



“DE LAS ALTURAS SOUR” Parte I

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

**Alumno: Juan Ismael Saldivar Jara
Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

Santiago, Octubre 2021

Tabla de contenidos

Resumen Ejecutivo	5-6
I. Oportunidad de Negocio	6-10
1.1 Producto Aspectos Distintivos	6-7
1.2 Oportunidad de Negocio	8-9
1.3 Capacidad para llevar a cabo el Proyecto	9-10
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	10-19
2.1 Análisis de la Industria	10-13
2.2 Competidores	13-15
2.3 Clientes	16-19
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	19-29
3.1 Modelo de Negocios	19-20
3.2 Descripción de la Empresa	21-22
3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global	22-25
3.4 RSE y Sustentabilidad	25
3.5 Estrategia de Crecimiento	26-27
3.6 Estrategia de Salida	27
3.7 RSE y Sustentabilidad	27-29
IV. Plan de Marketing	30-42
4.1 Objetivos de Marketing	30
4.2 Estrategia de Segmentación	30-31
4.3 Estrategia de Producto/Servicio	31-33
4.4 Estrategia de Precio	33-34
4.5 Estrategia de Distribución	34-35
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas	35-41
4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones Crecimiento Anual	41-42
4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma	42

V. Plan de Operaciones	43
VI Equipo del Proyecto	44
VII Plan Financiero	45
VIII Riesgos Críticos	46
IX Propuesta Inversionista	47
X. Conclusiones	48-49
Bibliografía	50

Anexos

Anexo N°1	Diario La Tercera “Sour en casa”	51
Anexo N°2	Revista CCU “El gran momento del Pisco Premium”	51
Anexo N°3	Publimark “Década dorada del Pisco Sour”	51
Anexo N°4	Diario La Tercera “Descontrol del Alcohol”	51
Anexo N°5	Emol “Consumo del Alcohol en los Chilenos”	51
Anexo N°6	Bio Bio Chile “El crecimiento de la venta online de alcohol”	51
Anexo N°7	Encuesta Preliminar	52-53
Anexo N°8	Encuesta Investigación de Mercado	54-58
Anexo N°9	Desarrollo Explicación Canvas	59-63

Índice de Tablas

Tabla N°1	Análisis Pestel	64
Tabla N°2	Análisis Porter	65-66
Tabla N°3	Matriz Competidores	66-67
Tabla N°4	Matriz Perfiles Competitivos	67
Tabla N°5	Descripción Modelo de Negocios CANVAS	67
Tabla N°6	FODA/Estrategias	67
Tabla N°7	DAFO	67
Tabla N°8	Cadena Valor	68

Tabla N°9	Recursos, Capacidades y Competencias	68
Tabla N°10	Mapa de Stakeholders	68
Tabla N°11	Programa de Publicidad	69
Tabla N°12	Estimación Demanda – Proyección Crecimiento Anual	69
Tabla N°13	Presupuesto de Marketing	70
Índice de Figuras		
Figura N°1	Estructura de Segmentación	71
Figura N°2	Mapa de Posicionamiento	71

Resumen Ejecutivo

En el presente Plan de Negocios se evaluará la factibilidad y atractivo en desarrollar un Pisco Sour Artesanal con certificación de calidad, el cual se ha denominado De las Alturas Sour.

En base a información de distintos estudios (ver Anexo 2-3 y Bibliografía 1-4), indican que en la última década en Chile la industria del pisco sour artesanal y sus derivados ha ido en un constante aumento, junto con el incremento del consumo per cápita anual. Adicionalmente, dichos datos señalan también un nuevo perfil de consumidor exigente, en busca de productos de calidad e higiene sobre todo con el factor Pandemia (covid19).

Por estas razones, De las alturas sour está alineado con esta marcada tendencia, ofreciendo un producto que cumple con tales características.

Es en este contexto que en los últimos años en ciertas ciudades del país, se han generado un boom de emprendimientos de sour artesanal donde en la mayoría de los casos no poseen autorizaciones sanitarias, patentes municipales, ni tampoco algún tipo de certificación de respaldo. Adicionalmente, al analizar estudios del comportamiento del consumidor, indican que los nuevos consumidores están buscando productos de mayor calidad e innovando en sus formas de consumo. Este factor generó la necesidad en desarrollar una investigación de mercado en un universo considerable de personas en las regiones de Tarapacá, Valparaíso y Metropolitana, donde los resultados confirman esa tendencia, en cuanto a oportunidades de negocio asociadas a la venta formal de Pisco Sour Artesanal con certificación de calidad, en un segmento clase media que está dispuesto a pagar por un producto de alto nivel de calidad.

El modelo de negocios "De las Alturas Sour" proyecta posicionarse en segmento B2C de individuos que consumen el producto regularmente, adicionalmente, ya que el sour artesanal se consume en alto volumen en Pubs, Restaurantes y Empresas de Eventos, es que consideran también abarcar el segmento B2B, desarrollando alianzas estratégicas en el ámbito comercial con estos tipos de negocios.

El Plan de negocios se proyecta a 5 años, considerando inversión en los primeros dos años en Iquique, posteriormente entre el tercer y cuarto año en Providencia RM., para finalizar en los dos últimos años en la ciudad de Viña del Mar.

Las proyecciones financieras son positivas, entregando rentabilidad anual de 13% aproximadamente, la cual con el transcurso de los años incrementará visualizando en base a proyección VAN positiva, junto con una TIR de un 57%.

En conclusión, las cifras proporcionan una perspectiva positiva en relación al atractivo de invertir en “De las Alturas Sour”.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y ASPECTOS DISTINTIVOS

Elaborar un pisco sour artesanal 100% natural con certificación de calidad, inicialmente en la zona norte del país.

Para la etapa inicial del proyecto de negocio eligieron la ciudad de Iquique, primero por el factor ZOFRI para reducir costos en las compras de tecnología para los procesos en la elaboración del producto, también en la adquisición de insumos, como por ejemplo las botellas de vidrio. Por otra parte, al interior de Iquique, tienen la posibilidad de adquirir 4 de los frutos más utilizados para elaborar los cuatro sabores más demandados por los consumidores en lo tocante a pisco sour artesanal, información que pudieron extraer a través de la investigación de mercado. Otro aspecto importante que respalda el desarrollo del negocio en la zona del norte de Chile, son las frutas, características en calidad y color, que no se pueden comparar con frutos de otras zonas del país.

Otro factor clave que complementa los puntos mencionados anteriormente, es la certificación con el sello de origen, lo que es relevante para sus estándares y normas de calidad.

En el mercado del pisco sour artesanal, la venta de productos la efectúan en términos generales de manera informal, elaborados en lugares rústicos, sin medidas sanitarias, lo que genera un riesgo a la salud de los consumidores, ya que no cumplen con los estándares sanitarios, ni de calidad. Existe otro riesgo, en cuanto a las materias primas, debido a que se desconoce la procedencia y el proceso de producción.

Esta necesidad la atienden personas que decidieron emprender, pero que en su mayoría no han formalizado, ni entregan ninguna seguridad sanitaria, ni menos estandarización del producto, en su calidad o cantidad.

Los potenciales competidores del pisco sour artesanal se mueven principalmente a través de redes sociales. La forma de competir lo hacen innovando en sabores y delivery 24/7.

En cuanto al proceso de fabricación, lo producirán en base a pisco sour de primera calidad, mezclado con pulpa de fruta natural, cuyo proceso de elaboración lo tendrán certificado, utilizando tecnología automatizada.

En relación a los aspectos distintivos del producto, destacan:

- Certificación de calidad Normas ISO en el tratamiento de las materias primas y en la elaboración del producto como respaldo de garantía al cliente.
- Segmentación del mercado objetivo enfocado a personas de clase media emergente, con poder adquisitivo y grupo etario que busquen acceder a productos de mejor calidad.
- Especialización del Producto que les permitirá desarrollar fórmula para que el factor sabor sea el mismo, independiente en el local en que lo compren, como sello diferenciador.
- Especialización en la venta del producto reflejada en la variedad de sabores para ofrecer.
- El modelo de negocios y estructura de costos les permitirá absorber el delivery, lo que a su vez les generará que el cliente pague un producto que tendrá integrado en su tarifa la entrega al domicilio.
- La interacción diaria con sus clientes, les generará una experiencia diferenciadora en la familiarización, posicionamiento y consolidación de la marca (énfasis en la fidelización).
- Desarrollarán una variedad de asociaciones estratégicas para la comercialización del producto, permitiéndoles importantes ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (marketing agresivo en redes sociales a través de Influencers).

1.2 OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

En los últimos años, el mercado del pisco sour artesanal en Chile ha crecido sosteniblemente, principalmente en segmentos predominantemente de mujeres con poder adquisitivo.

El factor covid19 ha incrementado el consumo de todo lo que es alcohol, pisco sour y sus derivados, como lo ejemplifica el reportaje del medio periodístico Biobio Chile con fecha 22/06/2020 en el cual titula “la venta online de alcohol ha crecido hasta 973% durante la pandemia” (ver Anexo 6).

Adicionalmente, el consumo anual per cápita de pisco en el mercado nacional también ha ido aumentando, como lo señala el estudio titulado “Chile duplica a Perú en Consumo de Pisco” (ver Bibliografía N°1).

Este aumento explosivo de este tipo de consumo, genera grandes oportunidades para que puedan alcanzar variados segmentos, sobre todo en aquellos consumidores más exigentes que gusten de un producto de calidad, tal como lo revela el reportaje de la revista CCU de fecha 03-04-2020 titulado “El gran momento del Pisco Premium y súper Premium” (ver Anexo 2).

Es en este contexto, en base a la investigación de mercado la cual se centró en verificar aspectos claves en cuanto a deseabilidad, valoración, disposición a usar y pagar en relación al pisco sour artesanal que les permitió respaldar el desarrollo del Plan de Negocios por intermedio de la aplicación de metodología de análisis (vía Encuesta), a una muestra inicial de 101 individuos (ver Anexo N°7), y posteriormente en una encuesta avanzada de 155 personas (ver Anexo N°8), consumidores en la región de Tarapacá, Valparaíso y Metropolitana, pudiendo concluir los siguientes puntos relevantes:

- Existen diferencias significativas en relación a la valoración de las características organolépticas (sabor y aroma), que son los más importantes para los encuestados al momento de medirlos como factores más esenciales para la decisión de compra, siguiendo por el color y la frescura del producto como aspectos diferenciadores, para finalizar como puntos menos considerados el envase, la marca y el origen.
- Se logró validar la deseabilidad satisfactoriamente, donde el 100% de los encuestados prefiere un producto cien por ciento natural, sin preservantes ni aditivos.

Esta contundente respuesta demuestra que actualmente las personas están preocupándose más de consumir productos de calidad, respaldados con certificaciones en que se cumplan con altos estándares incluso medioambientales, lo cual se confirma al momento de preguntarles por su interés en consumir un sour artesanal con dichas características antes mencionadas.

- Al tratar el factor de la frecuencia de compra del producto, se confirmó el consumo mínimo de 1 botella mensual en un 62,6% de los encuestados, lo que representa un alto porcentaje de personas que lo consumen constantemente.

- Con respecto a la disposición a pagar por un pisco sour artesanal de calidad, se validó que, independiente del sexo, un 80% de los encuestados prefiere en promedio ese tipo de producto a un precio de \$12.000, cuyo valor es alcanzable para el bolsillo de personas de clase media emergente.

- En cuanto a las preferencias de adquisición del producto, se ratifica que el consumo de pisco sour artesanal, independiente de la pandemia, un 62,6% de las personas va seguir prefiriendo la compra online, lo cual permite validar que el negocio se puede mantener en el tiempo (post pandemia).

1.3 CAPACIDAD PARA EJECUTAR EL PROYECTO

En primer lugar, cuentan con el respaldo para el capital inicial de la puesta en marcha del negocio. Con respecto al financiamiento, lo distribuirán un 80% a través de los socios y el 20% restante por intermedio de aporte de un inversionista o crédito bancario.

Tienen considerada la compra de maquinarias automatizadas para el proceso de elaboración del pisco sour artesanal, desde los exprimidores de frutas, coladores, envasado y etiquetado.

En cuanto a los clientes, desarrollarán una cultura en base a la fidelización, generando un feedback constante para un mejoramiento continuo, contemplando adicionalmente campañas en redes sociales para ampliar su clientela.

Con respecto a sus proveedores, generarán vínculos estratégicos sostenibles plasmados en acuerdos de negocios atractivos para ambas partes.

Planificará alianzas con los influenciadores con más seguidores en redes sociales en la ciudad donde tengan un local para que puedan lograr un fuerte impacto en el alcance del segmento objetivo.

En cuanto a los ingresos totales en proyección en el primer año, estiman una capacidad máxima de deuda en torno al 70%.

Tendrán a disposición activo corriente para los primeros 2 años, desglosado a grandes rasgos en efectivo, caja, cuenta bancaria, inversiones a corto plazo (maquinarias para la elaboración del producto), inventarios, etc.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

2.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Según un estudio de Publimark.cl titulado Tendencias. La década dorada del pisco, “Chile es el mayor consumidor de pisco a nivel mundial (ver Anexo 3). Se ubica en el tercer lugar de las bebidas alcohólicas más consumidas en el país (después de la cerveza y el vino), con un promedio de 2 litros anuales per cápita”.

La tendencia de los nuevos consumidores se resume en el hecho de que están buscando productos de mayor calidad e innovando en sus formas de consumo, se están atreviendo a probar nuevos cócteles.

Por consiguiente, la industria de fabricantes y comercializadores de pisco sour artesanal posee grandes oportunidades para generar negocios, considerando además el hecho que existen pocos potenciales competidores en relación proporcional al tamaño del mercado.

Actualmente en Chile la industria del pisco sour artesanal posee un mercado interno en desarrollo, pero la tendencia se da principalmente hacia la comercialización informal, sin permiso municipal de patente, autorización sanitaria, ni tampoco certificación de calidad en materias primas, o procesos. El canal de distribución central lo generan por intermedio de un delivery, vendiendo por las redes sociales.

En cuanto a los competidores de sour artesanal en Iquique, son en total 8 emprendedores que llevan pocos meses de existencia, y por lo tanto abarcan escaso mercado.

Con respecto a los consumidores, se encuentran las personas (principalmente mujeres), con poder adquisitivo para comprar este producto, que demandan pisco sour artesanal con sabor y aroma marcado en frutas frescas, con tonalidades suaves en pisco de calidad.

2.1.1 IDENTIFICACIÓN DE ACTORES CLAVES EN LA INDUSTRIA

Los actores relevantes de la industria de la fabricación y comercialización de pisco sour artesanal son los siguientes:

Productores:

En la actualidad la industria del pisco sour artesanal en Chile posee un mercado interno en crecimiento, dado que la mayoría lo produce informalmente, por lo tanto, es de fácil elaboración fabricándose desde los hogares. De los 8 emprendimientos fabricantes de este producto en la ciudad de Iquique, prácticamente todos poseen menos de un año de existencia y abarcan un escaso mercado en esa localidad. Eso genera una competencia igualitaria principalmente por redes sociales.

Distribuidores:

Dado que los productores son emprendimientos artesanales con limitada capacidad de producción diaria, en este tipo de industria no se encuentran por lo general distribuidores que puedan mover grandes volúmenes para la venta al por mayor. Además, para aspirar a un segmento de ventas en B2B tendría que ser una empresa que opere de manera formal cumpliendo con todas la exigencias legales.

Consumidores:

En cuanto a los consumidores abarcaría las personas que demandan pisco sour artesanal, turistas, pubs, restaurantes, bares o empresas de eventos que necesiten.

Actualmente, el mercado del sour artesanal se ha ido popularizando ampliamente en distintas ciudades del país ofreciendo variedad de sabores para un segmento determinado.

Instituciones Gubernamentales:

El Estado juega un rol preponderante en la regulación y desarrollo de la industria del pisco sour, debido a que establece el marco legal para que puedan operar cumpliendo con la normativa vigente.

El Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), es el ente del Estado que se encarga de regular el cumplimiento y la aplicación del Reglamento de Producción Pisquera en Chile. Dado que el pisco sour artesanal contiene alcohol, al proyectar la comercialización de este producto de manera formal, se hace necesario poseer autorización de esta institución.

Un segundo organismo del Estado relevante que posee la facultad legal, entre otras cosas, de autorizar sanitariamente el funcionamiento de locales establecidos es la SEREMI de Salud.

También otro órgano del Estado lo constituye el Servicio Impuestos Internos, facultado para aplicar y fiscalizar los impuestos actualmente establecidos, fiscales o de otro carácter.

2.1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA

Análisis Pestel:

En base al análisis se puede concluir que pese al difícil momento económico que se vive debido a la Pandemia, se vislumbran variadas oportunidades en el aumento de los consumidores de pisco sour artesanal, una de las razones es el hecho que la mayoría de las personas pasen más en sus hogares producto de las restricciones por el Covid19, existiendo un perfil de cliente en busca de este tipo de producto que sea de calidad.

(Ver detalle tabla N°1)

2.1.3 ANÁLISIS/RESPALDO DE LAS TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA

En la industria del pisco sour existen dos cambios de tendencias en cuanto al consumo. Por una parte, en los últimos 10 años en Chile, un aumento del consumo per cápita, evolucionando y ofreciendo una amplia variedad de productos, prueba de

ello, lo constituye el boom de emprendimientos de sour artesanal en algunas ciudades del país. El otro factor relevante, es el nuevo perfil de consumidor con mayor conocimiento del producto, con poder adquisitivo de clase media dispuesto a pagar por un pisco sour artesanal de calidad.

Lo anterior permite proyectar en el corto/mediano plazo, la necesidad de especialización en estos tipos de productos, junto con una exigencia en la calidad, lo que hace plantear la necesidad de trabajar el negocio del sour artesanal de manera formal.

2.1.4 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS (PORTER)

En base al análisis de las 6 fuerzas de Porter para la industria del pisco sour artesanal indica que el mercado de este producto es amplio con muchas empresas participantes (emprendedores), pero no consolidado. Existe una intensa competencia de productos similares con poca diferenciación. Pese a que en la ciudad de Iquique identificaron ocho competidores, éstos no están consolidados al tratarse de negocios del segmento Pymes con escaso tiempo de existencia y de recursos. La industria tiene un atractivo medio/bajo, al ser productos elaborados informalmente, es escasa la diferenciación o las ventajas competitivas que pueden desarrollar, por esta razón entre competidores resulta fácil la imitación.

En relación al segmento de mercado que desean abarcar en “de las Alturas Sour”, plantean un modelo de negocios que se enfoca en conquistar un nicho de pisco sour artesanal de alta calidad, junto con un mercado objetivo de clientes exigentes los cuales poseen un alto poder de negociación, en búsqueda de un producto de calidad.

(Ver detalle tabla N°2)

2.2 COMPETIDORES

Se debe separar el escenario en dos ámbitos, para competir por tiendas virtuales o contra ellas, solo se debe ser más eficiente con los tiempos de entrega y aplicar mejoras en el marketing, lo que provocaría como consecuencia mejorar los precios y lograr más competitividad.

En cambio, para generar espacio en las barras de locales establecidos, es necesario una mejora en los costos, con el propósito de ofrecer un precio competitivo y al mismo

tiempo, lograr el reconocimiento como marca para los clientes, esto quiere decir, que ellos soliciten “De las Alturas Sour” en sus locales. Con esto, lograrán atracción y fidelización de parte del cliente, junto con la necesidad del producto en los locales donde ellos asisten.

2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPETIDORES

En el segmento de mercado de la fabricación y comercialización de pisco sour artesanal en el que forma parte “de las alturas sour”, se pueden distinguir los siguientes competidores:

- **Emprendedores fabricantes/vendedores informales de pisco sour artesanal:** los que se encuentran en esta categoría se caracterizan por ser en su mayoría personas naturales que elaboran un producto rústico en las cocinas de sus casas, de manera informal sin medidas sanitarias, ofreciendo variedad de sabores, vendiendo por redes sociales sin pagar impuestos. No poseen estrategias de precios, más bien averiguan por sus medios el promedio de valores en ventas por el mismo producto para equipararlos.
- **Pymes fabricantes/vendedores formales de pisco sour artesanal:** en este perfil están aquellas personas con capital necesario para invertir en un negocio, que han decidido formalizar a través de una sociedad, poseyendo la infraestructura, mano de obra y maquinarias indispensables para cumplir con las exigencias sanitarias, junto con certificar los procesos con sello de calidad. Dada las ventajas competitivas sobre los competidores que producen el pisco sour artesanal informalmente, generan grandes volúmenes de compra en insumos y/o materias primas, con poder de negociación con los proveedores y una estructura de costos más bajas, al poseer un segmento de clientes con poder adquisitivo dispuesto a pagar por un producto de calidad, como también al automatizar gran parte de los procesos de fabricación.

2.2.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES

En relación a los competidores, se pueden distribuir en dos grandes grupos:

A) Pymes fabricantes/vendedores formales de pisco sour artesanal.

Fortalezas:

- Capacidad financiera.
- Posicionamiento de la marca.
- Ampliación a través de sucursales en el país.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Atraen masas de consumidores.
- Poseen ventajas competitivas.
- Diferenciación en el producto.
- Alta calidad en los productos.
- Alto nivel de higiene en la elaboración de los productos.
- Venta formal (ventajas para créditos, proyectos, etc.).

Debilidades:

- Poca variedad de productos.
- Venta en proceso de especialización.

B) Emprendedores fabricantes/vendedores informales de pisco sour artesanal.

Fortalezas:

- Capacidad de visibilización por redes sociales.
- Elaboran productos al mínimo costo.

Debilidades:

- Escasa capacidad financiera.
- Poco posicionamiento de la marca.
- Escasa variedad de productos.
- Poca atención personalizada.
- Baja calidad en los productos.
- Falta higiene en la elaboración de los productos.
- Venta informal.

2.3 CLIENTES

2.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSUMIDORES

El pisco sour artesanal en los últimos años se ha ido masificando en la población chilena. Entre los variados segmentos que abarca, se distingue uno en particular que cada vez está tomando mayor fuerza, como lo es el segmento de personas de clase media dispuestas a pagar por un producto de calidad. Se puede decir con base que este tipo de producto está en proceso de desarrollo.

Perfil del consumidor chileno

En cuanto al segmento de los piscos sour artesanales es uno solo. Están elaborados en base a frutas como materias primas y con un porcentaje de pisco, cuyo valor en el mercado está entre los \$9.000 a \$13.000 pesos la botella de litro.

Con respecto al perfil de los consumidores de este tipo de producto, los estudios considerados en este proyecto, sumada la investigación de mercado elaborada, confirman que se trata mayoritariamente de mujeres del segmento clase media, con edades que oscilan entre los 25 a 45 años, que buscan productos de calidad y buen sabor para compartir en juntas de amigas, como bajativo, en coctelería o para obsequiar.

Características:

- Nivel educacional universitario. Profesionales.
- Estabilidad económica.
- Poder adquisitivo nivel clase media emergente.
- Gusto exigente (en búsqueda de calidad).

2.3.2 MACRO Y MICRO SEGMENTOS

En la macro segmentación “de las alturas sour” identifica dos grupos: los clientes B2C y los intermediarios en la categoría B2B (restaurantes, pubs, empresas coctelería). Cada grupo posee características definidas unidas principalmente en el beneficio final buscado.

Esta segmentación se efectúa dado que los factores geográficos, demográficos y psicológicos, no generan diferencias significativas.

En cuanto a la finalidad de los productos es relevante indicar que los clientes B2C buscan suplir una necesidad de obtener un pisco sour artesanal de calidad, mientras que los clientes B2B buscan hacerse de un buen fabricante que lo elabore al por mayor negociando estrategias comerciales convenientes con un sour artesanal de alta calidad.

Dado que se trabajará con segmento B2B en base alianzas estratégicas no sólo en la comercialización sino también promoviendo el producto en locales establecidos, generando instancias en degustaciones en un ambiente cercano de compartimiento, es que en los primeros cinco años no se tiene considerado canales de venta masivos, sino acotados, con el propósito de posicionar paulatinamente la marca “de las alturas sour”, familiarizándose con el público que frecuenta locales como los mencionados.

2.3.3 TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO

Se estima que el tamaño de mercado de consumidores de pisco sour artesanal asciende a 136.276 personas. Para el cálculo se consideró la población local de la comuna de Iquique en proyección al 2021 que alcanza los 227.127 habitantes (según fuentes del Instituto Nacional de Estadísticas). De este dato, se extrae el 60% de esa población que representaría aquellas personas que consumen alcohol por lo menos dos veces a la semana (según Estudio Nacional de Drogas en Población general del SENA. Ver Bibliografía N°5).

Uno de los datos relevantes lo constituye el hecho que en tiempos de pandemia aumentó significativamente el consumo de alcohol.

En base a la información que elaboraron en la investigación de mercado, en cuanto a los competidores, existen 8 distintas marcas, lo que les genera una cantidad significativa en el mercado. En cuanto a los precios, los determinaron en proyección de 1 año.

Según datos en cuanto a preferencias de los clientes, estiman que conquistarán a través de la propuesta de valor un 2% de la demanda en el segundo semestre del

primer año, para luego, alcanzar un 6% del mercado en el transcurso del segundo año, gracias a su estandarización de sabores y certificación del producto.

2.3.4 MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS

Tabla N°4 Matriz Perfiles Competitivos

Factores críticos del éxito	Peso %	Tiendas Formales		Tiendas Informales	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Capacidad financiera	25%	5	1,25	2	0,5
Especialización	10%	4	0,4	2	0,2
Atención Personalizada	10%	4	0,4	2	0,2
Calidad del producto	15%	5	0,75	2	0,3
Higiene del producto	15%	5	0,75	2	0,3
Variedad sabores	5%	4	0,2	4	0,2
Ubicación de la tienda	5%	4	0,2	4	0,2
Variedad del producto	5%	2	0,1	2	0,1
Asociatividad con otros	10%	4	0,4	1	0,1
	100%		4,45		2,1

1	Amplia Debilidad
2	Debilidad
4	Fortaleza
5	Plena Fortaleza

2.3.5 CONCLUSIONES

En base al resultado de los análisis del mercado de la elaboración y venta del pisco sour artesanal, se puede concluir que el mercado formal posee un atractivo medio/alto en comparación al informal, basado en los siguientes aspectos:

Factores que afectan el atractivo

- La informalidad afecta en distintos aspectos el negocio.
- El enfoque en un solo tipo de producto limita la diversificación.

Factores que favorecen el atractivo









- Nicho del pisco sour artesanal formal y de calidad, no explorado.
- Aumento del consumo per cápita del pisco, junto con sus derivados.
- Crecimiento demanda de pisco sour artesanal de calidad.

- Aumento del segmento de clase media en busca de productos de calidad.
- Márgenes atractivos en ganancia.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

Tabla N°5 CANVAS

<p>SOCIOS CLAVES </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveedor Materias Primas (frutas) ✓ Empresa Delivery ✓ Influencer – Embajadores ✓ Proveedor de Pisco ✓ Proveedor de Envases ✓ Proveedor de Etiquetas ✓ Proveedor de Hielo ✓ Proveedor de Agua ✓ Empresa de Marketing. ✓ Proveedor Máquinas (fabricante) ✓ Empresa Mantenimiento Refrigeración ✓ Pubs y Restaurantes (B2B) 	<p>ACTIVIDADES CLAVES </p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del Pisco Sour • Marketing • Conocimiento Proceso Productivo • Construcción de la Marca • Conocimiento Normas de Calidad • Atención al Cliente • Conocimiento Prevención Riesgo • Venta del Producto • Distribución Directa • Control de Calidad • Búsqueda de Clientes • Fidelización. • Relacionamiento. 	<p>PROPUESTA VALOR </p> <p>B2C Ofrecemos un Pisco Sour 100% Artesanal, garantizado por certificación de calidad en el origen de sus materias primas, como también en sus procesos de preparación/elaboración, y cumplimiento en las normas medio ambientales.</p> <p>B2B Fabricamos un tipo de Pisco Sour que además de ser 100% artesanal, posee un respaldo de calidad que abarca desde la elaboración, los insumos, proceso envasado, hasta el producto terminado. Adicionalmente, existe un compromiso con la sostenibilidad como política de la empresa, reflejado en todos sus procesos. Pecosour exige a sus proveedores que También cuenten con certificación de Calidad.</p>	<p>RELACIONES CON LOS CLIENTES </p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Red de Clientes (Instagram, Facebook) ➤ Degustaciones ➤ Facilitación en Compra/Envío del Producto ➤ Encuesta de Satisfacción ➤ Asesorías en Preferencias de sabores 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES </p> <p>B2C</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rango Edad 26 – 45 Que gusten de un trago artesanal certificado, con marcado sabor y aroma a frutas frescas. <p>B2B</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pubs – Restaurantes Empresas de Coctelería
	<p>RECURSOS CLAVES </p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exprimidores Industriales ▪ Jugueras Industriales ▪ Frigorífico ▪ Envasado Industrial ▪ Sanitización Industrial ▪ Stock ▪ Computadores ▪ Registros Sanitarios ▪ Patente Alcohol ▪ Aplicaciones Pagadas ▪ Vehículos Delivery ▪ Aspectos Económicos ▪ Factor Humano ▪ Capacitación ▪ Perfiles de Redes Sociales 		<p>CANALES DE DISTRIBUCIÓN </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Venta Directa (tienda online) ✓ Venta por Redes Sociales ✓ Despacho a Domicilio ✓ Puntos de Venta Físico ✓ Página Web 	
<p>COSTOS FIJOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuentas Servicios Básicos ➤ Patente de Alcohol ➤ Sueldos Fijos ➤ Insumos (materias primas) ➤ Proveedor de Pisco ➤ Vehículo (transporte productos) ➤ Sala Frigorífico ➤ Arriendo (local – instalaciones) 	<p>COSTOS VARIABLES </p> <ul style="list-style-type: none"> - Costo por Botella - Sueldo Variable de Vendedores - Publicidad - Marketing - Distribución 	<p>FUENTES DE INGRESO </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Venta Pisco Sour distintos sabores. ✓ Capital Inicial Socios 70% ✓ Aporte Inversionista 30% 		

Desarrollo Explicación Canvas (Ver Anexo N°9)

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Nombre

“DE LAS ALTURAS SOUR”

Misión

Ser una empresa que se especializa en fabricar pisco sour artesanal con altos estándares de calidad

Visión

Ser reconocidos nacionalmente como comercializadores de sour artesanal con un sello único y diferenciador en la calidad y sabor del producto

Objetivos

- Una empresa que esté certificada en calidad en todos sus procesos.
- Especializarse en el pisco sour artesanal.
- Desarrollar una fidelización con el cliente cercana con un constante feedback.
- A través de alianzas estratégicas en la comercialización del producto, generar marketing agresivo en redes sociales.

Valores

- **Responsabilidad Social:** Una empresa con un compromiso social aporta en la mejora de las condiciones de vida en las zonas o ciudades donde trabaja, impulsando iniciativas que traigan como consecuencia el crecimiento de la comunidad.
- **Transparencia y Honestidad:** La comunicación en los negocios basada en transparencia con los clientes y proveedores, es un indicador que potencia la confianza en la empresa.

- **Respeto por el Ser Humano:** Es uno de los principios elementales más importantes del mundo y en la ética empresarial también es fundamental, dado que es factor clave en las relaciones entre los clientes, proveedores y el equipo de trabajo en general.

3.3 ANÁLISIS INTERNO

3.3.1 ANÁLISIS FODA Y SUS ESTRATEGIAS

Tabla N°6 FODA/Estrategias

	POSITIVOS Para alcanzar objetivos	NEGATIVOS Para alcanzar objetivos
INTERNOS Atributos de la Empresa	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> - Variedad sabores. - Especialización producto. - Especialización personal. - Tecnología automatizada. - Procesos certificados. - Cultura organizacional. - Innovación negocio formal. 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> - Empresa emergente. - Escasa variedad productos. - Volumen venta inicial bajo.
EXTERNOS Atributos de la Empresa	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - Escaso desarrollo venta de pisco sour artesanal formal. - Pocos productos con respaldo certificación calidad. - Aumento en Chile consumo per cápita pisco y derivados. - Ventajas competitivas 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica nivel país. - Aumento impuestos. - Trabas gubernamentales. - Altas tasas interés créditos.

Líneas Estratégicas D.A.F.O.

Tabla N°7 DAFO

	<p>Estrategias Ofensivas</p> <ul style="list-style-type: none">- Aprovechar formalidad del negocio, especialización y certificación de calidad para conquistar amplio segmento en busca de un buen pisco sour artesanal.	<p>Estrategias Defensivas</p> <ul style="list-style-type: none">- Formar alianzas comerciales estratégicas con perfil de clientes B2B para la masificación del producto y difusión del modelo de negocios.
	<p>Estrategias Reorientación</p> <ul style="list-style-type: none">- Aplicar estudios de mercado semestral para analizar posicionamiento del producto; generar estrategias de mejoras en la posición de negociación con los proveedores.	<p>Estrategias Limitación Daños</p> <ul style="list-style-type: none">- La gerencia debe dar prioridad en que se ejecute una gestión financiera eficiente de excelencia, para que exista margen para afrontar los variados cambios económicos u/o tributarios a nivel nacional.

3.3.2 CADENA DE VALOR

Tabla N°8 Cadena Valor

INFRAESTRUCTURA: Acondicionamiento del Local				
GESTIÓN DE RRHH: Capacitación Producto - Ventas				
DESARROLLO TECNOLÓGICO: Utilización de las Redes Sociales				
APROVISIONAMIENTO: Gestión Stock Producto - Bajo Almacenamiento				
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POST VENTA
<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda proveedores. - Cotización insumos. - Cotización de materias primas. - Selección insumos y 	<ul style="list-style-type: none"> - Transporte de productos. - Producción de Pisco Sour Artesanal 	<ul style="list-style-type: none"> - Despacho pedidos a clientes (Delivery). - Logística transporte de insumos y materias primas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas con Influenciadores de RRSS. - Estrategias mensuales de Marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantía para clientes en caso de producto defectuoso o dañado (cambio).

3.3.3 RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS

Tabla N°9 Recursos, Capacidades y Competencias

Recursos	Tipo de Recurso	Recomendaciones
Capacitación del RRHH	Distintivo	Capacitar al personal de forma permanente genera atención distintiva, personalizada y cercana, lo cual permitirá que sea una tienda especializada.
Relaciones con Proveedores	Estratégico	La alianza comercial estratégica permite potenciar los productos, y a su vez, el abastecimiento dispensable.
Venta Formal del Productos	Distintivo	El desarrollo de un modelo de negocios con venta formal de pisco sour artesanal, permitirá ser una tienda distinta a los competidores informales.
Desarrollo RRSS	Estratégico	Logrará promocionar y difundir el producto, junto con el concepto de negocio, adicionalmente, la fidelización de los clientes con venta personalizada.

Capacidades	Tipo de Capacidad	Recomendaciones
RRHH Idóneos	Central	Poseer recursos humanos especializados, con enfoque a la atención al cliente y a la venta personalizada, con amplio conocimiento del producto.
Gestión Almacenaje Productos	Central	Una de las capacidades importantes es mantener una excelente gestión entre la producción, las ventas y el stock diario.
Gestión Estratégica Marketing	Central	La alianza con Influenciadores, publicidad, plataforma web y ubicación de la tienda, son capacidades claves para posicionar y consolidar el negocio.
Alianzas Estratégicas	Central	Construir alianzas estratégicas con clientes B2B, proveedores y empresas complementarias, para visibilizar, potenciar y masificar el producto.

3.3.4 VENTAJAS COMPETITIVAS

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

La ventaja competitiva por la cual se diferencia “de las alturas sour” es la venta formal de pisco sour artesanal, con respaldo de calidad a través de certificación ISO y a la especialización del producto.

Esta ventaja estará fundamentada en los siguientes factores:

- Ser referente en la comercialización formal.
- Construir una marca de prestigio sustentada en la certificación de calidad y en la experiencia del cliente con el producto.
- Ser una tienda especializada.
- Ser una alternativa distinta para el segmento de personas exigentes que buscan un producto diferenciador.

3.4 ESTRATEGIA DE ENTRADA

Para el ingreso de la tienda al mercado de la fabricación y comercialización formal del pisco sour artesanal, cuyo producto sea posicionado con un prestigio único por cumplir altos estándares de calidad, inicialmente desarrollado en la ciudad de Iquique, se elaborarán los siguientes pasos:

1. Acondicionamiento y desarrollo de la tienda en el sector céntrico de la ciudad.
2. Inversión en el capital humano para la especialización en el producto y hacia la atención del cliente.
3. Generación de alianzas comerciales con Proveedores y empresas que posean productos complementarios, para cooperaciones estratégicas.
4. Difusión del producto a través de un plan de marketing que incluye acuerdos con Influenciadores en RRSS, visibilización en medios de comunicaciones, flyers en sectores de la ciudad, eventos en degustación, etc.

3.5 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISIÓN GLOBAL

Según información recopilada a través de la investigación de mercado, permite afirmar que este negocio es una interesante oportunidad, tanto para iniciar con un local como también para en un mediano plazo expandirse mediante las “Dark Kitchen“, donde podrían preparar y distribuir rápidamente, lo que les permitiría concentrar los esfuerzos en poder ser más eficiente con los tiempos de entrega y sobre todo, permitiría en algún momento probar otras variantes, como por ejemplo, incluir tablas o acompañar sour con agregados (comida).

Por consiguiente, la estrategia de crecimiento la fundamentan inicialmente en la consolidación, difusión y crecimiento en distintas ciudades estratégicas del país, comenzando por la región de Tarapacá, posteriormente la Metropolitana y la Quinta región. Para lo cual, los pasos se resumen en los siguientes:

a) Año 1 - Año 2

Los primeros seis meses, buscarán potenciar la marca, captar clientes, hacerse conocidos en la ciudad de Iquique.

Al finalizar el primer año, proyectan generar un delivery propio, según evaluación financiera positiva al término de ese período, que les garantice disminuir costos de entrega, con el objetivo de abarcar zonas geográficas más alejadas u otras comunas. En el segundo año contemplan captar más clientes y crecer en posicionamiento mediante influencer y campañas por redes sociales, con esto esperan captar entre el 15% y el 30% del mercado.

b) Año 3 - Año 4

En el tercer y cuarto año, pondrán en marcha el plan de expansión, inaugurando un local en la comuna de Providencia, en la región Metropolitana, con una marcha blanca de 6 meses, con variedad de ofertas y promociones, para luego ir ampliando la carta y sabores ofrecidos, a medida que se logre consolidar.

c) Año 5 - Año 6

En el quinto y sexto año, se enfocará en consolidar los negocios de Iquique y Providencia en Santiago, invirtiendo en Marketing por redes sociales.

Adicionalmente, a finales del quinto año, se ejecutará estudio de mercado, junto con una posterior puesta en marcha de la primera sucursal en la quinta región (Viña del Mar).

d) Año 7

En el séptimo año evaluarán la inyección de capital para adquirir en la ciudad de Santiago un lugar propio con instalaciones, maquinarias, bodegas y estructura necesaria para el proceso de fabricación del pisco sour artesanal al más alto nivel. Esto se proyecta como el primer paso hacia la internacionalización del producto, aprovechando el fomento a las exportaciones que posee el estado de Chile a través de sus órganos técnicos como por ejemplo ProChile.

3.6 ESTRATEGIA DE SALIDA

En el escenario hipotético en que el modelo de negocios no genere los ingresos esperados, consideran en proyección las siguientes estrategias de salida que permitan disminuir el impacto financiero por abandonar el negocio:

1. Venta de la tienda

Ofrecer a interesados en comprar la tienda junto con los muebles, artículos de oficina y maquinarias, que tengan la intención de continuar con el concepto de la venta de pisco sour artesanal o derivados.

2. Liquidación de activos

Podrán vender los productos a precio de liquidación a distribuidores, o consumidores mayoristas.

3.7 RSE Y SUSTENTABILIDAD

- STAKEHOLDERS

- Proveedores de Pisco
- Proveedores de Materias Primas (frutas)
- Empresa Delivery
- Influenciadores - Embajadores

- Proveedor de Envases
- Proveedor de Etiquetas
- Proveedor de Hielo
- Proveedor de Agua
- Empresa de Marketing
- Municipalidad de Iquique
- Servicio Impuestos Internos
- Bancos
- SAG
- Seremi de Salud

- DETERMINACIÓN DE IMPACTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONÓMICOS

- **Certificación Medio Ambiental en los procesos de Elaboración (Social)**
 En una sociedad cada vez más consciente en el cuidado del medio ambiente, resulta ser un valor agregado importante desde la perspectiva social, certificar cada proceso de elaboración del producto, para garantizar altos niveles de exigencias en el cuidado de la naturaleza.
- **Utilización de Material Reciclable en la Fabricación (Ambiental)**
 Prevén utilizar material reciclable en los elementos en que elaborarán el producto, para lo cual trabajarán en campañas para que los clientes puedan concientizar en una cultura recicladora, devolviendo material de ese tipo ofreciendo un descuento en la próxima compra.
- **Aporte a la Empleabilidad (Económico)**
 En cada ciudad donde comience a funcionar un local “De las Alturas Sour”, permitirá generar trabajo para distintos cargos.

Tabla 10. Mapa de Stakeholders

	Objetivo o Resultado	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
				De impacto +	De impacto -	
Personal	Incrementar las ventas en X %	Mucho interés	Mucha Influencia	Alto nivel de compromiso organizacional, desarrollo profesional, atención al cliente, fidelización mediante promociones y habilidades comunicacionales para atender de buena forma las ventas.	No estar motivados por que cuesta captar clientes y con esto no cumplir las metas de ventas	Se incorpora como política que los sueldos sean un poco ms altos que el mínimo y que tengan bonificación por ventas y premios e incentivos por atención al cliente.
Comunidad	Vender productos pensando siempre en reciclar y cuidar el medio ambiente	Mucho interés	Mucha Influencia	Participación activa entre comunidades de reciclaje, dirigentes y empresas relacionadas a esto, juntas de vecinos.	No participar activamente en reuniones con temas relacionados al reciclaje	Realizar alianzas con las juntas de vecinos y comunidades para reciclar botellas y envases.
Proveedores	Se respetarán condiciones de pago justo con todos los proveedores de insumos y colaboradores	Alto Nivel de Interés	Bajo nivel de influencia	Pagar en no mas de 30 días de entregado los productos a los clientes o iniciado el mes.	No cumplir el plazo de pago a proveedores	Se fomentara el pago a corto plazo a todos nuestros proveedores, de la misma forma que se quiere lograr una relación a largo plazo y de confianza y lealtad.
Clientes	Entregar al cliente productos 100% artesanales y hechos con calidad superiores. Personalizando sus sabores y opciones de venta.	Alto Nivel de Interés	Bajo nivel de influencia	Realizar el incremento de 10% en ventas mensuales y sabores ofertados para ampliar nuestra carta. Explorar la venta de productos complementarios para agrandar nuestras utilidades y hacer mas rentable la operación	Que no logremos realizar el incremento realizado o nuestros productos complementarios no gusten.	En un principio nuestra oferta consiste en 4 sabores para luego llegar a 12 o más.

Fuente: Elaboración propia.

IV. PLAN DE MARKETING

4.1 OBJETIVOS DE MARKETING

- Lograr al cabo del primer año de funcionamiento, una fidelización del 90% de los clientes que prueben el producto, fundamentada en la experiencia personal en cuanto a calidad, servicio y atención personalizada.
- Al finalizar el segundo año de funcionamiento, que la marca del producto sea conocida por el 50% de los usuarios en redes sociales con residencia en la ciudad de Iquique. Esto lo medirán en base a las herramientas de promociones y estadísticas que proporcionan las redes sociales.
- Lograr un total en ventas sobre los MM \$55 anuales el primer año de funcionamiento.
- Lograr ventas sobre los MM \$84 anuales en el tercer año de operaciones.
- Al tercer año de funcionamiento, lograr que un 25% de la población total de Iquique sean clientes, considerando un universo de 227.127 habitantes (datos proyección 2021 INE).
- Al sexto año proyectan incrementar las ventas en un 35%

4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

En base al análisis de resultados que desarrollaron a través de la investigación de mercado (ver Anexo N°8), el segmento que apuntarán será:

Segmento Objetivo

- Proyectan un 59,4% de mujeres, entre edades de 26 a 45 años (B2C)
- Enfocan abarcar Pubs, Restaurantes, Empresas de Coctelería (B2B)

Segmento Potencial

- Mujeres desde 20 a 50 años, con acceso a transferencias bancarias, con residencia en la ciudad de Iquique.

(Ver Estructura de Segmentación en Figura N°1)

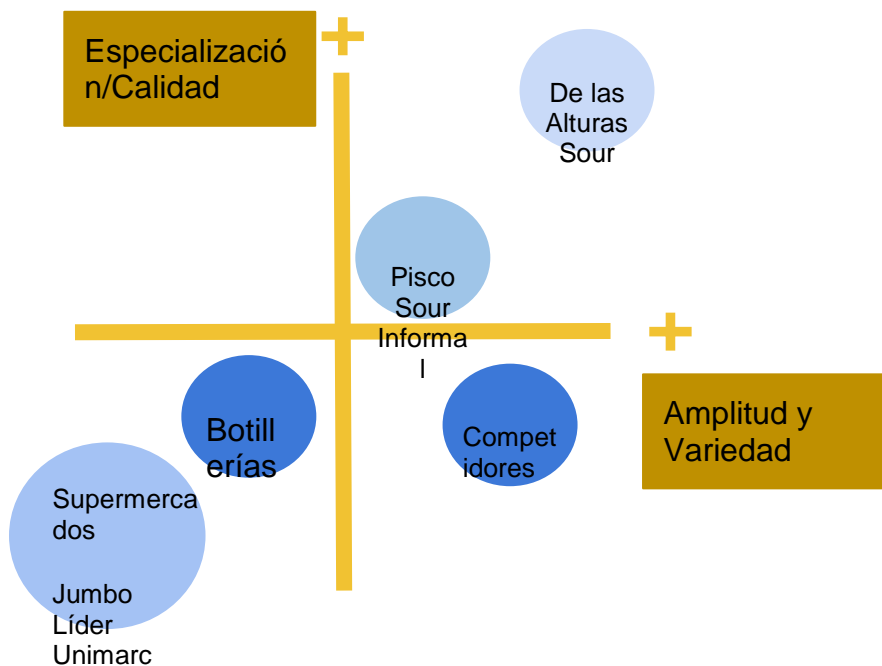
Buscan satisfacer la necesidad de coctelería de buena calidad, sabores innovadores, insumos frescos y tonos cargados de fruta.

En cuanto al posicionamiento, se busca:

- Modelo de negocios formal.
- Producto con certificación de calidad.
- Construcción de una marca cercana a los clientes.

(Ver Mapa de Posicionamiento en Figura N°2)

Figura 2. Mapa de Posicionamiento



Fuente: Elaboración propia.

4.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO

La columna vertebral en cuanto al valor que “De las Alturas Sour” proporcionará se centra en la calidad, la formalidad y el servicio personalizado hacia los clientes. Por lo tanto, la amplitud de la oferta, lo fundamentan en un tipo de pisco sour artesanal de calidad que podrán adquirir las personas, junto con la formalidad del negocio en lo concerniente a autorizaciones sanitarias, comerciales y certificación en sus procesos.

Lo anterior, lleva a fundamentar el producto en el siguiente concepto:

Formato de Venta: el servicio para la comercialización del sour artesanal, ofrecerá un abanico de opciones para la adquisición, manteniendo como base la personalización con los clientes, generando un feedback constante que será clave para desarrollar una política eficiente de fidelización en el tiempo.

La garantía de calidad que ofrecerán a los clientes se asegurará mediante la certificación oficial de la norma ISO HACCP la cual entrega los siguientes beneficios:

- Garantiza la inocuidad de los productos, mediante la evaluación y prevención de riesgos sanitarios.
- Optimización de recursos (control de procesos críticos, reducción de reclamos, devoluciones y rechazos).
- Dar cumplimiento a los requisitos establecidos por la autoridad sanitaria.
- Certificación de calidad en la cadena alimenticia (cosecha, elaboración, almacenamiento, envasado, transporte y comercialización).

De esta forma se respalda integralmente la calidad hacia los clientes, en la trazabilidad del proceso completo de la cadena alimenticia.

Formato Ventas

a) Inicialmente se venderá sólo un tipo de producto (pisco sour artesanal), con amplia variedad en sabores.



Fuente: Elaboración Propia

b) Para los clientes B2C ofrecerán el producto por unidad y para B2B al tratarse de ventas al por mayor, por cajas de 6 a 12 unidades cada una.



Formato clientes B2C. Fuente: Elaboración Propia



Formato clientes B2B. Fuente: Elaboración Propia

4.4 ESTRATEGIA DE PRECIO

Inicial - Mediano Plazo.

Los precios en “De las Alturas Sour” lo definirán en base al total de costos (fijos y variables), considerando también un margen específico que les permita la viabilidad del negocio y el cumplimiento de la rentabilidad esperada en proyección.

Adicionalmente, no se tiene contemplado un aumento significativo en los precios entre la etapa de penetración en el mercado a un corto plazo (primeros 2 años), en cuanto a materias primas y en sus ingredientes asociados.

Perspectivas a considerar.

- El factor precio lo establecerán en relación a los costos totales, junto con un margen de referencia que les permita respaldar financieramente el negocio.
- El valor del producto lo fijarán en una medida superior de un 20% sobre los precios de la competencia que ofrecen productos similares pero fabricados de manera informal.

Resulta relevante aplicar sobre el precio de la venta el porcentaje indicado anteriormente, al tratarse de un negocio formalizado donde cancelan por concepto de impuestos, patentes y permisos, costos mensuales o semestrales, lo cual exige manejar las ventas en un valor superior que considere estos aspectos, junto con un margen que les permita amortiguar costos adicionales en la elaboración.

Dado que se desarrollará una estrategia de diferenciación, el segmento de cliente objetivo estará dispuesto a pagar el costo del producto, premiando la diferenciación reflejada en la formalidad del negocio, la certificación de calidad en el producto, junto con el profesionalismo entregado en la atención personalizada.

- Formas de Pago: Entre las diversas alternativas para cancelar el producto dispondrán de hacerlo en efectivo, débito, crédito, transferencia y webpay.

4.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

4.5.1 Principales Canales

En relación a los canales de distribución que se utilizarán en la comercialización del producto, se identifican los siguiente:

- Web: El servicio se vende a través de redes sociales y página de internet.
- Despacho a domicilio para clientes B2C (Principal)
- Despacho a dirección comercial hacia clientes B2B (Principal)
- Presencial en tienda (dependiendo fases contingencia COVID19)
- Participación en eventos degustaciones.

4.5.2 Redes Sociales y Página Web

a) Redes Sociales

- Instagram

Será el medio principal de posicionamiento del producto en lo tocante al desarrollo de mercado del pisco sour artesanal.

- Facebook/twitter

Los utilizarán como medios adicionales o complemento para difundir la comercialización del sour.

b) Sitio Web

Construirán una página web con el propósito de proporcionar información más detallada de sus productos a los potenciales clientes, como por ejemplo, certificación de calidad, diversidad de sabores, el cómo opera la empresa en aspectos formales, tipo de servicio, promociones, información de eventos, etc.

Es relevante indicar que el sitio web tendrá una plataforma amigable para las compras en línea.

4.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS

4.6.1 Estrategia de Comunicaciones

Con respecto a la estrategia de comunicación, estará enfocada en los clientes finales conformados por el segmento B2C y por otro lado, el intermediario por intermedio del denominado B2B. Por consiguiente, se elaborarán estrategias de tipo Pull y Push que a continuación se explican.

Estrategia Pull

Enfocado en acciones de marketing en busca de los clientes consumidores finales, con el propósito de atraerlos hacia la marca. Se ejecutará en base a un mix de comunicaciones que se definirá en el siguiente punto, que permita lograr inicialmente los siguientes objetivos:

- Atracción de clientes B2C a través de Redes Sociales (Visibilidad)

- Referenciaciones positivas de clientes para mayor captación.

Estrategia Push

A través de los intermediarios (B2B), enfocarán los esfuerzos en abarcar los siguientes segmentos:

- Bares o Restaurantes
- Empresas de Coctelería

El propósito de estos perfiles de segmentos es potenciar los esfuerzos de marketing. Para el caso de los bares o restaurantes , el estímulo generará un mayor consumo en sus locales establecidos.

Con respecto a las empresas de coctelería, la estrategia se basará en posicionar el producto en base a la experiencia positiva de los clientes.

4.6.2 Herramientas de Promoción y Presupuesto

En base a las estrategias de comunicación descritas anteriormente, considerando el mercado amplio y masivo que se apunta para los dos segmentos, han determinado las siguientes herramientas de promoción para los productos:

4.6.2.1 Mix de Comunicación

- Influenciadores colaboradores que tengan la mayor cantidad de seguidores de la región/ciudad en sus redes sociales, cuya recomendación y publicidad diaria, les permitirá alcanzar un gran número de personas, junto con los beneficios en ventas.
- Alianza estratégica comercial con el segmento B2B con los cuales les venderán el producto al por mayor, para que a su vez, se logre un acuerdo en el cual ambas partes se vean favorecidos, y por el lado de la empresa, publicitando sus locales y/o negocios a través de RRSS y Web, a cambio de precios convenientes para venderles el sour artesanal certificado.
- Publicidad en radios o canales de televisión locales.
- Marketing a través de medios electrónicos.
- Publicidad en el local donde se vende el sour artesanal.

- Mini stand en restaurantes o bares asociados.

4.6.2.2 A quien va dirigido

Es importante especificar que la mayoría de las promociones que desarrollará “De las Alturas Sour” estará dirigida al segmento objetivo B2C (usuario final), ya que pese a tener un mercado medianamente mayorista en el segmento B2B, el primero será el pilar fundamental en las campañas de publicidad.

En cuanto a la promoción dirigida a los mayoristas, lo plasmarán en alianzas estratégicas de carácter comercial, beneficiosa para ambas partes. Dentro de este segmento se pueden mencionar:

- Restaurantes asociados.
- Empresas de coctelería.
- Bares asociados.

4.6.2.3 Identificación herramientas específicas, medios, público objetivo

a) Redes Sociales

En la actualidad, las redes sociales son el medio de comunicación más utilizado por la mayoría de las personas, cuyo fenómeno es a nivel mundial.

Lo conforman plataformas donde se puede ofrecer variedad de servicios como por ejemplo informar, hacer publicidad, buscar empleo, enseñar, etc.

- Instagram

Por intermedio de esta red se ejecutará la publicidad diaria de los productos, aprovechando el alcance de la publicidad pagada en esta plataforma y adicionalmente, el impacto de los Influenciadores con sus respectivos contactos en pos de nuevos clientes.

- Facebook/twitter

A través de esta plataforma, ampliarán promoción del pisco sour artesanal de manera similar al Instagram, en cuanto al aprovechamiento de las herramientas o motores de búsqueda para hacer marketing y al alcance de personas como red social masiva.

b) Medios Electrónicos

- Web

Desarrollarán una página web que será el principal centro de estrategia online, con el cual darán a conocer el negocio, junto con el posicionamiento de la marca en el transcurso del tiempo.

- Publicidad por Email Marketing

Por medio de esta técnica, enviarán correos electrónicos masivos a contactos pertenecientes geográficamente a la región u/o ciudad donde se encuentre operando la tienda, con el objetivo de captar y fidelizar continuamente a los potenciales clientes.

c) Eventos para Degustación del Producto

Proyectan organizar eventos mensuales para degustar la variedad de sabores, cuyo propósito será alcanzar clientes potenciales.

d) Publicidad a través de pendones y/o flyers

Harán pendones que utilizarán en los eventos mensuales en degustación del producto. Adicionalmente, tendrán a disposición una serie de flyers para promocionar el pisco sour artesanal, los cuales serán puestos en puntos estratégicos de la ciudad.

e) Publicidad en Revistas

Contratarán publicación bimestral en revista Mi Norte y Gourmet Chile, para posicionar la marca a un espectro más amplio de público, con el propósito de alcanzar clientes potenciales.

f) Otras opciones de Promocionar el Negocio

- Publicidad en vehículos.
- Pantallas en sector estratégico.
- Barras físicas (stand).

g) APP

Actualmente la tecnología se hace presente hasta en los aspectos más cotidianos del ser humano, cuanto mas el valioso aporte que genera para los negocios.

Sin lugar a dudas, son variadas las razones por las cuales decidieron considerar una aplicación como herramienta para el control y gestión de los pedidos del producto, entre las cuales se pueden mencionar:

- Acercar el producto al cliente de una manera sencilla, eligiendo el sabor y horarios para la entrega.
- Unir la experiencia de las redes sociales con la APP para generar una comunidad interactiva entre la empresa y los consumidores.
- Lograr un recurso valioso para la empresa donde podrá extraer información relevante para el análisis y posterior mejora en la gestión en cuanto a eficiencia en las entregas, trazabilidad en las demoras, ventas, mapas sectores con mayor demanda, horarios peat pedidos, etc.

En conclusión, la data que genera esta aplicación les permitirá potenciar sus canales de venta en forma dinámica y ágil, también observar dónde se está vendiendo más y poder con estrategia agresiva de marketing, enfocar el sector con promociones y ofertas, reparto con descuento, etc.

Adicionalmente, con la APP podrán administrar al personal y generar una comunidad donde el consumidor se beneficie con una propuesta de fidelización.

El costo de esta aplicación en promedio bordea los \$8 Millones de pesos, con las funciones mencionadas. Posterior a la puesta en marcha, podrían aumentar las funcionalidades, pero con un aumento en el precio, lo cual se evaluará con el transcurrir del tiempo.

Tabla N°11 Programa de Publicidad

PROGRAMA DE PUBLICIDAD																				
Medios	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 (campaña)
Digitales														\$200.000	\$180.000	\$214.200	\$196.667	\$2.487.100		
WEB	Digital	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12					
FACEBOOK	Red Social	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12	\$200.000	\$150.000	\$178.500	\$166.667	\$2.380.000
INSTAGRAM	Red Social	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12					
TWITTER	Red Social	Esporádico	x												3	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
La Estrella de Iquique	Diario Digital	Cuatrimestral			x					x					3	\$0	\$30.000	\$35.700	\$30.000	\$107.100
Rádios														\$0	\$80.000	\$95.200	\$80.000	\$666.400		
Paulina	Radio	Diaria	x	x	x						x	x	x	x	7	\$0	\$50.000	\$59.500	\$50.000	\$416.500
Mega	Radio	Diaria	x	x	x							x	x	x	7	\$0	\$30.000	\$35.700	\$30.000	\$249.900
Material Promocional														\$550.000	0	\$0	\$45.833	\$654.500		
Imanes	Físico	Diaria	x	x	x			x				x	x	x	7	\$350.000		\$0	\$29.167	\$416.500
Flyers	Impreso	Diaria	x	x	x			x				x	x	x	7	\$200.000		\$0	\$16.667	\$238.000
Revistas														\$200.000	\$0	\$0	\$16.667	\$238.000		
Mi norte	Turismo	Bimestral	x		x			x			x			x	6	\$100.000		\$0	\$8.333	\$119.000
Gourmet Chile	Turismo	Bimestral	x		x			x			x			x	6	\$100.000		\$0	\$8.333	\$119.000
Exposiciones y ferias														\$0	\$70.000	\$83.300	\$70.000	\$178.500		
Eventos Emprendedores	Stand	Eventual	x	x				x				x	x	x	6	\$0	\$25.000	\$29.750	\$25.000	\$178.500
Degustaciones	Stand	Eventual	x	x				x				x	x	x	6	\$0	\$45.000	\$53.550	\$45.000	\$321.300
Alianzas Comerciales	Stand	Eventual	x	x				x				x	x	x	6	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros														\$40.000	\$155.000	\$184.450	\$158.333	\$1.154.300		
Publicidad en vehículos	Adhesivos	Eventual	x	x				x				x	x	x	6	\$40.000	\$80.000	\$95.200	\$83.333	\$618.800
Pantallas	Digital	Eventual	x	x				x				x	x	x	6	\$0	\$50.000	\$59.500	\$50.000	\$357.000
Barras Físicas	Stand	Eventual	x	x				x				x	x	x	6	\$0	\$25.000	\$29.750	\$25.000	\$178.500
																	\$567.500	\$5.378.800		

Fuente: Elaboración propia.

4.6.4 Estrategia de Ventas

Complementando la información mencionada en el punto anterior en cuanto al factor comunicaciones, el negocio del pisco sour artesanal dispondrá principalmente de la venta online, enmarcada en el contexto de las medidas sanitarias debido a la Pandemia del covid19, entendiéndose que el propósito de esta modalidad es el resguardo de los trabajadores y de la clientela en general, evitando el contacto entre personas, permitiendo que el producto llegue directamente al domicilio de los clientes, en el menor tiempo y sin un costo adicional.

Proyectando el negocio post pandemia, como también las medidas actuales en las fases en que la autoridad sanitaria lo permita, tienen considerado la opción de venta presencial en un local establecido, donde se cumple con todas las exigencias legales (sanitarias, patente, certificaciones, etc).

En este contexto, las actividades estratégicas de ventas serán las siguientes:

- Modalidad Venta Online

En cuanto a los factores elementales para el éxito de la estrategia de venta, se encuentra el impacto que generan los Influenciadores en los seguidores por redes sociales, también la comunicación e interacción constante entre clientes y los ejecutivos de atención, para finalizar con un eficiente sistema de preparación y reparto

del producto al menor tiempo posible, ya que estos aspectos serán claves para que se produzca un flujo positivo de clientes.

- Modalidad Local de Venta

Pese a que este tipo de venta será secundaria o menor en comparación a la principal, no deja de ser importante como parte de una alternativa en la estrategia del negocio. Por lo tanto, pensando en un exitoso flujo de clientes para esta modalidad, se hace indispensable que la ubicación del local sea geográficamente buena, es decir, un punto céntrico, cercano y cómodo para las personas.

- Fuerza de Venta

Las personas que forman parte de la fuerza de venta deben poseer un conocimiento integral de todo el proceso de elaboración del pisco sour artesanal, adicionalmente un compromiso con los valores y cultura organizacional de la empresa.

4.7 ESTIMACIÓN DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL

Considerando el tamaño de mercado en la ciudad de Iquique, en base a la información proporcionada por el último CENSO, el valor total del universo de litros vendidos se estima en \$378.000.000 entre el mercado B2B y B2C. Por lo tanto, según las proyecciones, el primer año lograrían captar un 25% del mercado local, para luego en un período de 5 años, abarcar más de un 35% del mercado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Tamaño de Mercado (B2C)	\$ 268.800.000	\$ 268.800.000	\$ 268.800.000	\$ 268.800.000	\$ 268.800.000	\$ 268.800.000
Tamaño de Mercado (B2B)	\$ 109.200.000	\$ 109.200.000	\$ 109.200.000	\$ 109.200.000	\$ 109.200.000	\$ 109.200.000
Ventas (B2C)	\$ 67.200.000	\$ 75.264.000	\$ 83.328.000	\$ 86.016.000	\$ 94.080.000	\$ 96.768.000
Ventas (B2B)	\$ 27.300.000	\$ 30.576.000	\$ 33.852.000	\$ 34.944.000	\$ 38.220.000	\$ 39.312.000
Total Ventas	\$ 94.500.000	\$ 105.840.000	\$ 117.180.000	\$ 120.960.000	\$ 132.300.000	\$ 136.080.000
Part. de mercado (%)	25%	28%	31%	32%	35%	36%

Tabla N°12 Estimación de la Demanda - Proyecciones de Crecimiento Anual

PREVISION VENTAS 5 AÑOS			
2022	% VAR	Ventas	
Sabores basicos	13%	2200	
Sabores premium	11%	1504	
Sabores exclusivos	11%	1000	
B2B	12%	2352	

PREVISION VENTAS 5 AÑOS			
2023	% VAR	Ventas	
Sabores basicos	9%	2400	
Sabores premium	6%	1600	
Sabores exclusivos	21%	1208	
B2B	11%	2604	

PREVISION VENTAS 5 AÑOS			
2024	% VAR	Ventas	
Sabores basicos	2%	2440	
Sabores premium	13%	1800	
Sabores exclusivos	-6%	1136	
B2B	3%	2688	

PREVISION VENTAS 5 AÑOS			
2025	% VAR	Ventas	
Sabores basicos	7%	2620	
Sabores premium	22%	2200	
Sabores exclusivos	-3%	1100	
B2B	8%	2900	

PREVISION VENTAS 1ER. AÑO	
Productos	Ventas Uds.
Sabores basicos	1950
Sabores premium	1350
Sabores exclusivos	900
B2B	2100

Evolucion Prevista			
Año	Unidades	Var %	
2021	6300		
2022	7056	12,00%	
2023	7812	10,71%	
2024	8064	3,23%	
2025	8820	9,38%	

Fuente: Elaboración propia.

4.8 PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA

Tabla N°13 Presupuesto de Marketing

Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pagina WEB	\$600.000	\$618.000	\$636.540	\$655.636	\$675.305
Material POP	\$1.154.594	\$1.189.232	\$1.224.909	\$1.261.656	\$1.299.506
Eventos	\$244.000	\$251.320	\$258.860	\$266.625	\$274.624
Publicidad de medios	\$669.900	\$689.997	\$710.697	\$732.018	\$753.978
Mantencion anual	\$860.500	\$886.315	\$912.904	\$940.292	\$968.500
Transbank	\$50.000	\$51.500	\$53.045	\$54.636	\$56.275
Pasarela Pago WEB	\$1.150.000	\$1.184.500	\$1.220.035	\$1.256.636	\$1.294.335
Mantención WEB	\$50.000	\$51.500	\$53.045	\$54.636	\$56.275
Total	\$4.778.994	\$4.922.364	\$5.070.035	\$5.222.136	\$5.378.800

PROGRAMA DE PUBLICIDAD					
Medios	Costo Inicial	Costo Mensual	Costo c/ IVA Mensual	Costo Medio c/ IVA Mensual	Costo Total c/ IVA (campana)
Digitales	\$200.000	\$180.000	\$214.200	\$196.667	\$2.487.100
Radios	\$0	\$80.000	\$95.200	\$80.000	\$666.400
Material Promocional	\$550.000	\$0	\$0	\$45.833	\$654.500
Revistas	\$200.000	\$0	\$0	\$16.667	\$238.000
Exposiciones y ferias	\$0	\$70.000	\$83.300	\$70.000	\$178.500
Otros	\$40.000	\$155.000	\$184.450	\$158.333	\$1.154.300
				\$567.500	\$5.378.800

Fuente: Elaboración propia.

V. PLAN DE OPERACIONES

En relación al Plan de Operaciones se puede acotar lo siguiente:

- La estrategia de operaciones se fundamenta en mantener operaciones a bajo costo, lo cual se logrará paulatinamente en la medida de aumentar maquinarias automatizadas que generarán una reducción importante en los costos unitarios de los productos elaborados.

Lo anterior no pretende descuidar la calidad, sino mas bien mantener consistencia basada en una alta exigencia en los procesos operacionales de la elaboración del producto.

Es importante resaltar los sistemas de rutas para las entregas del producto, cuyo objetivo permitirá disminuir tiempos y costos en combustibles.

- Respecto al flujo de operaciones, este considera todo el eslabón necesario para el óptimo funcionamiento del negocio, partiendo por las instalaciones acondicionadas, almacenaje, proceso venta, logística para la distribución y para concluir, el servicio post venta para garantizar una evaluación del servicio.

En la Parte II de este plan de negocios se encuentra el detalle de los aspectos mencionados anteriormente, considerando una descripción de cada paso del flujo de operaciones.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

Con respecto al Equipo del Proyecto se puede indicar lo siguiente:

- El equipo gestor está compuesto por una parte, por Jose Medina Franco de formación Ingeniero Comercial, con postgrado de MBA, el cual ha ejercido distintos cargos en área comercial, logística e innovación.

También formará parte Juan Saldivar Jara de formación Ingeniero en Comercio Internacional, con postgrado de MBA, quien se ha desempeñado en variadas empresas en cargos operacionales.

- En relación a la estructura organizacional, su jerarquización se compone partiendo por los socios, quienes indicarán las directrices comerciales y operacionales al jefe de local, quien a su vez se apoyará en el ámbito financiero con un contador auditor, y en las ventas, a través de un ejecutivo, finalizando en el aspecto de elaboración con un maestro de cocina, y en gestión bodega por un operario.

- Los incentivos y compensaciones se basarán en un sistema en el cual todos los años se aumentarán en base a la productividad de los trabajadores.

En la Parte II de este plan de negocios se encuentra el detalle de los puntos mencionados anteriormente, abarcando una descripción amplia de la estructura organizacional.

VII. PLAN FINANCIERO

En relación al Plan Financiero se puede señalar lo siguiente:

- Lo primero es indicar que los cálculos se harán en base a supuestos específicos entre los cuales se encuentran el período evaluación del proyecto a 5 años, los ingresos deben provenir de las ventas del producto, la inflación se debe considerar de un 3% anual para la variación de ingresos y costos anuales, para los activos fijos se debe contemplar una depreciación en lapsus de 5 años y los impuestos a la renta deben abarcar un 27% para todos los períodos.
- Con respecto a la estimación de ingresos para obtener una proyección de estos, se hizo en base a un cálculo de las unidades, según información proporcionada por las proyecciones de venta que indica estimación proporcional a la demanda en unidades, multiplicado por el precio del producto. Basado en cotizaciones referenciales obtenidas de valores promedios en el mercado del pisco sour artesanal.
- En cuanto a la inversión inicial se contempla la suma total de \$36.386.667 pesos.

En la Parte II de este plan de negocios se encuentra el detalle tanto de los puntos antes mencionados, como también un desarrollo de cada paso del flujo financiero.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

Con respecto a los Riesgos Críticos se puede puntualizar lo siguiente:

- Respecto a los riesgos internos, los principales o más relevantes son en cuanto a pérdida de insumos o mercadería cuya merma afectaría el negocio en términos económicos, también los relacionados con el factor humano en la organización, en cuanto al mal ambiente laboral y los accidentes de trabajo que se pueden generar por descuidos o al no cumplir con procedimientos establecidos, afectando fuertemente la imagen de la empresa.

- En relación a los riesgos externos, estos se relacionan principalmente con factores regulatorios en cuanto a demoras en trámites por burocracia o aspecto legal referente a política económica a nivel país, los cuales pueden afectar directamente en la comercialización del producto.

En la Parte II de este plan de negocios se encuentra el detalle de los aspectos antes indicados, considerando una descripción completa de los riesgos críticos.

IX. PROPUESTA INVERSIONISTA

En cuanto a la Propuesta para el Inversionista, se puede indicar lo siguiente:

- Respecto a la estructura legal del negocio se efectuará por intermedio de una sociedad por acciones, regulada a través de la ley N°20.190 Artículo 424.

- En relación a la sociedad tiene un capital social de 36.000 acciones, a un valor nominal de \$1.000 pesos, distribuyéndose por partes iguales entre los dos socios originales, abarcando 15.000 acciones para cada uno.

- La oferta para el inversionista contempla una inyección de capital para lo cual se contempla el ingreso de un nuevo inversionista, al cual se le ofrecería la venta de 18.000 acciones que representaría el 20% del total de la sociedad, más el 10% de las utilidades por adelantado al año de ingreso.

En la Parte II de este plan de negocios se encuentra el detalle de los puntos antes indicados, abarcando un desarrollo íntegro de la propuesta.

CONCLUSIONES

Concluido el análisis del plan de negocios del pisco sour artesanal con certificación de calidad, se ratifica lo que se planteó inicialmente en este trabajo, en relación a la factibilidad y atractivo que posee este negocio para invertir.

La creación, desarrollo y posterior consolidación de un tipo de sour artesanal con respaldo de calidad mediante certificación ISO, fabricado por una empresa establecida formalmente, cumpliendo con las exigencias sanitarias, municipales y tributarias, es un factor distintivo en la elaboración de este tipo de producto en Chile, porque la inmensa mayoría que elaboran este tipo de producto, lo hace de manera informal. Por consiguiente, este negocio genera oportunidades para posicionarse en un segmento de clase media dispuesta a pagar por un producto de tales características.

En cuanto al análisis de la industria, se destaca la valiosa información recogida en estudios compartidos en los anexos y bibliografía, donde dan cuenta de una tendencia clara en cuanto a ciertos cambios en las características en el perfil del consumidor de pisco sour artesanal, en el que se destaca entre lo más relevante, la búsqueda hacia productos de alta calidad, lo cual proyecta grandes oportunidades hacia el segmento que se está apuntando.

El hecho de que el mercado de la venta de pisco sour artesanal lo constituyen muchos participantes, pero de los cuales más del 90% lo hacen informalmente permite generar una apuesta disruptiva, con una potente propuesta de valor basado en la formalidad, especialización, calidad y profesionalismo.

En relación a la estimación de la demanda, considerando que la ciudad de Iquique posee una población cercana a los 227.127 habitantes, en función de los clientes potenciales se proyecta que en los primeros dos años como base se logre alcanzar un 10% del mercado objetivo lo que constituye cerca de 22.713 personas que como meta es factible de alcanzar.

Con respecto a la estrategia de precios, considerando que el segmento de clientes lo conforman en su mayoría personas de clase media con poder adquisitivo, dispuestos a pagar por un producto de calidad, se proyecta posicionar a "De las Alturas Sour" con valores en un 30% sobre los productos que pueden adquirir en el mercado.

Se ratifica que el canal principal será la venta online, por consiguiente el marketing digital en las redes sociales será un factor clave para el posicionamiento del producto.

La evaluación del proyecto considera un período de 5 años, con el propósito de tener una visualización suficiente para analizar y evaluar el proceso de funcionamiento del negocio, junto con sus distintas etapas (inicio, desarrollo, consolidación), de esta forma tener los antecedentes suficientes para la toma de decisiones en los pasos a seguir, ya sea para ampliarse en la ciudad o expansión en otras regiones, y así verificar si se cumplen las proyecciones efectuadas en el presente plan de negocios.

BIBLIOGRAFÍA

1. Estudio Chile duplica a Perú en Consumo de Pisco.

Elaborado por América Retail

Fecha 02-03-2018

<https://www.america-retail.com/estudios/estudios-chile-cuadruplica-a-peru-en-consumo-de-pisco/>

2. Estudio Valoración en los Atributos del Pisco Sour.

Elaborado por Scielo Conicyt

Fecha 01-03-2019

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-34292019000100025&script=sci_arttext&tlng=p

3. Estudio Consumo Alcohol en Chile.

Elaborado por el MINSAL

Fecha 2019

https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2019/12/2019.12.27_Prevalencia-de-trastornos-por-consumo-de-alcohol.pdf

4. Estudio Evolución de la Producción y Mercado del Pisco.

Elaborado por Oficina de Estudios y Política Agraria

Fecha Noviembre 2017

<https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2017/12/pisco2017.pdf>

5. Estudio Nacional de Drogas en Población General

Elaborado por SENDA del Ministerio del Interior de Chile

Fecha Marzo 2018

ANEXOS

Anexo N°1

Reportaje diario la Tercera de fecha 15-05-2020 titulado Sour en casa.

<https://www.latercera.com/practico/noticia/sours-en-casa/2EHB75XMMRH4BFFGGGREEK2A44/>

Anexos N°2

Reportaje de la Revista CCU de fecha 03-04-2020 titulado El gran momento del Pisco Premium y súper Premium.

https://www.ccu.cl/wp-content/uploads/2020/04/revista_encuentro_abril_CCU_2020.pdf

Anexo N°3

Reportaje de Publimark de fecha 18-06-2019 titulado Década dorada del Pisco Sour

<https://www.publimark.cl/marketing/mercado/tendencias-la-decada-dorada-del-pisco.html>

Anexo N°4

Reportaje diario La Tercera de fecha 10-04-2020 titulado temido descontrol del Alcohol debido al encierro por cuarentenas por el factor COVID19

<https://www.latercera.com/nacional/noticia/vasos-en-la-mira-el-temido-descontrol-por-el-alcohol/M7MOU2ME6VGBXH53GK6C7AJV7E/>

Anexo N°5

Reportaje Emol de fecha 26-05-2016 titulado Consumo Alcohol de los Chilenos

<https://www.emol.com/noticias/Economia/2016/05/24/804399/Crece-consumo-de-alcohol-en-Chile-en-2015-y-tendencia-apunta-a-la-se-sofisticacion.html>

Anexo N°6

Reportaje medio Periodístico Biobío Chile titulado la venta online de alcohol ha crecido hasta 973% durante la pandemia

<https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2020/06/22/la-venta-online-alcohol-ha-crecido-973-la-pandemia.shtml>

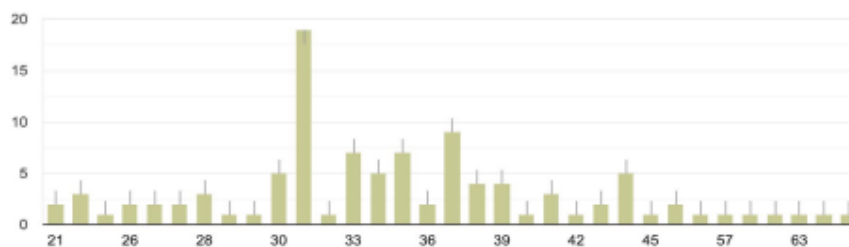
Anexo N°7 Encuesta Preliminar

Informe Encuesta PECASOUR

Realizamos la siguiente encuesta preliminar, la cual fue aplicada a personas de la ciudad de Iquique y Santiago. Como podemos ver las personas encuestadas están en el orden de edades desde los 21 años hasta los 66.

Cómo se puede apreciar la concentración de edades, osea nuestros cliente objetivo van desde los 30 hasta los 45 años, pero nuestros potenciales clientes van desde los 21 hasta los 66, lo que deja un margen muy amplio para crecer, pero se escapa de nuestras actuales estrategias de marketing y esfuerzos de ventas.

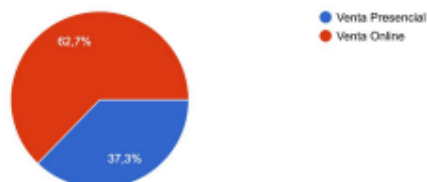
Cual es tu edad?
102 respuestas



En la ciudad de Iquique respondieron, 20 personas y en Santiago fueron 82, lo que se explica por el porcentaje de población total, de esta forma se indica una tendencia en ambas ciudades.

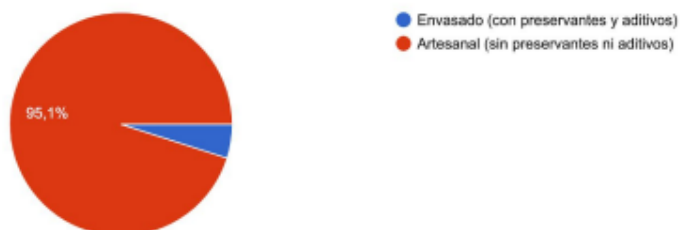
Según las respuestas que refleja la pregunta número 4, podemos ver que las personas desean comprar en un 62,7% de forma online, podemos apoyar esto en estudios recientes de la cámara de comercio que han demostrado un aumento en la frecuencia de productos consumidos de forma online, en cambios de hábitos en las personas debido a la pandemia que afecta a nuestro país lo que ha abierto un sin fin de oportunidades para distintos emprendimientos, pero en su mayoría de forma online.

Pensando en la venta y distribución del producto, prefieres:
102 respuestas



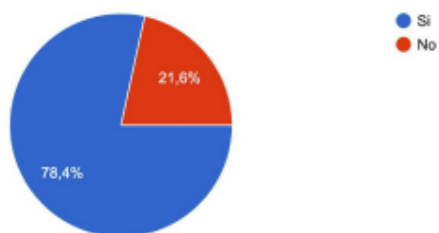
Por otro lado, con la pregunta 3 nos queda clara la preferencia por el pisco artesanal, lo que evidencia una clara oportunidad de negocios.

Prefieres el pisco sour de forma:
102 respuestas



Por último, decidimos evaluar en una pregunta si es necesario tener un sistema de pago que considere el crédito, por que de una forma esto nos ayuda a segmentar e innovar en nuevos productos y poder analizar si realizamos la inversión.

Considerando el valor (desde \$10mil) te gustaría además del efectivo/transferencia poder pagar con crédito?
102 respuestas



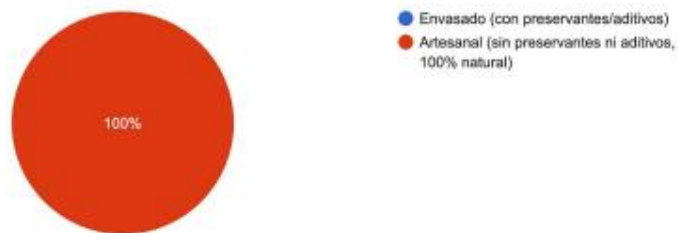
Anexo N°8

Encuesta Investigación de Mercado

RESULTADOS ENCUESTA B2C

A continuación, mostramos los claros resultados obtenidos que logramos con la encuesta a 155 personas, clientes potenciales de nuestra empresa o producto. Claramente evidencian una oportunidad de negocios muy exitosa y con buena proyección.

En cuanto a elección del producto, prefieres el PISCO SOUR
155 respuestas



¿Estarías interesada(o) en comprar un PISCO SOUR artesanal que posea certificación de calidad en insumos, preparación, calidad y cumpla normas medio ambientales?
155 respuestas

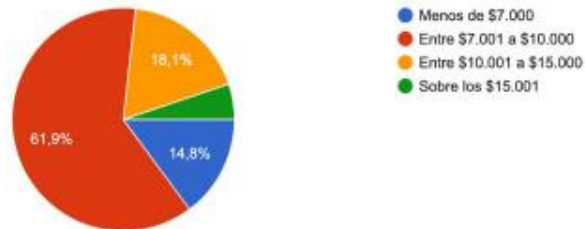


Cuando compras PISCO SOUR artesanal, que factores influyen en tu compra (ordena por importancia, donde el 1 es el más importante y el 7 el menos considerado, favor no repetir número.)



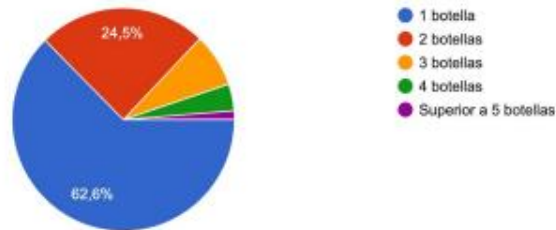
¿Qué rango de precio es razonable para 1 botella de PISCO SOUR artesanal de calidad?

155 respuestas



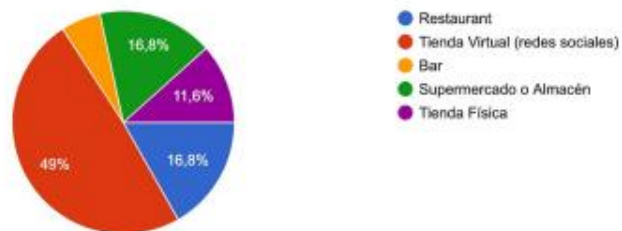
En relación al consumo de sour artesanal, cuántas unidades compras al mes?

155 respuestas



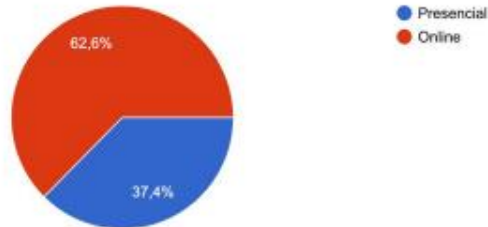
Cuando has adquirido un sour artesanal, dónde realizaste la compra?

155 respuestas



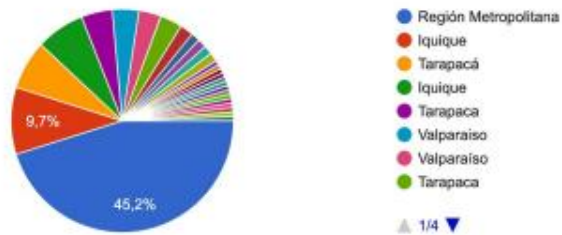
Independiente del factor Pandemia (cuarentenas), qué opción de adquisición del producto prefiere

155 respuestas



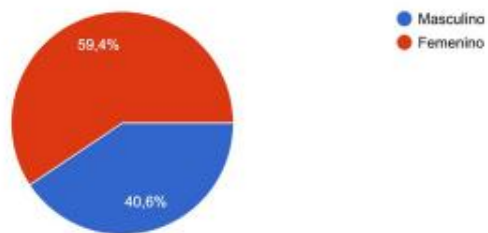
Indique Región de Residencia

155 respuestas

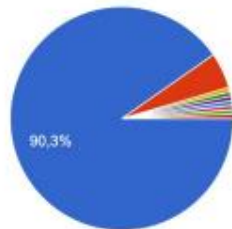


Género

155 respuestas

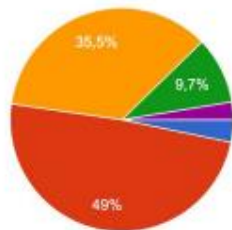


Nacionalidad
155 respuestas



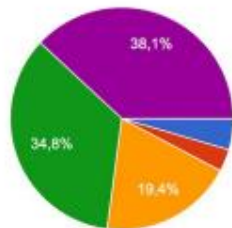
- Chilena
- Venezolana
- Venezolano
- Brasileña
- Española
- Colombiano
- Español
- Colombia
- Argentino

Indique su rango de Edad
155 respuestas



- 18 - 25
- 26 - 36
- 37 - 45
- 46 - 60
- Mayor 60

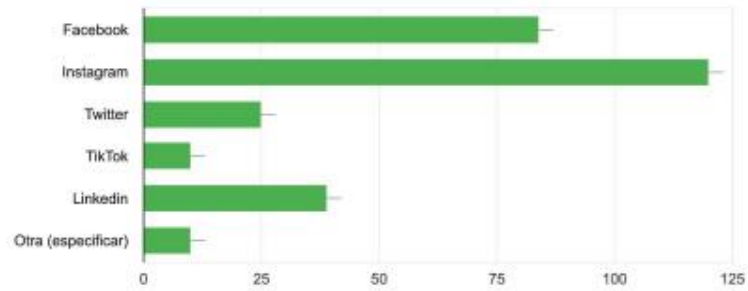
Ubíquese en su rango de Renta
155 respuestas



- Menor \$360.000
- \$360.001 - \$500.000
- \$500.001 - \$900.000
- \$900.001 - \$1.500.000
- Mayor \$1.500.001

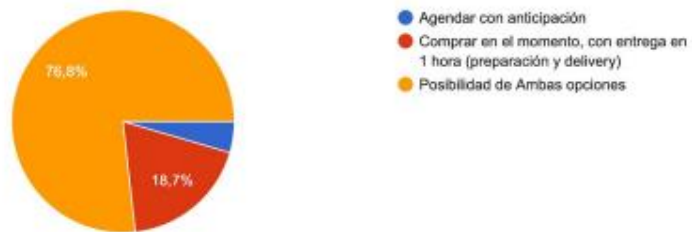
¿Cuáles de las siguientes redes sociales más utilizas?

155 respuestas



Para adquirir el producto, te gustaría...

155 respuestas



Anexo N°9

Explicación CANVAS

3.1.1 Segmento de Clientes

El segmento de clientes a los que apunta “De las Alturas Sour” se clasifica en:

- B2C personas en rango edad 25 - 45 años, que gusten de un trago artesanal certificado, con marcado sabor y aroma a frutas frescas.
- B2B Empresas de coctelería, Pubs - Restaurantes que debido a sus giros de negocios posean una alta demanda semanal de sour artesanal.

3.1.2 Propuesta de Valor

Dado que la mayoría de los emprendimientos de sour artesanal no desarrollan sus procesos con medidas sanitarias, ni tampoco certificaciones, estos últimos aspectos serán pilar fundamental en la propuesta de valor.

- **B2C:** Ofrecen un pisco sour artesanal garantizado por certificación de calidad, en el origen de sus materias primas, como también en su proceso de preparación, y cumplimiento con normas medioambientales.
- **B2B:** Fabrican un tipo de pisco sour que además de ser 100% artesanal, posee un respaldo de calidad que abarca desde la elaboración, insumos, proceso envasado, hasta el producto terminado.

Adicionalmente, poseen un compromiso como política de la empresa en cuanto a la sostenibilidad, reflejado en todos sus procesos. “De Las Alturas Sour” exige a sus proveedores que cuenten con certificación de calidad.

Las características sobre las cuales se basa la propuesta de valor son las siguientes:

- Producto de calidad garantizada.
- Sabor del producto estandarizado.
- Amplia gama de sabores.
- Negocio especializado en el sour artesanal.
- Oferta basada en la fidelización con los clientes.
- Alianzas estratégicas para la comercialización del producto.

3.1.3 Canales de Distribución

Considerando las características de funcionamiento que tendrá “De las Alturas Sour”, los canales considerados son:

1. Venta directa. A través de tienda online, la cual será el principal canal de distribución, con un tipo de venta personalizada.
2. Despacho a domicilio. Dada la actual situación de pandemia, es la opción solicitada que más acomoda a los clientes.
3. Puntos de venta físico. Se contemplan alianzas estratégicas con ciertos locales de la ciudad que se utilizarán para la venta física.
4. Página web.

3.1.4 Relación con los Clientes

Con respecto a la relación con los clientes, será factor clave en el negocio, construir una cercanía que permita un mejoramiento constante en el servicio.

Para lo cual tienen contemplado las siguientes iniciativas:

- Encuestas de satisfacción.
- Facilitación en compras/ envío del producto.
- Red de clientes (Instagram, Facebook).
- Eventos para degustaciones.
- Asesorías en preferencias de sabores.

3.1.5 Flujo de Ingresos

El capital inicial se basará principalmente en un 70% aportado por los socios y un 30% a través de inversionista o préstamo bancario.

Por otra parte, los ingresos de “De las Alturas Sour” estarán dados por el volumen de ventas que generen por concepto de venta de botellas de pisco sour artesanal.

Se espera que los clientes estén dispuestos a pagar por un sour artesanal certificado.

3.1.6 Recursos Claves

Los recursos más importantes que deberán ser desarrollados por “De las Alturas Sour” son:

- Aspectos Legales

Que tengan todas las autorizaciones de las distintas autoridades (Ejemplo: registro sanitario, patente alcohol, SII, certificaciones, etc.).

- Producto

Que tengan a disposición todos los ingredientes y materias primas claves para la fabricación del sour artesanal.

- Aspectos Económicos

Que obtengan el respaldo económico suficiente desde la puesta en marcha en adelante, para que no se incurra en ningún gasto no contemplado en el presupuesto inicial.

- Tecnológico

Es fundamental que puedan considerar la tecnología con la que se va requerir en el proceso de fabricación del sour artesanal (Ejemplo: Exprimidores industriales, frigoríficos, sanitización industrial, etc.,).

- Físico

Pese a que las entregas lo harán principalmente online, la tienda debe contar con instalaciones que cumplan con exigentes medidas sanitarias y de calidad, junto con una cultura marcada en el cuidado del medio ambiente.

- Recursos Humanos

El factor humano será uno de los principales factores que desarrollarán para contar con personas capacitadas y que puedan entregar un servicio personalizado a los clientes.

- Logística

Es una pieza fundamental para que puedan comprar los insumos y/o materias primas en tiempos acotados. Además para lograr tener vehículos en los que se puedan entregar los pedidos en tiempos óptimos.

3.1.7 Actividades Claves

Con respecto a las actividades claves que “De las Alturas Sour” debe desarrollar, con el propósito de entregar a los clientes una propuesta con valor agregado, se pueden mencionar las siguientes:

- **Desarrollar una Marca cercana con los Clientes:** Es un factor clave construir una marca en que puedan generar una cercanía y familiarización con el producto, lo cual les permitirá una lealtad por parte del cliente.

- **Aplicación Normas de Calidad:** Debe ser pieza fundamental en todo el proceso productivo de la elaboración del sour artesanal.

- **Aplicación Normas Prevención de Riesgo:** En todo trabajo por exigencia legal, debe considerarse manual de procedimientos para evitar riesgos de accidentes.

- **Stock constante disponible:** Es relevante que la tienda cuente todos los días con stock suficiente para hacer frente a las demandas.

- **Manejo del proceso productivo:** Resulta vital que tengan un amplio conocimiento del pisco sour artesanal, con el objetivo de que puedan lograr fabricar un producto con un sabor diferenciador para los clientes. Es por esta razón, que es importante la capacitación constante del personal, para que se mantengan actualizados en los conocimientos.

3.1.8 Socios Claves

Considerando la envergadura del negocio “De las Alturas Sour”, será fundamental que logren alianzas estratégicas integradas con los principales proveedores de materias primas y de insumos. También acuerdos comerciales con el delivery, así también con los pub, restaurantes y empresas de coctelería.

3.1.9 Estructura de Costos

- Costos Fijos

Los costos fijos más importantes en el modelo de negocios “De las Alturas Sour”, abarcan:

- Cuentas servicios básicos.
- Patente de alcohol.
- Sueldos fijos.

- Insumos (materias primas).
- Proveedor de pisco.
- Vehículo (transporte productos).
- Sala frigorífico.
- Arriendo (local - instalaciones)

- Costos Variables

Con respecto a los costos variables, los más relevantes en la operación “De las Alturas Sour”, contemplan:

- Costo por botella.
- Sueldo variable de vendedores.
- Publicidad - Marketing.
- Distribución.

TABLAS

Tabla N°1 Análisis Pestel

FACTORES	DESCRIPCIÓN
Políticos	(+) Estabilidad Política
Políticos	(-) Venta por Redes Sociales no Regulada
Políticos	(+) Programas Estado apoyo Pymes
Legales	(-) Leyes de aumentos tributarios
Económicos	(-) Inflación
Económicos	(+/-) Ciclos económicos
Económicos	(+/-) Intereses variables
Tecnológicos	(+) Inversión gubernamental en Infraestructura
Socio Culturales	(+/-) Cambios culturales
Socio Culturales	(+) Niveles educacionales del Consumidor
Medioambientales	(+) Exigencia Productos más naturales
Medioambientales	(+) Cultura ecológica

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°2 Análisis Porter

FACTORES	DESCRIPCIÓN	NIVEL
Amenaza Nuevos Participantes	(-) Industria No Consolidada	Alta Amenaza
Amenaza Nuevos Participantes	(-) Mínimos Requerimientos Iniciales	Alta Amenaza
Amenaza Nuevos Participantes	(-) Mínimos Costos de Salida	Alta Amenaza
Amenaza Nuevos Participantes	(-) Fácil Acceso a Canales Distribución	Alta Amenaza
Amenaza Nuevos Participantes	(-) Bajos Gastos en Publicidad	Alta Amenaza
Amenaza Nuevos Participantes	(-) Fácil Acceso a Materias Primas	Alta Amenaza
Poder Negociador de Compradores	(+) Disposición Producto de Calidad	Alto Poder Negociación
Poder Negociador de Compradores	(-) Baja Fidelización de Marca	Alto Poder Negociación
Poder Negociador de Compradores	(+) Cliente con Alto Poder Decisión	Alto Poder Negociación
Poder Negociador de Proveedores	(+) Alta Variedad de Proveedores	Medio Poder Negociación
Poder Negociador de Proveedores	(-) Exigencia Cantidades Mínimas Ventas	Medio Poder Negociación

Poder Negociador de Proveedores	(+/-) Exigencia métodos/plazos pagos	Medio Poder Negociación
Amenaza de Productos Sustitutos	(-) Pisco Sour Premium, Whisky Sour	Amenaza Media/Alta
Rivalidad Competidores	(+) Escaso Posicionamiento de Marca	Rivalidad Baja
Rivalidad Competidores	(-) Bajos Costos de Salida	Rivalidad Media
Rivalidad Competidores	(+) Escasa Especialización en Pisco Sour	Rivalidad Baja
Rivalidad Competidores	(-) Muchos Competidores	Rivalidad Alta
Empresas Complementarias	(+) Aliados en el negocio (potenciación)	Media
Empresas Complementarias	(+) Inversionistas	Media

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°3 Matriz Competidores

COMPETIDORES	ATRIBUTOS
La Pisquería	Pisco y tablas
Infinity Drink	Precios
Drink Iquique	Piscos exclusivos
gaby's Drink	Sabores exóticos

Pisco Sour cavancha	Posición Geográfica
LLama Sour	Precios
Sur Sour	Disponibilidad
Iquique Sour	Marca y posición

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°4 Matriz Perfiles Competitivos

Factores críticos del éxito	Peso %	Tiendas Formales		Tiendas Informales	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Capacidad financiera	25%	5	1,25	2	0,5
Especialización	10%	4	0,4	2	0,2
Atención Personalizada	10%	4	0,4	2	0,2
Calidad del producto	15%	5	0,75	2	0,3
Higiene del producto	15%	5	0,75	2	0,3
Variedad sabores	5%	4	0,2	4	0,2
Ubicación de la tienda	5%	4	0,2	4	0,2
Variedad del producto	5%	2	0,1	2	0,1
Asociatividad con otros	10%	4	0,4	1	0,1
	100%		4,45		2,1

1	Amplia Debilidad
2	Debilidad
4	Fortaleza
5	Plena Fortaleza

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°5 Descripción Modelo de Negocios CANVAS

Indicado en Capítulo III (Ver punto 3.1)

Tabla N°6 FODA/Estrategias

Indicado en Capítulo III (Ver punto 3.3.1)

Tabla N°7 DAFO

Indicado en Capítulo III (Ver punto 3.3.1)

Tabla N°8 Cadena Valor

Indicado en Capítulo III (Ver punto 3.3.2)

Tabla N°9 Recursos, Capacidades y Competencias

Recursos	Tipo de Recurso	Recomendaciones
Capacitación del RRHH	Distintivo	Capacitar al personal de forma permanente genera atención distintiva, personalizada y cercana, lo cual permitirá que sea una tienda especializada.
Relaciones con Proveedores	Estratégico	La alianza comercial estratégica permite potenciar los productos, y a su vez, el abastecimiento dispensable.
Venta Formal del Productos	Distintivo	El desarrollo de un modelo de negocios con venta formal de pisco sour artesanal, permitirá ser una tienda distinta a los competidores informales.
Desarrollo RRSS	Estratégico	Logrará promocionar y difundir el producto, junto con el concepto de negocio, adicionalmente, la fidelización de los clientes con venta personalizada.

Capacidades	Tipo de Capacidad	Recomendaciones
RRHH Idóneos	Central	Poseer recursos humanos especializados, con enfoque a la atención al cliente y a la venta personalizada, con amplio conocimiento del producto.
Gestión Almacenaje Productos	Central	Una de las capacidades importantes es mantener una excelente gestión entre la producción, las ventas y el stock diario.
Gestión Estratégica Marketing	Central	La alianza con influenciadores, publicidad, plataforma web y ubicación de la tienda, son capacidades claves para posicionar y consolidar el negocio.
Alianzas Estratégicas	Central	Construir alianzas estratégicas con clientes B2B, proveedores y empresas complementarias, para visibilizar, potenciar y masificar el producto.

Tabla N°10 Mapa de Stakeholders

	Objetivo o Resultado	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
				De impacto +	De impacto -	
Personal	Incrementar las ventas en X %	Mucho interés	Mucha Influencia	Alto nivel de compromiso organizacional, desarrollo profesional, atención al cliente, fidelización mediante promociones y habilidades comunicacionales para atender de buena forma las ventas.	No estar motivados por que cuesta captar clientes y con esto no cumplir las metas de ventas	Se incorpora como política que los sueldos sean un poco ms altos que el mínimo y que tengan bonificación por ventas y premios e incentivos por atención al cliente.
Comunidad	Vender productos pensando siempre en reciclar y cuidar el medio ambiente	Mucho interés	Mucha Influencia	Participación activa entre comunidades de reciclaje, dirigentes y empresas relacionadas a esto, juntas de vecinos.	No participar activamente en reuniones con temas relacionados al reciclaje	Realizar alianzas con las juntas de vecinos y comunidades para reciclar botellas y envases.
Proveedores	Se respetarán condiciones de pago justo con todos los proveedores de insumos y colaboradores	Alto Nivel de Interés	Bajo nivel de influencia	Pagar en no mas de 30 días de entregado los productos a los clientes o iniciado el mes.	No cumplir el plazo de pago a proveedores	Se fomentara el pago a corto plazo a todos nuestros proveedores, de la misma forma que se quiere lograr una relación a largo plazo y de confianza y lealtad.
Clientes	Entregar al cliente productos 100% artesanales y hechos con calidad superiores. Personalizando sus sabores y opciones de venta.	Alto Nivel de Interés	Bajo nivel de influencia	Realizar el incremento de 10% en ventas mensuales y sabores ofertados para ampliar nuestra carta. Explorar la venta de productos complementarios para agrandar nuestras utilidades y hacer mas rentable la operación	Que no logremos realizar el incremento realizado o nuestros productos complementarios no gusten.	En un principio nuestra oferta consiste en 4 sabores para luego llegar a 12 o más.

Fuente: Elaboración propia.

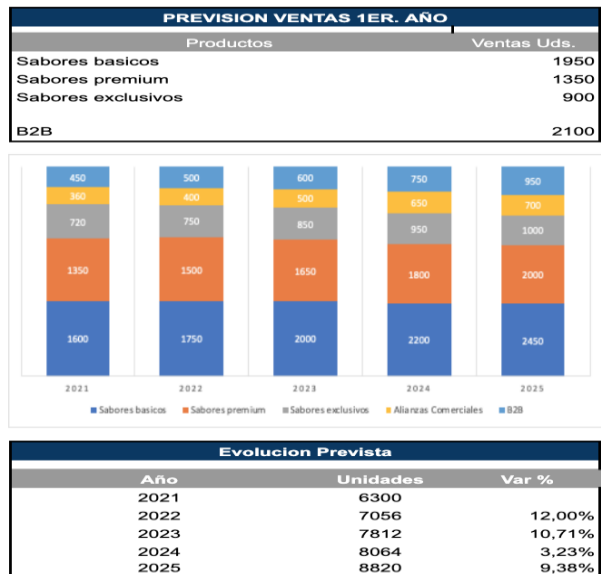
Tabla N°11 Programa de Publicidad

PROGRAMA DE PUBLICIDAD																				
Medios	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 (campania)
Digitales														\$200.000	\$180.000	\$214.200	\$196.667	\$2.487.100		
WEB	Digital	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12					
FACEBOOK	Red Social	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12	\$200.000	\$150.000	\$178.500	\$166.667	\$2.380.000
INSTAGRAM	Red Social	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12					
TWITTER	Red Social	Esporádico	x												3	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
La Estrella de Iquique	Diario Digital	Cuatrimestral				x									3	\$0	\$30.000	\$35.700	\$30.000	\$107.100
Radios														\$0	\$80.000	\$95.200	\$80.000	\$666.400		
Paulina	Radio	Diaria	x	x	x										7	\$0	\$50.000	\$59.500	\$50.000	\$416.500
Mega	Radio	Diaria	x	x	x										7	\$0	\$30.000	\$35.700	\$30.000	\$249.900
Material Promocional														\$550.000	0	\$0	\$45.833	\$654.500		
Imanes	Físico	Diaria	x	x	x										7	\$350.000		\$0	\$29.167	\$416.500
Flyers	Impreso	Diaria	x	x	x										7	\$200.000		\$0	\$16.667	\$238.000
Revistas														\$200.000	\$0	\$0	\$16.667	\$238.000		
Mi norte	Turismo	Bimestral				x									6	\$100.000		\$0	\$8.333	\$119.000
Gourmet chile	Turismo	Bimestral				x									6	\$100.000		\$0	\$8.333	\$119.000
Exposiciones y ferias														\$0	\$70.000	\$83.300	\$70.000	\$178.500		
Eventos Emprendedores	Stand	Eventual	x	x											6	\$0	\$25.000	\$29.750	\$25.000	\$178.500
Degustaciones	Stand	Eventual	x	x											6	\$0	\$45.000	\$53.550	\$45.000	\$321.300
Alianzas Comerciales	Stand	Eventual	x	x											6	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros														\$40.000	\$155.000	\$184.450	\$158.333	\$1.154.300		
Publicidad en vehículos	Adhesivos	Eventual	x	x											6	\$40.000	\$80.000	\$95.200	\$83.333	\$618.800
Pantallas	Digital	Eventual	x	x											6	\$0	\$50.000	\$59.500	\$50.000	\$357.000
Barras Físicas	Stand	Eventual	x	x											6	\$0	\$25.000	\$29.750	\$25.000	\$178.500
																	\$567.500	\$5.378.800		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°12 Estimación Demanda – Proyección Crecimiento Anual

PREVISION VENTAS 5 AÑOS			
Año	% VAR	Ventas	
2022	13%	2200	
Sabores basicos		2200	
Sabores premium	11%	1504	
Sabores exclusivos	11%	1000	
B2B	12%	2352	
PREVISION VENTAS 5 AÑOS			
Año	% VAR	Ventas	
2023	9%	2400	
Sabores basicos		2400	
Sabores premium	6%	1600	
Sabores exclusivos	21%	1208	
B2B	11%	2604	
PREVISION VENTAS 5 AÑOS			
Año	% VAR	Ventas	
2024	2%	2440	
Sabores basicos		2440	
Sabores premium	13%	1800	
Sabores exclusivos	-6%	1136	
B2B	3%	2688	
PREVISION VENTAS 5 AÑOS			
Año	% VAR	Ventas	
2025	7%	2620	
Sabores basicos		2620	
Sabores premium	22%	2200	
Sabores exclusivos	-3%	1100	
B2B	8%	2900	



Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°13 Presupuesto de Marketing

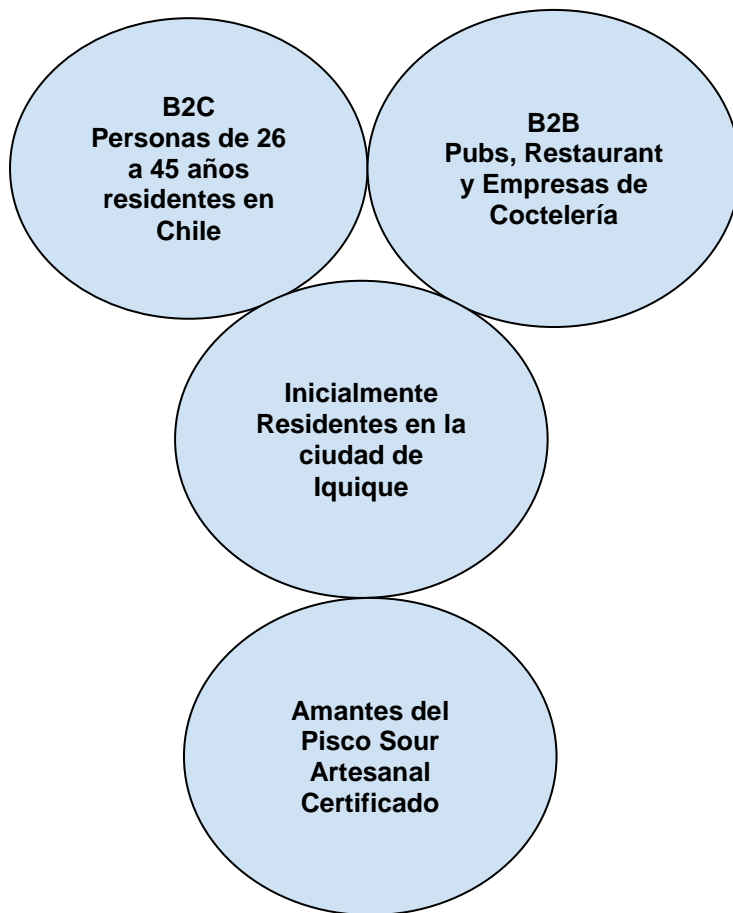
Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pagina WEB	\$600.000	\$618.000	\$636.540	\$655.636	\$675.305
Material POP	\$1.154.594	\$1.189.232	\$1.224.909	\$1.261.656	\$1.299.506
Eventos	\$244.000	\$251.320	\$258.860	\$266.625	\$274.624
Publicidad de medios	\$669.900	\$689.997	\$710.697	\$732.018	\$753.978
Mantencion anual	\$860.500	\$886.315	\$912.904	\$940.292	\$968.500
Transbank	\$50.000	\$51.500	\$53.045	\$54.636	\$56.275
Pasarela Pago WEB	\$1.150.000	\$1.184.500	\$1.220.035	\$1.256.636	\$1.294.335
Mantenición WEB	\$50.000	\$51.500	\$53.045	\$54.636	\$56.275
Total	\$4.778.994	\$4.922.364	\$5.070.035	\$5.222.136	\$5.378.800

PROGRAMA DE PUBLICIDAD					
Medios	Costo Inicial	Costo Mensual	Costo c/ IVA Mensual	Costo Medio c/ IVA Mensual	Costo Total c/ IVA (campana)
Digitales	\$200.000	\$180.000	\$214.200	\$196.667	\$2.487.100
Radios	\$0	\$80.000	\$95.200	\$80.000	\$666.400
Material Promocional	\$550.000	\$0	\$0	\$45.833	\$654.500
Revistas	\$200.000	\$0	\$0	\$16.667	\$238.000
Exposiciones y ferias	\$0	\$70.000	\$83.300	\$70.000	\$178.500
Otros	\$40.000	\$155.000	\$184.450	\$158.333	\$1.154.300
				\$567.500	\$5.378.800

Fuente: Elaboración propia.

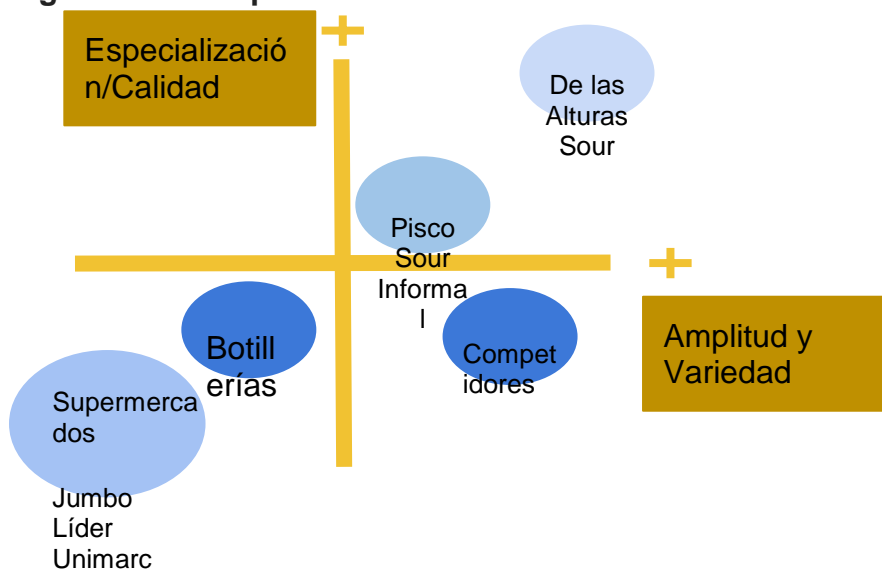
FIGURAS

Figura N°1 Estructura de Segmentación



Fuente: Elaboración propia.

Figura N°2 Mapa de Posicionamiento



Fuente: Elaboración propia.