



UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: VIABILIDAD DEL SEGMENTO DE PURÉ DE FRUTAS EN EL MERCADO

AUTORES:

Ing. Facundo E. Díaz

Lic. Florencia Mumare

Cohorte E 89

Tutora: Veronica Dobronich

BUENOS AIRES

2018-2019

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	3
DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	4
MISIÓN	5
VISIÓN	5
OBJETIVOS GENERALES:	5
OBJETIVOS PARTICULARES:	5
CANVAS	6
ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	6
ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	7
PESTEL	7
ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	11
<i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i>	11
<i>Conclusiones del análisis del microentorno</i>	15
ANÁLISIS FODA	16
CADENA DE SUMINISTRO.....	17
POTENCIAL DE MERCADO.....	19
ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION	20
PLAN COMERCIAL	21
PRECIO	21
PRODUCTO.....	23
PLAZA.....	25
PROMOCION.....	27
DEMANDA Y ANALISIS FINANCIERO.....	29
CONCLUSIONES	32
BIBLIOGRAFIA	34
GLOSARIO	36
ANEXOS	38

RESUMEN EJECUTIVO

El mercado presenta una tendencia hacia la vida sana, buscando incorporar opciones saludables y ricas en nutrientes en la dieta diaria. Al enfocarnos en el segmento para niños nos encontramos ante la resistencia a comer frutas y verduras.

Siendo Coca Cola FEMSA el líder del mercado en el rubro de Bebidas sin alcohol dentro de la industria de Consumo Masivo Argentino, se debe apalancar no solo el potencial económico sino también el *expertise* para capturar todas las oportunidades que presente el mercado y estar siempre dentro de la senda de la innovación.

A través de la introducción de Cepita Nutrifrut, se busca experimentar en el segmento de puré de frutas y fortalecer no solo la marca Cepita, sino seguir expandiendo su alcance. Con un producto práctico, rico y natural busca posicionarse como el snack saludable dentro de la dieta diaria de los niños.

Se marcará un precedente dentro de lo que es la producción habitual de la embotelladora, buscando dar una solución a la problemática de llevar adelante producciones que no pueden beneficiarse de las economías de escalas a través de un aliado estratégico y con una metodología de producción a fason.

El periodo de repago es de 7 meses, con un valor actual para la inversión de USD 47,749 y una tasa interna de retorno del 6% anual. Dicho esto, el lanzamiento resulta atractivo considerando los resultados esperados, el bajo riesgo del proyecto y la respuesta a producciones de nicho o muy innovadoras.

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Los estantes de la frutería rebosan de fibras, vitaminas, minerales y fitonutrientes. Con su enorme variedad de colores y sabores, las frutas tienen muchos efectos beneficiosos para el organismo: limpian los dientes, evitan la caries dentales, regulan el tránsito intestinal y se las considera un alimento clave en la prevención del cáncer porque aportan antioxidantes capaces de eliminar los radicales libres. Además, por su baja densidad calórica y su capacidad de brindar saciedad, son un gran aliado a la hora de controlar el peso.

El mercado presenta una tendencia hacia el consumo de snacks saludables y soluciones nutritivas, basándonos en la premisa de que los chicos no rechazan el sabor de la fruta sino su presentación natural, se observa una oportunidad en la forma de comer fruta.

Partiendo de lo anterior expuesto, este plan de negocios propone analizar la viabilidad de la introducción de dichos productos al mercado de consumo masivo, como una opción a la hora de consumir fruta de una forma divertida, sin azúcar añadida ni conservantes gracias a su empaque. NutriFrut viene en un pequeño sachet de 90 gramos fabricado con tres capas: una de plástico PET (tereftalato de polietileno); una de aluminio que funciona como barrera para la luz solar y el oxígeno; y otra de polietileno que le brinda protección adicional. Este envase multilaminar, sumado a un proceso de envasado en condiciones asépticas, hacen que el sabor y calidad del producto se mantengan inalterados durante toda su vida útil estimada en ocho meses, sin necesidad de añadir conservantes.

En una primera etapa, los nuevos Nutrifrut estarán disponibles en clientes claves tales como: hipermercados y supermercados , C-Stores y Petroleras y con una potencial alianza podrán encontrarse también en una cadena de comidas rápidas muy importante introducido en uno de sus menús. Nuestros clientes se emplazarán en la ciudad de Buenos Aires y su área metropolitana, y los productos serán comercializados bajo la marca Cepita del Valle, propiedad de la empresa Coca Cola Company.

La **Misión** es ofrecer la porción justa de fruta natural sin conservantes en un formato diferente como solución a la incorporación de alimentos saludables a la dieta diaria de un niño.

La **Visión** propuesta es para el 2022 convertir a Nutrifrut en unos de los 3 principales actores del mercado, ayudando a expandir la categoría *Ready To Drink (RTD)* y ampliando las opciones que se encuadran bajo la marca Cepita. Para alcanzar lo antes propuesto, se establecen los siguientes objetivos:

Objetivos Generales:

- Reflexionar y caracterizar a los consumidores/compradores del producto.
- Construir un *Share Market* sostenible en el transcurso de un año.
- Expandir el mercado actual del segmento puré de frutas.

Objetivos Particulares:

- Introducir y posicionar a Cepita Nutrifrut como un snack saludable en la mente del consumidor.
- Continuar la rentabilización de la marca Cepita, a través de un segmento nuevo dentro de la categoría *RTD*.

Para acompañar lo anteriormente mencionado, se exponen las ideas en un **CANVAS**¹:

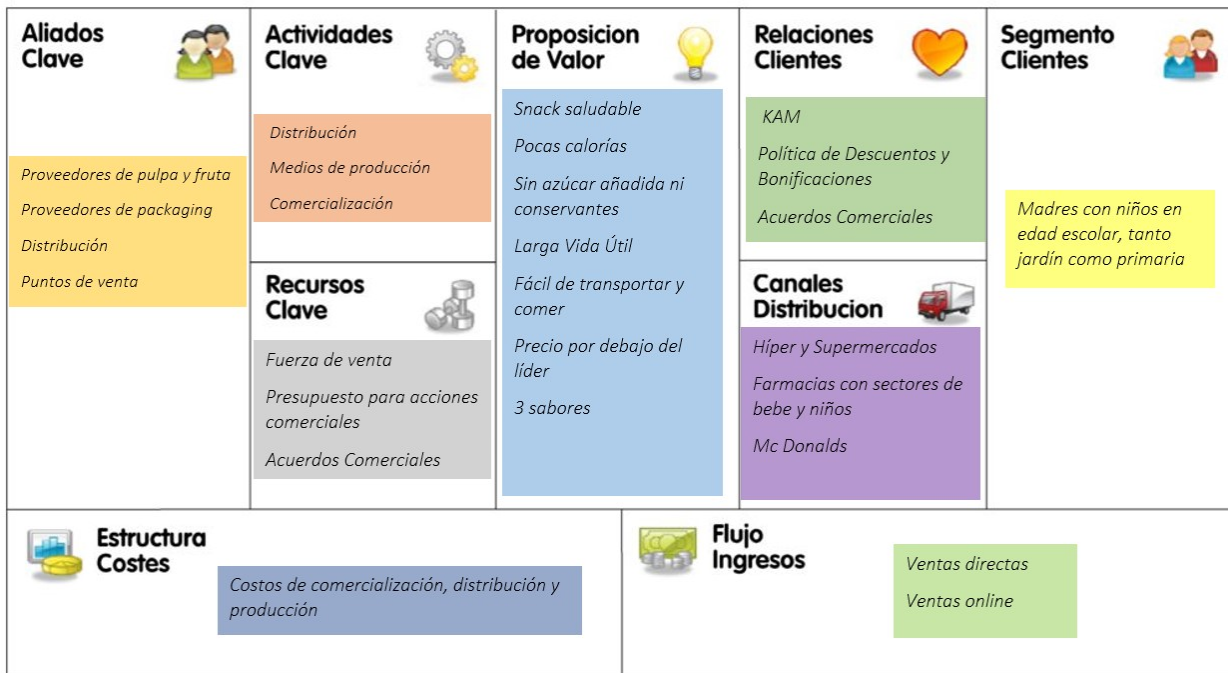


Figura 1: Elaboración propia

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Siguiendo a Daft² (2004), el entorno organizacional está compuesto por todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que pueden afectarla en todo o en parte. Es muy importante su estudio ya que ayuda a comprender los acontecimientos que ocurren en los distintos sectores y permite, de esta manera, tomar una actitud proactiva para adelantarse a lo que va a suceder. También sirve para apreciar el impacto que tendrán las dimensiones ambientales en el establecimiento de estrategias y políticas y en el diseño de las estructuras internas, viendo cómo responde la organización ante los cambios. El entorno puede a su vez subdividirse en macro y microentorno.

¹ Richard (2004) "Administración", 6ta edición. México: Ed. Thomson. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

² Clark, T., Osterwalder, A., & Yves Pigneur. (2012). Modelo de Negocio. 17ma Edición DEUSTODAFIT

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

PESTEL

El macroentorno o ambiente general es aquel que afecta a todas las organizaciones y que está fuera de control del sistema organizacional pero que influye en mayor o en menor medida en su desempeño. Incluye los aspectos económicos, políticos, legales, tecnológicos, sociales, culturales, ecológicos y otras dimensiones que se consideren necesarias. Cabe destacar que estos factores no son independientes entre sí, sino que muchos están relacionados. Además, los cambios en el macroentorno pueden tener un impacto directo en cualquiera de las cinco fuerzas que se expondrán en el modelo de Porter ya que afectan el entorno competitivo en el que se desenvuelven las organizaciones, alterando en consecuencia su relativa solidez y, con ello, el atractivo de una industria.



Figura 2: Elaboración propia

Factores políticos y legales

En la actualidad, los factores políticos y legales han pasado a ser el primer plano de importancia en nuestro país. Entre los más importantes se pueden destacar:

- Gobierno y economía inestable
- Barreras al comercio exterior y respuestas de los otros países
- Política impositiva
- Leyes Laborales

Como bien hacen mención a los diferentes enfoques en la nota de Walker y Palumbo, desde hace años Argentina experimenta un gobierno inestable con muchos cambios políticos y legales, que imposibilita la toma de decisiones a largo plazo. La inestabilidad de la política monetaria y fiscal del país, la falta de transparencia en los datos oficiales, el cepo al dólar, entre otras medidas adoptadas por los últimos gobiernos, han generado períodos de altos niveles de inflación (Ver Anexo 1) y una fuerte desinversión.³

Otro punto importante a destacar es el sistema tributario argentino. El mismo es foco de innumerables críticas por parte de empresas, instituciones y la sociedad en general ya que a través de éste, se impone una carga impositiva exagerada en la mayoría de las ocasiones, perjudicando así de manera directa la rentabilidad de las empresas. A su vez, un tema importante a tener en cuenta es la posibilidad de la introducción del impuesto al azúcar, una situación latente que si bien no impacta en éste, puede afectar en gran medida las operaciones de Coca Cola.⁴

³Cita Andrew Walker y Daniele Palumbo, BBC online: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-45470057>

⁴Cita Portal Caña: <https://www.portalcania.com.ar/noticia/gremio-del-sector-de-bebidas-de-argentina-carga-contra-el-impuesto-a-las-bebidas-con-azucar/>

Factores económicos

Las condiciones del macroentorno económico juegan un papel fundamental ya que determinan la prosperidad y bienestar general de la economía que a su vez afecta la capacidad de la compañía para obtener una adecuada tasa de rendimiento. Algunos de los indicadores macroeconómicos más sobresalientes en el contexto actual son:

- Relaciones estratégicas con accionistas
- Competencia
- Tipo de Cambio
- Inflación

Actualmente existe una crisis financiera mundial que afecta a la Argentina provocando inestabilidad, salida de capitales y altas tasas de interés que dificultan las operaciones e inversiones en el país. Además, los altos índices de inflación (54,7% interanual en Marzo del 2018 (Ver Anexo 2)) generan grandes costos internos que, sumados a la quita de los subsidios a los servicios básicos como la luz y gas, repercuten negativamente en la rentabilidad de las empresas y economías familiares.³

Por último, hay que recordar que en épocas de crisis la demanda se vuelca al consumo de segundas marcas o se limita a consumir productos de primera necesidad, reduciéndose en forma significativa el consumo de productos considerados de lujo o suntuarios, entre los que se encuentra gran parte de la oferta de Coca Cola.

Factores sociales y culturales

Una tendencia mundial desde hace ya algunos años y que probablemente dure muchos años más, es la búsqueda de una vida sana. Los consumidores son cada vez más conscientes de que para vivir bien es necesario llevar una vida saludable que implique la práctica de ejercicios o deportes. Nutrifrut sigue ésta tendencia.

Para que Cepita Nutrifrut (y cualquier empresa) logre crecer y mantenerse en el mercado, se necesitará una calidad constante, innovación en los productos y servicios, campañas publicitarias intensas y estudios de mercado correctos.

Factores tecnológicos

En lo que respecta a la tecnología, podemos nombrar los siguientes factores:

- Cambios Tecnológicos
- Automatización
- Dependencia de Proveedores

Teniendo en cuenta que para realizar el envasado del producto se requiere de maquinaria específica, cualquier cambio y/o modificación de esta cuestión afecta a la producción. Contar con una compañía con una gran espalda financiera y la posibilidad de llevar adelante alianzas estratégicas, permiten la automatización de los procesos productivos ayudando a mejorarlos, generando una gran sinergia, un determinado nivel de calidad y un aprovechamiento de recursos.

Por otro lado, depender exclusivamente de un proveedor por el tipo de envase utilizado presenta una doble cara, provoca una barrera de entrada fuerte para otros competidores y genera problemas en la negociación con el proveedor.

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Análisis de las 5 fuerzas de Porter³

El microentorno o ambiente específico, incluye aquellos sectores con los cuales la organización interactúa directamente y que tienen un impacto directo en su capacidad para alcanzar metas.

El modelo de fuerzas que propone Michael E. Porter postula que hay cinco fuerzas que básicamente conforman la estructura de una industria. Estas fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, el atractivo de la industria.

Por esto, mientras más fuerte sea cada fuerza, más limitada estará la capacidad de las compañías para aumentar precios y obtener mayores utilidades. La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo debido a factores que se encuentren fuera del control directo de una compañía.

A continuación, se explican las fuerzas en términos generales, para luego analizarlas en el caso particular.

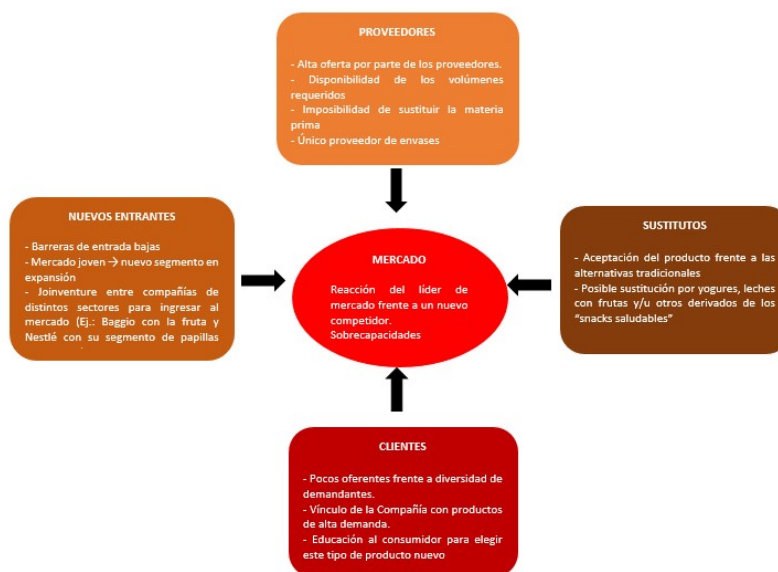


Figura 3: Elaboración propia

³PORTER, Michael (1979) "Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia" Harvard Business Review.

Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los consumidores en esta industria es alto y abarca tres aspectos:

Este tipo de producto funciona muy bien en el exterior, como por ejemplo en Chile que posee un gran mercado. En nuestro caso, la introducción requiere de una “reeducación” del consumidor indirecto para que vea los beneficios de nuestro producto o considerarlo como snack a la hora de incorporarlo en la dieta diaria de sus hijos.

Por un lado el consumidor indirecto (la madre), es sumamente conservador, por lo que le cuesta innovar en sus conductas de compra. Por otro lado, si bien existen otras opciones dentro de los puré de fruta, los consumidores están rodeados de otras alternativas como yogures con fruta, papillas, barritas de cereales con fruta, etc.

Además, el producto no es de primera necesidad y en tiempo de crisis puede disminuir su demanda.

Finalmente, el hecho de que pertenezca a la Compañía Coca Cola, garantiza niveles de calidad y aceptación, un aspecto positivo a destacar pero igualmente, como ya se mencionó, se debe trabajar en el posicionamiento en la mente del consumidor directo e indirecto.

En lo que respecta a las grandes cadenas donde se comercializará, si bien su poder de negociación es alto, al estar involucrados en acuerdos comerciales con Coca Cola su rango de acción queda restringido, equilibrando la balanza.

Poder de negociación de los proveedores

La oferta disponible para la fruta, origen de la pulpa, es muy amplia y el precio es similar, siendo el poder de estos proveedores relativamente bajo.

En cuanto a las maquinarias para realizar el envasado, la empresa no cuenta con las mismas, se plantea la posibilidad de utilizar las instalaciones de una empresa que cumple con todos los requisitos legales-económicos, técnicos y de calidad para trabajar bajo los estándares de Coca Cola Company y Coca Cola FEMSA. A partir de ahora, “Co-Packer”. A corto plazo, no se requerirá la compra de medios productivos adicionales. En la medida que el volumen del mercado lo amerite, se analizará la posibilidad de comprar maquinaria para posibilitar una producción propia. Por lo anterior expuesto, se considera que el poder de negociación del *Co-Packer* es medio.

En lo que respecta al envase, hay un solo proveedor que cumple con las exigencias de calidad y reputación suficiente para poder proveer dicho empaque. En consecuencia, el poder de negociación de éste es muy alto. Aunque eventualmente podría considerarse una integración hacia atrás si las condiciones lo ameritan.

Por último, es menor la probabilidad de que los proveedores se integren hacia adelante ya que ellos también suministran a muchos más clientes y especializarse en los jugos les demandaría costos, maquinarias no relacionadas a lo que se dedican y principalmente, canales de distribución que no poseen.

Amenaza de competidores potenciales

Al ser un producto que en los últimos años está tomando mayor peso, sobre todo en el resto de los países limítrofes (Chile y Brasil por ejemplo), la amenaza de ingreso de competidores potenciales en el sector es elevada ya que, si el negocio local prospera,

es muy probable que surjan nuevos competidores una vez que se haya establecido. Para determinar qué tan factible resultaría el ingreso de un potencial competidor a la industria, es indispensable el análisis de las barreras de entrada y salida que la caracterizan.

→ BARRERAS DE ENTRADA: las principales barreras de entrada para un posible competidor son los requisitos de capital, los canales de distribución, el posicionamiento de la marca y la formulación. Esto resulta mucho más bajo en las compañías que ya comercializan bebidas RTD (Ready to Drink).

Dada la larga vida útil del producto, otros competidores podrían inicialmente importarlo desde países limítrofes para entrar al mercado sin mayor inversión pero con grandes requisitos técnicos y legales.

El acceso a los canales de distribución para las empresas establecidas del consumo masivo de bebidas sin alcohol no actúa como una barrera ya que el canal a utilizar es indirecto y la mayoría de las compañías grandes y medianas ya cuentan con lazos comerciales por otros productos dentro de la categoría.

Como alternativa de ingreso, puede darse un Join Venture entre diversas compañías con capacidades complementarias, como por ejemplo la integración entre Baggio y Nestlé babies para la comercialización de papilla para niños.

→BARRERAS DE SALIDA: no existen para este tipo de negocio barreras de salida importantes. Habría que considerar en el futuro qué tan altos son los costos al querer terminar algún acuerdo establecido.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que el cliente puede consumir como alternativa ya que pueden desempeñar la misma función que los del sector analizado. Estos fijan el techo a los precios que las empresas de la industria pueden cobrar.

Si la relación calidad-precio ofrecida por los sustitutos es buena, más deben preocuparse las empresas de la industria por ofrecer una relación similar y eso se hace reduciendo los precios, mejorando la calidad del producto o añadiendo características (valor agregado) que el cliente perciba como diferencial

En el caso de Cepita Nutrifrut, su principal producto sustituto son los yogures y leches con fruta, ya que satisfacen la misma necesidad de ser un *snack* saludable a un menor precio, pero sin brindar los beneficios de un producto 100% natural, sin azúcar añadida.

Intensidad de la rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores aparece cuando alguno de ellos se siente amenazado por la competencia o ve la oportunidad de mejorar su posición. Las empresas son mutuamente dependientes de manera que, cuando uno de los competidores en un determinado mercado inicia un movimiento competitivo, se produce una reacción del resto de los competidores con la intención de contrarrestar los efectos del primero.

Esta rivalidad se presenta en forma de competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos y aumento de servicios ofrecidos a los clientes. El líder del mercado actualmente se llama Pulp Up⁴, sin embargo, podemos decir que todavía la categoría no toma la importancia que debiera tener como pasa en el resto de los países donde ya está establecido.

Conclusiones del análisis del microentorno

Una vez finalizado el análisis se puede destacar que la industria en que se insertará Cepita Nutrifrut es competitiva. Esto se debe principalmente a que los consumidores tienen a su alcance una gran cantidad de opciones, sin embargo, es un segmento de mercado con muchísimas posibilidades para capturar. Donde se puedan aprovechar

⁴Pulp Up es una marca de comercializada en la Argentina por Dole Nat Co. S.A., empresa fundada por Dole Food Company Inc. y P.E.A en el 2007.

estas oportunidades se puede generar un crecimiento genuino y un posicionamiento en la mente de las madres y padres con niños en edad escolar, preescolar y jardín.

ANÁLISIS FODA

Realizamos el análisis FODA del proyecto, buscando concentrarnos en áreas específicas y descubrir las acciones que puedan ayudarnos a construir las fortalezas, minimizar o eliminar las debilidades, maximizar las oportunidades y afrontar o superar las amenazas. Identificamos algunos aspectos que no se habían considerado, aportando a comprender integralmente las posibilidades de esta nueva línea de producto. Desde el punto de vista interno, concluimos que las condiciones referentes a la comercialización son favorables, aunque es necesario abordar con cautela todo lo referido al lanzamiento. Por otro lado, el análisis externo muestra amenazas y oportunidades que puestas en la balanza resultan en un saldo positivo, siendo que la inversión para el proyecto es baja.



Figura 4: Elaboración propia

CADENA DE SUMINISTRO

La producción, tanto de peras como de manzana, muestra una caída en volumen en nuestro país (Ver Anexo 3). Los productores rurales presentan una diversidad de condiciones y demandas, se identifican distintos actores en el sector:

- Pequeños productores rurales
- Pymes
- Grandes empresas o corporaciones

La mayoría de los productores pequeños tiene un enfoque de producción, pero no de mercado. Presentan una tendencia a responder cuánto producir sin preguntarse el qué. Entendemos esto como consecuencia de una falta de articulación en la cadena de valor, con un flujo deficiente en la información. Apuntamos a estabilizar la producción de los recursos primarios para poder integrarlos a una cadena de valor confiable y eficiente.

La elección de las frutas a comercializar tiene estrecha relación con la disponibilidad de éstas (Ver Anexo 4). La estacionalidad de otras alternativas puede significar dificultades para la cadena de suministro o, al menos, afectar los aspectos financieros de la misma.

Siendo que la marca Paraguas “Cepita” forma parte del grupo Coca Cola, se plantea la ventaja operativa de utilizar los subproductos de la producción de jugos en este nuevo producto. Entendiendo que la optimización de costos es uno de los factores que más influyen en la rentabilidad de un negocio, ya que si no somos conscientes de la merma generada, se desperdician los subproductos de manera innecesaria, lo que se traduce en un mayor gasto para cualquier compañía. Además de los consecuentes efectos

negativos en el medio ambiente, ya que es de conocimiento mundial que el desperdicio de alimentos en el mundo se incrementa de forma considerable año a año.

Por medio de un sistema de *fasón*, lo que significa que el proceso de manufactura es pedido a un tercero, quien posee los medios necesarios para la elaboración del producto, estaríamos en condiciones de alquilar la/s línea/s necesarias de producción junto a todo el personal requerido para la operación.

Esto implica una inversión cero respecto a la manufactura, dándonos la posibilidad de adentrarnos a este mercado de nicho, permitiéndonos poder realizar una prueba específica, abasteciendo al mercado meta seleccionado en la región geográfica delimitada al menor riesgo posible.

Se llevará adelante un acuerdo de confidencialidad y de producción en los que se especifique lo siguiente:

- 1) La Prohibición de utilizar el concentrado/fórmula/packaging y cualquier otro material en otro producto que no sea de la Compañía.
- 2) Toda merma, ineficiencia y/o producción defectuosa estará a cargo del *Co-Packer*.
- 3) El llamado *Recall* estará a cargo del *Co-Packer*. Entendiéndose como tal, al proceso de recolección por problemas de calidad inherentes al proceso productivo.
- 4) La producción se hará a través de órdenes de Compra a demanda, sin obligación de compra mensual. El *Co-Packer* garantizará el abastecimiento de un volumen previamente acordado.
- 5) Coca Cola FEMSA podrá auditar el proceso en cualquier momento.

- 6) Coca Cola FEMSA proveerá al *Co-Packer* de todo lo necesario para llevar a cabo la producción. Entendiendo como tal: las folias y/o necesidades de producción, pallets plásticos para el paletizado, concentrado y pulpa del contenido, cajas empaquetadoras, tapas y pico , envase/pouch, stretch, etc.

Siguiendo el último punto, los camiones irán desde la planta Alcorta en Buenos Aires hasta la planta productora en San Luis (entendiéndose como Transporte 1 – T1) con todo el material necesario para la realización de la orden de compra.

Finalizada la producción, el camión volverá con el producto terminado para almacenar en Planta Alcorta (entendiéndose como Transporte 2 – T2).

El siguiente eslabón dentro de la Cadena de Suministro, es la distribución a nuestro segmento meta. Dado que la red de distribución a partir del producto terminado es existente con otros productos, la colocación de “Nutrifrut” es una de las ventajas competitivas de Coca Cola por su alcance y cobertura.

POTENCIAL DE MERCADO

Sabemos que tenemos un desafío muy grande por delante, ya que es un segmento de mercado que todavía no se encuentra desarrollado en nuestro territorio y con muchísimo potencial para crecer y diversificarse. Esto se concluye, a través del *focus group* realizado que da pie a la iniciativa de lanzar este tipo de producto al mercado.

En la actualidad, el segmento de jugos *RTD* tiene un volumen de \$68.000.000.- mensuales, de los cuales el 42% le pertenecen a Coca Cola (Anexo 6). Si bien, contamos con una amplia presencia en el mercado de jugos, nuestro objetivo es introducirnos en el segmento específico de puré de frutas/*snacks* saludables,

apalancándonos con el respaldo y posicionamiento de la marca Cepita, llegando a tener un 25% del share market dentro de 3 años.

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION

En términos generales, la propuesta de Nutrifruit debe ser abordada desde la diferenciación. Los consumidores van a evaluar la oferta en función de tres elementos básicos (Keller, 2006): Características y calidad de producto, servicios relacionados y precio.

La comercialización de Nutrifruit debe apuntar a resaltar sus atributos diferenciadores, comenzando a distinguirlo por ser un producto NATURAL, sin azúcar añadida ni conservantes. Como mencionamos antes, este concepto aborda la preocupación actual existente entre la población designada.

La segunda dimensión a tener en cuenta en la comercialización debe ser su FUNCIONALIDAD, basada en la practicidad del envase y vida útil. Ofrecer un producto natural, fácil de transportar, almacenar y consumir.

Finalmente, la última dimensión a trabajar es el factor EMOCIONAL. Nutrifruit apunta a mejorar los hábitos alimenticios de los consumidores. Las acciones de Marketing deben abordar campañas creativas que tengan como proposición de valor el plano emocional, logrando vínculos afectivos con los clientes como factor adicional de diferenciación.

En adición a los atributos del producto, consideramos como parte de la propuesta de valor ofrecer educación e información nutricional a través de distintos medios de comunicación (Redes Sociales, Pagina Web, etc)

El segmento objetivo son las madres de 20 a 44 años de Capital Federal y Gran Buenos Aires.

A su vez, podemos segmentarlo de la siguiente forma:

- a) **Geográfica:** a través de los medios de distribución mencionados, tiene en cuenta la dispersión de la demanda y su compra en bajas cantidades.
- b) **Socio-Económica:** segmentación relacionada al poder adquisitivo y el estilo de vida del cliente objetivo.
- c) **Etaria:** basándose en la tasa de fecundidad de la Ciudad de Buenos Aires (Ver Anexo 5.)
- d) **Género:** refiriéndose a que son las madres quienes generalmente se encargan de la nutrición en los hogares y las que van a definir la compra aunque no sean las consumidoras finales.

PLAN COMERCIAL

PRECIO

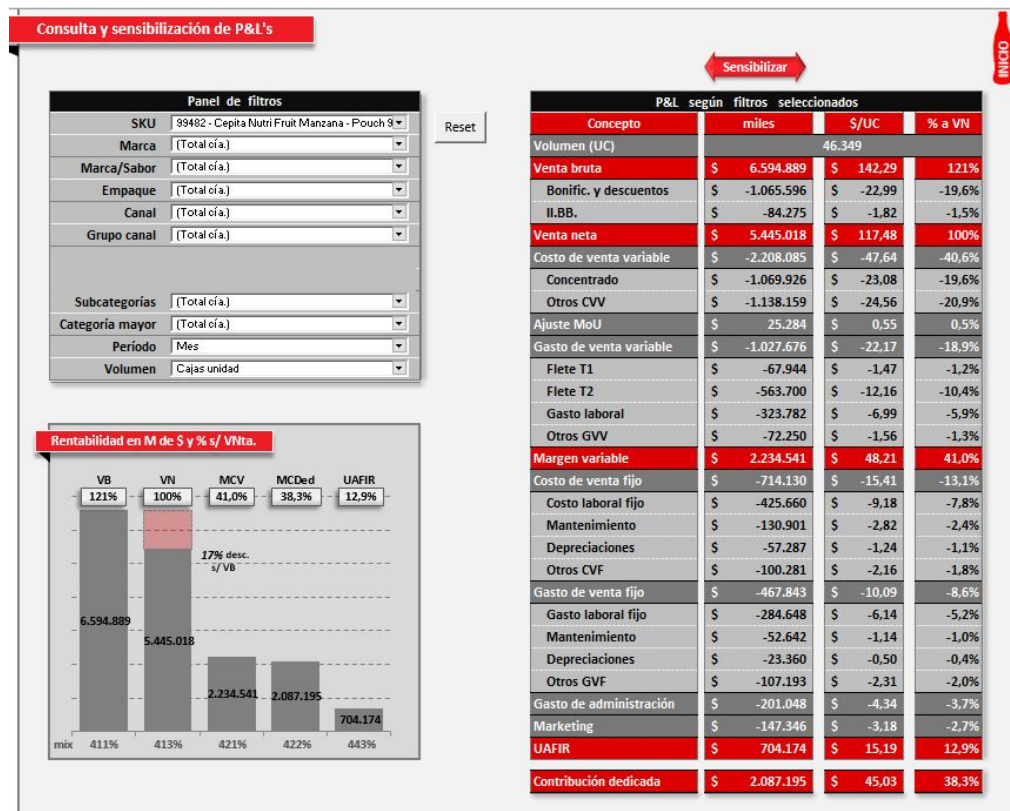
El precio se define por debajo del líder de mercado (\$36) apuntado a capturar market share y dar a conocer el producto y marca, sin dejar de captar utilidad.

 <p>Banana Pulp Up Doy 90 Gr m Precio por 1 Kilo escurrido: \$432.22</p> <p>PRECIO CONTADO \$38.90</p>	 <p>Frutilla Pulp Up Doy 90 Gr m Precio por 1 Kilo escurrido: \$432.22</p> <p>PRECIO CONTADO \$38.90</p>	 <p>Vital Pure de fruta Vital Multifruitas x 90 Gr \$ 62,75 \$ 43,93</p>	 <p>Vital Pure de fruta Vital Cocktail x 90 Gr \$ 62,75 \$ 43,93</p>
---	---	--	---

Figura 5: Información extraídas de www.farmacity.com.ar

En la definición del valor también se tuvo en cuenta posibles productos sustitutos, tales como las barras de cereal que oscilan entre \$30 y \$40 pesos, los yogures con fruta con un valor medio de \$45, y otras alternativas.

Adicionalmente se adjunta un P&L del producto:



A continuación se muestran los volúmenes proyectados para los próximos doce meses de ventas. Los precios fijados permiten un margen EBITDA de un 30% asegurando la salud del negocio.

PRODUCTO

Como información extra, a continuación, se resume en un Worditout (mapa) las palabras más mencionadas en el campo de comentarios en el focus group realizado que da pie al desarrollo de este plan de Negocios.

Como se puede observar en la figura, las palabras que mayormente se mencionan son palabras positivas, como ser: simple, opción, fácil, original,

etc



Figura 6: Elaboración propia

Como mencionamos anteriormente, se trata de un producto natural sin azúcar añadida ni conservantes, con una larga vida útil, apuntado a satisfacer las necesidades crecientes de snacks saludables.

El formato de presentación en sachets de 90 gramos está apuntado a una lógica de portabilidad, practicidad y consumo inmediato. Teniendo en cuenta también la conveniencia de disponer de porciones racionalizadas para controlar el consumo en exceso. Además, éste tipo de presentación permite la competencia con las demás alternativas de consumo mencionadas anteriormente.

A continuación, se comparte la ficha técnica que resume las características fundamentales para parametrizarlos, darlos de alta y recepcionarlos correctamente:

FICHA TÉCNICA FRUIT PURE 90 g x 36

BOTELLA

Botella Alto (cm)	15
Botella Ancho/Largo (cm)	7,3
Botellas por Pack	36
Botellas por Pallet	5184

SKU

Fruit Pure

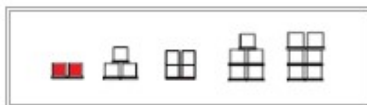
CAJA FÍSICA

CF Peso (Kg)	3,24
CF Alto (cm)	15
CF Ancho (cm)	25
CF Prof. (cm)	30
CF/Piso:	16
Pisos por Pallet	9
CF/Pallet:	144

PALLET

Ancho pallet (cm)	120
Prof pallet (cm)	100
Cartón (5)	1,0 x 1,2
Pallet Peso (Kg)	466,5
Pallet Alto (cm)	140
Pallet Ancho (cm)	105
Pallet Prof. (cm)	120

ESTIBA



1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16



Figura 7: Elaboración propia

PLAZA

En esta primera etapa, apuntamos a presentar el producto en los siguientes segmentos:

- a) Cadenas de Supermercados tales como Carrefour, Cencosud (Jumbo, Disco y Plaza Vea), Walmart (Walmart y Chango Mas), Coto y Dia%.
- b) C-stores (Farmacity)
- c) Cadenas de Petróleo (Petrobas, Shell, YPF, Axion, etc)
- d) Alianza Estrategica con Mc Donalds.

Se realizarán *samplings*/degustaciones en puntos estratégicos a determinar en los distintos canales para poder dar a conocer los productos y se buscará posicionar la marca a través de acciones comerciales.

A su vez, se buscará apalancarse en los mercados a través materiales POP para las góndolas y exhibidores tales como:



Figura 8: Elaboración propia

Si bien Coca Cola FEMSA tiene una excelente distribución física, no se estará utilizando todo el potencial de ésta en la fase de introducción del producto. En la etapa inicial se apunta a un consumidor sofisticado de Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Se distribuirá el producto en *bulks*/cajas de 36 unidades, pensando en la distribución para Hipermercados y Supermercados. De avanzar en una ampliación en los medios de distribución, será necesario adaptar el *bulk* a un menor tamaño para atender las demandas de distribuidores de menor volumen.

PROMOCION

Entendiendo que los cuatro canales “distribuidores” son diferentes, debemos adaptar la promoción a cada uno de ellos:

- a) **Cadenas de Supermercados:** cuentan con un acuerdo comercial globalizador que estipula las negociaciones sobre cuestiones inherentes a las aperturas, aniversarios y/u otras fechas importantes para la cadena, el portafolio y lanzamientos, descuentos y acciones a llevar a cabo durante el año. Para este último punto, se potenciará a través de descuentos en volumen y acciones coparticipadas, exhibiciones especiales, presencia en los *folders*/folletos de promoción interna, entre otras.

En lo que respecta a las acciones coparticipadas para este caso en particular, se acompaña el lanzamiento a través de acciones en piso tales como: 3x2 y/o segunda al 80 % acorde a la utilización de cada una de las cadenas en particular.

La metodología a seguir es el reconocimiento a través del *sell out* (venta por línea caja) de la fecha previamente acordada, donde del porcentaje de descuento, Coca Cola FEMSA participa en el 70% y la Cadena en el 30%.

- b) **C-stores (Farmacity):** en esta cadena particular, lo que se hace es acompañar el lanzamiento a través de un módulo de descuento del 15% en factura sobre los productos de Nutrifrut en un plazo de 3 meses, con posibilidad de renovación y de mejorar la dinámica acorde a su performance.

También se ofrecerán acciones para captar las ventas por E-commerce dentro de la página de Farmacity, lo que también potenciara el canal digital.

- c) **Cadenas de Petróleo (Petrobas/Puma, Shell, YPF, Axion):** a través de la negociación del Ejecutivo de cuenta en particular, se busca la introducción del producto en las heladeras y/o sectores de snacks de los Tiendas dentro de las estaciones de Servicio. Al igual que Famacity, lo que se hará es utilizar módulo de descuento del 15% en factura sobre los productos de Nutrifrut en un plazo de 3 meses, con posibilidad de renovación y de mejorar la dinámica acorde a su performance.
- d) **Alianza Estratégica con Mc Donalds:** dentro del acuerdo internacional que se tiene con la Cadena de comida rápida, se busca introducir el producto específicamente dentro de uno de sus productos emblemas: “La Cajita Feliz”. Se plantea un lanzamiento de prueba en 15 tiendas objetivo a determinar para comprobar la respuesta del cliente en un plazo de tres meses a un precio preferencial. Este acuerdo nos garantizará un volumen fijo mensual. Una vez estabilizada la demanda del producto, se procederá a mejorar la dinámica y el reajuste de producto pactado para su venta.

Se propone lanzar una campaña en redes sociales (Facebook e Instagram) apuntada a destacar los atributos del producto, dirigida al segmento objetivo de mujeres entre 20 a 44 años de los sectores geográficos involucrados. Además, se buscarán *influencers* padres tales como Daniela Viaggiari “Dani la chepi” o Manuel Romero “Quechuchomanucho” para que realicen historias con sus hijos consumiendo los productos y viralizarlos en sus publicaciones.

Se propone realizar *search engine optimization* para dar visibilidad a la página del producto y *search engine marketing* para posicionarse en buscadores cuando se busquen los productos de la competencia directa “puré de fruta VITAL” y “Pulp Up”.

DEMANDA Y ANALISIS FINANCIERO

El proyecto no requiere de mayor inversión más que la destinada a activos intangibles tales como investigaciones de mercado, diseño del producto, tramitación de permisos y promoción. Tratándose de Coca Cola FEMSA, no hará falta apalancamiento para el lanzamiento del producto.

Inicialmente, el producto se posicionará en precio por debajo del líder de mercado. Se considera una inversión inicial en gastos de publicidad y promoción que irá descendiendo a medida que el producto se posiciona. A raíz de la promoción se espera un aumento en ventas considerable que luego se irá estabilizando en un crecimiento mensual que se estabilizará en 2%. Se estima una caída de los gastos administrativos del 10% en dólares en el transcurso de un año. No se contempla una erosión del precio en dólares en los meses proyectados, de manera que al final de la proyección esperamos que el margen porcentual entre Nutrifruit y Pulp Up se ubique en una diferencia del 5% en contraposición con el 20% inicial.

El periodo de repago es de 7 meses, con un valor actual para la inversión de U\$D 47,749 (Tasa de descuento: 2%) y una tasa interna de retorno del 6%. Dicho esto, el lanzamiento resulta atractivo considerando los resultados esperados y el bajo riesgo del proyecto.

Ventas Proyectadas: Cepita Nutrifrut (USD)

	Sep.	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep
Ventas netas		15.422	22.919	25.185	25.688	26.202	26.726	27.261	27.806	28.362	28.929	29.508	30.393
Costo de Mecaderias Vendidas		7.656	11.377	12.502	12.752	13.007	13.267	13.532	13.803	14.079	14.361	14.648	15.087
Resultado Bruto		7.767	11.542	12.683	12.937	13.195	13.459	13.728	14.003	14.283	14.569	14.860	15.306
Gastos Administrativos	-2.500	-2.479	-2.459	-2.438	-2.418	-2.398	-2.378	-2.358	-2.338	-2.319	-2.299	-2.280	-2.261
Gastos Comerciales	-30.000	-15.000	-15.000	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
EBITDA		5.287	9.084	10.245	10.519	10.798	11.082	11.371	11.665	11.964	12.269	12.580	13.045
Imp. a las Ganancias		-1.851	-3.179	-3.586	-3.682	-3.779	-3.879	-3.980	-4.083	-4.188	-4.294	-4.403	-4.566
Resultado Neto		3.437	5.904	6.659	6.837	7.018	7.203	7.391	7.582	7.777	7.975	8.177	8.479
Margen EBITDA		34%	40%	41%	41%	41%	41%	42%	42%	42%	42%	43%	43%
Cash Flow	-\$ 32.500	-\$ 29.063	-\$ 23.159	-\$ 16.500	-\$ 9.662	-\$ 2.644	\$ 4.559	\$ 11.950	\$ 19.532	\$ 27.309	\$ 35.284	\$ 43.461	\$ 51.940

CONCLUSIONES

El mercado presenta una tendencia hacia el consumo de snacks saludables y soluciones nutritivas, basándonos en la premisa de que los chicos no rechazan el sabor de la fruta sino su presentación natural.

Siendo los líderes del mercado en el rubro RTD, puede leerse como un desafío o transformarlo en una oportunidad.

Es por ello, que expandir la marca Cepita con un producto innovador, sano y rico, nos beneficiará no sólo en presencia de marca sino también en el hecho de expandir la torta actual de liderazgo del segmento.

Uno de los puntos más importantes a destacar, es la denominada “Estrategia *Co-Packer*”. A partir de ésta, estamos sentando los precedentes para utilizarla como metodología de trabajo en los proyectos que no puedan beneficiarse de las economías de escala o requieran de una inversión muy grande para atender las oportunidades que detectemos en el mercado.

Se procedería a través del método de fason, proveyendo todo el material necesario para su producción y utilizando la fuerza productiva de la Compañía designada como Aliada del proyecto.

Es de suma importancia buscar la reutilización de los subproductos de la producción. Entendiendo que la optimización de costos es uno de los factores que más influyen en la rentabilidad de un negocio.

Y como beneficio adicional, sabiendo de la importancia que hoy por hoy tiene ejercer políticas amigables con el medioambiente, entender que la utilización de los subproductos ayuda a mejorar las condiciones medioambientales

Finalmente, una de las ventajas competitivas más fuertes de Coca Cola FEMSA es el poder de distribución y su amplia cobertura dentro del territorio como también el

apalancamiento en los acuerdos comerciales con los clientes clave, favorece al proceso de introducción del mercado y llegada a los clientes meta.

BIBLIOGRAFIA

1. AGROPRODUCTOS [en línea]. [consulta: 17 sep. 2018]. Disponible en: <http://www.agrofoods.cl/Productos/Fruta-en-potes-plasticos>
2. ANMAT [en línea]. [consulta: 12 sep.2018]. Disponible en: http://www.anmat.gov.ar/alimentos/normativas_alimentos_caa.asp
3. ANSOFF, H. Igor. *La estrategia de la empresa*. Buenos Aires: Hispanoamérica, Ediciones Orbis. 1985
4. DAFT, Richard. *Administración*”, 6ta edición. México: Ed Thomson. 2004
5. DAFT, Richard. *Teoría y diseño organizaciona*. México: Ed Thomson. 2000
6. DAVID, F. *Administración estratégica*. México: Pearson Educación. 2003
7. DAVID, Fred R. *Conceptos de Administración estratégica*. 9na edición. México: Prentice Hall. 2005
8. DOLE [en línea]. [consulta: 17 sep. 2018]. Disponible en: http://www.dole.cl/dole/site/edic/base/port/snack_de_fruta.html
9. EL SALVADOR [en línea]. [consulta: 16 sep. 2018]. Disponible en: <https://www.elsalvador.com/noticias/nacional/203886/por-que-los-ninos-deben-comer-frutas-y-verduras/>
10. FLEXIPACK [en línea]. [consulta: 16 sep. 2018]. Disponible en: <http://www.flexipack.cl/productos.html>
11. HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás. *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Chile: Ed Dolmen. 1996
12. HILL Charles. *Negocios Internacionales*. 3ra ed. Nueva York: MC Graw Hill. New York, 2005.
13. HILL, Charles y W. JONES, Gareth R. *“Administración estratégica”* Bogotá: Mc. Graw Hill. 1966
14. KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. *Fundamentos de marketing*. 6ta Edición. México: Editorial Prentice Hall. 2003
15. KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de Marketing*. 6ta edición. México: Pearson. 2002
16. KOTLER, Philip y KELLER, Kevin. *Dirección de Marketing*. 14va ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2012.

17. LA PRENSA [en línea]. [consulta: 18 sep. 2018]. Disponible en:
<https://www.laprensa.com.ni/2016/01/02/espectaculo/cocina/1962252-importancia-de-las-frutas-en-la-alimentacion>
18. MAURYA, Ash. *Running lean: como iterar de un plan A a un plan que funcione*. Mexico: Unir Emprende. 2015.
19. MINTZBERG, H *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo. 2001
20. MINTZBERG, Henry. *Diseño de organizaciones eficientes* Buenos Aires: El Ateneo.
21. MUNDO DE NIÑOS – COLGATE[en línea]. [consulta: 16 sep. 2018]. Disponible en:
<http://mundodeninos.colgate-kids.com/tips/dez-alimentos-saudaveis-para-as-criancas>
22. NIELSEN [en línea]. [consulta: 16 sep. 2018]. Disponible en:
<https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/Generaciones-mas-jovenes-buscan-los-alimentos-mas-saludables.html>
23. OCAÑA, H. *Dirección estratégica de los negocios*. Buenos Aires: Dunken. 2012
24. OCAÑA, Hugo R. *Estrategias de negocios*. Mendoza: Editorial FFYL. 2009
25. PORTER, M. *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental S.A.2006
26. RIES, Eric. *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Mexico: Deusto. 2013.
27. RUIZ JIMENES, Miguel A. *El gran libro de la nutrición infantil*. Mexico: Uniro. 2002
28. SCHROEDER, R. G. *Administración de operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones*. 3ra Edición. México: Mcgraw-Hill. 2005.
29. SENASA [en línea]. [consulta 15 de Septiembre]. Disponible en:
<https://www.argentina.gob.ar/senasa>
30. TORRESANI, M. Elena. *Cuidado nutricional pediátrico*. Buenos Aires: Eudeba. 2004

GLOSARIO

Bulk: se denomina bulk a las cajas que contienen una gran cantidad de productos que sale de las convencionales, en nuestro caso, 36 piezas.

C- Stores: Tiendas de Conveniencia o en inglés Convenience Stores.

Co-Packer: Empresa definida como aliada para llevar adelante el embotellado de un producto bajo un contrato marco.

Fason: metodología de producción para indicar la manufactura por pedido de un tercero, dueño de los insumos o los medios necesarios para la elaboración de un producto o trabajo

Focus group: es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales.

Influencers: personas públicas que marcan tendencias en las redes sociales.

KAM: Ejecutivo de Cuenta o en inglés Key Account Manager.

Market Share: es la cuota de mercado que se obtiene de un segmento determinado.

P&L: Estado de pérdidas y ganancias o en inglés, profit and loss.

Pouch: denominación al envase que es similar a un sachet que se aprieta y a través de un pico puede ingerirse el contenido.

Recall: se llama al proceso de recolección total de productos del mercado por encontrarse en mal estado o ser defectuosos.

RTD: Categoría denominada Ready to Drink, o en español Listo para tomar. Comprende a todos los jugos que se encuentran listos para beber.

Sampling: degustación de productos en un lugar específico.

Search engine marketing: La mercadotecnia en buscadores web es una forma de mercadotecnia en Internet que promueve el contenido digital para aumentar la visibilidad y posicionamiento en las páginas de resultados del motor de búsqueda.

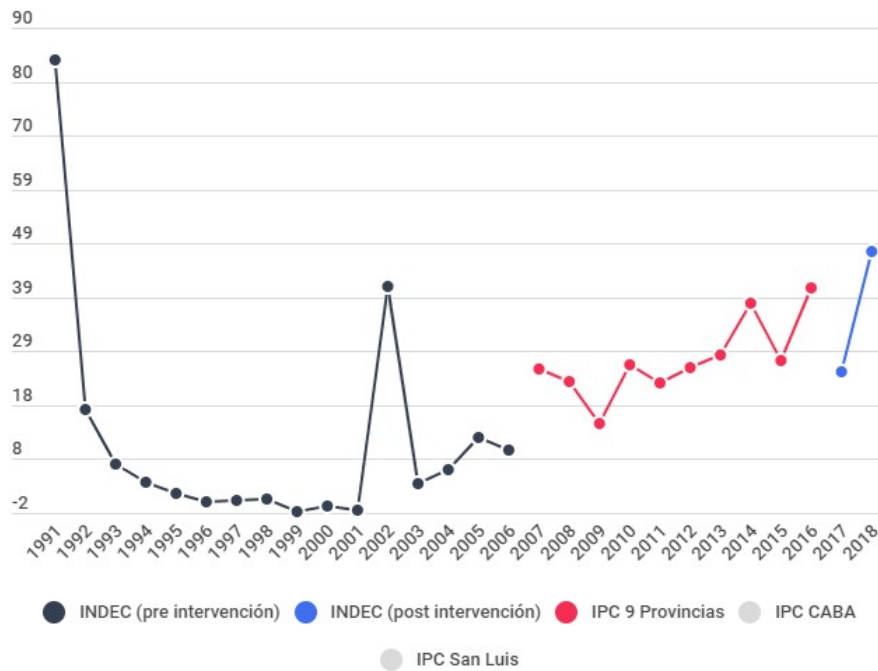
Search engine Optimization: El posicionamiento en buscadores, optimización en motores de búsqueda o SEO, es un conjunto de acciones orientadas a mejorar el posicionamiento de un sitio web en la lista de resultados de Google, Bing, u otros buscadores de internet.

Sell out: es la venta por línea de caja.

Stretch: film protector de cajas y/o productos para sujetar las cargas.

ANEXOS

Anexo 1: Índice de Precios al consumidor según distintas fuentes.

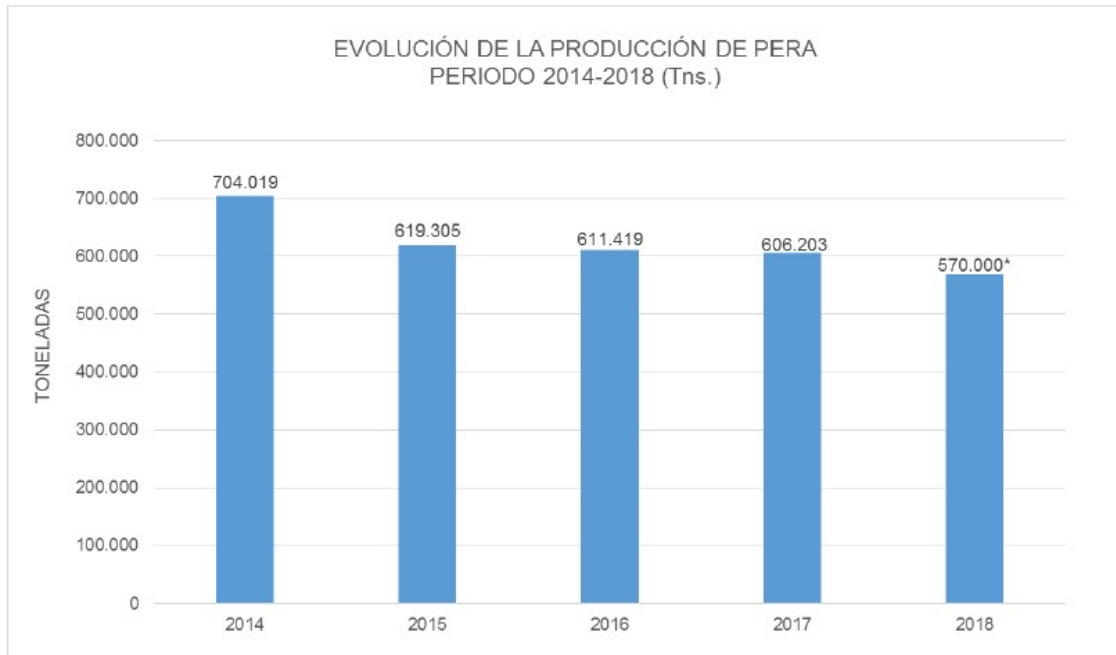


Anexo 2: Índice de Precios al Consumidor Marzo del 2018 (INDEC)

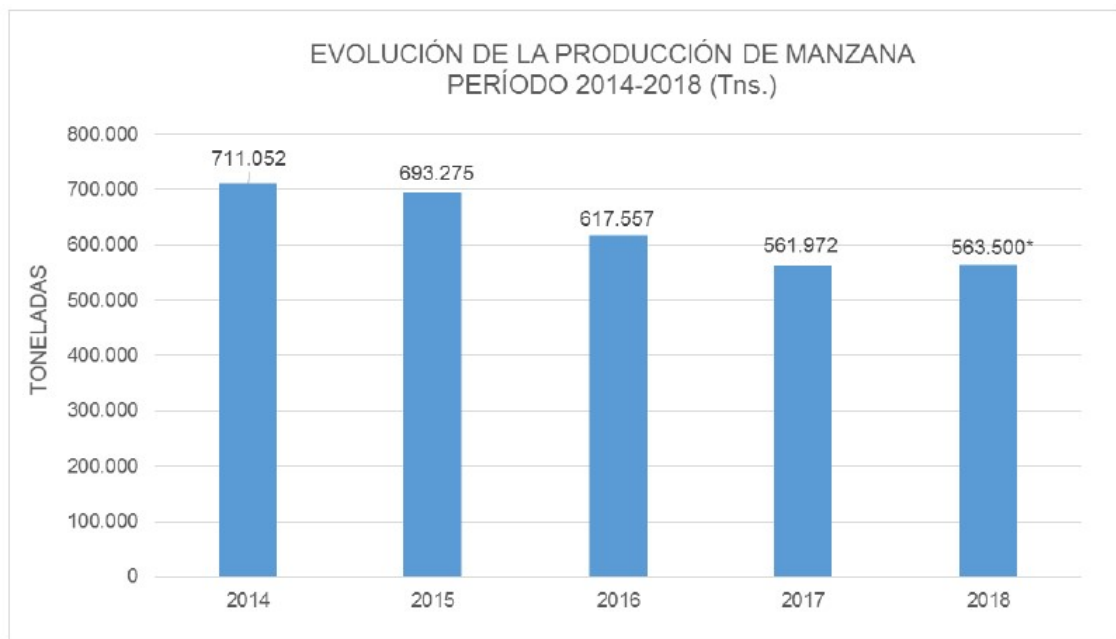
Cuadro 3. Índice de precios al consumidor. Variaciones de marzo con respecto al mismo mes de 2018, según divisiones. Total nacional y regiones

Nivel general y divisiones	Nacional	Región geográfica del país					
		GBA	Pampeana	Noreste	Noroeste	Cuyo	Patagonia
		Porcentaje					
Nivel general	54,7	54,1	54,7	57,6	55,5	56,8	54,4
Alimentos y bebidas no alcohólicas	64,0	62,7	64,7	64,1	65,8	68,0	62,9
Bebidas alcohólicas y tabaco	34,9	35,2	34,0	34,5	36,4	34,9	36,4
Prendas de vestir y calzado	38,3	41,1	35,8	40,6	34,6	35,0	35,9
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	55,8	52,6	56,1	66,6	65,1	61,0	55,4
Equipamiento y mantenimiento del hogar	52,9	52,4	52,7	53,4	51,4	56,6	57,9
Salud	56,0	54,4	56,2	60,2	60,0	60,0	57,5
Transporte	67,5	71,3	64,4	69,8	58,3	63,1	69,4
Comunicación	54,1	56,9	53,3	51,9	50,0	49,2	45,7
Recreación y cultura	46,3	44,6	49,2	45,7	42,6	49,5	44,4
Educación	36,5	39,5	32,3	35,1	41,4	35,6	32,8
Restaurantes y hoteles	45,8	45,1	46,4	46,7	47,5	49,1	41,4
Otros bienes y servicios	59,0	56,1	60,7	64,7	61,6	59,0	65,3

ANEXO 3: Evolución de la producción (Ministerio de Agroindustria)



FUENTE: FUNBAPA/Secretaría de Fruticultura. *Proyectado.



FUENTE: FUNBAPA/Secretaría de Fruticultura. *Proyectado.

Anexo 4: Calendario de oferta de pera y manzana (Ministerio de agroindustria)



ANEXO 5: Tasa de fecundidad de la ciudad de Buenos Aires (Dirección General de Estadísticas y Censos)

2.23 Tasa de fecundidad según grupo de edad (por mil mujeres), tasa global de fecundidad, tasa bruta de reproducción y edad promedio de las madres. Ciudad de Buenos Aires. Años 1995 - 2013/2017

Grupo de edad (años)	1995	2000	2005	2010	2013	2014	2015	2016	2017
15 - 19	25,5	26,5	30,8	33,8	29,9	29,4	26,1	22,6	20,1
20 - 24	68,4	65,6	63,7	71,8	63,7	62,3	58,6	52,4	46,9
25 - 29	104,2	105,4	87,1	80,4	73,2	73,7	70,2	68,1	61,6
30 - 34	100,5	104,6	107,3	101,2	101,1	102,3	98,0	94,4	83,1
35 - 39	50,4	57,1	65,6	72,2	76,4	78,3	77,3	77,4	71,3
40 - 44	12,4	13,9	17,2	20,0	22,1	21,9	23,3	22,0	21,9
45 - 49	0,8	1,0	1,1	1,7	1,9	2,3	2,5	3,0	2,9
T.G.F. (hijos por mujer)	1,81	1,87	1,86	1,91	1,84	1,85	1,78	1,70	1,54
R (hijas por mujer)	0,86	0,91	0,91	0,93	0,90	0,90	0,88	0,80	0,75
M (años)	28,6	28,4	29,7	29,8	30,3	30,1	30,6	30,9	31,0

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA). Estadísticas vitales e INDEC. Proyecciones de población.

2.24 Hijos por mujer. Ciudad de Buenos Aires. Años 1960 - 2010

Año	Hijos por mujer
1960	2,2
1970	2,2
1980	2,2
1991	2,3
2001	2,0
2010	1,9

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda - GCBA) sobre la base de datos censales.

2.25 Adopciones inscriptas en el registro civil por tipo de adopción. Ciudad de Buenos Aires. Años 1995 - 2013/2017

Año	Total	Tipo de adopción	
		Plena	Simple
1995	533	454	79
2000	343	252	91
2005	274	187	87
2010	210	142	68
2013	153	108	45
2014	186	122	64
2015	202	145	57
2016	177	132	45
2017	214	--	--

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA) sobre la base de datos de la Dirección General del Registro del Estado Civil y Capacidad de las Personas.

ANEXO 6: Información del mercado de Jugos, Nielsen

	SOM w/ RTD					SOS w/ RTD					PPxL				
	YTD	vs YTD	Mar 19*	vs PP	vs PY	YTD	vs YTD	Mar 19*	vs PP	vs PY	YTD	vs YTD	Mar 19*	vs PP	vs PY
KO RTD	43,6	5,8	37,2	(10,3)	(9,6)	35,8	1,3	32,7	(4,9)	(7,6)	\$ 41,74	41%	\$ 45,33	10%	57%
RPB RTD	0,4	(11,1)	0,4	(0,1)	(9,9)	0,5	(9,7)	0,4	(0,0)	(9,4)	\$ 56,81	99%	\$ 59,76	9%	87%
UNILEVER RTD	-	0,0	-	0,0	0,0	-	0,0	-	0,0	0,0	\$ -	(100%)	\$ -	(100%)	(100%)
EL CARMEN RTD	15,2	(2,3)	13,7	(3,1)	(1,7)	25,1	(1,6)	23,4	(3,5)	(1,4)	\$ 84,45	71%	\$ 87,59	6%	63%
ARCOR RTD	5,4	1,6	5,1	(0,6)	2,2	5,5	1,9	4,9	(0,9)	2,1	\$ 51,42	70%	\$ 50,07	(6%)	53%
RESTO RTD	35,3	6,1	43,5	14,0	19,1	33,1	8,1	38,5	9,2	16,4	\$ 58,92	22%	\$ 58,21	(3%)	25%
RTD LIGHT	5,9	1,7	5,4	(0,7)	1,9	5,6	1,7	5,1	(0,8)	1,7	\$ 48,80	61%	\$ 48,13	(4%)	49%
KO RTD LIGHT	1,0	0,1	0,8	(0,3)	(0,3)	0,8	(0,1)	0,7	(0,2)	(0,4)	\$ 42,85	34%	\$ 44,12	2%	33%
RTD REG	72,6	(1,9)	64,7	(14,4)	(16,0)	77,2	(5,7)	71,8	(9,9)	(14,6)	\$ 54,10	50%	\$ 57,18	7%	59%
KO RTD REG	42,6	5,7	36,4	(10,0)	(9,4)	34,9	1,4	32,0	(4,7)	(7,3)	\$ 41,71	42%	\$ 45,36	11%	57%
MS	83,8	(4,8)	74,3	(15,9)	(11,7)	79,3	(3,0)	71,9	(12,3)	(7,0)	\$ 48,13	60%	\$ 49,86	3%	62%
KO MS	40,2	4,8	33,1	(11,4)	(10,2)	30,6	0,9	26,4	(6,7)	(7,2)	\$ 38,74	42%	\$ 41,14	6%	58%
SS	16,2	4,8	25,7	15,9	11,7	20,7	3,0	28,1	12,3	7,0	\$ 65,33	29%	\$ 56,48	(33%)	11%
KO SS	3,4	1,0	4,1	1,1	0,6	5,2	0,4	6,3	1,9	(0,5)	\$ 76,93	23%	\$ 79,08	2%	22%

	SOM w/ KO RTD					SOS w/ KO RTD					PPxL				
	YTD	vs YTD	Mar 19*	vs PP	vs PY	YTD	vs YTD	Mar 19*	vs PP	vs PY	YTD	vs YTD	Mar 19*	vs PP	vs PY
KO MS	92,1	(1,4)	89,0	(4,8)	(3,5)	85,5	(0,7)	80,7	(7,5)	(2,5)	\$ 38,74	42%	\$ 41,14	6%	58%
KO SS	7,9	1,4	11,0	4,8	3,5	14,5	0,7	19,3	7,5	2,5	\$ 76,93	23%	\$ 79,08	2%	22%

Peso % LP		KO JUGOS								
		Mar 18*	Feb 19	Mar 19*	Var PY	Var PP	YTD 18	YTD 19	Var YTD	
100,0	TOTAL NACIONAL	41,3	38,9	38,0	-3,3	-0,9	37,7	39,1	1,5	
37,4	TOTAL ANDINA	38,7	39,0	39,1	0,4	0,1	35,4	38,8	3,4	
41,9	TOTAL GBA	38,1	36,0	32,6	-5,5	-3,4	34,1	35,3	1,2	
10,2	GRUPO WALMART	48,8	43,0	42,8	-5,9	-0,2	43,0	44,2	1,2	
1,3	CHANGOMAS ANDINA	46,0	49,1	48,0	2,0	-1,0	41,1	48,4	7,3	
26,0	TOTAL CARREFOUR CON MAXI	36,3	40,1	40,6	4,3	0,5	35,2	40,6	5,4	
17,1	TOTAL CARREFOUR GBA CON MAXI	37,3	40,4	40,5	3,2	0,1	35,5	40,7	5,2	
23,4	TOTAL CENCOSUD	40,5	35,1	37,2	-3,3	2,0	36,2	36,7	0,6	
5,9	TOTAL DISCO	31,2	26,4	27,1	-4,1	0,7	30,0	27,1	-2,9	
11,3	TOTAL VEA	46,5	46,6	49,1	2,6	2,5	42,6	48,2	5,6	
18,5	TOTAL DIA	40,3	37,8	28,5	-11,8	-9,3	33,8	34,4	0,6	
4,2	TOTAL LIBERTAD	68,7	43,3	59,9	-8,8	16,6	68,8	52,0	-16,8	
6,2	TOTAL JUMBO	37,9	22,3	25,0	-12,8	2,7	30,3	24,4	-5,9	
11,4	TOTAL LA ANONIMA CORP CCDA (SIN BEST)	33,5	32,2	31,5	-2,0	-0,8	29,8	31,8	2,1	
0,2	TOTAL CENCOSUD 0-500m2	44,4	47,2	48,5	4,2	1,3	40,5	47,4	7,0	
14,1	TOTAL CENCOSUD 501-2000m2	40,4	37,7	39,6	-0,8	1,9	37,3	39,3	2,0	
4,6	TOTAL CENCOSUD 2001-5000m2	42,3	38,8	41,0	-1,3	2,2	38,6	39,6	1,0	
4,6	TOTAL CENCOSUD >5000m2	38,9	22,8	25,5	-13,4	2,6	30,5	25,1	-5,4	

ANEXO 7: Costos productivos

	15-jun-17
Merma	
Costo de proceso	\$ 0,600
Total materias primas	\$ 0,600
Empaque	
Gas inerte	\$ 0,026
Total empaque	\$ 0,026
Costo de conversión	
Mano de Obra Directa	\$ 1,650
Mano de Obra Indirecta	\$ 0,219
Amortizaciones	\$ 0,465
Energía y combustible	\$ 0,145
Consumibles	\$ 0,033
Otros (Mantenimiento y otros)	\$ 0,144
Total costo de conversión	\$ 2,657
Gastos Generales	
Administración	\$ 0,042
Intereses	\$ 0,049
Total Gastos Generales	\$ 0,091
Costo total	\$ 3,374
Contribucion Marginal	\$ 0,980
Costo de venta	\$ 0,154
Precio de Venta \$/Unidad de 90 grs.	\$ 4,51