



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

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

**Alumno: Silvana Donatucci
Profesor Guía: Juan Pablo Torres**

Santiago, Agosto 2022

Contenido

Contenido	1
Resumen Ejecutivo	3
1 Introducción	4
2 Plan Estratégico	5
2.1 Análisis Externo	5
2.1.1 El mercado de la Sidra	5
2.1.2 Investigación de Mercados	5
2.1.3 Tamaño de Mercado	9
2.1.4 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	14
2.2 Análisis Interno	16
2.2.1 Nicho Escogido	16
2.2.2 Modelo de Negocios (CANVAS)	17
2.3 Análisis FODA	21
2.3.1 Estrategia FODA	22
3 Plan de Marketing	22
3.1 Estrategia de Marca	22
3.1.1 Definición y Segmentación	22
3.1.2 Arquetipos	24
3.1.3 Estrategia de Posicionamiento	25
3.2 Marketing Mix (4P's)	26
4 Plan de Operaciones Resumen	31
5 Plan Financiero y de Riesgos Resumen	32
6 Conclusiones y Recomendaciones	34
7 Anexos	35

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

2.1 Análisis Externo

2.1.1 El mercado de la Sidra

La producción y venta de este tipo de producto 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, en donde trabajan 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. Además, cuenta con distintas variedades respecto a la original.
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.

Como es un mercado relativamente poco desarrollado y con escasa información del consumidor, se plantean las siguientes interrogantes para el problema en cuestión:

- ✓ ¿Cuál es el perfil actual de consumidor de sidra en Chile?
- ✓ ¿Cuál es el segmento objetivo que debe apuntar? ¿Existe un consumidor potencial?
- ✓ ¿Existen nichos de mercado que la sidra pueda cubrir?
- ✓ ¿Cómo generar un posicionamiento adecuado al posible consumidor de sidra?
- ✓ ¿Qué conocimiento tiene el chileno sobre esta bebida alcohólica?
- ✓ ¿Cuál es el precio óptimo para generar una demanda pronosticada?
- ✓ ¿Cuáles son los canales adecuados de comercialización de la sidra?

Estas preguntas permitirán identificar los caminos a realizar para la investigación del presente documento.

2.1.2 Investigación de Mercados

La Sidra

La sidra es una bebida alcohólica que se fabrica desde la fermentación de la manzana, cuenta con un bajo grado alcohólico, ya que se encuentra entre el rango de 3% a 13%, en donde el mínimo grado se encuentra en la variedad “cidre doux” y el máximo en la variedad “sidra de hielo”. En algunas ocasiones, esta bebida puede contener aporte de azúcares y/o gas artificial.

Esta bebida se elabora en distintas partes del mundo, y si bien, dependiendo la locación existen ingredientes extras para resaltar su sabor según tradición, la base de toda receta es la manzana.

En su estado natural es una bebida sin gas, pero el mayor consumo está en la variedad gasificada.

Si bien, en Chile, la sidra se encuentra con mayor frecuencia en el Sur del país, bajo el nombre “Chicha de Manzana”, con principal proceso productivo artesanal, actualmente existen varios fabricantes que están presentes en el canal moderno del país, bajo un proceso productivo más industrial.

Variedades

Según el Real Decreto 72/2017, entidad que regula la sidra en España, Chile y Argentina, las variedades extendidas y reconocidas son:

1. Sidra Base: Variedad resultante de la fermentación alcohólica común del jugo obtenido de manzanas en perfecto estado, es de uso industrial, y puede o no considerar hasta un 10% de jugo de peras, en donde pueden ser fermentadas de forma conjunta o separada. Su graduación alcohólica mínima es de 4,5%.
2. Sidra: Variedad endulzada y gasificada, en donde su graduación alcohólica mínima es de 4,0%.
3. Sidra Analcohólica: Variedad a la cual se le ha eliminado el alcohol mediante diversas técnicas autorizadas por las entidades reguladoras, con un contenido máximo de alcohol de 0,5%.
4. Sidra Espumante: Variedad resultante de la sidra base, con una presión mínima de 3 atmósferas lograda por la toma de espuma mediante un proceso biológico endógeno para la formación del dióxido de carbono. Su graduación alcohólica mínima es de 6,0 %.
5. Sidra Espumante Frutada: Variedad elaborada con una base de mínimo 80% de Sidra Espumante, y a la cual se le adiciona jugo y/o pulpas de una o más frutas. Su graduación alcohólica es del mismo comportamiento que la anterior.
6. Sidra Frutada: Variedad gasificada elaborada a base de como mínimo 80% de Sidra, adicionada con jugo y/o pulpas de una o más fruta. Su graduación alcohólica es del mismo comportamiento que la anterior.
7. Cóctel de Sidra: Variedad elaborada a base de como mínimo un 50% de Sidra con el agregado de jugos y/o pulpas. Su graduación alcohólica es del mismo comportamiento que la anterior.

Si bien, las variedades anteriores son las reconocidas de forma extendida desde España, en Chile, al ser un país que aún no explota este mercado, se resume en solo dos variedades a reconocer:

1. Sidra Espumosa: Variedad obtenida por la fermentación natural de la manzana, en donde su proceso termina en envases cerrados, generando anhídridos carbónicos en base a jarabe de azúcar.
2. Sidra Gasificada: Variedad que, una vez terminado su proceso de elaboración, se le impregna anhídrido carbónico de forma mecánica, y que, además, se le permite la adición de sacarosa con el fin de endulzar más.

De las agrupaciones anteriores, se encuentran las siguientes variedades específicas en Chile: Dulce, demi-sec, brut, tradicional, sin alcohol y de sabores, con distintas graduaciones alcohólicas entre sí.

Mercado Mundial de la Sidra

La sidra es elaborada en distintas partes del mundo, y su sabor varía según el país fabricante, ya que todos cuentan con distintas costumbres y tradiciones, por lo que no solo su receta podría verse modificada, sino también, su ocasión de consumo podría variar.

Según la Asamblea General de la AICV, el 57% del consumo se concentra en Europa, y las tres zonas que siguen son: América del Norte, África y Australia.

A pesar de que se cree que la Sidra es más consumida en España que en otros países, a continuación, se detalla la producción y consumo per cápita por país, en donde se muestra que el país con mayor consumo a nivel mundial es Inglaterra, seguido por Estonia y Finlandia, siendo España el que ocupa el lugar número 8 del ranking.

PAIS	PRODUCCIÓN (millón hl)	CONSUMO (lt/hab año)
Inglaterra	9,50	14,5
Estonia	0,10	8,1
Finlandia	0,26	7,2
Irlanda	0,70	6,8
Lituania	0,14	5,1
Latvia	0,08	4,1
Portugal	0,12	2,5
España	1,05	2,3
Noruega	0,12	2,2
Suiza	0,12	1,5
Francia	0,78	1,2

Figura 1: Producción y consumo por país.

Fuente: Publicaciones de la Organización AICV

Si bien, se observa en la tabla anterior que el consumo y producción se concentra en Europa, la Sidra ha comenzado a percibirse cada vez más en otros continentes en los últimos años dado el crecimiento que ésta ha tenido.

Según la revista médica británica “The Lancet”, en un artículo sobre el consumo del alcohol en el mundo, concluyó que, en los últimos 30 años, éste creció un 70%. Esta medición se realizó con información recopilada de 189 países, en donde destaca que, en Chile, la ingesta alcohólica al 2017 fue un 40% más alta que el promedio mundial, y que además prevé un aumento del 22% per cápita para el año 2030.

Principales Consumidores

Si se hubiese analizado a los consumidores hace unas décadas atrás, éstos hubiesen sido más bien estacionales, ya que la sidra es un bebestible que se relaciona, desde que fue originada en Europa, a las distintas fiestas en el año.

Según un estudio realizado por GFK en el año 2019 sobre el consumo de la sidra, confirma que ésta ha dejado de ser solo estacional, ya que es una de las bebidas alcohólicas con mayor crecimiento fuera de temporada común, respecto a las demás.

La sidra, tanto en América como en España (continentes con mayor consumo), tiene un propósito muy similar: Refrescar, competir y ser un sustituto de la cerveza, beberse en días soleados y, aunque su elaboración es tan antigua como el vino, sirve para apagar la sed.

En Europa, se ha concentrado el esfuerzo en atraer a jóvenes o adultos jóvenes entre 18 y 34 años, se busca alcanzar al grupo de mujeres jóvenes que son atraídas por otro tipo de producto que es la sidra de pera (o Perry) u otras frutas. Además de ofrecer un producto que entrega los mismos efectos que otro licor y cualidades similares a las de algunos vinos y cuesta bastante menos, por lo que se hace muy atractiva para jóvenes con bajo presupuesto o segmentos masivos.

Y en Chile, no se ha comportado tan distinto, ya que la poca comunicación que existe hoy de las principales marcas del país (principalmente Outcider, ya que las demás marcas no comunican aún), también se dirige al público o adultos jóvenes entre 18 y 34 años.

Principales Marcas

Las principales marcas de sidra en el mundo se destacan por su equilibrio en la fórmula, principalmente se fabrican en Europa y según el periódico The Independent, en el Ranking de las mejores 10 Sidras en el mundo del 2017, son las siguientes:

- ✓ Sidra Trabanco: Guillet Frerer, Cidre Breton Brut Traditionelle, Francia.
- ✓ Leduc Piedimonte, Ice Cider, Canadá.
- ✓ Bayeauc, Cidre Brut Traditionel, Francia.
- ✓ El Gaitero, Asturian Cider, España.
- ✓ Angioletti, Secco Sparkling Cider, Italia.
- ✓ Maeloc Sidra Secco, Galician Cider, España.
- ✓ B. Nektar Zombie Killer, Estados Unidos.
- ✓ Craigies Cider, Dalliance, Irlanda.
- ✓ Saisbury's Taste the Different French, Sparkling Cider, Francia.
- ✓ Angry Orchard, Crisp Apple, Estados Unidos.

La Sidra en Chile

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.

Como antes se menciona, las ventas de éste se han disparado en el país, y a raíz de eso, han entrado diversas pymes e incluso, CCU al mercado, en donde éste último, entró inicialmente con la marca Real y que actualmente migró a sus marcas Cygan y Pehuenia.

En Chile la producción de ésta se concentra en diversos emprendimientos, uno de ellos es Casa Güell, que en la década de los 80's, comenzó la fabricación de ésta como proyecto personal y familiar trabajando con las manzanas de sus fundos en Lontué, dándole origen a "Misia Rosario", la sidra chilena más vendida en el país hasta ahora, según datos de la misma empresa.

Tal como se comenta en los párrafos iniciales, 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.

Desde el año 2010, CCU ha tomado gran relevancia en este mercado, esto debido a varias razones:

1. En ese mismo año adquirió Sáenz Briones y Sidra La Victoria, empresas de origen argentino con principal portafolio de sidra y vinos.
2. Anterior al 2019 lanzó su marca Real, llegando a pesar un 4% del mercado total en Chile.
3. Luego, en el 2019, lanzó la Sidra “Cygan”, de baja graduación alcohólica (4,5°), con 64 calorías por cada 100ml. Ésta se orienta al público joven y exigente, quienes distinguen un buen producto y se alinea a las tendencias internacionales buscando idealmente una naturalidad.
4. Y en estos últimos años, complementó su portafolio con la marca “Pehuenia”, una Sidra de atributos similares que Cygan, pero con un rol más artesanal.

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 y, en algunos pocos casos, han llegado a captar un gran porcentaje del mercado, como Outcider.

2.1.3 Tamaño de Mercado

El mercado de los alcoholes en Chile, se dividen en dos canales importantes de venta, éstos son:

1. Canal Off Trade: Son los canales más comunes, y se reconocen por el nivel de volumen que manejan, ya que independiente de la industria, las ventas suelen concentrarse en éste. El canal Off Trade se divide en dos, canal Moderno, que corresponde a los principales Retailers de Supermercados y Tiendas de Conveniencia, y por otro lado, está el canal Tradicional, que corresponde a los Mayoristas y Almacenes de todo tipo (Botillerías, Kioscos, Tiendas Especializadas, etc.).
2. Canal On Trade: No es un canal que maneja grandes volúmenes, dado que se centra en la experiencia del consumidor y no precisamente en obtener un gran volumen de venta, este canal corresponde a Bares, Restaurantes y Eventos en general, por lo que no son de consumo diario, sino más bien, específico.

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. A continuación, se observa el árbol de apertura del canal Off, el cual es de suma relevancia para entender las estimaciones futuras para el desarrollo de este informe.

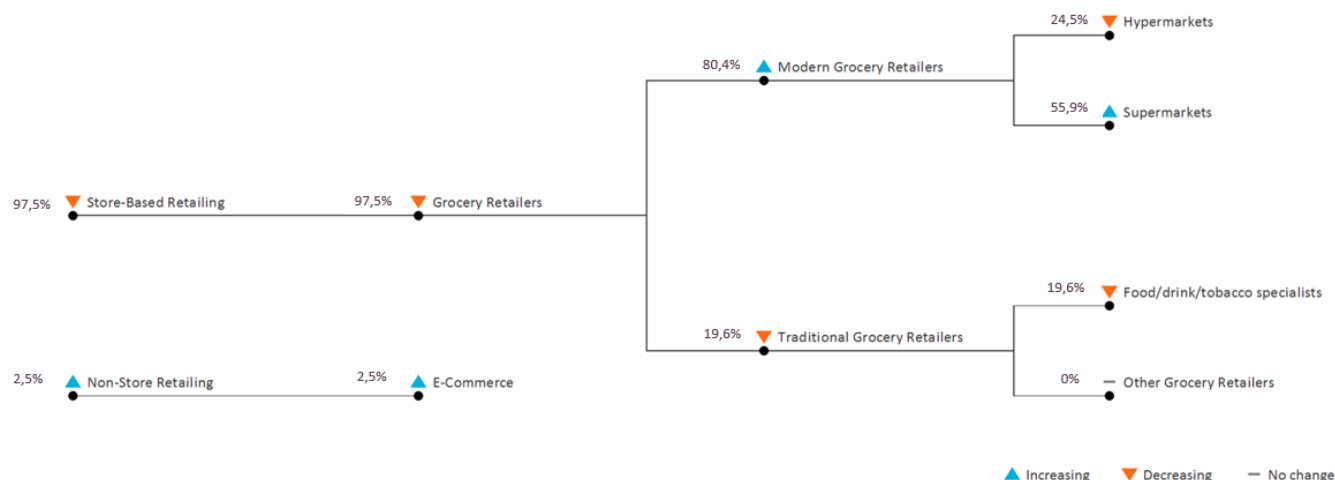


Figura 2: Árbol de participación canales en el mercado de la Sidra en Chile.

Fuente: Euromonitor, Estudio Cider/Perry in Chile, actualizado a Mayo 2022. Apertura del canal Off Trade.

El canal Off Trade cuenta con la siguiente ramificación:

- ✓ Por un lado, el 2,5% del canal corresponde al canal E-Commerce.
- ✓ Por otro lado, el 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.
 - 19,6% Canal Tradicional: Lo que corresponde principalmente a Tiendas Especializadas.

Respecto a los volúmenes identificados en los estudios, desde el año 2015 al 2020 son los siguientes:

Tabla 1: Ventas en volumen y valor total mercado de la Sidra en Chile.

Total Mercado	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Sidra						
Litros '000	1.141	1.200	1.172	1.143	1.226	1.202
CLP '000.000	\$3.476	\$3.720	\$3.697	\$4.213	\$5.339	\$5.109
Precio/Promedio	\$3.047	\$3.101	\$3.156	\$3.685	\$4.356	\$4.252

Fuente: Elaboración Propia basado en Euromonitor, Estudio Cider/Perry in Chile, actualizado a Mayo 2022.

Los cuales, si bien, han ido en aumento, el volumen percibe un crecimiento menos acelerado que al observar el valor y precio promedio.

Ahora, viendo el volumen y evolución de cada uno de los canales explicados anteriormente, son los siguientes:

Tabla 2: Ventas en volumen y valor total mercado de la Sidra en Chile por canal.

Total Canales						
Ventas						
OFF Trade SPM Tradicional	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Litros '000	888	934	913	891	956	944
CLP '000.000	\$2.258	\$2.418	\$2.403	\$2.737	\$3.466	\$3.427
Precio/Promedio	\$2.543	\$2.588	\$2.633	\$3.071	\$3.627	\$3.631
OFF Trade SPM Especializado	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Litros '000	222	234	228	223	239	236
CLP '000.000	\$835	\$894	\$889	\$1.012	\$1.282	\$1.267
Precio/Promedio	\$3.763	\$3.829	\$3.895	\$4.543	\$5.366	\$5.372
ON Trade	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Litros '000	31	32	31	29	31	22
CLP '000.000	\$384	\$409	\$405	\$464	\$591	\$415
Precio/Promedio	\$12.259	\$12.766	\$13.248	\$15.846	\$19.000	\$19.014

Fuente: Elaboración Propia basado en Euromonitor, Estudio Cider/Perry in Chile, actualizado a Mayo 2022.

Se observa que, si bien, el total mercado crece, cuando se entra al detalle por canal, se observa un decrecimiento al cierre del 2020 en el canal On Trade, esto afectado directamente por la pandemia y por ende, por los cierres de locales.

También, se percibe que entre los canales de Off y On Trade, existe un comportamiento diferente respecto a sus participaciones en volumen y valor, identificándolo a través de su precio promedio.

Por un lado, tenemos a un Off Trade Supermercados Tradicionales que ofrecen cercanía y ahorro, lo que conlleva a que este canal pese un 79% del volumen del mercado, pero un 67% solamente del valor del mercado. Pero, por otro lado, tenemos a un Off Trade Supermercados Especializados, que son menos acotados en su conveniencia, ofrecen un mayor ahorro que el On Trade, pero ofrecen una especialización de este mercado, lo que conlleva a que este canal pese un 20% en volumen, y un 25% en valor. Y finalmente, tenemos un On Trade que se enfoca en la experiencia del cliente (cabe recordar que este canal abarca los Bares, Pubs y Restaurantes), lo que se enfoca en entregar un servicio más que en un producto, generando una participación pequeña en volumen, de solo un 2%, pero un 8% en la participación del valor.

Cuando se entra al detalle de los fabricantes, y tal como se comenta a lo largo del informe, se identifican las siguientes participaciones respecto a los principales productores:

Tabla 3: Share de Mercado de la Sidra en Chile por fabricante.

Fabricante						
Share VOL						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Prosud (Rama Caída)	S/I	12%	13%	13%	12%	13%
CCU (Real)	S/I	3%	3%	3%	4%	4%
Otras	S/I	85,40%	83,90%	83,60%	84,00%	83,50%

Fuente: Elaboración Propia basado en Euromonitor, Estudio Cider/Perry in Chile, actualizado a Mayo 2022.

En donde se observa que 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.

Dado los volúmenes analizados en el estudio de Euromonitor, se realizaron algunas estimaciones para el año 2025, que si bien, Euromonitor entrega el total del mercado por año, 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:

Tabla 4: Proyecciones de volumen y valor de Mercado de la Sidra en Chile al 2025.

Proyecciones					
Total Mercado					
	2021	2022	2023	2024	2025
Sidra					
Litros '000	1.195	1.201	1.222	1.242	1.261
CLP '000.000	\$5.478	\$5.772	\$5.955	\$6.111	\$6.228

Fuente: Elaboración Propia basado en Euromonitor, Estudio Cider/Perry in Chile, actualizado a Mayo 2022.

Proyectando para cada uno de los canales, lo siguiente:

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

Total Canales					
Ventas					
	2021	2022	2023	2024	2025
OFF Trade SPM Tradicional					
Litros '000	935	910	928	934	938
CLP '000.000	\$3.615	\$3.675	\$3.812	\$3.888	\$3.901
OFF Trade SPM Especializado					
Litros '000	234	239	244	250	255
CLP '000.000	\$1.337	\$1.430	\$1.483	\$1.537	\$1.569
ON Trade					
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.

Los volúmenes anteriores se basaron en la siguiente proyección de participación entre canales:

Tabla 6: Volumen y valor histórico y proyectado de Mercado de la Sidra en Chile al 2025 por canal.

Share							Proyección				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
OFF Trade SPM Tradicional	78%	78%	78%	78%	78%	79%	78%	76%	76%	75%	74%
Litros '000	65%	65%	65%	65%	65%	67%	66%	64%	64%	64%	63%
CLP '000.000											
OFF Trade SPM Especializado	19%	19%	19%	19%	19%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Litros '000	24%	24%	24%	24%	24%	25%	24%	25%	25%	25%	25%
CLP '000.000											
ON Trade	3%	3%	3%	3%	3%	2%	2%	4%	4%	4%	6%
Litros '000	11%	11%	11%	11%	11%	8%	10%	12%	11%	11%	12%
CLP '000.000											

Fuente: Elaboración Propia basado en Euromonitor, Estudio Cider/Perry in Chile, actualizado a Mayo 2022, y para los años 2021-2025: 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.

Cuando se entra al detalle de los fabricantes, con sus proyecciones y considerando el lanzamiento de EMA Blu en el mercado de la Sidra, se estima lo siguiente:

Tabla 7: Volumen y valor de Mercado de la Sidra en Chile al 2025 por fabricante.

Mercado Total						
Fabricante						
Share VOL	2021	2022	2023	2024	2025	
Prosud (Rama Caída)	12%	11%	11%	10%	9%	
CCU (Real)	4%	4%	5%	5%	5%	
Otras	84%	83%	83%	83%	83%	
EMA Blu	S/I	1%	1%	2%	2%	

Fuente: Elaboración Propia basado en Euromonitor, Estudio Cider/Perry in Chile, actualizado a Mayo 2022, y para los años 2021-2025: Supuesto 2.

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 estima lo siguiente:

Tabla 8: Volumen y valor de Mercado de la Sidra en Chile al 2025 por fabricante considerando EMA Blu por canal.

Canal ON Trade						0%	0%	0%	0%	0%	
Fabricante											
VOL	2021	2022	2023	2024	2025	VAL	2021	2022	2023	2024	2025
Prosud (Rama Caída)	3	5	5	6	6	Prosud (Rama Caída)	\$65	\$77	\$70	\$68	\$71
CCU (Real)	1	2	2	3	4	CCU (Real)	\$21	\$29	\$30	\$34	\$40
Otras	22	38	37	45	57	Otras	\$439	\$545	\$534	\$554	\$623
EMA Blu	S/I	1	2	2	3	EMA Blu	S/I	\$18	\$22	\$30	\$34

Canal OFF Trade						0%	0%	0%	0%	0%	
Fabricante											
VOL	2021	2022	2023	2024	2025	VAL	2021	2022	2023	2024	2025
Prosud (Rama Caída)	116	105	99	93	87	Prosud (Rama Caída)	\$447	\$422	\$407	\$386	\$360
CCU (Real)	38	39	43	46	49	CCU (Real)	\$145	\$158	\$175	\$191	\$205
Otras	782	765	777	782	783	Otras	\$3.024	\$3.088	\$3.195	\$3.252	\$3.257
EMA Blu	S/I	2	8	14	19	EMA Blu	S/I	\$7	\$34	\$58	\$78

Fuente: Elaboración Propia basado en Euromonitor, Estudio Cider/Perry in Chile, actualizado a Mayo 2022, y para los años 2021-2025: Supuesto 3.

Se plantea un objetivo para EMA Blu de captar un 4% y 2% en cada canal respectivamente. Lo anterior 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.

2.1.4 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Dado que la Sidra EMA Blu buscará captar ambos canales (On Trade, y Off Trade, en ese último tanto Supermercado Tradicional como Supermercado Especializado), se analizan las cinco Fuerzas de Porter de forma aislada para entender las fuerzas que afectan a cada canal.

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.

Al analizar de forma general, cuatro de las cinco fuerzas se comportan de igual forma para los tres canales, en donde se explica por lo siguiente:

- ✓ **Amenaza Nuevos Competidores:** Para los tres canales, la barrera de entrada a este mercado es medianamente baja, ya que si bien, por un lado, no se requiere un alto nivel de capital inicial para participar (y se asumiría que cualquiera puede entrar con facilidad), por otro lado, no existe un mayor interés por parte de los fabricantes con entrar en esta industria por el desconocimiento que existe (lo que compensa la facilidad anterior, llevando a que la fuerza sea finalmente, medianamente baja).
 - En conclusión, lo anterior genera que esta fuerza no impacte muy fuerte en la industria, por ende, no impacta de forma negativa al margen del negocio.

- ✓ **Poder de Negociación de los Proveedores:** Para los tres canales, dado que no existen muchos fabricantes externos para producir, almacenar y despachar la Sidra, conlleva a una mayor dependencia a estos. Pero, por otro lado, no se considera alta dado que las materias primas requeridas para la producción no son actualmente consideradas escasas (ni tampoco son importadas) como para que tengan alzas importantes en sus costos.
 - En conclusión, lo anterior genera que esta fuerza impacte medianamente fuerte en la industria, por ende, impacta medianamente de forma negativa al margen del negocio ya que entre sus dos factores se equilibran.

- ✓ **Poder de Negociación con los Clientes:**

Para el canal Off Trade Supermercados Tradicionales, esta fuerza es Alta, dado que, al ser un canal masivo, velan por la rentabilidad de ellos y del volumen de venta. La Sidra al ser desconocida, es considerada como fondo de surtido, lo que conlleva a que los clientes le exijan un mayor margen, inversión y rol específico en la góndola para diferenciarse de los demás y cumplir con el volumen mínimo para entrar en el negocio.

Para el canal Off Trade Supermercados Especializados, esta fuerza es Medianamente Alta, dado que este canal se enfoca en ofrecer a los consumidores mayor especialización y variedad en bebidas alcohólicas, por lo que el rol de la Sidra suele ser más importante para ellos. Pero sí, tienen relación con clientes importantes, y aunque le exigen menor inversión comercial a las PYME, su volumen siempre será mayor con los grandes fabricantes.

Y finalmente, para el canal On Trade, esta fuerza también es Medianamente Alta, ya que, por un lado, las exigencias a las PYME son mucho menor respecto a las inversiones y volumen esperado por parte de los clientes, hay muchos fabricantes grandes que cierran exclusividad con éstos, prohibiendo así, la entrada de nuevas marcas respecto al portafolio que ya trabajan.

 - En conclusión, independiente del canal que se analice, la fuerza está entre medianamente alta y alta, lo que genera que la fuerza impacte altamente en la industria, y por ende, de forma negativa al margen del negocio por el modelo de negociación que tiene cada uno de los clientes, que los lleva a tener un alto poder de decisión de compra final.

- ✓ **Amenaza de Productos Sustitutos:** Para los tres canales, la fuerza es considerada Alta, ya que actualmente existen muchos productos sustitutos que cuentan con un rol similar a lo que ofrece la Sidra, y que, además, son más conocidos, tienen mayor disponibilidad y visibilidad que ésta última en todos los canales.
 - En conclusión, esta fuerza impacta de forma negativa al negocio, ya que, al existir muchos sustitutos, genera que la Sidra no sea irremplazable e indispensable en los clientes y/o consumidor final.

- ✓ **Rivalidad entre Competidores:** Para los tres canales, la fuerza es considerada Medianamente Alta, ya que si bien, el mercado no está concentrado, cuenta con un bajo nivel de promocionalidad, lo anterior genera una competencia perfecta, en donde la demanda y oferta la determina el precio.

- En conclusión, esta fuerza impacta de forma medianamente negativa al negocio, ya que si bien, el mercado no está colapsado por distintos fabricantes y marcas de Sidra, al no haber un foco y agresividad, se equilibran las fuerzas para impactar de forma media.

2.2 Análisis Interno

2.2.1 Nicho Escogido

Luego de la investigación realizada, se concluye que 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.

- ✓ **Rivales:** En este canal, el principal Rival es Rama Caída, y luego lo sigue Cygan, Pehuena y Outcider. En donde, éste último es el con mayor presencia en el canal E-Commerce respecto a los demás.
- ✓ **Clientes:** Como se comenta a lo largo del informe, en una primera etapa se considerarán los clientes potenciales los de última milla, quienes tengan un Market place y plataformas digitales propias de Retailers. Para una segunda instancia, una vez el producto esté mayormente posicionado en el mercado, se espera la entrada a Jumbo, supermercado que ofrece una mayor cantidad de surtido, de distintos orígenes y mejor calidad, lo que se alinearía a poder potenciar una marca como EMA Blu.
- ✓ **Proveedores:** Respecto al trabajo con los proveedores, se concentran en proveedores de tres áreas:
 1. Producción y Desarrollo: Se trabajará en un comienzo con fabricación externa del producto terminado, posiblemente como Casa Güell, dada la mejor oferta percibida para el proyecto en desarrollo.
 2. Logística y Almacenaje: Se trabajará en un comienzo con un almacenamiento y distribución externo, posiblemente con el Proveedor Ditucci, dada la mejor oferta percibida para el proyecto en desarrollo.
 3. Publicidad y Marketing: Se trabajará con un diseñador externo y por proyecto para comunicación en RRSS y en E-Commerce, y con una agencia externa por proyecto para cualquier activación en el punto de venta en una segunda etapa.

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.

- ✓ **Rivales:** En este canal, el principal Rival es Outcider.
- ✓ **Clientes:** Se considerarán clientes de tiendas especializadas en bebidas alcohólicas, nacionales e importadas, con tiendas físicas en la zona de RM.

- ✓ **Proveedores:** Se mantienen los anteriores respecto a Producción, Desarrollo, Logística y Almacenaje. No se consideran para Marketing y Publicidad.

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.

- ✓ **Rivales:** Para el caso de Santiago, Outcider, y para el caso de Regiones, Cygan, Pehuenia y marcas locales principalmente enfocadas en regiones del Sur.
- ✓ **Clientes:** En una primera etapa, bares y/o restaurantes principales del Sector Oriente, y para una segunda etapa, bares principales de la V Región, con el fin de expandirse hacia el Sur.
- ✓ **Proveedores:** Se mantienen los anteriores, y para el caso de Publicidad y Marketing, se considera un mayor foco para el trabajo de diseño en comunicación POP, vidriería especial y activaciones en el punto de venta.

2.2.2 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 dl 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</p> <p>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.

Alianzas:

- **Proveedores y Fábricas:** Existirán alianzas con los principales proveedores que forman parte del negocio de EMA Blu, tales como el de fabricación externa de producto terminado (Casa Güell), Almacenaje y Logística externa

(Dituci), al menos en primera instancia, ya que se espera para un mediano-largo plazo, poder realizar de manera propia cada parte mencionada anteriormente.

- **Socios Comerciales:** Los ejecutivos comerciales serán propios de la empresa, éstos tendrán el foco de relacionarse con los clientes escogidos para el funcionamiento del negocio.
- **Clientes:** Serán considerados como clientes claves a los cuales se quiere apuntar en cada etapa, para un inicio, Tiendas Especializadas, Botillerías y E-Commerce, y para una segunda instancia, Supermercados Tradicionales (principales retailers como Jumbo).

Actividades:

- **Marketing, Trade Marketing y Calidad:** Se realizarán actividades claves para poder entregar un producto de calidad y a tiempo a los puntos de ventas, con el objetivo de que además de estimar una demanda alineada a la realidad, se genere planes de punto de venta y comunicacional para generar una mayor rotación del producto a través de un mayor conocimiento. Es clave la primera venta y los análisis de calidad en cada producción para generar la recompra futura y fidelizar a los consumidores finales. Dentro de las actividades claves relacionadas a estas áreas son:
 1. **Plan de comunicación:** Enfocado a RRSS y a E-Commerce y Campañas comunicacionales.
 2. **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.
 3. **Plan de trade marketing:** Enfocado a la rotación del producto y bajada comunicacional al punto de venta y Promociones, POP, experiencia en el punto de venta.
 4. **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
- **Comercial y Financiera:** Se realizarán actividades que generen el mayor alcance de clientes posible, a través de una buena y rentable relación. Dentro de las actividades claves relacionadas a estas áreas, son:
 1. **Relación Comercial, Ventas y Análisis:** Se captarán clientes por zona y canal objetivo, para luego cerrar un plan comercial si corresponde. Luego se mantendrá la relación con visitas semanales para reposición de mercadería y con posteriores análisis para mantener el negocio saludable, sin altos días de inventario ni mal nivel de servicio.
 2. **P&L:** Si bien, dentro de la etapa de desarrollo de producto, se evalúan costos y precios para optar a la mejor rentabilidad esperada para el negocio, 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.
 3. **Post Despacho:** Se contará con un contacto directo ante cualquier duda o reclamo que se genere por el consumo de los productos.
- **Producción, Abastecimiento y 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.

Recursos

Para poder cumplir con cada actividad clave anteriormente comentada, se debe contar con los recursos necesarios para ello, en donde se definen como claves, lo siguiente:

- 1. Inversión inicial y presupuesto:** Si bien, no se requiere un alto capital para comenzar con el negocio, se debe considerar que para el funcionamiento de éste se debe tener claro el presupuesto que cubrirán las actividades claves a realizar, principalmente enfocadas a promociones, FEE en el caso de que corresponda en algunos clientes, planes comunicacionales, planes de punto de venta, entre otros.
- 2. Desarrollo y producción del producto:** Al analizar los volúmenes estimados para la primera producción y producción de prueba del producto, el pago no es alto para requerir inversión externa. Y para el almacenaje y logística va en función de la venta, por lo que no se debe entregar una garantía previa.
- 3. Recursos Humanos:** De forma inicial, los dueños directos realizarán la totalidad del trabajo, independiente de las áreas, con asesoramiento en aquellas más específicas como Calidad.
- 4. Plataforma Digital:** Se espera contar con una página propia para poder comunicar en mayor medida el producto y realizar un trabajo profundo de marca. Y también, para cualquier contacto de Post Venta. Esta plataforma tendrá el objetivo de que en una segunda etapa pueda ser B2C, con un Community Manager a cargo generando contenido constante e idealmente, pero en una primera instancia, solo será para comunicar.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor se basa en la siguiente oración, que explica y entrega el rol que tendrá no solo el producto, sino la marca en sí.

Para el cliente: “Ofrecer un producto disponible, con una rentabilidad y rotación esperada que aporte al negocio y a la industria de los alcoholes”.

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”.

Relación con Clientes

El proceso y el detalle de la relación que se tendrá con los clientes se detalla en las actividades claves, pero a grandes rasgos y por tipo de cliente, será la siguiente:

1. **Botilleros, Tiendas Especializadas y E-Commerce:** Reunión inicial para presentar el producto, estimar volúmenes y cerrar activaciones semestrales. Una vez funcionando, se realizará una visita semanal para las reposiciones correspondientes. Las ventas son directas y no pasan por Acuerdos Comerciales, pero sí en la reunión inicial se deben cerrar los días de pago, que probablemente serán a 30 días según la ley más actualizada de Chile. (Ley 21131 del 2019)
2. **En una segunda etapa:** Una vez que se cuente con una estimación clara de lo que EMA Blu podría vender, y con un portafolio más amplio, se pueda ir a negociar y cerrar algún acuerdo comercial con las principales cadenas de supermercados, en donde se fije inversiones de: Rebate, merma, centralización, plan promocional y B2B.

Canales

Como bien se comenta en el punto anterior, en una primera etapa se apuntará tanto a clientes de canales Off Trade y On Trade. Por un lado, respecto al canal Off Trade, se apuntarán a los Botilleros, E-Commerce y Tiendas Especializadas, con el objetivo de que en segunda etapa se apunte a los principales Retailers (Supermercados), y respecto al canal On Trade, a los principales Bares y Restaurantes del sector oriente de la Región Metropolitana.

Segmento de Clientes

Si bien el segmento al cuál se apuntará como cliente es el B2B, de igual forma se describirá el segmento B2C, dado que se espera llegar de forma directa en unas próximas etapas.

Segmento B2B Cliente: Inicialmente Clientes botilleros, para luego apuntar al B2C a través de Clientes de última Milla, y finalmente poder llegar a supermercados en una etapa más avanzada. Serán intermediarios para llegar al consumidor final (respaldado por la IM).

Segmento B2C Consumidor: El consumidor tendrá el siguiente perfil (respaldado por la IM): “Hombres y mujeres, profesionales, solteros y casados, entre 25 y 44 años, ABC1, con foco en eventos de tarde, estilo asado o sunsets”.

Estructura de Costos

Se definen como costos los siguientes ítems que se relacionan directamente con el producto:

1. **Producto:** Costos variables que están sujetos a la cantidad a producir, son materias primas, y fabricación externa.
2. **Planes de Marketing y Trade Marketing:** Costos variables sujetos al presupuesto disponible luego de la producción y pagos comerciales a clientes, con el fin de dar a conocer el producto y apoyar a la rotación.
3. **Planes Comerciales:** FEE de inclusiones si es que corresponden, y en un futuro, lo relacionado a los acuerdos comerciales de Retail.

Se tendrá como objetivo eficientar la producción con mayor cantidad a producir con el tiempo.

Fuentes de Ingreso

Se definen como ingresos los siguientes ítems que se relacionan directamente con el producto:

1. **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.

2.3 Análisis FODA

Respecto al análisis FODA, se identificaron las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas para el proyecto de EMA Blu.

- **Fortalezas:** Dada la investigación de mercados realizada, se identificaron vacíos relevantes que afectan directamente al consumo de la Sidra en nuestro país, 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 ésta, y lo que puede entregar principalmente EMA Blu a diferencia de las demás, desde su experiencia hasta su fórmula con los atributos preferidos por los consumidores. **EMA Blu hará que los consumidores se sientan identificados con ella.**
- **Oportunidades:** Actualmente existen grandes fabricantes participando en el mercado de la Sidra, por lo que las oportunidades para EMA Blu están en lograr la cercanía con los consumidores que los grandes fabricantes no han podido realizar. Si bien, las grandes empresas cuentan con la facilidad de tener un mayor alcance, esto es apalancado con otras marcas que le son más relevantes, lo que dejan fuera las marcas menores en su negocio.
- **Debilidades:** Los esfuerzos para EMA Blu de captar participación en el mercado son relevantes, incluso más que los grandes fabricantes, esto porque no se tiene un respaldo de Holding, marca reconocida, y una estructura logística y de almacenamiento robusta. Para lograr lo anterior se requiere de mucho trabajo, inversión y años, lo que no se descarta que se pueda lograr, pero sí se espera que a medida que EMA Blu crezca, se encuentre con obstáculos de estos grandes fabricantes. Lo que se comenta anteriormente y que se describe en la siguiente frase: **“Los esfuerzos para EMA Blu de ganar share es muchísimo mayor a otra compañía ya posicionada y reconocida”.**
- **Amenazas:** Las principales amenazas que se aprecian en el mercado, es que las grandes empresas se encuentran mayormente preparadas ante nuevas leyes o cambios en las leyes actuales que afecten al consumo de bebidas alcohólicas, por ejemplo, ante un aumento en los impuestos de la comercialización de ésta, una PYME como EMA Blu puede verse enormemente perjudicada ya que no se apalanca de otros productos, sino que su fuente de ingreso es únicamente de la Sidra, pero para otras compañías como CCU, pueden jugar con su mix de producto entre bebidas alcohólicas y analcohólicas para verse perjudicados en menor medida.

2.3.1 Estrategia FODA

Tabla 11: Análisis FODA y sus Estrategias

Factores	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor expertise en el mercado de la Sidra. - Foco en la comunicación dado el desconocimiento actual. - Atributos escogidos según la preferencia de lo consumidores. - Marca que busca experiencia e identificación. 	<ul style="list-style-type: none"> - PYME nueva sin respaldo histórico. - No cuenta con estructura logística propia. - Sin infraestructura propia para la producción de Sidra. - Difícil acceso a economías de escala.
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - Aumento del consumo de la sidra en Chile. - Desconocimiento actual del producto. - Tendencia a la saludabilidad y naturabilidad en el consumo. - Grandes empresas se han visto interesadas en el mercado. 	Estrategia FO <ul style="list-style-type: none"> - Mayor comunicación del producto, sus ocasiones de consumo y marca. - Foco de naturabilidad y saludabilidad en la comunicación, con un rol de enseñanza. - Activaciones agresivas de comunicación en la misma ocasión de consumo. - Campañas específicas en estacionalidad fuerte. 	Estrategia DO <ul style="list-style-type: none"> - Al ser PYME se aprovecharán las condiciones comerciales menos agresivas para entrar en los distintos clientes. - La producción limitada puede llegar a asociarse con un producto con rol más "premium". - Se focalizará la comunicación como "expertos" en Sidra apesar de ser una pequeña y nueva empresa, dado que el portafolio está enfocado 100% a la Sidra a diferencia de las demás empresas.
Amenazas <ul style="list-style-type: none"> - Posibles y futuras alzas en impuestos a bebidas alcohólicas. - Aumento en los costos de MMPP por desabastecimiento mundial. - Cambios en el comportamiento y prioridades de consumo ante la crisis social y pandemia reciente. - Grandes empresas se han visto interesadas en el mercado. 	Estrategia FA <ul style="list-style-type: none"> - Se potenciará la línea de productos con 0° grados para equiparar cualquier aumento en los impuestos. - Se buscará la experiencia más que la gran cantidad de ingredientes para frenar cualquier alza en MMPP adicional. - Se buscarán producciones en gramajes mayores para los tragos que sean preparados, para compensar costos en formatos unitarios. 	Estrategia DA <ul style="list-style-type: none"> - Se afrontará la oferta ya existente y la producción limitada y externalizada apuntando a nichos específicos con mayor oportunidad para EMA Blu.

Fuente: Elaboración Propia.

Se concluye que el proyecto cuenta con fortalezas y oportunidades que permiten mitigar sus debilidades y amenazas, en donde se concentran en aprovechar el tamaño e historia de la PYME al ser nueva para toda entrada a los canales esperados, y también a la valoración de productos que van ligado a la tendencia de consumo más saludable y natural sin perder la experiencia deseada por los consumidores de este mercado.

3 Plan de Marketing

3.1 Estrategia de Marca

3.1.1 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.

Y por otro lado, el consumidor final, que si bien, no tendrá atención directa por parte de la PYME, es el foco fundamental para que el proyecto pueda ser viable.

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.

3.1.2 Arquetipos

Tabla 12: El consumidor de Sidra

MICAELA GALEB

◆

32 Años - Vitacura, Santiago
Ingeniera Comercial con un
Diplomado en Marketing

BIO

Micaela es ingeniera comercial con más de 7 años de experiencia, cursó un Diplomado en su área de trabajo y actualmente es Brand Manager de licores reconocidos. Es soltera y disfruta de los eventos de tarde idealmente acompañada de una bebida liviana y refrescante para compartir con sus amigos.

PERSONALIDAD

Introvertido	◆	Extrovertida
Analítica	◆	Creativa
Precavida	◆	Arriesgada
Desordenada	◆	Organizada

OBJETIVOS

Convertirse en Gerente de Marketing en alguna empresa de la industria en la cual actualmente trabaja.

PUNTOS DE DOLOR

A pesar de disfrutar en gran medida de los eventos de tarde, no encuentra un bebestible adecuado que se aline a las necesidades que quiere cubrir en aquellas ocasiones de consumo, tales como: Rrefrescancia, dulzor, gasificación moderada, graduación alcohólica baja, y por sobre todo lo anterior, que la mezcla de sabores le deje una experiencia diferente a consumir los tragos tradicionales.

HABILIDADES

Manejo de RRSS

◆

Motivación

◆

Rápida Adaptación

◆

De constante innovación

◆

Habilidades Sociales

◆

Paciencia

◆

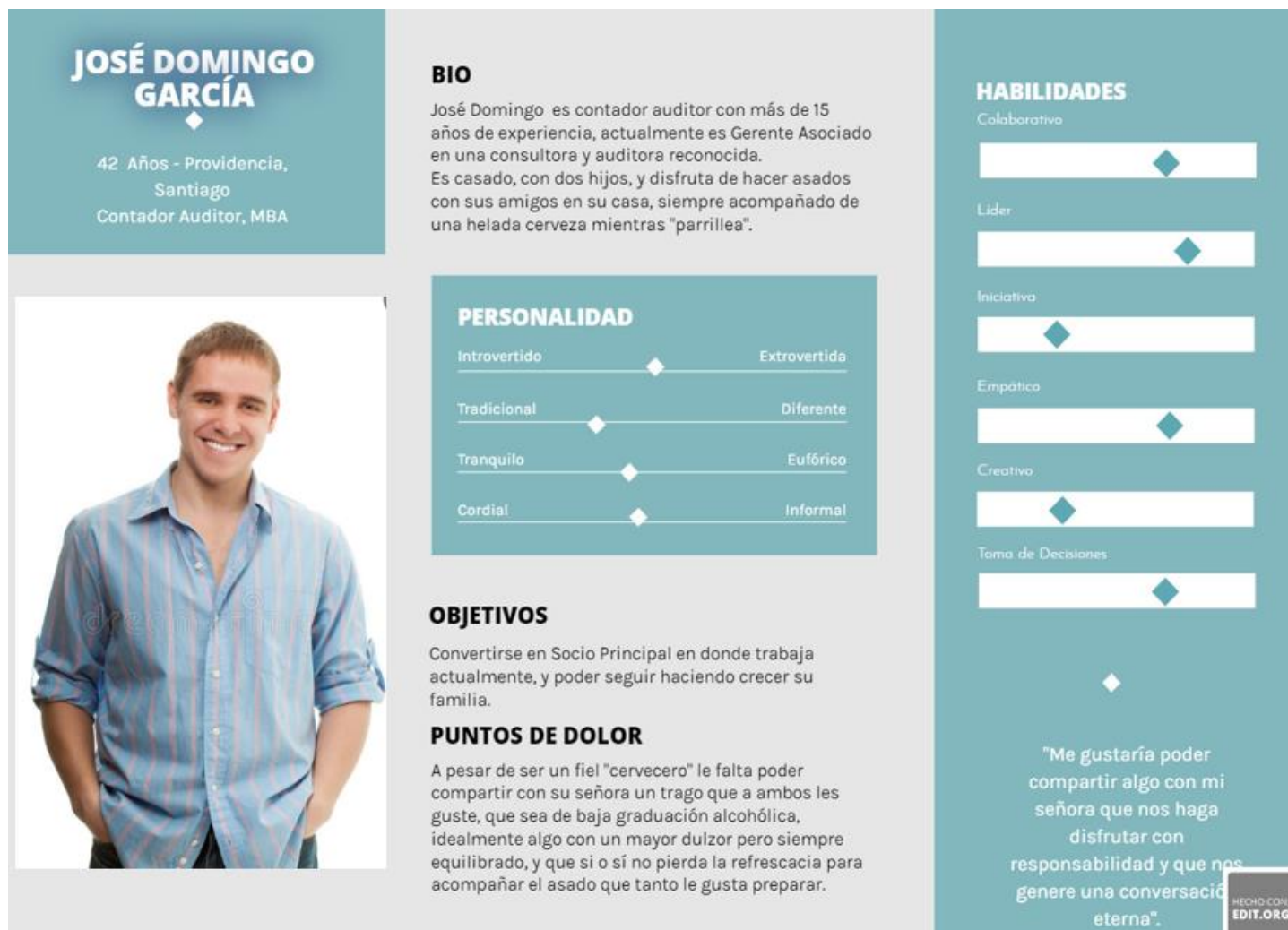
◆

"Me gustan los tragos
frutales y preparados,
creo que hace falta
mucha oferta en el
mercado Chileno"

HECHO CON:
EDIT.ORG

Fuente: Elaboración Propia a través de EDIT.Org

Tabla 13: El potencial consumidor de Sidra



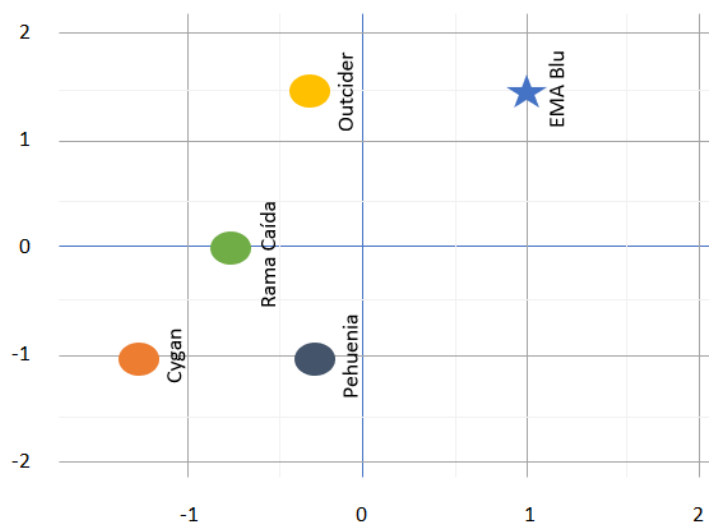
Fuente: Elaboración Propia a través de EDIT.Org

3.1.3 Estrategia de Posicionamiento

Para realizar el mapa de posicionamiento estratégico para EMA BLU, se consideraron los dos siguientes ejes como principales insights obtenidos de la investigación cualitativa:

- ✓ **A nivel de producto (Eje X):** Packaging, y atributos, tales como: Diseño moderno, que genere nostalgia por su historia, dulzor equilibrado, gasificación moderada y graduación alcohólica media.
- ✓ **A nivel de compra y beneficios percibidos (Eje Y):** Ocasión de consumo y experiencia, tales como: Eventos de tarde, preparación en tragos preparados y activaciones en punto de venta, en conjunto del precio esperado.

Tabla 14: Mapa de Posicionamiento Sidra con EMA Blu.



Fuente: Elaboración Propia.

Según lo planteado por Philip Kotler, se decide trabajar bajo la diferenciación. Si bien, EMA Blu espera posicionarse como un producto de calidad, con los atributos esperados por parte de los consumidores y no consumidores, también, se espera que genere un lazo de identificación con los consumidores a través de las distintas experiencias e historia que ésta pueda entregar no solo al momento de su consumo, sino también a través de su diseño.

Dado lo anterior, EMA Blu será trabajada fuertemente con su comunicación y diseño, no solo para darse a conocer como producto (dado el fuerte desconocimiento de la Sidra en Chile), sino también, para darse a conocer con su historia. Lo anterior permitirá una mayor expertise respecto a la llegada al público objetivo dado los vacíos existentes y necesidades capturadas en los insights de la investigación cualitativa, tales como:

- ✓ “Me gustaría algo menos calórico que una cerveza para consumir en los eventos de tarde”.
- ✓ “Me gustaría algo similar al espumante, pero más frutal y dulce”.
- ✓ “Me gustaría consumir algo más saludable y de menor graduación alcohólica”.
- ✓ “No existe mucha alternativa además de la cerveza para comenzar”.

Para la comunicación y experiencia deseada, se trabajará bajo el claim de: “*Mi momento, mi EMA Blu*”, en donde permita hacer sentir identificada a la persona con el momento en que esté compartiendo con una EMA Blu, y que éste sea único a través de la satisfacción de las necesidades no capturadas por las demás Sidras actualmente.

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.

Respecto al precio, se consideró lo siguiente:

- ✓ **Costos:** Directo, producto terminado Casa Güell, almacenaje y despacho Ditucci.
- ✓ **Impuestos:** IVA 19% + ILA 15%.
- ✓ **Inversión en Clientes:** 15%, acuerdo promedio para cadenas de Supermercados.
- ✓ **Margen Cliente:** 32%, margen promedio de la categoría de bebidas alcohólicas.
- ✓ **Posicionamiento de Precio:** Index Price 85% principal competidor Outcider.

Tabla 15: Estructura de costos P&L Canal OFF Trade, Supermercados Tradicionales formato 335cc unitaria.

P&L Canal OFF Trade (Supermercados Tradicionales)			
Sidra 335cc Unitario			
Ventas			
Venta Bruta	842	Pesos	
Descuento Lista	-	Pesos	0%
Solicitud Descuento	-	Pesos	0%
Venta Neta	842	Pesos	
Costos			
Costo Directo	574	Pesos	68%
Margen Directo	268	Pesos	31,8%
Costos Indirectos			
Costo Transformación	-	Pesos	0,0%
Costo Almacenaje	-	Pesos	0,0%
Costo Flete	67	Pesos	8,0%
Costo Indirecto	-	Pesos	0,0%
Margen Bruto	200	Pesos	23,8%
Inversion en Clientes			
Inversion en Clientes	126	Pesos	15%
Margen Comercial	74	Pesos	8,8%
IVA	19,0%		
OTROS IMPUESTOS	15,0%		
Características			
Caja	1		UN
Unidad/Caja	1		UN
Kg/Unidad	1,34		Kg
Kg/Caja	1,34		Kg
Precios y Costos ICB			
Precio/Unidad	842		Pesos
Costo Directo/Unidad	574		Pesos
Precio/Kg	628		Pesos
Costo/Kg	428		Pesos
Objetivos			
Margen Cliente	31,9%		
PVP	1.690		Pesos

Fuente: Elaboración Propia.

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.

Respecto al precio, se consideró lo siguiente:

- ✓ **Costos:** Directo, producto terminado Casa Güell, almacenaje y despacho Ditucci.
- ✓ **Impuestos:** IVA 19% + ILA 15%.

- ✓ **Inversión en Clientes:** 15%, acuerdo agresivo.
- ✓ **Margen Cliente:** 50%, margen promedio de la categoría de bebidas alcohólicas.
- ✓ **Posicionamiento de Precio:** Index Price 85% principal competidor Outcider.

Tabla 16: Estructura de costos P&L Canal OFF Trade, Supermercados Especializados, formato 335cc unitaria.

P&L Canal OFF Trade (Supermercados Especializados)			
Sidra 335cc Unitario			
Ventas			
Venta Bruta	990	Pesos	
Descuento Lista	-	Pesos	0%
Solicitud Descuento	-	Pesos	0%
Venta Neta	990	Pesos	
Costos			
Costo Directo	574	Pesos	58%
Margen Directo	416	Pesos	42,0%
Costos Indirectos			
Costo Transformación	-	Pesos	0,0%
Costo Almacenaje	-	Pesos	0,0%
Costo Flete	79	Pesos	8,0%
Costo Indirecto	-	Pesos	0,0%
Margen Bruto	337	Pesos	34,0%
Inversion en Clientes			
Inversion en Clientes	149	Pesos	15%
Margen Comercial	188	Pesos	19,0%
IVA	19,0%		
OTROS IMPUESTOS	15,0%		
Características			
Caja	1		UN
Unidad/Caja	1		UN
Kg/Unidad	1,34		Kg
Kg/Caja	1,34		Kg
Precios y Costos ICB			
Precio/Unidad	990		Pesos
Costo Directo/Unidad	574		Pesos
Precio/Kg	739		Pesos
Costo/Kg	428		Pesos
Objetivos			
Margen Cliente	49,6%		
PVP	2.690		Pesos

Fuente: Elaboración Propia.

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.

Respecto al precio, se consideró lo siguiente:

- ✓ **Costos:** Directo, producto terminado Casa Güell, almacenaje y despacho Ditucci.
- ✓ **Impuestos:** IVA 19% + ILA 15%.
- ✓ **Inversión en Clientes:** No se considera dentro de la estructura de costos.
- ✓ **Margen Cliente:** 55%, margen promedio de la categoría de bebidas alcohólicas.
- ✓ **Posicionamiento de Precio:** Index Price 85% principal competidor Outcider y cervezas.

Tabla 17: Estructura de costos P&L Canal ON Trade, Bares y Restaurantes, formato 335cc unitaria.

P&L Canal ON Trade (Bares)			
Sidra 335cc Unitaria			
Ventas			
Venta Bruta	1.090	Pesos	
Descuento Lista	-	Pesos	0%
Solicitud Descuento	-	Pesos	0%
Venta Neta	1.090	Pesos	
Costos			
Costo Directo	574	Pesos	53%
Margen Directo	516	Pesos	47,3%
Costos Indirectos			
Costo Transformación	-	Pesos	0,0%
Costo Almacenaje	-	Pesos	0,0%
Costo Flete	87	Pesos	8,0%
Costo Indirecto	-	Pesos	0,0%
Margen Bruto	429	Pesos	39,3%
Inversion en Clientes			
Inversion en Clientes	-	Pesos	0%
Margen Comercial	429	Pesos	39,3%
IVA	19%		
OTROS IMPUESTOS	15,0%		
Características			
Caja	1		UN
Unidad/Caja	1		UN
Kg/Unidad	0,335		Kg
Kg/Caja	0,335		Kg
Precios y Costos ICB			
Precio/Unidad	1.090		Pesos
Costo Directo/Unidad	574		Pesos
Precio/Kg	3.254		Pesos
Costo/Kg	1.713		Pesos
Objetivos			
Margen Cliente	54,7%		
PVP	3.290		Pesos

Fuente: Elaboración Propia.

4 Plan de Operaciones Resumen

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

Respecto a la operación del proyecto presentado, está enfocada en la adquisición y utilización de recursos de personas, capital y materiales, con una relevante externalización de las áreas de producción y logística con los proveedores Casa Güell y Dituci.

Detalle de recursos a considerar:

- ✓ **Personas:** Recursos humanos, trabajadores que para el primer año son 3 integrantes.
- ✓ **Capital:** Aportado por las socias.
- ✓ **Insumos y Otros Servicios:** Externalizados, producción, logística y almacenamiento.

Respecto a la cadena de valor de Michael Porter, se identificarán las actividades primarias y secundarias que representan a la PYME, las cuales generarán valor tanto al cliente como a la empresa.

Actividades Primarias:

- ✓ **Producción:** Tercerizada con Casa Güell, cumpliendo con los estándares exigidos de calidad y producción.
- ✓ **Ventas y Marketing:** Realización de campañas agresivas para la comunicación del producto y marca.
- ✓ **Logística Externa:** Distribución tercerizada a través de Dituci, con el objetivo de que sea propia en las próximas etapas.

Actividades Secundarias:

- ✓ **Infraestructura:** No será propia en las primeras etapas dada la externalización comentada en los puntos anteriores.
- ✓ **Logística Interna y Actividad Operacional:** Ejecutada por el personal de Casa Güell.
- ✓ **Tecnología:** Maquinarias necesarias para la producción de EMA Blu, tal como se comenta, no sería propia inicialmente.
- ✓ **Contabilidad y RRHH:** Área encargada para que la PYME funcione correcta y eficientemente.

Respecto al organigrama, para el primer año existirá un apoyo para el área de ventas además de las dos socias principales, y para el segundo año, esperando que las estimaciones de ventas estén correctas y exista el crecimiento esperado, se considerarán además, dos personas adicionales para apoyar las área de finanzas y marketing.

5 Plan Financiero y de Riesgos Resumen

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

Respecto al análisis, se consideraron distintos supuestos para la evaluación de los distintos escenarios y la siguiente estructura de tasa de descuento:

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%

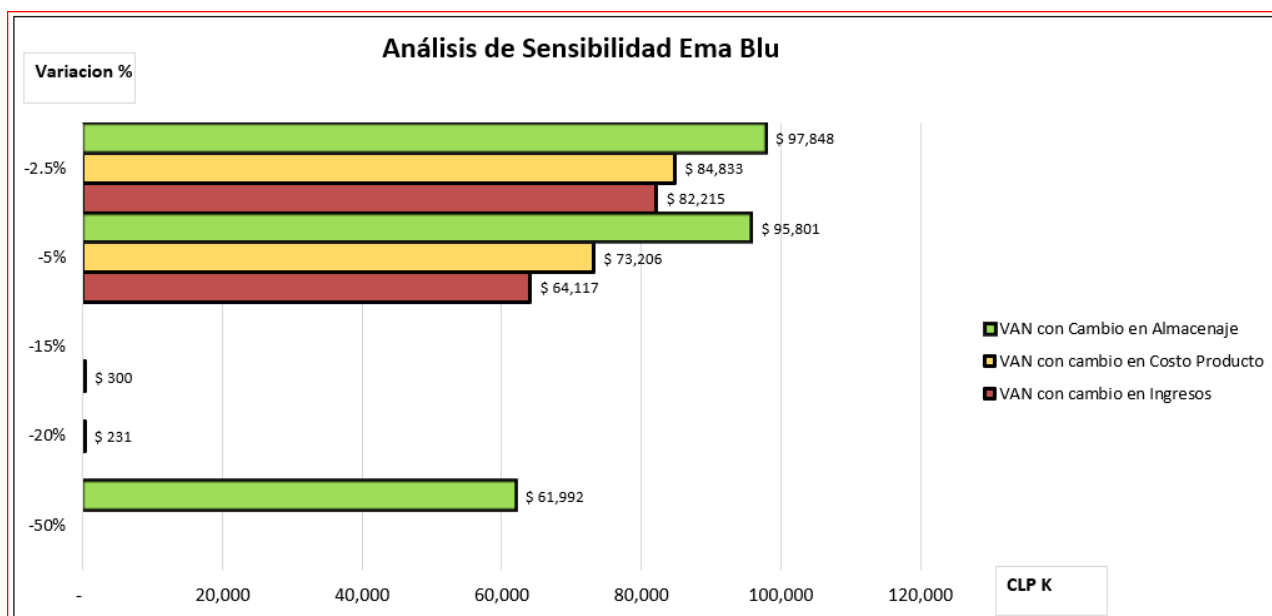
Tasa de decuento operacional	
Ke + Premio Liquidez y Emprendimiento	15.05%
E	100%
D	0%
kd	14.76%
Tasa de decuento operacional	15.05%

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

Resultados obtenidos

- ✓ **Escenario Base:** Utilidad sobre las ventas al año 2026 de un 8,11%, VAN de M\$99. El FFCC 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%.
- ✓ **Escenario 1:** Con una reducción del 2,5% en el precio unitario en ambos canales analizados, se obtiene una utilidad sobre las ventas al año 2026 de un 6,94%, VAN de M\$82.
- ✓ **Escenario 2:** Con una reducción del 5% en el precio unitario en ambos canales analizados, se obtiene una utilidad sobre las ventas al año 2026 de un 5,65%, VAN de M\$64.
- ✓ **Escenario 3:** Con un incremento del 2,5% en el costo del producto en ambos canales analizados, se obtiene una utilidad sobre las ventas al año 2026 de un 6,97%, VAN de M\$84.
- ✓ **Escenario 4:** Con un incremento del 5% en el costo del producto en ambos canales analizados, se obtiene una utilidad sobre las ventas al año 2026 de un 6,07%, VAN de M\$63.
- ✓ **Escenario 5:** Con un incremento del 2,5% en el costo de almacenamiento en ambos canales analizados, se obtiene una utilidad sobre las ventas al año 2026 de un 7,97%, VAN de M\$98.
- ✓ **Escenario 6:** Con un incremento del 5% en el costo de almacenamiento en ambos canales analizados, se obtiene una utilidad sobre las ventas al año 2026 de un 7,81%, VAN de M\$96.

Luego, al realizar un análisis de sensibilidad respecto a los riesgos detectados, disminución en los ingresos, aumento en los costos del producto y aumento en los costos de almacenamiento, se concluye lo siguiente:



- ✓ **Escenario A:** Disminución del 15% en el precio de venta, VAN levemente superior a \$0.
- ✓ **Escenario B:** Incremento del 20% en el costo del producto, VAN levemente superior a \$0.
- ✓ **Escenario C:** Incremento del 50% en el costo de almacenamiento, VAN levemente superior a \$0.

Dado lo anterior, 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 y Recomendaciones

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

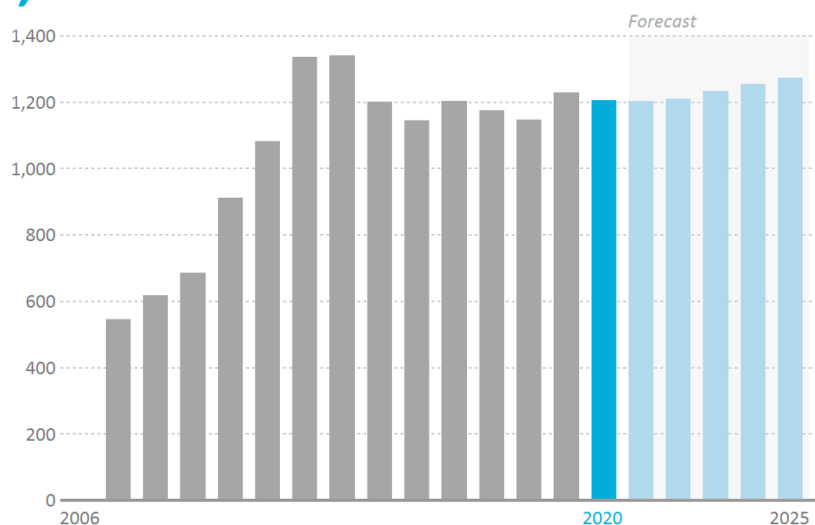
Como respaldo a lo comentado en el contenido de Tamaño de Mercado, se deja como respaldo toda información obtenida de los estudios de Euromonitor respecto al consumo de la Sidra en Chile.

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

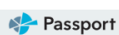
Categorization Type	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Off-Trade Volume %	97.3	97.3	97.4	97.4	97.5	98.2
On-Trade Volume %	2.7	2.7	2.6	2.6	2.5	1.8



© 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

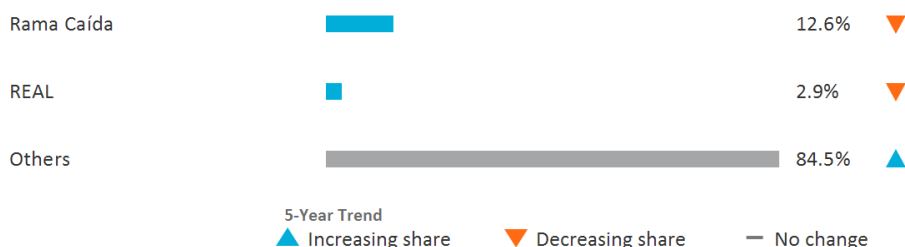
Company	Total Volume Sales	% CAGR Growth
Prosud SA	151.5	-1.2
Abastecedora del Comercio Ltda	35.2	-0.7
Others	1,014.8	1.5



© 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.



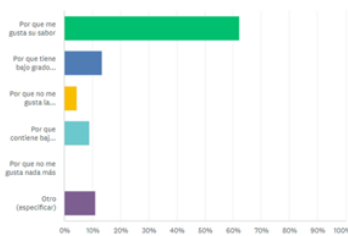
Finalmente, y como antes se comenta, se encuentran altos niveles de quiebras en ciertos fabricantes, por un lado, Cygan 100% quebrado, y marcas importadas con quiebras parciales en sabores y cantidad por sabor.

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

Producto

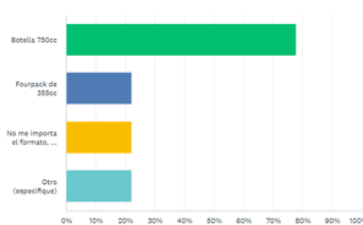
Si consumes sidra, porqué lo haces?

Respondidas: 45 Omitidas: 124



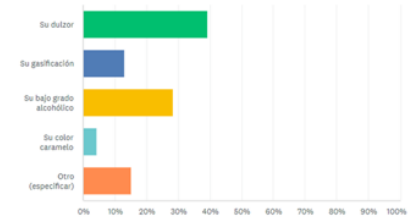
Si respondiste sí, qué formato consumes? En otros por favor comentar el porqué.

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.

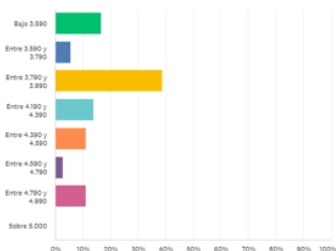
*Comentario adicional: Sugerencia saborizada.

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

Precio

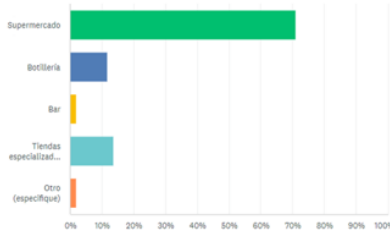
Si estás dispuesto a consumir sidra, cuánto estarías dispuesto a pagar por un fourpack de 355cc?

Respondieron: 30 Ignoraron: 4



En dónde comprarías una sidra? Formato fourpack.

Respondidas: 110 Omitidas: 59



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	\$1.999	Pera, Flor de sauco y Frutas Silvestres
Outsider	Nacional	Botella 330cc (Unitario y Fourpack)	\$1.890	Regular y Ámbar
Cygan	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 23:28 [Ver as respuestas](#) [Adicionar la](#)

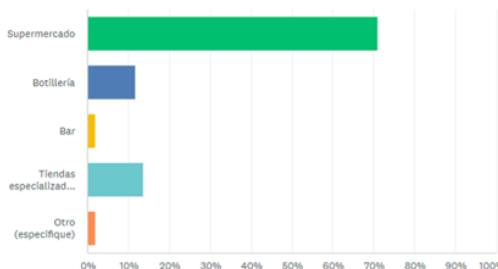
Principales conclusiones:

- 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

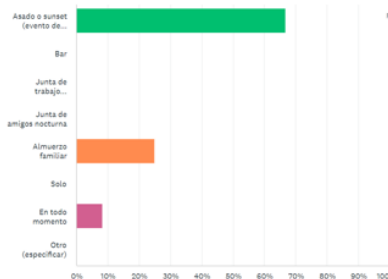
En dónde comprarías una sidra? Formato fourpack.

Respondidas: 110 Omitidas: 59



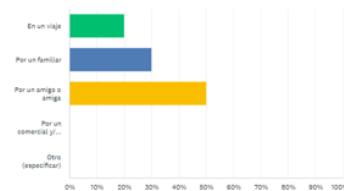
Si consumes sidra, cuándo lo realizas?

Respondieron: 12 Ignoraron: 28



Si consumes sidra, Cómo la descubriste?

Respondieron: 10 Ignoraron: 30



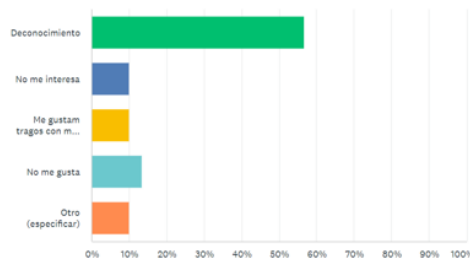
Principales conclusiones:

- 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. Píscoleros.
 - 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.	“Sí 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 coin 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 tiro 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



Drukkin

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%