



Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura En Comercialización

PLAN DE INVESTIGACIÓN: CUERPO PRINCIPAL

MATERIA: Trabajo de investigación final

PROFESORES:

- MALTAGLIATTI, Nancy
- BUCCIARELLI, Mariela Carmen Paola

INTEGRANTES:

- LOFIEGO, Juan
- KAPFER, Lisandro

Turno Noche

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO del proyecto.....	4
Oportunidad y solución	6
Oportunidad:	6
Solución:	6
Empresa	7
Grupo Nestlé.....	7
Innovación en nutrición y en lo “saludable”.....	8
Nestlé en la Argentina	8
Análisis del entorno	10
Conclusiones del Macroentorno	10
Análisis de la industria: Bebidas sin alcohol.....	11
Conclusiones del Microentorno:	11
Posicion Estrategica	12
VENTAJA COMPETITIVA.....	13
TIPOS DE ESTRATEGIAS	13
Estrategia genérica:	13
Estrategia corporativa:	13
Estrategia competitiva:	13
Estrategias funcionales:	13
POSICIONAMIENTO	14
OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	16
SEGMENTACION.....	17
CONCLUSIONES DE ENTREVISTAS.....	18
Posicionamiento luego de la investigación cualitativa	20
INSIGHTS DE LOS ENTREVISTADOS	21
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	22
Ocasión de consumo.....	22
Hábitos de consumo.....	22
Percepciones del consumidor	22
Comportamiento de compra:	22
Usos y costumbres:.....	23
PRINCIPALES CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS.....	24
MEZCLA DE MARKETING – PRODUCTO	26
Nombre del producto.....	26

Presentación	26
ENVASE GRÁFICO	26
MEZCLA DE MARKETING – precio.....	27
PRECIO EN FUNCIÓN DE LOS COSTOS	27
margen de los intermediarios	27
precio en funcion de la competencia	28
precio en funcion de la demanda.....	28
Precio final y estrategia a seguir.....	29
MEZCLA DEL MARKETING - COMUNICACION	29
Piezas gráficas.....	29
Planilla de medios.....	32
Mezcla de Marketing – Canales y logística	34
Diseño del canal.....	34
Logística y distribución	34
Estrategias del canal	35
Estrategia de cobertura	35
Estrategia de comunicación	35
PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO	36
Escenario Probable.....	36
1. Inversión Inicial.....	36
2. Unidades vendidas	36
3. Comunicación.....	36
4. Bonificaciones	37
5. Gastos administrativos	37
Cash Flow – Escenario Probable	38
Pronóstico de ventas – Escenario Probable	41
Estado de resultados – Escenario Probable.....	42
Indicadores financieros – Escenario Probable.....	43
Tablero de control.....	44

RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO

El trabajo que se detalla a continuación es el resultante de una amplia investigación primaria como secundaria que dio lugar al lanzamiento de un nuevo producto al mercado de bebidas, en este caso de bebidas isotónicas de la mano de la empresa Nestlé.

En primer lugar, se detectó la oportunidad de invertir en este nicho de mercado, fruto de un estudio realizado por la consultora de investigación de mercados Nielsen en el año 2016. Dicho estudio muestra un crecimiento de la participación del consumo de bebidas isotónicas de cuatro puntos porcentuales. Otro segmento que registra crecimiento es aguas saborizadas, aun mayor que las bebidas isotónicas. Sin embargo, Nestlé ya compite en este sector con Awafrut. Como consecuencia de este crecimiento porcentual de la participación de bebidas isotónicas, se decidió realizar una investigación para ver la viabilidad tanto cualitativamente como cuantitativa de este lanzamiento.

Para dicho lanzamiento se realizó, en primera instancia, una investigación del Macroentorno de Argentina y luego una investigación del entorno actual de Nestlé con respecto a sus competidores, proveedores, productos sustitutos, etc. El escenario macroeconómico arrojó un resultado neutral. La variable que más se vio afectada fue la económica debido al periodo inflacionario que atraviesa Argentina y al aumento de las tarifas que repercute sobre el bolsillo del argentino promedio. Sin embargo, el resto de las variables fueron lo suficientemente elevadas como para neutralizar el económico y llegar a una evaluación neutra. El escenario microeconómico fue más alentador, teniendo muy buenos resultados en negociación con los proveedores y con la amenaza de productos sustitutos, a pesar de estos resultados la evaluación fue neutra al igual que el macroeconómico.

Con los escenarios macroeconómico y microeconómico neutrales se prosiguió a la búsqueda de la ventaja competitiva de Nestlé llegando a la conclusión que esta marca se distingue por lo saludable de sus productos. Teniendo en cuenta que la bebida isotónica apunta a aquellas personas que buscan cuidar su cuerpo y realizar actividad física, esta ventaja competitiva va a apalancar el posicionamiento que se busca con este lanzamiento. Otra característica del producto yace en que no va a contener azúcares ya que es perjudicial para la salud, por lo que aparte de ser saludable va a distinguirse de sus actuales competidores (Gatorade, Powerade) por no tener azúcares.

El producto va a estar dirigido a las personas que residan en Capital Federal y Gran Buenos Aires, con un rango etario de 18 a 69 años, NSE ABC1 y C2 y aquellos que realizan actividad física, por lo menos, una vez por semana.

Luego de esta segmentación se realizaron entrevistas a dos expertos en la materia y a tres deportistas de alto rendimiento para conocer mejor, tanto al consumidor como al producto y sus características. Estas entrevistas permitieron despejar dudas sobre si las personas la consumirían igual a pesar de no tener azúcares y sobre el posicionamiento actual de la marca. También permitió certificar que, el hecho de que el producto no contenga azúcar, no va a cambiar la esencia de la bebida isotónica.

Con estos resultados se realizaron encuestas a aquellas personas que realizaban actividad física para, luego, armar el marketing mix del lanzamiento. Una vez realizadas y analizadas las encuestas se llegó a la conclusión que la bebida isotónica se ofrecerá en dos envases distintos, tanto de 500 ml. como de un litro, habrá tres gustos distintos para elegir. Por último se eligió el nombre del producto, el mismo se llamará Nestlade. Este nombre es la combinación de Nestlé y Ade. Con respecto al precio, de acuerdo a los costos y con el margen que Nestlé busca tener (30%) el precio al canal será de \$ 11,75 y se estima que el precio final al consumidor oscilará entre \$16 y \$18 para el envase de 500 ml. Estos resultados están avalados por las respuestas obtenidas de las encuestas y están en sintonía con los precios de los competidores. Esta bebida isotónica se comercializará en supermercados e hipermercados y mayoristas. Nestlé cuenta con una fuerte negociación con estos canales que le permitirá mejor posicionamiento en góndolas y bonificaciones anuales. La comunicación del producto tendrá lugar en los principales medios como es la televisión, redes sociales, vía pública y se hará también en maratones que es dónde la mayoría de las personas que consumen bebidas isotónicas se encuentran para competir.

Con el marketing mix armado se realizaron los tres escenarios económicos financieros con sus indicadores pertinentes. Con la tasa Badlar, se obtuvo una TIR del 38% en el escenario neutral, una TIR del 59% en el optimista y en el pesimista la TIR arrojó un resultado por debajo de cero. Lo más significativo de estos escenarios se encuentra en el neutral que es el más probable a suceder. Dicho escenario muestra la viabilidad económica financiero del proyecto a cinco años.

OPORTUNIDAD Y SOLUCIÓN

OPORTUNIDAD:

Según estudios realizados por la consultora de investigación de mercados, Nielsen, en los últimos diez años el consumo de bebidas isotónicas aumentó cuatro puntos porcentuales (de 0,4% a 4,5%) en el sector bebidas sin alcohol.

SOLUCIÓN:

Teniendo en cuenta la fuerte imagen corporativa en cuanto a lo “saludable” de Nestlé, creemos que es una buena oportunidad para lanzar al mercado una bebida isotónica, considerando que esta marca no participa en este segmento de mercado.

EMPRESA

GRUPO NESTLÉ

NESTLÉ, nació en 1866 en Suiza cuando Henri Nestlé, químico de origen alemán, desarrolló una harina a base de leche y cereales tostados. Si bien consideraba a la leche materna como el mejor alimento para los bebés, creó un producto destinado a aquellos que no podían ser alimentados por sus madres y, de este modo, dio respuesta a la elevada mortalidad infantil de la época.

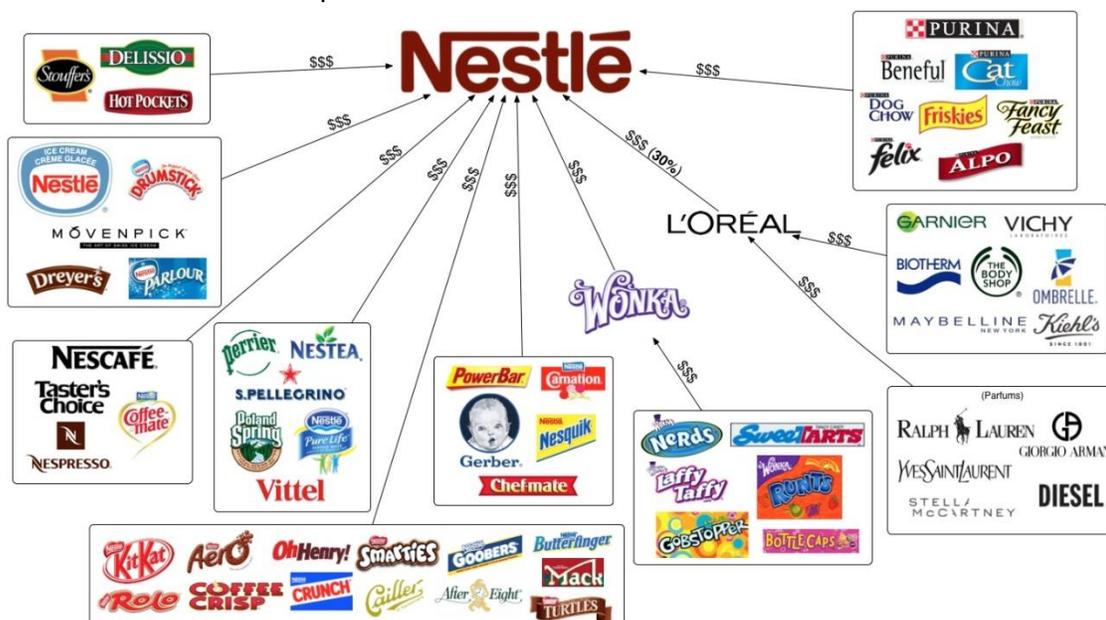
La permanente preocupación de Nestlé y de los hombres y empresas que se fusionaron con el grupo para brindar una adecuada alimentación y nutrición, los llevó a ser pioneros en el desarrollo de nuevos productos para toda la familia.

Nestlé se interesó progresivamente e incursionó exitosamente en otras categorías de productos como: alimento para mascotas, aguas minerales productos oftalmológicos, dermatológicos y de cosmetología.

Hoy Nestlé es la Compañía líder mundial en: Cafés Solubles, Fórmulas Infantiles, Productos Lácteos, Bebidas Chocolatadas, Agua Mineral, Helados y Alimento para Mascotas.

Esta empresa posee:

- Más de 2.000 marcas en todo el mundo
- Más de 10.000 productos diferentes
- Alrededor de 339.000 colaboradores en casi todos los países
- Operaciones en más de 197 países
- 442 fábricas en 86 países



INNOVACIÓN EN NUTRICIÓN Y EN LO “SALUDABLE”

En la actualidad, el negocio de Nestlé incluye bebidas, aguas, productos lácteos, golosinas, cuidado animal y hasta cuidado de la piel. En 2011 la compañía extendió su liderazgo en Nutrición, Salud y Bienestar con la creación de Nestlé Health Science, con el fin de desarrollar productos nutricionales para el cuidado de la salud destinados, por ejemplo, a un cerebro saludable o al envejecimiento saludable.

Estas innovaciones ayudarán a Nestlé a abordar los desafíos mundiales de la desnutrición, el crecimiento y envejecimiento poblacional y la obesidad. Esta misma pasión por la nutrición sustenta un compromiso por mejorar los productos reduciendo el contenido de sal, azúcar y grasas saturadas; fortificándolos con vitaminas, minerales, vegetales y cereales integrales.

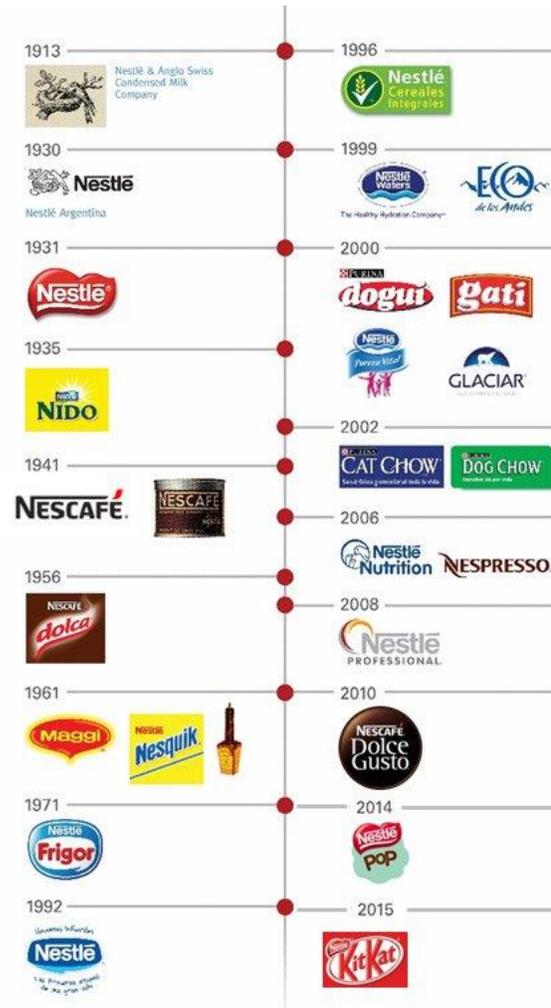
Mientras Nestlé celebra sus 150 años, la compañía mantiene su convicción de que la prosperidad a largo plazo implica crear valor para las comunidades en las que opera y la sociedad, en general. Es una convicción que consagra los valores de Henri Nestlé.

NESTLÉ EN LA ARGENTINA

Los productos NESTLÉ llegaron a la Argentina en las últimas décadas del siglo XIX, a través de las importaciones, especialmente de harina lacteada y leche condensada, pero es el 5 de mayo de 1930 cuando la compañía se establece formalmente en el país. La permanente innovación de sus productos y las adquisiciones de nuevos negocios, contribuyeron significativamente en el crecimiento y desarrollo de NESTLÉ en la Argentina.

La historia de la compañía en la Argentina está estrechamente ligada a su permanente actitud orientada a alcanzar y mantener los más altos estándares de calidad de sus marcas y sus productos, los que se han ganado la preferencia y confianza de los consumidores argentinos.

Además de su sede central, Nestlé opera con siete plantas ubicadas en distintas regiones del país y 8 centros de distribución donde trabajan más de 2000 personas.



ANÁLISIS DEL ENTORNO

CONCLUSIONES DEL MACROENTORNO

- En cuanto a lo político, el índice de confianza al gobierno tiene una tendencia negativa en los últimos meses y, al ser un año electoral legislativo, el gobierno actual, no va a tomar ninguna decisión “fuerte” que pueda tener impacto en las elecciones. Por otro lado, el “riesgo país” ha tenido una tendencia positiva en los últimos meses, lo que alienta las inversiones extranjeras.
- Por el lado del análisis económico, la inflación de los dos primeros meses del año fueron altos y la inflación estimada para el 2017 por las distintas entidades es del 25%, el cual es un número alto con respecto a la inflación en los demás países del mundo. Por otra parte, el PBI del 2016 tuvo una recesión del 2,3% con respecto al 2015, lo que muestra una clara baja en la productividad. El desempleo ha bajado, pero se debe mayormente a que la mayoría de la gente que se encontraba en situación de desempleo dejó de buscar trabajo. Por último, el aumento de tarifas impactó e impactará fuertemente en los hogares, comercios, pymes, etc, ya que se trata de aumentos con porcentajes altos.
- En cuanto a lo social, lo más impactante es el incremento en el consumo de bebidas isotónicas de 0,4% a 4,5% entre 2006 y 2016, pero que también hubo una caída general en el consumo de bebidas en el 2016 de un 8%. Por otra parte, hay una gran tendencia en los últimos años en el running y las maratones. Este tipo de actividades generan una exigencia física que requiere hidratación de bebidas isotónicas.
- En la dimensión tecnológica, lo más destacable es el incremento en el consumo de los medios de comunicación, pero fundamentalmente la evolución de internet y las multiplataformas. Esto va de la mano de la consolidación de las redes sociales. Según diferentes estudios, hay un 75% de la población que es usuario de internet, los argentinos miran el celular ocho veces por hora y pasan tres horas al día en las redes sociales.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: BEBIDAS SIN ALCOHOL

CONCLUSIONES DEL MICROENTORNO:

- Nestlé se encuentra dentro de un mercado altamente atomizado en donde hay únicamente dos competidores bien marcados. Cuenta con numerosos proveedores de alto poder de negociación por lo que dentro de esa fuerza se ve beneficiado. En lo que respecta a los compradores y, teniendo en cuenta la situación económica del país, debe enfocarse en los supermercados y mayoristas ya que estos dos canales son los que traccionan las ventas de los principales productos.
- Al estar en un mercado atomizado las barreras de entrada son elevadas, lo que implica que la negociación por espacio de góndola sea muy elevada. Teniendo en cuenta que tiene un solo producto sustituto y que el consumo del mismo se mantuvo flat en los últimos años, la amenaza es baja.
- Por ultimo la rivalidad de los competidores es relativamente elevada ya que son dos marcas de fuerte reconocimiento y trayectoria en el mercado. Sin embargo, la tendencia de consumo se está inclinando a las bebidas isotónicas. Esto acompañado al crecimiento de las carreras y eventos deportivos en donde tienen una fuerte presencia las marcas como Powerade y Gatorade, hacen que sea más atractivo para ingresar en el mercado de este tipo de aguas.

POSICION ESTRATEGICA

De la combinación de variables controlables con las no controlables se obtuvo una posición estratégica agresiva. Es decir, la empresa se encuentra en una posición favorable en relación al análisis micro y macroeconómico.

En esta posición debe aprovechar las oportunidades para superar las debilidades evitando las amenazas. Las estrategias que puede adoptar la empresa son:

- Penetración de mercados
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo de producto
- Integración
- Diversificación

VENTAJA COMPETITIVA

La característica fundamental de los productos de Nestlé esencialmente se basa en lo saludable. Su fundador, Henri Nestlé, en sus principios enfocó sus productos a aquellas mujeres que no podían amamantar a sus bebés ofreciéndoles un alimento que sustituía la leche materna. Además de esto, las aguas saborizadas “Awafut” que comercializa Nestlé se caracterizan por ser las únicas en este segmento que no tienen azúcar en su composición. Lo que busca Nestlé con esta medida es posicionar sus productos en la mente del consumidor como productos altamente saludables. En 2011 Nestlé creó “Nestlé Health Science”, empresa destinada a reducir de todos los productos las azúcares, sales, grasas y demás ingredientes poco saludables y reemplazarlos por otros más naturales como minerales, vegetales, entre otros. Teniendo en cuenta lo expuesto, se puede concluir que la principal ventaja competitiva de Nestlé en el mercado es lo “saludable” de sus productos. Es por esto que buscará posicionar y dirigir sus acciones de marketing del nuevo lanzamiento en base a la ventaja competitiva ya mencionada.

TIPOS DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA GENÉRICA:

Con respecto a la estrategia genérica, Nestlé adopta una estrategia de Diferenciación. Esto se debe a su principal atributo, es decir la imagen de marca “saludable”. Esta percepción de imagen de marca se apalanca desde sus orígenes.

ESTRATEGIA CORPORATIVA:

En cuanto a la estrategia corporativa, Nestlé busca diversificarse en el segmento de bebidas isotónicas. Es decir, la estrategia será diversificación. Esta decisión se fundamenta en que Nestlé va a lanzar un producto “nuevo” en un segmento de mercado en el cual, la empresa, nunca participó.

ESTRATEGIA COMPETITIVA:

En el segmento de bebidas isotónicas Nestlé busca seguir una estrategia competitiva de nicho de mercado. Tanto Powerade como Gatorade comercializan bebidas isotónicas con un alto grado de azúcar. La idea del nuevo lanzamiento es apuntar a un segmento de mercado “libre de azúcares”. Esto va en sintonía con la esencia corporativa de Nestlé donde su principal objetivo es ser la empresa líder en “Nutrición, Salud y Bienestar”

Considerando que este mercado cuenta con barreras de entradas elevadas y donde tan solo hay dos competidores importantes, buscar otro tipo de posición competitiva sería muy pretencioso y utópico para un segmento de mercado tan atomizado.

ESTRATEGIAS FUNCIONALES:

En cuanto a la “amplitud” de la cartera de productos, Nestlé la ampliaría incursionando en el segmento de bebidas isotónicas. Por el lado de la “longitud” de las bebidas isotónicas se lanzarán al menos 3 tipos de gustos que compitan con los que presenta Powerade. Finalmente, con respecto a la “profundidad” de cada gusto escogido, se crearán dos tipos de productos en cuanto a su contenido, uno con 500 mililitros y el otro con 1 litro de contenido.

POSICIONAMIENTO

Para realizar el Mapping de posicionamiento proyectado e identificar la posición de la bebida isotónica de Nestlé, se toman en cuenta las siguientes variables: (a) Precio del producto; (b) Imagen de marca.

Si bien en el mercado de bebidas isotónicas se encuentran Gatorade y Powerade, se encuentran diferencias sustanciales entre el Market Share de cada una, ya que la bebida de la marca PepsiCo tiene el 70% del mercado, en cambio, la bebida de The Coca Cola Company posee el 30%. Esta diferencia tan marcada hace que el competidor directo de Nestlé sea Powerade por lo que este análisis sólo tiene en cuenta a la marca de Coca Cola como la única etiqueta con la que competirá la bebida de Nestlé

Powerade cuenta con aceptación de parte de este mercado como se puede apreciar en cuanto al Market Share. Este producto tiene su posicionamiento de marca orientado a, como su nombre lo indica, más “Poder” (“Power”ade). Su nombre podría ser traducido como “Potenciador” desde el idioma inglés, lo que significa que el objetivo de la empresa Coca Cola es posicionarla como una bebida isotónica que provee potencia, capacidad y rendimiento a los que la consumen a la hora de realizar una actividad física.

Sin embargo, el objetivo de Nestlé será que el target perciba a la nueva bebida isotónica como un producto con una imagen de marca por encima de la competencia en cuanto a lo “saludable”. Apalancado por el nombre de la empresa Nestlé que desde sus orígenes supo construir una imagen de marca desde el punto de vista de lo “sano”. El alemán Henri Nestlé (su fundador) desarrolló en 1866 un alimento para bebés que no podían ser amamantados por sus madres. Con esto combatió en gran medida la mortalidad infantil de esa época (fines del siglo XIX). Además, en 2011 Nestlé creó “Nestlé Health Science”, empresa destinada a reducir de todos los productos los azúcares, sales, grasas y demás ingredientes poco saludables y reemplazarlos por otros más naturales como minerales, vegetales, entre otros. Se puede decir que, desde su comienzo hasta la actualidad, esta marca se ha posicionado fuertemente en cuanto a lo “saludable” en todos los productos que comercializa.

Por conclusión, se busca un posicionamiento por medio de la diferenciación a través de la imagen de marca construida a partir del atributo mencionado. Nestlé considera que Powerade tiene una buena imagen de marca por diferentes factores, pero con el atributo

mencionado, la bebida isotónica de Nestlé puede tener mejor imagen de marca que Powerade percibida por los consumidores.

Así, las distintas variables del marketing mix ayudarán a lograr este posicionamiento. Entre ellas, el precio cumplirá un rol importante como indicador de valor y calidad. Asimismo, se apoyará en esa característica diferenciadora del producto (“saludable”) y las distintas acciones de comunicación que la darán a conocer y transmitirán la imagen deseada. En cuanto a la distribución, esta variable no será un diferencial fundamental en la configuración del posicionamiento, aunque sí será un facilitador en lo que respecta a su comercialización y penetración en el mercado.

En cuanto al precio, Nestlé colocará este producto en el mercado con el mismo precio que del competidor directo, Powerade, ya que, como Nestlé se posiciona por diferenciación en cuanto a la imagen de marca (saludable), no es necesario competir por precio. Nestlé considera que es una buena estrategia comenzar con el mismo precio que la competencia directa.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

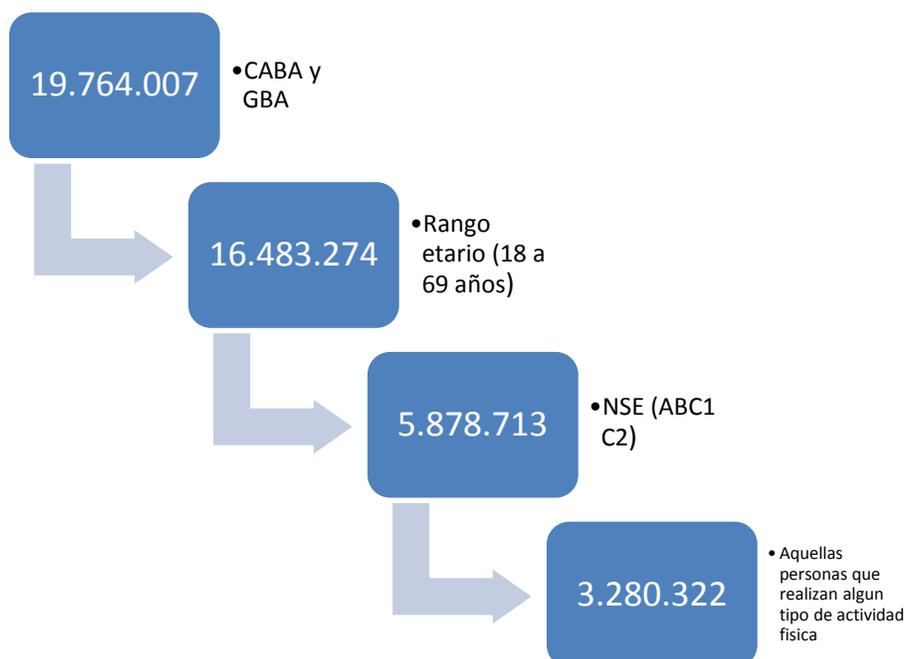
- Luego de un año de lanzarse, la bebida isotónica deberá estar posicionada con mejor imagen de marca en cuanto a lo saludable en relación a sus competidores. Los consumidores deberán percibir este atributo de esta manera así, la bebida isotónica de Nestlé se diferenciará positivamente con respecto a sus competidores.
- Crear awareness de marca de la bebida isotónica Nestlé. Aumentar el Brand recognition y Brand recall un 5% de la marca en este tipo de mercados con el fin de lograr posicionarse en la mente de los consumidores de bebidas isotónicas.
- Conseguir una penetración del mercado del 1% en el primer año.¹
- Lograr un estimado de ventas de 1 millón 600 mil litros de bebida isotónica²

¹ Ver Plan de Investigación. Objetivos

² Ver Plan de Investigación. Objetivos

SEGMENTACION

3 4



El público meta luego de las segmentaciones detalladas previamente es de 3.280.322 personas.⁵

³ *Diario Clarin.* (Febrero de 2015). Obtenido de https://www.clarin.com/sociedad/salud-ejercicio-sedentarismo_0_S1WqhNqDmx.html

⁴ *Nosis.* (Abril de 2017). Obtenido de <https://www.nosis.com/es>

⁵ Ver Plan de Investigación: Segmentación

CONCLUSIONES DE ENTREVISTAS

<p>Especialista: Alberto Lofiego</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva de crecimiento en el mercado de aguas para el 2017. • Fuerte posicionamiento de bebida saludable, calidad y confianza del consumidor. • Gusto más consumido de aguas saborizadas: Naranja • Prueba piloto: Mendoza Capital
<p>Especialista: Guido Pascual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La bebida isotónica está compuesta por sales minerales azúcares y en menor medida aminoácidos y vitaminas. • El producto sustituto (el agua) no rehidrata ni repone energías como si lo hace la bebida isotónica. • La azúcar es fácilmente reemplazable por edulcorantes • Los colorantes naturales no son contraproducentes. Los sintéticos, sí. • Las personas “diabéticas” y/o “hipertensas” no pueden consumir este tipo de bebidas.
<p>Heavy user: Mariana Vigistain</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo de consumo: hidratación y reposición de energía. • Marca consumida: Gatorade. • Lugar de compra: envases grandes en supermercados. Envases más pequeños en autoservicios y supermercados chinos. • Gustos preferidos: naranja o manzana. Preferencia por colores claros (amarillo, naranja) y no tan llamativos

	<p>como azul o rojo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión sobre Nestlé: saludable/ sano. • Atributo más importante: reponer sales y minerales. El gusto, en sí mismo, no es un diferencial. • Envase preferido: 500 ml o 1l • Precio sugerido: 40 a 45 pesos por litro.
<p>Heavy user: Guadalupe Machado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo de consumo: reponer energías. • Marca consumida: Powerade. • Lugar de compra: gimnasios. • Gustos preferidos: naranja, pera y manzana. • Visión sobre Nestlé: saludable. • Atributo más importante: que tenga lo necesario para su entrenamiento. • Envase preferido: 500 ml o 750 ml • Precio sugerido: 30 a 40 pesos por litro
<p>Heavy user: José Pérez</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo de consumo: recuperar las sales perdidas durante el entrenamiento. • Marca consumida: Powerade • Lugar de compra: bar del club • Gustos preferidos: rojo cherry, limonada. • Visión sobre Nestlé: saludable y lo relaciona con lácteos. • Atributo más importante: hacer foco en la importancia de la hidratación y concientización de la misma. • Envase preferido: 500 ml • Precio sugerido: 25 pesos

	por 500 ml
--	------------

POSICIONAMIENTO LUEGO DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Luego de realizar dos entrevistas en profundidad a experto y tres entrevistas en profundidad a Heavy User de la bebida isotónica, se verificó completamente el posicionamiento “por beneficio” planteado y/o proyectado.

El objetivo verificado es que el segmento al que se apunta, perciba la bebida isotónica de Nestlé como un producto con una imagen de marca por encima de la competencia en cuanto a lo “saludable”, apalancado por el nombre de Nestlé.

Los tres “Heavy User” y el experto Alberto Lofiego (Gerente de calidad en Nestlé Waters) confirmaron esta posición que posee Nestlé desde la percepción del consumidor.

INSIGHTS DE LOS ENTREVISTADOS⁶

A partir de las entrevistas realizadas a los heavy user y especialistas se obtienen las siguientes conclusiones e insights de las mismas:

- Los consumidores de Powerade ponen mayor foco en el gusto a la hora de elegir la marca mientras que la consumidora de Gatorade la elige por las cualidades propias del producto.
- El objetivo de consumo es por fines fisiológicos y no simplemente por el hecho de tomar algo al paso o para saciar la sed.
- La compra es planificada y, en algunos casos, en el lugar donde realiza la actividad física. El momento de consumo es, generalmente, post entrenamiento para reponer energías.
- Los colores fuertes, a pesar de ser un rasgo distintivo de este tipo de bebidas, no siempre generan buena impresión en los consumidores que las terminan relacionando con productos artificiales y no tan “sanos” como deberían ser.
- Los esfuerzos de marketing que realiza Nestlé por posicionarse como una marca “saludable” “confiable” y “sana” termina viéndose reflejado en la opinión que tienen los consumidores sobre la empresa.
- El envase de 500 mililitros es el más elegido y los rangos de precios para el envase de 1 litro rondaron entre los 30 a 50 pesos.
- El hecho de que la bebida isotónica no tenga azúcar es beneficioso para su salud y no es un impedimento para que la consuman.
- Para el 2017, se espera un crecimiento en el mercado tanto de aguas como de aguas saborizadas con respecto a 2016. Este último año fue muy malo en ambos segmentos de bebidas por lo que se espera un 2017 mucho mejor.

⁶ Ver Plan de Investigación: Conclusiones e Insights

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

OCASIÓN DE CONSUMO

Según los resultados de las entrevistas se vio que la ocasión de consumo ideal, sería luego del entrenamiento en el mismo lugar donde se realizó la actividad física. También otra ocasión de consumo que se presentó es a la mañana en ayunas con el fin de arrancar el día con las energías que la bebida isotónica aporta. Uno de los entrevistados explica que consume la bebida isotónica luego del entrenamiento ya que, si lo hiciera durante, se sentiría “pesado” y eso le impediría realizar la actividad correctamente.

HÁBITOS DE CONSUMO

Los tres entrevistados coincidieron que es muy importante consumir este tipo de bebidas para reponer las sales y minerales perdidas durante la actividad física. Argumentan que gracias a los ingredientes de la bebida isotónica, recuperan las energías que pierden durante el entrenamiento. Los consumidores de Powerade comentaron que, para ellos, era importante el gusto de la bebida mientras que la consumidora de Gatorade le resultaba indiferente el sabor y que era más importante lo que aportaba el producto en sí mismo.

PERCEPCIONES DEL CONSUMIDOR

Todos los consumidores estaban de acuerdo que era sumamente importante que el producto no tuviera azúcar ya que, para ellos, el azúcar no es saludable para el cuerpo. Esta es una oportunidad para lanzar una bebida isotónica sin azúcar y que provea los mismos beneficios que aporta este tipo de bebidas. Uno de los especialistas comenta que es fácilmente reemplazable la azúcar por edulcorantes tanto naturales como sintéticos. Otro punto a destacar es que dos entrevistados están de acuerdo que los colores fuertes no representan una bebida “saludable” y “natural” sino que la relacionan con un producto artificial.

Con respecto a la percepción de la marca Nestlé, los entrevistados respondieron que la relacionan con una empresa que comercializa productos “saludables”.

COMPORTAMIENTO DE COMPRA:

Según los resultados de las entrevistas, en cuanto al comportamiento de compra de bebidas isotónicas es que el proceso de elección es simple ya que hay sólo dos marcas en el mercado y con precios similares, aunque también reconocen que son fieles a las marcas (dos de ellos con Powerade y una de ellos con Gatorade).

El proceso de selección de compra de esta bebida es corto ya que no presenta un precio alto y se vende en todos los mayoristas y minoristas.

USOS Y COSTUMBRES:

Luego de las entrevistas, notamos que los consumidores están acostumbrados a consumir el producto luego de la actividad física de alto rendimiento ya que es la única bebida que repone las energías perdidas y te hidrata. Cabe destacar el interés que mostraron los usuarios de que haya una bebida isotónica sin azúcar y que aporte los mismos beneficios.

Por lo general, los consumidores compran la bebida en el lugar del entrenamiento y/o donde realicen la actividad física, aunque en algunos casos la compran en supermercados para tenerlas en el hogar y decidir cuándo tomarlas.

Finalmente, aunque hay gran variedad de sabores, los entrevistados tienen bien definido que gusto comprar. Algunos prefieren los colores “fuertes” y otros se inclinan por los colores “claros”.

PRINCIPALES CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS

Luego de las encuestas realizadas y de los gráficos con las respuestas expuestas en la parte superior se llegan a las siguientes conclusiones:

- De los encuestados un 54% son personas de 18 a 25 años y un 26% personas de entre 26 y 35 años. Es decir, las respuestas corresponden mayormente a aquellas personas que tienen entre 18 y 35 años, siendo un **rango etario bajo**.
- Dentro de estos rangos el 40% realiza actividad física tres veces a la semana y con un poco menos de participación (30%) realiza dos veces. Generalmente estas personas van al gimnasio o hacen running siendo este un **deporte predilecto para aquellos que consumen bebidas isotónicas**.
- El momento de **consumo** va en dirección correcta al tipo de producto que se quiere lanzar, los encuestados prefieren consumir agua (51%) y bebida isotónica (37%) mayormente **durante y luego del entrenamiento**.
- El lugar de compra de la bebida isotónica se realiza en mayormente en **supermercados y, en menor medida, mayoristas**. Estos lugares los eligen por la **comodidad** que le genera al consumidor, en el caso de los mayoristas, el consumo es producto del precio menor cuando se compran grandes cantidades.
- Respaldao el Mapping de posicionamiento de la marca en cuanto a lo saludable, el 36% de los encuestados relaciona a **Nestlé con lo saludable**.
- En cuanto a la **intención de compra**, el 19% de los encuestados marcó que “definitivamente la consumiría” la nueva bebida y el 46% escogió que “probablemente la consumiría”. Estos son resultados positivos para el lanzamiento de la bebida isotónica en cuánto al Sales Forecast.
- Los tres gustos más seleccionados por los encuestados son **Mora, Naranja y manzana**. Además, los tamaños de envase más escogidos son de **500 mililitros y de 1 litro**. Estas preferencias van de la mano con las estrategias en la mezcla de marketing de Producto.
- Los encuestados **están dispuestos a pagar como mínimo** por la bebida isotónica de 1 Litro entre 21 y 25 (Promedio de \$23), entonces pagarían como mínimo \$11,5 por la Bebida de 500 ml. Por otro lado, **están dispuestos a pagar como máximo** por la botella de 1 Litro entre 36 y 40 (Promedio de 38), entonces pagarían \$ 24 como máximo por la bebida de 500 ml.

- En cuanto a la percepción e imagen de marca, se condice los resultados de la encuesta con lo proyectado en el Mapping de posicionamiento ya que el 36% respondió que está “de acuerdo” en que “si la bebida no tiene azúcar es más saludable para la salud” y un 33% seleccionó que está “totalmente de acuerdo” en dicha frase.
- Las tres redes sociales más seleccionadas son **Facebook, Instagram y YouTube**. Estas preferencias van de la mano con las estrategias en la mezcla de marketing de comunicación.
- El 85% de los encuestados contestó que mira la televisión al menos tres veces por semana. Éstos seleccionaron como momentos donde más miran este medio **la noche y la tarde/noche** y, en menor medida, la **primera mañana**. Además, los géneros más seleccionados fueron **Señales de aire, deportes y noticias**.

MEZCLA DE MARKETING – PRODUCTO

NOMBRE DEL PRODUCTO

El producto será comercializado con el nombre “NESTLADE”. La palabra Nestlade fusiona dos conceptos: *Nestl* y *Ade*.

El prefijo Nestl hace referencia a la marca corporativa del producto, es decir Nestlé. Por el lado del sufijo Ade Nestlé trata de emular el nombre de los únicos dos participantes en este tipo de mercado que son *Gatorade* y *Powerade*. El propósito de este tipo de decisión radica en que ambas marcas tienen la misma terminación en el nombre y termina siendo un sello distintivo en este tipo de producto.

PRESENTACIÓN

Con respecto a la “longitud” de Nestlade, va a haber tres opciones de gustos distintos en base a las preferencias de los encuestados.

Entre estos encontramos los siguientes:

- Mora (envase azul)
- Manzana
- Naranja

En referencia a la “profundidad” de la categoría y, teniendo en cuenta los resultados de las encuestas, la medida más elegida fue el envase de 500 ml y en segundo lugar el envase de 1 litro.

ENVASE GRÁFICO



MEZCLA DE MARKETING – PRECIO

PRECIO EN FUNCIÓN DE LOS COSTOS

⁷Luego de un análisis detallado de los costos, se llegó a un precio umbral de \$7,47 para el envase de 500 ml.

MARGEN DE LOS INTERMEDIARIOS

Los intermediarios que participan en la cadena de distribución serán: Mayoristas y Súper/hipermercados.

- Los mayoristas pueden acceder a un 10% de bonificación y le aplican un Mark Up del 24% al precio del producto.
- Los súper/hipermercados pueden acceder a un 5% de bonificación y le aplican un Mark Up del 22% al precio del producto.

Las siguientes tablas muestran los diferentes precios a los que se venderá el producto dependiendo los canales:

Nestlade -> Mayorista	
Costo unitario para Nestlé	7,47
Ver Plan de Investigación. Precios	9,71
Garantía (30%)	
Costo de logística (29%)	12,53
Bonificación Mayoristas (10%)	11,27
IVA (21%)	13,64
Mark up Mayoristas (24%)	16,92
Precio en el punto de venta	16,92

PRECIO EN FUNCION DE LA COMPETENCIA

POWERADE

Nestlade -> Súper/hipermercados	
Costo unitario para Nestlé	7,47
Ganancia (30%)	9,71
Costo de logística (29%)	12,53
Bonificación Súper/hiper (5%)	11,90
IVA (21%)	14,40
Mark up Súper/hiper (22%)	17,57
Precio en el punto de venta	17,57

RETAILER	CONTENIDO	PRECIO
Jumbo	500 ml	\$ 17,89
Wal-Mart	500 ml	\$ 17
Disco	500 ml	\$ 17,89
Coto	500 ml	\$ 17
Carrefour	500 ml	\$ 17

A partir de los precios expuestos se llega a un precio promedio de **\$17,35** para los súper/hipermercados.

PRECIO EN FUNCION DE LA DEMANDA

El valor económico es el valor monetario del producto que el consumidor está dispuesto a pagar. Según los resultados de las encuestas, se obtuvieron dos rangos:

- Los encuestados están dispuestos a pagar como mínimo por el envase de un litro de bebida isotónica entre 21 y 25 pesos, siendo el precio promedio de 23 pesos. Como la medida de envase más elegida fue de 500 ml. el precio promedio de esta medida es de 11,5 pesos.
- Los encuestados están dispuestos a pagar como máximo por el envase de un litro de bebida isotónica entre 36 y 40 pesos, siendo el precio promedio de 38 pesos. Como la medida de envase más elegida fue de 500 ml. el precio promedio de esta medida es de 19 pesos.

El rango de precios aceptado para el envase de 500 ml. será:

- **Precio mínimo:** 11,5 pesos

- **Precio máximo:** 19 pesos.

PRECIO FINAL Y ESTRATEGIA A SEGUIR

A partir del desarrollo de los tres enfoques, se determina que el precio adecuado por botella de 500 ml en el punto de venta es \$16,92 en mayoristas y \$17,57 en súper/hipermercados.

En conclusión, con este precio se seguirá una **estrategia neutra**, ya que, aunque el precio no será superior al del principal competidor (será similar), el cliente no es sensible al precio (rango de mínimo/máximo dispuesto a pagar), entonces elegirá el producto por sus características diferenciadoras en cuanto a la imagen de marca “saludable” de Nestlé.

⁸MEZCLA DEL MARKETING - COMUNICACION

La difusión de Nestlade consistirá en distintas acciones que se realizarán tanto en el punto de venta (PDV), como en medios masivos de comunicación. Se buscará transmitir el mensaje coherente e integrado para llegar al target de una forma más efectiva.

El objetivo principal será dar a conocer la nueva bebida isotónica de Nestlé y estimular la prueba y compra del producto.

Todas las piezas publicitarias tendrán una estética y diseño común. Para la implementación y puesta en marcha de las mismas será la agencia de publicidad Ponce.

PIEZAS GRÁFICAS



⁸ Ver Plan de Investigación. Comunicación





PLANILLA DE MEDIOS

Medio	Formato	Septiembre				Octubre					Noviembre			
		W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W5	W1	W2	W3	W4
Vía Pública	Cara Pantalla Municipal					2					2			
	Lunetas Express *	7	7	7	7									
	Carteles Espectaculares *													
TV	Mañanas Argentinas	1				1					1			
	Tanda publicitaria	1		1				1		1		1		1
	Tanda publicitaria		1		1		1		1		1		1	
Internet	Facebook*	7	7	7	7	7	7	7	7	7				
	YouTube	7		7		7		7						
	Instagram**						7	7						
Maraton	Ñandu Maraton	1												
	1/4 de Maraton										1			
	1/8 de Maraton													

Diciembre				Enero					Febrero				Precio sin IVA	IVA	Precio total con IVA	
W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W5	W1	W2	W3	W4				
														120.000	25.200	145.200
				7	7	7	7	7						16.560	3.478	20.038
7	7	7	7											186.300	39.123	225.423
1				1					1					148.500	31.185	179.685
	1		1		1		1			1		1		93.600	19.656	113.256
1		1		1		1			1		1			113.400	23.814	137.214
7	7	7	7						7	7	7	7		99.600	20.916	120.516
				7		7								209.700	44.037	253.737
7		7		7		7		7		7		7		225.000	47.250	272.250
														100.000	21.000,00	121.000
														100.000	21.000,00	121.000
1														100.000	21.000,00	121.000
SUBTOTAL CAMPAÑA DE MEDIOS													1.512.660	317.659	1.830.319	
Fee de la agencia de medios (15%)													226.899	47.649	274.548	
TOTAL CAMPAÑA DE MEDIOS													1.739.559	365.307	2.104.866	

MEZCLA DE MARKETING – CANALES Y LOGÍSTICA

DISEÑO DEL CANAL

Aprovechando las sinergias obtenidas en la distribución de los actuales productos de Nestlé, “Nestlade” se comercializará a través de los siguientes canales:

1 – Canal directo corto



2 – Canal indirecto clásico



LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

Aunque gran parte de la distribución de Nestlé es realizada por la empresa Quilmes mediante una alianza estratégica entre ambas empresas, Nestlé también posee distribución propia desde su planta.

Actualmente, la compañía realiza la distribución a mayoristas y minoristas con la dirección de un Key Account que se encarga de la logística de éstos.

De esta forma, y continuando con la estrategia planteada de aprovechar la red de distribución actual, Nestlade llegará al punto de venta por vía terrestre, en camiones pertenecientes a Nestlé.

ESTRATEGIAS DEL CANAL

ESTRATEGIA DE COBERTURA

La cobertura de la bebida isotónica Nestlade será “selectiva” ya que no va estar en todos los puntos de venta posibles. Nestlade sólo se distribuirá en Mayorista e hiper/supermercados.

La distribución en mayoristas e hiper/supermercados se debe al resultado de la encuesta, en la cual los encuestados manifestaron su preferencia por realizar la compra en estos tipos de punto de venta.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Se llevarán a cabo estrategias del tipo “push” de comunicación al canal con el objetivo de incentivar la compra de la bebida isotónica Nestlade por parte de cada uno de los intermediarios de la Compañía.

Al tratarse de un producto nuevo, se informará y explicará a los diversos intermediarios las cualidades diferenciadoras de Nestlade. De todas formas, no se requerirán mayores estrategias de capacitación, ya que al ser un producto de consumo masivo no necesitará la asistencia de los vendedores hacia el consumidor final.

Finalmente, la implementación de acciones de “trademarketing” cobrará principal importancia ya que se trabajará fuertemente en la comunicación del lanzamiento de la bebida isotónica en el punto de venta. De esta forma, se acordará con el canal brindar material POP que decore el local e incentive la compra. Esta estrategia también será considerada como una herramienta de negociación para lograr la compra de la nueva bebida por parte de los canales de distribución.

PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

ESCENARIO PROBABLE

1. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial es igual en todos los escenarios, el cual tienen en cuenta todos los gastos realizados antes del lanzamiento el primero de septiembre de 2017. El costo de “spot publicitario” que se detalla en la inversión inicial se refiere a la producción del spot solamente ya que la publicidad se verá en la televisión una vez lanzado el producto al mercado el 1/9/2017. El stock de seguridad inicial será de 15 días de producción de acuerdo a los procedimientos operacionales de Nestlé. Los costos de investigación ascienden a \$380.000.

2. UNIDADES VENDIDAS

Para calcular cuantas unidades se van a vender por mes y luego por año, se toma en cuenta primero el segmento objetivo calculado por el método de cascada. Luego, a ese número, se lo ajusta por tres variables. Primero se lo ajusta por “Cobertura”, la cual se considera de 65% y siempre será igual ya que en los cinco años del proyecto no se cambiará la estrategia de distribución (sólo Mayoristas e Hiper/Supermercados). Segundo se lo ajusta por “Conciencia”, el cual se considera de un 75% y luego a medida que el producto/marca sea reconocido por el público irá aumentando con el paso del tiempo. Finalmente se ajusta el número por “Competencia”, y como se está entrando en un mercado atomizado (Gatorade y Powerade) se considera un ajuste por competencia de 35% que luego irá aumentando.

En este escenario, como en los demás, las ventas se comienzan a facturar desde octubre. Por eso mismo en septiembre no existen ingresos por ventas.

Los pronósticos de ventas mes a mes se ajustan por la estacionalidad del producto. En primera instancia, de septiembre a marzo la proporción de venta aumenta y luego se contrae nuevamente. En segundo lugar, dicho resultante se multiplica por la tasa de recompra que, por su estacionalidad va mutando entre 1, 3 y 5 veces por mes.

En los años posteriores dichas tasas de recompra van cambiando, en aquellos años como 2018 en donde se llevan a cabo los Juegos Olímpicos de la Juventud, la tasa es mayor debido a una mayor inversión en comunicación. Sin embargo, en 2019, 2020 y 2021 el consumo se mantiene relativamente estable y las tasas retornan a sus niveles iniciales.

3. COMUNICACIÓN

Los gastos en comunicación provienen de la planilla de medios. La idea es invertir en los distintos medios en los meses de septiembre, octubre, noviembre, diciembre, enero y febrero. El resto del año no habrá comunicación.

Estos gastos reflejan los gastos del primer año del proyecto (de septiembre de 2017 a agosto de 2018). El año siguiente, teniendo en cuenta los Juegos Olímpicos de la Juventud, los gastos de comunicación se incrementan considerablemente para aprovechar el impacto de dicho evento, subiendo todos los gastos de comunicación en un 20%, ya sea vía pública, televisión, internet y maratones. En los últimos tres años del proyecto se quitan por completo los anuncios en vía pública por lo que los gastos de comunicación bajan, esto apalancado por una caída esperable en las ventas de estos tres

años comparado a 2018. Por otro lado, en 2019 baja 50% los gastos en televisión, suben 10% en internet y 10% en maratones con respecto a 2018. Para seguir estando presente en los medios más escogidos en la encuesta y además en maratones que son tan importantes en este mercado. En 2020 suben los gastos en televisión, internet y maratones un 10% con respecto a 2019. Finalmente, en 2021 ocurre lo mismo que el año anterior, los gastos en estos tres medios aumentan un 10% con respecto a 2020.

4. BONIFICACIONES

En los tres escenarios, las bonificaciones a mayoristas e hiper/supermercados están detalladas en el Cash Flow, de manera que queda reflejado lo que Nestlé deja de ganar a causa de las bonificaciones otorgadas a cada intermediario. Para el armado de las bonificaciones se tuvo en cuenta el precio de venta a cada canal y las bonificaciones que se le otorga a cada uno. La diferencia entre el precio de venta y la bonificación es el resultado de lo que Nestlé deja de ganar por unidad.

5. GASTOS ADMINISTRATIVOS

Nestlé cuenta con una gerencia formada por cinco gerentes. El sueldo de cada uno es de \$150.000. Esta nueva unidad de negocio representa el 5% del sueldo de dicha gerencia. Por otro lado, se calculó que las cargas sociales alcanzan el 43% del sueldo de dichos gerentes.

CASH FLOW – ESCENARIO PROBABLE



CASH FLOW NEUTRAL		2017												
Conceptos	FO	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Total 2017
Saldo Acumulado	\$ -	\$ -879.244	\$ -1.355.253	\$ -1.944.627	\$ -2.150.035	\$ -2.886.543	\$ -2.863.074	\$ -2.756.387	\$ -2.404.840	\$ -2.086.313	\$ -1.875.780	\$ -1.380.345	\$ -1.314.037	\$ -1.019.051
Ingresos														
Cobranzas de ventas*	\$ -	\$ -	\$ 151.192	\$ 518.371	\$ 583.168	\$ 1.079.940	\$ 1.079.940	\$ 1.079.940	\$ 971.946	\$ 863.952	\$ 863.952	\$ 453.575	\$ 453.575	\$ 8.099.550
Egresos														
Costos de produccion														
Stock de seguridad	\$ -96.119													
Materia prima+MOD**		\$ -96.119	\$ -329.552	\$ -370.746	\$ -686.566	\$ -686.566	\$ -686.566	\$ -617.909	\$ -549.253	\$ -549.253	\$ -288.358	\$ -288.358	\$ -96.119	\$ -5.245.365
Gastos comerciales														
Vía Publica	\$ -	\$ -10.019	\$ -72.600	\$ -72.600	\$ -225.423	\$ -10.019	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -390.661
Television	\$ -273.000	\$ -71.693	\$ -71.693	\$ -71.693	\$ -71.693	\$ -71.693	\$ -71.693	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -703.158
Internet	\$ -	\$ -114.708	\$ -182.771	\$ -	\$ -98.192	\$ -152.642	\$ -98.192	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -646.505
Maraton	\$ -	\$ -121.000	\$ -	\$ -121.000	\$ -121.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -363.000
Material POP	\$ -76.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -76.500
Bonificaciones a Supermercados	\$ -	\$ -6.274	\$ -21.512	\$ -24.201	\$ -44.818	\$ -44.818	\$ -44.818	\$ -40.336	\$ -35.854	\$ -35.854	\$ -18.823	\$ -18.823	\$ -6.274	\$ -342.406
Bonificaciones a Mayoristas	\$ -	\$ -2.570	\$ -8.812	\$ -9.914	\$ -18.359	\$ -18.359	\$ -18.359	\$ -16.523	\$ -14.687	\$ -14.687	\$ -7.711	\$ -7.711	\$ -2.570	\$ -140.263
Gastos de administracion														
SAC Directorio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -18.750	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -18.750	\$ -	\$ -37.500
Sueldos directorio (5%)	\$ -37.500	\$ -37.500	\$ -37.500	\$ -37.500	\$ -37.500	\$ -37.500	\$ -37.500	\$ -37.500	\$ -37.500	\$ -37.500	\$ -37.500	\$ -37.500	\$ -37.500	\$ -487.500
Cargas Sociales (43%)	\$ -16.125	\$ -16.125	\$ -16.125	\$ -16.125	\$ -16.125	\$ -16.125	\$ -16.125	\$ -16.125	\$ -16.125	\$ -16.125	\$ -16.125	\$ -16.125	\$ -16.125	\$ -209.625
Otros egresos														
Gastos de investigación	\$ -380.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -380.000
Flujo Neto Mensual	\$ -879.244	\$ -1.355.253	\$ -1.944.627	\$ -2.150.035	\$ -2.886.543	\$ -2.863.074	\$ -2.756.387	\$ -2.404.840	\$ -2.086.313	\$ -1.875.780	\$ -1.380.345	\$ -1.314.037	\$ -1.019.051	\$ -1.019.051

CASH FLOW NEUTRAL				
Conceptos	2018	2019	2020	2021
Saldo Acumulado	\$ -1.019.051	\$ 29.689	\$ 1.769.499	\$ 4.025.774
Ingresos				
Cobranzas de ventas *	\$ 12.960.514	\$ 13.586.879	\$ 15.955.300	\$ 18.050.343
Egresos				
Costos de produccion				
Stock de seguridad				
Materia prima+MOD**	\$ -8.239.578	-8.637.786	\$ -10.143.497	\$ -11.475.409
Gastos comerciales				
Vía Publica				
Television				
Internet				
Maraton	\$ -2.196.388	\$ -1.676.673	\$ -1.844.340	\$ -2.028.774
Material POP				
Bonificaciones a Supermercados	\$ -508.156	\$ -510.966	-621.391,28	-677.881,40
Bonificaciones a Mayoristas	\$ -286.652	\$ -340.644	-408.796,36	-445.959,67
Gastos de administracion				
SAC Directorio	\$ -37.500	\$ -37.500	\$ -37.500	\$ -37.500
Sueldos directorio (5%)	\$ -450.000	\$ -450.000	\$ -450.000	\$ -450.000
Cargas Sociales (43%)	\$ -193.500	\$ -193.500	\$ -193.500	\$ -193.500
Otros egresos				
Gastos de investigación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Neto Mensual	\$ 29.689	\$ 1.769.499	\$ 4.025.774	\$ 6.767.092

PRONÓSTICO DE VENTAS – ESCENARIO PROBABLE

PRONOSTICO DE VENTAS	2017												Total 2017
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	
Conceptos													
Ventas en unidades	12.867	14.706	16.544	18.382	18.382	18.382	16.544	14.706	14.706	12.867	12.867	12.867	183.820
Ventas c/tasa de recompra	12.867	44.117	49.631	91.910	91.910	91.910	82.719	73.528	73.528	38.602	38.602	12.867	702.191

PRONOSTICO DE VENTAS	Total 2018	Total 2019	Total 2020	Total 2021
Conceptos				
Ventas en unidades	267.851	315.119	354.334	386.546
Ventas c/tasa de recompra	1.108.905	1.159.639	1.410.250	1.538.454

ESTADO DE RESULTADOS – ESCENARIO PROBABLE

Estado de resultado NEUTRAL	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Total 2017
Ventas (\$)		\$ 518.371,18	\$ 583.167,58	\$ 1.079.939,96	\$ 1.079.939,96	\$ 1.079.939,96	\$ 971.945,97	\$ 863.951,97	\$ 863.951,97	\$ 453.574,79	\$ 453.574,79	\$ 151.191,60	\$ 8.099.549,73
CMV	\$ -192.238,50	\$ -329.551,72	\$ -370.745,69	\$ -686.566,09	\$ -686.566,09	\$ -686.566,09	\$ -617.909,48	\$ -549.252,87	\$ -549.252,87	\$ -288.357,76	\$ -288.357,76	\$ -96.119,25	\$ -5.341.484,17
Utilidad bruta	\$ -192.239	\$ 188.819	\$ 212.422	\$ 393.374	\$ 393.374	\$ 393.374	\$ 354.036	\$ 314.699	\$ 314.699	\$ 165.217	\$ 165.217	\$ 55.072	\$ 2.758.066
GASTOS*													
	\$ -379.890	\$ -411.014	\$ -353.033	\$ -633.109	\$ -369.905	\$ -286.686	\$ -110.484	\$ -104.166	\$ -104.166	\$ -80.159	\$ -98.909	\$ -62.470	\$ -2.993.992
Utilidad Neta	\$ -572.128	\$ -222.194	\$ -140.611	\$ -239.736	\$ 23.469	\$ 106.687	\$ 243.553	\$ 210.533	\$ 210.533	\$ 85.058	\$ 66.308	\$ -7.397	\$ -235.926

Estado de resultado NEUTRAL	Total 2018	Total 2019	Total 2020	Total 2021
Ventas (\$)	\$ 13.029.630	\$ 13.625.757	\$ 16.570.434	\$ 18.076.837
CMV	\$ -8.283.517,93	\$ -8.662.502,41	\$ -10.534.565,44	\$ -11.492.253,20
Utilidad bruta	\$ 4.746.112	\$ 4.963.254	\$ 6.035.869	\$ 6.584.584
GASTOS*				
	\$ -3.672.196	\$ -3.209.283	\$ -3.555.528	\$ -3.833.615
Utilidad Neta	\$ 1.073.916	\$ 1.753.972	\$ 2.480.341	\$ 2.750.969

* Gastos de comercialización, Administración y servicios

INDICADORES FINANCIEROS – ESCENARIO PROBABLE

Para los indicadores financieros de los tres escenarios (Van, Tir, IR y Payback) se toma en cuenta una tasa de descuento del 19,75% que se obtuvo de la Tasa Badlar (Tasa de entidades privadas).

VAN	\$ 4.026.694,20
TIR	37,90%
IR	5,58
PAYBACK	3 años, 4 meses y 4 días

TABLERO DE CONTROL

ÁREA	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	VERDE	AMARILLO	ROJO
VENTAS	Incremento de la demanda *	% aumento anual	>25%	25%	<25%
	Ventas concretadas **	Cantidad esperada en litros	>1.609.201 litros	1.609.200 litros	<1.609.199 litros
MARKETING	Aceptación del producto	Encuesta anual de satisfacción	>90%	entre 76% y 89%	<75%
FINANCIERO-ECONÓMICO	Punto de equilibrio ***	Punto de equilibrio en unidades	<2.400.000 unidades	2.800.000 unidades	>3.238.491 unidades
PUNTO DE VENTA	Devoluciones ****	% de devoluciones/Unidades defectuosas	>1,01%	1 a 2,99%	<3%
TRADE MARKETING	Bonificaciones a mayoristas	% negociado de bonificación	<10%	10%	>10%
	Bonificaciones a hiper/súpermercados	% negociado de bonificación	<5%	5%	>5%

* Incremento en la demanda, teniendo en cuenta el pronóstico de ventas año a año (Escenario probable)

** Según objetivos planteados

*** Punto de equilibrio calculado según las mediciones del económico-financiero en los cinco años del proyecto

**** Según Alberto Lofiego (Gerente de calidad Nestlé) son los porcentajes que se manejan de devoluciones aceptadas