



**“Desarrollo de un plan de negocios para una nueva PYME
comercializadora de Sidra EMA Blu”
Parte II**

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

**Alumna: Suiyan Periales
Profesor Guía: Juan Pablo Torres**

Santiago, agosto 2022

Contenido

Resumen Ejecutivo	3
1 Introducción	4
2 Plan Estratégico Resumen	5
2.1 Análisis Externo Resumen	5
2.2 Análisis Interno Resumen	7
3 Plan de Marketing Resumen	8
3.1 Estrategia de Marca	8
3.2 Marketing Mix (4P's)	9
4 Plan de Operaciones	10
4.1 Proceso de producción	10
4.2 Actividades Primarias	11
4.3 Actividades Secundarias	11
4.4 Producción, Abastecimiento y Logística	12
4.5 Desarrollo de producto y análisis de calidad	13
4.6 Organigrama	13
5 Plan Financiero y de Riesgos	15
5.1 Supuestos	15
5.2 Estado de Resultado y Flujo de Caja del escenario base	16
5.3 Determinación de la tasa de descuento	18
5.4 Escenarios	21
5.5 Análisis de Sensibilidad	27
6 Conclusiones	33
7 Anexos	34

Resumen Ejecutivo

El presente informe tiene el objetivo de desarrollar un plan de negocios para evaluar una nueva PYME que comercialice la Sidra “EMA Blu”, en la industria del alcohol en Chile. La PYME *Comercializadora Apple World*, tendrá como rol principal la “comercialización” de la Sidra, ya que su fabricación, almacenaje y distribución, se considerará de forma externa, al menos en un inicio. La necesidad central es que la Sidra es un producto desconocido en el país, no existen marcas conocidas, estas son limitadas y no realizan mayores campañas de Marketing, y actualmente no existe una bebida alcohólica que reemplace la cerveza o cócteles de tarde, por lo que hay un espacio de consumo que ninguna bebida ha suplido en su totalidad.

La industria de la sidra en Chile es atractiva ya que de acuerdo con la información recopilada de Euromonitor y los análisis realizados, el tamaño total del mercado es \$4.668M, de los cuales Ema Blu tomará 112M para el año 2025, lo que corresponde al 2.4% del total del mercado.

En el nicho específico que estamos compitiendo, los principales clientes son Tiendas especializadas de Bebidas alcohólicas, nacionales e importadas del Sector Oriente en el canal Off Trade; y en el canal On Trade son los Principales Bares y/o Restaurantes del Sector Oriente, ambos canales en el segmento B2B. Los principales proveedores son Casa Güell en la fabricación externa del producto terminado y DITUCI con la logística y distribución. Adicionalmente, hemos identificado como nuestros principales rivales a Supermercados Tradicionales/E-Commerce con las marcas Outcider, Cygan, Pehuenia y Rama Caída; y a Marcas locales de las regiones del Sur.

Basado en la información financiera, con una tasa de descuento operacional de 15.05%, y una tasa de 12.05% sin considerar prima por emprendimiento, a 4 años con perpetuidad, tenemos como resultado que el proyecto es atractivo en un monto a valor presente de \$ 99.730.938, este monto considera una inversión de capital de \$ 6.000.000 que se va a financiar con capital propio.

Se pretende generar ingresos a través de los 2 canales mencionados, Off Trade y On Trade, y que, en concordancia con el análisis de mercado, el objetivo de Share de EMA Blu será de 2.6% en el primer año en el canal On Trade, y el objetivo de Share de EMA Blu será 0.2% en el primer año en el canal Off Trade. Luego la proyección para el 2025 es de 4% en el canal On Trade, y de 2% en el canal Off Trade.

La estructura de nuestro Plan de Negocios es la siguiente: en la sección 1 comenzaremos revisando el plan estratégico, en la sección 2 analizaremos el plan de marketing con el análisis de la industria y el mercado, para pasar posteriormente a la sección 3 que es el plan de operaciones donde analizaremos la cadena de valor. Y luego en la parte final analizaremos el plan financiero y el plan de riesgos, donde calcularemos el VAN de nuestro proyecto y revisaremos algunos escenarios financieros posibles de nuestro plan de negocios.

1 Introducción

El siguiente trabajo es el business plan de nuestra idea de negocios de comercializar una nueva marca de sidra llamada Ema Blu, en la industria de los alcoholes en Chile, en el sector oriente de Santiago. Se espera que el potencial de la industria en este mercado sea de \$4.668M en Chile, basado en las cifras de Euromonitor, en la cual apuntamos a tener al menos el 2% del mercado total. Nuestra motivación de la idea de negocio es que el cliente final pueda vivir la “Experiencia EMA Blu”, que no te hace sentir culpable, sino que te hace vivir “Mi momento, mi EMA Blu”, y poder disfrutar de un trago suave, liviano en calorías y sin perder el dulzor esperado.

En la última encuesta realizada por SENDA la prevalencia mensual de consumo de alcohol asciende a un 48,9% de la población (ENPG, 2014). En base a este dato se estima que 4.801.318 personas entre 12 y 64 años consumieron alcohol el último mes en nuestro país. Con relación al género, se ha visto un aumento considerable en las prevalencias de consumo de alcohol en mujeres desde el primer estudio en población general hasta ahora. La tendencia muestra un aumento de consumo en las mujeres con relación a los hombres, llegando a prevalencias cada vez menos distantes, donde el 55,3% de hombres y el 42,5 % de mujeres reportaron beber alcohol en el último mes.

En comparación a los países de la región, Chile se sitúa en el primer lugar en cantidad de consumo de alcohol per cápita al año, con un total de 9,6 litros de alcohol puro per cápita en adultos. Esta cifra, que hace referencia al volumen de etanol presente en todos los tipos de alcohol consumidos en el país, representa un volumen de 1.099.000 de litros anuales, cifra que alcanza los 61,3 litros por persona, se estima que el volumen de alcohol se consume en sólo 1,6 días promedio a la semana, es decir, se focaliza en cortos periodos de tiempo.

El consumo promedio del país es de 55 grs. de alcohol puro por persona al día. Es decir, el patrón de consumo promedio en nuestro país estaría asociado a atracones de consumo, focalizados en un día o dos a la semana, patrón descrito como “Binge Drinking” (5 o más tragos en hombres y 4 o más en mujeres). A modo de ejemplo, el rango etario de 18-29 presenta patrones de consumo mucho más intensos, llegando a un promedio de 80 grs. de alcohol puro el día de consumo. Según Euromonitor, el líder de la industria de la cerveza es CCU con un 68% de participación, siguiendo por AB InBev con un 25,3% y, en tercer lugar, se encuentra Comercial Peumo con un 2,2%.

Respecto a los segmentos de las bebidas alcohólicas, la cerveza en Chile ha crecido de manera robusta en los últimos años (única categoría creciendo entre el 2008 y 2018, pasando de 36lts a 44lts), en donde, un elemento clave en la evolución de la industria ha sido la premiumización de ésta, ya que, el consumidor cada vez más prefiere opciones importadas y nacionales, pero con precios más altos. A lo anterior, se suma la dinámica de la cerveza artesanal, que es también de suma relevancia considerar, ya que, en Chile, este segmento, llega al 4% del mercado total, mientras que en otros países como Colombia o México están cerca del 1% y 0,3% respectivamente.

En nuestro proyecto vamos a trabajar en el mercado chileno de la Sidra, desde una mirada basada en la experiencia, con nuestro nuevo producto Ema Blu.

2 Plan Estratégico Resumen.

En la parte I del informe de la presente Tesis se encuentra desarrollado de forma completa el Plan Estratégico, por lo que, en esta segunda parte, solo se comentará a modo resumen lo realizado y concluido.

2.1 Análisis Externo Resumen

La producción y venta de Sidra se concentra en la zona Sur de Chile, en donde se encuentran diversas marcas de Sidras artesanales, que son fabricadas por pequeños emprendedores sin intención de masificarla o industrializarla. Pero en los últimos años se han encontrado algunos participantes que han logrado entrar a los grandes retailers, y que han capturado parte del crecimiento potencial que tiene este tipo de producto, estos fabricantes con sus marcas son:

1. CCU, con la marca Cygan, trabaja el formato four pack y unitario en botella, y se fabrica de forma nacional.
2. PYME que ha logrado un gran crecimiento desde su lanzamiento, con su marca Outcider, en donde trabajan el formato four pack y unitario en botella, y se fabrica de forma nacional, y cuenta con distintas variedades.
3. Prosud, con su marca Rama Caída, que solamente trabaja el formato de 750cc y se fabrica en Argentina.
4. Y distintos distribuidores o retailers que importan productos de origen europeo, y que comercializan marcas como: Rekorderling, Cornish, Alaska, entre otras.

Si bien la industria de la sidra en Chile aún es pequeña, ha crecido los últimos años de manera exponencial, llegando a vender alrededor de 1.202 Litros'000. Este mercado ha tenido crecimientos exponenciales, pero a diferencia de los demás segmentos de las bebidas alcohólicas, su crecimiento es menor, esto debido a su gran desconocimiento.

La Sidra tiene muchas cualidades desconocidas y se cree que si estas fueran mayormente conocidas, los atributos serían relevantes en su consumo. Por ejemplo, es más sana que un espumante, cuenta con menos calorías y menor graduación alcohólica (vs la cerveza) y, además, es de producción más natural.

Si bien CCU ha tomado un posicionamiento en la industria, existen varios participantes más en el país, tales como: Outcider, Quebrada del Chucao, Alai, Rama Caída, Cygan, Misia Rosario, Casa Güell, Insular, Lo Orozco, Antillanca, los cuales, son productos importados por distintas distribuidoras y comercializadoras, como Misia Rosario, o son pequeñas y medianas empresas que comenzaron como Artesanales.

Según los estudios de Euromonitor respecto al mercado de la Sidra en Chile, el volumen se encuentra tanto en los canales On, como Off Trade. En donde si bien, el canal Off Trade cuenta con la mayor concentración de éste, el On Trade no se queda atrás, ya que tiene una participación del 2% del total y se espera que pueda llegar a un 5% al año 2025.

Para Euromonitor, el canal Off Trade cuenta con dos aperturas al entender con mayor detalle su funcionamiento, ya que en los estudios el canal “E-Commerce” se encuentra dentro de esta rama. El canal Off Trade cuenta con la siguiente ramificación: 2,5% del canal corresponde al canal E-Commerce y 97,5% del canal corresponde al canal Retail, en donde éste, tiene las siguientes aperturas: 80,4% Canal Moderno: Lo que corresponde a Supermercados Tradicionales de distintos tamaños, y 19,6% Canal Tradicional: Lo que corresponde principalmente a Tiendas Especializadas.

El mercado se concentra en dos principales fabricantes: Prosud (con su marca Rama Caída) y CCU (con su marca Cygan y Pehuenia) **Supuesto 1*, para luego juntar todas las demás marcas como “Otras”, que si bien, no se lograron identificar a través de Euromonitor, en el punto anterior se comentan varias identificadas a lo largo de la investigación de mercado

realizada. La apertura para cada canal fue estimada según las participaciones que tienen otras empresas que comercializan marcas de bebidas alcohólicas *Supuesto 2.

Para el año 2025, según Euromonitor, estima que los volúmenes se estarían comportando de la siguiente forma (proyectando para cada uno de los canales):

Tabla 5: Proyecciones de volumen y valor de Mercado de la Sidra en Chile al 2025 por canal.

Total Canales					
Ventas					
OFF Trade SPM Tradicional	2021	2022	2023	2024	2025
Litros '000	935	910	928	934	938
CLP '000.000	\$3.615	\$3.675	\$3.812	\$3.888	\$3.901
OFF Trade SPM Especializado	2021	2022	2023	2024	2025
Litros '000	234	239	244	250	255
CLP '000.000	\$1.337	\$1.430	\$1.483	\$1.537	\$1.569
ON Trade	2021	2022	2023	2024	2025
Litros '000	26	47	45	56	70
CLP '000.000	\$525	\$668	\$657	\$686	\$769

Fuente: Elaboración Propia basado en Estimaciones según comportamiento Pre-Pandemia y llegar a un mix de participación al año 2025 para el canal On Trade de un 6%. Referencia tomada: Supuesto 2.

La participación proyectada al año 2025 se estimó considerando el comportamiento Pre-Pandemia, con recuperaciones e incrementos para el canal On Trade, y manteniendo las brechas de participación de canales entre Volumen y Valor. Dado lo anterior, se considera un aumento en la relevancia del mix del canal On Trade respecto al total mercado.

El objetivo para EMA Blu al año 2025, será captar un 2% del Mercado total de la Sidra, y aperturando el objetivo para cada canal, se plantea un objetivo para EMA Blu de captar un 4% en canal on trade y 2% en canal off trade, con el objetivo de obtener un mayor alcance en el canal On Trade, dado que la marca cumplirá un rol más de experiencia que de producto en sí, y si bien, al primer año no se enfocará en el canal Supermercado Tradicional, sí buscará captar en ese 2% parte del E-Commerce y de las Tiendas Especializadas. *Supuesto 3

*En la parte de anexos se encontrará el detalle de los Supuestos considerados para cada escenario respecto al tamaño de mercado.

Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Tabla 9: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

Fuerzas de Porter	Off Trade Tradicional	Off Trade Especializado	On Trade
Amenaza Nuevos Competidores	Media Baja	Media Baja	Media Baja
Poder de Negociación de Proveedores	Media Alta	Media Alta	Media Alta
Poder de Negociación de Clientes	Alta	Media Alta	Media Alta
Rivalidad entre Competidores	Media Alta	Media Alta	Media Alta
Amenaza de Productos Sustitutos	Alta	Alta	Alta
Fuerza de Mercado	Media Alta - 4	Media Alta - 3,8	Media Alta - 3,8

Fuente: Elaboración Propia.

2.2 Análisis Interno Resumen

Nicho Escogido Los siguientes nichos son atractivos para captar en los distintos canales a los cuales se quieren apuntar.

Canal Off Trade Supermercados Tradicionales Para el caso del Off Trade, Supermercados Tradicionales, en una primera etapa no se estima considerar un alcance para éste, dado que las negociaciones con clientes son más complejas respecto a un producto desconocido y nuevo en el mercado, más aún si no tiene respaldo de un fabricante líder en la industria, es por ello, que solo se espera captar a los consumidores a través a las plataformas E-Commerce. **Canal Off Trade Supermercados Especializados**

Para el caso del Off Trade, Supermercados Especializados, en una primera etapa no se estima considerar un alcance para éste, dado que las negociaciones con clientes son más complejas respecto a un producto desconocido y nuevo en el mercado, más aún si no tiene respaldo de un fabricante líder en la industria, es por ello, que solo se espera captar a los consumidores a través a las plataformas E-Commerce. **Canal On Trade** Para el caso del On Trade, en una primera etapa se considera solo abarcar la zona de Sector Oriente de Región Metropolitana, con una intención de expansión para una segunda etapa a regiones.

Modelo de Negocios (CANVAS)

Tabla 10: Modelo Canvas

 <p>Alianzas</p> <p>Proveedores y Fábricas Relación establecida con el proveedor de fabricación de producto terminado (Casa Güell), distribución y almacenamiento (Dituci).</p> <p>Socios que venderán el producto Ejecutivo comercial directo para la venta de los clientes escogidos.</p> <p>Clientes En una primera etapa, enfocados al canal On Trade y Off Trade Especializado/E-Commerce, y para una segunda etapa, Off Trade Tradicional (Supermercados).</p>	 <p>Actividades</p> <p>Para las actividades claves, se considerarán distintos modelos y estrategias de trabajos enfocados en tres áreas consolidadas: Marketing, Trade y Calidad / Comercial y Financiero / Producción, Almacenamiento y Logística.</p>  <p>Recursos Clave</p> <p>Los recursos claves van en función de cumplir con cada actividad clave, se consideran: Presupuesto, Desarrollo y producción de producto, RRHH y Plataforma Digital.</p>	 <p>Propuesta de valor</p> <p>Para el cliente: “Ofrecer un producto disponible, con una rentabilidad y rotación esperada que aporte al negocio y a la industria de los alcoholes”.</p> <p>Para el consumidor: “Ofrecer una experiencia única y de buena calidad, con el fin de que pueda sustituir lo que tanto busca y que aún no encuentra”.</p>	 <p>Relación con clientes</p> <p>Independiente de cada etapa, la relación con los clientes es clave para el éxito de EMA Blu, se basará en un trabajo colaborativo y entendimiento mutuo de las necesidades, a través de estrategias acorde para cada cliente.</p>  <p>Canales</p> <p>Off Trade Tiendas Especializadas, Botillerías y E-Commerce. Para una segunda instancia, retailers.</p> <p>On Trade Principales Bares y Restaurantes del sector oriente de RM.</p>	 <p>Segmentos de clientes</p> <p>Segmento B2B Cliente: Inicialmente Clientes botilleros, de última Milla, y finalmente poder llegar a supermercados. Serán intermediarios para llegar al consumidor final.</p> <p>Segmento B2C Consumidor: El consumidor tendrá el siguiente perfil: “Hombres y mujeres, profesionales, solteros y casados, entre 25 y 44 años, ABC1, con foco en eventos de tarde, estilo asado o sunsets”.</p>
 <p>Estructura de costos</p> <p>Producto: Costos variables sujetos a la producción, MMPP y fabricación externa.</p> <p>Planes de Marketing y Trade: Costos variables sujetos al presupuesto disponible luego de la producción y pagos comerciales a clientes..</p> <p>Planes Comerciales: FEE de inclusiones si es que corresponden, y en un futuro, lo relacionado a los acuerdos comerciales de Retail.</p>		 <p>Fuentes de ingreso</p> <p>Producto Venta directa del producto, si bien, en un comienzo se realizará un esfuerzo mayor en promociones para lograr un alcance y conocimiento rápido del producto, las fuentes de ingresos se relacionan completamente de la venta de la Sidra a través de los clientes.</p>		

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis FODA

Respecto al análisis FODA, se identificó lo siguiente, **Fortalezas:** EMA Blu se enfocará en la comunicación del producto y de la experiencia que entregará la marca a los consumidores, con el fin de dar a conocer lo que es la Sidra, lo que puede entregar desde su experiencia hasta su fórmula con los atributos preferidos por los consumidores. **Oportunidades:** Lograr la cercanía con los consumidores que los grandes fabricantes no han podido realizar. **Debilidades:** No se tiene un respaldo de Holding, marca reconocida, y una estructura logística y de almacenamiento robusta. **“Los esfuerzos para EMA Blu de ganar share es muchísimo mayor a otra compañía ya posicionada y reconocida”.** **Amenazas:** Las grandes empresas se encuentran mayormente preparadas ante nuevas leyes o cambios en las leyes actuales que afecten al consumo de bebidas alcohólicas, no cuenta con un mix de productos.

3 Plan de Marketing Resumen

En la parte I del informe de la presente Tesis se encuentra desarrollado de forma completa el Plan de Marketing, por lo que, en esta segunda parte, solo se comentará a modo resumen lo realizado y concluido.

3.1 Estrategia de Marca

Definición y Segmentación Según la información recopilada de los estudios realizados, se define como target objetivo, por un lado, el cliente directo que será el nexo de EMA Blu para llegar a los principales consumidores:

Clientes B2B: Canal On Trade

- ✓ Clientes: Principales bares y restaurantes.
- ✓ Zona primera etapa: Sector oriente de Región Metropolitana.
- ✓ Portafolio: Que cuenten con un portafolio actual de Sidra en sus cartas, principalmente Outcider, Cygan o Pehuenia, tanto en trago unitario como preparado.

Clientes B2B: Canal Off Trade Supermercados Especializados

- ✓ Clientes: Principales botilleros y tiendas especializadas.
- ✓ Zona primera etapa: Región Metropolitana y principales E-Commerce.
- ✓ Portafolio: Que cuenten con un portafolio actual de Sidra en sus góndolas, idealmente artesanales e importadas, al igual que una oferta de cervezas y espumantes.

Cliente B2C: Consumidor Final

El perfil del consumidor identificado en la investigación es el siguiente: “Hombres y mujeres profesionales, solteros y casados, ABC1, que les guste desembolsar un poco más por una mayor experiencia de consumo, y que participen de eventos de tarde buscando alternativas más saludables y de menor graduación alcohólica”.

Dado lo anterior, se consideran las siguientes variables de segmentación:

- ✓ Geográfica: Región metropolitana, siendo como comunas principales: Ñuñoa, Providencia, Las Condes, Lo Barnechea, Vitacura, La Reina y sector oriente de Colina.
- ✓ Demográfica: Hombres y mujeres, profesionales entre 25 y 44 años.
- ✓ Ingresos: Grupo clasificado dentro de ABC1, con ingresos promedios per cápita de \$2.800.000 y más, en donde de los 169 encuestados, se destacan por ser 51,48% mujeres y 47,34% hombres, 52% solteros y 47% casados, 72% profesionales dependientes y 81% con grado de pregrado o postgrado.
- ✓ Psicográficos: Personas que buscan un estilo de vida más saludable, buscando opciones más naturales y menos procesadas, que se destaquen por su sabor y fórmula en general equilibrada. Privilegian la experiencia y calidad ante el precio.
- ✓ Conductuales: Consumidores que participan de eventos de tarde, estilo sunset o asados, en donde se requiera de un bebestible de menor graduación alcohólica.
- ✓ Canal de Compra: Si bien el supermercado es su preferido, es dada la baja oferta y nula comunicación que existe en los canales de consumo directo (horeca), también buscan en Supermercados y Botillerías cercanas a sus domicilios.

3.2 Marketing Mix (4P's)

La estrategia del Marketing Operacional considerada para cada canal, se distingue entre ofrecer un producto y un servicio, ya que, por un lado, en el canal Off Trade, la Sidra EMA Blu tendrá el rol de ofrecer un producto de calidad y de atributos esperados por el consumidor, pero, por otro lado, en el canal On Trade, la Sidra EMA Blu tendrá el rol de ofrecer un servicio de calidad y experiencia nueva para los consumidores.

Para el posicionamiento de precio y costos a los clientes, se realizó un análisis P&L (Profit & Low) para cada canal.

Canal Off Trade Supermercados Tradicionales

- ✓ **Producto:** Producto “Sidra de Manzana EMA Blu”, con una baja graduación alcohólica, de gasificación intensa, dulzor moderado, sabor equilibrado, con un diseño elegante, moderno y que inspire nostalgia por su historia. La variedad inicial es la original, pero se espera extender la línea con otras variedades en una segunda etapa.
- ✓ **Precio:** Se ofrecerá en formato unitario de 335cc, el cual se posicionará entre \$1.690 y \$1.890, con un costo a cliente entre \$842 y \$927.
- ✓ **Plaza:** Para una primera etapa, venta a consumidor directo a través de clientes última Milla, plataformas digitales de principales Retailers y Market Place. Para una segunda etapa, venta a consumidor a través a Supermercados Jumbo.
- ✓ **Promoción:** Para el E-Commerce se considerará trabajo de comunicación y visibilidad en páginas web y aplicaciones, con ofertas exclusivas para cada plataforma (Promoción \$1.490 la unidad), y para una segunda etapa, en punto de venta se espera trabajar la visibilidad y comunicación a través de promotores, con degustación y POP que destaque góndola.

Canal Off Trade Supermercados Especializados

- ✓ **Producto:** Producto “Sidra de Manzana EMA Blu”, con una baja graduación alcohólica, de gasificación intensa, dulzor moderado, sabor equilibrado, con un diseño elegante, moderno y que inspire nostalgia por su historia. La variedad inicial es la original, pero se espera extender la línea con otras variedades en una segunda etapa.
- ✓ **Precio:** Se ofrecerá en formato unitario de 335cc, el cual se posicionará entre \$2.690 y \$2.890, con un costo a cliente entre \$990 y \$1.090.
- ✓ **Plaza:** Venta a consumidor directo a través de las cadenas de clientes de Supermercados Especializados en bebidas alcohólicas, nacionales e importadas.
- ✓ **Promoción:** Promoción \$2.290, con cupones de descuentos para consumo en principales bares y/o compras online en plataformas a convenir.

Canal On Trade

- ✓ **Producto:** Servicio “Experiencia EMA Blu”, entrega de una dulce frescura que no te hace sentir culpable, “Mi momento, mi EMA Blu”, el poder disfrutar de un trago suave, liviano en calorías y sin perder el dulzor que se espera. Formato individual o en trago preparado.
- ✓ **Precio:** Se ofrecerá en formato unitario de 335cc, el cual se posicionará entre \$3.290 y \$3.490, con un costo a cliente entre \$1.090 y \$1.190.
- ✓ **Plaza:** Venta a consumidor directo a través de los principales Bares y/o Restaurantes del Sector Oriente de RM.
- ✓ **Promoción:** Promoción 2x Happy Hour, degustación en el punto de venta, actividades de integración a través de promotores (concursos, sorteos, etc.), material POP y apoyo en vidriería a clientes.

4 Plan de Operaciones

Enfocaremos la gestión de operaciones mediante la eficiente adquisición y utilización de los recursos con la acertada dirección de personas, capital, y materiales. Nos referiremos a la dirección y el control de los procesos mediante los cuales los insumos se transforman en los bienes terminados y forman parte del sistema de producción, que en nuestro caso es tercerizado con Casa Güell, sin embargo, estaremos muy cercanas al proceso completo, para comprobar la calidad.

Los procesos tendrán que ver con la toma de decisiones sobre los tipos de trabajo que se realizarán y los métodos que se van a utilizar para mantener los procesos que aseguren que se mantenga la calidad inicial creada de nuestro producto. Como las decisiones que se toman dentro de las diferentes operaciones deben estar vinculadas entre sí, (por que las decisiones por ejemplo entre calidad, procesos, inventario se afectan mutuamente), entonces no se deben tomar en forma independiente, más bien deben complementarse.

Incluye recursos humanos que son los trabajadores, que para el primer año serán Silvana Donatucci, Suiyan Periales, y una asistente de ventas, el capital inicial será el que aportaremos las socias, y los insumos y servicios tercerizados adquiridos.

El insumo principal será la sidra de manzana natural entre 5,5% vol y 6% vol, mezcla de manzanas Granny Smith, Red Deliciosos y Fuggi, será sidra filtrada, estabilizada y lista para el proceso productivo. Y los materiales adicionales serán: etiquetas, tapas corona, botellas, cajas, pallet, endulzante u otro que requiera nuestra fórmula.

Sobre la administración de inventario, vamos a mantener un contrato de bodegaje con Casa Güell, el cual tiene un descuento del 60% sobre el precio del mercado, ya que tenemos precio especial al producir nuestro producto con ellos, este precio de mercado lo cotizamos con 3 empresas para tener de referencia.

4.1 Proceso de producción

Nuestro proceso de producción será de la siguiente manera:

Compraremos la sidra a granel para la elaboración de nuestra marca, y prepararemos la fórmula según nuestra receta. El proceso incluye: Filtrado de la sidra preenvasado, equipo de frío para envasado, higiene de líneas de envasado de 4 pasos para mangueras, bombas y cubas de acero inoxidable; Gas carbónico GRADO ALIMENTARIO, Llenadora isobárica, etiquetadora automática, etiquetado salida A4, análisis básicos de alcohol / sulfuroso libre y total / Ac. Volátil / PH, Equipo de 7 personas para llenado y etiquetado, Bins de madera para guarda de producto post llenado, ya que no se puede etiquetar en línea porque el producto se encuentra a 0° y la etiqueta se despegas, se debe esperar al menos 1 semana para etiquetar, Selladora de cajas automática y palletizado en pallets que nosotras vamos a proporcionar, que son los mismos donde vienen las botellas, utilización de grúa horquilla para descarga de material, movimiento de pallets y bins durante los procesos y carga de producto terminado para despacho. Luego el producto queda puesto en las bodegas de Casa Güell.

De acuerdo con la cadena de valor de Michael Porter, vamos a identificar las actividades primarias y secundarias que representan nuestra empresa, y que generan valor al cliente y a la empresa, y es el pilar fundamental para una mejor productividad.

4.2 Actividades Primarias

Dentro de las **Actividades Primarias**, se encuentran las siguientes actividades principales:

Producción: nuestra empresa realizará su producción a través de un sistema tercerizado de fabricación. Existen varios emprendimientos que realizan este servicio, en donde uno de ellos es Casa Güell, que desde los años 80's comenzó la fabricación de sidra como proyecto familiar de las manzanas de sus fundos en Lontué, creando "Misia Rosario", la sidra chilena más vendida en el país hasta ahora, según sus propios registros. Por lo que trabajaremos en un comienzo con fabricación externa del producto terminado con Casa Güell, dada la mejor oferta percibida para el proyecto en desarrollo.

Ventas y marketing: nuestra empresa realizará una campaña de publicidad fuerte y potente a gran escala, ya que nuestro producto se conoce poco y tiene un alto potencial de ventas en todo el país. Usaremos publicidad en las redes sociales que ayude a dar a conocer el producto.

Logística externa: realizaremos la distribución de nuestra sidra Ema Blu a través del Proveedor DITUCI para el primer año en el sector oriente de Santiago. Para el segundo año en adelante evaluaremos más distribuidores a otros sectores y ciudades del país.

4.3 Actividades Secundarias

Dentro de las **Actividades Secundarias**, se encuentran las siguientes actividades:

Infraestructura: Es el lugar donde se realiza la producción de Ema Blu.

Logística interna y Actividad operacional: Es ejecutada por el personal de Casa Güell, que transforma todos los insumos en nuestro producto final la sidra Ema Blue.

Uso de la tecnología: Son todas aquellas maquinarias que son necesarias dentro de la producción de Casa Güell para poder preparar la fórmula final solicitada para Ema Blue, que es una bebida alcohólica con características únicas que la diferencia del resto de las sidras.

Contabilidad y Recursos humanos: Es el departamento que se encargará de realizar la iniciación de actividades para que Ema Blu pueda operar. Realizará la contabilidad, el cálculo y pago de impuestos, la selección del personal y la nómina de sueldos.

4.4 Producción, Abastecimiento y Logística

En cuanto a lo relacionado al análisis CANVAS, para la Producción, el Abastecimiento y la Logística, se realizarán actividades relacionadas a cubrir la demanda esperada con la capacidad productiva, de almacenaje y de transporte. Dentro de las actividades claves relacionadas a estas áreas están:

- 1. Estimación de Demanda:** Es importante tener claridad en el forecast mensual, y anticiparse tres meses a ello, ya que es estima que los planes de producción del tercero no se pueden modificar dentro de los tres meses previo a la producción programada, es por ello por lo que se debe considerar cada factor influyente en la demanda (ej. Estacionalidad).
- 2. Planificación de la Producción:** Se realizará seguimiento de las producciones planificadas para que cumplan con los empalmes correspondientes de stock y llegadas de materias primas, para evitar quiebres en los clientes y mal nivel de servicio.
- 3. Planificación de Compras y Llegadas de MMPP:** Toda compra debe planificarse para cuadrar con las producciones y capacidad de almacenaje de estos en bodega. Se espera negociar costos fijos cada 6 meses para no tener variaciones.
- 4. Producción:** Una vez terminada la producción externa, se realizarán los análisis correspondientes para la liberación de stock para cuadrar las negociaciones con los clientes con las fechas de llegadas, y empalmar que no exista quiebre de stock.
- 5. Almacenamiento:** Se cuadrarán las llegadas de los productos post producción con leadtime de entregas a clientes para que la capacidad de almacenamiento no sea superada con el stock a guardar. Se contará de igual forma con stock de seguridad para que cubra 30 días y mantener ese ciclo de forma constante. Para una primera instancia, de igual forma se considerará bodegaje externo con el proveedor Dituci, pero se espera que, a mediano y largo plazo, pueda ser propio.
- 6. Transporte:** Se considerará transporte a través del mismo proveedor comentando anteriormente, Dituci, para que, en una segunda instancia, a medida que el negocio se consolide, se pueda realizar de forma propia para eficientar los costos.

4.5 Desarrollo de producto y análisis de calidad

Respecto al desarrollo de producto: Si bien se comenzará con una variedad de EMA Blu, se espera complementar la línea de producto con otras variedades, e idealmente en un futuro, una expansión a otro tipo de productos de alcoholes similares a la Sidra.

Realizaremos análisis de calidad: Para cada producción y alineado a los estándares de este tipo de producto. Se está investigando cada análisis que se debe cumplir antes de la liberación de los productos a venta. Y en términos financieros se analizará de forma mensual el margen del producto, para analizar si se requiere renegociar con los proveedores o realizar un alza en los precios. Para el post despacho: Se contará con un contacto directo ante cualquier duda o reclamo que se genere por el consumo de los productos.

4.6 Organigrama

Nuestro Organigrama:

Primer Año: El primer año trabajaremos las socias directamente en toda la operación, y contrataremos un asistente de ventas, para el apoyo administrativo y de gestión de la publicidad y ventas.

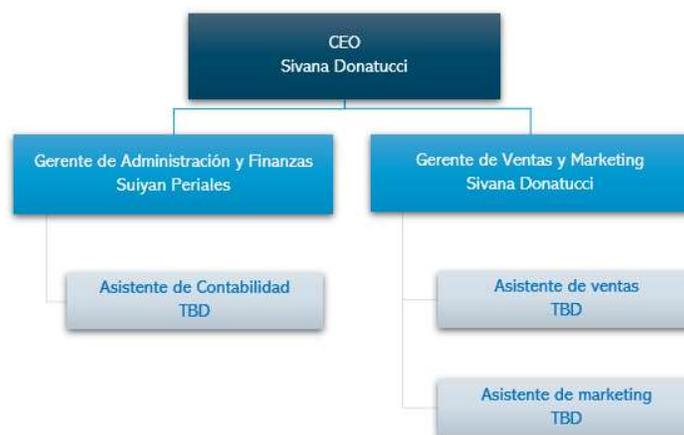
Tabla 18: Estructura organizacional, primer año.



Fuente: Elaboración Propia.

Segundo Año en adelante: El segundo año, adicionaremos 2 personas que nos apoyen, una por el lado administrativo contable, y otra por el lado de marketing y ventas, ya que estimamos que el volumen se va a duplicar en el segundo año.

Tabla 19: Estructura organizacional, desde el segundo año.



Fuente: Elaboración Propia.

5 Plan Financiero y de Riesgos

5.1 Supuestos

Se consideraron los siguientes supuestos para la evaluación financiera del proyecto en desarrollo.

- ✓ Se considera inversión inicial de capital de \$6.000.000
- ✓ Todo el proceso de producción es tercerizado.
- ✓ El horizonte de evaluación es de 4 años en base a las características del proyecto.
- ✓ La operación comienza en octubre del primer año.
- ✓ Se considera operación permanente, el valor terminal se determina como una operación a perpetuidad, flujo de caja del último año descontado a la tasa de descuento determinada.
- ✓ Se calculó la tasa de descuento de 15.05%
- ✓ Se consideró la tasa de descuento de 12.05% para descontar los flujos a perpetuidad, es decir, no consideramos el 3% de prima por emprendimiento.
- ✓ Se consideran ingresos constantes, no hay crecimiento.
- ✓ No se considera deuda, ya que utilizaremos recursos propios.
- ✓ Como referencia el costo de la deuda es 14.76% basado en deuda bancaria a 5 años en el Banco Santander.
- ✓ Se trabaja en pesos chilenos (CLP).
- ✓ La tasa impositiva se considera constante en 27%.
- ✓ Se realizará la evaluación en base a flujos anuales.
- ✓ Se consideran valores netos.

5.2 Estado de Resultado y Flujo de Caja del escenario base

CLP		2022	2023	2024	2025
Ingresos por Ventas		\$ 52,700,311	\$ 111,881,503	\$ 152,387,974	\$ 183,119,151
Crecimiento Ventas			112.30%	36.20%	20.17%
Costos		\$ 46,937,883	\$ 99,119,789	\$ 135,051,253	\$ 162,766,136
Costos Sobre Ventas		89.07%	88.59%	88.62%	88.89%
EBITDA		\$ 5,762,428	\$ 12,761,714	\$ 17,336,721	\$ 20,353,016
EBITDA/Ventas		10.93%	11.41%	11.38%	11.11%
Depreciación y Amortización		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT		\$ 5,762,428	\$ 12,761,714	\$ 17,336,721	\$ 20,353,016
EBIT/Ventas		10.93%	11.41%	11.38%	11.11%
Impuestos sobre la renta	27%	\$ 1,555,856	\$ 3,445,663	\$ 4,680,915	\$ 5,495,314
Depreciación y Amortización		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad del Ejercicio		\$ 4,206,573	\$ 9,316,051	\$ 12,655,806	\$ 14,857,701
Utilidad Sobre Ventas		7.98%	8.33%	8.30%	8.11%

Se consideraron ventas de 51.979 unidades en el año 2023. Luego 110.942, 151.130 y 181.834 para los años 2024, 2025 y 2026 respectivamente. Y para el segundo año hay un fuerte crecimiento en ventas, ya que nuestro proyecto comienza en octubre del primer año, esto significa que el primer año solo considera 4 meses de operación.

Unidades, precio y costo On Trade

Escenario BASE		2023	2024	2025	2026
Canal ON Trade	Precio	\$1,090	\$1,090	\$1,090	\$1,090
	Unidades Totales	12,414	20,487	27,692	31,032
Canal ON Trade	Costos	\$661	\$661	\$661	\$661
	Ingresos	\$13,531,501	\$22,330,481	\$30,184,031	\$33,824,678
	Costos	\$8,205,800	\$13,541,696	\$18,304,261	\$20,512,029
	Margen Neto	\$5,325,701	\$8,788,786	\$11,879,770	\$13,312,648
	Margen Neto	39%	39%	39%	39%

Unidades, precio y costo Off Trade

Escenario BASE		2023	2024	2025	2026
Canal OFF Trade	Precio	\$990	\$990	\$990	\$990
	Unidades Totales	39,564	90,456	123,438	150,802
Canal OFF Trade	Costos	\$802	\$802	\$802	\$802
	Ingresos	\$39,168,810	\$89,551,021	\$122,203,944	\$149,294,473
	Costos	\$31,730,693	\$72,545,373	\$98,997,538	\$120,943,604
	Margen Neto	\$7,438,117	\$17,005,649	\$23,206,405	\$28,350,870
	Margen Neto	19%	19%	19%	19%

También, se consideró un margen bruto diferenciado entre los canales de venta, donde el canal ON TRADE tiene un 39% de margen bruto y el canal OFF TRADE tiene un 19% de margen bruto.

- ✓ Los gastos de administración y ventas están considerados al 8% del neto de las ventas.
- ✓ Los gastos de marketing considerados al 10% del neto de las ventas para el primer año, considerando que se tendrán actividades potentes en promoción para entrar al mercado. Y para los años siguientes hemos considerado 8% por mes, excepto para diciembre, enero y febrero, para los que hemos considerado un 10%.
- ✓ No se considera depreciación ni amortización, ya que no realizaremos inversiones en activos fijos.
- ✓ El resultado final del ejercicio es en promedio del 8% sobre las ventas.

5.3 Determinación de la tasa de descuento

Para la determinación de la tasa con la que descontaremos los flujos para calcular el valor presente del proyecto, utilizaremos WACC.

$$VAN_{LIBRE} = \sum_{i=0}^N \frac{FCL_i}{(1+WACC)^i} + \frac{VT}{(1+WACC)^N} \quad (1)$$

- (1) La fórmula del VAN Libre representa el valor actual neto de los flujos de caja traídos a valor presente a una tasa de descuento determinada, más el valor actual neto del valor terminal a perpetuidad traídos a valor presente a una tasa de descuento determinada.

$$WACC = r_f + \beta * [E(R_m) - r_f] + i \quad (2)$$

- (2) La fórmula del WACC representa la tasa de descuento determinada para el proyecto analizado, considerando el beta de la industria, la tasa libre de riesgos, y las primas por liquidez y emprendimiento.

Para lo cual necesitamos conocer el Beta del proyecto, en este caso es una empresa nueva, que no se transa en bolsa, lo más conveniente es obtener la beta del patrimonio sin deuda de la industria a la que pertenece el proyecto, es decir, el Beta del patrimonio sin deuda de la industria de los alcoholes. Para eso tenemos los antecedentes obtenidos de Damodaran.

El beta patrimonial desapalancado de la industria (Promedio) es 0,71

Como tasa libre de riesgo se consideró la BCP en pesos del banco central a 5 años que se encuentra en 6,48%.

Para la tasa de retorno de mercado consideramos los antecedentes obtenidos de Damodaran.

$$WACC = r_f + \beta * [E(R_m) - r_f] + i$$

$$WACC = 6,48\% + 0,71 * (11,42\% - 6,48\%) + 5,06\%$$

$$WACC = 15,05\%$$

Tasa de descuento operacional	
rf	6.48%
Beta	0.71
Prima de Mercado	4.94%
Ke	9.99%
Premio Liquidez y Emprendimiento	5.06%
Ke + Premio Liquidez y Emprendimiento	15.05%

Deuda	
Financiamiento Bancario	14.76%

Tasa de decuento operacional	
Ke + Premio Liquidez y Emprendimiento	15.05%
E	100%
D	0%
kd	14.76%
Tasa de decuento operacional	15.05%

Tasa de decuento valor terminal, sin prima de emprendimiento	12.05%
---	---------------

Valor Terminal

$$\text{Valor Terminal} = \frac{FCLN - Dep}{WACC} \quad (3)$$

$$\text{Valor Terminal} = \frac{\$14.857.701 - 0}{12,05\%}$$

$$\text{Valor Terminal} = \$123.327.037$$

- (3) La fórmula de Valor terminal representa los flujos de caja netos descontada la depreciación para el proyecto analizado, considerando la tasa de descuento determinada.

Ahora, el valor presente del valor terminal es:

$$VP_{valor\ terminal} = \frac{Valor\ Terminal}{(1+WACC)^N} \quad (4)$$

$$VP_{valor\ terminal} = \frac{\$123.327.037}{(1 + 12,05\%)^4}$$

$$VP_{valor\ terminal} = \$78.244.022$$

(4) La fórmula de VP del valor terminal representa el valor actual neto del valor terminal a perpetuidad traído a valor presente a una tasa de descuento determinada.

El valor terminal se determina considerando que el proyecto no termina la operación en el año 4, es decir, consideramos perpetuidad sin crecimiento. El valor terminal es \$123.327.037, traído a valor presente el valor terminal es \$78.244.022.

VAN Total

$$VAN_{LIBRE} = \sum_{i=0}^N \frac{FCL_i}{(1+WACC)^i} + \frac{VT}{(1+WACC)^N}$$

Tasa de descuento operacional	15,05%	
Tasa de descuento operacional, sin prima por emprendimiento	12,05%	
VALOR TERMINAL	123.327.037	
VAN FCL	21.486.917	22%
VAN VALOR TERMINAL	78.244.022	78%
VAN TOTAL	99.730.938	100%

El valor actual neto del FCL es \$ 21.486.917, por lo que el valor actual neto total es \$ 99.730.938. Consideramos una tasa de descuento operacional de 15,05%. El flujo de caja aporta en un 22% a determinar la viabilidad económica del proyecto, siendo el valor terminal el que aporta la parte más importante con un 78%.

Con estos valores podemos decir que es conveniente realizar el proyecto, además sabemos que nuestra proyección podría mejorar, porque el mercado está abierto a probar un producto nuevo como el nuestro.

5.4 Escenarios

Estado de Resultado y Flujo de Caja - Escenario 1

Cuando se considera una reducción de 2.5% en el precio unitario, en ambos canales, se obtiene el siguiente estado de resultados, flujo de caja y VAN:

CLP	2023	2024	2025	2026
Ingresos por Ventas	\$ 51,376,016	\$ 109,066,973	\$ 148,554,338	\$ 178,511,230
Crecimiento Ventas		112.29%	36.20%	20.17%
Costos	\$ 46,579,189	\$ 98,377,099	\$ 134,038,734	\$ 161,539,485
Costos Sobre Ventas	90.66%	90.20%	90.23%	90.49%
EBITDA	\$ 4,796,827	\$ 10,689,874	\$ 14,515,605	\$ 16,971,745
EBITDA/Ventas	9.34%	9.80%	9.77%	9.51%
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT	\$ 4,796,827	\$ 10,689,874	\$ 14,515,605	\$ 16,971,745
EBIT/Ventas	9.34%	9.80%	9.77%	9.51%
Impuestos sobre la renta 27%	\$ 1,295,143	\$ 2,886,266	\$ 3,919,213	\$ 4,582,371
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja	\$ 3,501,684	\$ 7,803,608	\$ 10,596,391	\$ 12,389,374
Utilidad Sobre Ventas	6.82%	7.15%	7.13%	6.94%
VAN (CLP)	16,970,165			
VAN VALOR TERMINAL	65,245,248			
VAN TOTAL	82,215,413			

Escenario -2.5% EN VENTAS		2023	2024	2025	2026
Canal ON Trade	Precio	\$1,063	\$1,063	\$1,063	\$1,063
	Unidades Totales	12,414	20,487	27,692	31,032
	Costos	\$659	\$659	\$659	\$659
Canal ON Trade		2022	2023	2024	2025
	Ingresos	\$13,196,317	\$21,777,341	\$29,436,353	\$32,986,819
	Costos	\$8,180,972	\$13,500,722	\$18,248,877	\$20,449,966
	Margen Neto	\$5,015,345	\$8,276,619	\$11,187,476	\$12,536,853
	Margen Neto	38%	38%	38%	38%
Escenario -2.5% EN VENTAS		2023	2024	2025	2026
Canal OFF Trade	Precio	\$965	\$965	\$965	\$965
	Unidades Totales	39,564	90,456	123,438	150,802
	Costos	\$796	\$796	\$796	\$796
Canal OFF Trade		2022	2023	2024	2025
	Ingresos	\$38,179,699	\$87,289,632	\$119,117,986	\$145,524,411
	Costos	\$31,493,306	\$72,002,639	\$98,256,908	\$120,038,789
	Margen Neto	\$6,686,393	\$15,286,993	\$20,861,077	\$25,485,622
	Margen Neto	18%	18%	18%	18%

Estado de Resultado y Flujo de Caja - Escenario 2

Cuando se considera una reducción de 5% en el precio unitario, en ambos canales, se obtiene el siguiente estado de resultados, flujo de caja y VAN:

CLP	2023	2024	2025	2026
Ingresos por Ventas	\$ 50,091,285	\$ 106,342,899	\$ 144,844,141	\$ 174,054,111
Crecimiento Ventas		112.30%	36.20%	20.17%
Costos	\$ 46,316,974	\$ 97,793,392	\$ 133,242,720	\$ 160,572,607
Costos Sobre Ventas	92.47%	91.96%	91.99%	92.25%
EBITDA	\$ 3,774,311	\$ 8,549,507	\$ 11,601,421	\$ 13,481,504
EBITDA/Ventas	7.53%	8.04%	8.01%	7.75%
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT	\$ 3,774,311	\$ 8,549,507	\$ 11,601,421	\$ 13,481,504
EBIT/Ventas	7.53%	8.04%	8.01%	7.75%
Impuestos sobre la renta 27%	\$ 1,019,064	\$ 2,308,367	\$ 3,132,384	\$ 3,640,006
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja	\$ 2,755,247	\$ 6,241,140	\$ 8,469,037	\$ 9,841,498
Utilidad Sobre Ventas	5.50%	5.87%	5.85%	5.65%
VAN (CLP)	12,289,481			
VAN VALOR TERMINAL	51,827,559			
VAN TOTAL	64,117,040			

Escenario -5% EN VENTAS		2023	2024	2025	2026
Canal ON Trade	Precio	\$1,036	\$1,036	\$1,036	\$1,036
	Unidades Totales	12,414	20,487	27,692	31,032
	Costos	\$657	\$657	\$657	\$657
Canal ON Trade		2022	2023	2024	2025
	Ingresos	\$12,861,133	\$21,224,201	\$28,688,675	\$32,148,960
	Costos	\$8,156,143	\$13,459,749	\$18,193,494	\$20,387,902
	Margen Neto	\$4,704,990	\$7,764,452	\$10,495,181	\$11,761,058
	Margen Neto	37%	37%	37%	37%
Escenario -5% EN VENTAS		2023	2024	2025	2026
Canal OFF Trade	Precio	\$941	\$941	\$941	\$941
	Unidades Totales	39,564	90,456	123,438	150,802
	Costos	\$790	\$790	\$790	\$790
Canal OFF Trade		2022	2023	2024	2025
	Ingresos	\$37,230,152	\$85,118,698	\$116,155,466	\$141,905,151
	Costos	\$31,255,919	\$71,459,906	\$97,516,278	\$119,133,974
	Margen Neto	\$5,974,233	\$13,658,792	\$18,639,187	\$22,771,177
	Margen Neto	16%	16%	16%	16%

Estado de Resultado y Flujo de Caja - Escenario 3

Cuando se considera un incremento 2.5% en el costo de producto, en ambos canales, se obtiene el siguiente estado de resultados, flujo de caja y VAN:

CLP	2023	2024	2025	2026
Ingresos por Ventas	\$ 52,700,311	\$ 111,881,503	\$ 152,387,974	\$ 183,119,151
Crecimiento Ventas		112.30%	36.20%	20.17%
Costos	\$ 47,757,127	\$ 100,874,379	\$ 137,441,643	\$ 165,644,453
Costos Sobre Ventas	90.62%	90.16%	90.19%	90.46%
EBITDA	\$ 4,943,184	\$ 11,007,124	\$ 14,946,331	\$ 17,474,699
EBITDA/Ventas	9.38%	9.84%	9.81%	9.54%
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT	\$ 4,943,184	\$ 11,007,124	\$ 14,946,331	\$ 17,474,699
EBIT/Ventas	9.38%	9.84%	9.81%	9.54%
Impuestos sobre la renta 27%	\$ 1,334,660	\$ 2,971,924	\$ 4,035,509	\$ 4,718,169
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja	\$ 3,608,524	\$ 8,035,201	\$ 10,910,822	\$ 12,756,530
Utilidad Sobre Ventas	6.85%	7.18%	7.16%	6.97%
VAN (CLP)	17,654,069			
VAN VALOR TERMINAL	67,178,776			
VAN TOTAL	84,832,845			

Escenario +2.5% EN COSTOS		2023	2024	2025	2026
Canal ON Trade	Precio	\$1,090	\$1,090	\$1,090	\$1,090
	Unidades Totales	12,414	20,487	27,692	31,032
	Costos	\$676	\$676	\$676	\$676
Canal ON Trade		2022	2023	2024	2025
	Ingresos	\$13,531,501	\$22,330,481	\$30,184,031	\$33,824,678
	Costos	\$8,392,013	\$13,848,996	\$18,719,637	\$20,977,507
	Margen Neto	\$5,139,487	\$8,481,486	\$11,464,393	\$12,847,171
	Margen Neto	38%	38%	38%	38%
Escenario +2.5% EN COSTOS		2023	2024	2025	2026
Canal OFF Trade	Precio	\$990	\$990	\$990	\$990
	Unidades Totales	39,564	90,456	123,438	150,802
	Costos	\$818	\$818	\$818	\$818
Canal OFF Trade		2022	2023	2024	2025
	Ingresos	\$39,168,810	\$89,551,021	\$122,203,944	\$149,294,473
	Costos	\$32,363,724	\$73,992,662	\$100,972,552	\$123,356,444
	Margen Neto	\$6,805,086	\$15,558,359	\$21,231,392	\$25,938,030
	Margen Neto	17%	17%	17%	17%

Estado de Resultado y Flujo de Caja - Escenario 4

Cuando se considera un incremento 5% en el costo de producto, en ambos canales, se obtiene el siguiente estado de resultados, flujo de caja y VAN:

CLP	2023	2024	2025	2026
Ingresos por Ventas	\$ 52,700,311	\$ 111,881,503	\$ 152,387,974	\$ 183,119,151
Crecimiento Ventas		112.30%	36.20%	20.17%
Costos	\$ 48,405,700	\$ 102,246,659	\$ 139,310,588	\$ 167,888,528
Costos Sobre Ventas	91.85%	91.39%	91.42%	91.68%
EBITDA	\$ 4,294,611	\$ 9,634,844	\$ 13,077,387	\$ 15,230,623
EBITDA/Ventas	8.15%	8.61%	8.58%	8.32%
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT	\$ 4,294,611	\$ 9,634,844	\$ 13,077,387	\$ 15,230,623
EBIT/Ventas	8.15%	8.61%	8.58%	8.32%
Impuestos sobre la renta 27%	\$ 1,159,545	\$ 2,601,408	\$ 3,530,894	\$ 4,112,268
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja	\$ 3,135,066	\$ 7,033,436	\$ 9,546,492	\$ 11,118,355
Utilidad Sobre Ventas	5.95%	6.29%	6.26%	6.07%
VAN (CLP)	14,654,632			
VAN VALOR TERMINAL	58,551,775			
VAN TOTAL	73,206,407			

Escenario +5% EN COSTOS		2023	2024	2025	2026
Canal ON Trade	Precio	\$1,090	\$1,090	\$1,090	\$1,090
	Unidades Totales	12,414	20,487	27,692	31,032
Canal ON Trade	Costos	\$690	\$690	\$690	\$690
		2022	2023	2024	2025
	Ingresos	\$13,531,501	\$22,330,481	\$30,184,031	\$33,824,678
	Costos	\$8,565,812	\$14,135,809	\$19,107,322	\$21,411,952
	Margen Neto	\$4,965,688	\$8,194,672	\$11,076,708	\$12,412,726
	Margen Neto	37%	37%	37%	37%
Escenario +5% EN COSTOS		2023	2024	2025	2026
Canal OFF Trade	Precio	\$990	\$990	\$990	\$990
	Unidades Totales	39,564	90,456	123,438	150,802
Canal OFF Trade	Costos	\$830	\$830	\$830	\$830
		2022	2023	2024	2025
	Ingresos	\$39,168,810	\$89,551,021	\$122,203,944	\$149,294,473
	Costos	\$32,838,497	\$75,078,129	\$102,453,811	\$125,166,074
	Margen Neto	\$6,330,313	\$14,472,892	\$19,750,132	\$24,128,400
	Margen Neto	16%	16%	16%	16%

Estado de Resultado y Flujo de Caja - Escenario 5

Cuando se considera un incremento 2.5% en almacenamiento, en ambos canales, se obtiene el siguiente estado de resultados, flujo de caja y VAN:

CLP	2023	2024	2025	2026
Ingresos por Ventas	\$ 52,700,311	\$ 111,881,503	\$ 152,387,974	\$ 183,119,151
Crecimiento Ventas		112.30%	36.20%	20.17%
Costos	\$ 47,041,840	\$ 99,341,674	\$ 135,353,514	\$ 163,129,804
Costos Sobre Ventas	89.26%	88.79%	88.82%	89.08%
EBITDA	\$ 5,658,471	\$ 12,539,829	\$ 17,034,461	\$ 19,989,347
EBITDA/Ventas	10.74%	11.21%	11.18%	10.92%
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT	\$ 5,658,471	\$ 12,539,829	\$ 17,034,461	\$ 19,989,347
EBIT/Ventas	10.74%	11.21%	11.18%	10.92%
Impuestos sobre la renta 27%	\$ 1,527,787	\$ 3,385,754	\$ 4,599,304	\$ 5,397,124
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja	\$ 4,130,684	\$ 9,154,075	\$ 12,435,156	\$ 14,592,223
Utilidad Sobre Ventas	7.84%	8.18%	8.16%	7.97%
VAN (CLP)	21,002,138			
VAN VALOR TERMINAL	76,845,954			
VAN TOTAL	97,848,092			

Escenario +2.5% En Almacenaje		2023	2024	2025	2026
Canal ON Trade	Precio	\$1,090	\$1,090	\$1,090	\$1,090
	Unidades Totales	12,414	20,487	27,692	31,032
	Costos	\$663	\$663	\$663	\$663
Canal ON Trade		2022	2023	2024	2025
	Ingresos	\$13,531,501	\$22,330,481	\$30,184,031	\$33,824,678
	Costos	\$8,230,629	\$13,582,669	\$18,359,644	\$20,574,093
	Margen Neto	\$5,300,872	\$8,747,812	\$11,824,386	\$13,250,585
	Margen Neto	39%	39%	39%	39%
Escenario +2.5% En Almacenaje		2023	2024	2025	2026
Canal OFF Trade	Precio	\$990	\$990	\$990	\$990
	Unidades Totales	39,564	90,456	123,438	150,802
	Costos	\$804	\$804	\$804	\$804
Canal OFF Trade		2022	2023	2024	2025
	Ingresos	\$39,168,810	\$89,551,021	\$122,203,944	\$149,294,473
	Costos	\$31,809,822	\$72,726,284	\$99,244,415	\$121,245,209
	Margen Neto	\$7,358,989	\$16,824,737	\$22,959,529	\$28,049,265
	Margen Neto	19%	19%	19%	19%

Estado de Resultado y Flujo de Caja - Escenario 6

Cuando se considera un incremento 5% en almacenamiento, en ambos canales, se obtiene el siguiente estado de resultados, flujo de caja y VAN:

CLP	2023	2024	2025	2026
Ingresos por Ventas	\$ 52,700,311	\$ 111,881,503	\$ 152,387,974	\$ 183,119,151
<i>Crecimiento Ventas</i>		112.30%	36.20%	20.17%
Costos	\$ 47,158,212	\$ 99,584,045	\$ 135,683,466	\$ 163,524,505
<i>Costos Sobre Ventas</i>	89.48%	89.01%	89.04%	89.30%
EBITDA	\$ 5,542,099	\$ 12,297,458	\$ 16,704,509	\$ 19,594,647
<i>EBITDA/Ventas</i>	10.52%	10.99%	10.96%	10.70%
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT	\$ 5,542,099	\$ 12,297,458	\$ 16,704,509	\$ 19,594,647
<i>EBIT/Ventas</i>	10.52%	10.99%	10.96%	10.70%
Impuestos sobre la renta 27%	\$ 1,496,367	\$ 3,320,314	\$ 4,510,217	\$ 5,290,555
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja	\$ 4,045,733	\$ 8,977,144	\$ 12,194,291	\$ 14,304,092
<i>Utilidad Sobre Ventas</i>	7.68%	8.02%	8.00%	7.81%
VAN (CLP)	20,471,977			
VAN VALOR TERMINAL	75,328,589			
VAN TOTAL	95,800,566			

Escenario +5% En Almacenaje		2023	2024	2025	2026
Canal ON Trade	Precio	\$1,090	\$1,090	\$1,090	\$1,090
	Unidades Totales	12,414	20,487	27,692	31,032
Canal ON Trade	Costos	\$666	\$666	\$666	\$666
		2022	2023	2024	2025
	Ingresos	\$13,531,501	\$22,330,481	\$30,184,031	\$33,824,678
	Costos	\$8,267,871	\$13,644,129	\$18,442,720	\$20,667,189
	Margen Neto	\$5,263,630	\$8,686,352	\$11,741,311	\$13,157,489
	Margen Neto	39%	39%	39%	39%
Escenario +5% En Almacenaje		2023	2024	2025	2026
Canal OFF Trade	Precio	\$990	\$990	\$990	\$990
	Unidades Totales	39,564	90,456	123,438	150,802
Canal OFF Trade	Costos	\$806	\$806	\$806	\$806
		2022	2023	2024	2025
	Ingresos	\$39,168,810	\$89,551,021	\$122,203,944	\$149,294,473
	Costos	\$31,888,951	\$72,907,195	\$99,491,292	\$121,546,814
	Margen Neto	\$7,279,860	\$16,643,826	\$22,712,652	\$27,747,660
	Margen Neto	19%	19%	19%	19%

5.5 Análisis de Sensibilidad

Se considera para el análisis de sensibilidad, parametrizar el flujo de caja al inicio de la modelación para obtener resultados con una mayor facilidad, ya que, normalmente las variables cambian simultáneamente durante el desarrollo de los proyectos, por lo que se recomienda, buscar variables de mayor influencia usando análisis de sensibilidad de una variable. Los rangos de variaciones considerados fueron: Rangos no infinitos y que varíen para cada parámetro.

Generalmente, los proyectos son más sensibles a los ingresos, por lo que, la importancia de las proyecciones de ventas a considerar, deben estar basadas en información real de mercado. Es por esto que las variables precio y volumen de ventas, son relevantes para este proyecto.

Las variables que se sensibilizaron inicialmente fueron las siguientes:

- ✓ Ingresos
- ✓ Costos del producto
- ✓ Costos de almacenamiento

Y se comentará respecto a cuáles son las más influyentes en el valor del proyecto.

Adicionalmente, se realizará un análisis de sensibilidad, moviendo las variables mencionadas anteriormente de forma negativa, las cuales, nos permitirán analizar si es posible llevar a cabo el proyecto de EMA Blu. A continuación, se muestran 3 escenarios adicionales:

Estado de Resultado y Flujo de Caja - Escenario adicional A

En este caso, se analiza con una disminución de 15% del precio de venta unitario, el VAN total del proyecto es levemente superior a cero.

CLP	2023	2024	2025	2026
Ingresos por Ventas	\$ 45,208,678	\$ 95,958,394	\$ 130,699,267	\$ 157,049,516
<i>Crecimiento Ventas</i>		112.26%	36.20%	20.16%
Costos	\$ 45,040,084	\$ 94,947,989	\$ 129,363,900	\$ 155,877,225
<i>Costos Sobre Ventas</i>	99.63%	98.95%	98.98%	99.25%
EBITDA	\$ 168,594	\$ 1,010,406	\$ 1,335,367	\$ 1,172,291
<i>EBITDA/Ventas</i>	0.37%	1.05%	1.02%	0.75%
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT	\$ 168,594	\$ 1,010,406	\$ 1,335,367	\$ 1,172,291
<i>EBIT/Ventas</i>	0.37%	1.05%	1.02%	0.75%
Impuestos sobre la renta 27%	\$ 45,520	\$ 272,810	\$ 360,549	\$ 316,519
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja	\$ 123,073	\$ 737,596	\$ 974,818	\$ 855,772
<i>Utilidad Sobre Ventas</i>	0.27%	0.77%	0.75%	0.54%
VAN (CLP)	- 4,207,103			
VAN VALOR TERMINAL	4,506,691			
VAN TOTAL	299,588			

Unidades, precio y costo On Trade

Escenario Sales @ -0.15		2023	2024	2025	2026
Canal ON Trade	Precio	\$937	\$937	\$937	\$937
	Unidades Totales	12,414	20,487	27,692	31,032
Canal ON Trade	Costos	\$649	\$649	\$649	\$649
		2022	2023	2024	2025
	Ingresos	\$11,637,091	\$19,204,214	\$25,958,266	\$29,089,223
	Costos	\$8,056,730	\$13,295,691	\$17,971,738	\$20,139,399
	Margen Neto	\$3,580,361	\$5,908,522	\$7,986,528	\$8,949,824
	Margen Neto	31%	31%	31%	31%

Unidades, precio y costo Off Trade

Escenario Sales @ -0.15		2023	2024	2025	2026
	Precio	\$849	\$849	\$849	\$849
	Unidades Totales	39,564	90,456	123,438	150,802
Canal OFF Trade	Costos	\$769	\$769	\$769	\$769
		2022	2023	2024	2025
	Ingresos	\$33,571,587	\$76,754,180	\$104,741,000	\$127,960,293
	Costos	\$30,431,462	\$69,574,963	\$94,944,030	\$115,991,501
	Margen Neto	\$3,140,125	\$7,179,218	\$9,796,970	\$11,968,792
	Margen Neto	9%	9%	9%	9%

Estado de Resultado y Flujo de Caja - Escenario adicional B

En este segundo caso, se analiza que con un incremento de 20% en el costo de producto, el VAN total del proyecto es levemente superior a cero.

CLP	2023	2024	2025	2026
Ingresos por Ventas	\$ 52,700,311	\$ 111,881,503	\$ 152,387,974	\$ 183,119,151
Crecimiento Ventas		112.30%	36.20%	20.17%
Costos	\$ 52,433,194	\$ 110,845,868	\$ 151,024,891	\$ 181,983,900
Costos Sobre Ventas	99.49%	99.07%	99.11%	99.38%
EBITDA	\$ 267,117	\$ 1,035,635	\$ 1,363,083	\$ 1,135,251
EBITDA/Ventas	0.51%	0.93%	0.89%	0.62%
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT	\$ 267,117	\$ 1,035,635	\$ 1,363,083	\$ 1,135,251
EBIT/Ventas	0.51%	0.93%	0.89%	0.62%
Impuestos sobre la renta 27%	\$ 72,122	\$ 279,621	\$ 368,033	\$ 306,518
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja	\$ 194,996	\$ 756,014	\$ 995,051	\$ 828,733
Utilidad Sobre Ventas	0.37%	0.68%	0.65%	0.45%
VAN (CLP)	- 4,132,820			
VAN VALOR TERMINAL	4,364,296			
VAN TOTAL	231,476			

Unidades, precio y costo On Trade

Escenario Costos @ +0.20		2023	2024	2025	2026
Canal ON Trade	Precio	\$1,090	\$1,090	\$1,090	\$1,090
	Unidades Totales	12,414	20,487	27,692	31,032
			165%	135%	112%
	Costos	\$767	\$767	\$767	\$767
Canal ON Trade		2022	2023	2024	2025
	Ingresos	\$13,531,501	\$22,330,481	\$30,184,031	\$33,824,678
	Costos	\$9,522,986	\$15,715,394	\$21,242,441	\$23,804,598
	Margen Neto	\$4,008,515	\$6,615,088	\$8,941,590	\$10,020,080
	Margen Neto	30%	30%	30%	30%

Unidades, precio y costo Off Trade

Escenario Costos @ +0.20		2023	2024	2025	2026
Canal OFF Trade	Precio	\$990	\$990	\$990	\$990
	Unidades Totales	39,564	90,456	123,438	150,802
	Costos	\$908	\$908	\$908	\$908
Canal OFF Trade		2022	2023	2024	2025
	Ingresos	\$39,168,810	\$89,551,021	\$122,203,944	\$149,294,473
	Costos	\$35,908,818	\$82,097,753	\$112,032,996	\$136,868,800
	Margen Neto	\$3,259,992	\$7,453,268	\$10,170,948	\$12,425,673
	Margen Neto	8%	8%	8%	8%

Estado de Resultado y Flujo de Caja - Escenario adicional C

En este segundo caso, se analiza que inclusive con un incremento de 50% en almacenamiento, el VAN total del proyecto es altamente superior a cero. Es por esto, que se determina que la variable almacenamiento es la variable menos sensible.

CLP	2023	2024	2025	2026
Ingresos por Ventas	\$ 52,700,311	\$ 111,881,503	\$ 152,387,974	\$ 183,119,151
Crecimiento Ventas		112.30%	36.20%	20.17%
Costos	\$ 49,036,509	\$ 103,572,010	\$ 141,115,279	\$ 170,051,867
Costos Sobre Ventas	93.05%	92.57%	92.60%	92.86%
EBITDA	\$ 3,663,802	\$ 8,309,493	\$ 11,272,695	\$ 13,067,284
EBITDA/Ventas	6.95%	7.43%	7.40%	7.14%
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT	\$ 3,663,802	\$ 8,309,493	\$ 11,272,695	\$ 13,067,284
EBIT/Ventas	6.95%	7.43%	7.40%	7.14%
Impuestos sobre la renta 27%	\$ 989,227	\$ 2,243,563	\$ 3,043,628	\$ 3,528,167
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja	\$ 2,674,576	\$ 6,065,930	\$ 8,229,067	\$ 9,539,117
Utilidad Sobre Ventas	5.08%	5.42%	5.40%	5.21%
VAN (CLP)	11,756,794			
VAN VALOR TERMINAL	50,235,153			
VAN TOTAL	61,991,947			

Unidades, precio y costo On Trade

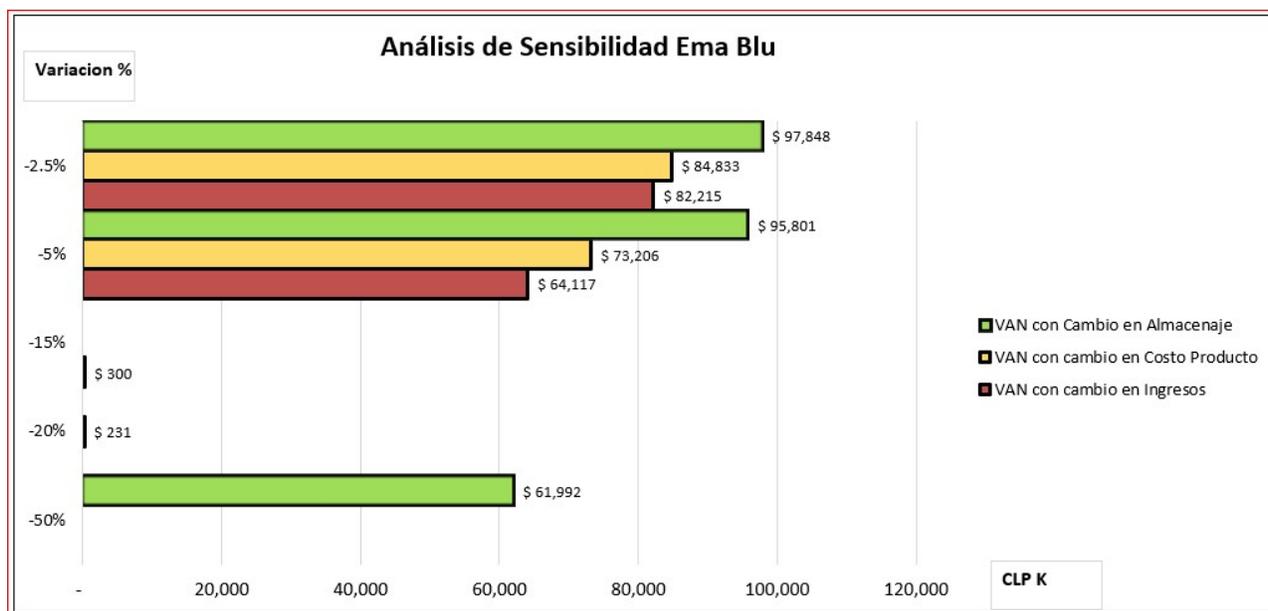
Escenario Almacenaje @ +0.5		2023	2024	2025	2026
Canal ON Trade	Precio	\$1,090	\$1,090	\$1,090	\$1,090
	Unidades Totales	12,414	20,487	27,692	31,032
			165%	135%	112%
	Costos	\$705	\$705	\$705	\$705
Canal ON Trade		2022	2023	2024	2025
	Ingresos	\$13,531,501	\$22,330,481	\$30,184,031	\$33,824,678
	Costos	\$8,749,543	\$14,439,012	\$19,517,160	\$21,871,223
	Margen Neto	\$4,781,958	\$7,891,469	\$10,666,870	\$11,953,455
	Margen Neto	35%	35%	35%	35%

Unidades, precio y costo Off Trade

Escenario Almacenaje @ +0.5		2023	2024	2025	2026
Canal OFF Trade	Precio	\$990	\$990	\$990	\$990
	Unidades Totales	39,564	90,456	123,438	150,802
	Costos	\$841	\$841	\$841	\$841
Canal OFF Trade		2022	2023	2024	2025
	Ingresos	\$39,168,810	\$89,551,021	\$122,203,944	\$149,294,473
	Costos	\$33,285,576	\$76,100,277	\$103,848,665	\$126,870,142
	Margen Neto	\$5,883,234	\$13,450,744	\$18,355,279	\$22,424,332
	Margen Neto	15%	15%	15%	15%

Análisis de sensibilidad de una variable

Graficando de manera más simple los resultados de los análisis anteriores, se observa lo siguiente:



En la tabla anterior, se observan las variaciones tanto en porcentaje, como en montos en CLP, por lo que al realizar los análisis de sensibilidad para el proyecto de Ema Blu, se observa por ejemplo que:

- ✓ El color verde indica el cambio que se produce en el VAN cuando hay un cambio en el costo de almacenaje, se aprecia que no son muy significativos los cambios en pesos respecto de la variación en porcentaje.
- ✓ Pero, por otro lado, al observar el color rojo, el cual, corresponde a los ingresos, se aprecia que existe una variación significativa en los montos respecto al porcentaje, lo anterior se refiere a que la variable ingresos es la variable más afectada en el análisis de sensibilidad.

Resumiendo, las variaciones anteriormente comentadas en cada escenario, se observa lo siguiente:

ITEM	Escenario 3	Escenario 2	Escenario 1	Escenario Base
Variación INGRESOS	-15%	-5%	-3%	0%
VPN	300	64,117	82,215	99,731
Variación VPN	-100%	-36%	-18%	0%
Variación COSTO DE PRODUCTO	-20%	-5%	-3%	0%
VPN	\$ 231	\$ 73,206	\$ 84,833	\$ 99,731
Variación VPN	-100%	-27%	-15%	0%
Variación COSTOS ALMACENAJE	-50%	-5%	-3%	0%
VPN	\$ 61,992	\$ 95,801	\$ 97,848	\$ 99,731
Variación VPN	-38%	-4%	-2%	0%

Al revisar los datos, se observa que la variable “Ingresos” es la variable más sensible ya que con un 15% de disminución en los ingresos el VAN es levemente superior a cero, lo que en % significa un 100% negativo en el VAN, como se observa en el escenario 3.

Por otro lado, respecto a la variable “Almacenaje”, ésta es la variable menos sensible ya que con un 50% de incremento en almacenaje el VAN es superior a 61 millones de pesos lo que en % significa solamente un 38% negativo en el VAN, como se observa en el escenario 3.

Y finalmente, cuando se observa la variable “Costos de producto”, ésta es considerada como “intermedia”, ya que con un 20% de incremento en los costos de producto, el VAN es levemente superior a cero, lo que en % significa un 100% negativo en el VAN.

6 Conclusiones

Luego del análisis realizado a lo largo del informe para evaluar la viabilidad de una PYME comercializadora de Sidra, por un lado, se evidenciaron obstáculos importantes que pueden afectar el éxito del proyecto de EMA Blu dada la fuerte presencia de los grandes fabricantes actuales y el fuerte poder de negociación que tienen los clientes en la industria, pero, por otro lado, se evidenciaron oportunidades y potenciales para llevar a cabo el proyecto.

Según lo analizado, la industria en Chile actualmente es medianamente atractiva para participar, esto porque existe una concentración de mercado respecto a dos marcas, en donde una de ellas (Cygan - Pehuenia), son parte de CCU, fabricante agresivo en la industria de Bebidas tanto alcohólicas como analcohólicas, que puede bloquear cualquier entrada a pequeños fabricantes en el mercado que participa.

Dado lo anterior, se evidenció que existen oportunidades y un mayor atractivo para entrar a ciertos nichos puntuales del mercado, enfocados principalmente en ciertos clientes con mayor especialización y/o experiencia de consumo, y a su vez, menor masificación de venta, tales como: Botilleros y Tiendas Especializadas (Canal Off Trade), y principales Bares y Restaurantes (Canal On Trade).

Luego de analizar la estructura financiera con las estimaciones calculadas en el contenido de Tamaño de Mercado y proyecciones al 2025 según el respaldo de Euromonitor y modelo de negocio esperado para EMA Blu, se concluye que el proyecto es viable por los resultados de la evaluación financiera. Lo anterior, considerando lo siguiente:

- ✓ Tasa de descuento operacional de 15.05%, y una tasa de 12.05% sin considerar prima por emprendimiento, a 4 años con perpetuidad, con resultado VAN de \$99.730.938, monto que considera de capital de \$6.000.000 con financiamiento propio.
- ✓ Generación de ingresos a través de los canales anteriormente mencionados, con un objetivo de Share para EMA Blu al 2025 de 4% para el canal On Trade y 2% para el canal Off Trade.

Además, se observa que puede seguir siendo aún más viable, si se consideran, además, las siguientes recomendaciones:

- ✓ Realizar seguimiento constante de los costos del producto, ya que existe una fuerte dependencia inicial de otros proveedores, por lo que se debe buscar la forma de crecer comercialmente para dejar de depender de éstos y así robustecer la operación y estructura interna de la PYME.
- ✓ Se evidenciaron vacíos de ocasión de consumo que pueden ser un potencial para la Sidra, solo se captará considerando realizar esfuerzos importantes en la etapa inicial y de estacionalidad para comunicar el producto y marca, lo que EMA Blu quiere entregar como experiencia, ya que, el consumo depende directamente del conocimiento de la Sidra, lo que actualmente es bajo.

7 Anexos

Anexos Plan Estratégico

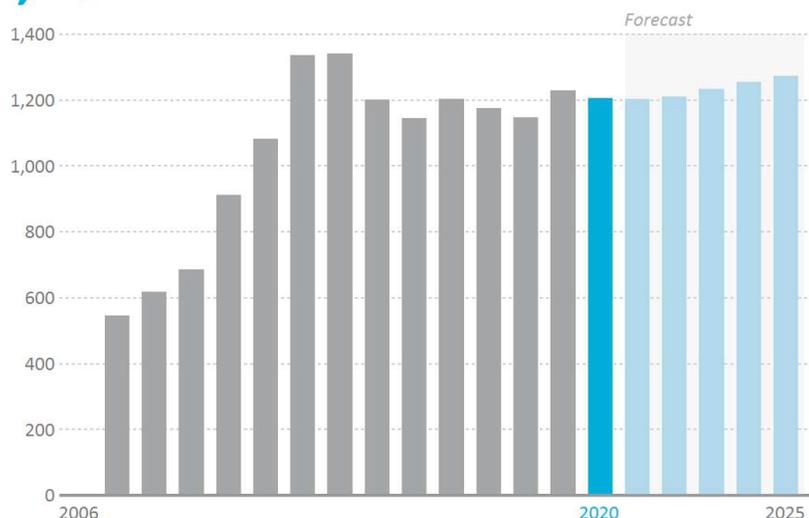
Como respaldo a lo comentado en el contenido de Tamaño de Mercado, se deja como respaldo toda información obtenida de los estudios de Euromonitor respecto al consumo de la Sidra en Chile.

Volúmenes de la Sidra y proyecciones al 2025

Sales of Cider/Perry in Chile

Total Volume - '000 litres - 2006-2025

1,202



Sales Performance of Cider/Perry in Chile

% Y-O-Y Total Volume Growth 2006-2025

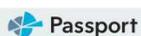
Year	Total Volume - '000 litres	% Y-O-Y Growth
2006	-	-
2007	541.9	-
2008	613.5	13.2
2009	681.5	11.1
2010	907.4	33.2
2011	1,077.5	18.7
2012	1,331.7	23.6
2013	1,337.2	0.4
2014	1,198.0	-10.4
2015	1,140.8	-4.8
2016	1,199.6	5.2
2017	1,171.5	-2.3
2018	1,143.3	-2.4
2019	1,225.5	7.2
2020	1,201.5	-2.0
2021	1,199.5	-0.2
2022	1,207.4	0.7
2023	1,229.7	1.8
2024	1,251.0	1.7
2025	1,270.2	1.5

Share Canales Off Trade y On Trade

Off-trade vs On-trade in Chile

% Breakdown by Volume 2015-2020

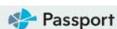
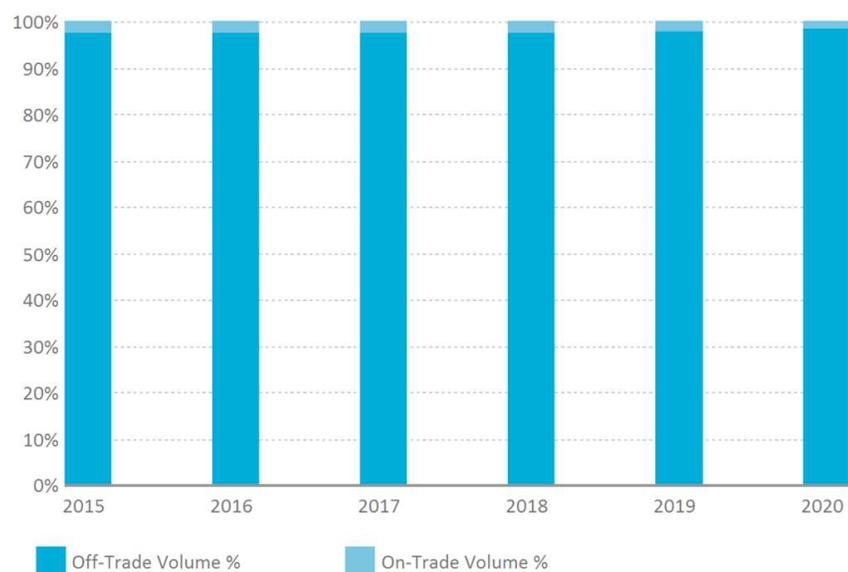
Categorization Type	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Off-Trade Volume %	97.3	97.3	97.4	97.4	97.5	98.2
On-Trade Volume %	2.7	2.7	2.6	2.6	2.5	1.8



© Euromonitor International 2022

Off-trade vs On-trade in Chile

% Breakdown by Volume 2015-2020



© Euromonitor International 2022

Share Fabricantes/Marcas

Retail Sales Performance in Cider/Perry in Chile by Company

Total Volume (NBO) - '000 litres 2020 - % CAGR 2015-2020

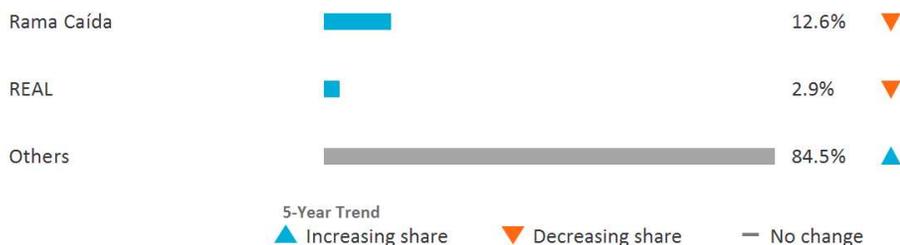
Company	Total Volume Sales	% CAGR Growth
Prosud SA	151.5	-1.2
Abastecedora del Comercio Ltda	35.2	-0.7
Others	1,014.8	1.5



© Euromonitor International 2022

Brand Shares of Cider/Perry in Chile

% Share (LBN) - Total Volume - 2020



© Euromonitor International 2022

Supuestos considerados para el análisis de tamaño de mercado

Supuestos Considerados

- (1) Fabricante CCU reemplaza a la Sidra considerada en Euromonitor por sus nuevas Sidras “Cygan y Pehuenia”, por lo que se considera mismo Share y Ventas.
- (2) Proyección Canal On Trade considera recuperación para llegar a niveles Pre Pandemia, con el objetivo de lograr un Mix Canal de 6% para el mercado de la Sidra. Lo anterior respaldado por fuente directa de “Entrevistado en Profundidad” Martín García, que comenta que para el mercado de Cervezas y Licores (posibles sustitos de la Sidra), el canal On Trade pesa un 10% del total de las ventas de la compañía.
- (3) Objetivo Share para EMA Blu al 2025: 2% buscando impactar a “Otras Marcas”, principalmente “Outcider”.
- (4) Objetivos Share por canal para EMA Blu al 2025 basado en el comportamiento de CCU dada la fuerza del Fabricante.

Anexos Plan de Marketing

Consideraciones utilizadas desde la Investigación Cualitativa para el Modelo de Negocios – Principales Resultados Observación en el Punto de Venta.

La observación en el punto de venta se realizó bajo los siguientes detalles:

Cadena	Sala	Hora	Día	Duración
Jumbo	Jumbo Portal La Reina	13:00hrs	09-10-2021	1 Hora

Respecto a lo obtenido de la observación en el punto de venta, se resume lo siguiente,

Si bien existe un espacio de dos metros entregado a las Sidras, éstas se encuentran en dos lugares diferentes, sin claridad ni indicación en dónde encontrarlas. Se pierden fácilmente ya que comparten los metros en conjunto otros tragos, tales como Espumante y Aguas Tónicas. Las sidras se ubican más cerca de los bebestibles sin alcohol que los alcohólicos, lo que muestra que no existe una cultura de que la sidra es parte del mundo del trago. Se encuentran varias marcas, tanto nacionales como importadas, y distintos formatos, botella 750, botella 330 en pack y unitaria, y lata. No se encuentran mayores activaciones de Trade Marketing, y se encuentran altos niveles de quiebre de stock.

Los fabricantes con sus respectivos posicionamientos encontrados fueron:

Marca	Origen	Formato	Precio	Variedades
Mayador	Importada	Botella 750cc	\$1.999 - \$2.199	Con y sin alcohol
Cornish	Importada	Botella 500cc	\$2.599	Rosé y Pera
Rekordeling	Importada	Lata 330cc	\$1.399	Pera, Flor de sauco y Frutos Silvestres
Outcider	Nacional	Botella 330cc (Unitario y Fourpack)	\$1.890	Regular y Ámbar
Cygan	Nacional	Botella 275cc (Unitario y Fourpack)	\$1.350	Regular

Cygan fue el único producto no encontrado, el cual estaba con quiebre completo de stock, pero que sí se encuentra en las páginas de E-Commerce de Jumbo.

Ubicación en Góndola formato Botellas 750cc



Como antes se comenta, no se observa claridad en el planograma definido del metro de góndola en donde la Sidra participa, como se observa en la imagen, hay diversos tipos de productos, de distintas categorías, tales como: Vino, Espumantes, Bebidas de Fantasías, Licores varios y Sidra.

Por otro lado, en donde se encuentran los demás formatos de Sidra, se observa que ocurre algo similar, pero con una coherencia mayor.



Los formatos de botella pequeña y lata se encuentran con los productos de tipo “Sangría” embotellada, esto entrega una percepción de que estos tipos de productos se complementan en una góndola al ser de fuerte consumo y conocimiento a nivel internacional.

Observando en detalle el planograma de las Sidras, se observa que éste no tiene y cuentan con un desorden que provoca que las sidras no se destaquen en góndola, lo que lleva a que éstas se pierdan y no llamen la atención del público objetivo.



Además, se encuentran en alturas que no son las comunes para captar la atención de los posibles clientes.



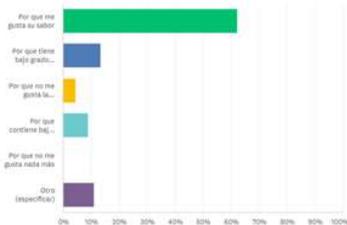
Finalmente, y como antes se comenta, se encuentran altos niveles de quiebres en ciertos fabricantes, por un lado, Cygan 100% quebrado, y marcas importadas con quiebres parciales en sabores y cantidad por sabor.

Consideraciones utilizadas desde la Investigación Cualitativa para el Modelo de Negocios – Principales Resultados Encuesta.

Producto

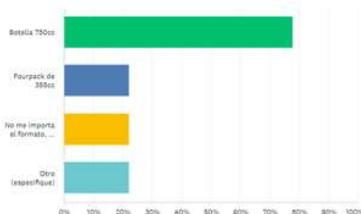
Si consumes sidra, ¿por qué lo haces?

Respondidas: 48 Omitidas: 124



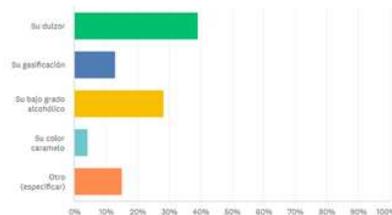
Si respondiste sí, ¿qué formato consumes? En otros por favor comentar el porqué.

Respondieron: 9 Ignoraron: 31



Si consumes sidra, ¿qué es lo que más valoras de su fórmula?

Respondidas: 46 Omitidas: 123



Hacer una sidra más amarga, de pomelo

01/09/2021 23:23

Principales conclusiones:

- Principales atributos preferidos por los consumidores: Sabor, graduación alcohólica baja y bajas calorías.
- Principal formato consumido: Botella 750cc para compartir y Fourpack para individual.
- Otros atributos complementarios: Dulzor, gasificación y color.

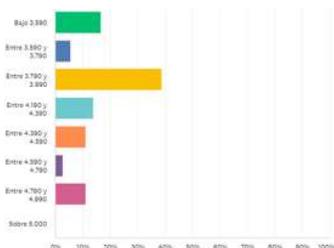
*Comentario adicional: Sugerencia saborizada.

“Desarrollo de un plan de negocios para una nueva PYME comercializadora de Sidra EMA Blu”

Precio

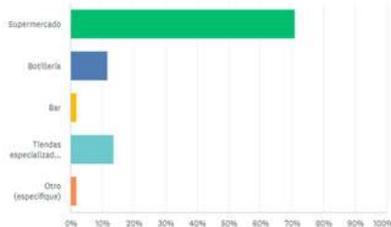
Si estás dispuesto a consumir sidra, cuánto estarías dispuesto a pagar por un fourpack de 355cc?

Respondieron: 30 Ignoraron: 4



En dónde comprarías una sidra? Formato fourpack.

Respondidos: 110 Omitidos: 59



Marca	Origen	Formato	Precio	Varietades
Mayador	Importada	Botella 750cc	\$1.999 - \$2.199	Con y sin alcohol
Cornish	Importada	Botella 500cc	\$2.599	Rosé y Pera
Rekordeling	Importada	Lata 330cc	\$1.999	Pera, Flor de sauko y Frutas Silvestres
Outsider	Nacional	Botella 330cc (Unitario y Fourpack)	\$1.890	Regular y Ámbar
Cygen	Nacional	Botella 275cc (Unitario y Fourpack)	\$1.350	Regular

El precio del four pack siento que depende de la calidad, si fuese de alta calidad podría pagar más incluso. Un abrazo y suerte con el Estudio de Mercado!

01/09/2021 13:28

[Ver las respuestas](#) [Añade comentario](#)

Principales conclusiones:

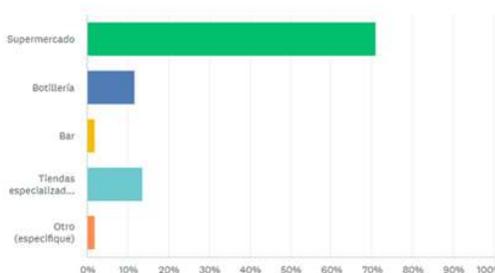
- Rango de precio esperado por los compradores para un fourpack de 355cc: Entre \$3.790 y \$3.990.
- Encuestados enfocados en canal Supermercado, por lo que se considera un potencial de incremento de precios para otros canales.
- Según la observación en el punto de venta, los precios de la botella unitaria ronda entre \$1.350 y \$1.890.

*Comentario adicional: Precio dependerá de la calidad, si se percibe como alta, se está dispuesto a pagar más.

Plaza

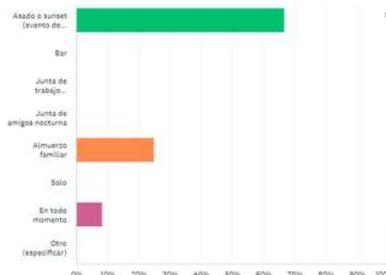
En dónde comprarías una sidra? Formato fourpack.

Respondidos: 110 Omitidos: 59



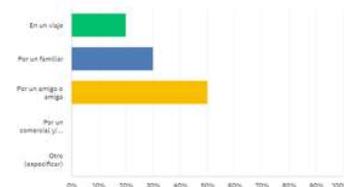
Si consumes sidra, cuándo lo realizas?

Respondieron: 12 Ignoraron: 28



Si consumes sidra, Cómo la descubriste?

Respondieron: 10 Ignoraron: 30



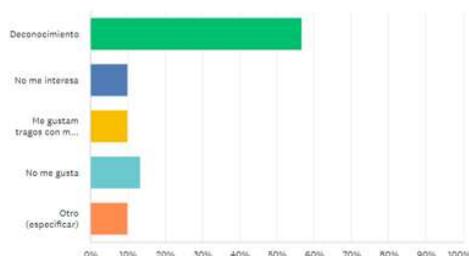
Principales conclusiones:

- Disponibilidad esperada principalmente en Supermercados y Tiendas Especializadas. Otros: “Cualquiera de las anteriores”.
- Y las principales ocasiones de consumo son: Asados/Sunset y Eventos Familiares (éste último dado el origen del consumo de Sidra en los encuestados).

Promoción

Si no consumes sidra, pero sí cerveza o cócteles, cuál sería tu razón de no consumirla?

Responderam: 30 Ignoraram: 10



La sidra lo unico que le falta es marketing porque es un buen reemplazo del espumante muchas veces, exito!

02/09/2021 00:15

[Ver as respuestas](#)

La sidra queda muy bien con cocktails preparados en remplazo de la champaña

02/09/2021 07:48

Falta MUCHA publicidad sobre sidra

01/09/2021 23:15

Principales conclusiones:

- El desconocimiento es el principal motivo para el no consumo de la Sidra.

*Comentarios adicionales: Sugerencia como reemplazo del espumante, uso para trago preparado y falta de publicidad.

Consideraciones utilizadas desde la Investigación Cualitativa para el Modelo de Negocios – Principales Resultados Focus Groups

Las preguntas a realizadas en cada Focus Group, fueron las siguientes:

Para consumidores

Introducción y presentación.

- a) Presentación del equipo e introducción de la actividad
- b) Presentación integrantes mini grupos y Drivers generales:
 - i) Ronda de presentación general: Me gustaría que se presentaran al grupo, y nos contaran un poco de ustedes mismas: edad, a qué se dedican, con quien viven, y donde estudiaron.
 - ii) Y si pudieran resumir en qué están hoy en día: ¿Qué es lo que está marcando su vida en estos minutos?

Drivers asociados al consumo de sidra.

- c) Conversar sobre la dinámica general del momento de consumo:
 - i) ¿Cuándo, dónde, con quién?
 - ii) ¿Qué más se toma?
 - (1) ¿Cómo se define lo que se va a tomar?
 - iii) Indagar en los rituales asociados al momento de consumir: Lo que se hace siempre sin declararlo.

- iv) ¿Cuáles son los indispensables del momento de consumir?
- v) Rutas de compra del alcohol:
 - (1) ¿Dónde se compra?
 - (a) ¿De qué depende si compro en una parte o en otra?
 - (2) ¿Que se compra?
 - (a) Atributos importantes a la hora de comprar
 - (3) ¿Cuánto se gasta?
- d) Indagar en los cambios asociados a la ocasión de consumo:
 - i) Cambios respecto a la edad: ¿Qué ha cambiado y qué se ha mantenido?
 - ii) ¿Que se ha incorporado y que ha desaparecido?
- e) Indagar en drivers asociados a la ocasión de consumo:
 - i) Temas asociados
 - ii) ¿Qué lugar ocupa en sus vidas?
 - iii) ¿Qué pasa si no se realiza?
- f) La Ruta:
 - i) ¿Dónde salen?
 - ii) ¿Cuándo se juntan en casa y cuando se sale a lugares públicos?
 - (1) Mapear los distintos tipos ocasiones de consumo
 - (2) Indagar en Cumpleaños, asados, fiestas en casa, fiestas privadas, discoteques, bares o pubs, etc.
- g) Pedirle al grupo que se defina en relación a su consumo de alcohol:
 - i) Ej. Piscaleros.
 - ii) Cuando se les informa que el estudio es sobre Sidra, ¿En qué pensaron? ¿Qué les pasa con que sea de este producto y no de otro alcohol?

El mundo de la sidra

- h) ¿Por qué les gusta la sidra?
- i) Espontáneo: Indagar en el conocimiento de marcas de Sidra (todas las marcas que conocen)
- j) ¿Cuáles son las marcas que compran?
- k) ¿Qué es lo importante a la hora de tomar Sidra?
- l) ¿Cuándo se toma Sidra y no se toma otro “copete”?
 - i) ¿Qué tiene la sidra que no tengan otros alcoholes?
 - ii) ¿Hay alguna ocasión en que jamás tomarían sidra?
 - iii) ¿En qué piensan cuando les digo sidra?
- m) Mostrar las imágenes de marcas de Sidra:
 - i) Que el grupo seleccione sus marcas y generar para cada marca:
 - (1) Quién toma esa marca (perfil de consumidor)
 - (2) ¿Qué asocian a cada marca?
 - (a) Indagar en la imagen que se asocia a cada marca:
 - (3) Fortalezas y debilidades de cada marca
- n) En el momento en que hablen de las diferentes marcas, indagar en atributos relevantes de cada marca y sus descriptores:
 - i) Ej. Atributo sabor: dulce, amargo, etc.
 - ii) Calidad: ¿qué elementos atribuyen la calidad?
 - iii) Presentación: desglosar elementos de caja/ Botella/presentación en la góndola, etc.
 - iv) Origen: ¿es importante? ¿Cuándo lo es y cuando no lo es?
 - v) Precio: ¿de cuánto estamos hablando?
 - vi) Formatos.
 - vii) ¿Dónde comprarías Sidra o te gustaría ver el producto?
- o) Pedirles que en conjunto generen un ranking de marcas:

- i) El atributo que jerarquice el orden es propio del grupo
- p) Hablar de forma comparativa con la cerveza. ¿Cerveza para mujer?

Degustación

- q) Se realiza degustación a ciegas de las marcas presentes en el mercado Chileno, principalmente: Cygon, Mayador, Copahue y Outcider. Luego se repetirá el procedimiento mostrando dichas marcas con sus imágenes y formatos.

Zoom sidra EMA Blu

Evaluar la recepción y reacción de los integrantes frente a una marca nueva.

- r) Estarían dispuestos a comprarla?
 - i) Reacciones espontáneas.
 - ii) Con que la asocian.
- s) Fortalezas y debilidades de EMA Blu.
- t) Relación y conocimiento de la Frutícola Dosal.
- u) ¿Qué tiene de bueno y qué es lo malo?
 - i) Precio.
 - ii) Variedades.
 - iii) Atributos que hayan salido en los módulos anteriores.
- v) ¿Tomarían EMA Blu? ¿Cuándo tomarían EMA Blu?

Para no consumidores

Se realiza el mismo procedimiento. Cambia el punto 3. La degustación se realizará antes para analizar la reacción de los participantes sin conocer el producto.

3) El mundo de la sidra

- a) ¿Han oído hablar de la Sidra? ¿Por quién? ¿Dónde?
- b) Explicación de qué es la Sidra
- c) ¿Qué tipo de personas se imaginan que tomaría esta bebida?
- d) ¿Tomarías sidra?

- e) Ocasiones de consumo que se imaginen que se toma la sidra.
- f) ¿Dónde comprarías o te gustaría ver este producto?
- g) Precio, disposición a pagar.
- h) Preferencias del formato.
- i) Mostrar las imágenes de marcas de Sidra:
- j) Que el grupo seleccione sus marcas y generar para cada marca:
- k) Ver quién ha visto la marca
- l) ¿Qué asocian a cada marca?
- m) Indagar en la imagen que se asocia a cada marca:
- n) Fortalezas y debilidades de cada marca
- o) Hablar de forma comparativa con la cerveza. ¿Cerveza para mujer?

El detalle de los Focus Groups realizados se detallan a continuación:

Características de los grupos

1) Profesionales jóvenes no consumidores

Integrante	Nombre Integrante	Edad	Profesión	Dónde Viven	Cargo	¿Qué Consume en reemplazo de la Sidra?
1	Massiel Nuñez	41	Contador Auditor	Ciudad de los Valles	Líder de Cuenta	Cerveza y Espumante
2	Bastián Garrido	25	Ingeniero Civil	RM - Ñuñoa	Analista Senior	Cerveza y Tragos Fuertes
3	Andrea Ocares	42	Contador Auditor	RM - Ñuñoa	Subgerente de Finanzas	Espumante
4	Luis Rodríguez	44	Ingeniero Comercial	RM - Ñuñoa	Jefe de Atención Clientes Mineros	Cerveza y Tragos Fuertes



2) Profesionales jóvenes consumidores

Integrante	Nombre Integrante	Edad	Profesión	Dónde Viven	Cargo
1	Martín García	33	Ingeniero Civil	RM - Las Condes	Brand Manager
2	Antonia Quezada	29	Ingeniero Comercial	RM - Ñuñoa	KAM
3	Felipe Ramos	30	Ingeniero Comercial	RM - Ñuñoa	Leader Store
4	Luz Medrano	28	Ingeniero en Biotecnología	RM - Ñuñoa	Analista de Laboratorio
5	Andrea Sabja	28	Ingeniero Comercial	RM - Ñuñoa	CPFR
6	Jorge Sabja	32	Publicista	RM - Ñuñoa	Analista de Marketing



Drivers Generales

1) Profesionales jóvenes no consumidores

El consumo de alcohol para este grupo está relacionado con actividades de esparcimiento y celebraciones familiares y con amigos, en las cuales la cerveza, el espumante y los tragos fuertes son infaltables. Igualmente compran este tipo de alcohol para llevar a las actividades que no se realizan en sus propias casas.

2) Profesionales jóvenes consumidores

El consumo de alcohol para este grupo se relaciona directamente con la familia, amigos y celebración, en donde la “Piscola” es lo más común entre los integrantes, pero que disfrutan de comenzar con algo suave.

Bebidas alcohólicas más frecuentes de consumo

A continuación, se detalla el consumo de productos alcohólicos más habitual entre los participantes de cada focus group.

3) Profesionales jóvenes no consumidores

Grupo	Trago de Día	Trago de Noche	Observaciones
No Consumidores	Cerveza Espumante	Pisco Vodka Vino Tragos preparados	Tienen acceso a consumir lo que mas les gusta, independiente del precio, es mas importante la calidad que el precio.
Comentarios	Cuando estoy en la casa, hacemos tragos preparados, hemos aprendido online. La cerveza heladita es un infaltable, refrescante. Cuando es fin de semana, soy mas libre de elegir que tomar, me refiero a algo mas fuerte o no, en cambio en la semana trato de beber poco. Un buen vino para una cena es perfecto, para acompañar la comida y con bajo grado de alcohol		

4) Profesionales jóvenes consumidores

Grupo	Trago de Día	Trago de Noche	Observaciones
Consumidores	Cerveza, espumante y cócteles como "Aperol, Mojito y Ramazzoti"	Destilados, principalmente la "Piscola.	Se dan el gusto y desembolsan según lo que quieran tomar, no cuentan con restricción presupuestaria a la hora de consumir alcohol, les gusta comenzar siempre con algo suave, por lo que la Sidra cumpliría tal rol.
Comentarios	"Me gustan los tragos frutales y siento que falta mucha oferta de eso en el mercado", "Me encantaría una sidra preparada con frutas, así como se hacen los Gin Tonic a veces con frutas o especias, creo que sería muy buena idea", "Me gusta cuidarme y el alcohol tiene mucha azúcar, ojalá sacaran versiones light o sin azúcar", "Me considero Piscalero sin retorno", "La Piscola en el carrete es irremplazable, pero para partir podría no consumir cerveza y sí Sidra".		

Nociones de la sidra

1) No consumidores

Grupo	Detalles	Comentarios Luis	Comentarios Andrea	Comentarios Massiel	Comentarios Bastián
No Consumidores	Muy poco conocimiento de la sidra, y aunque sabían que es un producto de manzana, no lo habían probado. No sabían que era una bebida alcohólica de manzana. Dos personas podían identificar lo que era, ya que tienen familiares en Curicó que si consumen sidra.	“Si sé que es la sidra, porque la he escuchado pero no la conozco mucho”	“Se que mis tíos en Curicó compran sidra, la he visto pero no la había probado”	“Pensaba que era un producto artesanal, y no me daba mucha confianza probarla”	“Creo que es un producto de adulto joven, no es muy conocido entre jóvenes, nunca la he visto en una fiesta”

Consumidores

Grupo	Detalles	Comentarios Martín	Comentarios Antonia	Comentarios Felipe
Consumidores	Si bien la conocían principalmente por tener familia en el Sur, Argentina y Europa, los integrantes confirmaron que si no fuese por eso, no la conocerían, ya que en Chile no se comunica de forma agresiva y pasa muy desapercibida en la góndola, se confunde con otros productos, y no se realiza un Marketing “adecuado”.	“En una feria del Parque Arauco conocí Outcider. A mi me gusta cuando quiero algo no tan amargo como la cerveza, algo refrescante para el verano, me gusta jugar cartas y tomar sidra, como con los ice, algo suave y refrescante”	“Yo la conocí por mi familia que vive en Villarrica, siempre se consumía como cóctel en celebraciones”	“En España en formación la conocí por mis compañeros de trabajo, fue la primera vez que consumí sidra y no tengo más recuerdo de ello, ya que acá en un bar no es común o normal que pediría, allá en Europa se escucha mucho más de lo que se escucha acá”

Grupo	Comentarios Luz	Comentarios Jorge	Comentarios Andrea
Consumidores	“En Argentina la empecé a conocer por mi familia, toman espumante y sidra. Lo tomé como trago preparado en un Bar hace unas semanas en Santiago”	“Yo también viví en Punta Arenas, y también la conocí allá”	“En Punta Arenas (viví del 2004 al 2006), se toma mucha Sidra en vez de espumante, en distintos eventos sociales, cumpleaños, festejos de matrimonio, etc. jamás en un bar ni en formato de trago preparado, siempre sola, allá la conocí, es como normal para la festividad, es muy común”

Motivaciones al consumo de sidra

Dentro de las circunstancias en las que les motivó a consumir y seguir tomando sidra se pueden identificar las siguientes:

- En eventos de tarde, por ser algo fresco.
- Por sus bajas calorías y aporte en azúcar.
- Por ser algo frutal y más natural.
- Por su bajo grado alcohólico.

Comparativo de Marcas

Marca	Comentarios	Ranking	Imagen
Outcider	No gustó mucho la fórmula, pero el packaging se consideró como el más adecuado para una Sidra, si bien, la imagen de manzana se considera como "PNG" y al estar vacía se pierde y no se entiende. Le falta comunicar que es una sidra, pero es la que mejor se considera respecto a su packaging, pero peor respecto a su fórmula. Era de las pocas que sonaba como "conocida", por participación en ferias y trabajar con tragos preparados en algunos bares de Santiago.	1	
Mayador	No se conocía, y se relacionó mucho a la "abuela", por sus colores anticuados según los integrantes de los focus groups, el color dorado y la etiqueta no lo acompaña. Sí es la que más comunica que es una sidra y se relaciona a la manzana, pero causa curiosas que se relacione a la manzana verde y no roja. Su color de botella verde y formato se encuentra apto para el tipo de producto.	2	
Copahue	El diseño era diferente a los demás, juvenil pero sofisticado, respecto al nombre fue uno de los favoritos en comparación a los demás y se consideró más "premium" debido a que se parecía más a un espumante.	3	
Angry Orchard	La encontraron entretenida pero extraña, se relacionó rápidamente a la cerveza artesanal, si bien es una sidra que es de Estados Unidos y no se encuentra en Chile, se quiso considerar ya que se escapa de lo que existe hoy en el país. No fue tan bien recibida como se esperaba, lo relacionaron como a cuentos de niños.	4	
Cygan	Fue la peor evaluada respecto a su formato, y una de las mejores respecto a su fórmula, fue muy criticada con su logo, packaging y hasta diseño de la botella.	5	

Diagnóstico EMA Blue

Los principales comentarios al nombrar a “EMA Blu” como una nueva marca para Sidra, fueron:

- ✓ En primera instancia, no parece trago, pero me encantó, es como distinguido, me gusta, con un packaging llamativo, podría funcionar muy bien.
- ✓ Me gusta, lo relaciono a la primera a un trago más preparado que envasado eso sí.
- ✓ Me encanto, lo encontré “top”.
- ✓ Depende de cómo se vaya a comunicar, me gusta que se relacione a algo familiar, es como boutique, entrega cercanía, una historia que contar, al otro captura las celebraciones.
- ✓ Me gusta el relato, es interesante, la comunicaría asociándolo a algo personal.
- ✓ Entrega cercanía, con su historia siento que no es solo tomar sidra, me siento en un momento y que se está compartiendo conmigo.

Consideraciones utilizadas desde la Investigación Cualitativa para el Modelo de Negocios – Principales Resultados Entrevista en Profundidad.

Las preguntas realizadas en la entrevista de profundidad, con el detalle de sus respuestas, se detalla en la siguiente transcripción:

“Para comenzar queremos conocer más de ti, cuéntanos cuál es tu nombre, tu edad, a qué te dedicas, lo que quieras compartir”.

Soy Martín Galeb García, Ingeniero civil industrial de la Universidad Federico Santa María, tengo 33 años, y trabajo actualmente en DESA como Brand Manager de Jack Daniel's.

P1: ¿En dónde trabajas actualmente, existe alguna relación con la Sidra?

- DESA representa a distintas marcas del mundo, y el portafolio el cual maneja es realmente todo menos Sidra, por lo que no se relaciona con el mercado actualmente. Esto es porque no ven aún una explosión en la categoría para confirmar su potencial, no hay voz directa para ello por ahora. Si ellos quisieran podrían fabricarla en la Viña Errázuriz, la cual es la insignia de la compañía, o depende de la marca, importarla, pero todo dependería de la rentabilidad que ésta traería.

P2: ¿Desde qué fecha estás relacionado con la Sidra, y cómo comenzó tu entendimiento por ella?

- Cuando era practicante, realicé una investigación para CAPEL, evaluar el lanzamiento de una sidra para Chile, se llamaba “Somersby”, y pertenecía a Carlsberg Group a nivel mundial, realicé varias investigaciones cualitativas (en su gran mayoría) para evaluar la representación de esta, todo con el objetivo de evaluar posibles volúmenes que dieran la rentabilidad para establecer el proyecto en Chile.

¿Por qué le ves potencial a la Sidra en Chile? ¿Crees que en donde trabajas está al debe con ese mercado? ¿Por qué crees que no comercializan Sidra?

- CAPEL representaba a C.G, y es por ello que tenían la clara visibilidad de que existía una oportunidad, ya que éstos contaban con información y tendencias de mercado a nivel mundial, pero DESA, además de que por decisiones

gerenciales no quieren trabajarlo aún, los indicios del potencial de la sidra son poco claros aún, pero esto ha ocurrido con varios productos de la compañía, por ejemplo, con el Gin, también fue una apuesta, ya que inicialmente, el comercializarlo generaba varias dudas respecto a su futuro incierto, y actualmente, se considera un éxito.

- En mi opinión personal, sí veo un potencial en la sidra, ya que además de que la canasta de alcoholes ha crecido constantemente durante el UAM, el producto que ha mostrado un crecimiento persistente en los últimos años es la cerveza, y sé que la sidra podría ser un sustituto ideal para ella, ya que la ocasión de consumo para ambos casos es amplia y estacional.
- Además de lo anterior, y si bien no tengo data empírica, solo intuición y análisis numérico del mercado, el chileno tiene una preferencia por lo dulce (y esto lo digo por cómo se ha comportado Aperol vs Ramazzoti, la nueva variedad de Gato con su slogan “el chileno es dulce”, la competencia entre Mistral y Alto del Carmen, etc.), por lo que genera un drinkability mayor (facilidad de tomar un bebestible), por lo que creo que tiene un espacio en el mercado para captar, tanto de los que consumen cervezas, como cócteles.
- Creo que de los 10 millones de hectolitros que se venden al año de cerveza, la sidra podría llegar a captar al menos un 0.2% (esto corresponde a 20.000 cajas de 9 litros), podría incluso vender más, dependerá de cómo se posicione.

P3: ¿Qué formatos y a qué precios recomendarías venderla? (Ej. Botella 750cc/\$2.500)

- Si yo produjera sidra, lanzaría los siguientes formatos: Botella unitaria y fourpack de 350cc, y lata de 500cc. Esto porque en el canal supermercado se concentra el formato de botella fourpack, pero en los canales de On premix y tradicional, debe existir el formato unitario.
- Respecto al formato de 500cc lo lanzaría debido a que es un trago con un grado muy alto de drinkability, por lo que si se realiza en formato 350cc sería insuficiente.
- Ahora, revisando su posicionamiento de precio, lo alinearía al segmento premium de cerveza (Royal), un rango de \$800 - \$1.000 por botella, creo que no tiene sentido que sea más, al menos de forma inicial, se debe captar a la gente y buscar un poco la masividad.
- Luego de captar la mayor cantidad de personas, se podría ir realizando un alza paulatina, por ejemplo, lo que hizo Jack Daniel’s, que hace 10 años atrás costaba \$10.000 pesos y hoy está en \$20.000 pesos, y es un considerado un trago premium.

P4: ¿A tu parecer, ¿quiénes serían los usuarios de la sidra?

- Los mismos cerveceros, cocteleros y aquellas mujeres que buscan alternativa más suave que una cerveza y un Aperol.

P5: ¿Respecto al perfil del consumidor, ¿cuál crees tú que serían los que más consumirían sidra?

- Si me guío por rango de precio y lo comentado en las preguntas anteriores, debiese ser similar al consumidor de cerveza premium o de coctelería de gama media, serían personas entre 23 y 30 años, se clase social C1 y C2, y me inclinaría más a que serían mujeres, debido a que éstas son las que más les gusta probar tragos nuevos y

P6: ¿Conoces más comercializadores de sidra?

- Si bien, se sabe que en el Sur es más común encontrar quienes consuman Sidra, al igual que en Argentina, la verdad es que actualmente existen pocas marcas conocidas, Rama Caída de Argentina, Mayador de España, Cygan

de CCU que desconozco si se fabrica en Chile o no, y Outcider, una sidra fabricada en el país, que ha logrado un buen posicionamiento y comunicación desde su lanzamiento.

P7: ¿Podrías definir en qué situaciones las personas tomarían sidra? (Ej. En fiesta, juntas, ocasiones especiales, etc.)

- Su consumo es extremadamente versátil, si se habla de un core, el principal es en la tarde, en un picoteo o asado en la tarde, en una junta con amigos, pero también podría ocurrir antes de la fiesta, pensando en que a algunas personas les gusta comenzar con algo liviano, reemplazando un espumante, etc.

P8: ¿Cómo ves la inserción de una nueva Sidra en Chile en formato botella de 350cc? ¿La gente lo compraría? ¿Por qué?

- El chileno es muy aspiracional en lo que toma, es bien copión, debe salir marcando una tendencia, se debe lograr querer consumir porque la mesa del lado lo realiza, porque se ve “cool”, por que genere costumbre, si se genera eso, genera marketing de boca a boca y es grito y plata.

P9: Siendo una marca nueva, desconocida, ¿crees que sería bueno salir bajo el alero de una frutícola? ¿O sería mejor salir como marca sola sin el respaldo del fabricante? ¿Por qué?

- Es una buena pregunta, siempre es importante para una marca, según mi experiencia, la tradición e historia, si uno puede agarrarse bajo algo que tenga una historia, y no bajo una marca inventada en un laboratorio, le entrega mucha credencial, pero sí, hay que tener cuidado en cómo comunicarlo, no debe ser de manera excesiva en términos visuales y literales. Por ejemplo, Carlsberg lo hace, pero lo comunica con un tamaño menor, y no es parte de su comunicación primaria.

P10: ¿Qué recomendarías a realizar para que una nueva Sidra se dé a conocer? ¿Cuánto crees que podría ganar de participación de mercado al primer, tercer y quinto año? (Esto considerando su recomendación).

- Primero, debe tener una estrategia importante respecto al producto, debe ofrecer algo de calidad, no solo captar en que se pruebe, sino que se repruebe, debe considerar un buen packaging, y con un rol diferente para los distintos canales, un diseño que entregue aspiracionalidad.
- Segundo, se debe entender cómo y dónde estar, y saber ejecutar.
- Y tercero, trabajar con promociones, y publicitar a través de una estrategia de marketing relevante.

P11: ¿Según tú, ¿cuáles son las características que debe tener una buena sidra?

- Debe lograr el mejor balance entre dulzor y grado alcohólico, en donde, no se sienta ese “raspón” luego de tomarla, con un gar preciso, que sacie.

P12: ¿Podría la sidra quitarle share a los cócteles y cervezas? ¿Qué falta para que las personas sustituyan los dos anteriores para así consumir sidra?

- Solamente conocimiento y sampling, sin duda puede quitarles participación a ambos segmentos.

P13: ¿Cómo ves el mercado de la Sidra a cinco años más?

- Si sigue comportándose de la misma forma y nadie hace algo diferente, igual, pero si alguien comienza a trabajar en el mercado, y lo hace bien, puede ganar el 50% de la categoría en 5 años.
- La principal conclusión de la entrevista es que, si bien existe un potencial en venta para la sidra en el país, ésta debe trabajar bajo una estrategia agresiva para que funcione, de lo contrario, no generaría un mayor entendimiento al cual existe hoy, y que, a raíz de eso, podría estar consumiéndose de baja forma a diferencia de otros países.

Anexos Plan Financiero y de Riesgos

Empresas externas cotizadas y/o contactadas para evaluar el costo de externalizar: Producción, almacenaje y/o bodegaje.

Casa Güell

Contacto: Camilo Correa
camilo.correa@sidrachile.com
www.sidrachile.com
Celular: +569 68275865



Drukkinn

Contacto: Nicolas Rodríguez
Nico.rov30@gmail.com
Celular: +56 9 4271 8709



Tintatinto

Contacto: Roberto Carranca – Hernan Amenabar
vinostintatinto@gmail.com
www.tintatinto.cl
Celular: +56 9 9545 2366
Celular: +56 9 8239 4145



Tubinger

Contacto: Christoph Flaskamp
www.cervezatubinger.cl



Criterios considerados para la tasa de descuento del proyecto:

- (1) Rf, tasa libre de riesgo 6.48%
 - (1) https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311
- (2) Equity Risk Premium 4.94%
 - (1) Damodaran, https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- (3) B, Beta desapalancado de la industria (Beverage (Alcoholic)) 0.71
 - (1) Damodaran, https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- (4) Prima por liquidez 2.06%
- (5) Riesgo por emprendimiento (startup) correspondiente a 3%
- (6) Tasa de impuesto del país correspondiente al 27%