



## Innovando en rubros priorizados en la región de Aysén 2017



### Diseño de Modelo de Negocios

“Incrementar la competitividad de agricultores del Sector Los Torreones (Aysén), mediante el mejoramiento y renovación de los huertos de manzanos y puesta en valor a través de la elaboración de sidra.”



# Innovando en rubros priorizados en la región de Aysén 2017



## Temario

<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2. Estructura Básica de la Propuesta de Plan de Negocios</b>	<b>2</b>
<b>3. Definición de Objetivos Estratégicos</b>	<b>4</b>
<b>4. Estudio de Mercado, Entorno y Consumidor</b>	<b>15</b>
<b>5. Definición de Producto e Imagen de Marca</b>	<b>19</b>
<b>6. Plan de Marketing, Posicionamiento y Distribución</b>	<b>25</b>
<b>7. Estandarización de Procesos y Definición de Indicadores de Control</b>	<b>33</b>
<b>8. Representación CANVAS del Modelo de Negocios</b>	<b>38</b>
<b>9. Estructuración de Hoja de Ruta de Evolución del Proyecto</b>	<b>39</b>
<b>10. Estructura de la Entidad Productiva</b>	<b>46</b>
<b>11. Elementos a Desarrollar a partir de 2019</b>	<b>55</b>
<b>12. Anexos</b>	<b>57</b>



# Innovando en rubros priorizados en la región de Aysén 2017



## Diseño de Modelo de Negocio

### 1. Introducción:

Gracias al levantamiento de información de mercado realizado previamente, se ha podido determinar, que efectivamente la producción Sidra de Manzana tiene potencialidad de crecimiento en Chile, siempre y cuando se logre posicionar su imagen dentro de los espumantes de calidad.

En este sentido, distintos actores coinciden en la necesidad de posicionar correctamente el producto, y aprovechar los instrumentos que se tengan disponibles, para potenciar la industria y su desarrollo futuro. Esto se basa en lo observado en experiencias internacionales exitosas, que han establecido Denominaciones de Origen y estándares de calidad desde las mismas agrupaciones de productores.

Por otra parte, respecto de la factibilidad técnica, se ha determinado que el proyecto es posible con los recursos adecuados, ya que los equipamientos e insumos pueden encontrarse dentro del país, o al menos representantes de marcas extranjeras.

Además, la Asociación Gremial de Los Torreones dispone para este proyecto de una infraestructura básica que es posible habilitar para un proyecto de estas características, y los volúmenes de manzanas que se requieren para cumplir las metas mínimas del proyecto, también son factibles de alcanzar por los miembros de la asociación que se han involucrado en la iniciativa.

En específico, la sede de la Asociación Gremial, cuyo galpón de 96 metros cuadrados es la que se transformará en la planta de producción, tiene una ubicación estratégica, aproximadamente a 100 mts. de la carretera que une Coyhaique y Puerto Aysén (45.42° Sur, -72.41° Oeste), que son los dos centros poblados más importantes de la región y también es la vía que une los dos puntos de acceso más relevantes, que son el Aeropuerto de Balmaceda y el Puerto de Chacabuco.

Finalmente, al analizar la factibilidad económica, hay que hacer la precisión de que, en los tres escenarios revisados, Conservador con un 4,5% del mercado en cinco años, Probable con un 4,8% y Optimista con un 5%, los resultados más interesantes se encuentran en un horizonte evaluación más amplio, y eso se reflejó en los indicadores tradicionales de VAN, TIR, IVAN y Punto de Equilibrio.

Por lo tanto, se hace fundamental diseñar bien los procesos y procedimientos, capacitar correctamente a las personas involucradas en la operatoria de la producción, y diseñar muy bien el plan de marketing del proyecto, para llegar oportunamente a los mercados que se están persiguiendo, y no cometer errores en el proceso.



# Innovando en rubros priorizados en la región de Aysén 2017



## 2. Estructura Básica de la Propuesta de Plan de Negocio

La construcción de un Plan de Negocios requiere que se inicie el camino en torno un objetivo estratégico, que va más allá de los objetivos operativos del proyecto, cabe recordar que, al iniciarse este proceso, el Objetivo General presentado era:

“Incrementar la competitividad de agricultores del Sector Los Torreones (Aysén), mediante el mejoramiento y renovación de los huertos de manzanos y puesta en valor a través de la elaboración de sidra.”

Pero éste es claramente un objetivo funcional al proyecto de implementar una planta de producción de sidra en Los Torreones, pero una vez hecho esto, se deben establecer objetivos estratégicos para el negocio asociado a un nuevo producto, que rescate su origen y potencie su marca, pero que al mismo tiempo permita penetrar en el mercado.

Luego de esto se deben establecer los hitos prácticos a cumplir en términos del diseño de un Plan de Marketing, y de materialización de una propuesta de valor al mercado donde el esquema de trabajo basado en herramientas como CANVAS, permitirán ayudar a determinar correctamente el mercado al que se estará enfocado, cómo el producto que se llevará al mercado permitirá satisfacer sus necesidades y los elementos que requiere para concretar esa propuesta, tanto en recursos, procesos y competencias.

El énfasis se colocará en el desarrollo de una marca que refleje la riqueza cultural de la Región de Aysén, su patrimonio patagónico y la influencia de su colonización chilota en la localidad de Los Torreones.

Esto es importante pensando en el nicho de mercado turístico, es decir, visitantes que llegan a la región y que puedan apreciar un producto local, elaborado de forma artesanal y que se presente como una Sidra gourmet, asociada a un espumante de calidad que es el tipo de bebida fermentada que está ganado reputación y valoración en el mercado, con distintos exponentes a lo largo del país. Es importante señalar que en aras de mitigar la estacionalidad que pueda generarse por estar asociados al mercado turístico, se establece también la posibilidad de contar con un mercado secundario de retail para clientes locales.

Esto tiene también otro impacto, que es el hecho de que será un producto con un precio más elevado que el que comúnmente se observa en el comercio para la época estival, y que corresponde principalmente a sidra argentina, de producción masiva, que se importa para las fiestas de fin de año. Por lo tanto, la diferenciación en este caso no se produciría por un factor de precios, sino por un factor de calidad del producto, en términos del insumo utilizado, proceso y terminación, en busca de construir un posicionamiento distintivo local, gourmet, de arraigo cultural tradicional en la zona.



## Innovando en rubros priorizados en la región de Aysén 2017



### Metodología de Desarrollo Esquema del Modelo de Negocio

Los elementos desarrollados se basan en la investigación de experiencias similares alrededor del mundo, y además en las encuestas realizadas a los mismos productores en aspectos claves para el desarrollo futuro de la actividad.

Para el trabajo con los productores en torno a la definición de algunos de los elementos más importantes de los señalados anteriormente, se utilizó una encuesta que permitiera levantar información y opiniones respecto de su visión del proyecto, y de la unidad productiva que quedará, una vez que finalice éste, produciendo sidra y operando el negocio. A continuación, se detallan las preguntas del instrumento aplicado y sus resultados.

### 3. Definición de Objetivos Estratégicos

Como objetivo estratégico se presenta la necesidad de consolidarse como unidad productiva local, que en el mediano plazo pueda proyectarse a una cobertura regional, lo que implica ir aumentando la producción en el tiempo y además potenciar el destino turístico asociado.

Esta definición se construye desde la opinión recopilada de los productores asociados a través de una encuesta aplicada para trabajar distintos ámbitos del proyecto. Cabe mencionar que hay un punto interesante en una de las opiniones respecto a la innovación de incorporar en el futuro nuevos productos y variedades para enriquecer la oferta.

La Visión se construye en torno a transformarse en una entidad productiva al alero de la Asociación Gremial Los Torreones, generando productos de calidad que presenten un nivel de calidad superior, y con una cobertura que alcance el ámbito regional en los cinco años posteriores al inicio de la operación.

La Misión de la entidad productiva es realizar sus labores con valores relacionados a la buena convivencia y asociatividad de los distintos productores pertenecientes a la organización, con atención al reconocimiento constante de los requerimientos del mercado y su satisfacción, y utilizando técnicas innovadoras para una producción de calidad y sustentable.

### Encuesta de Ámbitos del Proyecto

Para complementar la contextualización de este Plan de Negocios se aplicó un instrumento<sup>1</sup> a los productores de la AG Los Torreones involucrados en el proyecto, para conocer sus opiniones y grado de involucramiento en el mismo, así como las expectativas que tienen de evolución para el negocio que quedará en operaciones cuando el presente proyecto haya terminado.

El análisis de los resultados de las preguntas, según los ámbitos evaluados, se resume a continuación:

#### **Conocimiento**

*Respecto del proyecto de producción de sidra, mi nivel de conocimiento es:*

- a) *Alto, estoy al tanto de lo que se está haciendo y tengo motivación a participar*
- b) *Medio, no estoy muy enterado de qué se trata, pero sí tengo interés en participar*
- c) *Bajo, no tengo conocimiento del proyecto, y no tengo claro en qué me beneficia*
- d) *Poco claro, no tengo claro de qué se trata el proyecto ni qué producto se piensa sacar*
- e) *Otra situación:* \_\_\_\_\_

---

<sup>1</sup> Anexo 1

*Incremento de la competitividad de agricultores del Sector Los Torreones (Aysén), mediante el mejoramiento y renovación de los huertos de manzanos y puesta en valor a través de la elaboración de sidra*



## Innovando en rubros priorizados en la región de Aysén 2017



Un 58% afirma estar con un Conocimiento Alto del Proyecto y un 25% con un Conocimiento Medio, lo que es un buen resultado respecto de la socialización que ha tenido la iniciativa al interior de la agrupación, dejando solo a dos personas, un 17%, con un Conocimiento Bajo.

### **Organizacional**

*La estructura que usted piensa que debe tener la unidad productiva de Sidra es:*

- a) *Empresa Sociedad Limitada*
- b) *Cooperativa*
- c) *Empresa Sociedad Anónima*
- d) *Asociación Gremial con Primera Categoría*
- e) *Otra:* \_\_\_\_\_

Esta pregunta tiene conclusiones interesantes, la mayoría se inclina por la Asociación Gremial con Primera Categoría, un 67%, por sobre la alternativa de una Cooperativa, con un 17%. Sin embargo, hay otro 17% que manifiesta que es necesario conocer y elegir entre una de esas dos opciones, por lo que puede ser interesante elaborar un instructivo que compare y explique las ventajas v/s desventajas de ambos sistemas, para que la Asociación pueda determinar de común acuerdo y de manera informada la alternativa que más convenga a sus intereses.

### **Uso de la sede**

*Sobre la remodelación del galpón contiguo a la sede para su utilización en la producción de sidra:*

- a) *Estoy dispuesto a aportar para su remodelación*
- b) *Estoy dispuesto a aportar y trabajar en su remodelación*
- c) *Estoy dispuesto a trabajar en su remodelación*
- d) *No tenía conocimiento que se iba a utilizar el galpón*
- e) *Otra opinión:* \_\_\_\_\_

En esta pregunta hay varios elementos a destacar, primero que un 17% está dispuesto a Aportar para la Remodelación, y un 33% está dispuesto a Aportar y Trabajar en la misma, es decir que hay un 50% en total que tiene la intención de involucrarse activamente en la habilitación del galpón contiguo a la sede para transformarlo en la sala de producción, lo que es una buena noticia.

Por otra parte, un 42% se identifica con la opción de No Tener Conocimiento respecto de la utilización del galpón, pero al mismo tiempo, entre estas cinco personas que se inclinan por estas alternativas, hay dos que entendían que era la cocina u otra parte de la sede que era lo que se iba a usar, pero que están abiertas a buscar otras soluciones que permitan también proteger las máquinas que actualmente se guardan en el galpón, y otras dos personas que manifiestan que aunque no tenían claro lo de la utilización de este espacio, saben que algo hay que hacer. Esto finalmente presenta una oportunidad de mejora en el sentido de una mayor clarificación del proyecto.

Finalmente hay una opinión, equivalente al 8%, que indica que es el Proyecto mismo el que debe encargarse de la remodelación.

## **Operacional**

*Para el proyecto de producción de Sidra, el modo en que usted se imagina involucrado en el proyecto es:*

- a) *Vendiendo su producción*
- b) *Aportando su producción y esperando utilidades*
- c) *Aportando trabajo en la planta de producción*
- d) *Aportando en trabajo comercial o de distribución*
- e) *Otro:* \_\_\_\_\_

Esta pregunta tiene una distribución más pareja, un 25% se inclina por Vender su Producción, aunque dos de esas tres personas complementan su respuesta diciendo una que se debe Contratar a un Operario para la producción y la otra que su participación será desde el próximo año. Un 33% señala que Aportará su Producción y esperará Utilidades.

Pero también es necesario mencionar que hay un 33% que manifiesta combinaciones de las alternativas propuestas, en un caso señala puede Aportar Producción a la espera de Utilidades o Aportar Trabajo en la Planta y eso dependerá de su presencia en la región ya que debe atender otros negocios también. Otra opinión indica puede Vender su Producción y también Aportar Trabajo Comercial y de Distribución, hay un tercer caso que indica que se involucrará en todas las alternativas menos la primera que es la Venta de su Producción, además de una persona que señala que no tiene actualmente una plantación y que su plan es salir a comprar manzanas en la zona para aportarlas a la producción, es decir, Aportando Producción a la espera de Utilidades y Aportando en Trabajo Comercial o de Distribución.

Finalmente, una persona equivalente al 8% señala que su involucramiento es Produciendo la Materia Prima.

## **Comercial**

*La Producción de Sidra debe venderse según su opinión en:*

- a) *Hoteles y restaurantes*
- b) *Supermercados y botillerías*
- c) *Sala de Venta en la Sede de Los Torreones*
- d) *Todas las Anteriores*
- e) *Otra Combinación:* \_\_\_\_\_

Esta pregunta arroja algunas conclusiones interesantes, primero que la gran mayoría, 92%, cree en un sistema con más de un canal de distribución del producto, lo que se manifiesta en la elección de más de una alternativa, lo que muestra primero que un 25% cree que deben escogerse Todas las



## Innovando en rubros priorizados en la región de Aysén 2017



Alternativas, otro 25% indica que hay que tener una Sala de Venta en la Sede, pero de esas tres opiniones, dos indican que hay que complementarla con una Fuerza de Venta Itinerante, la participación activa de cada socio y el establecimiento de un Recorrido de la Sidra que refuerce el canal.

Por su parte la persona que indica, 8%, que debe venderse en Hoteles y Restoranes, también manifiesta la necesidad de participar o establecer una instancia de tipo Feria en Puerto Aysén. Asimismo, el productor que se inclina, 8%, en un principio por Supermercados y Botillerías, también reconoce la necesidad de contar con una Sala de Venta en la Sede en el largo plazo.

Finalmente, un 33% manifiesta otras combinaciones, de estas cuatro opiniones, dos de ellas optan por Supermercados y Botillerías junto a la Sala de Venta en la Sede, otra se inclina por los Hoteles y Restoranes junto a los Supermercados y Botillerías, y la última por Hoteles y Restoranes en conjunto con la Sala de Venta en la Sede.

Todo lo anterior tiene una implicancia respecto a uno de los objetivos clave Proyecto, ya que como se ha dicho se ha planteado como la orientación a un mercado turístico, con un producto que se diferencie de la sidra que se consume masivamente en las fiestas de fin de año, apuntando a un producto más bien gourmet con un precio diferenciado. En ese sentido cabe mencionar que, en las respuestas de un universo de 12 personas, ya sea porque se eligió de forma exclusiva, o se mencionó en combinación con otras alternativas, la opción de utilizar como canal de venta a los Hoteles y Restoranes tuvo seis menciones, y la opción de una Sala de Venta en la Sede tuvo 10 menciones, lo que además se refuerza con un comentario en particular que tiene que ver con la generación de un Recorrido de la Sidra. Esto se alinea con lo planteado en los objetivos, y permitirá enfocar los esfuerzos.

### **Producto**

*Según mi opinión el nombre que debería tener el producto es:*

- a) *Nombre de fantasía acordado entre los productores*
- b) *Nombre en lenguaje pueblo nativo de la zona con significación tradicional*
- c) *Los Torreones, como la localidad*
- d) *Otra alternativa:* \_\_\_\_\_

Las respuestas a esta pregunta también permiten reforzar la orientación turística del producto, ya que un 50% está de acuerdo con llamar al producto como Los Torreones para asociarlo directamente a la localidad y destino turístico. Un 33% piensa en acordar entre los productores un Nombre de Fantasía, pero que se asocie mediante una Denominación de Origen con la localidad, un 8% piensa en un nombre en Lenguaje de Pueblo Nativo, pero también con Denominación de Origen. Quedando solamente un caso, 8%, que indica que solamente tiene que tener un Nombre de Fantasía.

## **Manejo de Huerto**

Para el proyecto de producción de sidra, usted considera que su huerto:

- a) *Está preparado y tiene los conocimientos para manejarlo*
- b) *Está preparado, pero necesita capacitarse en su manejo*
- c) *No tengo un huerto en condiciones y no tengo muy claro lo que hay que hacer*
- d) *No tengo un huerto en condiciones, pero me siento capacitado para el proyecto*
- e) *Otra situación:* \_\_\_\_\_

Las respuestas a esta pregunta están menos matizadas, un 67% señala que tiene un Huerto Preparado pero que Necesita Capacitación para poder manejarlo adecuadamente. El 33% restante declara que No tiene un Huerto en Condiciones, pero que Sí se Siente Capacitado para el desafío, lo que también muestra un escenario positivo de cara al desarrollo del proyecto.

## **Compromiso de Tiempo y Trabajo**

Para el proyecto de producción de sidra, usted se siente:

- a) *Dispuesto a participar activamente en la producción y planificación del proyecto*
- b) *Dispuesto a aportar con mis manzanas y esperar los resultados*
- c) *Interesado, pero no tengo claro el proceso que se está llevando a cabo*
- d) *No es mi actividad más importante, pero espero que le vaya bien*
- e) *Otra situación:* \_\_\_\_\_

Sobre la toma de decisiones operativas y estratégicas del proyecto:

- a) *Tengo interés en participar activamente en la toma de decisiones a todo nivel*
- b) *Me interesa participar sólo en la toma de decisiones más generales*
- c) *En las decisiones de todo nivel, confío en el criterio de la directiva y sus representantes*
- d) *Sólo aportaré con mi producción de manzanas, no es mi actividad más importante*
- e) *Otra situación:* \_\_\_\_\_

Este ámbito tenía dos preguntas complementarias, en la primera sobre el grado de compromiso e involucramiento en las operaciones del negocio de producción de sidra, el 58% manifiesta Disposición a Participar Activamente en la Producción y Planificación del Proyecto, un 33% indica que sólo Aportará Producción a la espera de Resultados, y sólo un 8% señala que solo espera que al Proyecto le Vaya Bien ya que no es su Actividad más Importante.

La segunda pregunta sobre la participación en la toma de decisiones, muestra respuestas coherentes con lo anterior, ya que un 42% se muestra Interesado en Participar en Decisiones de Todo Nivel, lo que se puede sumar al 8% que también tiene interés, pero sólo en las Decisiones Más Generales. Por otra parte, y como muestra de confianza en la directiva de la AG, un 42% indica sentir confianza en el Criterio de la Directiva y sus Representantes en la toma de decisiones de todo orden,

quedando sólo un 8% correspondiente a una persona se contenta sólo con el aporte de manzanas ya que no es su actividad más importante.

Luego de esto están las dos preguntas abiertas, para conocer un poco más en profundidad las opiniones de los involucrados en el proyecto. La primera de estas preguntas es referente a la visualización que tienen los productores respecto del futuro de esta iniciativa, lo que también permitirá estructurar los lineamientos básicos de la Visión de la empresa que producirá sidra de aquí en el futuro.

### **Objetivos a Futuro**

*Respecto de la producción de sidra, que nace del proyecto que se está actualmente trabajando, mis aspiraciones en el futuro son:*

Buen posicionamiento, reconocimiento de la localidad y punto de venta en la localidad junto con otros productos complementarios
Expectativas de consolidación dependiendo de la participación. Abarcar el mercado local con una expectativa realista
Venta consolidada a Nivel Local
Más capacidad productiva, aumentando cada año. Consolidar en la Región y fuera de ella. Contar con una proyección de crecimiento. Que el comienzo de las operaciones motive al resto de los asociados
Tener Alcance regional. Sala de venta en Coyhaique, posicionamiento consolidado y contar con otras variedades (calafate, maqui, etc. Y su equipamiento de secado) y más productos
Entidad consolidada, con más gente joven y más miembros, y con un producto ya fuera de la región
Consolidación de la producción y alcance regional
80% de potencialidad de producción, presencia a nivel nacional ya que la región es pequeña
El proyecto está comenzando, no hay nada claro aún, lo importante ahora es sólo cosechar y hacer los prototipos
Alcance regional, consolidarse
Punto importante para la localidad, Ruta de la Manzana y unir más productos
Promoverlo e ir subiendo mi producción de manzanas en cantidad y calidad

De lo expresado en estas respuestas, se puede rescatar que hay un concepto que se manifiesta constantemente y que tiene que ver con la necesidad de consolidarse como unidad productiva, y desde ahí proyectarse tarde o temprano a una cobertura regional con el producto, eso tiene dos implicancias, por un lado, ir aumentando la producción, y la otra ir potenciando el destino turístico

asociado al producto. Cabe mencionar que hay un punto interesante en una de las opiniones respecto a la innovación de incorporar en el futuro nuevos productos y variedades para enriquecer la oferta.

La otra pregunta permitía que los productores expusieran libremente sus opiniones, consultas y sugerencias respecto de su perspectiva de cómo hacer que el proyecto en general y la futura unidad productiva, pueden funcionar mejor.

### **Opiniones, sugerencias y consultas**

*Respecto del proyecto de producción de sidra, me gustaría manifestar o consultar lo siguiente:*

Confianza en la futura asociatividad por parte de miembros de la AG y otros, importancia de la participación
Participación en el proyecto, refuerzo en la motivación
Que se trabaje en forma unida, se puede reforzar la participación y apoyo necesario en el manejo del huerto
Conocimiento y propuestas se dan con el tiempo. Refuerzo en lo asociativo y unión para la asociatividad. Claridad en los objetivos
Hay que fomentar activamente la participación de los socios, reforzando la asociatividad.
Unión y asociatividad
Buena habilitación de infraestructura y que exista un buen manejo de la directiva. Compromiso de la Asociación y la Directiva
Buena calidad y ejecución, buenos procesos y estructura organizativa
No tengo derecho a opinión, no participo tanto, sólo quiero apoyar para que resulte
Aumentar el compromiso, la capacitación y el arraigo al campo
Control de Calidad, capacitación, un buen Plan de Marketing y Operaciones. Sello cultural de la localidad en el producto (etiqueta)
Creo que la parte comercialización, marca y logo son materias a tratar en el segundo año o posterior, ya que lo prioritario el primer año es avanzar en huertos enfocados en obtener frutos de calidad satisfactorios antes de presentar el producto final al mercado. Producto que debe estar cercano en bouquet y características organolépticas, al producto finales

En estas respuestas también se pueden rescatar elementos interesantes, por ejemplo, el hecho de que se le asigna mucha importancia, para el éxito de una iniciativa de estas características, a la

capacidad de trabajar asociativamente, colaborando y participando de forma comprometida para soportar las exigencias del emprendimiento conjunto.

También es interesante que se mencione que es importante también una buena calidad de procesos y productos, buena planificación, buenas habilitaciones y buena gestión de la directiva, ya que, sin estos elementos, por mucho que haya unión y asociatividad, no se tendrá un producto competitivo y por ende el esfuerzo sería en vano.

Además, en otra respuesta se hace el énfasis en colocar los esfuerzos en los pasos más inmediatos para luego planificar los siguientes en más detalle, lo que parece sensato y es importante al priorizar los objetivos.

## Visitas a los Campos de Producción

En el marco de levantamiento de las opiniones y sugerencias de los productores, se realizaron visitas a los campos de los mismos para analizar el posicionamiento que tendrán las quintas de manzanos y definición de las distancias que tendrá cada planta.



Visita a Campos de Productores

Posterior a esto se llevó a cabo la entrega de los árboles de manzana principalmente limona y gravenstein para ser plantados y las recomendaciones respecto de su cuidado. En este sentido se han realizado y continuarán realizándose capacitaciones para podas y manejo del huerto, con el fin de posibilitar que las producciones sean exitosas.



Primeros Manzanos Plantados

## Esquema del Modelo de Negocio

Según la información levantada, tanto en las primeras etapas del proyecto, como en las encuestas realizadas a distintas partes interesadas, se ha podido estructurar la base de un Modelo de Negocio, según los elementos determinados anteriormente, y basándonos en la estructura del modelo CANVAS, con algunas especificaciones para aplicarlo mejor a este caso en particular.

A lo largo del documento, se irán marcando los distintos elementos que son posibles de asociar a cada uno de los aspectos que cubre la planificación CANVAS, para luego tener un apartado resumen, donde se represente el Modelo de Negocios, desarrollados en cada uno de los capítulos, según la estructura de esta metodología, que permitirá entre otras cosas, representar de forma gráfica y resumida, los distintos aspectos del proyecto, lo que también facilita su apreciación y comprensión.

A continuación, se muestra desde una perspectiva teórica, lo que representa la metodología CANVAS:



Esto implica que como primer paso es importante definir un Segmento de Clientes, a quienes se quiere llegar y cuyas necesidades se quieren satisfacer, y para ellos es que se construye una Propuesta de Valor que implica no solamente la construcción de un producto, sino también elementos intangibles que el cliente aprecie y valore, en términos del problema que soluciona, la necesidad que satisface y los beneficios que aporta.

Luego de esto hay que pensar en cómo hacer llegar esta propuesta al cliente, por lo tanto, se deben definir los Canales de Distribución y Comunicaciones por los cuales el cliente primero conocerá el producto y segundo tendrá acceso a él para poder adquirirlo.

Este es un momento clave, ya que, de la eficiencia de este paso y la construcción integral de Propuesta y Canales, se puede establecer una Relación con el Cliente, y en este sentido es importante definir qué tipo de relación se está buscando, es decir, una de simple contacto por compra masiva, una de largo plazo donde se busque la fidelidad, una de constante interacción y retroalimentación, etc.

En la secuencia correspondiente, se hace la determinación del Flujo de Ingreso, donde se establece no solamente el precio del producto, según la observación del mercado y el margen estimado, sino también respecto de los medios de pago que se facilitarán a los clientes para adquirir el producto, por lo que se trata de una definición integral en términos de ingreso.

Con estos elementos se puede ya pasar al ámbito operativo de la planificación, es decir, cómo se materializarán las definiciones previas. Lo primero en este sentido es definir los Recursos Clave que tendrá el modelo, lo que es fundamental en término no sólo de los suministros requeridos, sino también de los proveedores que regularmente se tendrán para hacer posible la producción.

*Incremento de la competitividad de agricultores del Sector Los Torreones (Aysén), mediante el mejoramiento y renovación de los huertos de manzanos y puesta en valor a través de la elaboración de sidra*



## Innovando en rubros priorizados en la región de Aysén 2017



La otra cara de esta moneda se encuentra en las Actividades Clave, que en otras palabras significa contar con un Mapa de Procesos, que implica definir gráficamente las actividades a desarrollar, las áreas a las que pertenecen y cómo agregan valor para el cliente final.

Una vez que se han establecido los Recursos Clave y las Actividades Clave, aparece naturalmente la Red de Negocios que será necesaria para llevar a cabo el proceso productivo, y esto no se limita simplemente a pensar en proveedores o distribuidores, sino desde la óptica de entender que en las redes de negocio que se puedan extender fuera de los límites de la propia empresa, se pueden encontrar actividades y suministros que algunos miembros de la red pueden hacer mejor o más barato, lo que impacta claramente en un enriquecimiento del Modelo de Negocio, al ofrecer un mayor valor para el cliente final.

La última fase de este modelo implica la definición de una Estructura de Costos, no para determinar el precio, ya que éste debe establecerse de forma estratégica. En este caso lo que se busca es especificar los costos de la empresa en distintos ámbitos como marketing, investigación y desarrollo, gestión de clientes, producción, etc., y luego vincularlos con bloques definidos anteriormente.

Ahora, basados en esta estructura teórica, es momento de concretar las definiciones básicas que requiere todo Plan de Negocios, utilizando también la información levantada durante todo este proceso. En este sentido, tanto los elementos pertenecientes a la determinación de Flujos de Ingresos y Estructuras de Costos, se han tratado ya en el informe previo de Factibilidad Técnico Económica del proyecto. De esta forma se pueden ya hacer las siguientes definiciones.

## 4. Estudio de Mercado, Entorno y Consumidor

Para la construcción del Mercado Objetivo, se han tenido dos fases, primero la definición previa del proyecto, en la cual, por conocimientos previos de la industria y el mercado, además de información levantada de línea base, se llega a la conclusión que un mercado interesante para abordar es el Mercado Turístico, ya que, si bien puede parecer un perfil de cliente heterogéneo, se pueden establecer criterios para clasificar a los tipos de turistas que visitan anualmente la región.



En 1991 la Organización Mundial del Turismo definió a la actividad como “el conjunto de actividades realizadas por personas durante los viajes, en locales situados fuera de su residencia habitual, por un período consecutivo que no excediese un año por motivos de ocios, negocios y otros”<sup>2</sup>, y por lo tanto en esta definición se pueden encontrar turistas extranjeros, nacionales, regionales e incluso locales, según las actividades que estén realizando.

En este sentido, también han surgido clasificaciones de turismo según las actividades realizadas, es así como se pueden encontrar las siguientes<sup>3</sup>:

- Turismo Cultural, que se caracteriza por aumentar conocimientos, vida y hábitos de otras sociedades, civilizaciones y culturas diferentes del presente y pasado.
- Turismo Deportivo, motivado por la participación o presencia de un evento deportivo.
- Turismo Recreativo, donde los viajeros no tienen otro objetivo que el descanso y el esparcimiento, buscando un relax físico y mental provocado por el trabajo y la agitada vida actual.
- Turismo Rural, que tiene lugar en una zona rural y se identifica por el contacto con la naturaleza, el clima, los paisajes y el acercamiento de la forma de vida de las comunidades campesinas con los habitantes de la ciudad
- Turismo de Intereses Especiales, es una forma de hacer turismo sustentado en la identidad cultural<sup>4</sup> y ambiental de las regiones, valorando la calidad escénica – ambiental y su relación directa con historia social, en base a actividades de placer, deportivas o educacionales en áreas naturales con el fin de preservar la naturaleza y potenciar el desarrollo económico de las comunidades locales.

<sup>2</sup> Organización Mundial del Turismo. [www2.unwto.org/](http://www2.unwto.org/)

<sup>3</sup> Significados.com. TURISMO, <http://www.significados.com/turismo/>

<sup>4</sup> El Quinto Poder. TURISMO DE INTERESES ESPECIALES: LA VISIÓN SUSTENTABLE DE LAS REGIONES, <http://www.elquintopoder.cl/medio-ambiente/turismo-de-intereses-especiales-la-vision-sustentable-de-las-regiones/>

- Turismo Científico<sup>5</sup>, es un segmento del Turismo de Intereses Especiales, donde los productos se coordinan con el desarrollo de conocimientos científicos, generando oportunidades de apoyo para las investigaciones, así como transferencia de conocimientos al público no especialista.

Todas estas clasificaciones anteriores es posible encontrarlas en la región, y por ende las personas que las practican son también potenciales clientes de un producto que represente un desarrollo local sustentable, con arraigo tradicional y que ofrezca una propuesta de valor a la necesidad de adquirir un producto, con distintos fines según el tipo de turista, que lleve consigo la encarnación de un espíritu local elaborado con calidad y no solamente decorativo.

Para confirmar lo anteriormente expuesto, se han realizado actividades de prospección del mercado, tanto a productores como consumidores.

En complementariedad con esto, el producto puede también tener canales de distribución en retail masivo, pero para ello debe también posicionarse adecuadamente con un precio que lo distinga del resto de la oferta que existe en el mercado, y que represente los conceptos anteriormente descritos.

En línea con lo anterior, al consultar con potenciales consumidores, de una muestra heterogénea de 120 personas<sup>6</sup>, un 44% indica que la sidra es un *Producto con Valor Turístico asociado a la Zona de Producción*, y además un 17% considera que es un *Producto Gourmet de Valor Diferenciado*, sobre el 22% que lo cataloga como un *Producto Masivo de Bajo Valor*.



Por lo tanto, existe entonces un nicho interesante al que presentar un producto de autor, con arraigo en la zona y sus tradiciones culturales, que es precisamente el objetivo de construir una

<sup>5</sup> Turismo Sustentable en Aysén. TURISMO CIENTÍFICO, <http://turismosustentableenaysen.wordpress.com/turismocientifico/>

<sup>6</sup> Anexo 2

*Incremento de la competitividad de agricultores del Sector Los Torreones (Aysén), mediante el mejoramiento y renovación de los huertos de manzanos y puesta en valor a través de la elaboración de sidra*

propuesta de valor integral del producto, que considere no solamente el producto físico en sí de la sidra producida con manzana aisenina, sino también elementos intangibles valorables por el mercado como el acervo cultural de la Región, su historia y pertenencia a la tradición patagónica nacional.



En la encuesta a consumidores, también se puede rescatar información interesante respecto del formato más apreciado por, en este sentido, se les consulta respecto de *Su percepción de un Formato Adecuado para un producto como Sidra de Manzana*, y en este punto la gran mayoría opta por una botella de 750 cc, pensando tal vez en un consumo familiar o asociado a momentos sociales de esparcimiento.



Adicionalmente y vinculado con lo anterior, las personas le asignan a este formato un precio adecuado que fluctúa en el rango de los \$2.500 a los \$4.000, lo que se condice también en el hecho

de que si bien lo consideran un producto con valor turístico, no lo ven en primer término como un producto gourmet, por lo que los esfuerzos de posicionamiento deben enfocarse en ese punto.

Además, en la misma encuesta, dando opción de marcar más de una alternativa, se consultó sobre las preferencias de acompañamiento que tienen las personas al consumir bebidas alcohólicas, y ahí las alternativas de mayor preferencia fueron *Acompañado de una Comida* y *Acompañado de un Tabla para Picar*, con un 68% y 64% respectivamente, y eso dice mucho de las oportunidades que entrega el mercado y del trabajo que deberá realizarse con el producto, una vez que se encuentre en las primeras fase de prueba de prototipo, para encontrar un maridaje adecuado que potencie su desarrollo.



## 5. Definición de Producto e Imagen de Marca

Este paso es fundamental para el posicionamiento que tendrá el producto en el mercado, al cual se quiere llegar. Se sabe que, en el contexto actual, se busca generar productos que se vean como espumantes de calidad, y que además tengan un arraigo con la zona de fabricación.

Además, en el proyecto original se ha establecido que la sidra que finalmente se genere, se pueda identificar con la tradición cultural de la zona, no solo por su fabricación a pequeña escala, sino porque se busca su entrada en un nicho principalmente turístico que aprecie el valor de los productos locales.

Lo anterior contribuye al objetivo de construir una propuesta de valor integral del producto, que considere no solamente el producto físico en sí de la sidra producida con manzana aisenina, sino también elementos intangibles valorables por el mercado como el acervo cultural de la Región, su historia y pertenencia a la tradición patagónica nacional.

### 2. Propuesta de Valor



En ese sentido, y siguiendo los resultados de levantamiento de información realizados con productores y potenciales consumidores nacionales, se puede apreciar primero que entre los miembros de la Asociación Gremial que están interesados en involucrarse en este proyecto, un 50% está de acuerdo con llamar al producto como Los Torreones para asociarlo directamente a la localidad y destino turístico.

Un 33% piensa en acordar entre los productores un Nombre de Fantasía, pero que se asocie mediante una Denominación de Origen con la localidad. Además, dentro de las doce personas de este universo, ya sea porque se eligió de forma exclusiva, o se mencionó en combinación con otras alternativas, la opción de utilizar como canal de venta a los Hoteles y Restaurantes tuvo seis menciones, y la opción de una Sala de Venta en la Sede tuvo 10 menciones.

De esta forma, pueden establecerse propuestas de etiquetas para el producto, como las que se presentan a continuación:





En estas muestras se pueden apreciar elementos interesantes, más allá del nombre, la referencia geográfica ayuda a conectar el producto con su origen, además de la mención explícita de la palabra Calidad en un contexto relacionado al Sur del Mundo, refuerzan esta idea y enriquecen el mensaje a transmitir al mercado escogido. De esta forma la propuesta de valor estará fortalecida con la historia del lugar, la antigüedad y pureza de las manzanas.

Adicionalmente, y como objetivo futuro, puede explorarse la posibilidad de contar con un reconocimiento de estándar que refuerce la imagen del producto, más específicamente un sello que refuerce y fortalezca la marca para el mercado al que se quiere llegar.

En este sentido, se puede apreciar la experiencia desarrollada por Sello de Origen del Instituto Nacional de Propiedad Intelectual, INAPI, y que tiene como objetivo la preservación y estímulo de formas especiales de manufactura, de oficios tradicionales y de productos singulares de nuestro

país<sup>7</sup>. El Sello de Origen es una marca de certificación, cuyo titular es el Ministerio de Economía, y su uso en los productos reconocidos es gratuito, en tanto se cumplan con los requisitos específicos contenidos en su reglamento.



El Sello de Origen identifica productos que cuentan con una denominación de origen (D.O.), una indicación geográfica (I.G.), una marca colectiva (M.Co.) o una marca de certificación (M.Ce.), destacando en su diseño los elementos más importantes de la identidad territorial chilena, es decir, la cordillera, los valles y la costa, incorporando en un costado la Marca Chile.

Entre los beneficios que se pueden encontrar al incorporar un producto a este programa están:

- Aumentar su competitividad, gracias al necesario esfuerzo de asociatividad que se debe generar entre los productores.
- Aumentar la vinculación con “lo nuestro” y destacar las tradiciones locales.
- Contar con protección frente a competencia desleal.
- Informar calidades y características sobre el producto, favoreciendo el valor de lo único y distinto en los consumidores.
- Fomentar el turismo y nuevos servicios, gracias a la existencia de productos que se vinculan con determinados territorios

Por su parte, las características que tienen los distintos tipos de Sellos, son las siguientes:



- **Indicación Geográfica (I.G.):** Es un signo distintivo que identifica un producto como originario del país o de una región o localidad del territorio nacional, cuando la calidad, reputación u otra característica del mismo sea imputable, fundamentalmente a su origen geográfico. Un ejemplo típico de I.G. son los productos agrícolas que poseen cualidades derivadas de su lugar de producción, extracción o cultivo, y que están sometidos a factores locales específicos como el clima y el terreno. Es importante que las cualidades y la reputación, calidad u otra característica del producto sean atribuibles a dicho lugar. Habida cuenta de que dichas cualidades dependen del lugar, cabe hablar de vínculo específico entre los productos y su lugar de producción original. Su duración es indefinida en tanto se mantengan los factores que llevaron a su reconocimiento.

<sup>7</sup> <https://www.inapi.cl/sello-de-origen/para-informarse?acordeon=1>

*Incremento de la competitividad de agricultores del Sector Los Torreones (Aysén), mediante el mejoramiento y renovación de los huertos de manzanos y puesta en valor a través de la elaboración de sidra*



- Denominación de Origen (D.O.): Es un signo distintivo que identifica un producto como originario del país o de una región o localidad del territorio nacional, cuando la calidad, reputación u otra característica del mismo sea imputable, fundamentalmente a su origen geográfico, teniendo en consideración, además, otros factores naturales y humanos que incidan en las características del producto. Por lugar de origen se entiende una ciudad, un pueblo, una región, un país. Su duración es indefinida en tanto se mantengan los factores que llevaron a su reconocimiento.



- Marca Colectiva (M.Co.): Son signos distintivos susceptibles de representación gráfica, que permiten distinguir la procedencia, el material, el modo de fabricación u otras características comunes de los bienes producidos por los miembros de una asociación, permitiendo diferenciar en el mercado los productos y servicios, de aquellos producidos o prestados por terceros y que no forman parte de dicha asociación o grupo. En este caso se exige que estén vinculados a un lugar de origen/geográfico claramente determinado. El titular es la asociación de productores. La duración es de 10 años renovables.



- Marca de Certificación (M.Ce.): Son signos distintivos susceptibles de representación gráfica, distintivo destinado a ser aplicado a productos con el objeto de acreditar alguna o algunas determinadas características comunes, a unos específicos componentes vinculados a un determinado origen de los productos, por personas debidamente autorizadas, controladas y certificadas por el titular de la marca. El titular de la marca no es productor, sino que es garante. La duración de la marca es de 10 años renovables.

Para el caso de la producción de Sidra de Manzana, que se está tratando en este proyecto, se ve que una buena opción es la de obtener un Sello de Origen de Marca Colectiva, donde los productores ya reunidos en torno a una Asociación Gremial, pueden establecer una entidad común para la producción de sidra, pero que al mismo tiempo presentan en este caso sus propias producciones de manzanas, las que deben estar vinculadas también a la delimitación geográfica pertinente en este caso, que es la Villa Los Torreones y sus alrededores.

Este sello podría colocarse en una contra etiqueta en el producto, en un segundo plano de un texto que transmita las tradiciones locales que intenta representar la sidra ante el mercado. Pero al mismo tiempo es importante, por la Región en la que se está inserto, aprovechar la opción de contar con el Sello Marca Calidad Aysén-Patagonia Chile, que es un sistema de certificación colectiva para la



## Innovando en rubros priorizados en la región de Aysén 2017



industria agropecuaria de la Región de Aysén<sup>8</sup>, resaltando atributos sobre la calidad básica de los productos agroalimentarios regionales y que permiten su comercialización diferenciada agregándoles valor.

El Sello *Calidad Aysén* es desarrollado por el Gobierno Regional de Aysén, con el apoyo del Ministerio de Agricultura y la Universidad Austral de Chile, es el resultado de un trabajo de investigación y estándares comunes que buscan favorecer la identificación de ciertos atributos presentes en productos certificados.



*Origen Puro y Natural*

Este nombre de marca, permite identificar fácilmente su naturaleza y *Patagonia Chile* señala claramente su origen y ubicación geográfica. Esto se suma a la condición territorial privilegiada, que ya cuenta con un posicionamiento positivo a nivel nacional e internacional. Por otra parte, *Origen Puro y Natural*, es un eslogan que permite transmitir un atributo diferenciador, es decir, que los productos asociados, están insertos en condiciones medioambientales privilegiadas y exclusivas de la región de Aysén, como lo son sus verdes praderas, cristalinas aguas, aire de alta pureza y un ambiente libre de preservantes y contaminantes.

Luego, el sello busca ser un elemento estratégico diferenciador para los productos de la región que se adhieran al programa, y entre sus destacan:

- Posicionar los productos sujetos a la Marca.
- Promover la diferenciación de productos a través de una marca gráfica.
- Garantizar y valorizar la calidad de los productos a través del cumplimiento de estándares de calidad.
- Promover, organizar y dar apoyo a los Grupos de Calidad para implementar la Marca de Calidad Aysén Patagonia-Chile.

Con todo lo anterior se busca el fortalecimiento de la marca ante el mercado objetivo principal que se tiene establecido, que es el turístico, al que se pretende ofrecer un producto de calidad, con arraigo local y del que se pueda valorar su producción sustentable.

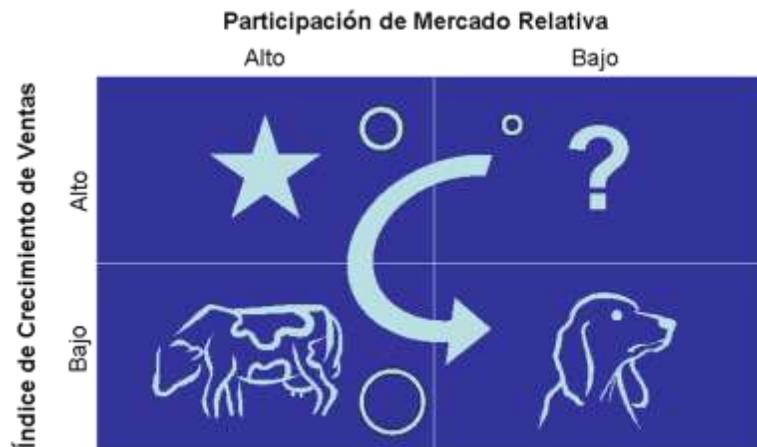
<sup>8</sup> <http://www.calidadaysen.cl/index.php/calidad-aysen/sobre-el-sello>

*Incremento de la competitividad de agricultores del Sector Los Torreones (Aysén), mediante el mejoramiento y renovación de los huertos de manzanos y puesta en valor a través de la elaboración de sidra*

## 6. Plan de Marketing, Posicionamiento y Distribución

En este punto es cuando se puede comenzar a establecer una estrategia para transmitir el mensaje que se ha desarrollado en torno al producto, al público que se ha definido y por los canales que sean adecuados para hacerlo efectivo.

En este caso, si se puede recurrir a un Análisis de Portafolio como el desarrollado por Boston Consulting Group<sup>9</sup>, se tiene primero que definir en qué etapa se encuentra actualmente el producto, en términos de su Participación de Mercado Relativa y su Crecimiento de Ventas.



Donde los elementos que se destacan son:

- **?** Negocios buenos pero que no utilidades a corto plazo. Se podrían transformar en Estrellas.
- **★** Alta Participación y Alto Crecimiento.
- No crecen, pero tienen una alta participación, todos se sustentan de estos negocios.
- Productos que ya no entregan muchas utilidades, se les mantiene por razones más bien afectivas, por haber sido los originales o que fueron muy significativos estratégicamente en algún momento.
- El diámetro refleja la participación interna.

<sup>9</sup> <https://www.bcg.com/>

*Incremento de la competitividad de agricultores del Sector Los Torreones (Aysén), mediante el mejoramiento y renovación de los huertos de manzanos y puesta en valor a través de la elaboración de sidra*

En la situación en que se encuentra el proyecto, claramente aún el producto está en fase de diseño, pero si se puede determinar la situación esperada en el corto y mediano plazo, y es que se apunte a consolidar un producto que se pueda categorizar como Estrella, es decir, con una Alta Participación de Mercado Relativa (respecto de otros productos de la misma entidad) y un Alto Índice de Crecimiento de Ventas.

Pero para lo anterior, claramente no basta con diseñarlo y producir cada vez más, hay que planificar lo que se denomina una Estrategia de Crecimiento Competitivo, que, según la realidad de la entidad productiva y la realidad del mercado, permita asignar correctamente los recursos y coordinar las distintas áreas para el logro de los objetivos de crecimiento establecidos. Las estrategias de crecimiento se pueden clasificar en:

- Crecimiento Intensivo: Implica explotar las oportunidades latentes en la actual esfera de acción, es decir, desarrollar y penetrar el mercado en base a aumentar a la misma producción y venta del producto que ya existe.
- Crecimiento Integrativo: El objetivo es aumentar el control de la industria, dentro del alcance del negocio, integrándose hacia adelante (adquiriendo distribuidores), hacia atrás (adquiriendo proveedores), o de forma horizontal (adquiriendo competencia).
- Crecimiento Diversificado: El objetivo está en otra esfera de negocios, distinta de la que está actuando la entidad productiva, pero indirectamente relacionada (panadería que desarrolla una pastelería o restorán que desarrolla su propia cerveza).

De lo anterior se puede desprender, que, en el caso de este proyecto, donde se está partiendo por un desarrollo de un producto totalmente nuevo, y de alguna forma ajeno a lo cotidianamente realizado al interior de la A.G. Los Torreones, lo más concreto es establecer en primer término una Estrategia Intensiva, donde el primer paso es el Desarrollo de Producto, que es la etapa que pretende agregarle un valor extra al producto nuevo, para reforzar su llegada al cliente.

Luego está la Penetración del Mercado, que es básicamente introducirlo y comenzar a quitarle participación a los demás competidores, que actualmente existen y cuyos productos se consumen.

Como último paso está el Desarrollo de Mercado, que es llegar a nuevos segmentos con el producto actual y mejorar la accesibilidad, donde cobra sentido lo expresado por los productores en términos de contar primero con una Sala de Ventas y luego también contar con distribución en Hoteles y Restaurantes.

En este punto es importante señalar, que se debe tener muy claro el tipo de competidor que se quiere atacar, ya que no es lo mismo para este producto que se está desarrollando, un productor de sidra masivo, que un productor de sidra de autor, y es en este sentido donde toma fuerza tanto la estrategia de distribución como la estrategia de precios, ya que esto incidirá directamente en el posicionamiento que alcance el producto frente al mercado al que se quiere llegar.

Lo primero en este sentido es la definición de una Unidad Estratégica de Negocios, que no tiene que ver necesariamente con entidades productivas individuales, ya que una misma empresa puede tener varias U.E.N. (Unidades Estratégicas de Negocios) según los distintos productos y/o mercados en los que se tenga presencia. En este caso claramente se parte con una Unidad en torno a la sidra de manzana, y luego si se llegaran a incorporar más productos en el futuro, se recomienda formar nuevas U.E.N.

Esto es así debido a que estas unidades toman decisiones y realizan análisis que son más eficientes, si se realizan a nivel de producto, que de forma integrada. Por su parte se puede también en este nivel establecer las Oportunidades y Amenazas que presenta el mercado al cual se está apuntando, en este sentido se tiene:

Oportunidades	Amenazas
<p>El mercado de sidras de autor está creciendo en Chile, diferenciándose de la producción tradicional de sidra masiva.</p> <p>Hay sidras que se han logrado posicionar vinculándose a sus lugares de origen, creando sinergia con el destino turístico correspondiente.</p> <p>La Región de Aysén es un lugar que recibe una gran cantidad de turistas en el año, que aprecian y valoran los productos locales que tengan arraigo en las tradiciones.</p> <p>El consumidor local también está en la búsqueda de nuevos productos que tengan un origen local y sean de calidad.</p>	<p>Actualmente la sidra, en una parte importante de la población es apreciada como un producto de bajo valor, y no necesariamente categorizada como Espumante.</p> <p>Hay una percepción instalada en la zona, que la sidra se consume con una estacionalidad muy marcada en las fiestas de fin de año y la época estival.</p> <p>La temporada alta de turismo en la región está fuertemente determinada por la época estival, dejando para el resto del año, un movimiento más bien escaso.</p>

Con estos elementos, en conjunto con los tratados anteriormente se puede elaborar un Mapa de Posicionamiento para poder ubicar en un espacio determinado por un plano donde se cruzan dos ejes de coordenadas, que son atributos que el mercado puede encontrar relevantes, y en los cuales se ubican distintos competidores para ver en dos dimensiones su valoración en ambos atributos simultáneamente.

Se ha visto en la información levantada del mercado que un atributo importante para ser apreciado por el mercado es la calidad, ya que es lo que puede estimular no solamente la primera compra,

sino también la continuidad del consumo en el futuro. Por otro lado, el precio también es un atributo relevante, no necesariamente porque se busque un precio bajo, sino por el hecho de ser un factor diferenciador, según el tipo de posicionamiento que se pretenda alcanzar.

Es así como se establece un eje de Precio, donde en una valoración asignada desde -10 a 10 se categorizan las sidras desde lo más barato, cercano a \$1.000, hasta los más caro, cercano a los \$8.000.

Por otra parte, está el eje de Calidad, también en una valoración entre -10 y 10, escalando según las percepciones de calidad de producto encontradas.

Se analizan entonces nueve marcas de Sidra de Manzana, incluyendo el posicionamiento que se está buscando para el producto que nazca de este proyecto.

<p>Sidra Real</p>	<p>Shekar</p>	<p>Sidra Punucapa</p>
<p>Sidra Lagar de Lobos</p>	<p>Sidra Rama Caída</p>	<p>Misia Rosario Casa Güell</p>
<p>Quebrada del Chucao</p>	<p>Villa Los Torreones</p>	<p>Sidra Lemon Apple</p>



Reforzando lo anterior, se realizó una encuesta a algunas empresas turísticas de la región<sup>10</sup>, hoteles, restaurantes y distribuidoras especializadas de licores de alta gama, para conocer su percepción de un producto de estas características, y su disposición a ser parte de un canal de distribución de una sidra de manzana local y con estándares de calidad que la diferencien de la que comúnmente se comercializa en la época de las fiestas de fin de año.



Efectivamente existe una percepción instalada en estas empresas de que este es un producto que se consume principalmente durante las fiestas de fin de año.



Sin embargo, también se reconoce que puede relacionar a un destino turístico, rescatando las características del mismo y a la vez potenciándolo como tal.

<sup>10</sup> Anexo 3

*Incremento de la competitividad de agricultores del Sector Los Torreones (Aysén), mediante el mejoramiento y renovación de los huertos de manzanos y puesta en valor a través de la elaboración de sidra*



Pero el resultado más interesante de esta encuesta aplicada a estas empresas relacionadas al rubro del turismo, es su disposición a la comercialización de productos locales de calidad, que enriquecen su oferta y al mismo tiempo también fortalecen sus propias imágenes de marca.

Complementariamente y como lo hemos visto, la información debe fluir a través de los canales correctos, es decir, mantener presencia en plataformas relevantes para los turistas que llegan o tienen la intención de llegar a la región. La publicidad en medios también tiene que ser la correcta, con canales acordes y no banalizar el mensaje abusando de redes sociales.

Luego, el mensaje asociado a un producto de calidad, con arraigo a las tradiciones locales y realizado de forma sustentable en la Región de Aysén, debe llegar a los clientes finales a través de:

- Plataforma propia de la entidad productiva
- Medios especializados en la industria del turismo
- Medios de alcance nacional que realcen el mensaje que se quiere transmitir
- Publicidad colocada en revistas de líneas aéreas y operadores turísticos
- Publicidad colocada en hoteles y restaurantes de la región
- Pertenencia a las Asociaciones Gremiales del Turismo regionales
- Pertenencia a la Agrupación Local de Empresarios Pioneros de Aysén



Por lo tanto, también las estrategias de fidelización a implementar a través de estos canales son importantes. Pero antes es necesario entender que fidelizar a los clientes es aún más importante que tener resultados positivos en el balance. Se trata de establecer una relación de largo plazo, donde los componentes intangibles del producto adquieren una relevancia mayor, es decir, junto con los elementos de arraigo cultural que se quieren transmitir, es

necesario desarrollar una política de relación con los clientes, al menos con los que puedan llegar a la sala de venta, tener registros que permitan determinar sus perfiles y anticipar sus necesidades.

En el caso de quienes adquieran el producto a través de otros canales indirectos, es necesario establecer plataformas que estén preparadas y disponibles para recibir la retroalimentación de los consumidores, respecto de producto y el grado de satisfacción de los mismos. En este espacio es fundamental escuchar al mercado respecto de sus sugerencias, dudas y reclamos, ya que son una fuente de información fundamental para los desarrollos futuros que se puedan realizar.

Es efectivo que la calidad es algo difícil de medir, y puede llegar a ser un elemento subjetivo si lo define básicamente el cliente y su grado de satisfacción, por lo que esto tiene dos dimensiones a través de las cuales se puede trabajar. En primer término, cumplir con los estándares productivos que la misma entidad fije en términos de calidad, razón por la cual se coloca en la propuesta de estructura productiva un cargo específicamente asociado a ello. Lo segundo es un compromiso de la organización por realizar su trabajo escuchando al mercado, recogiendo su retroalimentación y entendiendo que más que un conjunto de requisitos a cumplir, se trata de una filosofía de trabajo orientada en la satisfacción del cliente y sus necesidades.

Es por esto que el posicionamiento del producto es fundamental, ya que desde un principio se establece una diferenciación con respecto a la competencia. En el Informe de Evaluación de Factibilidad Técnico Económica se estableció que los ingresos se obtendrían fundamentalmente por la venta de dos formatos de producto sidra, es decir, botellas de 300cc y 750cc, con precios de \$5.000 y \$7.500 respectivamente, lo que se condice con la estrategia de posicionamiento expuesta y lo observado en las preferencias de consumo al enfrentarse a productos de mayor calidad.



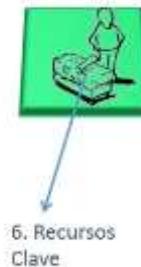
Finalmente, será necesario en el futuro contar con mecanismos de control para la evaluación de la estrategia comercial. En este sentido lo más común es poder contrastar por un lado la inversión realizada en actividades de Marketing, contra los resultados obtenidos en términos de aumento de ventas. Pero también se puede establecer un procedimiento periódico de medición de percepción del mercado, a través de encuestas que permitan recoger la opinión de los consumidores, ya sea en trabajo de campo, o a través de plataformas diseñadas para este fin, y que permitan reconocer si los esfuerzos realizados también tienen efecto en el fortalecimiento de la marca.

## 7. Estandarización de Procesos y Definición de Indicadores de Control

Con estos elementos definidos, se está en condiciones de establecer un mapa de procesos más detallado, que permita también comprender mejor su funcionamiento y los elementos que agregarán valor al producto, y que, por ende, entregarán mayor satisfacción a los clientes previamente definidos.

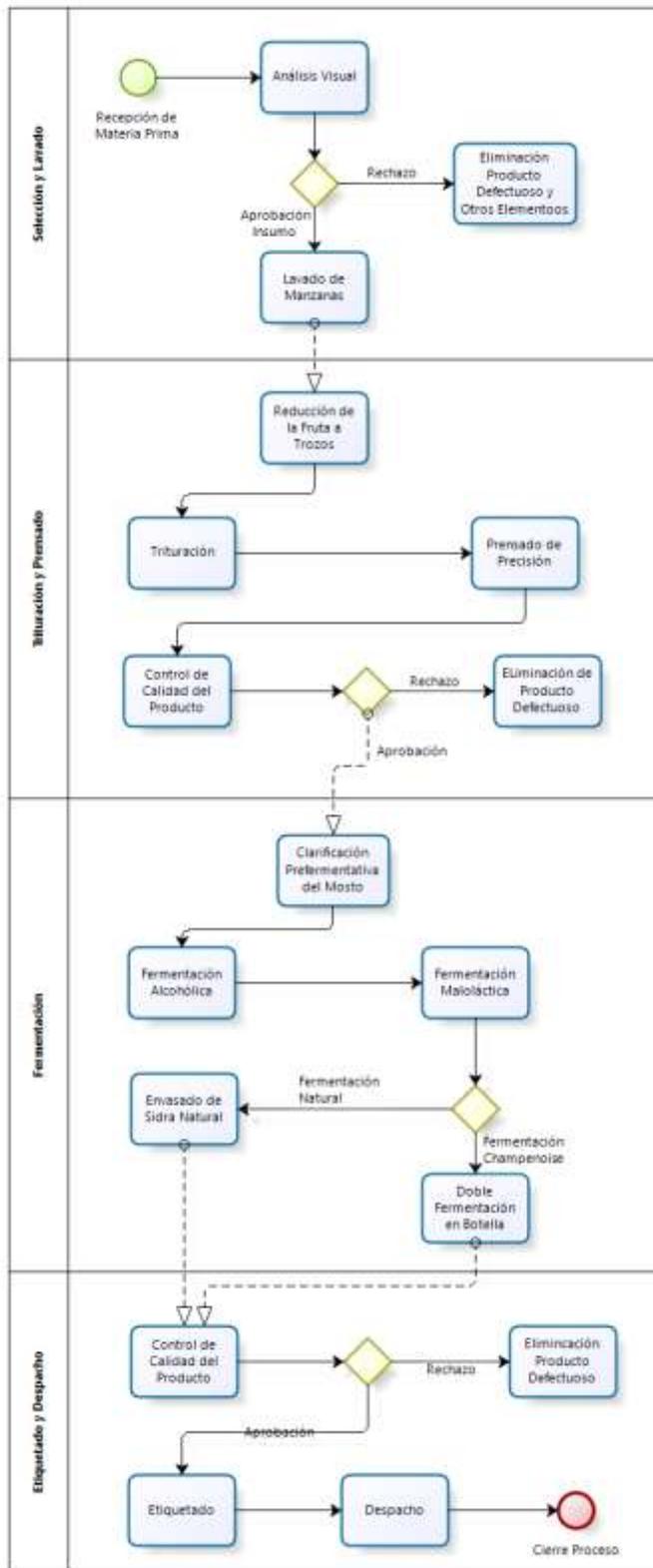
Ya se sabe por informes anteriores que los equipamientos básicos para la operación de la planta se resumen en:

- PH metro
- Refractómetro
- Afrómetro
- Penetrómetro
- Densímetro
- Aire Acondicionado
- Mesón Acero Inoxidable
- Balanza Digital 300 Kg
- Lavadero Fruta
- Cubas Acero Inox. 500 lt
- Compresor de Aire
- Tapadora Neumática
- Prensa
- Bomba
- Trituradora de Manzana
- Tapadora Corona
- Máquina de Degüelle



Además de la habilitación de infraestructura. Una vez materializadas las inversiones y acondicionada la sala de producción, se puede establecer un proceso productivo en fases, para la recepción de insumos, su procesamiento y transformación en el producto final. Cabe mencionar en este punto, también la necesidad de contar con personal capacitado para asegurar una producción de calidad.

En primer término, se recibe la manzana y se registra e productor de origen, que es la materia prima para fabricar la sidra y se verifica que ésta se encuentre en buenas condiciones físicas (sin magulladuras, podrida, remadura, etc.).



Es evidente que cuanto mejores sean las manzanas, mejor será la bebida resultante de las mismas. El sabor de la manzana es un factor que se debe tener muy presente para la calidad de la sidra que se quiere obtener, y para esto las tres principales variedades de manzanas son de sabor dulce, dulce amargo y ácidas.

Las manzanas dulces rinden poco zumo y producen una sidra clara y agradable, pero se vuelve pronto amarga; las manzanas de sabor dulce amargo o agridulces producen una excelente sidra, pero, por lo general son escasas y por último, las manzanas ácidas producen mucho zumo, pero de muy poca densidad, y producen una sidra marcadamente ácida. En la práctica, se prepara una buena mezcla de variedades de manzanas que maduren al mismo tiempo, según la calidad de la sidra que se quiere obtener. Para la obtención de sidras gasificadas se deben elegir manzanas en partes iguales de variedades dulces y agridulces.

Una vez recibidas y revisadas las manzanas, se transportan a la sección de lavado, donde se depositan en un recipiente lleno de agua dividido en dos partes divididas por una tela metálica que deja pasar las impurezas; las manzanas, movidas por paletas en espiral, se dirigen hacia un plano inclinado, constituido por un tornillo sin fin rodeado de un cilindro jaula.

## 7. Actividades Clave



Encima del plano inclinado existe un depósito que distribuye en forma de ducha el agua que limpia las frutas. Éstas continúan en ascensión, se escurren y caen a una banda transportadora que las enviará a la siguiente etapa del proceso.

Este paso es el Triturado, y para eso las manzanas deben reducirse primero a trozos pequeños, optimizando el resultado en términos de sabor, para luego ser triturados en una máquina diseñada para esos fines, que puede ser un cilindro que gira en el fondo de una caja, que lleva cuchillas y donde la manzana es cortada por ellas en su descenso por una caja tolva.

Estas trituradoras están provistas de un regulador para variar el grado de trituración y de un depósito para dar paso a los cuerpos duros. El fruto cortado sale por el inferior de la máquina. Luego de esto, se produce un prensado de precisión, para que se extraiga un zumo con la acidez justa y un sabor óptimo, sin exprimir partes de la manzana no deseadas.

En esta etapa se hace un control de calidad para la eliminación de todo producto que no esté en las condiciones adecuadas, y el que sí lo está, pasa a la siguiente etapa que es la Clarificación Pre Fermentativa, que como paso previo puede ser necesaria en caso que el mosto presente una elevada turbidez.

Se ha determinado que un exceso de turbios incrementa la velocidad de fermentación y la producción de aromas indeseables, como por ejemplo determinados compuestos azufrados (sulfuros), a la vez que se puede producir una síntesis excesiva de alcoholes superiores. Esto se hace a través de procesos enzimáticos asistidos por una clarificación química<sup>11</sup>, con el objetivo de obtener un mosto más limpio para el desarrollo de un producto de mejor.

En este punto ya se pasa directamente a la Fermentación, y que en un primer término es la transformación de alcohol y ácido carbónico que experimenta el mosto de las manzanas es conocida con el nombre de fermentación alcohólica.

La actividad de fermentar consiste en dejar las cubas que contienen el mosto abiertas, guardando un espacio entre el borde de la cuba y el nivel máximo del zumo, de unos 10 cm, el tiempo de permanencia en reposo de las cubas es de 2 a 4 semanas teniendo cuidado de que la temperatura se encuentra entre los 15 y 20°C.

Luego está la Fermentación Maloláctica, donde mediante la acción de bacterias lácticas, se procura disminuir la acidez total para obtener un producto más estable y complejo, y esto se lleva a cabo con las Cubas cerradas durante tres o cuatro meses.

<sup>11</sup> J. Mangas, D. Blanco. PROCESOS PRE-FERMENTATIVOS – TECNOLOGÍA DE ELABORACIÓN DE SIDRA. EQUIPAMIENTO INDUSTRIAL, 2010,

[https://www.researchgate.net/profile/Luis\\_Garcia116/publication/276265061\\_Tecnologia\\_de\\_la\\_elaboracion\\_de\\_sidra\\_Equipamiento\\_industrial/links/5673ca1908aedbbb3fa195ac/Tecnologia-de-la-elaboracion-de-sidra-Equipamiento-industrial.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Luis_Garcia116/publication/276265061_Tecnologia_de_la_elaboracion_de_sidra_Equipamiento_industrial/links/5673ca1908aedbbb3fa195ac/Tecnologia-de-la-elaboracion-de-sidra-Equipamiento-industrial.pdf)

*Incremento de la competitividad de agricultores del Sector Los Torreones (Aysén), mediante el mejoramiento y renovación de los huertos de manzanos y puesta en valor a través de la elaboración de sidra*

Finalizada la fermentación y realizado los Trasiegos (operación que tiene como objetivo separar las borras de fermentación de la sidra a fin de garantizar una adecuada estabilidad, mezclando con cuidado la sidra de distintas cubas), se bombea la sidra al área de embotellado. Es en este punto donde se puede dar una diferenciación entre la Sidra Natural y la que seguirá el proceso Champenoise, con doble Fermentación en Botella.

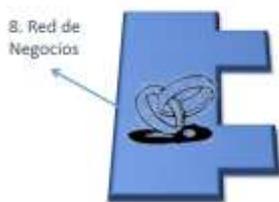
Acá es muy importante realizar un último Control de Calidad del Producto, que permita eliminar el producto que no cumplirá con los estándares definidos, y por otro lado, terminar el proceso con la sidra que sí cumple los estándares y que finalmente se etiquetará y distribuirá.

Como se ha visto entonces, es posible establecer indicadores de control, que junto con los básicos como cantidad insumo recibido para producción (lo que incluye su origen), cantidad de producto elaborado y ventas, en litros y botellas, también entreguen información respecto de los puntos de control establecidos en los procesos.

En este sentido, se tiene en primer término la revisión que se realiza al momento de recibir las manzanas, una inspección visual que permite determinar el porcentaje de frutas que deben descartarse y el porcentaje por consiguiente que seguirá el proceso.

Luego está el control del mosto generado tras el prensado, un control técnico de calidad que evaluará los estándares del producto y si su porcentaje de logro está dentro de los parámetros definidos técnicamente para esos efectos.

Finalmente existirá un análisis de muestra antes del etiquetado del producto, para comprobar los estándares que se hayan determinado para el perfil de calidad que se quiere alcanzar.



Como se puede ver y deducir, a lo largo de este proceso aparecen agentes externos con los cuales es importante establecer relaciones de largo plazo tanto para la provisión de insumos productivos, como para la distribución del producto terminado.

En este sentido se tiene primero a los productores mismos, que estarán asociados a la entidad productiva, ya que el hecho de contar con manzanas de alto estándar es vital para el producto de calidad que se persigue. En esta misma línea están los proveedores de insumos para el proceso de fermentación, de botellas y etiquetas.

Desde la otra perspectiva, la distribución requiere no solamente de contratar servicios de transporte, sino de tener alianzas con empresas turísticas, que tal como se dijo, tienen la disposición a participar y por ende a ser el canal de distribución principal del producto, para posicionarlo correctamente.

Por último, cabe recordar, desde la evaluación técnica y económica, que las estructuras de costos netos de producción de la sidra se estiman en consideración a elementos de operación cotidiana del proyecto en marcha. De esta forma se consideran como Costos Variables:

- Costo de Fruta
- Botellas de 330 cc
- Botellas de 750 cc
- Flete botella
- Tapas Corona y Muslet
- Corchos
- Etiquetas
- Levaduras y Nutrientes

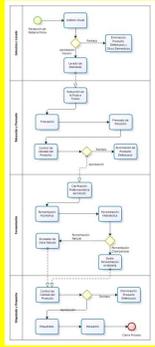


Como Costos Fijos se tienen:

- Servicios básicos de luz, agua, gas, teléfono
- Asesoría y capacitación en manejo de huerto y producción de Sidra
- Personal de operación de la planta
- Material de aseo
- Ropa de aseo y seguridad
- Patente de Bodega Elaboradora o Distribuidora de Vinos, Licores o Cerveza
- Leña
- Herramientas de mantención y manejo de huertos
- Profesional de manejo de huerto (operario faena poda)
- Depreciación del equipamiento

## 8. Representación CANVAS del Modelo de Negocios

Retomando ahora la estructura de modelamiento CANVAS, se puede recopilar lo desarrollado en este documento según los objetivos del proyecto original, y así presentarlo de una forma resumida y fácilmente comprensible, lo que facilite su implementación. De esta forma se puede construir el siguiente cuadro:

 <p><b>Red de Negocios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores de Manzanas asociados</li> <li>• Proveedores de insumos de producción</li> <li>• Canal de distribución de Empresas Turísticas entendidas como Hoteles y Restaurantes de la Región de Aysén</li> </ul>	 <p><b>Actividades</b></p> <p><b>Clave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de Procesos basado en sistema de calidad</li> </ul> 	 <p><b>Propuesta de Valor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto en dos formatos</li> <li>• Imagen de marca</li> <li>• Propuesta integral que recoja el valor tradicional de la región</li> <li>• Sello de Origen</li> </ul> 	 <p><b>Relación con el Cliente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de Fidelización</li> <li>• Plataforma digital que evite el abuso de redes sociales y permita la retroalimentación</li> </ul>  <p><b>Canales de Distribución y Comunicaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoteles y Restaurantes</li> <li>• Sala de venta</li> <li>• Plataforma de venta y Retroalimentación</li> </ul>	 <p><b>Segmentos de Clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistas extranjeros y nacionales.</li> <li>• Residentes en la Región que busquen un producto de calidad y con arraigo tradicional.</li> </ul>
 <p><b>Estructura de Costos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos Variables dependiendo de la intensidad de la producción según temporada</li> <li>• Costos Fijos en Servicios, Personal y Operaciones</li> </ul>		 <p><b>Flujos de Ingreso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos en formatos de 300cc y 750cc</li> <li>• Precios de \$5.000 y \$7.500 respectivamente</li> <li>• Aceptación de todo medio de pago</li> </ul>		

## 9. Estructuración de Hoja de Ruta de Evolución del Proyecto

Complementando todo lo anterior, se incluye en este informe una serie de indicaciones para la construcción de una Hoja de Ruta Estratégica, una sugerencia que puede enriquecer el desarrollo del Plan de Negocios, ya que, si bien no es un elemento obligatorio, puede ser de mucha utilidad para el desarrollo futuro. Se deja en nivel de propuesta ya que es un trabajo de largo plazo que debe realizarse con la participación de todos los miembros de la organización, solicitando su compromiso y tiempo, y fijando un calendario que evite ocupar fechas que ellos tengan ya asignadas a otras actividades.

Por lo tanto y en este sentido, se define una metodología para que la organización pueda construir una hoja de ruta según el modelo Cambridge, en que desde la situación inicial se proyectan las líneas estratégicas que han de marcar el camino a seguir, y después en cada una de ellas con líneas de acción en torno a actividades que tendrán una métrica y tiempos a cumplir para la materialización del plan, es decir, se contemplan no solamente las etapas de desarrollo, sino también las fases de implementación del Plan Estratégico, sus hitos, tiempos e indicadores de verificación.

En la práctica el proceso de diseño de la Hoja de Ruta, debe contar con la participación activa de los actores claves en la toma de decisiones. Para esto, es fundamental contar con el respaldo y compromiso permanente del grupo de productores involucrados en el proyecto, ya que es un ejercicio colectivo con el objetivo de alcanzar una visión compartida a través de una estrategia equilibrada entre los distintos enfoques, incluyendo la variable temporal y desarrollando un portafolio de iniciativas y proyectos priorizados para su implementación.

Se considera como punto de partida la información relevante disponible, estableciendo una línea base e identificando las brechas que será necesario abordar para alcanzar esa visión.

Cabe mencionar que una característica fundamental de este trabajo es que el ejercicio mismo tiene igual o más valor inclusive que el resultado obtenido, toda vez que fomenta e incentiva la generación de capital social el cual es extremadamente relevante tanto desde el punto de vista de los aportes que cada actor pueda realizar, así como desde la perspectiva de la validación e impacto de la estrategia e iniciativas priorizadas, y la mejora en la articulación con los diferentes stakeholders.

La metodología propuesta se basa en la del Institute for Manufacturing de la Universidad de Cambridge, con adaptaciones. Se establece un marco de acción multidimensional que considera al menos 3 capas: drivers, oferta de valor y recursos o habilitadores.

A la vez considera, como se ha indicado, la variable temporal que permita planificar hacia el futuro en un horizonte de corto, mediano y largo plazo a definir según sea el caso, y permite responder a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde queremos llegar?
- ¿Dónde estamos?
- ¿Qué debemos hacer para llegar donde queremos llegar?

Al finalizar todo el proceso, es fundamental la realización de un taller de cierre para la socialización del nuevo Plan Estratégico y su impacto en el desarrollo de la organización.

La Hoja de Ruta debe visualizar iniciativas a ser implementadas en el corto (1 a 2 años), mediano (3 a 5 años) y largo plazo (más de 5 años), identificando claramente a los actores involucrados y las acciones necesarias para llevarlas a cabo.



## Animación y Visión Compartida

Se realiza un Diagnóstico Preliminar para detectar oportunidades y brechas que se detecten a priori. Lo anterior ayuda a la generación de una Visión Compartida Preliminar

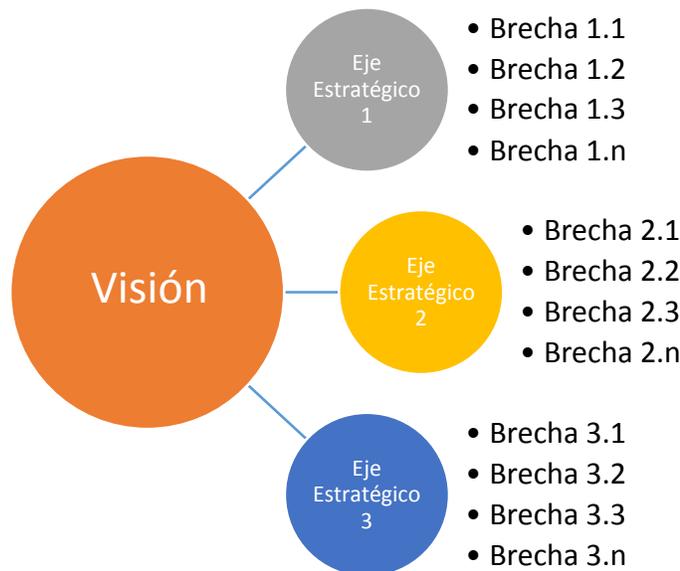


## Identificación de Oportunidad y Levantamiento de Brechas

Para llevar adelante este proceso, se requiere contar con una serie de pasos lógicos que consoliden el proceso:

- Consensuar y cuantificar la visión compartida del proyecto: A partir de la información inicial, se podrá visualizar el desafío, oportunidad (visión) que se espera alcanzar con el proyecto, en un horizonte temporal y una meta cuantificable (en lo posible) sobre el cual se estimarán las brechas que deberán ser abordadas.
- Diagnóstico Económico Productivo: Se elabora un diagnóstico estratégico que dé cuenta del desempeño actual, para ello se podrán usar metodologías FODA, de análisis de las fuerzas de la industria (5 fuerzas de Porter), u otras similares que ayuden a comprender las interacciones que actualmente ocurren, de acuerdo a la visión del programa.
- Levantamiento de Brechas (Brecha = Visión de Dónde Queremos Estar – Dónde Estamos Hoy) u Obstáculos: Se elabora un informe con todas las brechas identificadas que den cuenta de obstáculos o distancia para alcanzar el desafío planteado, la meta propuesta y la visión a largo plazo del programa. Para ello se debe al menos identificar cada brecha, describirlas brevemente, indicar su estado actual o escenario base, su nivel a alcanzar y los plazos de tiempo en que se espera puedan ser abordada para cerrarlas (si es necesario indicar porcentaje de cierres). Además, se debe indicar estimativamente los recursos (humanos, financiero u otros) que se deben involucrar en su cierre en un horizonte temporal de corto, mediano y largo plazo.
- Mapeo de actores y evaluación de los activos sectoriales: Se espera que el desarrollo del mapeo de actores contenga al menos la identificación y caracterización de los actores sociales. Mediante metodologías de análisis se debe elaborar entre todos, un listado lo más completo posible de todas las personas, grupos y organizaciones que puedan cumplir con alguna de las siguientes características:
  - Se ven afectados por o afectan de manera significativa los desafíos planteados a nivel de visión y de ámbitos de acción.
  - Tienen información, conocimiento y experiencia acerca del tema
  - Controlan o influyen la implementación de las acciones necesarias para la intervención.

- Al identificarlos, se sugiere clasificarlos en al menos los siguientes grupos:
  - Instituciones públicas –nacionales, regionales y/o locales- Instituciones privadas – Empresas – Organizaciones sin fines de lucro – organizaciones sociales
  - Actores individuales
  - Academia
- Asimismo, se debe tabular el listado incorporando las funciones y roles de cada actor.



En esta etapa el Producto Esperado es contar con un diagnóstico estratégico y mapeo de actores y activos sectoriales, que permita sistematizar la información inicial existente, lo que a su vez permite la validación de la visión estratégica preliminar, los lineamientos estratégicos y las brechas u obstáculos que impiden alcanzar el desafío o resolver el problema identificado.

De esta forma se podrán entregar:

- Visión compartida validada
- Levantamiento de información y diagnóstico que considere al menos lo siguiente:
  - Entorno: tendencias, benchmarking, estudios previos, usuarios-consumidores, conductores de la actividad, fortalezas y debilidades, etc.
  - Productos y servicios: características, benchmarking, componentes, desempeño, aplicaciones, ventajas, etc.
  - Plataformas tecnológicas habilitantes: tecnologías disponibles, benchmarking competencias, conocimiento avanzado, oferta formativa especializada, etc.

- Levantamiento de Brechas que considere al menos:
  - Listado: nombre, breve descripción, valor actual, valor esperado, plazos, recursos involucrados
  - Diagrama: presentar las brechas agrupadas de acuerdo a las tipologías de brechas (Capital Humano; Tecnológicas genéricas; Regulatorias y normativas; Infraestructura física; Asimetrías de información; Acceso a financiamiento; Acceso a mercado, otras), referidas a las áreas en que se enfocará el esfuerzo para lograr la visión.
  - Validación de brechas y sus valores.
- Mapa de actores y activos sectoriales evaluados, que considere al menos:
  - Análisis relaciona identificando i) relaciones predominantes y ii) niveles de poder. Jerarquización del poder, indicando la capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones que se emprenda con la intervención (Alto: predomina una alta influencia sobre los demás; Medio: La influencia es medianamente aceptada; Bajo: no hay influencia sobre los demás actores)
  - Matriz de Mapa de Actores, que considere las fuerzas internas para el desafío a alcanzar. Se debe presentar gráficamente, por ejemplo, o de doble entrada en donde cada fila (eje vertical) esté determinada por los tres grados de poder que puede poseer cada actor (alto, medio, bajo) y cada columna (eje horizontal) este identificada por la posición de cada actor respecto a la propuesta de intervención (a favor, indiferentes y opuestos).
- Descripción y visualización de los ejes estratégicos sobre los que se sustenta el programa, que considere al menos:
  - Ejes o lineamientos estratégicos y agrupación de brechas por ámbitos de acción
  - Taller de trabajo participativo con la gobernanza para validar los ejes o líneas de acción

Después de este proceso, se puede efectivamente pasar al desarrollo de una Hoja de Ruta para la organización.

## Diseño y Construcción de Hoja de Ruta

Basado en el Modelo IMF de la Universidad de Cambridge, se formula una estructura para materializar la Hoja de Ruta en base a la información levantada en las etapas previas.

- A. Priorización de brechas: A partir del trabajo desarrollado en la fase previa de “Diagnóstico y Levantamiento de Brechas” se efectúa un taller con los miembros de la organización para analizar la pertinencia e importancia de las brechas levantadas, de forma de agruparlas respecto de sus lineamientos estratégicos para alcanzar los desafíos propuestos. De esta

forma se espera que, para cada uno de los lineamientos estratégicos, se pueda contar con las brechas agrupadas de acuerdo a su ámbito y su ocurrencia temporal de corto, mediano y largo plazo. La metodología a emplear debe asegurar que:

- Se verifique un proceso de trabajo que permita a todos los actores de la organización presenten su visión. Esta debe permitir la discusión abierta, por lo que se debe realizar talleres y no reuniones individuales.
  - Se debe generar discusión respecto a las brechas y los ámbitos de acción que se priorizarán y como afectan en el corto, mediano y largo plazo el propósito del programa.
  - Se debe poner atención a consensos tempranos en esta fase, lo que puede ser un indicador de que no están todos los actores relevantes. Se debe poner atención en la revisión del mapa de actores y que éste se vea reflejado en los talleres.
- B. Agrupación de Brechas por ámbitos de acción: Se debe elaborar una definición de los ámbitos sobre los que se trabajará la hoja de ruta. Para ello deberá realizar una nueva sesión o taller de trabajo con los directivos de la organización para generar criterios de priorización sobre una base que considere:
- Ámbitos que permiten avanzar en una mayor proporción en el cierre de las brechas para alcanzar el desafío u oportunidad planteados
  - Interés de los miembros por tener responsabilidad en el cierre de cada brecha. Se deben emplear metodologías que los inste a elegir participar en forma activa, involucrando tiempo y responsabilidad, en el cierre de alguna de las brechas priorizadas (hacerse cargo). Iterar en forma reiterada, hasta establecer “responsables por brechas o ámbitos de brechas”. No pueden ser menos de dos miembros ni más de cinco.
  - Recursos disponibles para avanzar en el cierre de brechas. Se deben explorar en conjunto la disponibilidad de recursos tanto humanos (tiempo de dedicación efectiva; disponibilidad de fondos; tiempos esperados de avance).
  - Validación. En sesión con los miembros (de preferencia una nueva sesión para dar tiempo a reflexión y consultas) validar nuevamente las brechas priorizadas y los comités responsables. Se estima que en un programa tipo se debieran priorizar entre 3 a 5 ámbitos, de acuerdo a los recursos disponibles.
- C. Construcción Hoja de Ruta: Se diseña y construye la hoja de ruta, la que debe contemplar en forma detallada todos los aspectos relevantes levantados en las fases previas y la información obtenida en las sesiones de trabajo. La metodología a emplear debe asegurar que:
- Se verifique un proceso de trabajo que permita avanzar en todas las brechas o ámbitos de brechas priorizados. Estos pasan a transformarse en “componentes” del programa.

- Se desarrolle un plan de trabajo detallado para cada brecha o ámbito de brechas que tenga una lógica de proyectos (marco lógico) que cumpla con objetivos, metodología de trabajo, carta gantt, costos, riesgos y plan de mitigación, indicadores de impacto y procesos, entre otros.
- Se deben proponer revisiones de avance con la dirección de la organización y/o responsable de programa para integrar en la hoja de ruta todas las acciones complementarias que el programa levante.
- Generar un diagrama tipo de la Hoja de Ruta, de fácil comprensión y que permita visualizar a nivel de público general el trabajo que llevará adelante el programa.

De esta forma se espera contar con una Hoja de Ruta del Programa Estratégico, que permita dirigir en forma estratégica las acciones tendientes a cerrar las brechas que impiden alcanzar el desafío u oportunidad identificada en la visión compartida.

Productos a entregar en esta etapa:

- Priorización de brechas a abordar por cada lineamiento estratégico y su prelación o secuencia lógica si corresponde, con una agrupación por ámbito de acción.
- Propuesta de Comités Gestores para conducir la implementación del cierre de las brechas priorizadas.
- Diseño de indicadores críticos para el monitoreo y seguimiento.
- Documento explicativo que guíe el curso de acción del programa, en el corto y mediano plazo. Este debe contener al menos:
  - Un resumen gráfico que permita visualizar:
    - Ámbitos y brechas
    - Plazos
    - Hitos claves, incluyendo acciones tempranas (victorias tempranas).
    - Vinculaciones entre los distintos niveles.
    - Formulación de una cartera preliminar de iniciativas, que sean pertinentes a la superación de las brechas priorizadas. Deben considerarse todas las medidas necesarias en el corto, mediano y largo plazo. Así como también la agenda que guiará el programa en el corto plazo.
    - Indicadores de, proceso, producto e impacto.
    - Propuesta de actores claves para gestionar el cierre de las brechas definidas.

## Validación Externa y Ejecución

Una vez que se cuenta ya con el documento de Hoja de Ruta, éste puede validarse con los stakeholders de la organización, y luego pasar a la contratación de una asesoría para concretar los proyectos que, en los distintos ejes estratégicos definidos, permitan resolver las brechas identificadas.





## Innovando en rubros priorizados en la región de Aysén 2017



actividades que les son comunes, en razón de su profesión, oficio o rama de la producción o de los servicios, y de las conexas a dichas actividades comunes.

Las Asociaciones Gremiales, como sucede con las fundaciones u otras entidades sin fines de lucro, estarán afectas a impuestos, en la medida que obtengan rentas clasificadas en la Primera Categoría.

Sin embargo, en lo que respecta a la posibilidad que posean un fin de lucro, la legislación no señala una prohibición expresa en tal sentido, pero impide a sus asociados recibir cualquier tipo de beneficio económico. En este sentido el decreto mencionado, dispone que las rentas, utilidades, beneficios o excedentes de la asociación pertenecerán a ella y no se podrán distribuir a sus afiliados ni aún en caso de disolución.

Por otro lado, considerando que las Asociaciones Gremiales carecen de propietarios, socios o accionistas, dado que están impedidas por ley de efectuar repartos de rentas, utilidades o beneficios a sus asociados; no pueden acogerse a los regímenes de tributación establecidos en el artículo 14 de la LIR, debiendo llevar contabilidad completa para el sólo efecto de determinar su Impuesto de Primera Categoría, quedando afectas a una tasa de 25%, que corresponde a la tasa general establecida.

En lo que respecta a las Cooperativas, éstas son derechamente empresas entendidas como una estructura societaria, que puede estar al amparo de una Asociación Gremial, lo que facilita sus las operaciones comerciales, contando además con una estructura administrativa profesional de apoyo al logro de los objetivos.

Las Cooperativas son asociaciones que se pueden constituir con un mínimo de 5 socios, y que se basan en el principio de la ayuda mutua<sup>13</sup>, y su objetivo es la mejora en las condiciones de vida de sus socios, presentando las siguientes características fundamentales:

- Los socios tienen iguales derechos y obligaciones, un solo voto por persona, y su ingreso y retiro es voluntario.
- Deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios, a prorrata de sus participaciones
- Deben observar neutralidad política y religiosa, desarrollar actividades de educación cooperativa y procurar establecer entre ellas relaciones federativas e intercooperativas.

Por otra parte, la Alianza Cooperativa Internacional, organismo de integración cooperativo a nivel mundial, las define como asociaciones autónomas de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

---

<sup>13</sup> <http://www.economia.gob.cl/areas-de-trabajo/subs-economia/emprendimiento-y-pymes/asociarse-con-otros-empresarios>

*Incremento de la competitividad de agricultores del Sector Los Torreones (Aysén), mediante el mejoramiento y renovación de los huertos de manzanos y puesta en valor a través de la elaboración de sidra*



## Innovando en rubros priorizados en la región de Aysén 2017



Las cooperativas pueden ser de distinto tipo, según sean los intereses y las necesidades de las personas que se reúnan para constituir las. En Chile existen cooperativas de trabajo como agrícolas, campesinas, pesqueras; y cooperativas de servicios, entre las que se distinguen las de abastecimiento y distribución de energía eléctrica y de agua potable, las de vivienda, las de ahorro y crédito y las de consumo, y para su constitución se requiere un mínimo de cinco miembros.

Por todo lo anterior, es que es nuestra recomendación que la unidad productiva se estructure en torno a una Cooperativa, que es una entidad que específicamente puede desarrollar mejor las actividades comerciales necesarias en este proyecto, y que perfectamente puede nacer al amparo de la Asociación Gremial, incorporando algunos de sus socios y facilitando el ingreso de futuros según se vayan sintiendo atraídos por el proyecto.

Cabe mencionar que debido a que el proyecto está siendo ejecutado por la Asociación Gremial de Los Torreones, y por lo tanto las inversiones son realizadas a su nombre, y los equipamientos adquiridos serán de su propiedad, será necesario establecer una relación contractual entre la AG y la Cooperativa que permita el correcto funcionamiento futuro.

Los pasos para la constitución de una Cooperativa, parten con la fase de Pre-Constitución<sup>14</sup>, donde se designa primero un Comité Organizador formado por los interesados que deben ser al menos 10, que lleve adelante el proceso y que permita la determinación de un Nombre, la generación de Estatutos y la convocatoria a una Junta General de Socios Constitutiva.

Luego, el paso a paso del proceso de Pre-Constitución se describe en la siguiente gráfica:

---

<sup>14</sup> Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, Ministerio de Economía Fomento y Turismo. GUÍA PARA PUESTA EN MARCHA DE EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS, COOPERATIVAS, 2017, <http://economiasocial.economia.cl/wp-content/uploads/2017/02/Gu%C3%ADa-puesta-en-marcha-de-Emprendimientos-Asociativos.pdf>

*Incremento de la competitividad de agricultores del Sector Los Torreones (Aysén), mediante el mejoramiento y renovación de los huertos de manzanos y puesta en valor a través de la elaboración de sidra*



Para la constitución propiamente tal, Una vez realizada la Junta General Constitutiva, se levanta un Acta de Junta General Constitutiva que debe ser reducida a escritura pública y expresar el nombre completo, profesión o actividad, domicilio y cédula nacional de identidad de los socios que concurren a su constitución.

Asimismo, debe constar en ésta, el acuerdo de los concurrentes en orden a constituir la Cooperativa, la aprobación del estatuto y del texto íntegro de éste, todo en virtud de lo dispuesto en el artículo 6, de la Ley General de Cooperativas.

Por otra parte, al Acta debe contener la individualización del o de las personas autorizadas para reducirla a escritura pública, con expresa mención de su domicilio y, contener el nombramiento de un Consejo de Administración, de un Gerente y/o socios administradores, y de una Junta de Vigilancia o Inspector de Cuentas, en su caso, quienes ejercerán dichos cargos en carácter de provisorios hasta la celebración de la primera Junta General de Socios, con las facultades que el estatuto les atribuya.

Posterior a esto se procede a la inscripción en el Registro de Comercio, donde se inscribe el extracto de la escritura social, autorizado por el Notario respectivo en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces correspondiente al domicilio de la Cooperativa.

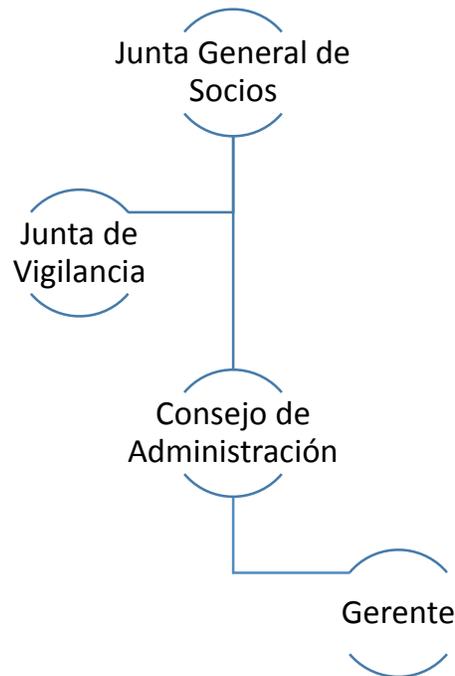
La inscripción y publicación, deberá efectuarse dentro de los 60 días corridos siguientes a la fecha de la reducción a escritura pública del Acta de la Junta General Constitutiva. En este plazo, también el extracto debe ser publicado en el Diario Oficial.

Finalmente, se debe solicitar la anotación de la Cooperativa en el Registro de Cooperativas del División de Asociatividad y Economía Social del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, dentro de los 20 días siguientes de la realización del último trámite, ya sea, la publicación del extracto de la escritura social en el Diario Oficial o su inscripción en el Registro de Comercio, en virtud de lo señalado en el artículo 10 del Reglamento de la Ley General de Cooperativas.

Por lo tanto, desde el momento de la Junta General de Socios Constitutiva se tienen los siguientes pasos:



Respecto de la Estructura Básica de una Cooperativa, en lo general ésta se puede resumir en los siguientes elementos:



En resumen, los pasos<sup>15</sup> para la constitución de una Cooperativa son los siguientes:

1. Designación de un Comité Organizador:

Estará constituido por los futuros socios y se encargará de:

- a. Registro de los futuros socios.
- b. Recolección de los aportes para cubrir gastos de constitución.
- c. Redacción de estatuto social.
- d. Convocatoria y dirección de la Junta General de Socios Constitutiva.
- e. Elaboración de Acta de Junta General de Socios Constitutiva.

2. Formalidades de constitución:

- a. Junta General de Socios Constitutiva: El Comité Organizador deberá convocar a una Junta General de Socios Constitutiva, en cuya Sesión se levantará un Acta, que debe ser reducida por la Junta a Escritura Pública Notarial (Art 6°LGC y art 1°RLGC).
- b. El acta deberá contener:
  - i. Individualización de todos los socios constituyentes (nombre, profesión, domicilio, CI).

<sup>15</sup> División de Asociatividad y Economía Social, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. ¿CUÁLES SON LOS PASOS PARA CONSTITUIR UNA COOPERATIVA?, 2018, <http://economiasocial.economia.cl/preguntas-frecuentes>

*Incremento de la competitividad de agricultores del Sector Los Torreones (Aysén), mediante el mejoramiento y renovación de los huertos de manzanos y puesta en valor a través de la elaboración de sidra*

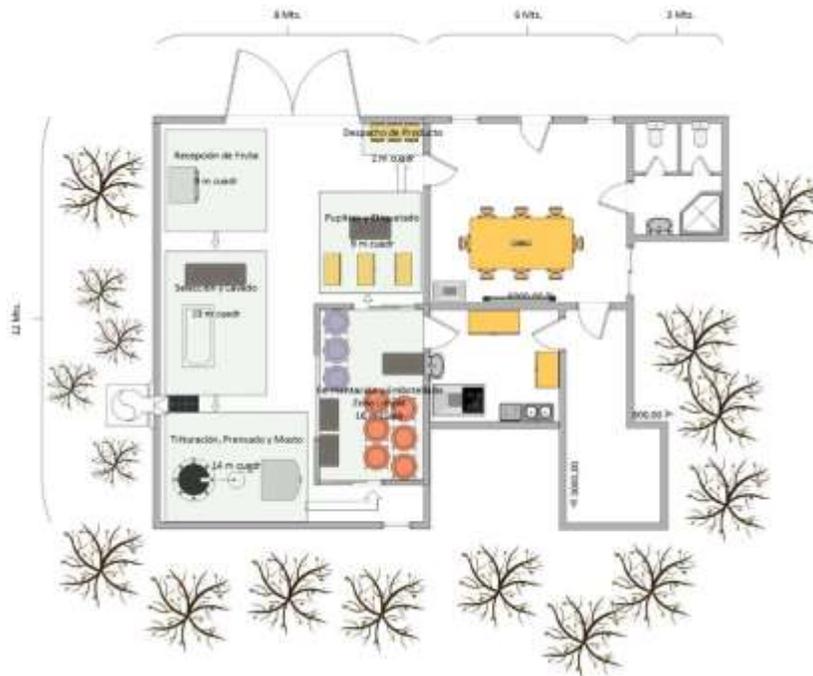
- ii. El acuerdo de la mayoría de los socios de la constitución de la empresa cooperativa.
- iii. La aprobación del estatuto social por parte de la mayoría de los socios.
- iv. El texto íntegro del estatuto que los regirá.
- c. Extracto del Acta: Posteriormente, se debe realizar un extracto de la Escritura Pública de Constitución, que deberá ser autorizado por el mismo Notario que suscribió la escritura pública.
- d. Inscripción del Extracto: Una copia del extracto de la Escritura Pública se debe inscribir en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces, del domicilio de la cooperativa. A contar de este momento, corren 20 días para obtener Rut e iniciar actividades en el Servicio de Impuestos Internos (SII).
- e. Publicación del Extracto: Junto con la inscripción del extracto de constitución, debe publicarse por una vez en el Diario Oficial una copia de este mismo, la que se efectuará en la página WEB que dicho Diario habilitará para tales efectos. (art. 8°bis LGC).

Plazos de Constitución: Tanto la INSCRIPCIÓN (Conservador de Bienes Raíces), como la PUBLICACIÓN (Diario Oficial) de extracto, deben efectuarse dentro de los 60 días hábiles siguientes a la fecha de Escritura Pública.

Esta estructura además permite contar con una delimitación de activos y responsabilidades que facilitan la gestión futura, colocando a la unidad productiva al amparo de la Asociación Gremial, pero dándole una necesaria independencia para su funcionamiento.

## Propuesta de Remodelación de Sede

En un segundo término, está lo correspondiente a la estructura física de la sala de producción, y en ese sentido nos remitimos a lo elaborado en la Evaluación Técnica y Económica respecto de la remodelación que es necesario hacer en el galpón contiguo a la sede.

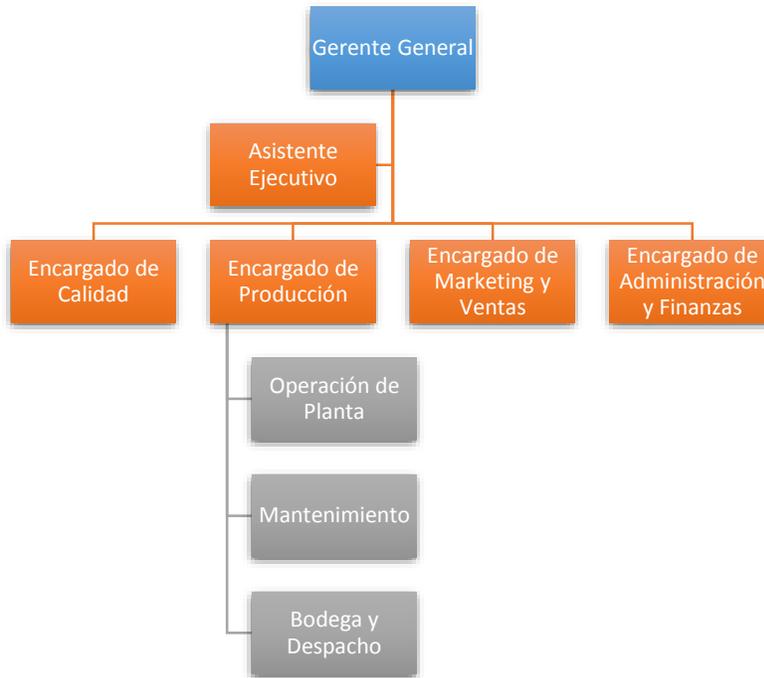


Esto implica que, al mismo tiempo del galpón, será necesario hacer modificaciones en la cocina y en los baños, estudiando además los requerimientos que pueda hacer el Servicio de Salud, no tanto en términos de la producción, sino en lo referente a las condiciones de trabajo.

Según la encuesta realizada a los productores, existe en la mayoría de ellos la conciencia de la necesidad de hacer esta remodelación, y al mismo tiempo la disposición de colaborar, ya sea con recursos o con trabajo directo en la habilitación de la infraestructura, lo que facilitará el proceso y al mismo tiempo abaratará los costos.

Lo anterior lleva a una segunda propuesta, que tiene que ver con la Estructura Organizacional que se ha visto como pertinente para llevar adelante un emprendimiento de estas características, y que se basa en experiencias de otras producciones de sidra alrededor del mundo, por lo que tampoco se está invocando una innovación muy radical.

## Propuesta de Estructura Productiva



Es decir, junto con un responsable general y una asistencia ejecutiva, se desglosan áreas funcionales para el desarrollo adecuado de un negocio, con encargados de unidades de soporte como son Administración y Finanzas, y Marketing y Ventas. Junto con esto hay dos áreas que se vinculan directamente con el producto, por un lado, un responsable de la Calidad, tanto del producto como de los procesos, y otro que tiene a su cargo directamente la Producción, en ámbitos de Operación, Mantenimiento y Bodega.

## 11. Elementos a Desarrollar a partir de 2019

Debido al natural proceso de desarrollo, definido en la planificación del proyecto “Incrementar la competitividad de agricultores del Sector Los Torreones (Aysén), mediante el mejoramiento y renovación de los huertos de manzanos y puesta en valor a través de la elaboración de sidra.” Hay actividades que deben desarrollarse desde el año 2019, que tienen que ver con la validación de algunas de las propuestas entregadas en este informe, pero también con la materialización de acciones que requieren contar al menos con un prototipo de producto, específicamente con acciones de prospección de mercado que, según el calendario del proyecto original, se comienzan a materializar desde Septiembre de 2019 hasta Mayo del año siguiente

Sin embargo, en meses previos se deben tomar algunas definiciones, queda ahora en manos de los productores asociados en este proyecto sancionar ciertas propuestas realizadas, es decir:

- Materializar una estructura organizativa en torno a una Cooperativa que esté al alero de la Asociación Gremial
- Establecimiento de los compromisos necesarios para construir una calendarización que permita la materialización de una Hoja de Ruta Estratégica, que requiere del trabajo y participación de todos los productores asociados.
- Validar la propuesta de nombre, imagen y etiqueta propuestas en este informe
- Definir un formato de envase, que, según la información levantada de consumidores, tiene una buena recepción en un tamaño de 750 cc.
- Validación de los procesos y estructura organizacional productiva propuestas en este informe.
- Realización de actividades de prospección, cata y focus group una vez que se cuente con el prototipo inicial del producto en los formatos que se definan.
- Materialización de una red de distribución del producto, aprovechando la buena disposición existente en empresas relacionadas al rubro del turismo, confirmada en el levantamiento realizado en este informe.
- Construcción de una plataforma digital de difusión y retroalimentación del mercado en base al nombre del producto y sus características de marca definidas.
- Construcción de una campaña publicitaria teniendo ya definidos el nombre, logo y características de marca, estableciendo un presupuesto y medios en los cuales se hará el esfuerzo de difusión.

Así, se puede estructurar una Carta Gantt que resume estas actividades y permite ver su materialización en el tiempo.





# Innovando en rubros priorizados en la región de Aysén 2017



## Anexo 1

### Encuesta de Ámbitos del Proyecto

#### Conocimiento

Respecto del proyecto de producción de sidra, mi nivel de conocimiento es:

- f) Alto, estoy al tanto de lo que se está haciendo y tengo motivación a participar
- g) Medio, no estoy muy enterado de qué se trata, pero sí tengo interés en participar
- h) Bajo, no tengo conocimiento del proyecto, y no tengo claro en qué me beneficia
- i) Poco claro, no tengo claro de qué se trata el proyecto ni qué producto se piensa sacar
- j) Otra situación: \_\_\_\_\_

#### Organizacional

La estructura que usted piensa que debe tener la unidad productiva de Sidra es:

- f) Empresa Sociedad Limitada
- g) Cooperativa
- h) Empresa Sociedad Anónima
- i) Asociación Gremial con Primera Categoría
- j) Otra: \_\_\_\_\_

#### Uso de la sede

Sobre la remodelación del galpón contiguo a la sede para su utilización en la producción de sidra:

- f) Estoy dispuesto a aportar para su remodelación
- g) Estoy dispuesto a aportar y trabajar en su remodelación
- h) Estoy dispuesto a trabajar en su remodelación
- i) No tenía conocimiento que se iba a utilizar el galpón
- j) Otra opinión: \_\_\_\_\_

#### Operacional

Para el proyecto de producción de Sidra, el modo en que usted se imagina involucrado en el proyecto es:

- f) Vendiendo su producción
- g) Aportando su producción y esperando utilidades
- h) Aportando trabajo en la planta de producción
- i) Aportando en trabajo comercial o de distribución
- j) Otro: \_\_\_\_\_

*Incremento de la competitividad de agricultores del Sector Los Torreones (Aysén), mediante el mejoramiento y renovación de los huertos de manzanos y puesta en valor a través de la elaboración de sidra*



# Innovando en rubros priorizados en la región de Aysén 2017



## Comercial

La Producción de Sidra debe venderse según su opinión en:

- f) Hoteles y restaurantes
- g) Supermercados y botillerías
- h) Sala de Venta en la Sede de Los Torreones
- i) Todas las Anteriores
- j) Otra Combinación: \_\_\_\_\_

## Producto

Según mi opinión el nombre que debería tener el producto es:

- e) Nombre de fantasía acordado entre los productores
- f) Nombre en lenguaje pueblo nativo de la zona con significación tradicional
- g) Los Torreones, como la localidad
- h) Otra alternativa: \_\_\_\_\_

## Manejo de Huerto

Para el proyecto de producción de sidra, usted considera que su huerto:

- f) Está preparado y tiene los conocimientos para manejarlo
- g) Está preparado, pero necesita capacitarse en su manejo
- h) No tengo un huerto en condiciones y no tengo muy claro lo que hay que hacer
- i) No tengo un huerto en condiciones, pero me siento capacitado para el proyecto
- j) Otra situación: \_\_\_\_\_

## Compromiso de Tiempo y Trabajo

Para el proyecto de producción de sidra, usted se siente:

- f) Dispuesto a participar activamente en la producción y planificación del proyecto
- g) Dispuesto a aportar con mis manzanas y esperar los resultados
- h) Interesado, pero no tengo claro el proceso que se está llevando a cabo
- i) No es mi actividad más importante, pero espero que le vaya bien
- j) Otra situación: \_\_\_\_\_

Sobre la toma de decisiones operativas y estratégicas del proyecto:

- f) Tengo interés en participar activamente en la toma de decisiones a todo nivel
- g) Me interesa participar sólo en la toma de decisiones más generales
- h) En las decisiones de todo nivel, confío en el criterio de la directiva y sus representantes
- i) Sólo aportaré con mi producción de manzanas, no es mi actividad más importante
- j) Otra situación: \_\_\_\_\_



# Innovando en rubros priorizados en la región de Aysén 2017



## Objetivos a Futuro

Respecto de la producción de sidra, que nace del proyecto que se está actualmente trabajando, mis aspiraciones en el futuro son:

---

---

---

---

---

---

---

## Opiniones, sugerencias y consultas

Respecto del proyecto de producción de sidra, me gustaría manifestar o consultar lo siguiente:

---

---

---

---

---

---

---

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_



# Innovando en rubros priorizados en la región de Aysén 2017



## Anexo 2

### Encuesta de Percepción de Consumo

Nombre: \_\_\_\_\_

Género: Masculino \_\_\_ Femenino \_\_\_

Edad: 18 a 25 Años \_\_\_ 26 a 35 Años \_\_\_ 36 a 45 Años \_\_\_ 46 a 60 Años Más de 60 Años

Profesión / Oficio: \_\_\_\_\_

Ciudad / Localidad de Residencia: \_\_\_\_\_

Región de Residencia: \_\_\_\_\_

1. Al momento de un Encuentro Social u Otra Instancia, usted prefiere consumir:

- Vino
- Cerveza
- Destilado
- Pisco Sour
- Espumante
- Otra Bebida Alcohólica
- Bebida No Alcohólica

2. El Consumo de una Bebida Alcohólica generalmente se da (puede marcar más de una alternativa):

- Acompañado de una Comida
- Acompañado de un Tabla para Picar
- Como Aperitivo
- Como Bajativo
- Sin Comida de Acompañamiento

3. Al momento de probar una Bebida Alcohólica Nueva, usted se siente:

Sin Ninguna Disposición	Con Poca Disposición	Indiferente	Con Disposición	Con Mucha Disposición
<input type="checkbox"/>				

4. Ha probado un Espumante en:

- El último Año
- El último Semestre
- El último mes
- La última semana

5. Conoce como espumante la Sidra de Manzana:

- Sí
- No

6. Estaría dispuesto a Probar la Sidra de Manzana:

Sin Ninguna Disposición	Con Poca Disposición	Indiferente	Con Disposición	Con Mucha Disposición
<input type="checkbox"/>				

7. Estaría dispuesto a Comprar Sidra de Manzana:

Sin Ninguna Disposición	Con Poca Disposición	Indiferente	Con Disposición	Con Mucha Disposición
<input type="checkbox"/>				

8. Estaría dispuesto a Comprar Sidra de Manzana:

Hasta \$1.000	Entre \$1.001 y \$2.500	Entre \$2.501 y \$4.000	Entre \$4.001 y \$8.000	Más de \$8.000
<input type="checkbox"/>				

9. Su percepción de un Formato Adecuado para un producto como Sidra de Manzana es (puede marcar más de una alternativa):

- Botella de 350cc
- Botella de 500cc
- Botella de 750cc
- Botella de 900cc
- Botella de 1 lt.

10. Su Percepción de la Sidra de Manzana es (puede marcar más de una alternativa):

- Producto Masivo de Bajo Valor
- Producto Masivo de Consumo en una Época Determinada del Año
- Producto Gourmet de Valor Diferenciado
- Producto con Valor Turístico asociado a la Zona de Producción
- Producto asociado a Celebraciones Laborales, Familiares y/o de Otra índole



# Innovando en rubros priorizados en la región de Aysén 2017



## Anexo 3

### Entrevista Empresas Turísticas

### Percepción del Producto Sidra

#### Preguntas de identificación:

Nombre empresa: \_\_\_\_\_

Año de formación: \_\_\_\_\_

Rubro:  Hotel  Restorán  Distribuidor Licores  Bar  Cafetería  Otro: \_\_\_\_\_

Dirección comercial: \_\_\_\_\_

Localidad / Comuna: \_\_\_\_\_

#### Preguntas de Comercialización

1. En su establecimiento usted comercializa Bebidas Alcohólicas:

- Sí
- No

2. Qué Bebidas Alcohólicas comercializa (puede marcar varias alternativas):

- Vino
- Cerveza
- Destilado
- Pisco Solo o en Combinación
- Espumante
- Sidra
- Otra Bebida Alcohólica

3. Cuáles son las tres Bebidas Alcohólicas que más vende en su establecimiento:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

4. Según Género, la mayoría de sus consumidores es:

Masculino \_\_\_ Femenino \_\_\_

5. Según Origen, sus clientes en su mayoría son:

- Residentes de la Ciudad
- Residentes de Otras Localidades de la Región
- Turistas Nacionales
- Turistas Extranjeros

6. Según Rango de Edad, sus clientes en su mayoría son:

18 a 25 Años \_\_\_ 26 a 35 Años \_\_\_ 36 a 45 Años \_\_\_ 46 a 60 Años \_\_\_ Más de 60 Años \_\_\_

7. Según su Experiencia, la Sidra de Manzana es un producto que se vende cuando:

- Nunca
- Durante todo el año
- Durante toda la Temporada de Verano
- Sólo durante las Fiestas de Fin de Año

8. Si no ha comercializado nunca Sidra de Manzana, estaría dispuesto a comercializarla:

Sin Ninguna Disposición	Con Poca Disposición	Indiferente	Con Disposición	Con Mucha Disposición
<input type="checkbox"/>				

9. Según su percepción, la Sidra de Manzana es un producto:

- Producto Masivo de Bajo Valor
- Producto Masivo de Consumo en una Época Determinada del Año
- Producto Gourmet de Valor Diferenciado
- Producto con Valor Turístico asociado a la Zona de Producción
- Producto asociado a Celebraciones Laborales, Familiares y/o de Otra índole

Nombre: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma