

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Vino de miel Chmiel

Proyecto de consultoría para la empresa Chmiel

Entregado como requisito para la obtención del título de
Master en Administración de Empresas MBA

Juan de Vries, 277691

Ornella Galdo, 174092

Federico Verdier, 248427




Tutor: Agustín Napoleone

2022

Declaración de Autoría

Nosotros, Juan de Vries, Ornella Galdo, y Federico Verdier, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras se realizaba el trabajo final de la carrera Master en Administración de Empresas MBA;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Firma	Aclaración	Fecha
	Ornella Galdo	5/9/2022
	Juan de Vries	5/9/2022
	Federico Verdier	5/9/2022

Resumen Ejecutivo

La hidromiel, también llamada vino de miel o *mead* en inglés, es una bebida alcohólica producto de la fermentación de la miel, agua y jugo de frutas. El Vino de Miel de Chmiel es una bebida de excelente calidad destacándose por ser una bebida natural que cuenta con todas las propiedades de la miel. Tanto la marca como el producto destacarán su aporte al cuidado de las abejas y el medio ambiente a través de su actividad apícola, siendo el compromiso social y la sustentabilidad cada día motivos con mayor peso en las preferencias por parte de los consumidores.

El mercado a captar es la población de Uruguay de 18 a 60 años residiendo en la región metropolitana, de clase social M+, A-, y A+, que a través de encuestas y *trial run* indican que comprarían y consumirían el producto. Con esta segmentación se alcanza un SOM de 53.366 personas. De acuerdo al análisis de mercado realizado, se identifican dos segmentos dentro del mercado objetivo en base a sus ocasiones de consumo. Para cada uno de estos se plantean distintos canales de ventas y presentación del producto. Estos puntos serán los supermercados y licorerías con un 80% de las ventas, otras tiendas minoristas con un 10% de las ventas, y bares y restaurantes con el restante 10%. Se estiman ventas por U\$S 81.000 al año 1, alcanzando los U\$S 646.000 al año 5. El producto se venderá aplicando un 120% de margen sobre el costo de venta, alcanzando así un precio de venta al público de \$480. Se tiene en cuenta la segmentación realizada por ocasión de consumo para analizar la competencia existente en el mercado.

Se analizaron las inversiones requeridas en los primeros cinco años (maquinaria, tanques, publicidad, distribución), siendo el total de la inversión en el año 0 de U\$S 31.000, U\$S 36.000 en el año 2, U\$S 18.000 en el año 3, y finalmente U\$S 9.000 en el año 4, todas provenientes de fondos propios. A su vez se evaluó la viabilidad del mismo considerando una tasa de retorno requerida por los accionistas del 15%. El flujo de fondos realizado arrojó un VAN de U\$S 91.301 y una TIR de 35%, concluyendo que el proyecto es viable ya que el VAN es mayor a cero y la TIR es superior a la TRR, con un período de repago de 4,6 años. Finalmente, se analizó el riesgo del proyecto realizando dos análisis de sensibilidad de las variables cantidad y precio, y sus costos variables y fijos. El VAN alcanza un valor 0 cuando tanto el precio como el volumen de ventas disminuyen un 10% (manteniendo fija la otra variable) y cuando se incrementan en un 20% los costos variables (manteniendo los costos fijos), o aumentan en un 27% los costos fijos (a iguales costos variables). Se concluye por lo tanto que el riesgo del proyecto es medio.

Este emprendimiento de hidromiel surge debido a una antigua receta familiar la cual emigró desde Polonia en 1922, y fue perfeccionada de generación en generación dentro de la familia Chmiel. El principal valor agregado de esta bebida radica principalmente en que la materia prima esencial es la miel natural proveniente de los apiarios de la familia Chmiel que se encuentran estratégicamente ubicados en zonas libres de contaminantes lo que resulta en un producto final de alta calidad y atractivo para los consumidores por esta razón. Esta familia ha trabajado con las abejas por más de 100 años y están fuertemente comprometidos a su cuidado y desarrollo, destacando importancia de las abejas a nivel del ecosistema ya que las mismas intervienen en la polinización de un tercio de los alimentos del planeta, siendo Chmiel una empresa con un enfoque sustentable y de compromiso social.

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	3
1. 6	
1.1. Definición del problema	6
1.2. Sector específico de la empresa	7
1.3. Análisis de los grupos de interés	7
1.4. Análisis de la intensidad competitiva	8
1.5. Análisis de tendencias y variables críticas	8
1.6. Cadena de valor	9
1.7. Mercado	9
1.8. Comportamiento y perfil del cliente	10
1.9. Competencia	11
1.10. Oportunidades y Amenazas	11
2. 11	
2.1. Segmento(s) de mercado objetivo	12
2.2. Propuesta de valor	12
2.3. Canales de distribución	13
2.4. Relación con los clientes	13
2.5. Modelo de ingresos	14
2.6. Recursos clave para la propuesta de valor	14
2.7. 14	
2.8. Socios clave para el modelo de negocios	14
2.9. Estructura de costos	15
2.10. Fortalezas y debilidades	15
3. 16	
3.1. Conclusiones del análisis	16
3.2. Alternativas identificadas para resolver el problema	16
3.3. Análisis de las alternativas propuestas	16
3.4. Alternativa seleccionada y justificación	17
4. 19	
4.1. Segmentos de mercado objetivo	19
4.2. 19	
4.3. Desarrollo de los canales	19
4.4. Presentación de instrumentos de publicidad, promoción.	20
4.5. Propuesta de diseño organizativo consistente con modelo y entorno	21
4.6. Diseño de alianzas clave y gestión de los vínculos con socios clave	22
4.7. Diseño básico de operaciones clave: venta, distribución, producción, inventarios	22
4.8. Identificación de inversiones , infraestructura, maquinaria, etc.	23
4.9. Dimensionamiento de recursos acorde a las decisiones de implementación	23
4.10. Grupo conductor de la implementación	23
4.11. Impacto en los grupos de interés	24
4.12. Aseguramiento de la sostenibilidad del modelo	24
5. 25	
5.1. 25	
5.2. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos	25
5.3. Proyección de flujos de ingresos y egresos	26
5.4. Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido	26

5.5.	Evaluación del riesgo	26
5.6.	Sensibilidad a variables críticas	27
BIBLIOGRAFÍA		28
ANEXOS		30
1.	Anexo 1– Acuerdo de alcance con la empresa	30
2.	Anexo 2 – Aspectos interesantes fuera de alcance del plan	32
3.	Anexo 3 – Modelo de Osterwalder Actual y Futuro	33
4.	Anexo 4 - Proceso de validación de propuesta de valor.	35
5.	Anexo 5 – Tabla de Grupos de Interés	38
6.	Anexo 6 – Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter	40
7.	Anexo 7 – Entrevistas	42
8.	Anexo 8 – Encuestas	44
9.	Anexo 9 – Identificación de nuevos segmentos y canales de venta	45
10.	Anexo 10 - Matriz de Riesgo	46
11.	Anexo 11 – Estimación de mercado	47
12.	Anexo 12 – Modelo Económico Financiero	48
13.	Anexo 13 – Formación de precio de venta	53
14.	Anexo 14 – Puntos de venta	54
15.	Anexo 15 – Objetivos de marketing y ventas	56
16.	Anexo 16 – Detalle de inversiones en publicidad y promoción	57
17.	Anexo 17 – Buyer persona	58

1. Identificación de la oportunidad o problema

1.1. Definición del problema

Según un estudio realizado por KPMG en abril de 2022, existe una macro tendencia global de las empresas hacia una construcción de confianza bajo un propósito. Dicho en otras palabras, los consumidores eligen cada vez más las marcas que rigen su actividad dirigida a soluciones medioambientales, sustentabilidad, ética laboral, equidad, inclusión, diversidad, entre otras. Estos elementos brindan cada vez más fundamentos a las empresas para diseñar modelos de negocios que generen confianza y lealtad en los clientes.

Entre los principales resultados arrojados por estudios de IBM y NRF, el 44% de los encuestados considera la sustentabilidad como un factor de compra determinante (productos sustentables relacionados al empaque, forma en que se produce el bien, materia prima, y mano de obra empleada), el 62% está dispuesto a cambiar sus hábitos de compra si esto significa un impacto positivo en el medioambiente, y un 70% ve con buenos ojos pagar más por productos de estas características (KPMG, 2022).

Por otro lado, la empresa líder en nutrición Kerry, reveló que las exigencias de los consumidores en materia de sustentabilidad están creciendo rápidamente, sobre todo en productos alimenticios y bebidas. Esa tendencia es mayor en América Latina que en la media global (73% vs 57%), demostrando el peso del asunto en la región (KPMG, 2022).

De esta manera, en el departamento de Florida en el año 2019 surge el emprendimiento familiar Chmiel llevado adelante por tres emprendedores, familiares entre sí, los cuales detectan una nueva oportunidad de negocio vinculado a la apicultura. Se trata de la elaboración de hidromiel a partir de una receta familiar que fueron conservando y perfeccionando de generación en generación hasta alcanzar a un producto nuevo, diferente e innovador con el valor agregado de poder ser una marca comprometida con la sustentabilidad y el compromiso social.

Por otro lado, se registra en los últimos años un cambio en los gustos de los consumidores uruguayos según datos arrojados por entrevistas y *trial run* llevados a cabo por los mismos emprendedores y quienes realizaron el presente trabajo. Estos consumidores, demandan cada vez más nuevas bebidas por fuera de lo tradicional, y están dispuestos a probar nuevas experiencias que desafíen los sabores “de siempre”. Además de esto, buscan aquellas que presenten algún valor diferencial, o valor agregado (Ver anexo 7).

Junto con lo anteriormente mencionado, con el aumento de la demanda en torno al 7% anual de este producto a nivel mundial (Fortune Business Insights, 2021), surge la posibilidad de emprender un estudio de mercado. En este sentido, los emprendedores solicitan dicho trabajo para generar información de la demanda, segmentos de mercado a considerar, así como también recomendaciones sobre viabilidad del negocio a gran escala para poder lograr que el emprendimiento se desarrolle.

1.2. Sector específico de la empresa

El emprendimiento se encuentra dentro del sector de bebidas alcohólicas. Debido a que no existen otras hidromieles formalmente comercializadas, se podría decir que actualmente es la única disponible en Uruguay. Debido a que el sector de bebidas alcohólicas es sumamente complejo y competitivo y siendo la ocasión de consumo el factor determinante de la segmentación, se identifica el sector como el de las bebidas alcohólicas consumidas tanto en el hogar como en reuniones sociales. Según la investigación de hábitos y comportamiento de consumo de alimentos en Uruguay, realizada por Opción Consultores en el 2020, en estas categorías los más consumidos en Uruguay son los vinos y cervezas. Este mercado según diario El País (2019), fue de unos 64 millones de litros de vino, y unos 102 millones de litros de cerveza.

1.3. Análisis de los grupos de interés

1.3.1 Grupos de interés internos

Dueños o accionistas: los dueños financian el negocio y lo dirigen. Esta asociación presenta un perfil de índole familiar, traspasando conocimientos y capital de una generación a otra. Esto se da debido a que el negocio surge a través de la actividad familiar original vinculada a la apicultura.

Colaboradores: hasta el momento, los mismos socios son quienes se encargan de todas las tareas de la empresa pero se considera que en el futuro cercano se realizarán contrataciones de personal para poder cumplir con los objetivos propuestos a medida que la producción aumente. Si bien no se necesitará personal específicamente capacitado, se demandará experiencia en el sector alimenticio, para facilitar el cumplimiento de normas bromatológicas.

1.3.2 Grupos de interés externos

Clientes/Usuarios: el producto es actualmente consumido por un amplio espectro de clientes ya que personas desde los 18 años en adelante, y de estratos sociales medios a altos consumen hidromiel. El aumento del consumo de alcohol, sobre todo en los jóvenes, ha generado un incremento en la demanda de las producciones de bebidas alcohólicas en Uruguay (Junta Nacional de Drogas y Observatorio Uruguayo de Drogas, 2019). Si bien el perfil de los consumidores de hidromiel difiere según la intensidad del consumo del producto, la franja más consumidora son mujeres residentes en el área Metropolitana, y con un nivel socioeconómico medio-alto.

Competencia : como se detalla en el punto 1.9, la competencia es identificada en base a las bebidas que son escogidas durante las mismas ocasiones de consumo. Estas son principalmente las empresas comercializadoras de cervezas, vinos y espumantes.

Proveedores : la materia prima básica es la miel, la cual se adquiere de la misma familia y se considera que no será limitante. Hay otros productos que serán necesarios para la elaboración, como agua, levaduras, frutas, y elementos de envasado, productos de fácil acceso en el mercado. En cuanto a la producción de la hidromiel, esta comparte insumos con los sectores de las cervezas, espumantes y vinos principalmente, por lo que comparten gran cantidad de proveedores del sector. Al momento de la producción, un aspecto esencial es contar con depósitos donde contener la hidromiel. Hay tres materiales que predominan en el sector: piletas de hormigón (construidas en el lugar), tanques de

acero inoxidable y barricas de madera. Esta hidromiel se almacena en tanques de acero y los proveedores de los mismos son firmas nacionales (ALTIX SA, INCO SA, CIR SA) o extranjeras (DELLA TOFFOLA, y DEFRANCESCHI). Las etiquetas son producidas en su totalidad en el país, siendo las más relevantes RREtiquetas e Imprimex.

Instituciones financieras: tales como el Banco de la República O. del Uruguay (BROU), Banco Bilbao Vizcaya (BBVA), Banco Itaú, Banco Santander, Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (HSBC), entre otros.

Grupos de presión: formados por aquellas organizaciones que luchan contra el alcoholismo. Existen en el Uruguay diversas sociedades enfocadas en esta lucha, como ser “Alcohólicos Anónimos”, “Manantiales”, etc. Otro grupo de presión es la prensa, que en diversas ocasiones reluce las desventajas de consumir bebidas alcohólicas. También se considera con una presión positiva, a aquellos grupos en favor del medio ambiente y las producciones sostenibles en base a las abejas; factor de gran importancia en la naturaleza.

Medios de comunicación: juegan un rol importante en cuanto a la promoción de los productos. Los más importantes son la televisión, redes sociales, web, prensa escrita y radial, entre otras.

Gobierno: tiene el poder de habilitar la actividad de la empresa. Influye también de forma negativa desalentando el consumo de alcohol, o de manera positiva colabora fomentando los productos locales, naturales, artesanales, etc. Ver en anexo 5 el diagrama de poder e influencia de cada grupo (mapa de grupos de interés).

1.4. Análisis de la intensidad competitiva

Si bien existe un bajo poder de negociación de proveedores en la industria, las altas amenazas de nuevos ingresos, alto poder de negociación de los compradores y una alta amenaza de los productos sustitutos, se concluye que la intensidad competitiva es alta. Si bien el análisis de la intensidad competitiva no es positivo, según las entrevistas realizadas (anexo 7) existe un mercado en desarrollo donde los compradores exigen cada vez nuevos productos, donde buscan satisfacer su constante necesidad de productos distintos a lo convencional. Ver análisis de la intensidad competitiva en anexo 6.

1.5. Análisis de tendencias y variables críticas

Según entrevistas realizadas a Juan Andrés Ravecca (gerente general de Kinko, y dueño del Pub Vasca), y Matías Massardi (dueño de Maridaje, distribuidora y vendedora de bebidas alcohólicas directa al público), se registra en los últimos años un cambio en los gustos de los consumidores uruguayos. Estos demandan cada vez más nuevas bebidas por fuera de lo tradicional, y están dispuestos a probar nuevas experiencias que desafíen los sabores ya conocidos. Productos que presenten algún valor diferencial o valor agregado como historias interesantes detrás de los mismos, tragos de autor, nuevos maridajes, son atributos buscados por algunos segmentos de clientes, los cuales crecen año a año. Es por esto que quienes se encuentran atendiendo al cliente final, están en búsqueda de nuevos productos que puedan satisfacer a estos segmentos. Los clientes están aumentando el consumo en base a ocasiones o experiencias, tales como ferias o comidas específicas, restaurantes emergentes y otros eventos

innovadores. También se detecta una mayor demanda sobre bebidas libres de gluten, productos naturales y artesanales.

En una entrevista con Pablo Calvete, distribuidor de Freixenet, se recalca la importancia de los supermercados y licorerías en el sector de los espumantes, donde estos canales representan un 80% de las ventas. También indica que el consumo de estas bebidas se encuentra en un proceso de desestacionalización, dado que los clientes demandan frecuentemente en épocas donde usualmente la demanda era menor (Ver anexo 7).

Otra tendencia es la desarrollada en el punto 1.1, donde se identifica que se encuentra en aumento la demanda por productos naturales y sustentables que apoyen causas de importancia como el cuidado del medio ambiente y marcas que compartan valores personales con los clientes.

1.6. Cadena de valor

- Producción de miel: apicultores especializados producen miel natural en Uruguay, insumo principal para la hidromiel.
- Comercialización de miel: la miel es producida por la misma familia, siendo esta comercializada entre la empresa productora y la fábrica de la bebida.
- Producción: se produce hidromiel según la receta específica. Este es un proceso que tarda cerca de 20 días debido a la fermentación natural que se produce. La producción finaliza con el embotellado, etiquetado y empaque del producto final.
- Depósito y distribución: la mercadería se almacena en la misma fábrica esperando su distribución. La distribución actualmente se realiza por los propios emprendedores.
- Comercialización al cliente final: el cliente encuentra esta bebida en el mercado interno de Uruguay, según el canal deseado. Los canales hoy son: bares, ferias o compra directa por redes sociales.
- Post consumo: el canal de comunicación queda abierto con los clientes en caso de que presenten consultas o deseen interactuar con la empresa.

1.7. Mercado

El mercado mundial de hidromiel o *mead* en inglés, se estimaba en unos USD 432.4 millones en el 2020, esperando que crezca a USD 1.628 millones para el 2028 (*Fortune Business Insights*, 2021). Esta bebida ha tenido un gran impulso en los últimos años gracias a series y películas reconocidas de la época medieval, en donde en varias ocasiones se ve a los protagonistas consumir hidromiel. *Global Mead Beverages Market* proyecta un crecimiento en el mercado de la hidromiel a nivel mundial del 7% anual (*Technavio research*, 2018). Según AMMA (*American Mead Makers Association*) es una de las bebidas con mayor crecimiento en Estados Unidos evaluado en cantidad de nuevos productores, ya que en 2003 había solamente 30, 300 en 2016 y 520 en 2017, representando un 73% de crecimiento entre el año 2016 y 2017. Como ejemplo, en una entrevista realizada en el 2019 por *IWSR a Master of Malts* quien es considerado líder a nivel mundial en venta online de bebidas alcohólicas, identifican a

la hidromiel dentro de las 5 bebidas con mayor crecimiento en demanda, manteniendo una tasa de crecimiento ese año de un 65%.

Las industrias elaboradoras de hidromiel se encuentran mayoritariamente en EEUU y en Europa, pero últimamente se registra un aumento en países como India, Tailandia, Japón, Islandia, Israel y México. El número de fabricantes en otras partes del mundo ha ido en aumento (ejemplo Chile), sin embargo, el conocimiento del producto es escaso. En cuanto a los canales de distribución a nivel mundial, un 52% aproximadamente se comercializa en mercados de especialidades, seguido por los supermercados, y los canales online.

Dentro de los estilos de productos elaborados se identifican principalmente 2: 1) hidromieles tradicionales, las cuales sus ingredientes principales son agua y miel y 2) hidromieles frutales las cuales intentan captar clientes más jóvenes quienes demandan nuevos y distintos sabores. Ejemplos son hidromieles elaboradas con sidra de manzana, café, chocolate y otras frutas.

La tendencia al consumo de alimentos saludables podría permitir un impulso a la hidromiel, dadas las características de la miel en sí misma, como ser un producto libre de gluten, artesanal y natural. Según Nielsen (2015) la tendencia hacia el consumo saludable y la búsqueda del bienestar va cada vez más en aumento. A nivel mundial entre 2012 y 2014 los productos saludables superaron a las ventas de los productos no saludables, siendo en Latinoamérica los resultados aún mayores: 16% las categorías saludables y 7% las indulgentes.

La industria de la hidromiel es casi inexistente en Uruguay, tan solo se encuentran algunos productos artesanales realizados a baja escala, siendo estos principalmente productos con características más similares a la cerveza artesanal. La hidromiel de Chmiel es la única que es comercializada cumpliendo los requisitos legales, y es única en su tipo ya que se creó una bebida similar a un espumante, o un vino blanco gasificado. Debido a la ausencia de datos, a modo de comparar con un producto de similares características, el mercado de vinos espumosos en Uruguay es de unos 437.500 litros anuales (Datos promedio del 2020/2021 del INAVI).

1.8. Comportamiento y perfil del cliente

Se pueden identificar actualmente dos tipos de clientes del Vino de miel Chmiel, a partir de las investigaciones llevadas adelante como *trial run* (anexo 4), e información recopilada de la empresa.

En primer lugar, personas mayormente jóvenes y de mediana edad que les gusta socializar, juntarse con amigos y experimentar nuevas experiencias y sabores. Son personas curiosas que se ven atraídas cuando salen al mercado nuevas opciones. Como característica complementaria, utilizan redes sociales y frecuentemente realizan compras a través de estas, canal que experimentan al momento de investigar o comprar el vino de miel. Ver *Buyer Persona* en anexo 17.1.

Por otro lado, tenemos a las personas de amplio rango etario que le gusta compartir momentos más relajados con sus amigos y familia en la comodidad del hogar o de lugares que le son familiares. Estos consumidores son más reacios a probar nuevas bebidas, pero una vez que tienen la posibilidad de degustar, o se enfrentan al producto como por ejemplo en ferias y degustaciones, adquieren el producto y usualmente repiten su compra. Ver *Buyer Persona* en anexo 17.2.

1.9. Competencia

La competencia se encuentra definida como otras bebidas alcohólicas que comparten la ocasión de consumo del público objetivo de Chmiel (hombres y mujeres de clase social media alta a alta). Dentro de estos segmentos detallados en el punto 2.1 (consumidores del hogar y consumidores sociales), se identifica como principal competencia al vino, la cerveza y los espumantes. En cuanto al tamaño total de mercado en el país de estas bebidas, de vino se consumieron en 2019 unos 64 millones de litros (El País, 2019), unos 102 millones de litros de cerveza (El País, 2019) y unos 437 mil litros de espumante según estadísticas del INAVI. Esto quiere decir que el público Uruguayo consume unos 77 litros de cerveza al año por persona y unos 41 litros de vino (MSP, 2021). En cuanto a la ocasión de consumo de estas 2 bebidas, se asocia al vino como la escogida a la hora de consumir en el hogar, mientras que la cerveza a consumos en bares y pubs. Esto se identificó en la pandemia, donde el cierre de bares y fiestas perjudicó a la cerveza, pero benefició al vino (El Observador, 2020).

En cuanto a otras hidromieles con presencia en Uruguay, se identifican a los productores artesanales. Estos competidores son escasos, reconociendo hasta el momento tan solo 1 productor quien además de producir a una escala muy baja, no cuenta con permisos y autorizaciones legales para su comercialización. Se identifica a Nórdica hidromiel, siendo una hidromiel de elaboración artesanal. Apunta al segmento masculino, brindando un producto más “bruto” en su elaboración y se desconocen ventas ya que aparenta operar en la informalidad. Comercializa botellas de 500cc a \$190.

1.10. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Según entrevistas realizadas a distribuidores y empresarios del rubro se identifican: <ul style="list-style-type: none"> - Creciente demanda de bebidas nuevas debido a consumidores más exigentes. - Tendencia hacia el consumo de productos nacionales y artesanales. • Preferencia por parte de los consumidores por productos saludables/naturales sobre los procesados. (Olivares Bello F.; Lozano Meade G. 2019). • A nivel mundial, el consumo de esta bebida se encuentra en aumento (Informe sobre hidromiel, Fortune Business Insights). • Debido a que el mercado se encuentra en aumento, mediante bajas inversiones operativas en planta de producción es posible elaborar distintos/nuevos estilos de hidromiel con el objetivo de captar o atender otros segmentos de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte rivalidad en sector bebidas alcohólicas. • Posible ingreso de nuevos elaboradores de hidromiel a medida que se desarrolle el mercado en Uruguay. • Grandes compañías operando en el sector con ventajas competitivas pueden incorporar hidromieles extranjeras en su red de distribución. • Industria de sustitutos desarrollada, con actores de gran tamaño. • Producto de poco conocimiento en los consumidores uruguayos, pudiendo dificultar la entrada del producto al mercado.

2. Diagnóstico del Modelo de negocios actual

El siguiente diagnóstico se basa en la situación actual del emprendimiento, el cual se encuentra en la fase ampliación de capacidad productiva y desarrollo de la estrategia comercial. Ver modelo de Osterwalder actual en anexo 3.

2.1. Segmento(s) de mercado objetivo

La segmentación se identificó en función de encuestas (anexo 8), datos brindados por los emprendedores y *trial run* (anexo 4). Para poder segmentar, primero se conversó con los emprendedores de cómo clasificarían sus clientes debido a que han tenido varias instancias de contacto. Esta información, junto con la de las encuestas realizadas permitió identificar 2 segmentos definidos por la ocasión de consumo en el modelo de negocio actual. El tamaño total de estos segmentos se estima en unos 330 mil personas.

Segmento	Proporciones de los segmentos*	Características
Consumidores sociales	25%	Personas quienes disfrutan de consumir en eventos y reuniones sociales. Consumen tanto en eventos particulares (asados, cumpleaños, etc.) como en bares y pubs.
Consumidores en el hogar	75%	Compran el producto para guardar y tener disponible para consumir en su hogar, junto con alimentos o en un momento de ocio. Pueden consumir solos o compartir con su pareja o con quien viva.

*Datos brindados por Chmiel

2.2. Propuesta de valor

Se propone una bebida alcohólica diferente, novedosa, de elaboración artesanal y familiar, realizada con productos 100% uruguayos y naturales, a hombres y mujeres de 18 años o más, de estrato social, económico y cultural medio-alto a alto, quienes buscan probar nuevas experiencias.

Estas nuevas experiencias están relacionadas a las tendencias actuales de consumir alimentos saludables, naturales, que provengan de materia prima y procesos amigables con el medio ambiente (The Food tech, 2021). En esta hidromiel, la materia prima principal es la miel natural proveniente de los apiarios de la familia Chmiel, donde la misma ha cuidado y trabajado con las abejas por más de 100 años y están fuertemente comprometidos a su cuidado y desarrollo, destacando importancia de las abejas a nivel del ecosistema ya que ellas intervienen en la polinización de un tercio de los alimentos del planeta (FAO, 2021). Es conocido que desde hace años las abejas están desapareciendo y peligrando su existencia debido a cambios climáticos, mal uso de pesticidas en la agricultura (Fundación Amigos de las Abejas, 2021), entre otros, por lo tanto, el rol de los apicultores es fundamental para el cuidado de esta especie. Los apiarios de la familia Chmiel se encuentran estratégicamente ubicados en zonas libres de contaminantes, por lo tanto la miel obtenida es de alta calidad nutricional lo cual garantiza la entrega de un producto final (hidromiel) que cumple con los

mejores estándares de calidad, trazabilidad y con un enfoque sustentable en la elaboración, ofreciendo una nueva opción de consumo de una bebida que se destaca por su gran sabor y aroma, además de facilidad de degustación, es decir que no es necesario que el gusto se adquiera.

Esta bebida tiene una larga y potente historia. El producto se realiza en base a una receta familiar que se perfeccionó de generación en generación al transmitirse desde Polonia a Uruguay, en la familia Chmiel. La hidromiel se considera la primera bebida alcohólica consumida por el hombre, y data de varias civilizaciones a lo largo de la historia (Romanos, Vikingos, y Mayas) (Zangana, 2020).

La hidromiel de Chmiel es un producto que se asocia a los vinos o espumantes, otorgando a los consumidores una nueva y diferente opción de consumo, satisfaciendo la necesidad de aquellos que disfrutan consumir alimentos en base a miel. La bebida se elabora junto con frutos, que le otorgan un gusto especial. Debido al color, sus leves burbujas, y su elegante botella se percibe como una bebida de calidad.

2.3. Canales de distribución

La venta se realiza actualmente a través de redes sociales (principalmente Instagram y Facebook), y bares. La distribución del producto desde la fábrica hasta los clientes es realizada por los propios emprendedores. En el caso de los bares, ellos son los que entregan el producto al cliente final.

2.4. Relación con los clientes

Se mantiene una relación cercana con los clientes ya que es un producto novedoso que la mayoría del público desconoce. Debido a la historia de esta bebida, se genera gran interés por parte de los clientes de conocer más acerca de la historia de la misma, y de cómo es el proceso de elaboración por parte de los emprendedores. Para esto se prioriza el contacto personal con clientes en los momentos que sea posible (degustaciones como la llevada a cabo en el Club de Leones de Florida, el Mercado del Prado y la Asociación Uruguaya de *Bartenders*). Se busca una aproximación a través de dichas instancias para poder obtener información de los mismos y así tener la oportunidad de una atención personalizada, explicando las propiedades de la bebida, sus beneficios, recomendaciones de consumo y de la importancia de la calidad de la materia prima. Los segmentos identificados son:

- Consumidores del hogar: este tipo de consumidores pertenece a un segmento que generalmente compran bebidas alcohólicas en tiendas de *retail*, y guardan en su hogar para consumir cuando sientan que es oportuno. Para esto es importante que vean el producto en los puntos de venta (promociones, ubicaciones especiales, ofertas, promociones).
- Consumidores sociales: es importante atenderlos personalmente en los eventos. Al interesarse por la historia del producto y su elaboración, es fundamental poder conversar y realizar *lobby* con ellos, ya que disfrutan generar nuevos vínculos, y se encuentran más predispuestos a nuevas experiencias.

El servicio post venta a otros negocios se realiza de forma presencial con la intención de realizar cambios, devoluciones, etc. A clientes finales, el servicio/consultas post venta será mediante redes sociales. Hoy en día se realiza una distribución propia por los emprendedores, esto no solo evita costos de tener un distribuidor por bajos volúmenes, sino que permite tener más cercanía y ayuda a conocer

y entender el mercado. A medida que avance la expansión del negocio, se trabajará con distribuidores quienes atenderán los distintos puntos de venta.

2.5. Modelo de ingresos

Los ingresos se generan principalmente por ventas directo al consumidor final, las cuales le otorgan actualmente sostenibilidad al negocio. El precio es fijado en función de lo que esperan los clientes que valga el producto, y a su vez se mantiene a nivel de la competencia. Las ventas anuales al día de hoy ascienden las 3.600 botellas de 750 ml (todas realizadas con distribución propia) a USD 4,78 cada una, lo cual genera unos ingresos aproximados de USD 17.200.

2.6. Recursos clave para la propuesta de valor

Como recursos necesarios se listan los siguientes: miel natural, la cual es producida por la propia familia y otros insumos utilizados como materia prima para la elaboración, como ser levaduras, agua, especias y aditivos. También tanques y elementos de fermentación son requeridos para la producción del vino de miel. El conocimiento y larga experiencia de los emprendedores en el sector de la miel, junto con su receta, son fundamentales para el éxito del emprendimiento. El capital será clave para sobrellevar las inversiones necesarias para el rápido crecimiento. En cuanto al lugar físico de producción, actualmente los emprendedores cuentan con una sala en el predio familiar donde se realiza la elaboración del producto cumpliendo con los estándares de bromatología, contando actualmente con la habilitación de la sala. En cuanto a las herramientas de promoción, hoy en día se utilizan redes sociales.

2.7. Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor

Las principales actividades desarrolladas hoy en día tienen que ver con dar a conocer un producto que escapa del conocimiento de los posibles consumidores en Uruguay. En este sentido, las actividades de marketing se enfocan en degustaciones con potenciales clientes y publicidad principalmente en redes sociales. Por otro lado, el proceso de producción es clave para la continuidad de las ventas, siendo en lotes cada 20-25 días. Básicamente consiste en la obtención de la materia prima (miel) para luego pasar a procesos de fermentación, acabado y estabilización. La distribución es un tema crucial para lograr las ventas. Hoy en día se distribuye el producto por los propios emprendedores en vehículo propio y directo al consumidor final.

2.8. Socios clave para el modelo de negocios

Se posee actualmente como socio clave al bar La Tasca del Mercado. A su vez, los organizadores de eventos, catas y ferias (ExpoCDM, Cata de Vinos por Club de Leones, degustaciones en Mercados Gourmet y Workshops con Bartenders) son fundamentales para dar a conocer el producto a potenciales consumidores. Por eso mismo los emprendedores dedican esfuerzo a una buena relación con dichos socios.

Los productores de miel proveen de la materia prima esencial para la elaboración del producto. Si bien parte de la miel es producida por la propia familia Chmiel, es necesario mantener vínculo estrecho con terceros para que provean el material en caso de escasez y así controlar eventualidades de producción. Junto con lo anterior, el embotellamiento y etiquetado deben ser llevados a cabo en tiempo y forma,

por lo que resulta fundamental una buena relación con los proveedores de los insumos en cuestión. Estos proveedores son Solvit para botellas, RREtiquetas para etiquetas, y torneros dedicados a la construcción de los tanques requeridos para la producción.

2.9. Estructura de costos

Los principales costos involucrados tienen que ver con salarios de los propios emprendedores y la producción de materiales visuales para ser utilizados en redes sociales como herramientas de publicidad. Por el lado de los costos que dependen del nivel de producción se encuentran los insumos como la miel, frutas, envases, tapas, etiquetas, materiales de embalaje y otros costos como el combustible y servicios de mantenimiento.

2.10. Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Producto innovador y versátil - Permite versatilidad a la hora de consumir la bebida. - Es un producto que llama la atención por sus propiedades nutricionales además de su sabor. -Trazabilidad de la materia prima, como tendencia en preferencias de consumo (INEFOP, Opción, CIU, Impulsa, 2020) - Control de calidad de la materia prima como del proceso de producción por parte de los emprendedores. Se planea certificación ISO22000:2018 - Conocimiento del rubro apícola por parte de los emprendedores con más de 100 años de experiencia. - Experiencia en la elaboración de la bebida (4 generaciones). 	<ul style="list-style-type: none"> - Oxidación más rápida que otras bebidas - No apto para todo tipo de dietas (no apto para veganos y diabéticos) - Procesos artesanales (márgenes de error)

3. Conclusiones del Diagnóstico y Evaluación de Alternativas.

3.1. Conclusiones del análisis

En base al análisis realizado sobre el modelo de negocios actual de la empresa Chmiel y la posibilidad de producción y comercialización de hidromiel, se concluye que existe una oportunidad para aprovechar ciertos aspectos y tendencias que se aprecian en el entorno del negocio. En primer lugar, existe un creciente interés en el consumo de alimentos saludables que podría permitir un impulso a la hidromiel, dadas las características de la miel en sí misma, así como también el hecho de ser un producto libre de gluten. Además, los resultados del estudio arrojan un interés en los consumidores objetivo, y al ser un producto diferente y nuevo, la presentación inicial resulta fundamental para luego destacar los atributos propios de la bebida. Por estas razones es importante seguir con la evaluación de la factibilidad técnica y económica de Chmiel orientada al crecimiento en el mercado nacional.

3.2. Alternativas identificadas para resolver el problema

Se identificaron diferentes alternativas para resolver la interrogante de la empresa de cómo generar el establecimiento y crecimiento del emprendimiento (ver anexo 2): 1) Producción y comercialización de hidromiel por Chmiel enfocada en el mercado nacional exclusivamente, 2) Producción y comercialización de distintos tipos de hidromiel y 3) Producción y comercialización de hidromiel tanto a nivel nacional como internacional con el conocimiento generado a través de un plan de exportación del producto.

3.3. Análisis de las alternativas propuestas

Producción y comercialización de hidromiel por Chmiel enfocada en el mercado nacional exclusivamente

Al ser un emprendimiento relativamente nuevo y que se encuentra en sus etapas iniciales, esta alternativa tendrá un fuerte impacto en los resultados al recopilar información sobre clientes actuales y potenciales, de manera de entender quiénes son, qué demandan, qué productos y servicios prefieren. Al poseer ya experiencia en el mercado de bebidas alcohólicas, así como también contar con tradición familiar y conocimiento en el rubro de la miel, la información recopilada sobre los clientes pueden ser consideradas de mayor fundamento como principales criterios de segmentación o aspectos que determinan los tipos de mercados a abordar, siendo estos por ejemplo la edad, el género, la ubicación geográfica, la profesión u ocupación, el nivel socioeconómico, los hábitos de consumo y de gasto, el estilo de vida, los intereses y las motivaciones.

Por otro lado, resulta más accesible el estudio de la competencia de la empresa a nivel nacional, lo cual puede revelar datos interesantes y un aprendizaje de gran magnitud, sobre nuevos segmentos que no estaban considerados anteriormente.

Como puntos menos favorables, considerar exclusivamente al mercado nacional puede dejar de lado otros posibles mercados importantes donde la hidromiel está ganando participación año tras año. Esto supondría una fuente de ingresos adicional al estar considerando la exportación del producto.

Producción y comercialización de distintos tipos de hidromiel

Esta alternativa supone una ventaja importante para la empresa, pudiendo diversificar sus ingresos a través de la oferta de una mayor paleta de productos (cervezas, hidromieles cítricas, etc.), que si bien tienen diferencias en el resultado final, el proceso de elaboración no requiere grandes inversiones extra en equipamiento, infraestructura ni personal. Además, captar distintos segmentos puede significar una reducción de riesgos de dependencia de uno o unos pocos compradores. Asimismo, un mercado competitivo hace que algunos sectores se encuentran sobresaturados. Contar con distintos productos ofrece mayores oportunidades para colocarlos, así como también una compensación de ventas de un producto con otro de mayor nivel de las mismas.

Si bien se hace referencia al riesgo como una oportunidad, también puede ser una desventaja adoptar una estrategia de diversificación, ya que, si el enfoque es en lanzar nuevos productos, sin tener una marca reconocida, el esfuerzo de ventas se verá multiplicado.

Producción y comercialización de hidromiel tanto a nivel nacional como internacional con el conocimiento generado a través de un plan de exportación del producto

El acceso al comercio exterior trae como principales ventajas un acceso a nuevos mercados de mayor tamaño, lo que puede provocar un desarrollo y crecimiento de la empresa al generar nuevos ingresos. A su vez, se le resta dependencia del mercado local, se fortalece la competitividad de los productos en calidad y precio, mejora la imagen empresarial, y se generan empleos al ampliar la cadena.

No obstante, una inserción de la empresa en el mercado internacional puede traer ciertas desventajas a tener en cuenta, por ejemplo, la falta de conocimiento del mercado y de la mecánica de exportación. Hoy en día existe falta de información sobre el comportamiento del mercado de la hidromiel a nivel doméstico, por lo que se demandarían mayores recursos para poder llevar el producto al extranjero. A su vez, debería ser necesaria una modificación del envase o su presentación, así como también la logística para adaptarse a nuevos canales de distribución. De la mano de lo anteriormente citado, los requisitos de calidad e inocuidad para el producto pueden ser diferentes en el país de destino y así se hace necesaria la creación de nuevos productos para acceder a nuevos mercados. Esto requiere tiempo y dedicación para llegar al mercado objetivo, significando así un aumento de costos y dadas las características de Chmiel hoy en día, necesidad de fuentes externas de financiamiento.

3.4. Alternativa seleccionada y justificación

Se selecciona la alternativa de producir y comercializar en el mercado interno, y parte de la base de que existe un conocimiento sólido del rubro apícola a nivel nacional por parte de los emprendedores, rubro base de donde parte el emprendimiento. Por sobre esto, de acuerdo al momento en que se encuentra el mismo (aumento de capacidad de producción y conocimiento del producto), se encuentra natural poder posicionar la primer marca de hidromiel en el país, y junto con el incremento de ventas a nivel nacional, poder realizar el aumento de la capacidad de producción de la planta. Se considera como primera etapa asegurar que Chmiel se establezca en el mercado fuertemente respondiendo a una necesidad, aportando valor al consumidor, satisfaciendo las necesidades del mercado. En el caso de la hidromiel, no existe actualmente a nivel nacional una marca fuerte, por lo cual se considera que volcar los esfuerzos hacia posicionarse aquí debería ser el paso inicial de la empresa.

El concepto de marca fuerte supone varias ventajas para Chmiel, y estas deben ser utilizadas para poder posicionarse en el mercado nacional y de estas maneras abrir las puertas hacia otras alternativas a medida que la empresa se desarrolle. Las ventajas se enfocan básicamente en la creación de valor tanto para la empresa como para los consumidores. En cuanto a la creación de valor para la empresa, una marca fuerte supone una plataforma para el lanzamiento de nuevos productos, una de las alternativas mencionadas en el presente trabajo. Si el producto se promueve con éxito, se facilitará en gran medida la extensión a otros productos vendidos con la misma marca dentro de la categoría. Esto aportaría a la eficiencia en costos para la empresa. Una vez que se posicione a Chmiel como una marca líder de la hidromiel, la obtención de clientes fieles será más sencilla siempre y cuando exista reconocimiento de nombre, calidad percibida y asociaciones de marca.

En conclusión, esta decisión es tomada en base a que existe una oportunidad interesante al posicionarse fuertemente en el mercado local como la primera hidromiel, aprovechando el tamaño de mercado y el crecimiento gradual como experiencia y aprendizaje de los emprendedores en este rubro en el cual se encuentran incursionando. Este crecimiento permitirá aumentar el tamaño de la empresa año a año, generando información valiosa debido a la cercanía de primera mano con los clientes, enfocando todos los recursos en crear una marca y un producto local reconocido. Tomar ventaja de esta posición en Uruguay permitirá que Chmiel lidere como marca de hidromiel, abriendo nuevas oportunidades a futuro tanto de exportación, como de creación de nuevos productos para atender nuevos segmentos.

4. Recomendaciones

4.1. Segmentos de mercado objetivo

A través del análisis de mercado realizado (encuestas, entrevistas, *trial run*) se identifican 2 segmentos en base a la ocasión de consumo: 1) Consumidores sociales: personas quienes disfrutan de consumir en eventos y reuniones donde socializan con conocidos y desconocidos. Consumen tanto en eventos particulares (asados, cumpleaños, etc.) como en bares y pubs y buscan momentos de mayor nivel de actividad. Se estima que un 21% (12.891 personas) de los posibles clientes pertenecen a este segmento. 2) Consumidores del hogar: compran el producto para guardar y tener disponible para consumir en la comodidad de su hogar junto con alimentos o en algún momento de ocio. Pueden consumir solos o compartiendo con los integrantes de su hogar, también en reuniones más íntimas con amigos o familia. La ocasión se vincula mayormente a momentos más relajados y en ambientes conocidos. Se estima que el 73% (44.811 personas) de los posibles clientes pertenecen a este segmento. También se identifica un segmento denominado Amantes de la miel. Se identificó este grupo a través de encuestas, donde un 6% de las personas indican que todos los productos que contienen miel los atraen, identificándose con estos, con la consecuencia de ser impulsivos a adquirirlos. Estas personas asocian su ocasión de consumo a los consumidores del hogar. Se estima que este segmento es de unos 3.706 individuos, ver en anexo 9 la identificación de nuevos segmentos y canales de venta. Ver detalle en anexo 9.

4.2. Productos

Debido a la identificación de distintos segmentos, se sugiere abarcar cada uno con productos que se adecúen a su ocasión de consumo. Para los consumidores del hogar, el producto actual de Chmiel cumple con las características de satisfacción para estos clientes, botella de 750ml, con una imagen sobria, similar a un vino o espumante de alta calidad. Para el segmento de consumidores sociales, debido a la información recopilada por medio de entrevistas, se sugiere ofrecer el producto en una botella de 500 ml, una etiqueta con distinto diseño que no influye en el proceso de elaboración y envasado. De esta forma el precio de venta al público por unidad será menor y se cumplirá con los requerimientos de estos locales de venta de contar con envases de menor contenido (anexo 7). También cerca de un 75% de los menores de 30 años mencionan que consumirían esta bebida en bares, siendo estos mismos quienes mencionan que estarían dispuestos a pagar un menor precio en relación a los de mayor edad.

4.3. Desarrollo de los canales

En cuanto a la distribución, se recomiendan distintos canales a abordar: 1) supermercados, licorerías y otros minoristas, orientados al segmento de consumidores del hogar, 2) bares y restaurantes, orientados a los segmentos de consumidores sociales.

En cuanto a los canales de los supermercados y licorerías, que representarán cerca del 80% de las ventas, se les distribuirá de forma directa por Chmiel, mientras que los bares, restaurantes, y minoristas se alcanzarán a través de la externalización de la distribución, a través de Maridaje Bar de Vinos. Chmiel tendrá distintos precios de venta según el canal, para lograr un precio de venta al público similar, ya que en algunos casos participará un tercer actor en la distribución (ver anexo 13).

Los principales canales identificados con quienes se requerirá generar alianzas comerciales son: Tienda inglesa, Devoto; así como con los minimercados Kinko y Frog. Las licorerías identificadas son los distintos locales de Iberpark y Maridaje Bar de Vinos, quien cuenta no solo con venta al público, sino que distribuye bebida a otros locales minoristas y locales gastronómicos además de contar con venta web. En cuanto a los restaurantes/bares, se identifican a Magnum, Manzanar y Tandory, ubicados en Montevideo y Punta del Este, quienes presentan públicos objetivo similares a los de Chmiel. Ver puntos de venta en el anexo 14.

4.4. Presentación de instrumentos de publicidad, promoción.

En base a información recopilada por Marcelo Gutiérrez en el 2018, se establece un presupuesto para estas actividades de aproximadamente USD 165.000 que corresponde a un 7-8% anual de los ingresos estimados en los cinco años proyectados (ver anexo 12.7.2). La estrategia de publicidad y promoción estará enfocada en dar a conocer la marca y el producto junto con su potente historia y vínculo con el compromiso medioambiental, donde se motive a que el producto sea degustado, ya que la cata de hidromiel resultó ser una herramienta potente para tener una idea de percepción. Se deberá hacer énfasis en que se ofrece un producto natural, originario de una receta familiar perfeccionada en las distintas generaciones de Chmiel, con base en una producción sustentable donde se trabaja por la preservación de las abejas, la cuales generan un impacto positivo en el medio ambiente. Se deberá indicar que la empresa se centra en estos valores, donde el cliente al adquirir el producto se encuentra apoyando a la conservación de la especie y de la naturaleza.

Degustaciones con distribuidores con el fin de potenciar la venta. Se recomienda realizar degustaciones en: Maridaje Bar de Vinos, Iberpark, Magnum y Tienda Inglesa. Para las degustaciones se contratará un/a promotor/a con el fin de ofrecer la degustación de la bebida a quienes se encuentren en los locales.

Asistir a ferias de alimentos y bebidas. Se recomienda presentarse en las 2 ediciones anuales de DeGusto, Ollas del Mundo, y Montevideo Pop-Up. Los ingresos generados en ferias se invertirán en la misma participación de estas, y materiales u otros recursos necesarios para promoción en los eventos.

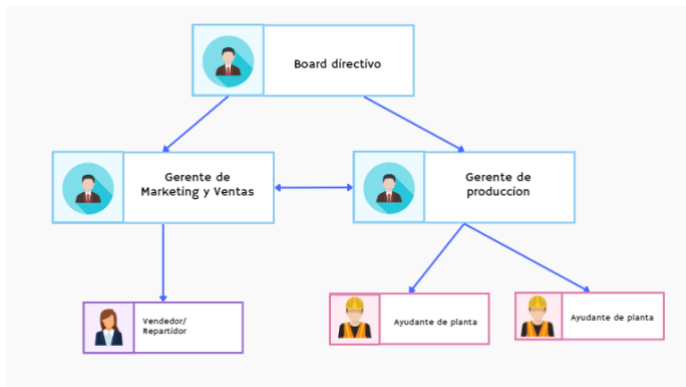
Página web con descripción técnica del producto y contenido de capacitación para mejorar la experiencia del consumo. Se brindará información sobre las formas de consumo, maridaje, recetas, información sobre el proceso de producción, valores y el aporte de la empresa a la biodiversidad y naturaleza. Además, se considera importante una breve reseña histórica sobre la hidromiel y su participación en el mundo. Se debe hacer hincapié en un enfoque de producto innovador de gran sabor, natural, y el fuerte compromiso con la sostenibilidad que presenta la empresa al agregar valor a productos nacionales y a la apicultura. En la web se redireccionará a quienes quieran adquirir el producto a los distintos *e-commerce* de los distribuidores.

Redes sociales, principalmente Instagram y Facebook para difundir promociones, eventos e indicar puntos de venta. La participación de los consumidores en las redes sociales influye en los resultados de rendimiento de la marca, por lo cual se dará respuesta a los comentarios del contenido publicado por clientes, buscando afianzar una relación fuerte con ellos. Además, mantener contenido frecuente y fresco a través de las redes sociales es una excelente estrategia para construir relaciones con los consumidores, realizando *posts* en forma diaria, con contenido novedoso de distintas índoles en ambas

plataformas con fotos, vídeos e historias. Se recomienda que estas acciones sean externalizadas a través del estudio *Another Monday*, quienes se encargarán de crear el material visual, y la gestión de las redes sociales.

Figuras públicas: se recomienda invertir en publicidad por medio de *micro influencers* (anexo 15.1) quienes capten principalmente a los menores de 40 años. Los *micro influencers* según Igor Ochoa (2021) generan una mayor confianza y credibilidad debido a una opinión realista y sincera, por sobre aquellos *influencers* comerciales.

4.5. Propuesta de diseño organizativo consistente con modelo y entorno



Actualmente las tareas dentro de la empresa son desarrolladas por los mismos emprendedores, ya que los volúmenes de producción y ventas lo permiten, pero una vez la producción aumente es necesario tener un diseño organizacional definido y claro para poder desempeñar cada tarea de la forma más eficiente posible. Es por eso que se recomienda mantener a los emprendedores dentro del *board* directivo encargándose de las decisiones estratégicas y agregar diferentes puestos que reporten a ellos como se muestra en el organigrama que figura arriba, el mismo contará con la siguiente estructura:

Board directivo: responsable de la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Gerente de marketing y ventas: será el responsable de desarrollar la estrategia de ventas, y de marketing.

Gerente de producción: responsable de todas las decisiones operativas de la empresa que refieren a la producción de la hidromiel, junto con mantener la calidad y uniformidad del producto.

Vendedor/repartidor: responsable de la comunicación con los clientes y del proceso de la venta y entrega del producto. Trabjará junto con el gerente de ventas y marketing, reportará a él/ella y está alineado con la estrategia de ventas de la empresa. Será responsable también de entregar los productos en los puntos de ventas, cuenta con vehículo a su cargo.

Ayudante de planta (elaboración, fermentación y maduración): responsable de seguir la receta para preparar el mosto, controlar los tiempos de fermentación y de sacar muestras de la maduración para su posterior análisis.

Ayudante de planta (filtrado, gasificado, y embotellado): responsable del agregado de clarificante y preparación de filtros. Una vez que el vino se encuentra terminado, es responsable de incorporar el gas requerido para esta bebida, así como posicionar las botellas en las máquinas embotelladoras, tapadoras y etiquetado las mismas.

Debido al aumento de ventas, se sugiere crear los puestos de gerente de producción, junto con ambos ayudantes al comienzo del año 2.

En cuanto a las tareas administrativas, se recomienda externalizar las actividades con el estudio contable Barreiro y Asociados.

4.6. Diseño de alianzas clave y gestión de los vínculos con socios clave

Dentro de las alianzas clave se identifican primeramente las que involucran a quienes venderán el producto al cliente final. Estos serán: supermercados y minimercados, bares, restaurantes y licorerías. Como socios clave se identifica a Iberpark, Tienda Inglesa y Devoto, al lograr acuerdos comerciales con estos 3 actores se alcanzarán cerca de 64 puntos de venta. Estos socios son de gran importancia para lograr las metas de ventas ya que como se menciona en el punto 1.7, el 52% de la hidromiel del mundo se comercializa en licorerías, seguido por los canales de supermercados y minimercados. Para gestionar estos vínculos, se recomienda lograr una excelente relación con estos socios, cultivando una relación en base a la confianza y una fuerte orientación hacia el cliente por parte de la empresa.

En cuanto a los bares y restaurantes se recomienda lograr una relación de similares características. Para esto también es importante poder ofrecerles el producto con un valor agregado diferencial, por ejemplo propuesta de platos novedosos que contengan hidromiel, y tragos elaborados en base a esta bebida.

Respecto a los insumos que tienen un gran impacto en la presentación y calidad del producto (botellas, tapas, etiquetas), es importante lograr alianzas a mediano-largo plazo con los proveedores para asegurar la uniformidad del producto. Debido a que los insumos ya escogidos son compartidos con otros productos que se envasan a gran escala en Uruguay, poder mantener una alianza basada en la confianza y la comunicación con ellos es fundamental para poder asegurar la disponibilidad de estos materiales.

En cuanto a la distribución que se realizará por un tercero a tiendas minoristas, se recomienda crear una alianza estratégica con Maridaje Bar de Vinos ya que posee experiencia en el mercado, generando un vínculo de confianza y comunicación donde se pueda obtener información transparente del proceso de ventas realizado por este.

4.7. Diseño básico de operaciones clave: venta, distribución, producción, inventarios

En este punto se considera clave el proceso de venta, responsabilidad del gerente de ventas y marketing, quien mantendrá contacto con los principales clientes negociando los precios de venta establecidos, y las condiciones comerciales que serán ventas a crédito en promedio a 60 días. Para la planificación de la producción, que será en base a las proyecciones de ventas, será necesario contar con todos los insumos necesarios en stock (principalmente miel, botellas, etiquetas y tapas), manteniendo producto suficiente en bodega para 30 días de ventas. La bodega, ubicada en propiedad

de la familia Chmiel en el departamento de Florida, será el lugar de acopio de donde se distribuirá a las bodegas de los clientes/distribuidores, sea por medio de distribución directa, o a través de Maridaje Bar de Vinos, quienes actualmente ya presentan rutas en el entorno de la bodega de Chmiel.

Como elementos clave para el cumplimiento de objetivos y funcionamiento del proyecto, se considera fundamental la promoción del producto a través de la campaña de marketing detallada en el punto 4.4 de forma de poder cumplir con los objetivos, que serán la degustación y promoción en Tienda Inglesa y e Iberpark en el año 1, asistir al menos a 3 ferias gastronómicas (De Gusto, Ollas del Mundo, y Montevideo Pop-Up), aumentar los seguidores en Instagram en al menos 5 mil anualmente, y generar alianzas con los líderes de opinión Juan Grizutti, Richard García, y Santiago Colinet. En cuanto a los objetivos de ventas del año 1 al 3, serán de usd 85.000, 271.000, 847.000 respectivamente (ver detalle en anexo 15). Junto con mantener una campaña de marketing fuerte y exitosa, se requerirá de la apertura de canales de distribución identificados en el punto 4.3, junto con distribución directa o indirecta según el canal correspondiente. En cuanto a la distribución intermedia, a realizarse por Maridaje Bar de Vinos, se recomienda negociar exclusividad durante los primeros 2 años, con el objetivo de que éste margine un máximo de un 25% sobre el costo.

En cuanto a la producción de la bebida, la estructura actual de la empresa permite la producción uniforme del producto a escala comercial. En el presente trabajo se adecúa la capacidad de producción según la demanda anual proyectada, y se sugiere invertir en nueva maquinaria con mayor grado de automatización.

4.8. Identificación de inversiones, infraestructura, maquinaria, etc.

Se identifican las siguientes inversiones para llevar a cabo el proyecto, en cuanto a la maquinaria: etiquetadora semiautomática, llenadora, tapadora, y lavadora de botellas. En referencia a infraestructura: tanques fermentadores, tanques isobáricos, bombas para traspaso, barriles de acero, mangueras, barricas y quemadores. Ver anexo 12.7.1

Como actividad clave se requiere invertir en marketing (anexo 12.7.2), actividad que se recomienda externalizar con el estudio *Another Monday* dedicada exclusivamente a esta área. Por otro lado, también se recomienda invertir en un vehículo para realizar la distribución propia.

4.9. Dimensionamiento de recursos acorde a las decisiones de implementación

Recurso/año	0	1	2	3	4	5
Miel (kg)		3.415	10.317	17.333	20.635	20.635
Tanques (usd)			18.000	18.000	9.000	
Maquinaria (usd)	31.631					
Mano de Obra (usd)		58.500	110.500	110.500	110.500	110.500
Marketing (usd)	3.745	13.170	20.500	34.500	46.500	46.500
Distribución (usd)		1.053	1.053	2.672	3.614	4.057

4.10. Grupo conductor de la implementación

El grupo conductor de la implementación se compone de los tres emprendedores, los cuales al día de hoy realizan todas las tareas que refieren a la producción de la hidromiel. Al momento tienen una producción (300 litros cada 20 días) que les permite desempeñar y repartir las tareas entre los tres.

Miguel actualmente encargado de producción y ventas, Yvan encargado de producción, gasificado y embotellado, y Alejandro se responsabilizan actualmente de supervisar las tareas de manera de asegurar que no haya errores en el proceso y que el producto sea de calidad. Se recomienda que Miguel, Yvan, y Alejandro sean los encargados de gestionar el emprendimiento, tomar decisiones estratégicas y supervisar el funcionamiento general del proyecto integrando el *board* directivo.

4.11. Impacto en los grupos de interés

El impacto sobre los clientes deberá ser sumamente positivo, ofreciendo un producto que satisfaga sus expectativas, que genere interés y sensación de pertenencia con el producto, y que en caso de mantener contactos postventa, esta sea siempre de forma de atender sus requerimientos. Este impacto en los consumidores es especialmente importante ya que ellos mismos serán canales de comunicación con otros posibles clientes, y es necesario que recomienden el producto y tengan excelentes percepciones de la marca. También será de importancia generar impacto en los medios de comunicación, con el fin de lograr difusión del producto con el objetivo de que más personas lo conozcan. El impacto en los proveedores debería ser también positivo, consecuencia de mantener relaciones fuertes ya que se perseguirán los mismos objetivos en cuanto al establecimiento y ventas del producto. En cuanto a la competencia, deberá ser estudiada minuciosamente durante el avance del proyecto, analizando el mercado y observando en cada canal de distribución a los competidores. Debido al análisis realizado, y encuestas con actores del sector, se espera que la competencia según las ocasiones de consumo sea frente a espumantes, vinos, y cerveza.

4.12. Aseguramiento de la sostenibilidad del modelo

La sostenibilidad del modelo se evalúa tanto desde el punto de vista ambiental, como social, y de gobernanza.

Sostenibilidad ambiental: se recomienda hacer fuerte énfasis en que es un producto natural y artesanal, con la miel como el principal ingrediente y el de mayor importancia. Aprovechar la oportunidad para demostrar que la miel proviene de apicultores locales, lo que genera un impacto sumamente positivo al medio ambiente a través de las abejas. Debido a que el proceso productivo no es dañino con el medio ambiente, será importante comunicar esto a los clientes, junto con una promoción del reciclado del envase, único desecho generado por parte del consumidor final.

Social: las abejas son consideradas como un eslabón necesario en la sociedad debido a los beneficios que producen a través de la polinización. Apalancarse nuevamente de esto es recomendable para contribuir a la sociedad, aportando al desarrollo de otros rubros de la economía, apoyando a las familias involucradas en toda la cadena apícola. Según Estela Santos el valor económico de la polinización entomófila se estima de acuerdo a una investigación en Uruguay, en más de USD 160 millones (Santos, Estela, 2021).

Gobernanza: para asegurar la estabilidad y crecimiento de la empresa se necesita en primera instancia tener claro cuál es el objetivo o propósito de la empresa. Seguidamente se requiere alcanzar el volumen de ventas necesario para poder mantener la organización económicamente saludable. Alcanzado esta etapa, se recomienda continuar enfocados en el crecimiento de los integrantes de la empresa con el objetivo de que todos se encuentren conformes con su desempeño y responsabilidades, siempre manteniendo una línea de valores con los que se asocia a la empresa.

5. Evaluación del retorno y riesgo

5.1. Inversión inicial y subsiguientes

La inversión inicial que se realizará será para la creación de la página web, se contratarán los servicios de una agencia de publicidad que se encargue de la campaña de lanzamiento de marca y la publicidad en redes sociales, y se invertirá en maquinaria (ver detalle en anexo 12.6). Para los años subsiguientes se seguirá invirtiendo en el mantenimiento de la página web y se pagará por el servicio de creación y difusión de contenido por la agencia de publicidad. Se estima que por tratarse de una empresa que recién comienza se destinará entre un 7-10% de las ventas destinados a las tareas de Marketing y Publicidad ya mencionadas durante el primer año y los siguientes 5 (Gutiérrez M., 2018)

Se planea que a partir del año 2 la empresa aumente su capacidad de producción comprando tanques de 1.000 litros de capacidad. La planificación será comprar dos tanques en el año 2, dos tanques en el año 3, un tanque en el año 4. Esto le permitirá aumentar la capacidad de producción en unos 5.000 litros más cada 20 días, lo que es suficiente para poder satisfacer la demanda.

A su vez a partir del año 2 la empresa planea invertir en un vehículo de reparto para poder realizar la distribución de forma más efectiva a los puntos de venta donde deberá entregar el producto en los centros de distribución.

5.2. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

La proyección de ventas se basó en distintas entrevistas con actores del rubro, estimaciones a través de encuestas, *trial runs* del producto, e información de los emprendedores. Se partió de la base de definir el público objetivo a través de los clientes actuales de Chmiel, junto con un estudio de mercado realizado para identificar qué otros segmentos se reconocen, junto con conocer el tamaño de estos. Ver anexo 9.

Los ingresos se calcularon en base a la cuantificación del SOM (*Serviceable Obtainable Market*), que es de 53.336 personas (anexo 11). El SOM se ponderó según la estimación de cada segmento identificado. Se utilizó la curva de adopción de la innovación para estimar cómo se compondría el avance de las ventas, y en base a encuestas realizadas en los *trial run* e información del promedio de venta actual se consideró que cada consumidor compraría en promedio 2 botellas al año. Esto se multiplicó por el precio de venta según su canal de distribución (Ver anexo 12.4). Los ingresos corresponden a las ventas directas realizadas a supermercados y a distribuidores para el resto de los clientes.

En cuanto a los costos de producción, la información se recopiló en base a datos brindados por los emprendedores. El resto de los costos fueron calculados en base a investigación propia. Entre estos se incluyen sueldos, alquiler, energía, marketing y depreciaciones. El costo de la distribución y logística se distribuye sólo sobre ventas con distribución propia por Chmiel (anexo 12.6). En cuanto a la composición de los costos, en el año 1 los costos fijos corresponden al 68% de los costos totales, descendiendo a 36% al año 5.

5.3. Proyección de flujos de ingresos y egresos

Los ingresos corresponden a las ventas realizadas a grandes superficies, licorerías, bares, y restaurantes. Las botellas de 750 ml se venderán a \$225 + IVA (USD 5,62 + IVA) de forma directa a los

supermercados, y \$220 + IVA (USD 5,5 + IVA) a distribuidores quienes venderán a licorerías, y minoristas y las botellas de 500 ml se venderán a \$160 + IVA (USD 4,0 + IVA). Los precios, su formación, y las ventas según canal se detallan en el anexo 13. La facturación total de acuerdo a la captación del mercado objetivo será: USD 81.622 en el año 1, USD 269.746 en el año 2, USD 484,895 en el año 3, USD 611.891 en el año 4, y USD 646.768 en el año 5.

Los costos de producción en el año 1 son de USD 2,15 para la botella de 750 ml, y USD 1,72 para las botellas de 500 ml. El costo de la distribución directa se estima en USD 0,06 por botella al año 1, para descender a USD 0,02 al año 5 (ver anexo 12.6.2). Los costos fijos corresponden a sueldos y marketing principalmente. En el año 1 corresponden a USD 74.470, aumentando hasta USD 161.800 al año 5.

5.4. Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido

La tasa de retorno requerida por los emprendedores es de un 15% (ver anexo 12.2). El proyecto presenta una TIR de un 35%, y una VAN positiva de USD 91.301. Por lo tanto, se considera que es conveniente realizar el proyecto.

5.5. Evaluación del riesgo

El valor de ventas (USD) de equilibrio se detalla a continuación:

	1	2	3	4	5
Ventas	81.622	269.746	484.895	611.891	646.768
Costos Fijos	80.930	141.860	155.860	167.060	166.260
Costos variables	37.768	122.490	220.968	278.303	294.403
Razón de contribución	54%	55%	54%	55%	54%
Margen de Contribución unitario	2,57	2,87	3,06	3,25	3,43
Unidades vendidas	17.077	53.366	89.655	106.732	106.732
Ventas de equilibrio	150.629	259.861	286.350	306.432	305.170

El mayor riesgo determinado es no vender lo estimado o haber estimado una demanda mayor, generando un sobre stock, o pérdidas por falta de ingresos. En caso de que esto suceda como solución se plantea realizar promociones para poder incrementar la rotación del producto. Por ejemplo, venta de 2x1 de forma de mitigar la pérdida realizando campañas de promoción (ver matriz de riesgo en anexo 9). Otro riesgo importante es no contar con la materia prima necesaria o presenciar una suba de costos como los de *packaging* (insumo fundamental para la venta del producto).

El periodo de repago del proyecto es de 4,6 años. El flujo de fondos acumulado se observa a continuación:

	0	1	2	3	4	5
Flujo acumulado	(38.774)	(94.164)	(150.364)	(91.710)	24.141	253.434

5.6. Sensibilidad a variables críticas

Para analizar el riesgo en función de variables críticas, se estudiaron las variaciones en precio, y volumen de ventas, este último considerado como un riesgo alto (ver anexo 10).

		Precio					
		0,85	0,90	0,95	1,00	1,05	1,10
Volumen	91.301						
	0,85	177.208	136.085	94.962	53.839	12.716	28.407
	0,90	136.085	92.543	49.001	5.459	38.083	81.625
	0,95	94.962	49.001	3.040	42.921	88.882	134.843
	1,00	53.839	5.459	42.921	91.301	139.681	188.062
	1,05	12.716	38.083	88.882	139.681	190.481	241.280
	1,10	28.407	81.625	134.843	188.062	241.280	294.498

Como se observa en el análisis de sensibilidad, el proyecto soporta hasta 10% de pérdida en volúmenes de ventas, o hasta 10% de baja en el precio de venta, lo cual puede considerarse un proyecto riesgoso.

Para mitigar los riesgos analizados anteriormente, se propone una negociación con los proveedores con el fin de reducir costos y de esta manera depender del precio y el volumen en menor medida.

Al analizar la sensibilidad del proyecto en función de sus costos fijos y variables, el proyecto soporta hasta un 20% de aumento en los costos variables, y un 25% en los costos fijos.

		CV					
		0,80	0,90	1,00	1,10	1,20	1,30
CF	91.301						
	0,80	247.479	203.406	159.333	115.260	71.188	27.115
	0,90	213.463	169.390	125.317	81.244	37.172	6.901
	1,00	179.447	135.374	91.301	47.229	3.156	40.917
	1,10	145.431	101.358	57.285	13.213	30.860	74.933
	1,20	111.415	67.342	23.270	20.803	64.876	108.949
	1,30	77.399	33.326	10.746	54.819	98.892	142.965

Bibliografía

1. An interview with online retailer Master of Malt's head buyer Guy Hodcroft. (30 de noviembre de 2019). *IWSR*. Recuperado de <https://www.theiwsr.com/news-and-comment-an-interview-with-online-retailer-master-of-malts-head-buyer-guy-hodcroft/>
2. Da Silva, M. (31 de marzo de 2020). ¿Cuántos consumieron los uruguayos de cerveza, whisky, agua y refrescos en 2019?. *El País*. Recuperado de <https://www.elpais.com.uy/negocios/noticias/cuantos-consumieron-uruguayos-cerveza-whisky-agua-refrescos.html>
3. Diaz, P. (13 de enero de 2021). El vino y los uruguayos: aumentó el consumo en 2020 por la pandemia. *El País*. Recuperado de <https://www.elpais.com.uy/negocios/noticias/vino-uruguayos-aumento-consumo-pandemia.html>
4. El consumo de alcohol en pandemia: ganó el vino. (27 de julio de 2021). *El Observador*. Recuperado de <https://www.elobservador.com.uy/nota/el-consumo-de-alcohol-en-pandemia-gano-el-vino--20217261880>
5. El origen del hidromiel – la historia sobre la bebida alcohólica más antigua de la humanidad (10 de enero de 2020). *Zángana*. Recuperado de <https://hidromielzangana.es/blog/el-blog-de-hidromiel-zangana/-el-origen-del-hidromiel-la-historia-sobre-la-bebida-alcoholica-mas-antigua-de-la-humanidad>
6. Fundación Amigos de las Abejas. (2021). *Abejas en peligro*. Recuperado de <https://abejas.org/las-abejas/abejas-en-peligro/>
7. Gutiérrez, M. (14 de junio de 2018). ¿Cuánto presupuesto se debe destinar para marketing en las empresas?. *Linkedin*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1nto-presupuesto-se-debe-destinar-para-marketing-en-gutierrez/?originalSubdomain=es>
8. Impulsa. (2020). *Investigación de hábitos y comportamiento de consumo de alimentos en Uruguay*. Recuperado de <https://www.impulsaindustria.com.uy/wp-content/uploads/2020/12/Informe-Habitos-y-comportamiento-de-consumo-de-alimentos.pdf>
9. Junta Nacional de Drogas. (2018). *Consumo de alcohol en Uruguay*. Recuperado de <https://www.gub.uy/junta-nacional-drogas/comunicacion/publicaciones/informe-especial-consumo-alcohol-uruguay>
10. KPMG. (2022). *Tendencias para la industria de consumo y retail en América del Sur*. Recuperado de <https://home.kpmg/ar/es/home/insights/2022/04/tendencias-2022-para-la-industria-de-consumo-y-retail-en-america-del-sur.html>
11. Mead beverage size, share & COVID-19 impact analysis, by type (fruit mead and traditional mead), distribution channel (supermarkets, specialty stores, online sales channels and others), and regional forecast, 2021-2028. (3 de marzo de 2022). *Fortune Business Insights*. Recuperado de <https://www.fortunebusinessinsights.com/mead-market-102278>
12. Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. (2021). *Expertos expusieron sobre el trascendente aporte de las abejas para sustentar la biodiversidad*. Recuperado de <https://www.gub.uy/ministerio-ganaderia-agricultura->

[pesca/comunicacion/noticias/expertos-expusieron-sobre-trascendente-aporte-abejas-para-sustentar](#)

13. Ministerio de Salud Pública. (2020). *Baja percepción del riesgo en el consumo de alcohol*. Recuperado de <https://www.gub.uy/ministerio-salud-publica/comunicacion/noticias/baja-percepcion-del-riesgo-consumo-alcohol#:~:text=As%C3%AD%20es%20que%20el%20consumo,consumo%20es%20de%20licores%20destilados>.
14. Nielsen. (2015). *Crece el consumo de productos saludables alrededor del mundo*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/uy/es/insights/article/2015/categorias-saludablesalrededor-del-mundo/>
15. Ochoa, I. (24 de abril de 2021). Beneficios de los microinfluencers. *El argumento del capital*. Recuperado de <https://igorochoa.net/2021/04/24/microinfluencers>
16. Olivares Bello, F., Lozano Meade, G. (9 de octubre 2019). Tendencias de consumo de la industria alimentaria. *EY*. Recuperado de https://www.ey.com/es_uy/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-alimentos
17. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la agricultura. (2022). *Día mundial de las abejas*. Recuperado de <https://www.fao.org/world-bee-day/es/>
18. Perera, M. (10 de agosto de 2018). Índice de Nivel Socioeconómico. *Factum*. Recuperado de https://factum.uy/wp-content/uploads/2019/03/INSE_informe_2018.pdf
19. Vega, G. (16 de marzo de 2021). ¿Cómo han impulsado la demanda y los nuevos hábitos de consumo la producción sustentable de alimentos?. *The food tech*. Recuperado de <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/como-han-impulsado-la-demanda-y-los-nuevos-habitos-de-consumo-la-produccion-sustentable-de-alimentos/>

ANEXOS

1. Anexo 1– Acuerdo de alcance con la empresa

Los estudiantes de la materia Plan de Negocios de Universidad ORT Uruguay (abajo nombrados), y la empresa, en carácter de proveedora de la idea para el desarrollo del presente Plan de Negocios (abajo nombrado), acuerdan el siguiente alcance en relación al objetivo del Plan.

Objetivo de la empresa

El objetivo principal es generar el posicionamiento de la marca Chmiel en Uruguay como la marca referente en el mercado de las hidromieles. A su vez el objetivo es expandirse a nivel regional generando puntos de venta en las grandes superficies de Montevideo.

La empresa busca obtener a partir del plan de negocio un mayor conocimiento del mercado y la industria y un modelo de negocio adecuado para ese contexto.




Alcance del Plan de Negocios

Todos los capítulos del “Contenido Sugerido” suministrado por la Cátedra serán desarrollados. Sin perjuicio de ello, se acuerda hacer énfasis en los siguientes aspectos:

- **Desarrollo de los canales**
- **Estimación del mercado objetivo**
- **Identificación de inversiones , infraestructura, maquinaria, etc.**

En señal de conformidad se firma el mismo el día 9 de Septiembre de 2022.

Los estudiantes:

Firma	Aclaración	Nº de estudiante
	Ornella Galdo	174092
	Juan de Vries	277691
	Federico Verdier	248427

Por la empresa:

Firma

Aclaración

Cédula de Identidad



Miguel Chmiel

4.962.081-1



Yvan Chmiel

5.277.188-5



Alejandro Chmiel

2.760.005-5

Tutor:

Firma

Aclaración

Cédula de Identidad



Agustín Napoleone

3.565.315-5

2. Anexo 2 – Aspectos interesantes fuera de alcance del plan

A continuación, presentamos los aspectos que por no ser centrales quedaron fuera del alcance de este plan, pero que pueden ser explorados en profundidad más adelante o en paralelo a la implementación del mismo:

Desarrollo de nuevos productos

Dentro de los planes a futuro de la empresa se encuentra la posibilidad de desarrollar nuevos productos a partir de la miel, particularmente en el mundo de las bebidas.

Una de las posibilidades interesantes es la de desarrollar una hidromiel similar a una cerveza que se obtiene con ligeros cambios en los procesos actuales y se le agrega más gasificación. Para esta bebida es necesario hacer una gran inversión en nuevas máquinas ya que el envase en el que se vendería sería mayoritariamente en latas, para esto se necesita adquirir nuevos envases, etiquetas y una máquina embotelladora y tapadora de latas. Esto captaría nuevos segmentos, y competiría más fuertemente con las cervezas.

Por otro lado, en el corto plazo Chmiel planea producir nuevas versiones de su actual vino de miel pero con distintos sabores. La inversión en este caso será en I+D, y nuevas etiquetas que expliquen la diferencia de estos productos.

Plan de Exportación

Una vez solidificada la empresa en el mercado uruguayo, los planes a futuro son poder establecer la marca en el mercado internacional.

Para esto es necesario realizar un estudio de mercado con fuerte énfasis en los mercados objetivos de manera de conocer la potencial demanda, la competencia, las barreras de entrada existentes del mercado y las legislaciones del país objetivo de manera de determinar la rentabilidad teniendo en cuenta los costos de exportación y logística.

Sostenibilidad de la empresa

Chmiel tiene como objetivo que su empresa comience a ser sustentable de forma gradual, ya que están comprometidos fuertemente con el cuidado del medio ambiente. Actualmente el agua utilizada para la elaboración de la bebida es agua de pozo filtrada.

Como objetivo a futuro tienen pensado la implantación de paneles solares para utilizar energía renovable, comenzar la producción de cultivos propios de levadura, y la utilización de envases retornables.

3. Anexo 3 – Modelo de Osterwalder Actual y Futuro

Actual:

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de consumidores
Dueños de bares y restaurantes Organizadores de eventos de cata y ferias. Proveedores de material de embotellamiento y etiquetado.	-Elaboración del producto - Degustaciones	Ofrecer , una bebida alcohólica diferente, novedosa, de elaboración artesanal y familiar, realizada con productos 100% uruguayos y naturales, a hombres y mujeres de 18 años o más, de estrato social, económico y cultural medio-alto a alto, quienes buscan probar nuevas experiencias Se garantiza la entrega de un producto que cumple con los mejores estándares de calidad, trazabilidad y con un enfoque sustentable en la elaboración, ofreciendo una nueva opción de consumo de una bebida que se destaca por su gran sabor y aroma, además de facilidad de degustación, es decir que no es necesario que el gusto se adquiera.	Mantener contacto estrecho y personal con los clientes finales, quienes se interesan por la historia y la elaboración de esta bebida	Consumidores sociales consumidores del hogar
	Recursos clave Miel natural Tanques y elementos de fermentación Conocimiento Capital Lugar físico de producción:		Distribución Redes sociales Degustaciones Ferias	
Estructura de costos	Estructura de ingresos			
Costos fijos: salarios, energía eléctrica Costos variables: Envases, tapas, etiquetas, miel y demás insumos de producción.	Ventas Aportes de emprendedores capital semilla (posible)			

Futuro:

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de consumidores
<p>Dueños de bares y restaurantes Minimercados Licorerías Distribuidoras Organizadores de eventos de cata y ferias. Proveedores de material de embotellamiento y etiquetado. Proveedores de miel</p>	<p>Elaboración del producto Degustaciones Distribución Marketing (Desarrollo de la marca, Campaña web de producto)</p>	<p>Se propone una bebida alcohólica diferente, novedosa, de elaboración artesanal y familiar, realizada con productos 100% uruguayos y naturales, a aquellos que buscan nuevas experiencias. La hidromiel ofrecida es un producto con imagen elegante, la cual estimula nuevos sabores y aromas, y satisface la necesidad de quienes prefieren bebidas naturales. Debido a su alta calidad será visto como una bebida de excelencia. Además de sus características físicas, la marca trae consigo una historia familiar, contando cómo la receta de esta bebida milenaria ha permanecido y se ha perfeccionado de generación en generación en la familia Chmiel. No solo se ofrece una nueva experiencia de consumo, sino que el emprendimiento apoya la conservación de la naturaleza a través del cuidado y protección de las abejas. Debido a que existen 2 segmentos según ocasión de consumo, se ofrecerán 2 formatos de presentación.</p>	<p>Mantener contacto estrecho y personal con los clientes finales, quienes se interesan por la historia y la elaboración de esta bebida</p>	<p>Consumidores sociales Consumidores del hogar Amantes de la miel</p>
	<p>Recursos clave</p> <p>Miel natural Tanques y elementos de fermentación Conocimiento Capital Lugar físico de producción Redes sociales</p>		<p>Distribución</p> <p>Página web Redes sociales Google Ads Radio Diario Degustaciones Ferias</p>	
<p>Estructura de costos</p> <p>Costos fijos: salarios, energía eléctrica, limpieza, campaña de marketing y publicidad. Costos variables: Envases, tapas, etiquetas, miel y demás insumos de producción.</p>		<p>Estructura de ingresos</p> <p>Ventas Aportes de emprendedores</p>		

4. Anexo 4 - Proceso de validación de propuesta de valor.

Debido a que el presente trabajo es una consultoría sobre una empresa que se encuentra iniciando actividad, y en base a información recopilada y estudios realizados se entiende que la propuesta de valor se encuentra validada. Actualmente el emprendimiento se encuentra comercializando sin complicaciones el 100% de la producción, siendo esta capacidad productiva la principal limitante para poder aumentar las ventas. Igualmente se realizaron distintos *trial run* a lo largo de 6 meses, tanto por parte de los emprendedores, como del equipo del plan de negocios del MBA de la Universidad ORT Uruguay. El objetivo de los mismos fue no solo validar el producto, sino también la ocasión de consumo, identificar y comprender a los consumidores, cuantificarlos para así determinar cuál es el potencial mercado para esta nueva bebida.

Se realizaron degustaciones para hombres y mujeres con un rango de edad entre 18 y 70 años aproximadamente en distintos ámbitos. En todas las degustaciones se hicieron encuestas de satisfacción que arrojaron resultados positivos en cuanto a la aceptación del producto y de donde se recopilaron recomendaciones e ideas.

El viernes 13 de mayo de 2022 se llevó a cabo la degustación en la ciudad de Florida, en marco de un evento llevado adelante por el Club de Leones. En la misma participaron otras bodegas y asistieron alrededor de 120 personas, con un rango de edad de 18 a más de 60 años. Se tuvo una percepción del público muy buena y comentarios muy alentadores. De 50 botellas que estaban disponibles, se degustaron 15 y se vendieron 35, en muchos de los casos con personas que compraban más de una botella.



La segunda degustación fue organizada por los mismos emprendedores exclusivamente para dar a conocer el vino de miel Chmiel, la misma se realizó en La Tasca del Mercado en el Mercado del Prado. Estuvieron presentes alrededor de 30 personas, con un rango de edad de 30 a más de 60 años.

Cuando se dio a degustar la bebida se recibieron comentarios muy buenos por parte de los presentes, entre ellos se encontraban *sommeliers* que quedaron gratamente sorprendidos por la calidad del producto. Para esta degustación se consumieron 18 botellas y se vendieron 24, además de generar un punto de venta en el mismo local, en el cual se dejaron dos cajas para la venta y las mismas se vendieron en cuestión de una semana. De esta manera se logró un acuerdo de comercialización en el punto de venta antes mencionado.



Las siguientes dos degustaciones fueron organizadas por los emprendedores y se realizaron en dos clubs de *bartenders* en Montevideo, los presentes fueron hombres y mujeres con un rango de edad de entre 18 y 30 años. La primera degustación se realizó en *Cocktail Club Bartenders*, donde se encontraba

un experto del área que teniendo en cuenta la historia detrás de la hidromiel (la cual dio lugar a lo que hoy en día conocemos como 'Luna de Miel'), sugirió que otra ocasión de consumo podría ser para casamientos, o eventos donde se celebre el amor y la unión (hoteles, cruceros, entre otros).

Se apuntó a realizar las degustaciones con *bartenders* ya que son actores que pueden contribuir al uso de la bebida, por su fácil combinación y que permite generar nuevos tragos o tragos existentes suplantando algunas de las bebidas que se usan hoy para prepararlos, por ejemplo, Aperol Spritz.

La segunda degustación con *bartenders* se realizó en AUDEB (Asociación Uruguaya de *Bartenders*), donde se encontraban presentes también dueños de locales gastronómicos que quedaron muy interesados en la bebida por su gran calidad y también en la materia prima.



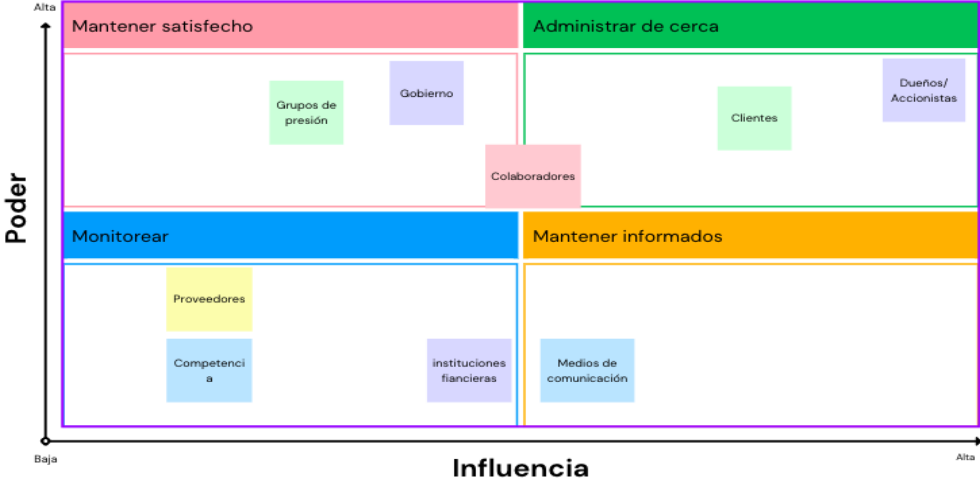
Finalmente, y con el objetivo de validar más información pertinente para el Plan de Negocios del MBA, cada uno de los integrantes del equipo realizó *trial run* a dos tipos de público diferente, el primer grupo fueron hombres y mujeres con edades entre 18 y 35 años y el segundo grupo de 40 años en adelante.



5. Anexo 5 – Tabla de Grupos de Interés

Grupo	Expectativas (+/-)	Nivel de interés (1 a 5)	Nivel de poder (1 a 5)	Acciones
Dueños/accionistas	+	5	5	Mantener capacitados y motivados para el desarrollo del negocio y cumplimiento de la estrategia
Colaboradores	+	4	4	Mantener capacitados, motivados, y con objetivos claros para que puedan aportar positivamente
Clientes	+	4	4	Mantener satisfechos y ofrecer buena calidad tanto del producto, como servicio post venta, manteniendo frecuente comunicación con ellos
Competencia	-	4	3	Mantenerse informados y analizar los movimientos de la competencia será imprescindible para poder tomar acciones
Proveedores	+	2	3	Mantener relaciones sostenibles con los proveedores clave.
Instituciones financieras	+	2	3	Mantener registros financieros con resultados aceptables a las instituciones financieras
Grupos de presión	-/+	4	4	Mantenerse por fuera de los grupos de presión, sin llamar su atención, cumpliendo con los requisitos y reglamentaciones legales de producción y venta de alcohol
Medios de comunicación	+	3	5	Mantener buena relación, y generar una comunicación que atraiga a los medios a interesarse por el proyecto y querer comunicarlo
Gobierno	-	4	5	Cumplir con todas las exigencias gubernamentales para producir y comercializar alcohol, y mantener una empresa en funcionamiento.

Mapa de Grupos de Interés



6. Anexo 6 – Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter

En esta sección se analizan las cinco fuerzas de Porter para la industria de las bebidas alcohólicas.



- Amenaza de nuevos competidores: la amenaza de nuevos ingresos es constante. Existe gran cantidad de emprendimientos queriendo establecerse en el mercado, tanto de producción nacional de bebidas, como importadores. Las barreras de entrada también son bajas, quien quiera comercializar productos alcohólicos, pasa a través de trámites gubernamentales, que lo habilitan para poder comercializar. Por esto se considera que la **amenaza de nuevos ingresos es alta**.
- Poder de negociación de los proveedores: los proveedores más importantes son los de materia prima, seguidos por aquellos que comercializan insumos para la producción tal como envases, etiquetas, tanques, y maquinaria para procesos. En cuanto a la materia prima, dependiendo de la bebida a elaborar, generalmente no hay limitante para conseguirla. Dentro de los insumos para producción y envasado no son gran cantidad los proveedores, lo que incrementa su poder de negociación. También es importante considerar los insumos que son posibles de importar. Se considera que el **poder de los proveedores es medio a bajo**
- Poder de negociación de los clientes: clientes locales sofisticados y exigentes exigen que las bebidas cumplan con sus expectativas. Existe gran variedad de productos, variando su calidad, precio, y presentación. Se destacan en consumo la cerveza, los vinos, y los espumantes. El consumidor final puede acceder a gran variedad de productos y son de fácil acceso. Por esto se considera que el **poder de los compradores es alto**.
- Amenaza de productos y servicios sustitutos: existe gran cantidad de sustitutos en el rubro. Dentro del segmento de bebidas alcohólicas los preferidos son los vinos y la cerveza. Se entiende por productos sustitutos aquellos que cumplen el mismo cometido que los productos evaluados. El repertorio de bebidas es muy grande. Por esto se considera que **los productos sustitutos presentan una amenaza elevada**.

- Rivalidad entre competidores existentes: se concluye que existe una fuerte rivalidad entre los actores. Los costos de entrada son bajos, mientras que los de salida también lo son. Nuevos actores ingresan constantemente al mercado con distintas estrategias de negocio, distintos productos, y distintos precios. A su vez el mercado ha tendido a especializarse, demandando nuevos productos, generando una competitividad aún mayor debido al bajo costo de cambio para los clientes.

Se concluye que el atractivo general de la industria es **bajo a medio**. Si bien la rivalidad entre competidores es alta por lo explicado anteriormente, los consumidores finales demandan nuevos y distintos productos, ya que cada vez son más sofisticados y presentan nuevas exigencias.

7. Anexo 7 – Entrevistas

Pablo Calvete - Terraco SA, distribuidor de Freixenet: En la entrevista con Pablo, nos indica que los espumantes se comercializan en un 70-80% por los canales de supermercados y licorerías. En cuanto a los espumantes nos indica que existe estacionalidad, pero que el mercado se encuentra cambiando, por lo que esta estacionalidad cada vez es menos marcada. Junto con esto, los espumantes se encuentran compitiendo cada vez más con los vinos. También nos indicó que no solo es importante promocionar el producto en sus ocasiones de consumo principales, sino también buscar nuevos momentos. También buscan crear nuevas variaciones con su producto para estimular las ventas. En cuanto al segmento de restaurantes, cuentan con 50 clientes entre Montevideo y Punta del Este. Otro *insight* recopilado, es que en el sector se ve últimamente mayor demanda por nuevas bebidas y tragos.

Juan Andrés Ravecca - gte. gral. Kinko y Dueño de Bar Taberna Vasca: En la entrevista se recopiló información sobre el marketing necesario para poder vender este tipo de productos. En cuanto a los canales de venta, nos indica que los Bares y Restaurantes esperan marginar un 60% con las bebidas alcohólicas, y en los minimercados (Kinko y Frog) es necesario tener las botellas en frío, ya que los clientes que compran en estos canales buscan consumir la bebida luego de su compra. En cuanto al envase, los de tamaño individual han tenido buena respuesta por parte de los consumidores, donde muchos optan por este tipo de embotellado cercano a los 375 ml aunque sea un producto de mayor precio. En cuanto al marketing, Juan Andrés señala que es fundamental para impulsar el producto darlo a conocer, y poder tener rotación, que es algo que demandan los distribuidores.

Entrevista a Matías Massardi - Maridaje Bar de Vinos: Matías es dueño de una licorería donde venden al público y distribuyen en Montevideo y Ciudad de la Costa. Él busca constantemente nuevos productos, ya que nos indica que los consumidores buscan cada vez más nuevas experiencias y nuevos sabores. Junto con esto, el contacto con los clientes es fundamental, poder ofrecer nuevas bebidas donde además de vender el producto, se pueda agregar valor por ejemplo con una historia. Nos indica que, si bien existe demanda por nuevos productos, estos tienen que estar acompañados fuertemente por una campaña de marketing para impulsar las ventas. Para el sector de bares y restaurantes nos señala que es importante poder realizar tragos de autor, con el fin de no solo ofrecer la bebida, sino nuevos tragos o experiencias de consumo mayores, junto con poder también ofrecerles a los locales envases de menor contenido. Para este canal es importante ofrecer bebidas en envases individuales, donde pueden utilizar un envase más chico y evitan pérdidas por tener botellas grandes abiertas. Por último, nos indica que se encuentra sumamente interesado en poder incorporar la bebida a su negocio, ya que es algo distinto, artesanal y natural, donde el producto trae consigo una historia familiar interesante.

Matías de Vries - Bachelor Degree in Culinary Arts: Matías es chef y posee experiencia en distintos restaurantes en distintos países. Nos menciona que conoce el producto, y lo ha visto en restaurantes no solo como bebida, sino utilizado como insumo para la elaboración de platos y postres. Nos menciona que para el sector de bares y restaurantes es importante conocer qué maridaje posee la bebida, y cree que es una buena opción para complementar con comidas picantes, donde este tipo de comida por lo general no tiene una bebida específica para su acompañamiento

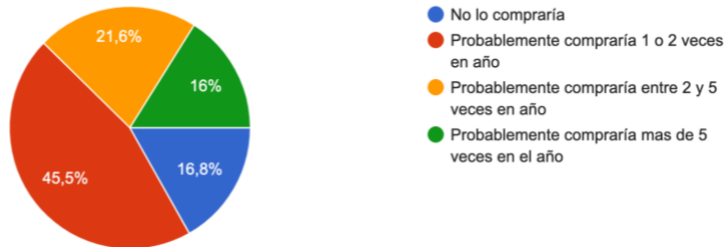
Héctor Bajac - Profesor de Marketing en Universidad ORT Uruguay, y ex gerente comercial y de marketing de Diageo Uruguay: Héctor nos dio su opinión frente a los clientes en Uruguay. Nos indicó que el precio es clave en cuanto al posicionamiento del producto. Para esto debemos saber dónde se desea posicionar el mismo. También nos indicó que los hábitos de consumo se generan en jóvenes hasta los 30 años, luego de eso es más dificultoso poder cambiarlos. Nos indicó también que el producto debe mantener una razón para creer que sea congruente. Si el producto parece premium, su costo no puede ser económico. Dentro de esto, nos indica que es importante decidir si se va a construir una marca, o una categoría de producto.

8. Anexo 8 – Encuestas

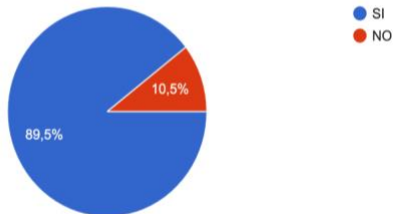
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una bebida de estas características?
 Hidromiel o vino de miel es una bebida alcohólica con una concentración que varía del 4 % al 18 %, 264 respuestas
 que se obtiene a partir de la fermentación de una... consumió el ser humano ¿Te interesaría probarla?
 268 respuestas



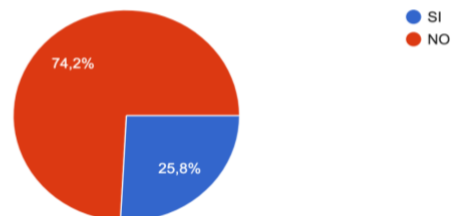
Se está elaborando y comercializando en Uruguay el vino de miel que se muestra en la imagen.
 Presenta las siguientes características: Natural y ...del 11%. ¿Cuál opción crees que te identifica más?
 268 respuestas



¿Consumís bebidas alcohólicas?
 266 respuestas



¿Conoces la Hidromiel, o vino de miel?
 267 respuestas



9. Anexo 9 – Identificación de nuevos segmentos y canales de venta

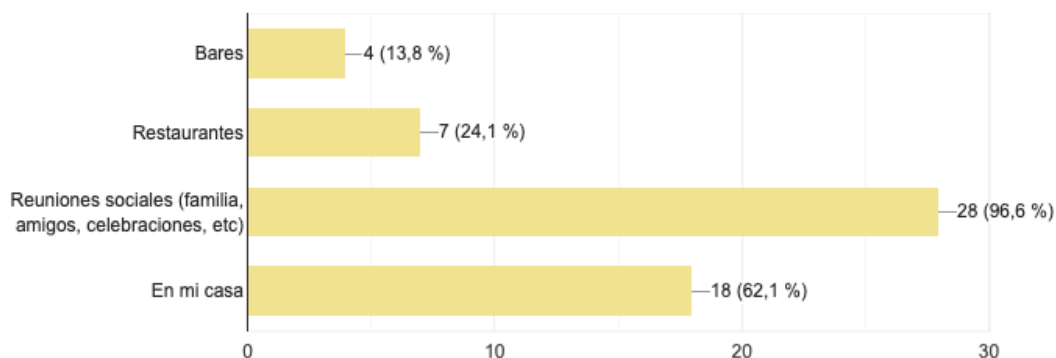
Segmento	Proporciones de los segmentos	Características	Canal
Consumidores sociales	21%	Personas quienes disfrutan de consumir en eventos y reuniones donde socializan con conocidos y desconocidos. Consumen tanto en eventos particulares (asados, cumpleaños, etc.) como en bares y pubs. Buscan momentos de mayor nivel de actividad.	Bares y Pubs
Consumidores en el hogar	73%	Compran el producto para guardar y tener disponible para consumir en su hogar junto con alimentos o en algún momento de ocio. Pueden consumir solos o compartiendo con los integrantes de su hogar. También en reuniones más íntimas con amigos o familia. La ocasión se vincula mayormente con momentos más relajados y en ambientes conocidos.	Supermercados y licorerías
"Amantes de la miel"	6%	Individuos que le atraen todos los productos que contengan miel. Se identifican productos de este tipo y son impulsivos a adquirirlos.	Supermercados y licorerías

Si bien se identifica el segmento “amantes de la miel”, para calcular el tamaño del mercado considerando las ocasiones de consumo, se decidió incluirlo dentro de los segmentos anteriores como se detalla en el cuerpo del trabajo.

¿Cuáles crees que serían las ocasiones de consumo?

 Copiar

29 respuestas



10. Anexo 10 - Matriz de Riesgo

- **Efecto Climático (elevadas temperaturas, sequías, lluvias.): riesgo Moderado**

En el caso en que ocurra un factor externo que afecte la producción de miel, la disponibilidad de este insumo podría verse afectada, repercutiendo en la disponibilidad de la misma, o elevando el precio. La probabilidad de que ocurra es **“improbable”**, mientras que el impacto es **“mayor”**.

Por lo tanto, el riesgo se considera moderado. Debido a que los emprendedores poseen experiencia y su otra actividad es ser productores de miel, les brinda un conocimiento y una anticipación para detectar el posible problema.

Una posible solución es mantener un stock de miel en planta en caso se comprometa en algún momento la disponibilidad.

		Nivel de riesgos o Nivel de Severidad				
		MODERADO	ALTO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
Probabilidad	Casi Certeza	MODERADO	ALTO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
	Muy Probable	BAJO	MODERADO	ALTO	ALTO	EXTREMO
	Posible	BAJO	MODERADO	MODERADO	ALTO	ALTO
	Improbable	BAJO	BAJO	MODERADO	MODERADO	ALTO
	Rara	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MODERADO
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		Impacto				

- **Problemas en calidad (mal tapado, fermentaciones dentro de la botella, pérdida de gasificado): riesgo Alto**

En el caso que se produzcan errores en la etapa de producción o envasado, pueden resultar en pérdidas de calidad del producto, siendo un motivo de rechazo por el cliente final. Un mal tapado por ejemplo generará una fermentación no deseada dentro de la botella, identificando esto posiblemente al momento de su consumo. La probabilidad que suceda esto es **“posible”**, mientras que el impacto sería **“mayor”**. Por lo tanto, se considera que el riesgo es alto. Para poder identificar este potencial riesgo, es necesario crear y ejecutar protocolos de producción, asegurando su cumplimiento. Además, recolectar muestras aleatorias de cada lote de producción para su posterior control de calidad antes de ser distribuido podría evitar que el cliente final encuentre este problema.

- **Riesgo de no alcanzar las ventas**

En caso de no lograr las ventas estimadas se podría incurrir en pérdidas debido al fuerte peso de los costos fijos. La probabilidad de que esto pase es **“posible”**, mientras que el impacto es **“mayor”**. Por esto se considera que el riesgo es alto. Para poder enfrentar esto, es necesario llevar adelante un análisis mensual del progreso de ventas y ajustar las proyecciones, con el fin de ajustar la empresa al crecimiento real de la misma.

11. Anexo 11 – Estimación de mercado

Para conocer el mercado, se calculó el TAM (*Total Available Market*) y para poder confirmar los valores anteriores, se tomaron en cuenta datos del INE (Instituto Nacional de Estadística), censo 2011, y del INSE (índice de nivel socioeconómico). El área encuadrada de la imagen corresponde a unas 1.826.797 personas (hombres y mujeres de 18 a 60 años de todo el territorio nacional). Para calcular el segmento según nivel socioeconómico que interesa (M+, A-, A+), se corrigió por un 34% (datos del INSE 2017), arrojando una población de 621.110 personas. Para corregir esto por la cantidad de población que reside en el área metropolitana, se multiplicó por el factor de 0,6, y seguidamente por 89,5% para eliminar a quienes según encuestas realizadas para el presente trabajo no consumen alcohol. El resultado es de 333.537 personas. Se considera esto como el SAM (*Servicable Available Market*).

Para conocer el SOM (*Serviceable Obtainable Market*), se consideraron las respuestas más positivas en la encuesta realizada. En la imagen siguiente se observa que el 16% de los encuestados se identifica con la opción de adquirir el producto más de 5 veces al año. Para ser conservadores se toma en cuenta este dato, y se los consideró a ellos como los únicos que comprarían el producto. El SOM resultante es de 53.336 personas.

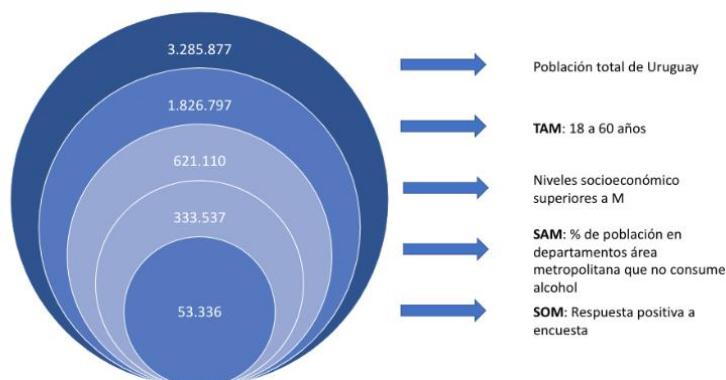
CUADRO 2			
Población por área y sexo, según grupo quinquenal de edades y edades simples, Total País			
Grupo quinquenal	Total		
	Total	Hombres	Mujer
Total País	3.285.877	1.577.416	1.708.461
15	54.241	27.693	26.548
17	52.648	26.920	25.928
18	51.273	26.136	25.137
19	48.362	24.312	24.050
20	46.616	24.291	24.325
21	49.032	24.538	24.494
22	48.205	23.750	24.455
23	48.538	24.164	24.374
24	46.615	23.185	23.430
25	47.229	23.476	23.753
26	46.245	22.764	23.481
27	45.258	22.309	22.949
28	44.845	22.210	22.635
29	44.808	22.063	22.745
30	45.920	22.564	23.356
31	45.095	21.755	23.340
32	46.788	22.824	23.964
33	47.588	23.329	24.259
34	48.004	23.412	24.592
35	47.878	23.461	24.417
36	46.488	22.661	23.827
37	43.661	21.409	22.252
38	43.077	21.001	22.076
39	41.417	20.172	21.245
40	43.693	21.293	22.399
41	40.863	19.720	21.143
42	42.346	20.646	21.700
43	38.591	18.882	19.699
44	37.685	18.071	19.614
45	38.390	18.574	19.816
46	39.115	18.779	20.336
47	40.236	19.325	20.911
48	41.052	19.796	21.256
49	39.980	19.338	20.642
50	41.513	20.027	21.486
51	38.658	18.520	20.138
52	38.681	18.508	20.173
53	37.739	18.053	19.686
54	37.974	18.067	19.907
55	37.245	17.583	19.662
56	37.304	17.973	19.331
57	34.170	16.132	18.038
58	33.023	15.503	17.520
59	31.265	14.637	16.628
60	32.442	15.084	17.358

Tabla 3. Porcentaje de hogares por Nivel Socioeconómico INSE anterior e INSE actualizado

	INSE anterior (ECH 2014)	INSE actualizado (ECH 2017)
B-	6	7
B+	14	16
M-	20	21
M	23	22
M+	20	18
A-	12	11
A+	5	5
Total	100	100

Fuente: estimaciones en base a la ECH

Se está elaborando y comercializando en Uruguay el vino de miel que se muestra en la imagen. Presenta las siguientes características: Natural y ...del 11%. ¿Cuál opción crees que te identifica más? 266 respuestas



12. Anexo 12 – Modelo Económico Financiero

12.1 Flujo de fondos

	0	1	2	3	4	5
Inversión	(31.631)	0	(36.000)	(18.000)	(9.000)	0
Ventas		81.622	269.746	484.895	611.891	646.768
Costos Variables		(37.768)	(122.490)	(220.968)	(278.303)	(294.403)
Costos fijos		(76.470)	(135.800)	(149.800)	(161.800)	(161.800)
Amortizaciones		(4.460)	(6.060)	(6.060)	(5.260)	(4.460)
Utilid fiscal	0	(37.076)	5.396	108.067	166.529	186.106
Impuesto			0	(19.097)	(41.632)	(46.527)
Utilidad neta	0	(37.076)	5.396	88.971	124.896	139.580
Incremento amortización		4.460	6.060	6.060	5.260	4.460
Inversion en KT	(7.143)	(22.773)	(31.656)	(18.375)	(5.306)	
Recupero en KT						85.254
Utilidad neta	(38.774)	(55.390)	(56.200)	58.655	115.850	229.293

12.2 VAN y TIR

VAN	\$ 91.301,35
TRR	14,7%
TIR	35%

12.3 Cálculo de la TRR

Para el cálculo de la tasa de retorno requerida, se utilizó el *Capital Assets Pricing Model (CAPM)*, ya que el proyecto será financiado 100% con fondos propios de los inversores. Debido a que los inversores manifiestan que esperan al menos un retorno del 15%, se agrega una prima por juicio del inversor de un 4%, con el fin de alcanzar una TRR esperada de un 15%.

CAPM	
Beta Damodaran unlevered (Beverage (Alcoholic))	0,71
Rf=tasa libre riesgo=bonos americanos	2,00%
Rm=S&P500	12%
Rendimiento Bonos Uruguayos actual:	4,13%
Rendimiento Bonos Americanos promedio:	2,50%
PRP	1,63%
Prima por juicio del inversor	4%
$R_j = R_f + (E(R_m) - R_f) \times \beta_j + PRP + PJI$	14,73%

12.4 Ingresos

Se detallan a continuación los ingresos proyectados en función al mercado total estimado, su captación, y consumo de botellas promedio por persona.

		0	1	2	3	4	5
Mercado total		53.366	57.101	61.099	65.375	69.952	74.848
Consumo (botellas/persona)			2	2	2	2	2
Mercado total (botellas)			114.203	122.197	130.751	139.904	149.697
% crecimiento mercado			7%	7%	7%	7%	7%
% participación		6,7%	15%	44%	69%	76%	71%
Cantidades vendidas dist propia	750ml	3.600	17.077	42.693	71.724	85.385	85.385
Cantidades vendidas a distribuidor intermedio	750ml			5.337	8.965	10.673	10.673
Cantidades vendidas a distribuidor intermedio	500ml			5.337	8.965	10.673	10.673
Cantidades vendidas totales		3.600	17.077	53.366	89.655	106.732	106.732
Precio de venta 750ml USD	USD	4,78	IPC UY	4,78	4,78	5,2	5,5
Precio de venta 500ml USD	USD	3,79		3,79	3,79	4,1	4,4
Ingresos por bot 750ml USD		17.207	81.622	247.926	445.672	562.395	594.452
Ingresos por bot 500ml USD		-	-	21.820	39.223	49.496	52.317
Ingresos (usd)		17.207	81.622	269.746	484.895	611.891	646.768

12.5 Supuestos macroeconómicos

La siguiente figura muestra las proyecciones del Tipo de Cambio e IPC para los próximos años.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Var TC		-3%	4%	6%	4%	4%	4%
Evol TC	43,57	42,26	44,12	46,77	48,73	50,78	52,91
Var IPC			8,00%	7%	6%	5,70%	5,70%

Fuente: Elaboración propia en base al BCU

12.6 Detalle de costos

12.6.1 Costos totales

Evolución de costos						
	0	1	2	3	4	5
Fijos						
Depreciaciones		4.460	6.060	6.060	5.260	4.460
Personal		58.500	110.500	110.500	110.500	110.500
Mktg		13.170	20.500	34.500	46.500	46.500
Otros		4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Variables						
De producción		USD 36.716	USD 121.437	USD 218.296	USD 274.689	USD 290.346
De distribución		1.053	1.053	2.672	3.614	4.057
Total		118.698	264.349	376.827	445.362	460.662

12.6.2 Costos de distribución

Distribución	0	1	2	3	4	5
Ventas dist. propia	3.600	17.077	42.693	71.724	85.385	85.385
Vehículo			18.000			
Combustible		443	443	1.384	2.326	2.769
Service				269	269	269
Seguro		500	500	800	800	800
Patente		109,5	109,5	219	219	219
Total	-	1.053	1.053	2.672	3.614	4.057
Costo dist/botella		USD 0,06	USD 0,02	USD 0,04	USD 0,04	USD 0,05

12.6.3 Costos de producción unitarios

Costos de producción UN (USD)	Botella 750ML	Botella 500ML
Envase	0,48	0,38
Tapa	0,15	0,15
Etiqueta	0,39	0,39
Miel	0,49	0,32
Otros	0,44	0,3
Cajas, separadores, embalaje	0,18	0,15
Limpieza	0,03	0,03
Total (usd/botella)	2,15	1,72

12.6.4 Depreciaciones

Se presentan las depreciaciones anuales, junto con su cálculo en función de la vida útil esperada y su valor residual.

Depreciaciones	0	1	2	3	4	5
Inversiones	USD 31.631		USD 9.606	USD 9.000	USD 0	USD 0
Etiquetadora		USD 500	USD 500	USD 500	USD 500	USD 500
Llenadora		USD 600	USD 600	USD 600	USD 600	USD 600
Tapadora		USD 643	USD 643	USD 643	USD 643	USD 643
Tanques			USD 1.600	USD 1.600	USD 800	USD 0
Vehículo		USD 2.167	USD 2.167	USD 2.167	USD 2.167	USD 2.167
Lavadora		USD 550	USD 550	USD 550	USD 550	USD 550
Depreciaciones anuales		USD 4.460	USD 6.060	USD 6.060	USD 5.260	USD 4.460

Depreciaciones	Vida útil	Valor residual	Dep. anual
Etiquetadora	10	1000	USD 500
Llenadora	10	1000	USD 600
Tapadora	10	1500	USD 643
Tanques	10	1000	USD 800
Vehículo	6	5000	USD 2.167
Lavadora	10	1000	USD 550

12.6.5 Costos de personal

Personal	Sueldo mensual	Meses	Sueldo anual	Incorporación
Gerente de ventas y MKT	3.000	13	USD 39.000	año 1
Vendedor/repartidor	1.500	13	USD 19.500	año 1
Gerente de producción producción	2.000	13	USD 26.000	año 2
Ayudante planta 1	1.000	13	USD 13.000	año 2
Ayudante planta 2	1.000	13	USD 13.000	año 2
Total	8.500	13	USD 110.500	

12.7 Detalle de inversiones

12.7.1 Inversión inicial, vehículo y en maquinaria

Evolución de inversiones	0	1	2	3	4	5
Inv. inicial y vehículo	- 31.631		-18.000			
Tanques			-18.000	-18.000	-9.000	-

El detalle de la inversión inicial corresponde a una máquina etiquetadora, llenadora, tapadora, y lavadora, con capacidades suficientes para poder satisfacer la demanda de producción a lo largo del proyecto.

12.7.2 Inversión en marketing

Marketing	0	1	2	3	4	5
Creación pag.web	1.000					
Mantenimiento web		170	500	500	500	500
Agencia publicidad	2.745	8.000	12.000	19.000	30.000	30.000
Micro influencer		5000	8000	15000	16000	16000
Total	3.745	13.170	20.500	34.500	46.500	46.500
Total como % de ventas	21,76%	16,14%	7,60%	7,11%	7,60%	7,19%

12.8 Capital de trabajo

Capital de trabajo	0	1	2	3	4	5
Deudores		13.604	41.321	74.279	93.733	99.075
inventarios		3.060	10.120	18.191	22.891	24.195
Proveedores		-9.520	-21.524	-30.897	-36.675	-38.017
Capital de trabajo requerido		7.143	29.917	61.573	79.948	85.254
Inversión en KT	-7.143	-22.773	-31.656	-18.375	-5.306	
Recuperación de KT						85.254

13 Anexo 13 – Formación de precio de venta

Precios	Precio venta	Margen vendedor final	Margen intermediario	Precio venta público	% de las ventas
Super	\$ 225	75%	0%	\$ 480	50%
Tiendas espec.(licorerías)	\$ 225	75%	0%	\$ 480	30%
Bares/rest. (500ml)	\$ 160	100%	25%	\$ 488	10%
Minoristas	\$ 220	50%	25%	\$ 503	10%
Promedio ponderado 750ml	\$ 202				

14 Anexo 14 – Puntos de venta

Los productos se comercializarán por 4 canales de venta principales. La proporción en ventas se corresponde a información recopilada de la industria en el resto del mundo, junto con información en base a Rodolfo de Vries, encargado de compras en Tienda Inglesa, y Matías Massardi, dueño de Maridaje Bar de Vinos y distribuidor de bebidas alcohólicas.

% Canales de venta		
	% de ventas	Nº locales
Cadenas supermercados/minimercados	50%	66
Tiendas de especialidades (licorerías)	30%	20
Bares/restaurantes	10%	22
Otros minoristas	10%	40

Supermercado	Locales (Nº)
Tienda inglesa	10
Devoto Fresh market	8
Devoto Supermercado	7
Geant	2

Minimercados	Locales (Nº)
Devoto Express	22
Frog	12
Kinko	12
Tiendas 360	14

Licorerías	Locales (Nº)
Maridaje	1
IberPark	17
Los Dominguez	2

Otros minoristas	Locales (Nº)
Distribución Maridaje	40

Bares/Restaurantes	Locales (Nº)
Distribución maridaje	15
Manzanar restaurant	1
Restaurant Magnum	5
Tandory Restaurant	1

15 Anexo 15 – Objetivos de marketing y ventas

15.1 Objetivos de marketing

El principal objetivo del plan de marketing para los primeros años es dar a conocer la marca al público objetivo, captar y retener nuevos clientes y lograr posicionar la marca ante el público. Se plantearon los siguientes objetivos:

- Durante el primer año dar conocimiento del producto mediante degustaciones en puntos de venta, y publicidad en cabeceras de góndolas de Tienda Inglesa e Iberpark.
- Durante el primer año, generar alianzas con los siguientes líderes de opinión: Juan Grizutti, Richard García, y Santiago Colinet.
- Alcanzar en el primer año 5.000 seguidores en Instagram, 7.000 al segundo y 10.000 al tercero, como forma de dar a conocer la marca y el producto.
- Asistir como mínimo a 3 ferias gastronómicas anuales durante los primeros 5 años del proyecto (DeGusto, Ollas del mundo y Montevideo Pop-Up)

15.2 Objetivos de ventas

Como objetivo de facturación anual se esperan los siguientes:

Objetivos	1	2	3	4	5
Objetivos de Ventas (USD)	USD 81.622	USD 271.109	USD 487.346	USD 614.984	USD 650.038

Para lograr las ventas se propone:

- Lograr acuerdo comercial con Iberpark, Maridaje Bar de Vinos, Frog y Tienda Inglesa al año 1.
- Lograr acuerdo comercial con Devoto, Devoto Express, Geant y Tiendas 360 al año 2.

16 Anexo 16 – Detalle de inversiones en publicidad y promoción

Marketing	0	1	2	3	4	5
<i>Creación página web</i>	1.000					
<i>Mantenimiento web</i>		170	500	500	500	500
Agencia publicidad	2.745	8.000	12.000	19.000	30.000	30.000
<i>Micro-influencer</i>		5000	8000	15000	16000	16000
Total	3.745	13.170	20.500	34.500	46.500	46.500
Total como % de ventas	21,76%	16,14%	7,60%	7,11%	7,60%	7,19%

o

17 Anexo 17 – Buyer persona

17.1 Buyer persona 1



Lucía

Sexo:

Femenino

Edad:

28

Estado civil:

En una relación

Nivel de estudios:

Educación superior

Ocupación:

Se encuentra graduada de Licenciado en Administración y Gerencia de la Universidad ORT.

Trabajo:

Trabaja en una empresa mediana a grande en la zona comercial de Montevideo.

Medios:

Utiliza redes sociales como Instagram, Twitter, Tik-tok, y LinkedIn.

Objetivos:

Busca el desarrollo profesional y social. Desea elevar su status y disfrutar se su estilo de vida.

17.2 Buyer persona 2



Mercedes

Sexo:

Femenino

Edad:

48

Estado civil:

Casada

Nivel de estudios:

Educación superior

Ocupación:

Es egresada de la carrera de Economía, pero se dedica a la administración de la empresa donde trabaja.

Trabajo:

Trabaja hace 10 años en una empresa vinculada al comercio exterior. Posee contacto frecuente con terceros de distintos países.

Medios:

Utiliza Instagram, facebook, y LinkedIn.

Objetivos:

Sus intereses son disfrutar su condición actual, y poder disfrutar de sus amistades y familia en su hogar o en casa de conocidos. También le interesa apoyar acciones sustentables y tiene interés por dejar el planeta en mejores condiciones para futuras generaciones.