

# PLAN DE NEGOCIOS

## Productos SIPAMCOOP:

Chutney de manzana chilota y murta & Chutney de manzana chilota y topinambur  
Vinagre de manzana chilota con ajo chilote & vinagre de manzana chilota con murta  
Sazonador del huerto



Diciembre de 2019

Ancud, Chiloé

# Contenido

- Resumen ejecutivo ..... 4
- I. Antecedentes..... 5
  - Cooperativa Campesina SIPAM Chiloé –SIPAMCOOP- ..... 5
    - MISIÓN ..... 6
    - VISIÓN..... 6
  - DEFINICIÓN DE LOS PRODUCTOS ..... 7
    - 1. CHUTNEY ..... 7
    - 2. VINAGRE DE MANZANA ..... 7
    - 3. SAZONADOR ..... 8
- II. PLAN DE MERCADEO ..... 8
  - 1. Mercado de los productos gourmet en Chile: ..... 8
    - CHUTNEY ..... 9
    - SAZONADOR ..... 12
    - VINAGRE DE MANZANA: ..... 14
  - a. Mercado objetivo ..... 16
  - b. Estrategia de mercado..... 17
    - Análisis FODA ..... 17
      - Producto: ..... 19
      - Precio: ..... 19
      - Plaza: ..... 22
      - Promoción: ..... 22
- III. Sistema de negocio..... 24
  - 1. Procedimiento de producción y ventas ..... 24

2.	Plan financiero.....	26
a.	Costos fijos.....	26
b.	Costos variables.....	26
c.	Capital destinado a inversión fija.....	27
3.	Posibles fuentes de financiamiento.....	27
4.	Proyección de ingresos.....	27
	Proyección de Fuentes y Usos.....	28
	Flujo de ingresos y egresos.....	29
	Egresos:.....	29
	Ingresos.....	30
	Resultados.....	30
	Evaluación.....	30
a.	Criterio del Valor Actual de Beneficios Netos (VABN).....	30
b.	Criterio de la Tasa Interna de Retorno (TIR).....	31
c.	Criterio de la razón Beneficio – Costo.....	31
d.	Criterio del periodo de recuperación.....	32
e.	Punto de equilibrio.....	32
f.	Análisis de riesgos.....	33
IV.	Conclusiones.....	34
V.	Bibliografía.....	36

## Resumen ejecutivo

Este documento corresponde al plan de negocios para Los productos elaborados por la Cooperativa Campesina SIPAM Chiloé (SIPAMCOOP) En él se propone la evaluación de tres productos innovadores y de reciente creación por parte de la cooperativa, estos son: vinagre de manzana chilota con murta y otra versión con ajo chilote; chutney de manzana chilota con topinambur y otra versión con murta, y un sazónador hecho con vegetales y sal de mar.

En los antecedentes de este informe se presenta una descripción de la cooperativa y del proyecto marco en el que se elaboraron los productos SIPAMCOOP junto con la creación de la marca “La Sazón Chilota”. Luego, el capítulo inicial contiene la formulación del proyecto considerando la definición de los productos, y el plan de mercadeo incluyendo un breve estudio de mercado. Para generar este planteamiento se realizó una revisión bibliográfica de literatura y antecedentes secundarios para respaldar cada componente.

Posterior a la formulación técnica del proyecto, el documento avanza con la presentación del plan financiero, exponiendo el análisis de costos y la proyección de ingresos y egresos estimados en función de los parámetros técnicos expresados en los capítulos precedentes.

En las conclusiones se presenta una revisión sintetizada de los principales resultados de la evaluación, los que señalan que resulta aconsejable la ejecución del proyecto considerando sus resultados económicos y sus aportes en el plano social.

## I. Antecedentes

### Cooperativa Campesina SIPAM Chiloé –SIPAMCOOP-

En el 2012, el archipiélago de Chiloé fue denominado por FAO y UNESCO como un Sitio Ingenioso del Patrimonio Agrícola Mundial –SIPAM-. Esta distinción reconoce el trabajo que campesinas y campesinos han desarrollado durante décadas para conservar y promover las prácticas agroecológicas y culturales del territorio.

En el 2015 se conformó la Cooperativa Campesina SIPAM Chiloé –SIPAMCOOP-, formada por un grupo de familias campesinas que cuentan con la marca de certificación creada a partir de SIPAM. Los socios y socias de SIPAMCOOP se dedican a distintos rubros como la agricultura, artesanía, servicios turísticos, producción ovina, venta de productos procesados, entre otros, que cuentan con la Marca de Certificación SIPAM Chiloé.

En el 2019 SIPAMCOOP, a través del proyecto denominado ***“Fortalecimiento comercial de la Cooperativa Campesina SIPAM Chiloé a través del desarrollo de prototipos de productos alimenticios innovadores con identidad cultural”***, creó la marca de productos gourmet ***“La Sazón Chilota”*** y elaboró una línea de productos utilizando como materia prima las hortalizas y frutas cosechadas en los huertos de las socias y socios. Los primeros productos son: dos versiones de vinagre de manzana chilota, uno con murta y otro con ajo chilote; dos versiones de chutney, uno con vegetales y manzana chilota y otro con vegetales y topinambur; y un sazón que contiene verduras deshidratadas y sal de mar.

Los objetivos de la cooperativa son:

1. Utilizar materias primas agroecológicas provenientes de la producción de socias y socios de la cooperativa para la creación de productos artesanales innovadores.
2. Comercializar servicios y productos innovadores con identidad cultural que resalten la denominación SIPAM que le fue otorgada al Archipiélago de Chiloé y la marca con la que fueron certificados los socios/as de la cooperativa.
3. Promover la asociatividad como forma de trabajo que apunta al desarrollo económico y bienestar de las familias campesinas que son parte de la cooperativa.

## MISIÓN

Poner en valor la agricultura familiar campesina de Chiloé a través del trabajo asociativo y la comercialización de productos y servicios innovadores y sostenibles.

## VISIÓN

Ser un referente nacional en la comercialización de servicios y productos artesanales innovadores con identidad local, que ponen en valor la producción de los huertos agroecológicos de las socias y socios de la cooperativa y el patrimonio biocultural de Chiloé.

## DEFINICIÓN DE LOS PRODUCTOS

### 1. CHUTNEY

Es una preparación agrídulce compuesta por frutas y verduras cocinadas lentamente con vinagre, azúcar y condimentos. Es originaria de la India y su nombre proviene de la palabra Hindi “Chatni”, que significa ‘aplstar’, relacionado con parte del proceso de elaboración del producto, en el que se trituran los ingredientes. A pesar de ser un producto oriental, fueron los ingleses los que hicieron popular esta preparación debido a que la adoptaron y transportaron hacia sus colonias, volviendo cada vez más conocida esta preparación en occidente (Zúñiga, 2012).

Para la elaboración del chutney es preferible la utilización de frutas y verduras de descarte por no tener buen aspecto o por estar muy maduras. Por esta razón, es un producto que puede servir para aprovechar los frutos del huerto que no han podido comercializarse estando frescos. Además, al ser una conserva, si el sellado del envase se realiza adecuadamente quedando hermético, el producto puede durar hasta un año en un lugar fresco y oscuro (Zúñiga, 2012).

Según Zúñiga (2012), el chutney es una preparación versátil, se puede utilizar como acompañamiento de un plato con carnes frías y calientes, mariscos, pescados, quesos, huevos y verduras, y puede presentarse como aperitivo, entrada, guarnición o aderezo.

### 2. VINAGRE DE MANZANA

Es el producto que se obtiene de la fermentación alcohólica, seguida de la fermentación acética del zumo de manzana (Erazo *et al.*, 2001). La composición del vinagre de manzana va a depender del origen de la materia prima y las condiciones de fabricación, conservación y maduración, aunque regularmente contiene: alcohol en 0,28%, acidez total de 4,50%, acidez volátil de 4,32%, sólidos en 0,82%, y un PH de 2,91 (Erazo *et al.*, 2001).

En Chiloé, la manzana tiene una relevancia especial, proveniente de Europa, fue introducida por los españoles durante la colonia, extendiéndose desde Perú al sur de Chile. Después de muchos años de selección de plantas e injertos se lograron variedades únicas que forman parte del patrimonio agrícola del archipiélago, y con el cual se realizan diversas preparaciones, entre ellas: jugos, vinagres, chicha, deshidratados y en repostería (Cooperativa Chilwe, 2018).

Dentro de las variedades de manzana que se pueden encontrar en Chiloé están: Trompuda, Ñata, Fierro, Camuesta y Candora; algunas de ellas son ideales para extraerles el jugo y hacer chicha o vinagre (Cooperativa Chilwe, 2018).

### 3. SAZONADOR

Se conoce como sazónador, condimento, adobo o aliño a los productos que se componen por una o más especias mezcladas con otras sustancias alimenticias y que sirven para realzar, el sabor, aroma o color de los alimentos. Las especias utilizadas en la base de los sazónadores como semillas, bulbos, hojas, flores y frutos, se deben someter a procesos de secado/deshidratado y luego molienda para conservarlos en polvo. Cuando se encuentran en este estado, deberán mantenerse en ausencia de aire, a una temperatura de 20°C y a una humedad relativa de 60% máximo, para evitar que pierdan su aroma (Rosero, Villacrés y Bravo, 2012).

Entre los beneficios del uso de los sazónadores, además de realzar el sabor de los platos, es que permite utilizar menor cantidad de sal al cocinar, que contiene especias con propiedades nutricionales que pueden ser útiles para la salud de los consumidores, que permite experimentar diferentes sabores en las preparaciones, entre otras (García y Rayo, 2018).

## II. PLAN DE MERCADEO

### 1. Mercado de los productos gourmet en Chile:

En Chile cada vez más se pueden encontrar disponibles productos innovadores, que a través de su presentación o en el uso de ingredientes de calidad y novedosos, buscan ser una opción de consumo para el público que busca experimentar algo distinto a los sabores o preparaciones cotidianas. En los últimos años, en el país ha surgido una gama de alimentos Premium o Gourmet, que según Cárcamo (2014), combinan un nivel y/o calidad mayor en sus categorías; son especiales, sobresaliendo en características como exclusividad, origen exótico, elaboración especial (artesanal), diseño, suministro limitado, aplicación o uso inusual o específico, canal de distribución.

Respecto a los canales de distribución, se tienen a las tiendas especializadas o del retail que venden directo a los clientes, y también se encuentra la opción de comercializar a través del grupo HORECA (Hoteles, Restaurantes y Café), y en sitios con alto tráfico de personas, como es el caso de aeropuertos o terminales (Cárcamo, 2014).

Según Cárcamo (2014), actualmente el índice de crecimiento de la demanda de productos gourmet en el país es de 56%, centrándose en la Región Metropolitana el mayor número de tiendas especializadas en este rubro. Entre los productos con mayor demanda se encuentran las mermeladas y conservas dulces y saladas; la miel y condimentos como las sales con otros ingredientes añadidos.

Entre los grupos de personas que consumen estos productos se encuentran adultos jóvenes con ingresos medios-altos y altos que buscan productos innovadores de alta calidad (PROCHILE, 2009). Es en este público que muchos emprendimientos actuales encuentran un nicho perfecto para la comercialización de sus productos; en el caso de las conservas encontramos al chutney como una preparación versátil, que puede combinar frutas y verduras distintas, creando un amplio abanico de posibilidades de nuevos sabores y por ende, de nuevas opciones de consumo para el público que busca algo innovador. Sucede algo similar con el caso de los aderezos y sazónadores, que pueden utilizar materias primas variadas para dar color o nuevos sabores a la base de vinagre o sal marina que se utiliza respectivamente.

A continuación se muestran ejemplos de empresas chilenas que trabajan productos similares a los que SIPAMCOOP comercializa, a través de la marca 'La Sazón Chilota'.

- CHUTNEY

Para detallar un poco más sobre lo que se está trabajando actualmente en el país respecto a los chutney, se hizo una búsqueda por internet de empresas chilenas que ofrezcan este producto. Entre los resultados de la búsqueda se tiene a la empresa 'Con Amor', que entre su oferta trabaja 4 mezclas, siendo estas "arándanos al merlot, cebollas al merlot; piña y duraznos secos, y kumquat". El valor de estos productos es de \$4.500 pesos y todas se venden en presentación de 145 grs (ver Figura 1).

Figura 1. Variedades de chutney, empresa Con Amor



Fuente: página web de la empresa Con amor, disponible en: <https://www.conamor-chile.cl/chutney>

Además, se encuentra la empresa 'Mi Planta Morrón' que comercializa diferentes variedades de chutney, como las versiones "pimienta, mango, jengibre" o "pimentón, piña, rocoto" en presentaciones de 280 gr. Con un valor de \$3.490 pesos (ver Figura 2). También está la empresa Kankay, que ofrece un chutney de pimienta en una presentación de 180 gr. Con un valor de \$3.000 pesos (ver Figura 3).

Figura 2. Variedades de chutney, empresa Mi planta morrón.



Fuente: página web de la empresa Mi planta morrón, disponible en: <http://www.miplantamorrón.cl/>

Figura 3. Variedades de chutney, empresa Kankay.



Fuente: página web de la empresa Kankay, disponible en: <http://kankay.cl/>

- SAZONADOR

En cuanto a los sazonadores, se realizó el mismo ejercicio utilizado en el caso de los chutney, haciendo una revisión por internet de las empresas que comercializan productos similares al sazonador de La Sazón Chilota. Para este producto se encontraron tres empresas: Ñumi, Origen y Aukas que tienen en su oferta sales condimentadas y sólo una de ellas Ñumi, cuenta con la opción de sazonador en tres versiones: Mar con cochayuyo y chía; Hierbas con cilantro y perejil; y Tierra con merkén, perejil y orégano. Todas estas versiones se comercializan en la presentación de 120 grs. A un valor de \$3.500 pesos (ver Figura 4).

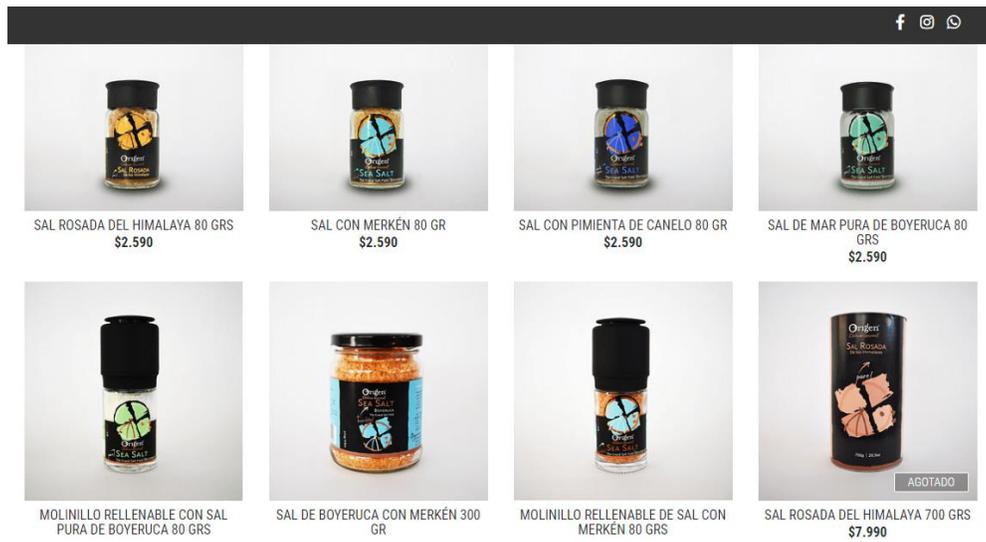
**Figura 4.** Sazonador de la empresa Ñumi.



**Fuente:** página web de la empresa Ñumi disponible en: <https://www.mundodeposibilidades.cl/>

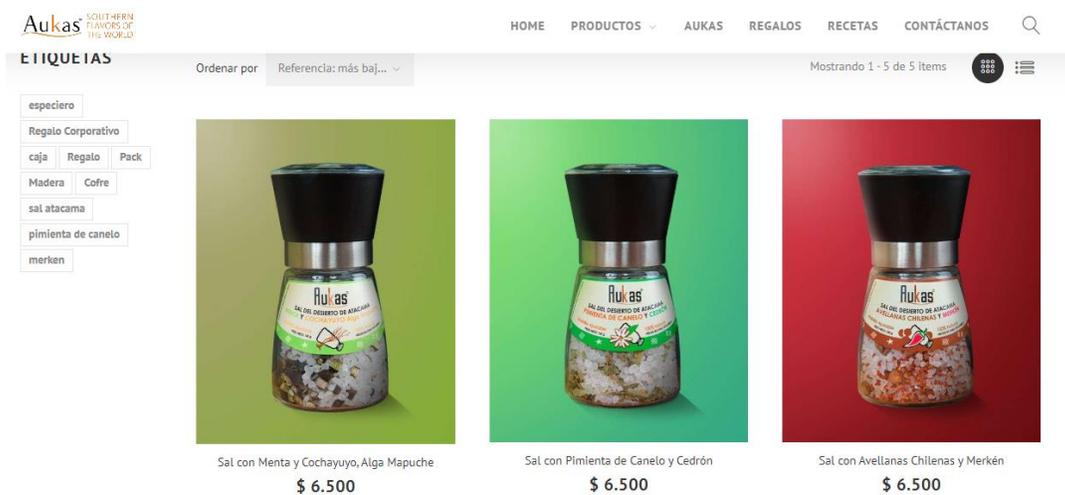
Como se comentó anteriormente, solo la empresa Ñumi especifica que sus productos son 'sazonadores', en el caso de la empresa Origen y Aukas sus productos se comercializan indicando el tipo de sal que contiene y los ingredientes secos añadidos, como pimienta de canelo y merkén (ver Figuras 5 y 6).

Figura 5. Variedad de sazónadores de la empresa Origen.



Fuente: página web de la empresa Origen, disponible en: <https://origenchileangourmet.cl/molinillos-axe/CONDIMENTOS>

Figura 6. Variedad de sazónadores de la empresa Aukas.



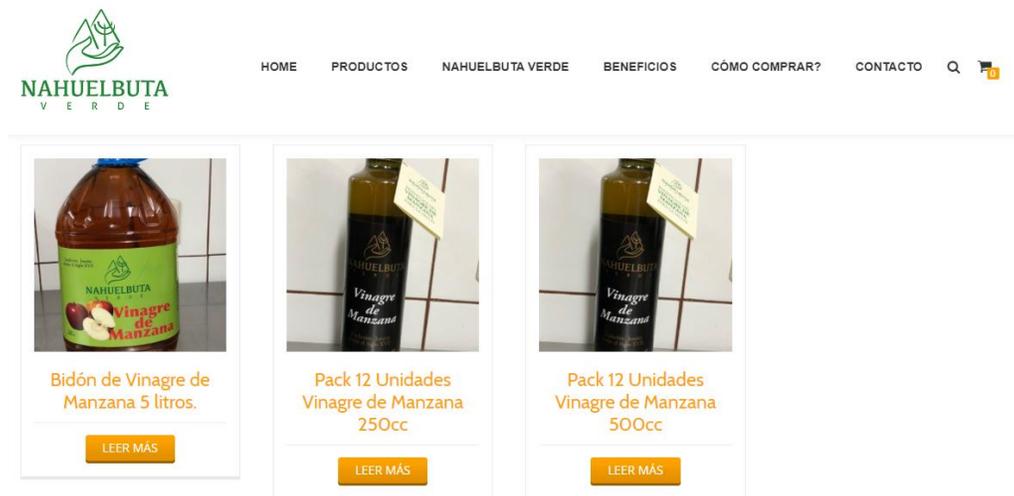
Fuente: página web de la empresa Aukas, disponible en: <https://www.aukas.cl/33-sales-con-especias>

- VINAGRE DE MANZANA:

Respecto a los vinagres de manzana, entre las empresas consultadas resulta común que se realice la venta de este producto sin añadirle ningún ingrediente extra, como es el caso del vinagre hecho por SIPAMCOOP, que agrega murta o ajo. El valor agregado que ofrecen estas empresas se encuentra en la pureza del vinagre, especificando que no se le ha añadido agua, posee la madre, no está pasteurizado, ni filtrado. Además se vende en diferentes presentaciones de botella, como en el caso de la empresa Nahuelbuta Verde que ofrece el vinagre en bidones de 5 litros, o botellas de 250 cc y 500 cc. (ver Figura 7). O el caso de la empresa Bio-Terra que tiene más variedad de presentaciones, desde 1000 cc, 500 cc, 300 cc y 250 cc. (ver Figura 8).

Y por último se encuentra la empresa extranjera Manare que ofrece una botella de 500 cc y 1000 cc, y que hace énfasis en el origen orgánico del vinagre (ver Figura 9).

**Figura 7.** Variedad de presentaciones de vinagre de manzana de la empresa Nahuelbuta verde.



**Fuente:** página web de la empresa Nahuelbuta verde, disponible en:

<http://nahuelbutaverde.cl/index.php/shop/>

Figura 8. Formatos de venta de vinagre de manzana de la empresa Bio-Terra.

**NUESTROS PRODUCTOS** Inicio Nosotros Información Productos General Contacto

Nuestro vinagre es 100% natural, producido de manera artesanal sin químicos, aditivos ni agua.  
El proceso de fermentado natural le otorga el color y el sabor del verdadero Vinagre  
Ventajas: No filtrado, No pasteurizado, Posee la madre

Precio	Contenido	Precio	Contenido	Precio	Contenido	Precio	Contenido
\$ 4.300	1.000 c.c.	\$ 2.200	500 c.c.	\$ 1.600	300 c.c.	\$ 1.300	250 c.c.
Precio: \$ 4.300	Precio: \$ 2.200	Precio: \$ 1.600	Precio: \$ 1.300				
Código: vm-1000	Código: vm-500	Código: vm-300	Código: vm-250				
Despacho mínimo: 12 Un	Despacho mínimo: 20 Un	Despacho mínimo: 30 Un	Despacho mínimo: 30 Un				

Fuente: página web de la empresa Bio-terra, disponible en: <http://www.vinagredemanzana.cl/>

Figura 9. Vinagre de manzana de la empresa Manare.

Contactenos +56 9 77200728 | ventas@tumundogourmet.cl

Inicio Nosotros Tienda Regalos Corporativos Recetas Contacto

Inicio / ACEITES Y VINAGRES

### Vinagre de Manzana Orgánico

**\$5.900**

Vinagre de manzana orgánico, además, contiene la madre (así se llama a un tipo de sustancia que flota dentro del vinagre de manzana no filtrado y crudo y que está formado por diferentes aminoácidos).

- Naturalmente fermentado.
- No contiene preservantes.
- Contiene madre.
- No está refinado.
- No mezclado con agua.
- Sin Pasteurizar.

Fuente: página web de la empresa Manare, disponible en: <https://tumundogourmet.cl/producto/vinagre-de-manzana-organico/>

### a. Mercado objetivo

Con base en la información de PROCHILE (2011), se puede identificar como mercado objetivo a jóvenes y adultos desde los 18 a los 44 años, interesados/as en consumir productos naturales, con alto valor nutricional y con características especiales identificadas, como origen de los ingredientes, mezclas de nuevos sabores y texturas, tratamiento orgánico, natural o tradicional. Asimismo, este público elige los productos por la información que contenga la etiqueta, siendo importante la imagen corporativa (logotipo, slogan) y el packaging.

Según PROCHILE (2011), entre otras características que tiene el público objetivo están:

- El 78% de los/as compradores se consideran entendidos sobre comida.
- La comida es parte del estilo de vida de los consumidores gourmet.
- El 60% organiza reuniones o fiestas con amigos y familiares en donde puede compartir estos productos.
- 62% de los consumidores de productos gourmet mira un promedio de 4 horas semanales de programas de televisión sobre comida.
- 90% de los consumidores de productos gourmet pasan aproximadamente 2 horas en línea y utilizan las redes sociales para informarse.
- Los consumidores de productos gourmet es más probable que apoyen a empresas que especifiquen que sus procesos de fabricación y comercialización son sostenibles.

La Cooperativa SIPAM Chiloé aspira a abordar como mercado objetivo un 10% del público de consumidores comprendido entre las edades 18 a 44 años, que a nivel nacional se estima son 7.806.586 habitantes, según datos del censo nacional del 2017. De acuerdo a esa proyección, el número de consumidores se estima en 780,000 habitantes que se contactarán a través de la comercialización en la provincia mediante venta directa y locales diversos; y en otras regiones del país a través de otros canales de comercialización como las tiendas Mundo Rural de INDAP.

El cálculo del tamaño del mercado para cada producto de SIPAMCOOP se hizo con base en el método de ratios sucesivos, el cual utiliza estimaciones de consumo de ciertos productos y la cantidad de consumidores esperada. Para este caso, se utilizó información

secundaria sobre cantidades consumidas de productos gourmet y de productos similares a los que produce la cooperativa. De esta forma se tiene que el tamaño de mercado para el chutney es de 58.549 personas; para el sazón 234.197 personas y para el vinagre 175.648 personas.

### b. Estrategia de mercado

Para crear una propuesta de comercialización de los productos de la Sazón Chilota se realizó un análisis FODA y un análisis de las cuatro Ps: producto, precio, plaza y promoción. El detalle de cada uno de los análisis se encuentra a continuación:

#### Análisis FODA

**Tabla 2.** FODA productos La Sazón Chilota, SIPAMCOOP

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Las materias primas provienen de los huertos de las mismas socias y socios de la cooperativa.</li> <li>– Las materias primas son cultivadas agroecológica u orgánicamente en Chiloé.</li> <li>– Las socias y socios SIPAMCOOP están certificados con el sello SIPAM Chiloé.</li> <li>– La principal motivación de las socias y socios SIPAMCOOP es la comercialización de sus productos con valor agregado.</li> <li>– Los productos La Sazón Chilota apoyan la economía familiar campesina.</li> <li>– SIPAMCOOP cuenta con maquinaria y menaje para la elaboración de diversos productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Las/os consumidores/as de productos gourmet valoran las materias primas orgánicas/agroecológicas.</li> <li>– Las/os consumidores/as de productos gourmet valoran la comercialización a través de cadenas cortas, que sean productos éticos, artesanales y de comercio justo (fair trade).</li> <li>– Últimamente ha aumentado la demanda de productos de alta calidad, innovadores y naturales, o que evitan añadir aditivos a su preparación o que no tienen sellos de advertencia.</li> <li>– Los productos de La Sazón Chilota son versátiles, es decir que se pueden utilizar en diversas preparaciones frías o calientes, con carnes o vegetarianas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existe la posibilidad del desarrollo de talleres, capacitaciones, seminarios para dar a conocer la diversidad de productos gourmet que se elaboran en Chiloé, en el marco del sello SIPAM.</li> <li>– Existen fondos públicos para invertir en proyectos de investigación, innovación, educación, etc.</li> <li>– Los productos que especifican que son ‘del sur de Chile’ o ‘de Chiloé’, tienen bastante aceptación por parte de los consumidores.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Los recursos financieros son limitados para invertir en más equipos o maquinaria para producir en mayor cantidad.</li> <li>– La cooperativa no cuenta con planta de proceso propia.</li> <li>– Acceso complicado a la planta de proceso que está dada en comodato a la cooperativa.</li> <li>– Baja participación de socias y socios en las actividades de la cooperativa: elaboración de productos, participación en talleres o ferias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Desconocimiento del consumidor/a local y nacional sobre el sello SIPAM.</li> <li>– Inestabilidad climática, con períodos largos de lluvias o sequía que impiden tener certeza de la disponibilidad de materia prima para la elaboración de los productos.</li> <li>– Baja cantidad de tiendas gourmet en Chiloé y la Región de Los Lagos, lo que implica tener que enviar los productos a Santiago y repercute en el precio de venta de los productos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

- **Producto:**

SIPAMCOOP reúne una serie de productos hechos con materias primas provenientes de los huertos agroecológicos de las familias campesinas que son socias de la cooperativa. Gracias a la diversidad de esos huertos es que los productos de la marca La Sazón Chilota tienen una gran calidad y son innovadores, pudiendo comercializarse tanto a nivel local como nacional e internacional porque son únicos y también cumplen con los requerimientos sanitarios.

Los productos que comercializa SIPAMCOOP bajo la marca La Sazón Chilota, son:

CHUTNEY:

1. Chutney de manzana chilota con murta
2. Chutney de manzana chilota con topinambur
3. Chutney de manzana chilota con ruibarbo

VINAGRES:

1. Vinagre de manzana chilota con murta
2. Vinagre de manzana chilota con ajo chilote

SAZONADORES:

1. Sazonador del huerto con hierbas
2. Sazonador del huerto con hierbas y cochoyuyo

DESHIDRATADOS:

1. Láminas de ajo chilote deshidratado
2. Mix de deshidratados: manzana chilota, zanahoria y betarraga

- **Precio:**

Como se pudo observar anteriormente, los rangos de precios que trabajan otras empresas dedicadas a la producción de alimentos procesados similares, es para cada caso de la forma siguiente:

**Chutney:** entre \$3.000 y \$4.500, en presentaciones de 145 gr a 280 gr, y cobrando por gramo un aproximado de \$16 pesos.

**Vinagre de manzana:** se comercializa en presentaciones desde los 250cc, 500 cc, 1000cc, hasta los 5 litros. Los rangos de precio van desde los \$1.300 a \$4.300 en los productos nacionales, y de \$5.900 los 500 cc en la marca extranjera. Para estos casos el costo por cc varía bastante, siendo el mínimo \$5 pesos hasta los \$11 pesos por cada cc.

**Sazonador:** los precios de las marcas analizadas van desde los 80 gr a \$2590; 120 gr a \$3500 y 140 gr a \$6.500. En estos casos se cobra por gramo entre \$29 y \$46 pesos por gramo.

Para el caso específico de los productos de SIPAMCOOP, se realizó un cálculo del costo de elaboración para dar un valor aproximado del costo unitario. A continuación se encuentra el detalle:

#### 1. Chutney de Manzana con Murta.

Peso	Ingredientes	Precio referencial
1000 g	Manzanas	\$ 1.000 /kg
500 g	Cebollas	\$ 500/ kg
250 g	Vinagre de Manzana	\$ 3.000/litro
500 g	Azúcar	\$750/kg
200 g	Murta	\$ 4.000/kg
30 g	Sal	\$ 400
30 g	Ajo Chilote	\$ 4.500

Datos importantes sobre el producto:

- o Las cantidades antes expuestas rinden aproximadamente 7 frascos de 200 gr. Dando un costo de \$474 pesos por cada contenido del producto.

## 2. Sazonador de Vegetales.

Peso	Ingredientes	Precio referencial
500 g	Sal de Mar	\$ 1000/kg
200 g	Ajo Chilote deshidratado	\$ 20.000/kg
250g	Zanahoria deshidratado	\$ 6.000/kg
100 g	Topinambur deshidratado	\$ 6.000/kg
5 g	Orégano deshidratado	\$ 8.000/kg

Datos importantes sobre el producto:

- o Las cantidades detalladas anteriormente rinden aproximadamente 10 envases de 100 g. dando un costo de \$664 pesos, solo en materias primas del producto.

## 3.- Vinagre de Manzana con Murta.

Peso	Ingredientes	Precio referencial
1 L	Vinagre de Manzana	\$3.000 /Litro
20 g	Murta deshidratada	\$ 15.000/kilo

Datos importantes sobre el producto:

- o Las cantidades detalladas anteriormente rinden aproximadamente 4 botellas de 250 ml. Dando un costo de \$825 pesos, solo en materias primas del producto.

- Plaza:

Para la comercialización de los productos SIPAMCOOP se propone la venta directa a los consumidores a través de ferias locales, regionales o nacionales. A la vez, generar alianzas con otras cooperativas o tiendas en las que vendan productos gourmet o artesanales (por ejemplo: tiendas Mundo Rural de INDAP). Es importante también considerar la venta de estos productos en supermercados, restaurantes, hoteles, banqueteras, empresas (regalos corporativos).

Asimismo, se propone realizar una evaluación del uso de una página web, con una sección exclusiva de tienda online para vender a través de ese medio los productos. También es recomendable la utilización de redes sociales (RRSS) para promoción y venta, con despacho a través de correo a todo el país o con reparto a domicilio en Santiago.

Ferias	Empresas	Web y RRSS
<ul style="list-style-type: none"><li>•Expo Mundo Rural Santiago</li><li>•Expo Mundo Rural en Regiones</li><li>•Feria del Ajo Chilote de Punta Chilen, Ancud, Chiloé.</li><li>•Feria de la Biodiversidad de Castro, Chiloé.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Tienda Mundo Rural de INDAP, con sedes en diferentes ciudades del país.</li><li>•Supermercados: La Florida, en Ancud. La Brújula, en Castro.</li><li>•Cafeterías, restaurantes, banqueteras y hoteles.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Página web y tienda en línea de Mundo Rural (INDAP).</li><li>•Recomendable: creación de página web propia.</li><li>•Utilizar Facebook e instagram como redes sociales de difusión y promoción.</li></ul>

- Promoción:

Como primer paso para la comercialización de los productos SIPAMCOOP se contempla en este plan de negocios la contratación o el trabajo temporal de una persona encargada de la postulación a ferias y eventos que puedan servir para la venta de los productos y también para dar a conocer el trabajo de la cooperativa.

Se propone además, que continuamente se realicen inversiones provenientes del trabajo asociativo de los socios y socias de la cooperativa, para disponer de recursos que puedan financiar las actividades o compras de materias primas y otros materiales necesarios para la elaboración y venta de los productos. A esto se debe sumar, la postulación a fondos nacionales que apoyen el fortalecimiento comercial de la marca La Sazón Chilota.

A continuación se detallan una lista de estrategias de promoción que pueden ser empleadas por la cooperativa:

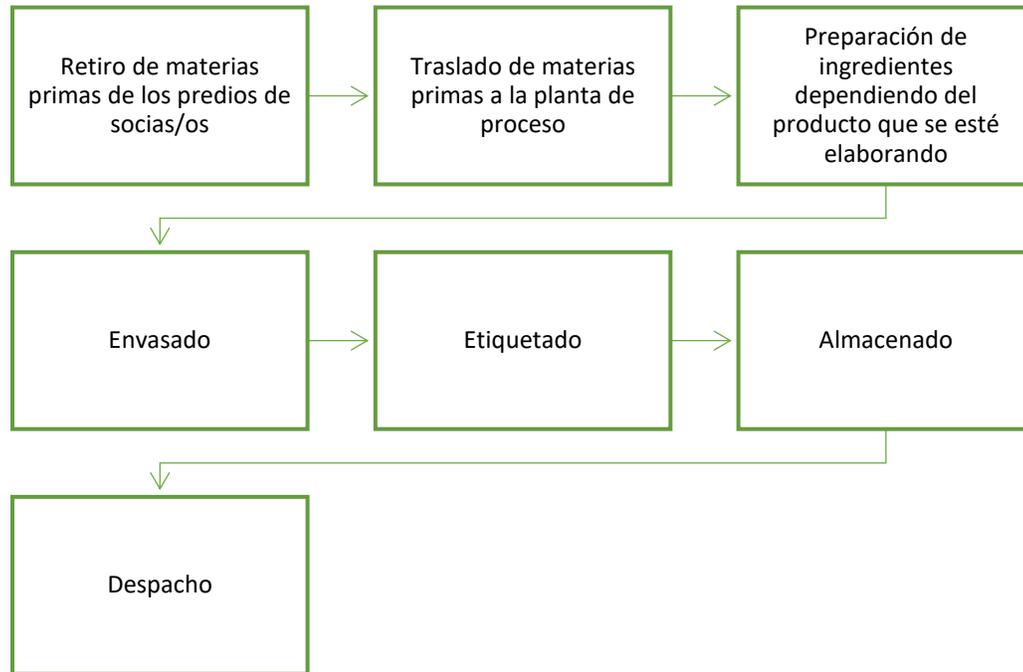
Web y redes sociales	Presenciales	Otros
<ul style="list-style-type: none"><li>• Concursos y sorteos</li><li>• Envío de Newsletter</li><li>• Campañas publicitarias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participación en ferias</li><li>• Degustaciones en ferias</li><li>• Degustaciones en restaurantes, cafeterías, negocios y supermercados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vales de compra</li><li>• Ofertas por tiempo limitado</li><li>• Asociarse a otra empresa para comercializar en conjunto</li></ul>

### III. Sistema de negocio

#### 1. Procedimiento de producción y ventas

Para llevar a cabo el proceso de producción y venta de los productos La Sazón Chilota se deben seguir los siguientes pasos:

**Gráfico 1.** Flujo de producción de La Sazón Chilota



**Fuente:** elaboración propia.

Tabla 3. Cronograma de trabajo Cooperativa Campesina SIPAM Chiloé

Actividades	Año 1												Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Observaciones	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
<b>Desarrollo</b>																		
Compra de materia prima		♦	♦	♦						♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	Compra de ingredientes necesarios para las preparaciones (manzanas, murtas, topinambur, sal de mar, vegetales varios, vinagre, etc.)
Compra de insumos para la venta del producto (envases, botellas, bolsas, cajas)				♦	♦	♦	♦							♦	♦	♦	♦	Envases para la venta, cada año habrá que comprar más de acuerdo a la cantidad estimada de producción.
Impresión de etiquetas de productos					♦	♦	♦							♦	♦	♦	♦	
<b>Marketing</b>																		
Desarrollo e impresión de material publicitario.								♦	♦					♦	♦	♦	♦	Diseño de folletería, afiches, pendones, materiales para redes sociales.
Promoción de productos a través de redes sociales, página web, participación en ferias, realización de degustaciones.								♦	♦					♦	♦	♦	♦	Considerar participación en ferias locales, regionales y nacionales.
<b>Dirección y operaciones</b>																		
Formación de equipo para el trabajo en la planta de procesamiento	♦	♦												♦	♦	♦	♦	Evaluar anualmente la rotación o mantención de personal.
Formación de equipo técnico	♦	♦												♦	♦	♦	♦	Evaluar anualmente la rotación o mantención de personal. Considerar la contratación de personal para las áreas de: administración, contabilidad, ejecución de proyectos.
Creación de alianzas con tiendas locales, empresas, instituciones, etc.								♦	♦	♦				♦	♦	♦	♦	
Puesta en marcha de tienda on-line														♦				
Construcción de planta de procesamiento de alimentos propia de la cooperativa															♦			
Compra de vehículo propio para recolección de materias primas y venta de productos																♦		
Elaboración de nuevos productos y/o innovación en productos ya existentes														♦	♦	♦	♦	Considerar la innovación continua en procesos, ingredientes, productos, etc.

Fuente: elaboración propia con base en Mincit, 2010.

## IV. Conclusiones

Los productos de la marca La Sazón Chilota conforman una oferta innovadora y con alto valor agregado, el cual proviene desde el origen de su materia prima, que es cultivada de forma agroecológica u orgánica, en los mismos huertos de las socias y socios de la cooperativa. Eso sin duda forma parte del valor que SIPAMCOOP debe relevar a la hora de promocionar sus productos, ya que para el público objetivo es importante conocer el origen y el recorrido de los alimentos que está consumiendo. Es por eso la importancia de detallar su origen, promocionar la asociatividad, y la participación por género y edad.

A la vez, es preciso enfatizar en que el hecho de que sus socias y socios sean certificados con el sello SIPAM le otorga mayor importancia a los productos que la cooperativa ofrece, ya que al tener el sello se está declarando que esa familia campesina se preocupa por mantener el patrimonio agrícola y cultural de Chiloé, que está reconocido a nivel mundial.

En cuanto a la innovación de los productos, es indispensable mantener el ciclo de elaboración de nuevas mezclas, utilizando otros ingredientes y también mejorando los procedimientos que actualmente se realizan. Para llevar a cabo esto, es sumamente importante tener la retroalimentación de las mismas socias y socios, así como la colaboración de cocineras/os y el público en general, ya que sus apreciaciones sobre el producto serán de gran ayuda a la hora de definir mejoras o cambios en las recetas.

Según las estimaciones de producción, en el año 2 se estarían obteniendo ganancias significativas de la comercialización de los productos; para lograr esto, la cooperativa debe ser capaz de elaborar 1800 unidades del conjunto de productos con los que ya cuenta y venderlos en el mercado con los valores utilizados para este análisis o similares, siempre y cuando se considere un margen. Esto puede ser posible con la participación constante y la coordinación adecuada entre las socias y socios para mantener flujos de materia prima y de producción regular. Además, de contar con los canales de distribución y venta trabajando constantemente, para esto será de mucha utilidad contar la página web habilitada y haber concretado alianzas de comercialización con tiendas gourmet o artesanales, o en los sitios con alto tránsito de turistas o personas que forman parte del público objetivo.

Entre las ventajas que presenta este proyecto se puede mencionar que requiere una baja inversión inicial, tiene un periodo de recuperación breve y tiene proyecciones de crecimiento acelerado. Sin embargo, es importante considerar que la producción depende de la capacidad de mantener un flujo constante de materia prima, lo cual es sumamente variable por razones como las explicadas anteriormente, en la que el contexto climático puede afectar en la producción de hortalizas, frutas, otros. Por esta razón, es recomendable que entre las alianzas de trabajo, se considere la incorporación de otros productores de hortalizas que cumplan con los criterios de producción agroecológica u orgánica, como los tienen los socios y socias de la SIPAMCOOP. Por esto, el proyecto debe ser sometido a constante evaluación y ajuste, siendo un proyecto para ser conducido con flexibilidad.

A partir de estas reflexiones, se puede concluir que es recomendable la ejecución de este proyecto pese a ser exigente en el aspecto técnico y financiero en los primeros años, pero sin duda es económicamente beneficioso teniendo en cuenta sus objetivos sociales y ambientales.

## V. Bibliografía

Cárcamo, P. 2014. **Estrategia de negocio para la comercialización de productos gourmet australes innovadores.** Departamento de ingeniería industrial, Facultad de ciencias físicas y matemáticas, Universidad de Chile. Santiago, 71pp.

Cooperativa Chilwe. 2018. **Manual agroecológico de la manzana de Chiloé.** Proyecto FIA PYT 2016-0400. Chile. 31pp.

Erazo, R. *et al.* 2001. **Producción de vinagre de manzana por fermentación a escala piloto.** Universidad Nacional de San Marcos, Facultad de Química e Ingeniería Química, Departamento de análisis y diseño de procesos. Lima, Perú. Págs. 67-72.

García, M. y N. Rayo. 2018. **Elaboración de sazónador completo a base de especias como culantro, orégano, ajo, cebolla, pimienta negra y comino. Producido en la planta piloto Mauricio Díaz Müller en el periodo septiembre-diciembre 2017.** Facultad de ciencias químicas, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. 62pp.

PROCHILE. 2011. **Estudio de mercado Chutney en Estados Unidos.** Miami, 43pp.

PROCHILE. 2009. **Estudio de mercado industria gourmet en Chile.** Santiago.

Rosero, M., Villacrés, E. y J. Bravo. 2012. **Estimación de la estabilidad de un sazónador a base de amaranto reventado y maní tostado, a partir del índice de peróxidos.** Universidad Tecnológica Equinoccial. ENFOQUITE 3:8-13.

Zúñiga, C. 2012. **Propuesta gastronómica para innovar la elaboración de chutneys caracterizados como alimentos de humedad intermedia.** Monografía, carrera de gastronomía, Facultad de Ciencias de la hospitalidad, Universidad de Cuenca. 200pp.