizados en el punto 7.3.2, un 1,2% de ellos comprará una botella de Pisco.

Demanda de souvenir.

Teniendo presente que no se cuenta con estadísticas que permitan determinar el volumen de ventas de souvenir asociados al Pisco, se supondrá que un universo similar a quienes compran botellas de Pisco comprarán un souvenir, en función del siguiente detalle:

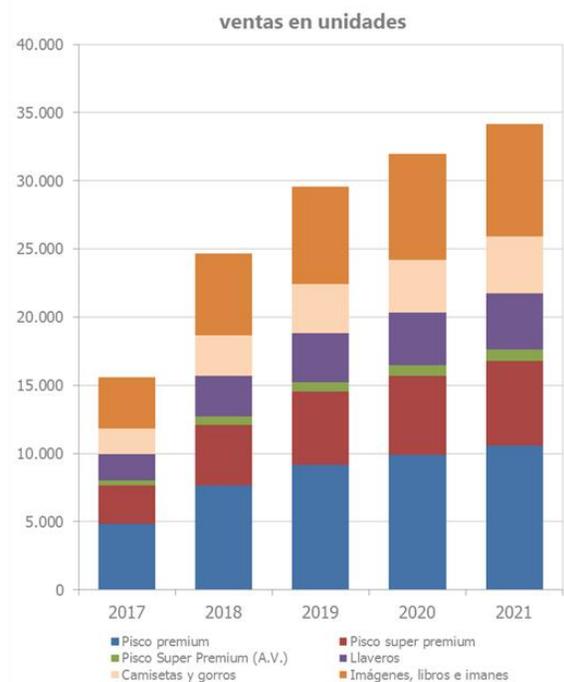
Proyección de vtas souvenirs			
	Descripcion souvenir	distribución	unidades mensuales
souvenir	llaveros	25%	250
	camisetas y gorras	25%	250
	Imágenes, libros, imanes, tazas	50%	500
		100%	1000

Cuadro 7.3.3. Demanda mensual por tipo, marca y categoría de Pisco.

Marca	Tipo de pisco	Grado Alcohólico	Categoría	Ventas Mes (Unid.)
Capel	Capel 40, Doble destilación (Transparente)	40	Premium	45
Tres Erres	Tres Erres 40º, Pisco	40	Premium	45
Bauza	Bauza 40º	40	Premium	45
Mistral	Mistral 40º, Pisco	40	Premium	45
Alto del Carmen	Alto del Carmen 40º, Doble Destilado Transparente	40	Premium	45
Mal Paso	Mal Paso, 40 grados, Reservado,	40	Premium	45
Alto del Carmen	Alto del Carmen 40º	40	Premium	45
Control	Control C, 40º	40	Premium	45
Mistral	Mistral 46º, Pisco	46	Premium	45
Miguel Torres	El Gobernador, 40 grados, Reservado	40	Premium	45
Alamo	Pisco Alamo	40	Premium	45
Los Nichos	Fundo Los Nichos, 40 grados, Valle de Elqui, Pisco	40	Premium	45
Mistral	Mistral Nobel, Pisco	40	Premium	45
Horcon Quemado	Horcon Quemado 40º, Pisco	40	Premium	45
Aba	Fuegos, 40 grados	40	Súper Premium	20
Alto del Carmen	Alto del Carmen 40º, Envejecido, Pisco	40	Súper Premium	20
Horcon Quemado	Horcon Quemado 46º, Pisco	46	Súper Premium	20
Bauza	Bauza Aniversario 40º	40	Súper Premium	20
Aba	Fuegos, 40 grados, Reposado	40	Súper Premium	20
Los Nichos	Espiritu de Elqui, 40 grados	40	Súper Premium	20
Lapostolle	Lapostolle, 42,5 grados	42,5	Súper Premium	20
Chañaral de Caren	Chañaral de Caren, 42 grados	42	Súper Premium	20
Los Nichos	Espiritu de Elqui, 45 grados	45	Súper Premium	20
Capel	Capel, Moai	40	Súper Premium	20
Chañaral de Caren	Chañaral de Caren, 46 grados	46	Súper Premium	20
Aba	Aba	40	Súper Premium	20
Armidita	Armidita, 40 grados,	40	Súper Premium	20
Tres Erres	Tres Erres, Moai	40	Súper Premium	12
Armidita	Armidita, 40 grados, Reposado	40	Súper Premium	12
Bou Barrueta	Bou Barroeta, Cofradía 40º (Hermandad de la Costa)	40	Súper Premium	12
Cumbre	Cumbres, 40 grados, Reposado	40	Súper Premium	12
Horcon Quemado	Horcon Quemado 46º, 15 años barrica	46	Súper Premium	12
Mistral	Mistral, Gran Nobel 40º	40	Súper Premium	12
Bou Barrueta	Bou Barroeta, Marias 40º (Espiga), Reservado	40	Súper Premium	12
Bou Barrueta	Bou Barroeta, Noor 40º (Hoja), 4 Años	40	Súper Premium	12
Mal Paso	Mal Paso, 40 grados, Reservado Premium	40	Súper Premium	12
Waqar	Waqar, 40 grados	40	Súper Premium	6
Lapostolle	Kappa	42,5	Súper Premium	6
Wiluf	Wiluf, 40 grados	40	Súper Premium	6
Capel	Monte Fraile, 42 grados	42	Súper Premium	6
Alto del Carmen	Alto del Carmen, The essence of muscat	40	Súper Premium	6
Horcon Quemado	Horcon Quemado 43º, 20 años barrica	43	Súper Premium	6
Bou Barrueta	Bou Barroeta, Luxstelle Gran Pisco, 50º, 9 años	50	Súper Premium	6
Tamaya	Tamaya	45	Súper Premium	6
Horcon Quemado	Horcon Quemado 1909	40	Súper Premium	1
Demanda mensual				1047

PREVISIÓN VENTAS 5 AÑOS		
2018	% Var	Ventas
Pisco premium	58%	7.645
Pisco super premium	58%	4.464
Pisco Super Premium (A.V.)	58%	593
Llaveros	58%	2.987
Camisetas y gorros	58%	2.987
Imágenes, libros e imanes	58%	5.973
2019	% Var	Ventas
Pisco premium	20,00%	9.174
Pisco super premium	20,00%	5.357
Pisco Super Premium (A.V.)	20,00%	711
Llaveros	20,00%	3.584
Camisetas y gorros	20,00%	3.584
Imágenes, libros e imanes	20,00%	7.168
2020	% Var	Ventas
Pisco premium	8,00%	9.908
Pisco super premium	8,00%	5.786
Pisco Super Premium (A.V.)	8,00%	768
Llaveros	8,00%	3.871
Camisetas y gorros	8,00%	3.871
Imágenes, libros e imanes	8,00%	7.742
2021	% Var	Ventas
Pisco premium	7,00%	10.602
Pisco super premium	7,00%	6.191
Pisco Super Premium (A.V.)	7,00%	822
Llaveros	7,00%	4.142
Camisetas y gorros	7,00%	4.142
Imágenes, libros e imanes	7,00%	8.283

PREVISIÓN VENTAS 1er. AÑO	
Productos / Familias Pr.	Ventas Uds.
Pisco premium	4.838
Pisco super premium	2.825
Pisco Super Premium (A.V.)	375
Llaveros	1.890
Camisetas y gorros	1.890
Imágenes, libros e imanes	3.780

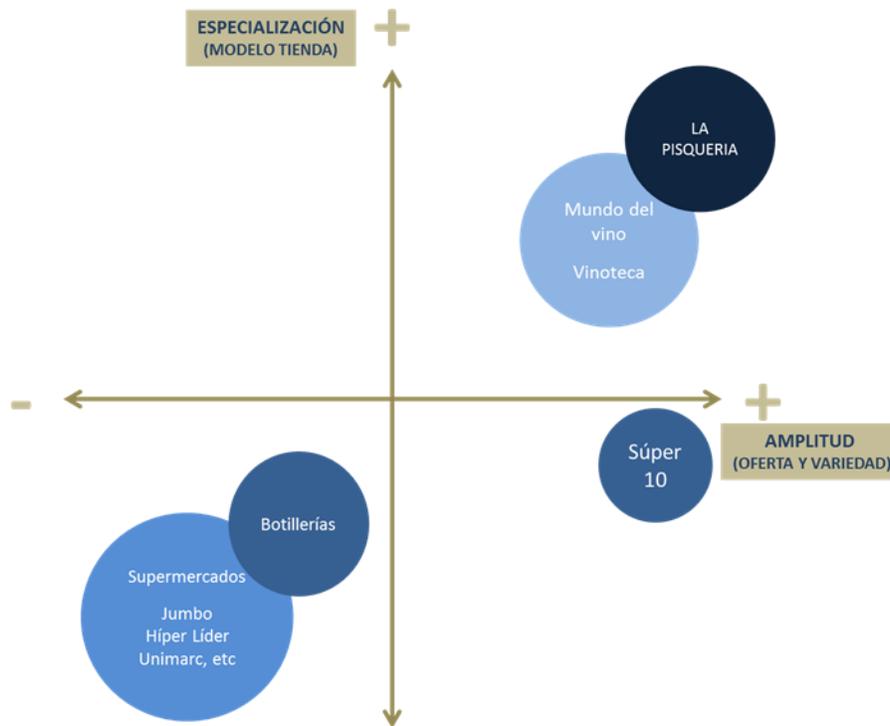


Evolución prevista	
Ejercicio	Unidades
2017	15.598
2018	24.649
2019	29.579
2020	31.945
2021	34.181

58,0%
20,0%
8,0%
7,0%

7.4 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO

7.4.1 Mapa de posicionamiento



El foco del valor del valor que La Pisquería le entregará estará en su servicio. Es así como la amplitud de la oferta, basada en la mayor oferta de Pisco que podrá encontrar una persona, y la especialización, basada en la el conocimiento del producto y una tienda enfocada 100% en la venta de Piscos Premium, estarán fundamentadas en el concepto de:

Formato de tienda: el servicio de venta de Piscos será realizada en esta tienda especializada, con espacios que permitan tener un oferta visible de la mayor variedad de Piscos. La tienda se basará en el concepto de una experiencia asociada al Pisco, donde además de conocer la historia del Pisco, su proceso de elaboración, sus zonas típicas, podrán los clientes probar los distintos tipos de pisco.

Tal como se desarrollará en detalle en los tópicos siguientes, el concepto de atención especializada y la asociación del Pisco como un productos propio del país, será en gran parte desarrollada por el personal que atenderá La Pisquería, donde el conocimiento de los productos que serán comercializados, serán fundamentales.

El concepto de la tienda, será una tienda boutique, en la cual los clientes sientan esa intimidad y muy asociada a las bodegas donde se produce el Pisco.

La ubicación de la tienda es algo que también forma parte del servicio que La Piquería ofrece a los clientes. Tal como se aborda en otros capítulos de este plan de negocios, La Piquería se ubicará en los cerros Concepción o Alegre, considerando que son los de mayor flujo de turistas de la zona de Valparaíso. Gran parte de los tours que se desarrollan en esta ciudad recorren estos cerros, por lo cual la ubicación será estratégica para ofrecer los productos a los clientes con un fácil acceso.

7.5 ESTRATEGIA DE PRECIOS

Para el inicio y el largo plazo.

La Piquería no tiene establecido una variación sustancial en sus precios desde la penetración en el mercado y del largo plazo, en su producto base y en sus productos asociados. Los precios serán definidos en función de los costos (fijos y variables), más un margen determinado que permita la sustentabilidad del proyecto y cumplir con la rentabilidad esperada.

Criterios a considerar.

- El precio será fijado en función de los **costos más un margen** estándar que permita sustentar financieramente el proyecto. (precio mínimo)
- El precio será superior un 8% superior en relación a establecimientos donde se pueda comprar algunos de los productos (supermercado y botillerías) considerando el costo alternativo del tiempo y la exclusividad.
- La **elasticidad** de los clientes es baja en un rango de precios que refleje su costo alternativo de la utilización del tiempo disponible (turistas). No obstante esta elasticidad aumenta en la medida que el precio es muy alto en relación del tiempo de ir en búsqueda de un producto similar.
- Forma de pago: La forma de pago para nuestros productos será al contado, en efectivo o con medios electrónicos y el crédito será en función de lo que otorguen estos últimos medios de pago.

7.6 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.

7.6.1 Identificación de los principales canales.

Los canales de distribución de los productos serán los siguientes:

- Presencial en la tienda (Principal)
- Despacho a domicilio (Web)
- Participación en ferias gourmet

7.6.2 Web y redes sociales.

WEB

Se desarrollará un sitio web cuyo objetivo principal será identificar a La Pisquería como punto de referencia de Piscos Premium, además de dar información relacionada con la tienda (Ubicación, tipos de productos, promociones y artículos relacionado, además de la difusión de nuevas preparaciones en base a Pisco).

Un aspecto relevante es que la web no tendrá como finalidad la venta masiva, no obstante estará diseñada de manera de poder comprar en línea.

Redes Sociales.

Facebook. El objetivo será difundir la existencia de la tienda y tener un grupo de amigos de La Pisquería, quienes podrán conocer novedades en términos del mundo del Pisco.

Twitter: Será un medio para posicionarse con opiniones respecto al desarrollo del mercado del Pisco.

7.7 ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES.

La estrategia de comunicaciones estará dirigida a los clientes finales y a los intermediarios, por lo tanto se desarrollará acciones en estrategias **Pull** y **Push**. A continuación se entrega la definición de cada una de ellas.

Estrategia Pull

Ir  orientada a los clientes consumidores finales de los productos, a través de un mix de comunicaciones (definidos en el siguiente punto) que permitan lograr en un inicio los siguientes objetivos:

- Atracción del cliente / Visibilidad.
- Notoriedad en términos de referencia en el mundo del Pisco.

Esta estrategia apuntar  principalmente a los clientes turistas nacionales y residentes del mercado objetivo. No obstante será válida también para el resto del mercado objetivo.

Estrategia Push.

En el caso de los intermediarios, ir  orientada principalmente a los siguientes segmentos:

- Tour operadores
- Bares asociados a La Pisquería.

La idea es que estos intermediarios es incentivar en conjunto los esfuerzos de marketing. En el caso de los Tour Operadores, la motivación será generar una parada atractiva dentro del circuito del tour.

En el caso de los bares asociados la estrategia es reforzar el marketing en el punto de venta.

- Productores de Pisco Premium.

En el caso de los productores, la idea es actuar conjuntamente para que estos promocionen el punto de venta de sus Piscos. En este sentido se supone una campaña de acercamiento con los productores, con los siguientes pasos:

Asociación de Pisqueras de Chile: Abordando inicialmente a esta institución, la campaña supone presentar la propuesta a esta asociación, para que cada una de las pisqueras pertenecientes a la asociación abra las puertas a comercializar su producción en La Pisquería. Los atributos que se presentarán será:

- Difusión del Pisco Chileno en V Región.
- Asociar al Pisco como un producto t pico chileno.

- Dar a conocer las zonas productoras de Pisco entre turistas, con la finalidad que visiten la II y IV Región.

En una segunda etapa y con el conocimiento y apoyo de la Asociación de Productores de Pisco, se realizarán presentaciones a cada uno de los productores de Pisco, con la finalidad de lograr el compromiso de apoyar y comercializar sus productos en La Pisquería. La oferta de valor para los productores será:

- Tener oferta de sus productos en la tienda especializada más importante del país.
- Tener presente sus productos en la principal zona turística de regiones.
- Dar a conocer sus productos entre turistas extranjeros.
- Dar a conocer ofertas propias de tours en las viñas de la región de origen.

Dado lo anterior y dando a conocer los atributos propios de la tienda, se espera que los productores apoyen el concepto de variedad de la tienda, provisionando a La Pisquería de sus variedades de productos.

7.7.1 Herramientas de promoción y presupuesto.

En función de las estrategias de comunicación definidas anteriormente y de la realidad del mercado masivo al cual se está apuntando, se ha definido las siguientes herramientas de promoción de los productos, que apalancarán ambas focos de estrategia Pull y Push:

7.7.1.1 Mix de comunicación.

- Medios impresos. Este será una de las herramientas mayormente utilizadas
- Presencia en publicaciones turísticas.
- Medios electrónicos.
- Publicidad directa en stand de La Pisquería
- Radios locales.
- Mini stand en bares asociados.

7.7.1.2 A quienes se dirige.

La mayor parte de la promoción que desarrollará La Pisquería, estará dirigida principalmente al usuario final, ya que no se tendrá un mercado mayorista como objetivo.

Por otra parte, se considera promoción dirigida a algunos intermediarios del producto, no obstante, ésta no será tan intensiva. Dentro de los intermediarios están:

- Bares asociados.
- Tour operadores.

7.7.1.3 Identificar herramientas específicas, Medios, Público Objetivo.

Medios electrónicos.

Web

Se desarrollará una página web que será uno de los principales motores de promoción de los productos. La idea es desarrollar un sitio donde se publicite la ubicación de la tienda, además de todo lo relacionado con el Pisco chileno.

Facebook

A través de este medio se realizará la promoción de La Tienda de manera similar a lo desarrollado en página Web

Publicaciones en revistas.



Cruising Valparaíso es un premiado periódico turístico publicado por Fundación Valparaíso. La revista, redactada 100% en inglés y editada por editores nativos de este idioma, está distribuida por la Empresa Portuaria de Valparaíso en Puerto Montt, para que los pasajeros lleguen a Valparaíso con revista en mano.



Exposiciones y ferias



Feria Expo Viña Gourmet 2014



Expo Fosis.

Publicidad a través de flyers.

Se desarrollarán una serie de flyers promocionando La Pisquería, los que serán repartidos en los siguientes lugares:

- Paseos típicos de los cerros de Valparaíso
- A la salida del puerto de llegada de los Cruceros / En desembarque de Puerto Montt, para que clientes conozcan desde ese puerto la existencia de La Pisquería.
- En los vehículos de los Tour Operadores.
- En las recepciones de los hoteles.
- En los restaurantes y bares de Valparaíso.

Publicidad en vehículos.

Se desarrollarán parasoles para vehículos de los tour operadores y para los estacionadores de vehículos de la ciudad de Valparaíso.

Adicionalmente, se pagará publicidad en algunos de los vehículos de tour Operadores, en las ventanas traseras de vehículos.

Otros medios de publicidad

- Promocionar y pedir a clientes comentar en Trip Advisor
- Letreros y pendones en la entrada de la tienda
- Punto promocional en bares asociados de La Pisquería (imagen y degustación)

7.7.2 Programa de publicidad.

El programa de publicidad será permanente. Se considera que este plan tendrá una repetición anual y de acuerdo a los resultados económicos, se podrán realizar algunas acciones adicionales en ciudades como Santiago, donde se concentran parte de los turistas que luego arribarán a Valparaíso.

Por lo tanto, se considera un plan anual, que se replique durante todos los años, hasta el año 5, cuando se espera revisar las acciones que se detallaron y así intensificar las de mejor resultado y eliminar las que no funcionaron.

El programa se detalla en el siguiente cuadro:

PROGRAMA DE PUBLICIDAD																				
Medio	Descripción	Frecuencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	N° Meses	Costo Inicial	Costo Mensual	COSTO c/ IVA Mensual	Costo Medio c/IVA Mensual	Costo Total c/IVA (campana)
Digitales																				
WEB	Página electrónica	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12	\$ 500.000	\$ 300.000	\$ 357.000	\$ 341.667	\$ 2.737.000
Facebook	Página electrónica	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12	\$ -	\$ 30.000	\$ 35.700	\$ 30.000	\$ 428.400
Twitter	Página electrónica	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12	\$ -	\$ 20.000	\$ 23.800	\$ 20.000	\$ 285.600
Soyvaparaiso.cl	Medio digital	Permanente	x	x										x	3	\$ -	\$ 200.000	\$ 238.000	\$ 200.000	\$ 714.000
Radios																				
Bio Bio	Radio	Diaria	x	x	x						x	x	x	x	7	\$ -	\$ 80.000	\$ 95.200	\$ 80.000	\$ 666.400
Cooperativa	Radio	Diaria	x	x	x						x	x	x	x	7	\$ -	\$ 50.000	\$ 59.500	\$ 50.000	\$ 416.500
Material promocional																				
Flyers	Impresos	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12	\$ 300.000	\$ -	\$ -	\$ 25.000	\$ 357.000
Afiches	Impresos	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12	\$ 300.000	\$ -	\$ -	\$ 25.000	\$ 357.000
Revistas																				
Cruising Vaparaiso	Periódico Turístico	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12	\$ 100.000	\$ -	\$ -	\$ 8.333	\$ 119.000
4 Vientos	Revista de turismo	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12	\$ 100.000	\$ -	\$ -	\$ 8.333	\$ 119.000
Exposiciones y ferias																				
Expogourmet Viña	Stand	Eventual												x	1	\$ 2.000.000	\$ -	\$ -	\$ 166.667	\$ 2.380.000
Expo Fosis	Stand	Eventual								x					1	\$ 150.000	\$ -	\$ -	\$ 12.500	\$ 178.500
Otros																				
Mini stand en bares	Stand	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12	\$ 200.000	\$ -	\$ -	\$ 16.667	\$ 238.000
Pendones	Equipamiento	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12	\$ 300.000	\$ -	\$ -	\$ 25.000	\$ 357.000
Publicidad en vehículos	Adhesivos promoci	Eventual	x	x											3	\$ 100.000	\$ 250.000	\$ 297.500	\$ 258.333	\$ 1.011.500
																		\$ 1.017.500	\$ 8.936.900	

7.8 ESTRATEGIA DE VENTAS

En línea con lo ya indicado, La Pisquería tendrá un formato de venta presencial en la cual la promoción del Pisco como un producto típico chileno es fundamental, entendiendo que la idea es que los turistas extranjeros lleven la botella de Pisco como un producto souvenir.

En este ámbito, las actividades estratégicas de venta, serán las siguientes:

Local de venta: La ubicación del local es fundamental en la estrategia de venta, ya que de esto dependerá el flujo de clientes a la tienda.

Implementación y decoración del local de venta: la tienda debe ser atractiva con ambientación que sea relacionada con la producción del Pisco chileno.

Fuerza de Venta: La fuerza de venta debe tener altos conocimientos de la producción de Pisco, además de conocimiento en idioma inglés para la facilidad de venta a turistas extranjeros.

7.9 PRESUPUESTO DE MARKETING.

PROGRAMA DE PUBLICIDAD					
Medio	Costo Inicial	Costo Mensual	COSTO c/ IVA Mensual	Costo Medio c/IVA Mensual	Costo Total c/IVA (campana)
Digitales	\$ 500.000	\$ 300.000	\$ 357.000	\$ 341.667	\$ 2.737.000
Radios	\$ -	\$ 130.000	\$ 154.700	\$ 130.000	\$ 1.082.900
Material promocional	\$ 600.000	\$ -	\$ -	\$ 50.000	\$ 714.000
Revistas	\$ 200.000	\$ -	\$ -	\$ 16.667	\$ 238.000
Exposiciones y ferias	\$ 2.150.000	\$ -	\$ -	\$ 179.167	\$ 2.558.500
Otros	\$ 600.000	\$ 250.000	\$ 297.500	\$ 300.000	\$ 1.606.500
				\$ 1.017.500	\$ 8.936.900

7.10 MÉTRICAS E INDICADORES

Indicador	Descripción	Unidad	Peso del indicador	Base (100%)	Máximo (120%)	Mínimo (80%)
Ventas mensuales (botellas de pisco)	Mide el ingreso por venta de botellas de pisco en la tienda	M\$	0,3	9.507	11.408	7.606
Ventas mensuales (Souvenirs)	Mide el ingreso por venta de Souvenirs en la tienda	M\$	0,2	828	994	662
Cantidad de clientes	De acuerdo al mercado potencial de clientes	Cantidad	0,3	2476	2971	1981
% Afiliación de clientes	Indica la cantidad de clientes que entran a la tienda y nos entregan sus datos para ser socios de La Pisquería	Cantidad	0,1	1238	1981	990
Creccimiento de las ventas	Indica como han crecido las ventas entre trimestres	%	0,1	10%	30%	5%

VIII PLAN DE OPERACIONES

Respecto del Plan de Operaciones se puede puntualizar lo siguiente:

- La estrategia de operaciones se basa en mantener un stock de productos con alta variedad, disminuir los costos de almacenamiento para lo cual será necesario hacer un correcto cálculo del traslado de botellas desde el punto de producción al de venta. Así mismo el facilitar el proceso de traslado de los productos a los clientes será un atributo básico en la operación de La Pisquería.
- En cuanto al flujo de operaciones, este considera todos los pasos necesarios para poner en funcionamiento la tienda, desde el Layuot, pasando por el aprovisionamiento de los productos, su almacenamiento, proceso de venta, la distribución y finalmente el servicio postventa.

En la Parte II de este plan de negocios se encuentra el detalle de los aspectos antes mencionados, con una descripción de cada uno de los pasos del flujo de operaciones.

IX GESTIÓN DE PERSONAS.

Respecto la Gestión de Personas, se puede puntualizar lo siguiente:

- El equipo de gestión de la Pisquería estará compuesto principalmente por un Jefe de Local, cuya principal labor será la gestión completa del local, participando de la venta también, además de la comunicación con las empresas asociadas a la comercialización. Adicionalmente el local será atendido por dos vendedores Part Time, quienes serán encargados del contacto directo con los clientes.
- El Equipo Directivo, estará compuesto por los Sres José Martínez M. y Juan José Ledermann D.

El equipo de gestión tendrá una serie de beneficios que se describen en detalle en Parte II de este plan de negocios.

Una de las variables relevantes será el desarrollo del equipo de trabajo centrado principalmente en la gestión de ventas, el conocimiento del mercado del Pisco, además

de un alto nivel de inglés, lo que será básico en la comunicación con los clientes extranjeros.

En la Parte II de este plan de negocios se encuentra el detalle de los aspectos antes mencionados, con una descripción acabada de los puestos de trabajo.

X PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Respecto del Plan de Implementación se puede puntualizar lo siguiente:

- En el proyecto se consideran dos etapas de desarrollo del plan de implementación, el primero de ellos considera un periodo de desarrollo de 3 meses y principalmente considera la habilitación y preparación de la tienda, además del reclutamiento y preparación del equipo de trabajo. En la segunda etapa, que tiene una duración de 1 año, se consideran actividades tendientes a la consolidación de La Pisquería. En esta segunda etapa la mayor parte de las actividades van orientadas a la promoción de La Pisquería y al acercamiento y alianzas con los Stakeholders.

En la Parte II de este plan de negocios se encuentra el detalle de los aspectos antes mencionados, con una descripción acabada del Plan de Implementación.

XI PLAN FINANCIERO

Respecto del Plan Financiero, se puede puntualizar lo siguiente:

- Se proponen una serie de supuestos para la realización del análisis financiero, estimado aspectos tales como % de devolución de productos, ingresos adicionales a la venta directa de productos, además de supuestos de costos tales como costo medio de productos y costos de otras ventas.

En la Parte II del Plan de Negocios se detallan la totalidad de los supuestos de ingresos, costos, gastos e inversión.

- Para la estimación de inversiones se detallan las inversiones en activo fijo, activo intangible y gastos amortizables, siendo la mayor parte de las inversiones destinadas a inversión en activo fijo.
- Para la evaluación financiera se consideró un periodo de evaluación de 5 años.
- Para la estimación de los ingresos, se realizó un análisis detallado de las ventas esperadas por tipo de producto. Para el primer año se esperan ingresos cercanos a MM\$145, lo que al quinto año se elevan a MM\$320. El detalle de ingresos por producto se encuentra en los anexos del presente informe.
- Al revisar el estado de resultado a 5 años, se observa que desde el primer año el resultado es positivo, llegando el año 5 a un resultado positivo de aproximadamente MM\$45.
- En función de los flujos de caja y de una tasa de costo de capital de 14% (la cual es obtenida a través del modelo de Capital Assets Pricing Model (CAPM)), se determina que el proyecto presenta un VAN de MM\$69 con una Tasa Interna de Retorno de un 40%.
- En cuanto al requerimiento de capital y en función del flujo operacional se determina que la necesidad de Capital de Trabajo es de aproximadamente MM\$40.
- Finalmente el punto de equilibrio en el cual la Píscuería comienza a ser rentable supone una venta de 14.000 unidades anuales, entre toda la gama de productos que se comercializan.

En la Parte II de este plan de negocios se encuentra el detalle de los aspectos antes mencionados, con una descripción acabada del Plan Financiero.

XII RSE Y SUSTENTABILIDAD.

12.1 MAPA DE STAKEHOLDERS.



- Productores de Pisco.
- Asociación de Productores de Pisco AG.
- Tour Operadores.
- Bancos.
- Municipalidad de Valparaíso.
- SERNATUR.
- SII.
- Prochile.
- SAG.
- CORFO.
- INIA.
- INDAP.

12.2 VALORES ÉTICOS DEL NEGOCIO.

- **Cumplimiento de la palabra empeñada:** Una característica fundamental es el cumplimiento de los compromisos que se toman con los clientes y con todos los grupos de interés.
- **Respeto por la persona:** El respeto por la persona y su individualidad será un valor intransable, tanto para clientes, proveedores y equipo de trabajo.
- **Precios justos:** Los valores de los productos estarán siempre de acuerdo a mercado, considerando la característica de la tienda. Los clientes nunca se sorprenderán de precios radicalmente más bajos que los de La Pisquería.
- **Integridad:** tomar siempre las decisiones mediante la práctica de buenos valores éticos demostrando integridad y carácter que posee la organización.
- **Responsabilidad:** asumir los errores que se pueda cometer como empresa por las acciones del personal, aumenta el respeto y la cohesión en la empresa.

12.3 DETERMINACIÓN DE IMPACTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONÓMICOS.

- **Difusión de Pisco como producto nacional (Social):** Al comercializar botellas de Pisco y suvenires asociados al mundo del Pisco, se está contribuyendo al desarrollo de la marca Pisco Chileno.

Esto impacta en mejor conocimiento de los turistas de la realidad de la producción de esta bebida y de las zonas de producción, lo que mejorará a futuro la calidad de vida de las personas que habitan esas zonas, ya que es probable un mayor turismo hacia ellas.

- **Uso de materiales reciclables (ambiental):** Dentro de la operación de la tienda se estima que la mayor cantidad de productos utilizados serán amigables ambientalmente.
- **Generación de empleo (económico):** El funcionamiento de La Pisquería generará puestos de trabajo directos e indirectos. En lo directo se considera el personal que operará la tienda, mientras que en los indirectos están considerados desde los proveedores hasta los repartidores de los productos.

XIII RIESGOS CRÍTICOS.

Respecto los Riesgos Críticos se puede puntualizar lo siguiente:

- En cuanto a los riesgos internos, los principales radican en pérdidas de mercadería que podrían implicar una merma en el negocio y los relacionados con la calidad de la atención a los clientes, entendiendo que ese es uno de los valores fundamentales del modelo de negocios.
- En cuanto a los riesgos externos estos principalmente dicen relación con aspectos regulatorios y legales, que pueda afectar la comercialización del producto principal de La Pisquería, el Pisco.

En la Parte II de este plan de negocios se encuentra el detalle de los aspectos antes mencionados, con una descripción acabada de los Riesgos Críticos.

XIV CONCLUSIONES

Finalizado el análisis del plan de negocios de La Pisquería, se puede concluir que el proyecto no sólo es viable sino que también es atractivo para los inversionistas, considerando que ofrece una rentabilidad superior al 10% desde el primer año de funcionamiento, con una inversión acotada.

El desarrollo de un nuevo concepto de Tienda Boutique, enfocada en la venta especializada de Piscos de alta calidad, en un emplazamiento turístico por naturaleza como es la Comuna Patrimonial de Valparaíso, permiten proyectar ventas crecientes al asociar la venta al turismo nacional y extranjero, buscando posicionar la venta no sólo al consumo directo del Pisco, sino como un elemento distintivo de Chile, lo que permite que la compra de una botella sea visto además como un souvenir.

Del análisis de la industria, se puede concluir que los cambios de tendencia de consumo de Pisco de los consumidores nacionales y el mejoramiento de la calidad en la producción de Piscos, presentan una oportunidad.

Por otra parte, si bien la venta al detalle de licores en un mercado con muchas empresas participantes es parte de este mercado, la especialización hace que la propuesta de valor de La Pisquería sea atractiva. En esta misma línea, el posicionamiento relativo respecto de los competidores más cercanos, es decir, quienes tienen especialización y amplitud de la oferta similar a La Pisquería (Ej. Mundo del Vino y La Vinoteca), es positiva considerando que La Pisquería cuenta con una mejor especialización del producto.

Con lo anterior, se puede concluir que el atractivo de mercado en el que participará La Pisquería es Medio- Alto.

Los recursos claves, aquellos en que La Pisquería debe apalancar su desempeño, son los siguientes:

- Variedad del producto.
- Asesoría experta.
- Asociación con Stakeholders, tales como Tour Operadores y bares de la zona.

Respecto de lo revisado en el plan de marketing, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- La estimación de la demanda resulta realista en función de los clientes potenciales , el % de mercado a cubrir es cercano al 0.4 % del mercado potencial, el que se eleva a cerca de un millón de personas, lo que hace totalmente factible llegar a volúmenes de venta que hagan viable el proyecto de La Pisquería.
- En cuanto a la estrategia de precios, esta será posicionar a la Pisquería con precios un 8% sobre los productos que pueden encontrarse en el mercado, lo que es absolutamente factible, pensado en que la ubicación es una de variables que distingue de la oferta y el costo de oportunidad de los potenciales clientes.
- Si bien la venta presencial en la tienda, será el canal principal, la utilización de plataformas web será fundamental a la hora de posicionar y distribuir los productos.

En el plan de operaciones se observa que los focos estarán orientados a mantener un stock variado y óptimo para garantizar una oferta acorde a los clientes, es así como se ha fijado un stock permanente de medio mes de consumo. Por otra parte mantener controlados los costos de almacenamiento, creando flexibilidad en la distribución, será un aspecto relevante en la operación.

En lo referente a Gestión de Personas, La Pisquería tendrá una estructura simple, donde el principal atributo será el desarrollo de una asesoría experta por parte de los vendedores. Por lo tanto, la capacitación permanente en temáticas relacionadas con el mundo del Pisco será relevante. Ser bilingüe, español / inglés, será un requisito para el equipo de trabajo.

Finalmente, los resultados obtenidos de la evaluación financiera indican que se trata de un proyecto donde las necesidades de capital son bajas, tiene una buena rentabilidad y representa unos riesgos acotados, por lo que hace recomendable realizar el proyecto.

Tanto el flujo de caja proyecto puro, en el cual se ve la rentabilidad de los flujos del proyecto solamente en la parte operacional, como en el flujo de caja del inversionista que

tiene incorporada tanto la parte operacional como la financiera (deuda), ambos dan un VAN positivo y una TIR superior al 40% con un periodo de recuperación de la inversión de un año lo que hace atractivo la inversión en el proyecto de La Pisquería.

Todo lo anterior permite concluir que es un proyecto absolutamente viable, con altas expectativas de ser exitoso y con riesgos muy acotados, por lo que se recomienda invertir en él.

XV BIBLIOGRAFIA.

ESTUDIO DE FACTORES CRÍTICOS DE LA AGROINDUSTRIA DEL PISCO QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD DEL SECTOR.

Junio 2008 Consultoría encargada por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias - ODEPA

ANUARIO DE TURISMO 2014

SERVICIO NACIONAL DE TURISMO

Subdirección de Estudios

BARÓMETRO CHILENO DEL TURISMO

FEDETUR

RESEÑA SOBRE EL PISCO EN CHILE

Autor: Gonzalo Rojas A.

PERFIL DEL TURISTA CHILENO 2012

SERNATUR

INFORME COMPORTAMIENTO Y PERFIL DEL TURISMO RECEPTIVO 2013 .

Cifras Totales del Turismo Receptivo

Perfil del Turista Receptivo que Ingresa por Aeropuertos

Julio, 2014 SERNATUR

TURISMO INTERNO SEGÚN GÉNERO AÑO 2012

Octubre de 2013, SERVICIO NACIONAL DE TURISMO

MEDICIÓN Y COMPORTAMIENTO DEL TURISMO INTERNO AÑO 2012

Julio, 2013

PLAN PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO DE LA REGIÓN DE VALPARAÍSO

2011-2014

LEY DE ALCOHOLES N° 18.455

DECRETO CON FUERZA DE LEY N°181

Establece que “la denominación Pisco queda reservada para el destilado procedente de vinos obtenidos de uvas, claramente definidas en un Reglamento y que son cultivadas al interior de las provincias de Atacama y Coquimbo”

40 GRADOS. LA GUIA DEL PISCO CHILENO

Autor: Greve Schels, Daniel

XVI ANEXOS.

ANEXO 1

Reseña sobre el Pisco en Chile

Por Gonzalo Rojas A.¹

1 Antecedentes de la producción de destilados de vino en Chile

El Pisco es, en rigor, un destilado de vino. Vale decir, un tipo de aguardiente, pero que tradicionalmente se ha hecho a partir de un vino de base o mosto, y no de sobras del prensado, como los orujos o vino prensa, como la mayor parte de los destilados de uva del país.

Si bien su origen es aún materia un tanto incierta para los historiadores, sí se tiene certeza de su existencia en torno a las primeras décadas del asentamiento colonial en las provincias del Norte de Chile. En efecto, los primeros registros de la destilación de vinos dulces obtenidos a base de cepajes traídos por los españoles al Desierto de Atacama datan del siglo XVII, y ya para mediados del siglo XVIII era utilizado con frecuencia el nombre “Pisco” para designarlos, diferenciándolos de los demás aguardientes producidos en la Capitanía General. Tanto el proceso productivo del Pisco como su historia están íntimamente ligados al devenir de las regiones de Atacama y Coquimbo, como asimismo, su procedencia lo hermana con el Pisco peruano o “Pisco de Ica”, el Singani o “Pisco boliviano”, el “orujo gallego” y el “orujo de San Juan”, una versión más tardía del Pisco en la Argentina, todos destilados ya sea de uva o vino originados a partir del gran mercado de alcoholes del Virreinato del Perú durante la Era Colonial.

En términos vitícolas, podría decirse que el Pisco ha sido una respuesta inteligente por parte de los viticultores a la problemática del exceso de azúcar en los vinos, la que puede llegar a más de 400 gramos por litro, número que se explica por las condiciones edafo-climáticas de los valles transversales del Norte Chico, donde es posible hallar una alta radiación solar, condiciones de suelos óptimos para el cultivo de las vides y disponibilidad de agua fresca gracias al sistema de inundación, condiciones que se traducen en uvas con una alta concentración de azúcares naturales, que más tarde dan origen a vinos muy dulces. Estos valles, históricamente agrícolas, pero íntimamente ligados a la minería, fueron desde épocas tempranas de la expansión europea en América grandes abastecedores de alcohol para los asentamientos mineros del Virreinato del Perú, entre ellos, el enorme Potosí, la gran ciudad minera que llegó a albergar a casi doscientas mil personas en los tiempos del esplendor colonial de España, hacia finales del siglo XVIII.

La destilación de los vinos dulces del Desierto – entre los que se cuentan al pajarete, el cocido y el chacolí chileno- fue una solución eficiente para abordar la problemática del envejecimiento, conservación, transporte y disponibilidad de alcohol potable para el Virreinato, solucionando el problema de la re-fermentación, la acetificación y la rancidez, problemas presentes de manera corriente en los vinos dulces del período colonial.

¹ Licenciado en Historia, especializado en Historia Económica, de la Universidad de Chile. Diplomado en Economía y Desarrollo Humano, Pontificia Universidad Católica de Chile. Especializado en Asuntos de Economía Global y Desarrollo Humano, a través de Course of The Challenges of Global Poverty, Department of Economics, of Michigan Institute of Technology (MIT). Máster© en Estrategia Internacional y Política Comercial, Universidad de Chile. Académico e investigador sobre temas de historia, vitivinicultura y economía. Autor de publicaciones especializadas en diversas revistas y libros.

2 El origen del Pisco chileno

La principal hipótesis respecto a la denominación “Pisco” usada para designar a los aguardientes o destilados de vino del Norte Chico, apunta al hecho que la mayor parte de dichos productos comercializados en el Virreinato del Perú –el principal destino comercial de la época- eran ingresados a través del puerto de Pisco, situado al sur de Lima, por lo que era frecuente la diferenciación que se hacía durante el siglo XVIII – siglo durante el cual Chile se consolidó como el primer productor de uvas y vinos de América- de los mejores aguardientes, a los cuáles de les escribía la palabra “Pisco” en el envase, generalmente una botija de greda, para no confundir su destino a la hora de embarcarlos. De allí habría devenido una natural separación entre los destilados de uva del Norte Chico –principalmente “Piscos”- y los de la Zona Central, en su mayor parte destilados de orujos destinados al consumo local. El incremento sostenido de la producción de Pisco durante la segunda mitad del siglo XVIII generó condiciones de entorno cada vez mejores para la consolidación de una verdadera industria de destilación radicada en los valles del Norte Chico, donde una cantidad importante de hacendados lo consideraron como un negocio rentable, y se decidieron a invertir en él. Tras la consolidación de la Independencia de Chile en 1818, fue formalizado al año siguiente el decreto –firmado por el mismísimo O`Higgins- que aprobaba la creación de las primeras patentes de construcción de los alambiques que se usarían en la destilación del Pisco, sustituyendo a los viejos artefactos importados desde España y del Perú.

En los inicios de la vida republicana, los destiladores de la región de Coquimbo, con el Valle del Elqui a la cabeza, comenzaron un rápido y sostenido proceso de consolidación de la Industria del Pisco, entre los que destacaron los primeros grandes industriales del Pisco: Juan de Dios Pérez Arce y Samuel Zepeda Ibáñez, quienes obtuvieron no sólo las primeras patentes formales para la destilación de Pisco, sino además, son considerados hoy como los fundadores de la industria. En 1861, Pérez Arce, antiguo notario de la ciudad de Vicuña, fue el primero en comercializar a gran escala la marca “*Pisco Italia*”, en rigor, la primera marca de Pisco, seguida de “Pisco Cóndor”, fechada el año de 1883 en el registro del Conservador de Vicuña. Por otra parte, en 1874, un año después que se abriera el registro oficial de marcas, el empresario Juan de Dios Peralta instaló en La Serena un taller de destilación que es considerado como la primera instalación industrial de Pisco conocida en Chile, desde donde emergerían luego las marcas “Tres Cruces”, “Chañar blanco”, “Porvenir” y “La Unión”, ésta última, de la localidad de Paihuano (de esta misma localidad aparecería el famoso “Pisco Hernández”, destilado por Luis Hernández y sus hijos, quienes más tarde contribuirían a formar Capel). Piscos que fueron enviados de manera sistemática a los diversos concursos internacionales, entre ellos la Exposición de Burdeos (1882), Liverpool (1885) y París (1889).

3 Desarrollo de la industria del Pisco durante el siglo XX.

El desarrollo de la industria pisquera chilena durante el siglo XX está íntimamente ligado al surgimiento de las cooperativas agrícolas en el Norte Chico.

Reconocida en 1931 como una Denominación de Origen Controlada – una de las primeras en el mundo de los destilados- tras los efectos de la crisis económica de 1929-1931, una parte importante de los productores de uva en general, y de Pisco en particular, tuvieron que ingeniárselas para seguir con vida en el turbulento mercado nacional. Frente a la adversidad común, la alternativa de un modelo de tipo cooperativista pareció atractivo a la hora de bajar los costos y mejorar los precios de venta. En este contexto, pareció una salida razonable la creación de las dos grandes cooperativas que hasta hace pocos años controlaban la producción y

comercialización de Pisco en Chile: Control (Sociedad Cooperativa y Control Pisquero Elqui Ltda.) en 1931 y Capel (Cooperativa Pisco Elqui Ltda.) en 1938.

Durante la década de 1960, CAPEL dio el primer gran salto en el camino de expansión del Pisco, al construir su propia planta de vinificación y destilación en la ciudad de Vicuña. Apoyada por recursos de la CORFO, la construcción de las nuevas instalaciones –de vanguardia, para la época– sentaron las bases para el inicio del crecimiento sostenido de la producción pisquera. A inicios de la década siguiente, la empresa comenzó un ambicioso plan de modernización e Industrialización del Pisco, producto que a partir de 1974 se vería beneficiado por las salvaguardias que el Estado impuso a los destilados nacionales, en detrimento de los importados, gravados para hacer frente a la crisis económica que se arrastraba de la administración anterior del país.

Comenzaban así los denominados “años dorados del Pisco”, tiempos en los que este destilado de vino pasaba a convertirse en el trago preferido de los chilenos, quienes comenzaban a cambiar sus hábitos de consumo de alcohol, dejando atrás la mezcla de ron y bebida cola, cambiándola por la popular “Piscola”, hoy denominada simpática y consuetudinariamente como “el trago nacional de los chilenos”.

El aumento significativo del consumo *per cápita* y el incremento de la demanda del Pisco, contribuyeron a fortalecer a la industria, que ya para finales de la década de 1980 y principios de 1990 se consolidaba como una de las principales actividades industriales del Norte Chico y la principal industria de destilados del país.

Durante este período, tomó forma la denominada “Guerra a muerte” entre las dos principales empresas pisqueras de Chile: Capel y Control, quienes en conjunto llegaron a concentrar a mediados de la década de 1980 más del 95% del mercado del Pisco en Chile, convirtiéndose en un verdadero duopolio.

No obstante, la guerra de precios, una expansión casi descontrolada y un aumento sostenido de la producción de uva pisquera, en ambas compañías, las llevarían casi hasta la extinción a finales de la década de 1990, echando por tierra intensas tratativas de fusión que no fructificaron, dado, entre otros motivos, la acendrada mística y orgullo cooperativo presente en ambas empresas, que se negaban a desaparecer como tales, y la entrada de un nuevo y decisivo actor en el mercado: Pisquera Chile S.A., controlada por el Grupo Luksic, quienes generarían enormes transformaciones en la realidad del Pisco chileno. Asimismo, años de malos precios, la penetración de los destilados importados tras el retiro de los impuestos específicos, el retiro de las salvaguardias en el año 1999, los cambios en las tendencias de consumo entre los chilenos, el aumento del nivel cultural general de la población, aparejado al

4 incremento del poder adquisitivo real, y una larga lista de malas decisiones gerenciales al interior de ambas cooperativas, las llevaron hasta el borde de la bancarrota.

Hacia los primeros años de la nueva década, Pisquera Chile S.A., que había entrado al mercado con “Ruta Norte”, comenzó a comprar a los miembros de la torta pisquera uno por uno: “Pisco La Serena”, “Mistral”, “Campanario”, “Bauzá”, “Horcón Quemado” e inclusive, la otra gran cooperativa que por años había compartido el mercado con Capel: Pisco Control. en la actualidad, Capel -que controla el 51 % del mercado del Pisco- cuenta con 1.227 viticultores pisqueros

procedentes de los principales valles del Norte Chico: Copiapó, Huasco, Elqui, Limarí y Choapa, 9 modernas plantas de vinificación y destilación, y una capacidad de molienda que bordea los 200 millones de kilos de uva. Adicionalmente, la empresa se ha fijado como meta el mantener la producción e incrementarla en el futuro cercano, manteniendo las marcas “Capel”, “Alto del Carmen”, “Artesanos del Cochiguaz”, “Monte Fraile” y “Limarí”.

Por otra parte, Pisquera Chile S.A., miembro del Consorcio CCU, continúa en un rápido proceso de expansión, controlando alrededor del 45% del mercado nacional y ostentando el primer Pisco Ultra Premium de Chile: Gran Pisco Horcón Quemado, cuyo precio bordea los 250mil pesos.

5 Panorama actual y perspectivas de desarrollo de la Industria pisquera chilena

En la actualidad, se vive un contexto complicado en la Industria del Pisco en Chile. Sumado a la incapacidad por parte de las principales empresas para subir el precio promedio por litro, existe la competencia de los destilados importados, los que han penetrado con fuerza en el mercado nacional y amenazan con desplazar al Pisco como la bebida preferida de los chilenos. No obstante, la industria en su conjunto ha ido moviéndose hacia la calidad. En años recientes, han aparecido Piscos cada vez mejores, producto del progreso sustantivo en las técnicas de destilación y guarda, como también, de la innovación en torno a los procesos vitícolas que han permitido la producción varietal y diferenciación de los “cepajes pisqueros”, comprendidos por la legislación chilena, entre el grupo de las moscateles (11 variedades): De Alejandría, Austria, Blanca, Rosada, Negra, Amarilla, Naranja, Hamburgo, Chasselas Vrai, Canelli y Frontignan- y las no moscateles (2 variedades): Pedro Jiménez y Torontel.

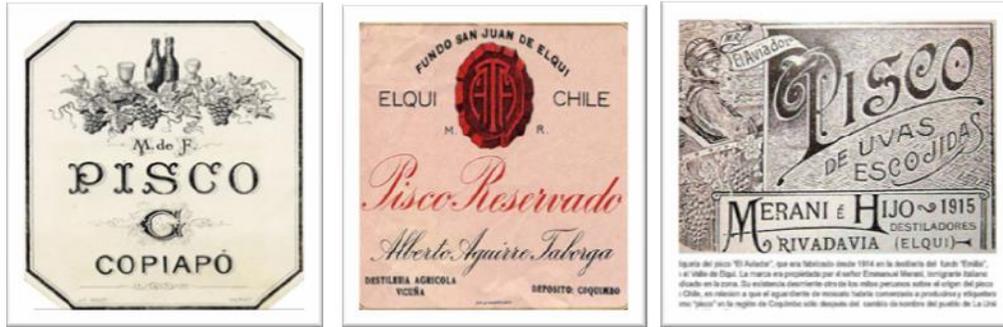
En la actualidad, existen 3.190 productores de uva pisquera registrados por el S.A.G. (Catastro 2007), de los cuales el 9,6 % (307 productores) están en la Región de Atacama, mientras que el resto, 90.4% (2.883 productores) están en la Región de Coquimbo. Pequeños agricultores en su inmensa mayoría – el 84 % de ellos posee menos de 5 hectáreas-, sólo el 14.2% se clasifican como medianos – de 5 a 20 hectáreas- y el 1.8 % tiene más de 20 hectáreas.

Tanto la producción de uva pisquera como el Pisco propiamente tal, representan un sector importante de la economía de ambas regiones, absorbiendo como industria alrededor de 60 mil empleos directos e indirectos, con una capacidad instalada que sobrepasa los 300 millones de kilos de uva al año, y representando el 36.7% del consumo de destilados a nivel nacional. Según la Consultora AC Nielsen, en la actualidad el consumo por habitante en Chile llega a los 2.1 litros al año.

El año pasado la industria marcó una cifra récord en las exportaciones, generando ventas por US M \$ 1.564, anotando un incremento del 64% respecto al año anterior. Los principales destinos a la fecha son EE.UU. (21%), seguido de Argentina, Alemania y Rusia, países que en conjunto concentran alrededor del 50% de las exportaciones de la industria.

A pesar de la evidente concentración oligopólica que ha experimentado la Industria del Pisco durante las recientes décadas, aún persisten pequeñas producciones ancestrales, que en su conjunto no alcanzan al 4% de la participación en las ventas. Ellas son: “Pisquera Rio Elqui”, “Mal Paso”, “El Rosario”, “Bou Barrueta”, “Chañaral de Carén”, “Tulahuén”, “Los Nichos”, “Tres Cruces” y “Wakar”, además de las marcas boutique “Diaguitas” (grupo Mitjans) y “Kappa”, ésta última, controlada por Casa Lapostolle.

ALGUNAS DE LAS PRIMERAS MARCAS DE PISCO EN EL SIGLO XIX Y COMIENZOS DEL XX



ANEXO 2

INFORMACIÓN TURÍSTICA AÑO 2014



IMPORTANCIA ECONÓMICA DEL TURISMO EN CHILE

Exportación de Bienes y Turismo (Millones de US\$)



 En el año 2014 el aporte del turismo receptivo representó el **3,1%** del total de las **exportaciones de bienes y servicios** de la economía.

 **24,4%** del total de las **exportaciones de servicios** de la economía.

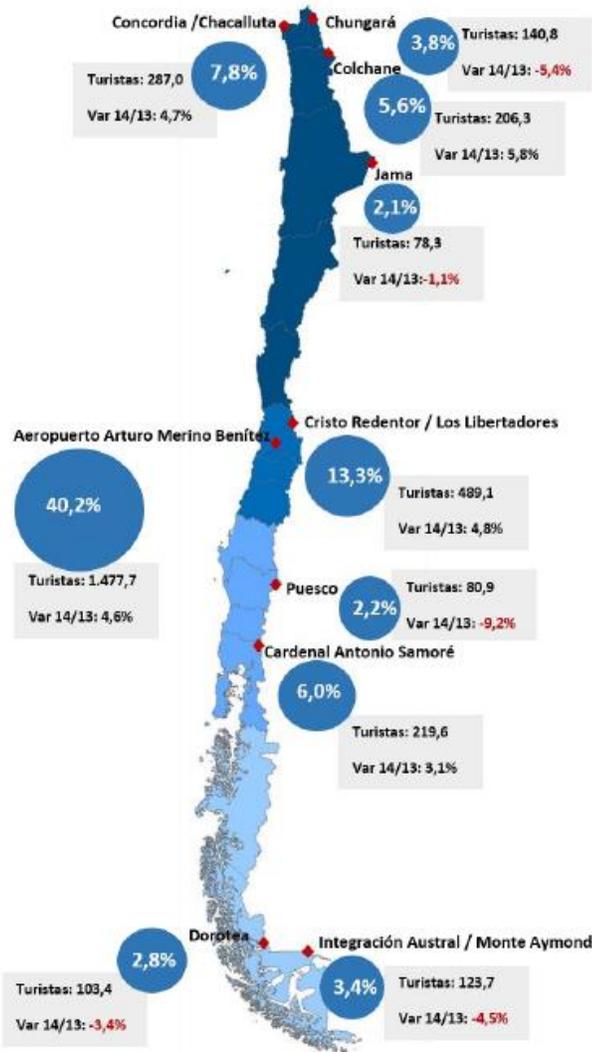
 **3,5%** del total de las **exportaciones de bienes** de la economía.

Al comparar los rubros de exportación más relevantes del país es posible señalar que los ingresos de divisas por turismo receptivo representaron el 6,5% de los ingresos por exportaciones en minería; 48,6% de los productos químicos; 54,9% del sector frutícola, 73,1% en salmón, 74,8% de celulosa, papel y otros, 83,7% en productos metálicos, maquinaria y equipo; superando en 43,4% a los ingresos por exportaciones de vino y en 4,8% a los productos forestales y muebles de madera.

Sector	Exportación de Bienes (Millones de US\$)	Turismo/Exportaciones (En porcentaje)
Agropecuario, Silvícola y Pesquero	5.737,3	46,6
Minería	41.040,8	6,5
Industria	28.896,7	9,2
Total	75.674,8	3,5

LLEGADA DE TURISTAS, SEGÚN LUGAR DE INGRESO

Los 10 principales lugares de ingreso durante el año 2014



2.139,5 mil

Llegadas de turistas registraron las Fronteras Terrestres, representando el 58,2% del total de arribos al país.



El Aeropuerto Arturo Merino Benítez es la principal puerta de entrada al país con **1.477,7** mil llegadas.

Fuente: Jefatura Nacional de Extranjería y Policía Internacional, Carabineros de Chile
Si quieres revisar conocer más de estas cifras revisa: <http://www.sernatur.cl/estadisticas-sernatur>



PERFIL DEL TURISTA CHILENO / 2012

Hogares que viajan

En Chile, los hogares realizan sus viajes de acuerdo a la Temporada.



1^{era} Temporada
15 dic. 2011 a 31 marzo

2.168.161 **71%**

2^{da} Temporada
01 abril a 31 julio

1.646.520 **54%**

3^{era} Temporada
01 agosto a 15 dic. 2012

2.016.546 **66%**

Chilenos que viajan

Chilenos que realizan viajes dentro del país

1^a Temporada
7,9MM **60,5%**



Total de Viajes (1^aTemp)
14,86MM
42,42MM (anual)

viajes con Pernoctación **56,9%**
(49,5% anual)

viajes por el Día **43,1%**
(50,5% anual)

Grupo de viaje y alojamiento

4 a 5
personas



75%
miembros del hogar

Principal medio de Alojamiento

61,4%
casa/departamento familiares/amigos

Principales destinos

Los **destinos balnearios** destacan como los principales con pernoctación durante el año.



11,4%
Litoral
Zona Central
15,1% (1^aTemp)

8,9%
Valparaíso/
Viña del Mar
10,2% (3^aTemp)

4,5%
La Serena/
Coquimbo
5,3% (1^aTemp)

3,6%
Litoral Norte
Región Valparaíso
4,3% (1^aTemp)

ANEXO 3

Tipos de Piscos

Tipificación de Piscos

La definición general señala que *“Pisco, en Chile, es la denominación de origen otorgada a un destilado de vinos procedentes de uvas aromáticas cultivadas y procesadas en las regiones de Atacama y Coquimbo”*.

Esta definición, que ampara a toda la producción de Pisco chilena, tiene expresiones inherentes, ya sea a la localización específica del cultivo o a variaciones en el proceso de elaboración que permite abordar su consumo, de acuerdo a preferencias claramente expresadas por los consumidores. De esta forma, es posible señalar que, hoy día, los tipos de Pisco que se producen son los siguientes:

PISCO BLANCO/TRANSPARENTE: Tiene como característica no haber reposado, en ningún momento, en barricas de maderas activas; de esta forma mantiene la condición transparente y expresa, en forma pura, las características de la uva de la cual proviene y de alguna leve variación en el proceso de elaboración.

PISCO ENVEJECIDO: Es el Pisco en que, claramente, una vez obtenido el destilado, se deja reposar por un tiempo relativamente largo (sobre 540 días), en barricas de maderas nobles (roble americano, encinas francesas, etc), manera que los elementos presentes en las superficies de éstas se combinen con los aromas primarios del destilado obteniéndose una mezcla armónica en que, los aromas típicos del Pisco se expresan en conjunto con los aromas dulzones y avainillados de las maderas nobles.

La Travesía de la Uva

El embotellado es la etapa cúlmine de este virtuoso proceso, que en algunas pisqueras aún se realiza a mano, donde se encierra en una botella de vidrio parte del espíritu de los valles de Chile, para así llevarlo a su mesa.

Tras décadas de experiencia, los procesos mediante los cuales se produce el Pisco han sido normados para proteger la calidad de este producto, pero las tradiciones de cada Pisquera imprimen en sus productos su toque distintivo.

Cosecha

La recolección de las uvas, proceso que es llevado a cabo a mano, es parte fundamental en la producción del Pisco, ya que se debe hacer en el momento indicado, lo cual es cuando se alcanza el nivel de azúcar deseado en el fruto.

Vinificación

Esto comienza estrujando las uvas, lo justo para no destruir las pepas o el escobajo, que contaminaría el zumo con sabores indeseados. Dado que con el proceso anterior no se extrae todo el zumo, por lo cual se suele prensar suavemente los sólidos con la finalidad de obtener mayor cantidad de éste.



Fermentación

Con este proceso se logra la obtención de vino, lo cual se logra reposando el zumo de la uva con levaduras, quienes convierten los azúcares presentes en él en alcohol.

Destilación

La destilación se realiza con alambiques, en los cuales se calienta el vino a la temperatura suficiente para que el alcohol se evapore, permitiendo separarlo del vino, pero no demasiado elevada como para evaporar otras sustancias como el agua. Para obtener alcohol de mayor calidad se recurre a descartar el primer y

último alcohol que se obtiene del proceso.



Reposo

Este es un proceso en el cual se almacena el alcohol, por un periodo no inferior a 60 días, esta etapa determinará gran parte de las características del Pisco, esto dependiendo de si se reposó en Madera o Acero Inoxidable y por cuanto tiempo.

Embotellado

Etapa culmine del este virtuoso proceso, que en algunas pisqueras aún se realiza a mano, donde se encierra en una botella de vidrio parte del espíritu de los valles de Chile, para así llevarlo a su mesa

ANEXO 4

MARCAS DE PISCO

Marca	Tipo de Pisco	Grado Alcohólico	Categoría
Capel	Capel 40, Doble destilación (Transparente)	40	Premium
Tres Erres	Tres Erres 40º, Pisco	40	Premium
Bauza	Bauza 40º	40	Premium
Mistral	Mistral 40º, Pisco	40	Premium
Alto del Carmen	Alto del Carmen 40º, Doble Destilado Transparente	40	Premium
Mal Paso	Mal Paso, 40 grados, Reservado,	40	Premium
Alto del Carmen	Alto del Carmen 40º	40	Premium
Control	Control C, 40º	40	Premium
Mistral	Mistral 46º, Pisco	46	Premium
Miguel Torres	El Gobernador, 40 grados, Reservado	40	Premium
Alamo	Pisco Alamo	40	Premium
Los Nichos	Fundo Los Nichos, 40 grados, Valle de Elqui, Pisco	40	Premium
Mistral	Mistral Nobel, Pisco	40	Premium
Horcon Quemado	Horcon Quemado 40º, Pisco	40	Premium
Aba	Fuegos, 40 grados	40	Súper Premium
Alto del Carmen	Alto del Carmen 40º, Envejecido, Pisco	40	Súper Premium
Horcon Quemado	Horcon Quemado 46º, Pisco	46	Súper Premium
Bauza	Bauza Aniversario 40º	40	Súper Premium
Aba	Fuegos, 40 grados, Reposado	40	Súper Premium
Los Nichos	Espiritu de Elqui, 40 grados	40	Súper Premium
Lapostolle	Lapostolle, 42,5 grados	42,5	Súper Premium
Chañaral de Caren	Chañaral de Caren, 42 grados	42	Súper Premium
Los Nichos	Espiritu de Elqui, 45 grados	45	Súper Premium
Capel	Capel, Moai	40	Súper Premium
Chañaral de Caren	Chañaral de Caren, 46 grados	46	Súper Premium
Aba	Aba	40	Súper Premium
Armidita	Armidita, 40 grados,	40	Súper Premium
Tres Erres	Tres Erres, Moai	40	Súper Premium
Armidita	Armidita, 40 grados, Reposado	40	Súper Premium
Bou Barrueta	Bou Barroeta, Cofradia 40º (Hermandad de la Costa)	40	Súper Premium
Cumbre	Cumbres, 40 grados, Reposado	40	Súper Premium
Horcon Quemado	Horcon Quemado 46º, 15 años barrica	46	Súper Premium
Mistral	Mistral, Gran Nobel 40º	40	Súper Premium
Bou Barrueta	Bou Barroeta, Marias 40º (Espiga), Reservado	40	Súper Premium
Bou Barrueta	Bou Barroeta, Noor 40º (Hoja), 4 Años	40	Súper Premium
Mal Paso	Mal Paso, 40 grados, Reservado Premium	40	Súper Premium
Waqar	Waqar, 40 grados	40	Súper Premium

Lapostolle	Kappa	42,5	Súper Premium
Wiluf	Wiluf, 40 grados	40	Súper Premium
Capel	Monte Fraile, 42 grados	42	Súper Premium
Alto del Carmen	Alto del Carmen, The essence of muscat	40	Súper Premium
Horcon Quemado	Horcon Quemado 43°, 20 años barrica	43	Súper Premium
Bou Barrueta	Bou Barroeta, Luxstelle Gran Pisco, 50°, 9 años	50	Súper Premium
Tamaya	Tamaya	45	Súper Premium
Horcon Quemado	Horcon Quemado 1909	40	Súper Premium



ANEXO 5

Tabla 1: Análisis PESTEL

Factores Político	<p>(+/-) TLC's permiten rebajas arancelarias tanto de salida del Pisco como de entrada de otras bebidas como el whisky o Ron.</p> <p>(-) ley de tolerancia cero.</p> <p>(+) Servicios del gobierno de Chile apoyando la producción pisquera (CORFO, Pro Chile, INDAP, SAG, INIA.</p> <p>(+) Estabilidad política</p>
Factores legales	<p>(+) Zona de producción protegida por ley 18.455 y el Decreto N° 521 D.O Pisco. (permite asegurar calidad del producto)</p> <p>(-) Mayores exigencias tributarias.</p>
Factores económicos	<p>(+/-) Ciclo económico</p> <p>(+) Aumento del PIB</p> <p>(-) Inflación</p> <p>(+/-) Tipos de interés</p> <p>(+) Renta disponible</p>
Factores tecnológicos	<p>(+) Gastos gubernamentales en Infraestructura</p> <p>(+) Interés del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico.</p> <p>(+) presencia de entidades de apoyo en I+D+i</p>
Factores socioculturales	<p>(+) distribución de la renta</p> <p>(+) Niveles educativos consumidor más exigente e informado</p>
Factores ecológicos	<p>(+) cuidado al medio ambiente</p> <p>(+) Piscos orgánicos</p>

ANEXO 6

Tabla 2: Análisis Porter

Amenaza de Nuevos participantes	(-) bajo gasto en publicidad (-) bajos descuentos por volumen (-) fácil acceso a canales de distribución (-) bajos costos de salida (-) bajos requerimientos iniciales (+) industria consolidada	Alta amenaza
Poder de negociación de compradores	(+) clientes con alto poder de decisión (-) baja fidelización de marca (-) disponibilidad producto exclusivo	Medio poder de Negociación
Poder de negociación de proveedores	(+) Alta variedad de proveedores (-) exigencia de ventas mínimas (+) bajo costo de cambio	Medio poder de Negociación
Amenaza de Productos sustitutos	(-) Ron, whisky, vodka, Gin Vino Premium	Medio/Alto amenaza
Rivalidad entre Empresas existentes	(-) Numerosa cantidad de competidores (+) poca especialización en Pisco (-) bajos costos de salida (+) poco posicionamiento de marca	Alta Rivalidad

ANEXO 7

Encuesta a Turistas La Pisquería.

Nombre : _____
País de Origen : _____
Edad : _____
Genero : _____

Ha visitado anteriormente la ciudad patrimonial de Valparaíso?

Si
No

Si la respuesta anterior es "Si", cuantas veces a visitado la ciudad anteriormente?

Indicar cantidad:

Tiene pensado comprar recuerdos de Chile? (suvenirs)

Si
No

Cuanto estima que puede gastar en un suvenir para usted?

1 a 5 Us\$
6-10 Us\$
10-20 Us\$
sobre 21 Us\$

Cuanto estima que puede gastar en un suvenir para un familiar o amigo?

1 a 5 Us\$
6-10 Us\$
10-20 Us\$
sobre 21 Us\$

Ha probado el Pisco Chileno?

Si
No

Estaría dispuesto(a) a comprar una botella de Pisco Chileno como souvenir?

Si
No