



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE GLOBALIZACIÓN PARA EMPRESA THE TAPA COMPANY S.A.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION PARA LA  
GLOBALIZACIÓN**

**DIEGO WENZ KUPFER**

**PROFESOR GUIA:**

**LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:**

**GASTON HELD BARRANDEGUY**

**LORETO BURGOS RODRIGUEZ**

**SANTIAGO DE CHILE**

**ABRIL 2013**

## RESUMEN

A nivel mundial, la creciente demanda por productos tanto saludables como amigables con el medio ambiente, sumado a un aumento en los niveles de obesidad de la población, han generado un cambio en el patrón de consumo de la población en busca de alimentos más sanos y vinculados a un mayor bienestar. Es en este contexto que la empresa The Tapa Company desarrolló un nuevo concepto de *packaging* en botellas, al incorporar un espacio dentro de la tapa para almacenar un soluto sin estar en contacto con el líquido, permitiendo de este modo prescindir de saborizantes, colorantes y preservantes artificiales potencialmente dañinos para la salud. Esta tapa contempla además un sistema de dispensador hermético HDS (*Hermethic dispenser system*).

El objetivo principal de este estudio es proponer una estrategia de internacionalización para productos con tecnología HDS patentada por la empresa chilena con sede en Santiago, The Tapa Company S.A.

El estudio comienza con una selección de mercado basado en la utilización de diversos indicadores, tanto de la industria y del mercado en general, así como de variables económicas y demográficas donde finalmente se decide por Australia como uno de los destinos con mejor potencial para la empresa. Posteriormente, se realiza un análisis del mercado seleccionado evaluando la industria en particular, basándose en el modelo estratégico de Porter. Junto a ellos se analiza la cadena de valor presente en la industria, los posibles competidores, así como el retail australiano vinculados a los canales de distribución. Complementariamente se desarrolla un análisis interno respecto a los recursos y capacidades de la empresa, identificando posibles oportunidades y amenazas.

En una segunda etapa se evalúan diferentes modos de entrada al mercado australiano y una estrategia adecuada de *timing* y escala donde se opta por exportar parte del producto de manera directa (la tapa) instalando una oficina en Australia y subcontratar los demás procesos de formulación y embotellado en destino. El producto deberá lanzarse en primavera partiendo en Sydney el primer año y Melbourne durante e segundo. Junto a esto se plantea una estrategia comercial enfocada en la diferenciación, así como directrices para un plan de marketing definiendo el mercado objetivo. Se plantea a su vez el posicionamiento del producto dentro de la oferta actual como una alternativa más saludable y medioambientalmente responsable, alineándolo con la estrategia de marca, las políticas de precio, producto, plaza y promoción.

Finalmente se elaboran proyecciones de venta en base a la participación histórica de las diferentes marcas presentes en el mercado objetivo. Con estimaciones conservadoras de venta se realiza un análisis financiero de la operación en un horizonte de 5 años, dando resultados positivos con un VAN de US\$9.400.800 con una tasa de descuento del 15% y una TIR del 60%. El análisis financiero arroja que el proyecto es rentable en base a los supuestos establecidos. Aún con escenarios pesimistas en cuanto al volumen de ventas (25% menor), el resultado sigue siendo atractivo.



## TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	2
1) Introducción.....	6
2) Cliente.....	7
3) Objetivos.....	9
3.1) Objetivo general.....	9
3.2) Objetivos específicos.....	9
3.3) Alcances y limitaciones.....	9
4) Antecedentes.....	10
5) Caracterización de la oportunidad.....	11
6) Metodología.....	14
7) Análisis.....	19
7.1) Selección de mercado.....	19
7.2) Análisis del mercado australiano.....	26
7.2.1 Análisis PESTEL de Australia.....	30
7.2.2 Análisis de los posibles competidores.....	33
7.2.3 Análisis del retail australiano.....	35
7.2.4 Análisis competitivo de Porter del mercado de las bebidas no alcohólicas en Australia.....	38
7.2.5 Análisis de la cadena de valor presente en la industria.....	41
7.2.6 Análisis de recursos y capacidades (RVIO).....	43
7.2.7 Análisis FODA.....	44
8) Estrategia comercial, plan de marketing y proyección.....	48
8.1) Estrategia de entrada.....	48
8.2) Estrategia comercial.....	52
8.3) Estrategia de marketing.....	55
8.3.1 Mercado objetivo.....	55
8.3.2 Posicionamiento.....	56
8.3.3 Estrategia de marca.....	57
8.3.4 Política de producto.....	58
8.3.5 Política de precio.....	61
8.3.6 Plaza.....	62
8.3.7 Promoción.....	62
8.4) Medición de desempeño.....	63
8.4.1 Objetivo.....	63
8.4.2 Participación de mercado.....	64
8.4.3 Reconocimiento de marca.....	64
8.5) Análisis financiero.....	65
8.5.1 Determinación de los costos de producción.....	65
8.5.2 Determinación de los flujos del proyecto, VAN y TIR....	67
9) Conclusiones y recomendaciones.....	71
10) Bibliografía y referencias.....	73
11) Anexos.....	76
Anexo 1: Definición Nutracéutico y Nutricosmético.....	76
Anexo 2: Diagrama e imágenes diseño y funcionamiento tapa HDS.....	77
Anexo 3: Proceso de embotellado <i>Cold Fill v/s Hot Fill</i> .....	80
Anexo 4: Competidores en el mercado australiano.....	82
Anexo 5: Mayores actores del mercado del retail australiano.....	83
Anexo 6: Embotelladoras y proveedores miembros de ABWI.....	87

Anexo 7: Mapa y población Australia.....	95
Anexo 8: Oficina de Representación en Australia.....	96
Anexo 9: Participación en actividades recreacionales y deportivas en Australia.....	97
Anexo10: Concentración máxima para vitaminas y minerales de acuerdo a FSANZ Code-Standard 1.3.2.....	100

## 1) Introducción

Existe una preocupación a nivel mundial, tanto por parte de consumidores como también de productores, expertos y la autoridad, por la salud y el estilo de vida de la población. En general, la gran mayoría la población de los países occidentales presenta problemas tales como obesidad, dieta alimenticia y particularmente en la muy baja adopción de estilos de vida saludables. Es así como existe una creciente tendencia hacia el consumo de productos alimenticios y bebestibles más saludables.

Los consumidores hoy en día están más informados que las generaciones anteriores acerca de las bondades de los alimentos funcionales (aquellos elaborados no sólo por sus características nutricionales sino también para cumplir una función específica como puede ser el reducir el riesgo de contraer una determinada enfermedad), frente a la realidad de una vida no muy saludable, muchas veces causados por un estilo de vida estresado, poco ejercicio y dietas muy poco balanceadas frecuentemente basadas en comida rápida. Los alimentos funcionales agregan componentes biológicamente activos, como minerales, vitaminas, ácidos grasos, fibra alimenticia o antioxidantes, etc. En países desarrollados existe una creciente conciencia de la importancia que una dieta saludable puede tener en la salud de la población en general. Dentro de esta tendencia se encuentra la categoría de alimentos y bebidas saludables con capacidades *nutricosméticas* y *nutracéuticas* (ver Anexo 1). En este contexto la categoría de bebestibles funcionales ha crecido a una tasa compuesta sobre el 7% anual entre los años 2004-2009.<sup>1</sup> Esta categoría podemos dividirla en tres grandes segmentos: bebidas deportivas, bebidas energéticas y aguas funcionales o fortificadas. Este último segmento presentó las mayores tasas de crecimiento compuesto anual entre los años 2004 y 2009 con más de un 21%.

A nivel global, el volumen de ventas del agua embotellada sobrepasó al de las bebidas gaseosas por primera vez en la historia el año 2010. La categoría de aguas funcionales ha sido la más impactada por este cambio en el comportamiento del consumidor. Su volumen se ha más que duplicado<sup>2</sup> entre los años 2005 y 2010 desde un volumen cercano a los 2 billones de litros a un volumen de 4.6 billones de litros.

Por otra parte, así como existe una creciente preocupación por consumir productos más saludables y beneficiosos, los consumidores están también más informados respecto a la contaminación del medioambiente por parte de los envases, así como por la producción y el transporte. “Envases que sean amigables con el medio ambiente será uno de los desafíos fundamentales de la industria en el futuro.”<sup>2</sup>

En este contexto, la empresa chilena The Tapa Company S.A. desarrolló un nuevo concepto de *packaging* al incorporar un espacio dentro de las tapas de botellas plásticas. Este espacio sirve para almacenar diferentes productos a disolver en el líquido de la botella con un sistema de

---

<sup>1</sup> Euromonitor International, “Global Functional Drinks Opportunities”, Feb. 2010.

<sup>2</sup> Euromonitor International, “Bottled Water 2011: Building a Rebound in Growth”, May 2011.

dispensador hermético HDS (*Hermethic dispenser system*). Este innovador dispositivo es capaz de contener y mantener frescos los principios activos de las fórmulas al interior de la tapa como Q-10, probióticos o vitaminas entre otros, sin que pierdan sus propiedades organolépticas así como las características químicas de los componentes antes de ser disueltos en agua.

Wellness Foods es una filial de The Tapa Company enfocada en el desarrollo y comercialización de productos con la incorporación de esta tecnología desarrollada. La empresa está orientada a la elaboración de alimentos saludables y tiene en el mercado chileno productos en la categoría de las aguas fortificadas. Actualmente la empresa comercializa los productos “Vitamin<sub>2</sub>O” (aguas vitaminizadas que combinan lo mejor del agua con las propiedades de las vitaminas y extractos de guaraná) y “Guapa” (*Beauty Drink*, que combina el agua con fórmulas de belleza únicas desarrolladas en laboratorio como el extracto de té verde, L-teanina y Q-10).

Durante el año 2011 la empresa facturó en promedio 40 millones de pesos mensuales. Durante el año 2013 tienen en carpeta hacer un roadshow por US\$15 millones para instalar una filial en Brasil debido al éxito del producto en dicho mercado (aproximadamente 30 millones de tapas para ser exportadas). La empresa cuenta con 12 personas contratadas de manera directa además de subcontratar los servicios de formulación, empaque y embotellado, así como la distribución de parte de su producción a empresas externas. Sus principales clientes a nivel nacional son las grandes cadenas de supermercados en Chile así como tiendas de conveniencia y la empresa Beauty-in de Brasil ([www.beautyin.net.br](http://www.beautyin.net.br)).

Teniendo en cuenta el potencial de la industria de aguas fortificadas y funcionales y el diseño innovador desarrollado por Tapa Company S.A es que se propone estudiar la expansión de la empresa a nivel internacional seleccionando un mercado atractivo y la estrategia de entrada.

## **2) Cliente**

Los productos de la industria de las aguas funcionales y jugos vitaminizados se comercializan principalmente a través de lo que se denomina el off-trade (canal que agrupa al retail de comidas y bebidas tales como supermercados e hipermercados, almacenes, tiendas de conveniencia tipo 7-eleven y estaciones de servicio a diferencia del on-trade que reúne las ventas que se realizan en establecimientos de consumo inmediato como son los restaurantes, bares y discotecas). Dadas las características del producto es que los lugares que representarían un buen canal de ventas además de supermercados tiendas de conveniencia y son los gimnasios y centros deportivos, y en general aquellos lugares donde se practica la vida sana. Lugares en donde existe una demanda inmediata por este tipo de productos ligados al bienestar y la salud. Más del 7% del total de ventas se realiza por este canal a nivel global.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Euromonitor International, “Bottled Water 2011: Building a Rebound in Growth”, May 2011.

Por otro lado, la tecnología HDS puede ser comercializada directamente a otras compañías productoras de bebestibles y en general suplementos energéticos, farmacéuticas, etcétera a quienes este sistema podría serles útil. Productos tales como probióticos, antibióticos, suplementos alimenticios, fórmulas infantiles, medicamentos y en general cualquier producto que pueda degradarse al contacto con el agua puede verse beneficiado de este sistema eliminando al mismo tiempo la necesidad de incorporar preservantes, colorantes y saborizantes artificiales con el fin de mantener estable las formulaciones.

Debido a que el mayor potencial se encuentra en la categoría de los *soft-drinks* o bebidas no alcohólicas, es que en principio se buscará comercializar un producto terminado con foco hacia el cliente final. Sin embargo, una vez instalados en el mercado objetivo se buscarán diversas opciones para aumentar el volumen de venta de tapas, tanto dentro de la industria de los bebestibles, como para otros posibles usos en otras industrias.



### **3) Objetivos**

#### 3.1) Objetivo general:

Explorar una estrategia de globalización y posicionamiento internacional en base a un mercado específico para productos con tecnología tapa HDS.

#### 3.2) Objetivos específicos

a) Seleccionar un mercado para la comercialización de productos que utilizan la tecnología de tapa HDS con sistema de dispensador hermético.

b) Definir la estrategia comercial de penetración para el mercado seleccionado, permitiendo así posicionar tanto los productos como la tecnología en dicho mercado.

c) Desarrollar una metodología que pueda replicarse en etapas posteriores para la selección de futuros mercados de expansión.

#### 3.3) Alcances y Limitaciones:

Dada la cantidad de posibilidades que tiene la tecnología HDS en diferentes industrias y debido a la restricción de tiempo, se ha decidido centrar esta tesis en la industria de las aguas funcionales y jugos vitaminizados. En esta industria la compañía ya posee experiencia y su volumen potencial es considerablemente mayor al de los otros usos posibles.

El foco de la tesis se centra en la selección del mercado a penetrar con su respectiva estrategia comercial. Dado que la empresa ya ha comenzado a expandirse dentro del continente americano, y tiene en carpeta el análisis de mercados del cono sur, es que para la selección de mercado se ha dejado fuera los países de América.

#### **4) Antecedentes**

La empresa The Tapa Company S.A. nace en Chile a fines del año 2009 en respuesta a un problema identificado por uno de sus fundadores al emprender enfocándose en el desarrollo de productos bebestibles para mujeres en el mercado de los alimentos y bebidas saludables. La idea era comercializar una botella cuya tapa contiene vitaminas, minerales, micronutrientes, y en general componentes nutricionales propios de bebidas funcionales, isotónicas o energizantes. Estos elementos deben mezclarse con el agua contenida en la botella al momento de consumirla. Sin embargo la hermeticidad del contenido en la tapa fue muy difícil de lograr.

Convencido de que este mercado era atractivo, formó The Tapa Company S.A. junto a un nuevo socio ex gerente y director de CCU con amplia experiencia en la industria de los bebestibles. Durante más de dos años se dedicaron a desarrollar una solución innovadora para una tapa dispensadora totalmente hermética (ver Anexo 2). Este dispositivo es capaz de almacenar los elementos al interior de la tapa sin que pierdan sus propiedades antes de ser disueltos en agua. La empresa solicitó en julio del año 2010 la inscripción de propiedad intelectual del sistema de dispensador hermético, por lo que en la actualidad cuenta con patentes de propiedad intelectual pendientes en todos los países miembros de la Organización Mundial de Comercio (WTO).

La compañía comenzó como start-up con el apoyo de un proyecto de inversión de capital semilla de Corfo. Posteriormente ha pasado por 2 rondas de levantamiento de capital, logrando conseguir cerca de 1,5 millones de dólares, dejando a la compañía con sus dos fundadores con cerca del 60% de las acciones y más de 20 grupos de accionistas con el 40% restante.

Hoy en día la compañía se ha integrado verticalmente. Además de producir las tapas, está presente en los procesos de formulación, producción, sellado, embotellado y distribución. Parte de estos procesos, si bien están bajo el control y supervisión de la empresa, son sub-contratados, para acceder a las economías de escala imperantes en ellas. Los productos de la empresa están presentes en grandes cadenas de supermercados como Jumbo, Unimarc y Tottus, así como también en tiendas de conveniencia OK Market.

## 5) Caracterización de la oportunidad

En asociación con la creciente preocupación por un estilo de vida más saludable, la población ha mostrado una tendencia hacia productos más sanos, libres de preservantes y colorantes artificiales (ver gráfico 5.1). Como parte de ello existe una mayor conciencia por parte de la gente, así como también mayor acceso a información, respecto de los beneficios de una hidratación adecuada. Esto ha significado un aumento sustancial en la demanda por agua embotellada. En la medida que los consumidores se alejan de las bebidas carbonatadas/azucaradas, la demanda por alternativas más sanas de agua embotellada aumenta.

En el mundo, 1.500 millones de personas sobre 20 años de edad son obesas o tienen sobrepeso. Por otro lado más de 43 millones de niños con menos de 5 años de edad tienen sobrepeso.<sup>4</sup> Este nivel de sobrepeso en la población abre oportunidades para el desarrollo de soluciones alimenticias más saludables. El desarrollo de nuevos productos o ingredientes ha estado fuertemente regulado en donde la mayoría de los productos con propiedades funcionales son administrados como suplementos alimenticios o bien bebestibles. Sin embargo, existe un incipiente desarrollo en otras categorías tales como yogures, barras de cereal, confites y cereales para el desayuno. De acuerdo a la publicación de Business Insights *Trends in Weight Management 2011*, una tendencia clave para futuras innovaciones será la preferencia por parte del consumidor de productos naturales y que promuevan estilos de vida más saludables, más que productos enfocados primordialmente en la pérdida de peso. En el corto plazo, mientras varios productos demandan tener atributos que de alguna manera no son comprobables y, en cierta medida, el cumplimiento de regulaciones no es muy clara, innovaciones en estrategias de marketing deberían enfocarse en hacer menos hincapié en resultados metabólicos y enfocarse más en la preferencia del consumidor por productos naturales y/o productos que promocionan un estilo de vida saludable.<sup>5</sup>

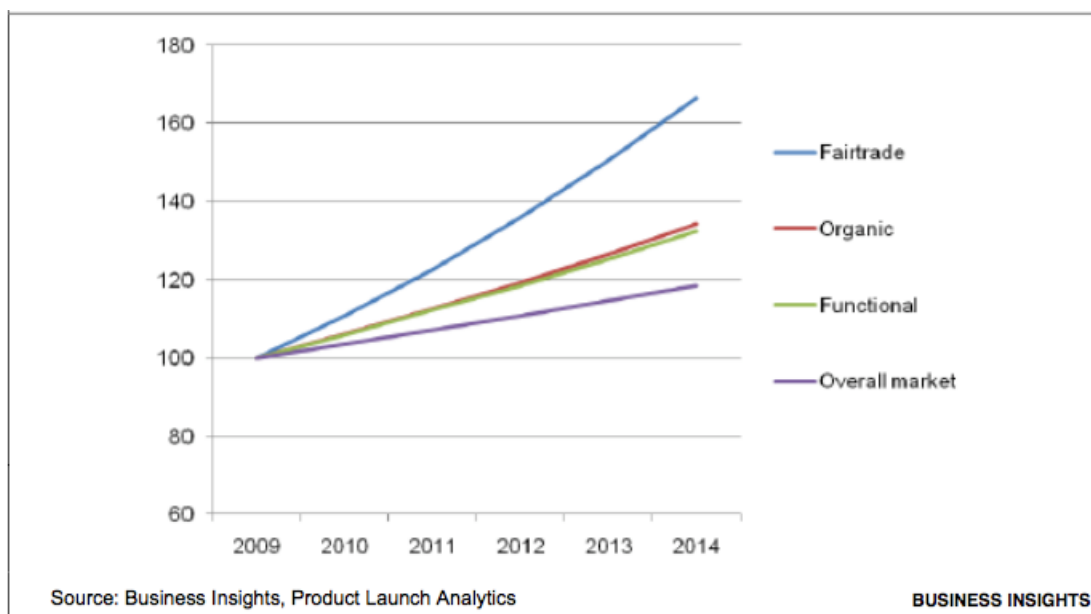
El acceso fácil y rápido a los beneficios de este tipo de productos por parte del consumidor urbano es un elemento clave a la hora de fomentar el consumo, teniendo en cuenta que preparaciones complicadas son una barrera para la adopción de nuevos productos. En particular, la oferta de productos en formatos convenientes tales como tamaño individual, portabilidad y que sean adecuados para su consumo durante actividades físicas impulsarán la aceptación. Estilos de vida de los habitantes de zonas urbanas y en particular el de las grandes metrópolis en donde el tiempo es escaso hacen de el tamaño, y facilidad de consumo factores clave a la hora de conquistar nuevos consumidores. La formulación e incluso el sabor para dichas comidas/bebidas es también importante: los productos deben ser similares a lo que el consumidor elegiría para beber/comer en una determinada situación.

---

<sup>4</sup> World Health Organization, Obesity and Overweight factsheet No. 311 March 2011.

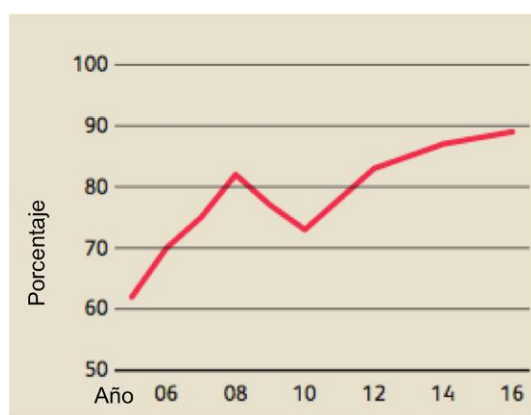
<sup>5</sup> Business Insights, *Trends in Weight Management 2011*, Opportunities in functional food and dietary supplements for weight management and weight loss.

**Gráfico 5.1** Índice de crecimiento para el mercado de alimentos y bebidas (Año 2009=100)



Por otro lado, la población ha empezado a tener una mayor preocupación y conciencia respecto de temas medioambientales (ver gráfico 5.2). Un ejemplo de ello es la creciente preocupación de los consumidores en países desarrollados por la contribución que tienen las botellas plásticas PET en el gran volumen de rellenos sanitarios y la producción de emisiones de carbono ligadas no sólo a la producción sino que también al transporte de agua embotellada.

**Gráfico 5.2** Preocupación del medioambiente por parte de la población en países de la OECD



Porcentaje de la población a la que le preocupa los efectos humanos en el medioambiente.  
Fuente: IBISWorld.com

La tecnología desarrollada por la empresa The Tapa Company, con la innovación en un sistema dispensador hermético al interior de la tapa, conjuga una solución para ambas características anteriormente mencionadas.

En primer lugar, permite la formulación de productos funcionales como son los *nutricosméticos* y los *nutraceúticos* sin la necesidad de incluir preservantes, colorantes y edulcorantes artificiales, logrando así no sólo

entregar un producto con aplicaciones funcionales, sino que además evitar el uso de ingredientes potencialmente nocivos para la salud.

Por otro lado, el sistema de tapa HDS permite la utilización de botellas de pared delgada tipo *Cold Fill* (ya que en el proceso de embotellado se utiliza sólo agua y no el producto ya mezclado que, en muchas ocasiones, necesita ser llenado en caliente *Hot Fill* para asegurar su estabilidad microbiológica)<sup>6</sup> que utilizan una menor cantidad de materia prima. Además permite la reutilización de una misma botella con más de una tapa disminuyendo así la cantidad de material que termina en rellenos sanitarios. Por último, la tecnología permite disminuir sustancialmente las emisiones de carbono originadas por el transporte y almacenamiento (ver anexo 3 con descripción de ambos procesos).

---

<sup>6</sup> [www.plastipak.com](http://www.plastipak.com), PET Hot Fill Solution, 2011.

## 6) Metodología

### 6.1) Aspectos generales

Para la elaboración de esta tesis, la información requerida fue recopilada mediante el uso de fuentes de información confiables tales como Datamonitor, Euromonitor, IBISWorld, la Organización Mundial de la Salud, el Banco Mundial, etc., así como también entrevistas y material proporcionado por ejecutivos de la empresa además de experiencia empírica en el mercado australiano.

La estructura de la tesis consta de tres partes. En primer lugar, la selección de mercado; luego el análisis del mercado objetivo y en tercer lugar la determinación de la estrategia comercial, proyección, conclusiones y recomendaciones.

### 6.2) Selección de mercado

La selección del país de destino es un componente importante en los esfuerzos de una compañía por internacionalizarse. Una mala elección podría resultar en una pérdida tanto de recursos como de tiempo no sólo valiosos si no que ambos recursos escasos con miras a la consolidación internacional de la empresa. Resultaría prácticamente imposible ingresar a todas las naciones. Teniendo en cuenta además las diferencias en el potencial de los distintos países es que las compañías deben analizar donde expandirse con recursos limitados.

Para la selección de mercado se utilizó como estructura los siguientes textos:

- Cavusgil, S.T., Kiyak, T. and Yeniyurt, S. (2004) "Complementary approaches to preliminary foreign market opportunity assessment: Country clustering and country ranking", *Industrial Marketing Management*, 33, 7, pp.607-617;
- Ghemawat, P. (2001) "Distance still matters", *Harvard Business Review*, September, pp.2-11;
- Rodriguez, P., Uhlenbruck, K. and Eden, L. (2005) "Government corruption and the entry strategies of multinationals", *The Academy of Management Review*, 30, 2, pp.383-396;
- Osland, G., Taylor, C. and Zou, S. (2001) "Selecting international modes of entry and expansion", *Marketing Intelligence & Planning*, 19, 3, pp.153-161;

y el contenido del curso "International Marketing" dictado por la profesora PhD Jody Evans de la Melbourne Business School. Dicha estructura se basa en la utilización de diversos indicadores, tanto de la industria como del atractivo del mercado en general. Se consideraron factores relevantes dentro de la industria de los bebestibles, así como variables económicas y

demográficas, para ir filtrando los diferentes países. Con la información obtenida se elabora un ranking con un set de países factibles a los que la compañía podría optar expandirse. Posteriormente se hace un pequeño análisis con los 4 mercados con mayor atractivo de acuerdo al proceso anteriormente señalado.

### 6.3) Análisis del mercado seleccionado

Una vez escogido el mercado a expandirse se desarrolló un análisis y revisión de la industria en ese país. Para el análisis del mercado escogido se utilizó como base los siguientes textos:

- Ghemawat, P. and Rivkin, J. (2006) “Creating Competitive Advantage” Harvard Business Review, February 2006;
- Grant, R. (2010) “Contemporary Strategy Analysis” 7th Edition, Part II, Chapter 3: “Industry Analysis: The Fundamentals”;

y los contenidos de los cursos “Business Strategy” y “Corporate Strategy” dictados por los profesores PhD Kwanghui Lim y PhD Geoffrey Lewis, respectivamente, ambos desarrollados en la Melbourne Business School. Basado en estos cursos es que se aplicaron diferentes modelos de análisis dentro de los que destacan:

- Análisis de las 5 fuerzas de Porter, que corresponde a un modelo estratégico para analizar una determinada industria en términos de rentabilidad. El modelo se basa en el estudio de 5 fuentes de presión competitiva: 1) Poder de los compradores o clientes: referido al poder de negociación que tienen los clientes y su sensibilidad a los precios. 2) Poder de los proveedores: análogo al de los clientes es referido al poder de negociación de los proveedores. 3) Amenaza de productos sustitutos: referida a la facilidad de reemplazar el producto por otro en donde juega un rol importante el precio relativo entre productos. 4) Amenaza de nuevos competidores: referida a la facilidad de entrar a la industria (costos, regulación, escala, tecnología, etc.). 5) Rivalidad dentro de la industria: referida al nivel de competencia al interior de una determinada industria (concentración, barreras de salida, exceso de capacidad, así como la interacción de las anteriores 4 fuerzas).<sup>7</sup>
- Análisis de la cadena de valor presente en la industria con los factores de costo y disposición o disponibilidad a pagar (DAP).
- Análisis RVIO de recursos y capacidades de la empresa respecto al mercado seleccionado, identificando aquellos que podrían significar una ventaja comparativa y/o competitiva. La sigla RVIO representa

---

<sup>7</sup> Grant, R. (2010) “Contemporary Strategy Analysis” 7th Edition, Part II, Chapter 3: “Industry Analysis: The Fundamentals”

la inicial de las 4 condiciones que un recurso o capacidad debe tener para generar o mantener una ventaja comparativa o competitiva: **(R)** Rare, (raro) referido a que no debe ser común o poseída por muchos. **(V)** Valuable, (valiosa) referido a que debe tener un valor económico y debe ayudar a la compañía a neutralizar amenazas o explotar oportunidades. **(I)** Imitate- Difficult to, (Difícil de imitar) referido a que debe ser histórica (marca o cultura valiosa), de causalidad ambigua, y compleja socialmente (entre ejecutivos, proveedores y clientes). **(O)** Organize- Difficult to, (Difícil de organizar/copiar) referido a que no debe tener un equivalente estratégico.<sup>8</sup>

- Análisis del entorno competitivo de la empresa basado en características tanto del mercado como de posibles ventajas internas de la empresa.
- Análisis de posibles competidores presentes en el mercado seleccionado. Nivel de penetración, canales de distribución utilizado, posicionamiento, formato y precio.
- Análisis del retail australiano, incluyendo tanto el segmento de los supermercados como el de las tiendas de conveniencia.

#### 6.4) Estrategia de entrada, canales de distribución, marketing y proyección

De acuerdo al análisis descrito en el punto anterior, se revisan los resultados para alinear una estrategia adecuada para el método de entrada, el posicionamiento y branding, los canales de distribución, y marketing. El modo de entrada es la manera en que una compañía decide ingresar a un mercado en particular. Existen diferentes formas de entrada, cada una con ventajas y desventajas. En base al modelo utilizado en el curso "International Marketing" de la profesora Jody Evans, podemos identificar 9 formas diferentes de ingresar a un mercado (ver tabla 6.1).

---

<sup>8</sup> Hoskisson, Hitt and Ireland, "The Internal Organization".



**Tabla 6.1: Estrategias de entrada: Ventajas y Desventajas**

	(+)	(-)
<b>Exportación Indirecta</b> (venta a exportador local)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo Riesgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nulo control del marketing</li> <li>• Nula experiencia del mercado</li> <li>• Costo de transporte</li> </ul>
<b>Joint-Venture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a recursos</li> <li>• Socio con conocimiento del mercado local</li> <li>• Riesgo compartido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de control</li> <li>• Pérdida de flexibilidad</li> </ul>
<b>Alianza Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos compartidos</li> <li>• Uso de canales de distribución comunes</li> <li>• Experiencia del socio en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida potencial de flexibilidad</li> <li>• Conflicto potencial con socio por problemas de coordinación.</li> <li>• Confidencialidad (IP)</li> </ul>
<b>Exportación Directa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor control del marketing</li> <li>• Bajo Riesgo</li> <li>• Conocimiento del mercado</li> <li>• Alta flexibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control desde la distancia</li> <li>• Costo de transporte</li> </ul>
<b>Subcontratar producción local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control sobre el marketing</li> <li>• Imagen de “fabricación nacional”</li> <li>• Ventajas de costo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo, calidad, procesos</li> <li>• Riesgo de producir un competidor</li> </ul>
<b>Licenciar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja inversión de capital</li> <li>• Capitalizar marketing y sistemas de distribución del licenciado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sub-explotación del mercado</li> <li>• Transferencia de know-how a un futuro posible competidor</li> <li>• Potencial devaluación de marca</li> <li>• Monitoreo de calidad, procesos</li> </ul>
<b>Adquirir competidor local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetración inmediata</li> <li>• Acceso a mercados saturados y/o competitivos</li> <li>• Acceso a conocimiento, recursos y habilidades locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso financiero y administrativo</li> <li>• Alto riesgo</li> <li>• Problemas culturales entre empresas</li> </ul>
<b>Subsidiaria de entera propiedad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Full control</li> <li>• Mayor adaptabilidad</li> <li>• Menor riesgo de perder competencias técnicas hacia un competidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta Inversión</li> <li>• Alto riesgo</li> <li>• Lenta entrada a nuevos mercados</li> </ul>
<b>Franquiciar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor control que en licenciar</li> <li>• Bajo costo</li> <li>• Facilita rápida expansión</li> <li>• Puede ser un paso a una posterior inversión con subsidiaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe control total de las operaciones</li> <li>• Costo de proteger la marca</li> <li>• Posibles conflictos con expansiones futuras</li> <li>• Liquidez y confiabilidad del franquiciado</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En relación al modo de entrada, las diferentes alternativas de distribución tienen también ventajas y desventajas. Se basará la selección del medio de distribución en base los siguientes textos:

- Pearson, M. (2001) "Ten Distribution Myths" p.17-23;
- Cespedes, F. and Corey, R. (1990) "Managing Multiple Channels" Business Horizons, July 1990 p.67-77;
- Kumar, N. (2004) "From Declining to Growing Distribution Channels" en Marketing as a Strategy, Chapter 4, Harvard Business School Press;
- Lambert, D. and Knemeyer, M. (2004) "We're in this together" Harvard Business Review, December 2004, p.114-122;

y al marco teórico planteado en el curso "Channel of Distribution" dictado por el profesor Debi Mishra en la Melbourne Business School.

Se utilizará el marco conceptual genérico de Porter (bajo costo-diferenciación; nicho-masivo) para alinear estrategia en relación al posicionamiento del o de los productos. Las tácticas de marketing en relación a producto, precio, promoción y plaza, se basarán en el libro "Consumer Behavior & Marketing Strategy" de Peter Olsen y el curso "Consumer Behaviour" dictado por Phd Brian Gibbs en la Melbourne Business School.

Por último se desarrollará una proyección de ingresos y costos utilizando el sistema de flujos de caja descontados. De esta manera podrá cuantificarse la rentabilidad de la internacionalización de la empresa al mercado escogido utilizando TIR y VAN para recomendar o no la penetración a dicho mercado.

## 7) Análisis

### 7.1) Selección de Mercado

La selección de mercado se hará en base a la estructura desarrollada en el curso “International Marketing” (Jody Evans, MBS), que crea una serie de filtros de acuerdo al ranking de los diferentes países respecto a indicadores. Estos filtros se realizarán en 4 pasos o etapas, logrando así ir reduciendo el número de países potenciales para la selección final. El propósito es identificar un mercado atractivo con alto potencial para los productos de la compañía.

**Fig. 7.1:** Metodología selección de mercado



Fuente: Elaboración propia

#### *Etapas 1 y 2: Determinación del potencial de mercado.*

Las primeras dos etapas incorporan datos en relación al consumo de bebidas no alcohólicas y, particularmente, de bebidas fortificadas, aguas funcionales y bebidas naturales/saludables, con el fin de obtener un ranking de países con alto potencial para los productos de la compañía.

El primer filtro utilizado para crear un ranking de países factibles fue la incorporación de la variable **gasto en bebidas no alcohólicas**<sup>9</sup>, excluyendo té y café. Esta variable fue seleccionada para identificar el nivel de consumo basal dentro de cada país. Tal como se mencionó anteriormente, los países del continente americano no fueron considerados en el ranking por quedar fuera del ámbito de este trabajo. En la tabla número 7.1 se muestra el ranking de los 30 países con mayor gasto durante el año 2010 en bebidas no alcohólicas, sin considerar el continente americano.

<sup>9</sup> Euromonitor International Database 2010. OECD Statistics.

**Tabla 7.1:** Gasto total en bebidas no alcohólicas durante el año 2010

País	Millones US\$	Posición
Alemania	17.511,0	1
Japón	12.622,4	2
Reino Unido	12.427,3	3
Francia	12.249,2	4
China	10.408,3	5
Italia	9.553,8	6
Rusia	9.497,8	7
India	8.678,6	8
Turquía	6.223,2	9
Australia	6.187,3	10
Indonesia	5.938,3	11
España	5.605,7	12
Tailandia	5.381,7	13
Egipto	5.082,7	14
Corea del Sur	3.607,0	15
Nigeria	3.509,6	16
Argelia	2.828,9	17
Polonia	2.709,0	18
Arabia Saudita	2.674,9	19
Noruega	2.334,8	20
Bélgica	2.200,1	21
Holanda	2.156,5	22
Túnez	2.009,1	23
Suecia	1.988,0	24
Marruecos	1.941,0	25
Suiza	1.833,4	26
Austria	1.807,7	27
Sudáfrica	1.639,5	28
Vietnam	1.589,8	29
Malasia	1.543,4	30

Fuente: Euromonitor International

Dado que las bebidas funcionales/fortificadas no son un producto de primera categoría, y sumado a la idea de expandirse a mercados atractivos, se tomó como punto de comparación el GDP<sup>10</sup> per cápita de Chile (ver tabla N° 7.2). Esta medida tiene como finalidad el filtrar mercados en donde un producto que implica tener mayores recursos disponibles no tendría un mercado sustantivo. Sin embargo, a los 17 países de la lista con un GDP mayor que el de Chile se sumaron China, India e Indonesia debido al volumen potencial de acuerdo al tamaño de su población (China 1.338 millones; India 1.171 millones; Indonesia 240 millones)<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, October 2010.

<sup>11</sup> Banco Mundial, indicadores de desarrollo mundial, nov 2011.

**Tabla 7.2:** Producto interno bruto (Paridad de poder de compra) Oct. 2010

País	GDP (PPP)	Posición
Noruega	\$52.239	1
Suiza	\$41.765	2
Holanda	\$40.777	3
Australia	\$39.692	4
Austria	\$39.454	5
Suecia	\$37.775	6
Bélgica	\$36.275	7
Alemania	\$35.930	8
Reino Unido	\$35.053	9
Francia	\$34.092	10
Japón	\$33.828	11
Corea del Sur	\$29.791	12
España	\$29.652	13
Italia	\$29.418	14
Arabia Saudita	\$23.743	15
Polonia	\$18.837	16
Rusia	\$15.807	17
Chile	\$14.982	
Malasia	\$14.603	18
Turquía	\$13.392	19
Sudáfrica	\$10.505	20
Túnez	\$9.489	21
Tailandia	\$8.644	22
China	\$7.518	23
Argelia	\$7.104	24
Egipto	\$6.367	25
Marruecos	\$4.773	26
Indonesia	\$4.380	27
India	\$3.291	28
Vietnam	\$3.123	29
Nigeria	\$2.399	30

Fuente: International Monetary Fund

El segundo filtro utilizado se enfocó en las industrias en las que los productos de la compañía podrían competir. Las variables incorporadas en esta etapa fueron el tamaño de mercado para las industrias de:

**Aguas funcionales**<sup>12</sup>: Variable seleccionada para identificar el mercado potencial de la tapa y su tecnología, así como de productos existentes.

**Bebidas naturales/saludables**<sup>11</sup>: Variable para identificar el mercado potencial de nuevas formulas/productos que la compañía podría desarrollar.

**Bebidas fortificadas**<sup>11</sup>: Variable para identificar el mercado potencial de productos existentes así como de nuevas formulas/productos que la compañía podría desarrollar.

<sup>11</sup> Banco Mundial, indicadores de desarrollo mundial, nov 2011.

<sup>12</sup> Euromonitor International Database 2010.

Los 20 países identificados en el filtro anterior se reorganizaron de acuerdo a su posición en las tres variables mencionadas. Se ponderaron las variables de acuerdo a la importancia de cada sector para los productos de la compañía, dejando a las aguas funcionales y las bebidas fortificadas con el doble de peso relativo que las bebidas naturales/saludables, donde los jugos naturales ocupan un rol primordial (productos en los que no aplicaría la tecnología HDS). Es así como la ponderación de las variables quedó con valores de 40%, tanto para aguas funcionales como para bebidas fortificadas y el restante 20% para bebidas naturales/saludables. La tabla 7.3 muestra el ranking de los 20 países ordenados de acuerdo a estas tres variables ponderadas.

**Tabla 7.3:** Tamaños de mercados objetivos año 2010

País	Beb Natural/Saludable		Aguas Funcionales		Beb Fort/Func		Posición Ponderada
	US\$ miles	Posición	US\$ miles	Posición	US\$ miles	Posición	
Japón	44.423,3	1	1.543,0	1	9.248,7	1	<b>1</b>
China	21.370,2	2	224,1	3	3.861,8	2	<b>2,4</b>
Alemania	8.813,5	3	387,9	2	2.188,6	4	<b>3</b>
Australia	1.798,7	10	168,9	4	1.246,0	5	<b>5,6</b>
Reino Unido	3.874,0	7	68,7	8	2.388,6	3	<b>5,8</b>
Indonesia	2.443,9	9	78,9	7	1.114,1	6	<b>7</b>
Rusia	4.815,7	6	56,1	9	841,1	10	<b>8,8</b>
Corea del Sur	1.317,1	12	87,6	5	457,4	15	<b>10,4</b>
Italia	4.969,9	5	7,1	14	792,1	11	<b>11</b>
Francia	5.717,4	4	2,5	19	984,6	7	<b>11,2</b>
España	3.209,7	8	3,2	17	935,4	8	<b>11,6</b>
Holanda	956,2	13	45,5	10	514,2	14	<b>12,2</b>
Polonia	1.602,6	11	13,7	13	520,1	13	<b>12,6</b>
Austria	437,9	20	18,8	12	327,3	16	<b>15,2</b>
Suecia	480,9	19	23,8	11	209,6	19	<b>15,8</b>
Suiza	807,9	16	5,9	15	297,8	17	<b>16</b>
Bélgica	892,2	15	3,6	16	219,0	18	<b>16,6</b>
India	139,8	21	0	21	751,0	12	<b>17,4</b>
Noruega	592,2	18	2,6	18	94,0	20	<b>18,8</b>
Arabia Saudita	910,4	14	0	20	6,7	21	<b>19,2</b>

Fuente: Euromonitor International

De acuerdo al ranking elaborado en la anterior etapa se seleccionaron los 8 países con mejor posición filtrando a los demás. Es así como en la siguiente etapa estos países fueron analizados de acuerdo al potencial de riesgo que pudiesen tener.

### *Etapa 3: Riesgos de mercado*

Con el objetivo de evaluar el riesgo en los países previamente seleccionados (potencial de mercado) es que se ha tomado en consideración criterios tanto económicos como político-sociales. Las variables incorporadas en este filtro son:

**Paridad del poder de compra:**<sup>13</sup> para incorporar el nivel de riqueza relativa para comprar productos de segunda categoría.

**Índice de masa corporal:**<sup>14</sup> variable seleccionada para identificar el porcentaje de la población con sobrepeso debido a que los productos podrían ser utilizados como suplementos dietéticos.

**Facilidad para hacer negocios:**<sup>15</sup> como indicador de mercados con un soporte mayor para la expansión de la compañía.

**Nivel de corrupción:**<sup>16</sup> variable incorporada para identificar posibles dificultades en las operaciones dentro de cada mercado.

**Tabla 7.4:** Factores de riesgo

País	PPP factor conversión		Índice masa corporal		Facilidad para hacer negocios		Nivel de corrupción		Total
	US\$	#	Sobrepeso	#	Ranking Global	#	Índice (1-10)	#	
Japón	1,27	2	23,2%	7	20	5	8	2	16
China	0,58	7	16,5%	8	91	6	3,6	6	27
Alemania	1,08	3	49,2%	3	19	4	8	2	12
Reino Unido	1,01	4	57%	1	7	1	7,8	4	10
Australia	1,31	1	44,8%	4	15	3	8,8	1	9
Indonesia	0,69	6	44%	5	129	8	3	7	26
Rusia	0,53	8	51%	2	120	7	2,4	8	25
Corea del Sur	0,72	5	30,1%	6	8	2	5,4	5	18

Los cuatro países con mejor puntuación de acuerdo a este último filtro para ser analizados en una siguiente etapa fueron:

- Australia
- Reino Unido
- Alemania
- Japón

#### *Etapa 4: Evaluación*

Con el objetivo de decidir cuál de los cuatro países preseleccionados elegir como selección final es que se comparó los diferentes perfiles, identificando los mayores atractivos de mercado.

<sup>13</sup> <http://data.worldbank.org/indicator/PA.NUS.PPPC:RF>

<sup>14</sup> <http://apps.who.int/bmi/index.jsp>

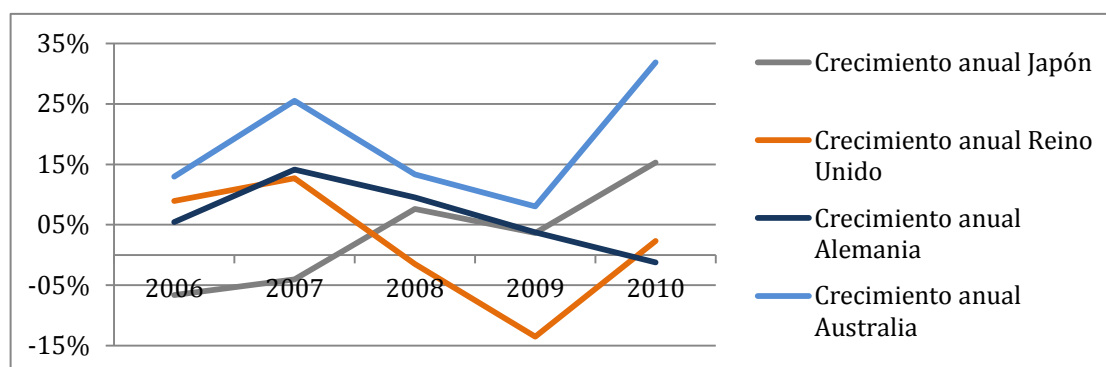
<sup>15</sup> <http://www.doingbusiness.org>

<sup>16</sup> <http://www.transparency.org>

**Tabla 7.5: Datos mercado por país**

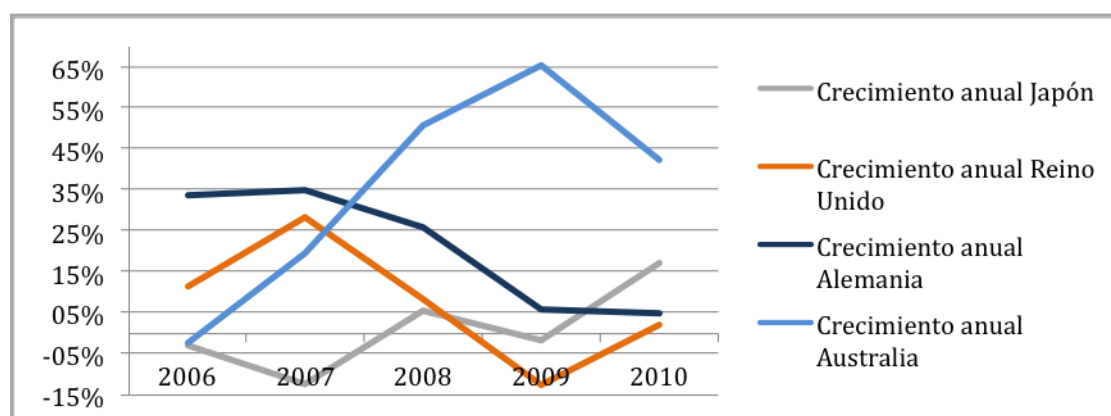
	Población Urbana <sup>17</sup> (% población total)	Gasto en productos de belleza (per/cáp)	Tamaño mercado (US\$ mn)	Herfindahl-Hirsch Index <sup>18</sup> (HHI) <sup>19</sup>	Tasa de crecimiento compuesto últimos 5 años		
					F/F	H <sub>2</sub> O func	Nat/ Salud
Japón	67%	US\$ 135,2	55.215	1697	2,9%	0,7%	<b>8,9%</b>
Reino Unido	90%	US\$ 65,1	6.321	2434	1,4%	6,7%	2,0%
Alemania	74%	US\$ 39,8	11.390	487	6,2%	20,3%	1,9%
Australia	89%	US\$ 66,0	3.213	1905	<b>18,0%</b>	<b>32,8%</b>	7,1%

**Gráfico 7.1: Tasa crecimiento bebidas fortificadas/funcionales**



Fuente: Euromonitor International

**Gráfico 7.2: Tasa crecimiento aguas funcionales**



Fuente: Euromonitor International

<sup>17</sup> <http://databank.worldbank.org>

<sup>18</sup> *Herfindahl-Hirschman Index (HHI)*. HHI < 100 indica alta competitividad; HHI < 1500 indica un índice no concentrado; HHI entre 1500 - 2500 indica concentración moderada; HHI > 2500 indica alta concentración.  
<http://www.justice.gov/atr/public/guidelines/hmg-2010.html#4b>

<sup>19</sup> Euromonitor International, Industry Overview, May 2011.



### **Japón:**

El mercado japonés de bebestibles funcionales es por lejos el mayor entre los mercados seleccionados, con US\$55.215 millones durante el año 2010. Es un mercado bastante maduro, con un crecimiento nulo e incluso negativo los últimos 5 años, teniendo un leve repunte el año 2010 en bebidas funcionales. Si bien su población cuenta con un menor porcentaje de población con sobrepeso, presenta un gran nivel de gasto en productos de belleza (US\$ 135,8 per cápita)<sup>20</sup>. Japón es un país con una urbanización de sólo 66%, haciendo más difícil la distribución de los productos. Dado el nivel de madurez del mercado japonés para bebidas funcionales/fortificadas es que se espera que las ventas tengan un crecimiento negativo en torno al 3% compuesto anual<sup>21</sup> hacia el año 2015.

### **Reino Unido:**

El Reino Unido presenta un mercado del orden de US\$6.321 millones durante el año 2010 y, al igual que Japón, en el sector de bebidas funcionales no ha presentado un crecimiento significativo en los últimos 5 años. La población es moderadamente activa, con un 28% de adhesión a algún tipo de actividad física.<sup>22</sup> Al ser un mercado maduro es altamente competitivo, con una fuerte presencia de marcas propias por parte de supermercados, haciéndolo un mercado más difícil de penetrar. El retail masivo e hipermercados concentran más del 71% de las ventas<sup>23</sup>, mientras que las tiendas de especialidades representan menos del 4%. El mercado de las bebidas funcionales en el Reino Unido posee el índice HHI más alto de los 4 países, llegando a casi entrar en la categoría de mercado altamente concentrado. Tres empresas poseen casi el 70% del mercado, con GlaxoSmithKline plc superando el 46%.

### **Alemania:**

El mercado alemán es un poco mayor que el británico, con US\$11.390 millones durante el año 2010 y un crecimiento más sostenido en bebidas y aguas funcionales pero un decaimiento en bebidas naturales/saludables. El mercado alemán presenta un gran uso de aditivos en polvo en alimentos funcionales en deportistas. Alemania presenta una de las poblaciones con mayor nivel actividad física de Europa, con más del 40% de la población involucrada en algún tipo de deporte o actividad recreativa. Es de los países más estrictos en cuanto a regulación de alimentos y empaque. El mercado de las bebidas funcionales/fortificadas alemán posee un índice HHI muy bajo (487), evidenciando poca concentración y de mucha competitividad. La empresa local Adelholzener Alpenquellen GMBH, con su producto Active O2, tiene la segunda mayor participación de mercado, sólo detrás de Red Bull. Siendo un Mercado bastante maduro, el retail masivo y los hipermercados son la ruta más importante hacia los consumidores concentrando más del 81% de las ventas, mientras que las tiendas de conveniencia incluyendo

---

<sup>20</sup> Euromonitor International Database 2010

<sup>21</sup> Euromonitor International, Fortified/Functional Beverages Japan, Aug 2011

<sup>22</sup> World Health Organization, Physical Activity and Health in Europe: evidence for action

<sup>23</sup> IGD Research 2010.

kioskos, estaciones de servicio, pequeños almacenes con horario extendido representan poco más del 5% de las ventas<sup>24</sup>.

### **Australia:**

Si bien el mercado australiano es el menor de los 4, con US\$3.213 millones durante el año 2010, es el que presenta mayor tasa de crecimiento. Además de las grandes cadenas de supermercados que representan poco más del 72% de las ventas del sector, Australia posee una gran concentración de establecimientos de especialidades que representan más del 20% de las ventas, siendo muy atractivo para los productos funcionales de nicho. Al igual que Alemania, Australia presenta una marcada cultura deportiva. El mercado australiano de bebidas funcionales está moderadamente concentrado (HHI 1.905), siendo así más atractivo al no tener una estructura demasiado competitiva como el mercado alemán ni concentraciones demasiado importantes para estructuras oligopólicas como en el mercado británico.

Una de las grandes ventajas de Australia es el nivel de concentración de su población, con más del 50% viviendo en sólo tres ciudades de la costa este.

### **Mercado seleccionado: Australia**

Se seleccionó Australia debido a la gran expansión que presenta la categoría, sumado a una población con gran actividad física y preocupación por una vida más saludable. Una alta concentración urbana de la población y un clima bastante benigno hacen de la distribución y consumo relativamente homogéneo una operación menos complicada tomando en cuenta canales de distribución y niveles de stock.

### **7.2) Análisis del mercado australiano**

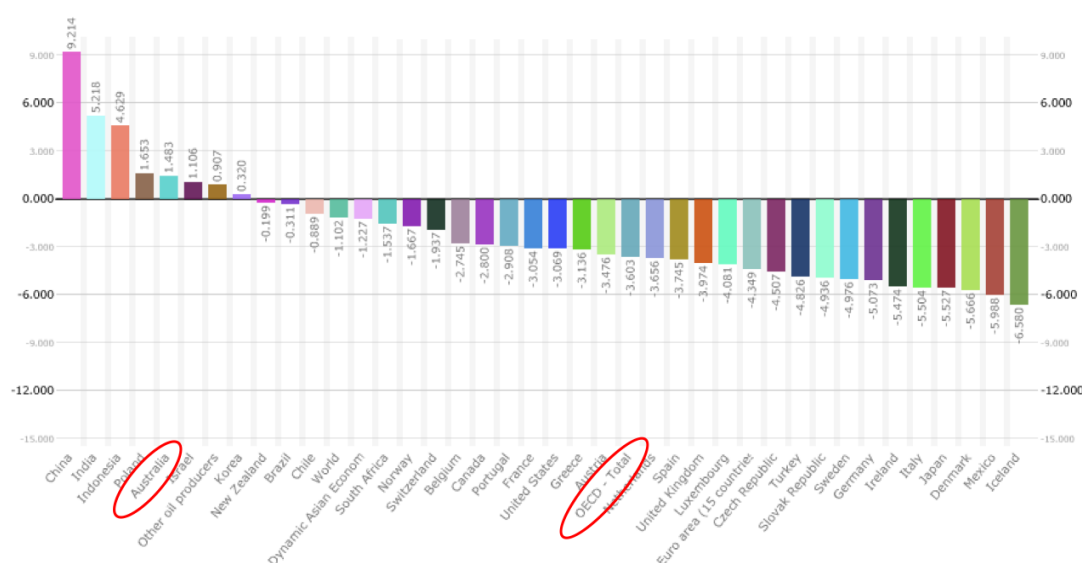
Comparado con otras economías desarrolladas, la de Australia fue menos afectada por la recesión global del año 2008. (ver gráfico 7.3) Esto puede atribuirse a su sistema financiero sano, su robusto sector agroindustrial y la fuerte demanda de China por sus recursos naturales. La relación del crecimiento de la economía australiana, en especial con grandes economías tales como la de India y China, ha sido una de las principales razones que otorgan confianza acerca del futuro crecimiento entre los inversionistas.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Euromonitor International Database 2010.

<sup>25</sup> Euromonitor International, Business Environment Australia.

**Gráfico 7.3:** Tasa de crecimiento producto interno bruto 2008-2009



Fuente: OECD

Australia presenta una de las menores densidades de población del mundo, con tan sólo 2,9 habitantes por km<sup>2</sup>. Sin embargo, más del 50 % de la población total (aprox. 22.790.000 habitantes en Australia según último censo del año 2011) se concentra en tres ciudades de la costa este del país. El 80% de la población se ubica en áreas urbanas de la costa oriental.<sup>26</sup>

El estado australiano utiliza un impuesto al valor agregado llamado GST (*goods and services tax*) del 10% para todos los productos excepto alimentos. La gran mayoría de los alimentos y jugos naturales, así como el agua embotellada, está libre de este impuesto, siempre y cuando seas vendida a través del retail. Si bien el impuesto al valor agregado es menor que en Chile, el impuesto a las utilidades para las empresas es de 30% (reduciéndose a 29% en 2013-2014 y a 28% en 2014-2015). El tratado de libre comercio entre Australia y Chile, que entró en vigor en marzo de 2009, generó una reducción instantánea del arancel a más del 97% de los productos.

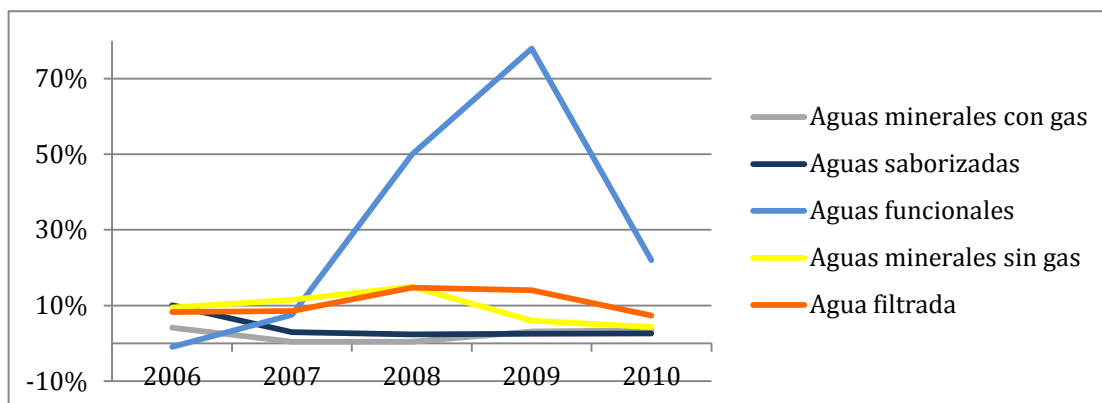
El mercado de las bebidas no alcohólicas consiste en la venta retail de agua embotellada, bebidas gaseosas, concentrados, bebidas funcionales, jugos, té y café RTD (*“ready to drink”*, entendiéndose como bebidas ya preparadas y embotelladas) y batidos. El valor total del mercado de las bebidas no alcohólicas en Australia está por sobre los US\$11.000 millones durante el año 2010 donde cerca del 60% está concentrado en las bebidas gaseosas.

El mercado de las bebidas no alcohólicas o *“soft drink”* australiano ha tenido un crecimiento de ventas (\$AUD) en torno al 1,6% compuesto anual durante los últimos 5 años. Sin embargo, las bebidas funcionales/fortificadas han tenido un crecimiento muy superior, entre 20% y 55% por año durante los

<sup>26</sup> Australian Bureau of Statistic, <http://www.abs.gov.au/ausstats>.

últimos 5 años.<sup>27</sup> Similar es el caso del agua embotellada, en donde la venta retail de la categoría de aguas funcionales presenta una tasa de crecimiento del 28,2% compuesto anual para el período 2005-2010, muy superior al sector de las aguas embotelladas en general que tiene un crecimiento del 10,5% compuesto anual para el mismo período<sup>28</sup>.

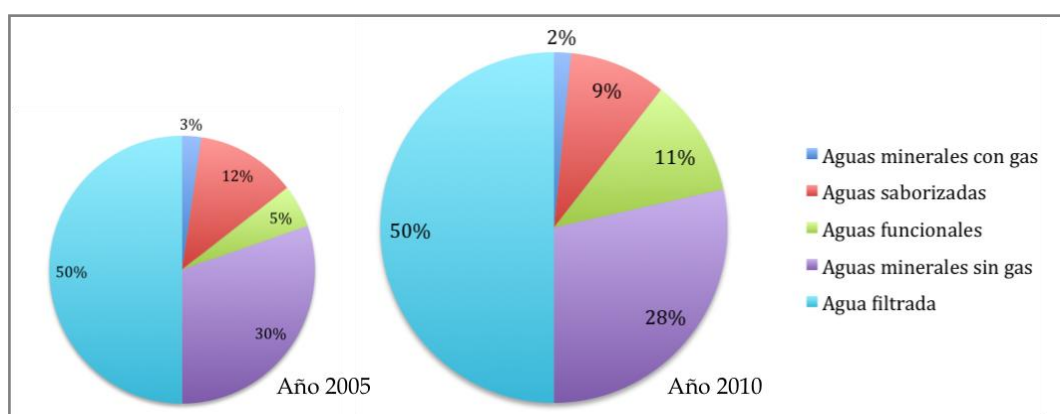
**Gráfico 7.4:** Tasa de crecimiento anual de ventas (\$AUD) del mercado de aguas embotelladas en Australia



Fuente: Euromonitor Internacional

Las bebidas funcionales/fortificadas serán una de las categorías con mayor crecimiento en el mercado australiano ligado a la salud y bienestar. Se espera que el mercado tenga una tasa de crecimiento compuesto anual del 7% por los próximos 5 años. La demanda por bebestibles funcionales/fortificadas va a seguir creciendo basado en la creciente preocupación de los consumidores australianos por productos más saludables. Esto acelerará el cambio de consumidores desde bebidas carbonatadas menos saludables.<sup>29</sup>

**Gráfico 7.5:** Participación en ventas (\$AUD) del mercado aguas embotelladas en Australia



Fuente: Euromonitor Internacional

<sup>27</sup> Datamonitor, Soft Drinks in Australia, May 2011.

<sup>28</sup> Euromonitor Internacional, Bottled Water Australia, May 2011.

<sup>29</sup> Euromonitor Internacional, Fortified/Functional beverages Australia, Nov 2011.

El segmento de las bebidas funcionales ha ido cambiando substancialmente en el tiempo con competidores que intentan diferenciarse creando sub-segmentos y ampliando el mercado. Antes del año 2005 los segmentos de bebidas deportivas y energéticas estaban claramente diferenciados, pero hoy en día existen híbridos que proveen electrolitos para la hidratación junto a taurina y cafeína, ingredientes propios de bebidas energéticas.

Australia presenta un alto porcentaje de habitantes con sobrepeso u obesidad (44,8%). Como resultado de esto, es que la preocupación por el estado de salud entre los consumidores ha llevado a adoptar hábitos de consumo más saludables y a comprar productos naturales. El gobierno ha continuará sus extensas campañas para promover los beneficios de comer más saludablemente, con el propósito de reducir problemas particularmente de obesidad y diabetes.

Esto, sumado a un envejecimiento de la población, hará que la demanda por productos alimenticios más sanos y que brinden mayor bienestar vaya en aumento (particularmente productos “BFY” (*better for you*) reducidos en grasas y azúcares, naturales, sin preservantes y ricos en fibra). La aceleración en la economía incrementará el ingreso familiar disponible, permitiendo así la compra de productos que, si bien son más caros, tienen mayores beneficios, tales como ser más saludables, funcionales, fortificados u orgánicos.<sup>30</sup>

El hecho que la mayoría de las bebidas funcionales/fortificadas (principalmente las bebidas energéticas o deportivas) contienen grandes cantidades de azúcar y, por consiguiente, elevadas calorías, implica que los consumidores preocupados por el peso optarán generalmente por alternativas más saludables “BFY” reducidas en azúcar.

Por otro lado, se espera que la creciente preocupación por el medio ambiente y la oposición a los envases plásticos sean la base para la innovación en el *packaging* durante los próximos 5 años. Un comportamiento ético y responsabilidad para con el medioambiente se ha vuelto cada vez más importantes para los consumidores.<sup>31</sup> Se espera que las empresas de la industria mejoren su imagen respecto al medioambiente, por medio del desarrollo de productos con una huella de carbón neutra que implica la utilización de elementos renovables y/o naturales en los envases.

La preocupación pública originada por la contribución de las botellas plásticas PET al gran volumen de basura que va a parar a rellenos sanitarios y las emisiones de carbón innecesarias generadas por la producción y el transporte de agua embotellada inciden fuertemente en las proyecciones de ventas de los últimos años.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Euromonitor International, Health and Wellness in Australia, Nov 2011.

<sup>31</sup> IbisWorld Industry Report C2185 Dec 2011.

<sup>32</sup> IbisWoeld Industry Report C2186 Sep 2011.

## 7.2.1 Análisis PESTEL de Australia

Existen diversos factores del entorno que podrían afectar a la empresa. El análisis PESTEL sirve como marco para identificar factores que justifiquen o bien que deban ser tomados en consideración a la hora de desarrollar la potencial propuesta de negocio. Este análisis describe de modo general los distintos escenarios actuales del entorno político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legislativo influyentes en el desarrollo comercial de la empresa en Australia.

### 1) **Entorno político**

El gobierno es de tipo parlamentario federal y monarquía constitucional. El jefe de estado es la reina Elizabeth II representada por el gobernador general Quentin Bryce. El jefe de gobierno es la primer ministro Julia Gillard. Australia presenta una democracia representativa sólida, basada en un sistema electoral obligatorio. El poder político y gubernamental es altamente descentralizado con una clara distinción entre la autoridad de cada estado y del gobierno central. Sin embargo los cambios de discurso en ciertos temas por parte del gobierno, así como su incapacidad para implementar grandes políticas de estado presentan un gran desafío. La primer ministro Julia Gillard no ha sido capaz de mantener firmemente las políticas que prometió a comienzos de su mandato. Destaca en este sentido el cambio de discurso frente al controversial impuesto a las emisiones de carbono donde en principio prometió que no lo avalaría jamás, mientras que durante el año 2011 aprobara un esquema de transacciones de carbono. Por otro lado, las políticas de austeridad y nuevas regulaciones en pos de retornar a un estado de superávit ha resultado un una caída abrupta del nivel de aprobación de la primer ministro. Miembros de la coalición de gobierno se han opuesto al gobierno en diversos temas, amenazando la frágil minoría del gobierno.

### 2) **Entorno económico**

El sector terciario y particularmente los servicios financieros es un importante contribuyente a la actividad económica australiana con el 71% del PIB en el año 2011. El crecimiento industrial se basa en los servicios financieros (con un crecimiento anual cercano al 5% entre los años 1999 y 2010 muy por sobre otros sectores como manufactura, infraestructura, biotecnología, minería y otros recursos naturales, energía, agricultura, tecnologías de la información y comunicaciones, además de alimentos con un crecimiento para el mismo período del 3,3%) registrando activos por sobre los \$AUD4.3 billones. Tras un crecimiento en torno al 7% anual entre los años 2000-2008, durante le año 2009 el sector terciario creció a un comparativamente más bajo 3,7%. Sin embargo volvió a crecer por sobre el 5% durante los años 2010 y 2011.<sup>33</sup> Australia se ha convertido en una economía orientada a la

---

<sup>33</sup> Australian Bureau of Statistic, <http://www.abs.gov.au/ausstats>

exportación con bajas tasas arancelarias, pocas barreras al comercio y facilitando la privatización de empresas estatales. Sin embargo, el impacto que puede tener el impuesto a las emisiones de carbón aún es incierto. Por otro lado la elevada inversión en la explotación de recursos naturales podría influir en una inflación creciente. Muchas industrias están enfrentando un déficit en mano de obra calificada por lo que la mirada hacia trabajadores extranjeros se ha convertido en tema importante para el gobierno que ya está tomando las medidas para facilitar el ingreso de mano de obra calificada extranjera.

De acuerdo a las proyecciones de MarketLine la economía australiana crecería en torno al 3,5% anual durante los próximos dos años, mientras que la tasa de desempleo se mantendría por debajo del 5% durante el año 2013.<sup>34</sup>

### 3) Entorno social

El desarrollo humano en Australia es uno de los más altos del mundo. De acuerdo al reporte para el desarrollo humano en el año 2011 del programa de desarrollo de las Naciones Unidas, Australia fue rankeada en segundo lugar entre 187 países. Tanto al educación como la salud están muy desarrolladas con un tasa de alfabetización del 99% y una expectativa de vida de 81.9 años. Más del 95% de la población está por sobre la línea de la pobreza.

Sin embargo el bajo nivel del servicio de salud en áreas rurales, la baja tasa de crecimiento, sumado incremento en el promedio de edad de la población, se convierten en un gran desafío para el gobierno. Debido al envejecimiento de la población, será difícil mantener el alto ingreso per cápita (\$40.800 PPP) con gastos en salud y seguros relacionados con la tercera edad presionando el presupuesto nacional.

### 4) Entorno tecnológico

El gobierno australiano ha apoyado fuertemente el desarrollo tecnológico a lo largo de su historia, lo que se ve reflejado en la inversión fiscal en el sector. El proyecto de la red nacional de banda ancha por un costo de \$AUD39.5 miles de millones promete conexión de alta velocidad para el 100% de los hogares, colegios, y empresas a través de fibra óptica, conexión inalámbrica y satelital para el año 2021.<sup>34</sup> Por otro lado el gobierno australiano tiene desde el año 1926 una agencia nacional para la investigación científica (Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation, CSIRO) con más de 6600 empleados en más de 50 puntos en Australia, además de laboratorios de control en Francia y México. Desde el año 2005 se destinan más de \$AUD330 millones anualmente para el financiamiento de 9 programas insigne, que junto con el resto de los programas suma una inversión durante el

---

<sup>34</sup> MarketLine, Australia In-depths insights, Aug 2012. [www.marketline.com](http://www.marketline.com)

año 2011 de más de \$AUD720 millones para investigación científica.<sup>35</sup>

Sin embargo, la baja productividad, altos costos salariales y una decreciente inversión en investigación y desarrollo (desde un 2% del PIB en el año 2006 a un 1.66% en el año 2010)<sup>36</sup> son elementos de preocupación debido a que podrían impactar negativamente en el crecimiento y potencial futuros.

#### 5) Entorno legal

Australia es un de los países con economías más abiertas del mundo. De acuerdo al ranking de facilidad para hacer negocios del banco mundial en el año 2012 Australia está en el lugar 15 entre 183 países.<sup>37</sup> De acuerdo a lo comunicado por el gobierno la proclamación de una nueva ley del consumidor podría reducir aún más la complejidad de los negocios. Existen niveles mínimos de corrupción gracias políticas de estado como la ley de protección para denunciantes. Australia esta en el séptimo lugar entre 182 países en la lista de Transparencia Internacional para el Índice de percepción de la corrupción.<sup>38</sup> La enmienda de la ley intelectual del 2012 es considerada como el cambio mas significativo en la ley de patentes en más de 20 años. La ley pretende mejorar los procedimientos para hacer cumplir los derechos de propiedad intelectual, así como simplificar y eliminar demoras en el escrutinio de aplicaciones de patentes y marcas registradas.

Por otro lado el proceso para obtener permisos para comenzar negocios es aún muy largo en donde los permisos de construcción demoran en promedio 147 días.

#### 6) Entorno medioambiental o ecológico

Si bien el gobierno australiano ha impulsado continuamente políticas para proteger el medioambiente , las emisiones de dióxido de carbono ha aumentado en el transcurso de los años llegando a registrar 383 millones de toneladas durante el año 2010. Esto pone en jaque la habilidad de poder cumplir cabalmente las metas autoimpuestas al suscribir el protocolo de Kyoto. En el país ya se han hecho evidente los efectos del calentamiento global con cambios climáticos con tormentas e inundaciones en diversos provincias. El tesoro federal ha calculada las pérdidas en torno a los \$AUD9.000 millones.<sup>39</sup>

Australia es pionero en el desarrollo del sistema de transacciones de bonos de carbono, y ha implementado un impuesto a las emisiones de carbono así como sistema de transacciones de bonos a nivel local.

---

<sup>35</sup> CSIRO, "Portfolio Budget Statements", 2012-2013, [www.csiro.au](http://www.csiro.au)

<sup>36</sup> Australian Bureau of Statistic, <http://www.abs.gov.au/ausstats>

<sup>37</sup> <http://databank.worldbank.org>  
[www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

<sup>38</sup> [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

<sup>39</sup> [www.treasury.gov.au](http://www.treasury.gov.au)



Por otro lado el gobierno ha publicado en noviembre del año 2011 un plan para convertir casi un tercio de sus aguas en zonas de conservación marina donde la de mayor importancia es la del mar de Coral que rodea la Gran Barrera de Coral. Cabe destacar la gran conciencia medioambiental de la población en general así como las políticas de estado para fomentar estilos de vida saludables de acuerdo a lo indicado en el capítulo anterior.

Finalmente después del análisis general, podemos concluir que si bien existen algunos riesgos, estos son mínimos considerando el estándar general de Australia en cada uno de los entornos analizados. Existe un contexto legal y económico que propicia la incursión por parte de empresas extranjeras en el mercado australiano. Dada la alta conciencia medioambiental tanto del gobierno como de la población soluciones amigables con el medioambiente en el ámbito del *packaging* resultan muy atractivos. El fuerte compromiso con la propiedad intelectual hacen de Australia una plataforma interesante a la hora de analizar futuras opciones de comercialización de la tecnología HDS fuera del mercado de las bebidas funcionales.

### 7.2.2 Análisis de los posibles competidores

De acuerdo a las características de los productos Vitamin<sub>2</sub>O y Guapa (bebidas de la categoría de aguas funcionales/fortificadas que incorporan vitaminas y minerales a su formulación) es que se identifican tres niveles de competencia (ver tabla 7.8 y anexo 4 para mayor detalle).

**Tabla 7.8** Análisis de niveles de competidores en Australia

Nivel	Competidores	Matriz	Distribución	Penetración	Ventas Off-Trade 2010 (000 \$AUD)
1er	Glacéau Vitamin Water	Coca Cola Amantil	Retail masivo incluyendo Woolworths y Coles así como tiendas de conveniencia incluido 7 eleven.  ( + Farmacias en el caso de Berocca)	Alta	93.769
	NutrientWater	Nutrient Water		Baja-Moderada	15.628
	Berocca Twist 'N' Go	Bayer		Moderada	N/D
	Smart Water	Asahi-Schweppes		Baja-Moderada	N/D
2do	Nestea	Nestle	Retail masivo y tiendas de conveniencia	Alta	N/D
	Lipton Ice Tea	Unilever			70.327
3er	Powerade	Coca Cola Amantil	Retail Masivo y tiendas de conveniencia	Alta	210.981
	Gatorade	Pepsico			164.096
	Mizone	Frucor (N. Zelanda)		Moderada	23.442
	PLaY	Asahi-Schweppes			<12.000
Pumped	Coca Cola Amantil		31.256		

Fuente: Elaboración propia

En un primer nivel tenemos las bebidas vitaminizadas como son Glacéau® Vitamin Water y NutrientWater®, además de Berocca® Twist 'N' Go, todos productos funcionales con beneficios para la salud debido a la

adición de vitaminas en su formulación. Cabe destacar que sólo Berocca presenta una solución similar a la de The Tapa Company, en donde una tableta de vitaminas efervescente es ubicada al interior de la tapa sin contacto con el agua, aislando así las vitaminas sensibles a la humedad (ver figura 7.3). Sin embargo, Berocca sigue siendo visto más como un medicamento que como una bebida, debido a que la tableta es vendida en farmacias como suplemento vitamínico del laboratorio Bayer.

**Figura 7.3** Almacenamiento en tapa de tableta de vitaminas Berocca



Fuente: [www.invetech.com.au](http://www.invetech.com.au)

Tanto Glacéau Vitamin Water, Smart Water así como también NutrientWater, presentan un formato de botella individual con 500ml las primeras dos marcas, y 575ml la última. Las tres marcas tienen una oferta similar con bebidas funcionales vitaminizadas con variados sabores que ofrecen diferentes beneficios tales como: antioxidante, energía, desempeño, etc. Todas tienen una propuesta muy parecida salvo la incorporación de Glacéau Zero (variante de Glacéau pero con edulcorantes naturales).

En un segundo nivel están las bebidas en base a té de la categoría RTD como Nestea y Lipton Ice Tea, las que, si bien no son bebidas funcionales propiamente tales, los beneficios antioxidantes del té, así como la adición de saborizantes, las sitúan como posibles competidores con un posicionamiento de bebidas saludables beneficiosas para el organismo, bajas en calorías. Lipton Ice Tea es la con mayor presencia de las dos, en una categoría de rápido crecimiento (sobre el 25% anual los últimos 5 años).<sup>40</sup>

Un tercer nivel de competencia lo presentan las bebidas funcionales deportivas, donde Gatorade y Powerade marcan la pauta enfocándose en el alto rendimiento, mientras que las aguas deportivas (*sports water*) como

<sup>40</sup> Euromonitor International, Industry Overview, May 2011.

Myzone y Pumped se enfocan en un público activo en general, y PLaY básicamente en niños.

Del análisis anterior se desprenden dos desafíos: dado el diverso posicionamiento de los diferentes posibles competidores (saludable, natural, deportivo, vitaminizante, energético, antioxidante, etc.) es que la empresa deberá posicionarse de una manera diferente creando una nueva categoría en el mercado, para contribuir a crear un valor de marca. Por otro lado, debe desarrollar los canales de distribución en un mercado medianamente competitivo, intentando diferenciar los productos y comunicar de manera efectiva los beneficios propios de cada uno de los ellos.

### 7.2.3 Análisis del retail australiano

El mercado del retail en comestibles y bebestibles australiano está fuertemente concentrado con dos grandes actores, Woolworths y Coles (ver Anexo 5), que abarcan más del 70%. El rubro de los supermercados ha tenido grandes cambios durante los últimos 5 años. Esto debido a la introducción de productos de marcas propias por parte de los actores del sector, lo que ha llevado a una guerra de precios y un intenso nivel de competencia en la industria. Con un crecimiento alrededor del 3-4% por año, la batalla por el mercado de aproximadamente US\$84.000 millones, entre los dos grandes actores, se ha intensificado.

La industria se ha ido concentrando fuertemente durante los últimos 40 años. A mediados de los 70 las grandes cadenas representaban sólo el 40% del mercado; en el año 1985 ya habían consolidado más del 60% y, debido a las adquisiciones de pequeños actores por parte de las dos grandes cadenas a fines de los noventa y principios de este milenio, los dos principales actores representan más del 70% del mercado en la actualidad. (ver anexo 5)

El ingreso de la cadena alemana ALDI en el año 2001 marcó un antes y después de la industria del retail australiano. El modelo de ALDI es el de ofrecer a los consumidores prácticamente sólo productos de marcas propias. Este modelo logró no sólo cautivar a clientes que buscan mayor valor por su dinero, sino que obligó a los *incumbentes* a introducir su propia gama de productos de marcas propias, consolidando así un cambio en el patrón de consumo por parte de los habitantes.

Como resultado de lo anterior, la oferta histórica de productos de nivel y precio medio ha ido cambiando, dando paso a una creciente polarización: Productos en ambos extremos, tanto el de bajos precios y/o descuentos como el de productos *premium*, han experimentado un fuerte crecimiento en desmedro del mercado medio. Durante los últimos 5 años las ventas de los productos de marcas propias han experimentado un crecimiento importante, con un 23% de las ventas de la industria para el año 2011.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> IbisWorld, Industry Report G5111, Dec 2011.

Esta polarización se debe a que el consumidor está prefiriendo productos de bajos precios para lo cotidiano, permitiendo así consumir más y mejores productos del otro extremo, dándose un gusto en ciertos momentos. Otro cambio importante en el patrón de compra es el incremento en el número de compras que no contienen ningún producto en descuento, y el aumento del número de compras pequeñas (clientes que compran en supermercados varias veces durante la semana, en vez de una gran compra). Según IBISWorld, el cambio en el patrón de compra por parte de los consumidores se debe en parte al gran aumento de consumidores con poco tiempo pero alto ingreso (*time-poor, cash-rich*), particularmente en el segmento de mujeres entre 24 y 40 años. Australia presenta un mercado relativamente poco desarrollado y poco saturado para productos de alto valor agregado, como son los productos *premium*.<sup>42</sup>

Existe además una creciente demanda por productos orgánicos y funcionales (con un valor estimado por sobre los mil millones de dólares australianos en la próxima década)<sup>34</sup> basados en la tendencia macro acerca de la salud del consumidor, un incremento en la conciencia de la sociedad respecto a la obesidad, un aumento en el número de jóvenes madres bien educadas que conocen y aprecian los beneficios que los productos orgánicos entregan, y una demanda general por productos más especializados.

Cabe destacar que, sumado a los cambios en el patrón de compra ya mencionados, existen otras tendencias que afectarán la industria del retail alimenticio, tales como: un cambio demográfico con una fuerte tendencia a tener menos integrantes en el hogar (menos hijos, ver tabla 7.9), más mujeres en el trabajo (con un 45.7% de la fuerza laboral en el año 2009 v/s un 43.3 el año 2000) , y una población que está envejeciendo (ver gráfico 7.6).

**Tabla 7.9** Tasa de fertilidad en Australia

Año	Tasa de fertilidad
2007-2008	1.931
2008-2009	1.933
2009-2010	1.857

Fuente: Australian Bureau of Statistics

<sup>42</sup> IbisWorld, Industry Report G5112, Sep 2011.

**Gráfico 7.6:** Pirámide demográfica de la población en Australia año 2010 y proyección año 2020.



Fuente: Australian Bureau of Statistics

Podemos separar a los actores de esta industria básicamente en dos grandes categorías de acuerdo a la variedad de productos ofrecidos en cada supermercado. Por un lado tenemos el retail de descuentos, como por ejemplo ALDI, y los grandes operadores con supermercados que ofrecen una amplia variedad de productos, como son Coles y Woolworths. Sin embargo, la entrada al mercado por parte de Costco durante el año 2011 (con su primer local situado en la renovada área de los *Docklands* en Melbourne), una empresa multinacional dedicada al retail con un formato algo diferente con venta de productos con menores precios pero sin ventas al detalle, podría influir en la manera que se desencadenará la industria.

El cambio en el patrón de compra es una de las fuertes razones del crecimiento de las tiendas de conveniencia, tales como 7-eleven. Lo que alguna vez fue sólo un lugar en donde uno hacía una parada para comprar mercaderías básicas o golosinas, desde principios de los noventa ha experimentado un sólido crecimiento, en parte debido a fuertes campañas publicitarias intentando eliminar el concepto de estación de servicio tradicional. Las ventas de esta industria se estiman en torno a los \$AUD6.500 millones. La cadena 7-eleven es el mayor competidor de esta industria con más de un tercio del mercado. Los cambios en el estilo de vida de los australianos, tales como un menor énfasis en comidas familiares o formales y un incremento en la preferencia del consumidor por pequeños *snacks* y comida para llevar, potencian la compra de bebidas funcionales en formatos individuales.

De acuerdo a IBISWorld, debido a que la gente trata de hacer cada vez más cosas en el día y a la vez tiene menos tiempo para descansar, las bebidas funcionales en formatos individuales se han transformado en una importante fuente de vitalidad.

Puntos de venta como las tiendas de conveniencia, o gimnasios en áreas urbanas son fundamentales con el fin de introducir las bebidas funcionales considerando el patrón de compra de los australianos. La estrategia de distribución deberá por ende ir enfocada en cadenas de tiendas de conveniencia como 7-eleven y gimnasios con formatos para consumo inmediato, más que en grandes superficies como supermercados e hipermercados y formatos familiares (más de 1 litro).

#### 7.2.4 Análisis competitivo de Porter del mercado de las bebidas no alcohólicas en Australia

##### **1) Poder de los compradores o clientes: referido al poder de negociación que tienen los clientes y su sensibilidad a los precios.**

En Australia el canal de distribución principal para el mercado de bebidas no alcohólicas es el de supermercados e hipermercados, concentrándose en ellos prácticamente la mitad del volumen. Las empresas líderes del mercado, como *Coca-Cola Amantil* o *Asahi Breweries Limited*, generan la mayor parte de sus ingresos a través de la venta de concentrados hacia embotelladoras. Si bien la mayoría de las compañías embotelladoras son libres de operar con los proveedores que quieran, existen fuertes vínculos entre productores y embotelladores. La concentración de los actores de la industria del retail de comida y bebidas los convierte en los compradores más significantes. Los consumidores de este mercado están muy influenciados por la marca, lo que debilita el poder de los compradores debido a que la venta retail se ve forzada a mantener productos populares para el consumidor final. Por otro lado, dada la amenaza de una integración hacia delante de grandes productores como Coca-Cola, los embotelladores han buscado diversificar sus negocios, dejando de ser embotelladores exclusivos de una marca en particular con licencia para convertir los concentrados en bebidas embotelladas bajo la marca del productor. Las compañías embotelladoras se han abierto a incorporar a otros productores, pasando a ser proveedores de un servicio para productores menores.

Debido a que muchos de los productores de concentrado o formulas han sabido desarrollar fuertes marcas y la relativa facilidad de los grandes productores por integrarse hacia adelante con el proceso de embotellado, es que el poder de los compradores en el mercado de las bebidas no alcohólicas australiano es moderado. Es así como las compañías embotelladoras pueden ser clientes y proveedores a la vez.

##### **2) Poder de los proveedores: análogo al de los clientes, referido al poder de negociación de los proveedores.**

Los ingredientes principales para las bebidas no alcohólicas hoy en día se han transformado en verdaderos "*commodities*", incluyendo concentrados, edulcorantes ya sean naturales o sintéticos, colorantes, preservantes, etc.

Por otro lado tenemos como proveedores a los productores de envases, principalmente de plástico tereftalato de polietileno (PET), donde el material nuevamente es básicamente un “*commodity*”.

Dada la baja diferenciación del producto (muchas veces los moldes de una botella en particular son de propiedad del productor de la bebida) y la amplia oferta en el mercado australiano, el poder de negociación de los proveedores, tanto de ingredientes como de embotellado, es moderado-bajo.

### **3) Amenaza de productos sustitutos: referida a la facilidad de reemplazar el producto por otro, donde el precio relativo entre productos juega un rol importante.**

Los sustitutos para las bebidas no alcohólicas básicamente son los jugos naturales preparados en el minuto, agua de la llave o bien el café o el té. Existe mayor posibilidad de sustitución por productos dentro de las mismas categorías (competencia dentro de la categoría) más que por productos alternativos. Los efectos de sustitución son bastante bajos entre categorías diferentes. Muchas de las compañías líderes en el mercado como *Coca-Cola Amantill* o *Asahi Breweries Limited* presentan una amplia gama de productos en las diferentes categorías (aguas minerales tanto gasificadas como sin gasificar, gaseosas, jugos, bebidas energéticas y/o funcionales, etc., minimizando así la amenaza de sustitución de un producto en particular. En general la amenaza por productos sustitutos es moderada.

### **4) Amenaza de nuevos competidores: referida a la facilidad de entrar a la industria.**

En el ámbito nacional del mercado de bebidas no alcohólicas australiano las principales marcas mundiales ya están presentes y hoy en día los participantes de esta industria tratan de diferenciar sus productos por medio de los beneficios para la salud y el sabor. Economías de escala y de alcance o diversificación pasan a tener un rol importante para lograr eficiencias en áreas como distribución, marketing y administración. Si bien es difícil que un nuevo actor pueda competir contra marcas muy potentes y con una amplia gama de productos de los actores actuales, sí es factible que lo hagan potenciando beneficios exclusivos o métodos de producción “innovativos”. Debido a la tendencia de alejarse de productos no saludables que existe en la población, las categorías de nicho pueden ser explotadas por parte de nuevos competidores. De acuerdo al Instituto australiano de agua embotellada (ABWI por sus siglas en inglés), los nuevos competidores pueden acceder a la producción ya sea adquiriendo alguna fuente de agua mineral ya operativa o entablando un acuerdo comercial para producir el nuevo producto, o bien relacionándose con una empresa embotelladora existente que produzca su producto. Existen numerosas empresas embotelladoras certificadas por ABWI capaces de ofrecer el servicio de *packaging* sin tener que incurrir en grandes costos fijos.<sup>43</sup>

La amenaza de nuevos competidores es moderada y estará ligada a categorías de nicho y a la innovación de los procesos productivos.

---

<sup>43</sup> ABWI, “A guide for entry into the bottled water industry” 2010, [www.bottledwater.org.au](http://www.bottledwater.org.au)



**5) Rivalidad dentro de la industria: referida al nivel de competencia al interior de una determinada industria (concentración, barreras de salida, exceso de capacidad, así como la interacción de las anteriores 4 fuerzas).**

Si bien los grandes productores luchan por una posición dominante, los costos de cambiarse de proveedor por parte de los clientes no son prohibitivos. Algunas líneas de productos como las bebidas carbonatadas son muy competitivas y están presentes en prácticamente todos los formatos en prácticamente todos los canales de distribución. Si bien en los productos masivos la industria presenta un gran grado de rivalidad, en productos de nicho la rivalidad es moderada. Las barreras de salida dependerán, en gran medida, del modelo de negocio que cada competidor tenga. Aquellos que produzcan una bebida lista para el consumo final, bajo un completo proceso “in-house” tendrán mayor dificultad, debido a la inversión en activos fijos. Por otro lado, aquellos que operen con procesos subcontratados tendrán menores barreras de salida, dado que la inversión es menor. Debido a que este último modelo es el más utilizado en el mercado australiano y que implica una menor rivalidad dentro de la industria, podemos concluir que la rivalidad en general es moderada.

De acuerdo a lo analizado en los anteriores puntos, la tabla 7.6 resume las características principales para cada una de las cinco fuerzas.

**Tabla 7.6:** Resumen Análisis 5 Fuerzas de Porter

Tipo de Fuerza	Nivel	Descripción	Acciones
Poder de los compradores	Medio	Principalmente ligados al retail: supermercados, almacenes y tiendas de conveniencia.	Enfocarse en mercados de nicho. Explotar relaciones con locales de conveniencia y canales alternativos.
Poder de los proveedores	Medio - Bajo	Ingredientes y materiales para el envase prácticamente <i>commodities</i> . Amplia oferta en plantas de embotellado.	Lograr una buena relación con proveedores y subcontratistas donde todos se vean beneficiados.
Amenaza de sustitutos	Medio	Básicamente preparaciones caseras como jugos naturales, té o café además de agua de la red pública.	Lograr comunicar los beneficios particulares del producto.
Amenaza de nuevos competidores	Medio	Ingreso factible sólo en categorías de nicho o bajo costo.	Enfocarse en una estrategia diferenciadora recalcando los beneficios para la salud y el bienestar del sistema HDS.
Rivalidad dentro de la industria	Medio	Industria dominada por tres grandes competidores (Coca Cola Amantil con un 49,6%, P&N con un 10,8% y Asahi Breweries Limited con un 9,7%). En categorías a ingresar bastante más dispersa. Bajas barreras de salida para gran parte de los competidores	Utilizar un modelo similar al empleado en la industria nacional. Enfocarse en mercado de nicho sumando canales de distribución alternativos. Participación en ferias de productos alimenticios.

Fuente: Elaboración propia

Del análisis anterior podemos concluir que es una industria atractiva y en expansión, sobre todo en nuevas categorías ligadas a la creciente demanda



por productos saludables. Una buena diferenciación es clave a la hora de conquistar un sector en categorías de nicho. Dadas las economías de escala y de alcance, así como las características propias del producto y el mayor costo de producción respecto a una bebida común y corriente, el ingresar con una estrategia de bajo costo no es muy atractivo.

### 7.2.5 Análisis de la cadena de valor presente en la industria

#### **Drivers o factores de costo**

Las principales etapas en que la empresa incurre en costos se ven reflejadas en el siguiente diagrama:

**Figura 7.2:** Cadena de valor Wellness Foods



Fuente: Elaboración propia

**1. Insumos:** El precio de los insumos, tanto para los envases como para las fórmulas (vitaminas, saborizantes, colorantes), son relativamente uniformes entre los proveedores donde en su conjunto suman aproximadamente \$AUD 0,52.

**2. Manufactura:** Si bien el costo en mano de obra no es tan significativo, cualquier reducción del costo generará grandes ahorros debido a las economías de escala. La inversión en las matrices para la inyección de plástico en componentes de la tapa y de las botellas, así como el ensamblaje automático, es considerable. Se deben considerar indicadores de productividad y su continuo monitoreo. El embotellado y etiquetado también es un costo significativo, en donde si bien el costo de cambio de proveedor no es prohibitivo, la localización juega un rol clave para el ítem distribución. El costo de inyección del plástico, embotellado y etiquetado suma aproximadamente \$AUD 0,25

**3. Distribución:** En el esquema de bebidas embotelladas, teniendo en cuenta que el peso y el volumen es bastante elevado en relación al valor, debido a que lo que se está transportando es prácticamente sólo agua, la localización de la planta embotelladora es fundamental a la hora de bajar los

costos. El costo de distribución y bodegaje por botella es aproximadamente \$AUD 0,32.

**4. Marketing:** Al ser un producto completamente nuevo y estar inserto en una categoría que no está completamente desarrollada en el mercado australiano, el gasto incurrido en marketing es fundamental para poder comunicar los reales beneficios del producto y lograr aumentar la participación de mercado, así como conquistar una incipiente demanda por este tipo de productos. El costo de marketing siguiendo el estándar en la industria de aguas embotelladas en Australia correspondiente al 21,7% de las ventas es de aproximadamente \$AUD0,58.

La estructura de costos puede variar dentro de los distintos actores de la industria dependiendo del tamaño, escala de producción, acceso a insumos de producción, nivel de tecnología adoptado (automatización) y inversión de capital. Normalmente, mientras más grande sea el productor, menor tenderá a ser el costo por unidad.

#### **Factores de la disposición a pagar (DAP)**

Si bien en la industria de las bebidas no alcohólicas los consumidores son sensibles al precio, en las categorías de nicho como, la de las bebidas deportivas, energéticas o beneficiosas para la salud, la disposición a pagar puede ser mayor entendiendo que el consumidor está buscando algo específico que cumpla con ciertas necesidades en donde en general el consumidor está dispuesto a pagar un “extra” para adquirir el producto que cumpla sus expectativas. El mercado de las bebidas funcionales es uno de los sectores dentro de la industria de las bebidas en donde una propuesta de bienestar genera mayor disposición a pagar por parte del consumidor final.

Bebidas de alta calidad (utilizando mejores materias primas tanto en su elaboración como *packaging*), una marca *premium*, productos saludables y envases amigables con el medioambiente son las propiedades principales que aumentan la disposición a pagar en los consumidores. Enfocándonos en los productos de Wellness Foods, los factores de la disposición a pagar son:

- Bienes de consumo v/s productos *commodity*
- Innovación en envase (comodidad en uso)
- Productos saludables
  - Sin preservantes
  - Sin colorantes artificiales
  - Sin edulcorantes artificiales
  - Enriquecidos con vitaminas
  - Bajo o libres de sodio
- Productos *nutricosméticos* y *nutracéuticos*
- Concepto de envase amigable con el medioambiente
  - Botellas pared delgada cold fill
  - Reutilización de una botella con más de una tapa
  - Menores costos en transporte
- Diseño de envase y etiqueta

Fuente: IbisWorld

### 7.2.6 Análisis de recursos y capacidades (RVIO)

Debido a que The Tapa Company S.A. es una empresa relativamente joven y en una etapa incipiente de globalización es que el análisis de recursos y/o capacidades de la empresa resulta particularmente complejo. Dentro de la empresa podemos destacar la siguiente lista de ellos.

- Directorio con vasta experiencia en la industria de las bebidas tanto a nivel nacional como internacional.
- Innovación en desarrollo de nuevos productos y soluciones.
- Propiedad intelectual del sistema Tapa HDS patentada.
- Capacidad para levantar capital
- Buena relación con proveedores locales (laboratorios, embotelladoras, inyectoras de plástico) → posibilidad de exportación utilizando manufactura local.
- Buena relación con clientes (supermercados y almacenes de conveniencia) → posibilidad de replicar en alguna medida condiciones que vayan en pos de una relación similar en el extranjero.

Estos recursos y/o capacidades se ven clasificados en la tabla 7.7 con sus respectivas consecuencias competitivas e implicancias en el desempeño esperado de la empresa.

**Tabla 7.7:** Análisis RVIO

Recurso/ Capacidad	Raro	Valioso	Difícil de imitar	Difícil de organizar	Consecuencia Competitiva	Implicancias en el desempeño
Recursos Humanos	Si	Si	No	No	Paridad competitiva	Retorno promedio
Innovación permanente.	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sustentable	Retorno sobre el promedio
Propiedad intelectual	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva sustentable	Retorno sobre el promedio durante la validez de la patente
Inversión de Capital	No	Si	No	Si	Paridad competitiva	Retorno promedio
Relación con proveedores	No	Si	No	Si	Paridad competitiva	Retorno promedio
Relación con clientes	No	Si	No	Si	Paridad competitiva	Retorno promedio

Fuente: Elaboración propia

Los recursos más fuertes de la compañía son su capacidad de innovación permanente (desarrollando no sólo el sistema HDS sino que nuevas categorías de bebestibles como son los “*beauty drinks*”, sabores y formulaciones de vanguardia y, formatos de empaque amigables con el medioambiente) y la propiedad intelectual de la tecnología Tapa HDS. Su directorio y ejecutivos, si bien constituyen un recurso valioso, no son difíciles de imitar u organizar.

Para una compañía nacida como *start-up*, el levantamiento de capital es un recurso muy valioso y lo seguirá siendo en la medida que la empresa siga con un crecimiento explosivo. Sin embargo, no es una capacidad rara o difícil de organizar por eventuales competidores.

Si bien las buenas relaciones con los proveedores y con los clientes son un recurso muy valioso, no son raras ni difíciles de imitar. Además, en el mercado australiano el nivel de relaciones existentes con proveedores y clientes en el mercado chileno no aporta significativamente. Sin embargo, la experiencia en ese tipo de relaciones desarrollada hasta el día de hoy en el mercado nacional, así como la posibilidad de seguir efectuando parte de las tareas (inyección de plástico, formulación, empaque, sellado) con productores locales debido a economías de escala, hace de esta capacidad un elemento que no debiera desestimarse a priori.

### 7.2.7 Análisis FODA

#### 1) Análisis Interno

##### **Fortalezas**

El acceso exclusivo a la tecnología Tapa HDS con la respectiva propiedad intelectual y patente para su explotación.

La experiencia tanto individual de sus ejecutivos y directorio, así como la desarrollada por la empresa sobre todo durante el año 2011, en la producción y comercialización de sus productos en el mercado chileno.

La capacidad de innovar en torno a productos y procesos relacionados con la tecnología HDS, tanto en la formulación de contenidos capaces de aprovechar al máximo los atributos de la tapa, el desarrollo de nuevas categorías de bebestibles, como en nuevos conceptos de *packaging* amigables con el medioambiente.

Flexibilidad en el proceso de producción, pudiendo adaptarse a diferentes requerimientos de los clientes con bajos costos en el cambio de proveedores.

La relativa rapidez en responder a nuevas tendencias en cuanto a gustos (sabores, colores, texturas), cambiando la formulación, ya sea en vitaminas, aditivos, sabores, etc.

##### **Debilidades**

Existe una débil capacidad de evaluar todas las aristas del negocio pensando en una expansión internacional, sin descuidar el mercado local. Mayor capital humano es fundamental para abordar y coordinar las diferentes funciones de la empresa.

Falta de experiencia a nivel internacional para la expansión de las operaciones y, en específico, de la particular realidad del mercado australiano.

Falta de conocimiento de los productos y sus beneficios por parte del cliente, haciendo difícil aumentar significativamente tanto la demanda como la disponibilidad a pagar un precio *premium*.

Falta de economías de escala y de alcance para lograr mayor productividad a menor costo, considerando que la plena producción de una máquina automatizada de ensamblaje es del orden de las 60.000.000 unidades al año, cifra que no se lograría en los primeros 5 años en su conjunto de acuerdo a lo proyectado (ver tabla 8.5), así como también mayor cobertura y niveles de publicidad.

Débil imagen país/origen en el rubro de las bebidas funcionales/fortificadas, pudiendo mermar la preferencia de consumidores australianos por una bebida de origen chileno.

## 2) Análisis Externo

### **Oportunidades**

Fuerte demanda por productos que tengan beneficios para la salud y el bienestar de la población. Los productos desarrollados por la empresa y, en particular, aquellos en los que se utiliza la tecnología HDS, no tienen preservantes ni colorantes artificiales.

Alto crecimiento de la categoría de bebidas funcionales a nivel mundial y particularmente en el mercado australiano.

Fuerte iniciativa del gobierno australiano por promover estilos de vida más saludables evitando problemas ligados a la obesidad y el sedentarismo.

Una relativa baja rivalidad de los competidores en las categorías de nicho, así como un alto nivel de ingreso disponible, hacen del mercado australiano un lugar con una alta disponibilidad a pagar por productos *premium* con un mayor margen de utilidades para los competidores.

Alta conciencia por el medioambiente respecto a la huella de carbono en sus procesos y a los sistemas de embalaje y envases *eco-friendly* (amigables con el medioambiente). Dado que el sistema HDS permite utilizar botellas más delgadas para embotellado en frío (*cold fill*) con la respectiva disminución de material plástico, y sumado a la opción de reutilizar una misma botella con más de una tapa, la propuesta de la empresa puede explotar esa conciencia verde por parte de la población australiana, logrando, de este modo, incorporar la regla de las tres "R" (reducir, reciclar y reutilizar), modelo popularizado por Greenpeace.

Espacio para la incorporación de nuevos actores en el mercado con una propuesta de valor diferente, logrando así atacar un nicho poco explotado.

Debido a que los productos desarrollados por la empresa no compiten directamente con productos propios de las embotelladoras, es posible mantener una estrecha relación con el rubro pasando a ser un socio

comercial muy importante, en donde ambos se ven beneficiados de la expansión de la empresa.

Oportunidad de realizar una alianza con el Estado, o bien con organizaciones que promueven la vida sana similar al programa elige vivir sano del gobierno de Chile. Dentro del mismo ámbito se podría al menos lograr el apoyo de estas instituciones o bien una certificación que ayude a promover el consumo.

### **Amenazas**

Posicionamiento de bebidas deportivas en segmento de bebidas vitaminizadas. Posicionamiento de bebidas en base a jugos naturales como productos sanos y saludables.

Presencia de competidores en el mercado de las bebidas vitaminizadas, como Glacéau con el respaldo de Coca-Cola con economías de escala y alcance, con mayores inversiones en publicidad y canales de distribución compartidos, logrando así una mayor penetración.

La copia o incorporación de un sistema similar por parte de otros actores en el mercado.

Cambios en el comportamiento del consumidor, privilegiando otras bebidas en el futuro.

Alto poder de negociación de los canales de distribución, ya sea mayoristas o cadenas de supermercados, sobre todo mientras el producto no sea muy conocido y no sea exigido por el consumidor final.

**Tabla 7.7:** Cuadro resumen con el análisis FODA para The Tapa Company.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a tecnología HDS</li> <li>• Experiencia del Directorio</li> <li>• Innovación</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Rapidez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco capital humano capacitado</li> <li>• Baja experiencia internacional</li> <li>• Bajo conocimiento del producto</li> <li>• Falta de economías de escala</li> <li>• Débil imagen País/Producto en Australia</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte demanda de productos saludables en Australia</li> <li>• Alto crecimiento en la categoría</li> <li>• Iniciativas gubernamentales saludables</li> <li>• Baja rivalidad en nicho</li> <li>• Alta conciencia medioambiental por parte de la población</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia de otras categorías</li> <li>• Grandes actores como Glacéau (Coca-Cola)</li> <li>• Posibles nuevos competidores</li> <li>• Cambios en comportamiento del consumidor</li> <li>• Alto poder de negociación de grandes clientes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis FODA para la empresa en el mercado australiano se puede concluir que si bien existen ciertas debilidades que pueden ser subsanadas y posibles amenazas, las fortalezas presentes en la organización y sobre todo las oportunidades posibles en el mercado australiano, resulta bastante positivo el balance a la hora de analizar la posible comercialización del producto en Australia.

## 8) Estrategia comercial, plan de marketing y proyección

### 8.1) Estrategia de entrada

Habiendo analizado las ventajas y desventajas de cada uno de los modos de entrada al mercado australiano es que una combinación de dos modos es seleccionada. Debido al alto volumen y peso del producto donde mayoritariamente el elemento a comercializar es agua, la exportación del producto terminado a un precio objetivo que sea competitivo no es viable. El proceso de producción deberá situarse en el mercado de destino.

Sin embargo, debido a la alta inversión que requiere una máquina automatizada de ensamblaje de los componentes de la tapa (aproximadamente US\$350.000) es que la producción de ellas deberá seguir realizándose en Chile, al menos hasta que el volumen de ventas sea suficiente para ensamblar las tapas en Australia. Debido a esto último, sumado a un alto riesgo y una prohibitiva inversión, la opción de tener una subsidiaria de entera propiedad para el proceso completo no es viable. La flexibilidad y relativa facilidad de opciones de salida del negocio, al tener producción subcontratada tal como es la operación en Chile, hacen del doble modo de entrada (por un lado exportando directamente las tapas, y por otro subcontratando los demás procesos en Australia) la mejor solución.

La exportación directa permite un mejor control en el marketing, una baja inversión inicial y un mejor conocimiento del mercado. Establecer una pequeña oficina de representación, con dos o tres empleados sería crucial para un mejor conocimiento del mercado, logrando además una distribución más certera y de más rápida respuesta para llegar a los mercados adecuados. De acuerdo al “convenio entre la República de Chile y Australia para evitar la doble imposición con relación a los impuestos a la renta”, suscrito entre ambos países en marzo del 2010, no aplicaría una doble tributación para el negocio teniendo en cuenta lo que señala artículo 7 del capítulo 3 de dicho convenio:

“...cuando una empresa de un Estado Contratante realice su actividad en el otro Estado Contratante por medio de un establecimiento permanente situado en él, en cada Estado Contratante se atribuirán a dicho establecimiento las utilidades que éste hubiera podido obtener de ser una empresa distinta y separada que realizase las mismas o similares actividades, en las mismas o similares condiciones y tratase con total independencia con la empresa de la que es establecimiento permanente o con otras empresas con las cuales trate.”<sup>44</sup>

De acuerdo al Instituto Australiano-Asiático de Agua Embotellada (ABWI), las empresas dueñas de una marca o un concepto para un producto pueden entrar fácilmente al mercado contratando el embotellado del producto a una de las compañías embotelladoras certificadas por ABWI. De esta manera la empresa interesada deberá invertir sólo en el marketing del producto,

---

<sup>44</sup> [www.sii.cl/pagina/jurisprudencia/convenios/chile\\_australia.pdf](http://www.sii.cl/pagina/jurisprudencia/convenios/chile_australia.pdf)  
[www.treasury.gov.au](http://www.treasury.gov.au).



aprovechando el canal que ya tienen las compañías embotelladoras para la distribución al retail.<sup>45</sup>

Según los estudios desarrollados por ProChile, una característica particular del consumidor australiano es la creciente preocupación por los productos saludables y que generan beneficios al medioambiente con un énfasis en la producción sostenible. La procedencia del producto es otro factor diferenciador a la hora de consumir, anteponiéndose la producción local por sobre la extranjera.<sup>46</sup> Conceptos como “*Product of Australia*” o “*Made in Australia*” son muy arraigados en el consumidor local, quien incluso está dispuesto a pagar un diferencial extra prefiriendo el producto nacional. Cabe destacar que poco a poco ha ido desarrollándose un nuevo concepto, como es el de “*Australian owned*” para diferenciar la producción realmente local de las compañías con capitales extranjeros instaladas en Australia.

Una alianza estratégica con un competidor local, en donde se compartan los costos y se logre adquirir canales de distribución, así como experiencia del mercado, puede ser atractivo, pero potencialmente se puede perder la flexibilidad además de los posibles conflictos, tanto de coordinación como en futuras operaciones con diferentes clientes.

**Tabla 8.1:** Resumen modos de entrada

Modo de entrada	
<b>Exportación Indirecta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No viable por el baja relación peso/volumen – valor agregado.</li> </ul>
<b>Joint-Venture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No atractivo por la pérdida de control y flexibilidad. Riesgo en (IP).</li> </ul>
<b>Alianza Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atractivo debido a el uso de canales de distribución comunes y experiencia de mercado. Sin embargo existe una pérdida potencial de flexibilidad y conflictos por problemas de coordinación. Riesgo en (IP).</li> </ul>
<b>Exportación Directa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atractivo debido al bajo riesgo, alta flexibilidad y mayor control de marketing, sin embargo el control es a distancia.</li> </ul>
<b>Subcontratar producción local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control sobre marketing, imagen de “Australian made”. Debe existir un constante monitoreo.</li> </ul>
<b>Licenciar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No atractivo por sub-explotación del mercado y una posible transferencia de know-how a un futuro posible competidor.</li> </ul>
<b>Adquirir competidor local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No viable debido al alto costo prohibitivo para la compañía.</li> </ul>
<b>Subsidiaria de entera propiedad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No atractivo debido a inversión demasiado alta.</li> </ul>
<b>Franquiciar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No atractivo debido a que no existe control total de las operaciones y posibles conflictos con expansiones futuras.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

<sup>45</sup> Australasian Bottled Water Institute Incorporated [www.bottledwater.org.au](http://www.bottledwater.org.au).

<sup>46</sup> ProChile, Oficina Comercial Sydney. “Como Hacer Negocios con Australia”, 2011.

Existe una amplia oferta de empresas tanto embotelladoras como productoras de agua, así como también de proveedores de materiales para el envasado. Dentro de ellas cabe destacar 17 empresas independientes principalmente en los estados de Victoria y NSW, así como 22 empresas proveedoras del rubro miembros de ABWI (ver Anexo 6). La materia prima principal a utilizar para la elaboración en Australia sería básicamente agua junto con las botellas y etiquetas plásticas.

Debido a que en los grandes centros de población de la costa este existe una estacionalidad bastante definida, el consumo de bebidas aumenta en los meses más calurosos. La mayor parte de los ingresos de la industria son percibidos en el primer y último trimestre. Por lo tanto la mejor época de entrada es en primavera.

En una primera etapa la participación en el evento más importante de la industria alimenticia es crucial. La feria "*Fine Food Australia*"<sup>47</sup>, que se realiza de manera alternada en las principales ciudades de Australia todos los años desde 1984, y reúne a más de 1.000 expositores, mostrando lo último en comidas, bebidas y equipamiento. Este evento atrae a más de 25.000 compradores y ejecutivos de la industria del retail, los servicios alimenticios y hotelería. El año 2013 la feria se realizará en la ciudad de Sydney desde el 09 al 12 de septiembre en el Sydney Convention & Exhibition Centre.

Este evento sería una muy buena oportunidad para lanzar el producto masivamente y empezar a crear relaciones con distribuidores y actores del retail local. Además permitirá concretar posibles ventas y compromisos de volúmenes para el comienzo de la temporada de verano.

Debido a las características demográficas de Australia, así como el tamaño de la empresa, es que la entrada al mercado deberá hacerse donde existe un mayor potencial. Teniendo esto en mente es que la ciudad de Sydney aparece como el lugar más indicado para introducir los productos, debido a que posee la mayor población y se ubica en una posición relativamente central relativo a los siguientes polos como Melbourne y Brisbane (ver anexo 7). Además, la región de Sydney concentra más de un tercio de la producción de bebidas (34,7%), aguas embotelladas (34,6%) envases plásticos y plantas embotelladoras (34,8%).<sup>48</sup>

Deberá instalarse una oficina de representación (ver anexo 8) en Sydney con dos empleados de The Tapa Company Chile, para actuar como nexo entre la casa matriz y la operación australiana y estarán encargados de la operación de The Tapa Company en Australia. Deberá ser un cargo que cuente con la confianza total del directorio de la compañía. Deberán idealmente ser ingenieros civiles o comerciales, o bien profesionales con un postgrado en el área comercial. Será requisito nivel avanzado de inglés, dispuesto a asumir desafíos con gran tolerancia y capacidad de trabajo en equipo. Renta Bruta: \$AUD 110.000 anuales

Deberán contratarse al menos dos empleados locales que tendrán un conocimiento cercano respecto al mercado ligado a estilos de vida

---

<sup>47</sup> <http://www.finefoodaustralia.com.au>

<sup>48</sup> [www.ibisworld.com.au](http://www.ibisworld.com.au)

saludables. Deberán tener experiencia comercial ligada al área del retail. Idealmente contactos y buenas relaciones tanto con proveedores como con clientes/distribuidores. De profesión ingenieros civiles o comerciales con postgrado (Master en Marketing o MBA). Renta Bruta: \$AUD 85.000 anuales

La fuerza de venta deberá conformarse por al menos tres representantes de venta locales con vasta experiencia en el área. Contactos con clientes en el rubro del retail de conveniencia será muy atractivo. De acuerdo a ProChile, los representantes de ventas son una herramienta muy interesante, debido a que a través de ellos se puede lograr relaciones comerciales con las principales redes locales (distribuidores, clientes, etc.) y además obtener información relevante sobre el mercado. En general operan en base a comisión con contratos de período definido. Renta Bruta aprox. \$AUD 65.000 anuales.

La operación deberá además apoyarse en una secretaria encargada de realizar el seguimiento a las ventas realizadas *on-line* o telefónicamente, así como orientar las diferentes solicitudes de venta y servicios de post-venta a los representantes de ventas respectivos. Perfil deseado con experiencia en la industria de las bebidas. Renta Bruta \$AUD 25.000 anuales.

Por último será necesario contar con un encargado de la administración de la bodega así como la operación de grúa horquilla. Renta Bruta: \$AUD 25.000 anuales

Los costos totales en concepto de salarios asciende a \$AUD 575.000 anuales. Cifra que sumado a los costos de arriendo tanto de oficina como bodega además de servicios, patentes comerciales, exigencias legales y gastos de representación, se eleva a \$AUD 902.500 en concepto de gastos fijos anuales.

## 8.2) Estrategia comercial

De acuerdo a los análisis anteriores se ha identificado una serie de desafíos que la empresa deberá enfrentar:

- Un incremento en la competencia en el mercado de las bebidas no alcohólicas.
- Intentos de fusiones y/o compras por parte de grandes compañías.
- Fluctuaciones de los precios para materiales de producción debido a su condición de *commodities*.

En base a los desafíos anteriormente mencionados se evaluaron las dos opciones genéricas de estrategia: Liderazgo en costos y diferenciación.

1. Liderazgo en costos: Esta estrategia se enfoca en eficiencia operacional y la disminución de costos, a través de un mejoramiento continuo para incrementar la competitividad y la rentabilidad en el mercado de las bebidas no alcohólicas local.
2. Diferenciación: En esta estrategia la empresa se enfoca en productos de mayor valor agregado para el mercado local y regional, buscando incrementar la rentabilidad por medio de un producto de calidad superior y la construcción de una marca.

Con el fin de seleccionar la mejor alternativa para la empresa, se identificaron los siguientes criterios como elementos relevantes para comparar las diferentes alternativas (ver tabla 7.9):

**Tabla 8.2:** Análisis estrategias

Estrategia	Estabilidad en la rentabilidad	Crecimiento de ingresos	Mantención de Calidad	Impacto en el costo	Riesgo	En línea con recursos y capacidades	Factibilidad
Liderazgo en costos	Baja	No	No	Si (+)	Bajo (+)	No	No clara
Diferenciación	Mayor (+)	Si (+)	Si (+)	Negativo	Moderado	Si (+)	Razonable (+)

Fuente: Elaboración propia

Una estrategia de diferenciación tiene la ventaja de que reduce el riesgo asociado a las fluctuaciones de los precios de los insumos, lo que lleva a una mayor estabilidad en la rentabilidad. Permitiría un aumento en los ingresos, sin perder o incluso aumentar la calidad del producto. Si bien una estrategia de diferenciación aumentaría los costos, incorpora un moderado nivel de riesgo y calza con las capacidades actuales de la empresa. A pesar de que The Tapa Company y su filial Wellness Foods puede mejorar su eficiencia en los costos, es poco probable que logre un liderazgo en costos dentro del mercado, debido a su relativo pequeño tamaño y las fuertes ventajas para el ahorro que tienen las economías de escala y alcance en la industria.

La industria australiana de bebidas no alcohólicas es bastante consolidada, con un mercado bastante maduro en las categorías de gaseosas y concentrados. Sin embargo, el mercado de las categorías más nuevas como son el de las bebidas energéticas, deportivas y en general

funcionales, sumado a los jugos naturales y las aguas minerales, está en una etapa de crecimiento sostenido. El crecimiento por lo general es mayor al del promedio de la economía. Existe un ingreso de varias nuevas ofertas al mercado por parte de los actores principales con nuevos sabores y formatos (tamaño, boquilla deportiva, pastillas disolventes, etc.), con un cambio bastante rápido tanto en procesos como tecnología. Una creciente demanda por parte de los consumidores por productos de estas categorías y una rápida introducción de nuevos productos y marcas reflejan esta condición de mercado en crecimiento.

**Figura 8.1:** Alternativas estratégicas



Fuente: Elaboración propia

En este escenario es que para un competidor de pequeño tamaño como lo es The Tapa Company y su filial Wellness Foods la mejor opción estratégica es diferenciar sus productos para aumentar la disponibilidad a pagar por parte del consumidor. Debido a lo anterior, y sumado con las características del producto a entregar, bajo el esquema genérico de estrategias de Porter la empresa debiera seguir una estrategia de diferenciación enfocada a un segmento o de nicho y, una vez consolidado, ir en pos de un mercado más masivo con una estrategia de diferenciación amplia.

The Tapa Company y su filial Wellness Foods parecieran estar bien situados para tomar ventaja respecto a las tendencias con sus productos saludables, diseño innovador y experiencia en la industria de las bebidas. Existen grandes oportunidades en el desarrollo de mayores productos en la

categoría *nutricosmética* y/o *nutraceútica* (por ejemplo añadiendo nutrientes que restauran la estructura y funciones de la piel).

“Consumidores con preocupación por la salud están en busca de un comportamiento indulgente pero sin comprometer su ingesta nutricional. Lo que en un principio parecía imposible hoy en día es posible – uno puede ser indulgente sin culpa! La presencia del término “culpa”... sugiere que existe un sentimiento negativo generalizado en torno a la comida, y no está limitada a las mujeres y su relación con el chocolate!”<sup>49</sup>

En cuanto a la estrategia comercial, se buscará posicionar a los productos como saludables y nutritivos a la vez que ecológicamente responsables. Por consiguiente, la diferenciación es fundamental basándose en la tapa HDS como elemento clave para este propósito.

Para el logro de ventajas competitivas en el mercado de las bebidas no alcohólicas la empresa deberá tomar en cuenta los siguientes factores:

- **Control en contratos con proveedores.** Tomando en cuenta maximizar cobertura sin aumentar los costos, los contratos en distribución y marketing deberán ser cuidadosamente estudiados.
- **Tener una buena reputación.** Existe una ventaja para los pioneros (*first movers* instaurando una nueva categoría y un empaque completamente novedoso en el mercado australiano), debido a que pueden instaurar una buena reputación y que los siguientes competidores deberán construir con un gran gasto en marketing.
- **Estudio de mercado.** El estudio del comportamiento del consumidor, sus preferencias y actitudes son muy importantes tanto para la promoción de los productos como para el diseño del envase.
- **Presentación atractiva.** El diseño de la botella y su etiqueta es crucial para ganar mayor mercado y justificar un precio *premium*.
- **Marketing de productos diferenciados.** La innovación y diferenciación de los productos (incluyendo sabores, envases, etiquetado y funciones) contribuye de manera significativa a la venta dentro de esta industria.
- **Economías de escala y alcance.** Las economías permitirían a la empresa producir una amplia gama de productos y un gran volumen con un menor costo unitario

Al considerar el modo de entrada y las limitaciones de capital, es que algunos de los factores no serán posibles de desarrollar de manera ideal. Es por eso que en una posterior etapa deberá analizarse la opción de alianzas estratégicas con productores locales en categorías sin competencia directa, además de otras industrias para elevar el volumen de unidades, lo que facilitaría la producción en Australia, logrando cubrir los costos de la maquinaria necesaria para el ensamblaje automatizado de las tapas en el mercado australiano.

---

<sup>49</sup> [www.creefox.com](http://www.creefox.com), Nilewed.

### 8.3) Estrategia de marketing

#### 8.3.1 Mercado Objetivo

Debido a la creciente demanda de productos más sanos y saludables, es que el segmento a atacar es el de personas preocupadas por el bienestar y un estilo de vida saludable. Mientras que Vitamin<sub>2</sub>O puede ser consumido por un público más heterogéneo, el producto Guapa se enfoca más en la categoría de los *beauty drinks* donde el público objetivo es más reducido, concentrándose en mujeres entre 18 y 40 años.

En ambos casos el público objetivo es el de personas activas que realizan algún tipo de deporte y se preocupan por su bienestar. Para explorar un potencial mercado fuera de los principales canales de distribución, como son los supermercados y tiendas de conveniencia, se buscó una selección de deportes en los que este tipo de productos podría conquistar un consumidor continuo en el tiempo.

Para determinar el tipo de deportes a los que la empresa podría interesar se usaron los siguientes criterios:

- Alta participación (base de individuos)
- Actividades organizadas (una estructura facilita las oportunidades de distribución)
- No sujeto a temporadas (para mantener una potencial demanda estable a lo largo del año)
- Participación frecuente (generar una demanda regular)

Los deportes que concuerdan con los criterios anteriormente mencionados para la costa este australiana van desde el ciclismo, la natación, el *footing*, las artes marciales, las pesas, el fútbol (*soccer* para los australianos), el golf, el *running*, el ciclismo y el *fitness/aerobics* relacionado con las actividades propias de los gimnasios.

De la lista anterior cabe destacar dos actividades donde resultaría atractivo ingresar con los productos de la empresa: Golf y Aerobics/Fitness (ver anexo 9). Las razones para tener a estas dos disciplinas como posibles mercados objetivos son:

- **Bajo nivel de competencia relativo a otras disciplinas:** Actividades como el *running* o el ciclismo están saturados de productos funcionales y en donde ha entrado muy fuerte la categoría de bebidas deportivas. En el caso de las actividades de gimnasio, si bien existe un nivel medio de penetración por parte de posibles competidores, existen disciplinas de menor carga anaeróbica donde las bebidas deportivas pueden tener un efecto contraproducente ingiriendo mayores calorías y altos niveles de sodio que lo necesario. En el caso del golf, prácticamente no existe competencia de productos funcionales.
- **Alto nivel de participación:** Aerobics/fitness 4,2 millones. Golf 1,3 millones (ver anexo 9).

- **Oportunidades para nuevos canales:** En el caso de aerobics/fitness, los gimnasios, y para el caso del golf, las tiendas especializadas en esa actividad, así como las propias canchas de golf.
- **Mayor disposición a pagar (DAP):** Tanto aquellos que frecuentan el gimnasio como los golfistas amateurs tienen una mayor disposición a gastar en actividades ligadas a la recreación y el deporte.
- **Alineación entre actividad y producto:** Los participantes en estas disciplinas pueden beneficiarse de la funcionalidad de los productos sin ingerir altos niveles de sodio y calorías.

### 8.3.2 Posicionamiento

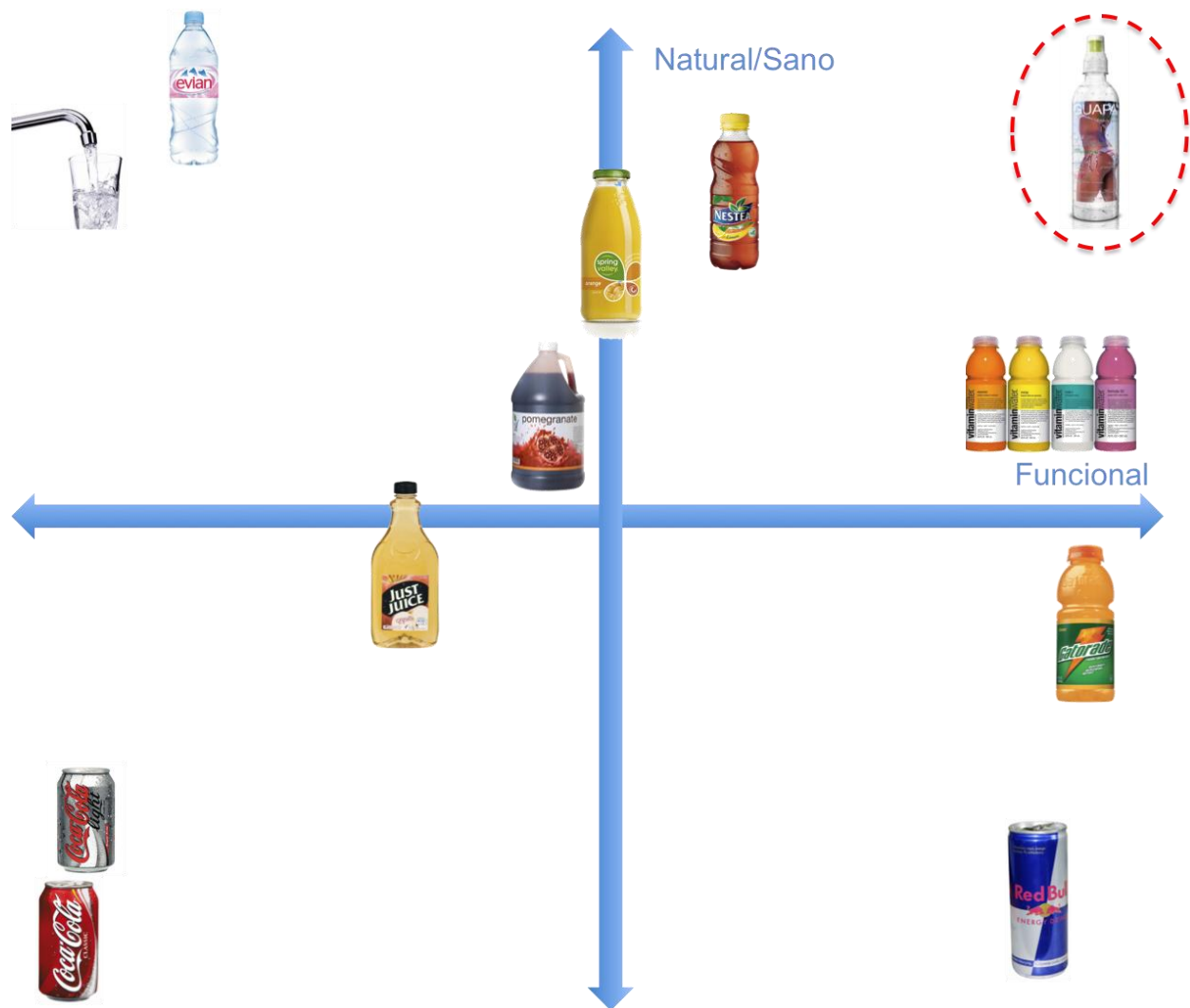
En un análisis del mercado australiano actual de las bebidas no alcohólicas, tenemos por un lado las bebidas gaseosas, las aguas embotelladas, los jugos naturales y por otro las bebidas funcionales propiamente tales, posicionadas principalmente en las categorías deportivas o energéticas, donde *Gatorade* y *Red Bull* son sus principales actores. Por otra parte existe una incipiente introducción de bebidas funcionales vitaminizadas con *Glacéau Vitamin Water* (presente globalmente) como principal actor, y *NutrientWater* junto a *Spring Valley* (dos marcas australianas comercializadas en Australia y Nueva Zelanda) completando la oferta.

Tanto las bebidas energéticas y deportivas como las vitaminizadas están posicionadas como un producto *premium*, mientras que en las otras categorías existe una amplia gama desde productos de marcas conocidas hasta las de bajo precio y menor calidad (al menos percibidas de este modo), muchas veces ligadas a marcas propias de grandes supermercados. Esto es válido tanto para las gaseosas y las aguas embotelladas como para los jugos y concentrados.

Los esfuerzos de promoción deberán estar enfocados en que los productos de la empresa sean percibidos como una alternativa más saludable y medioambientalmente responsable que lo ofrecido hoy en día en las categorías de bebidas deportivas y aguas vitaminizadas. Se deberá poner énfasis en un producto que es mejor para el organismo, recalcando la formulación sin preservantes ni colorantes artificiales que permite el sistema HDS, así como el uso de envases que incorporan el sistema de las tres “R”, reduciendo la cantidad de material usado y la emisión de carbono ligados a la producción y transporte.



**Figura 8.2:** Mapa perceptivo de posicionamiento



Fuente: elaboración propia

### 8.3.3 Estrategia de marca

En Australia, al ser un país angloparlante, la marca Vitamin<sub>2</sub>O funcionaría sin ningún problema y podría ayudar a consolidar el nombre a nivel global pensando en futuras expansiones. Opciones como *Vitamin Water* o *Nutrient Water* ya está registradas por lo que no es factible utilizarlas. La fusión de “Vitamina” y “H<sub>2</sub>O” puede ser aplicado en muchos mercados diferentes, ya que por un lado el símbolo químico para el agua es universal, mientras que la palabra está presente en diferentes idiomas como el inglés, alemán, francés, italiano, portugués, ruso, etc. La palabra vitamina proviene del latín *vita*=vida, y *amina*, término químico. El nombre de la bebida conjuga ambos elementos claves de la bebida, a la vez de ser bastante neutro como para no encasillarlo en un segmento en particular.

Por otro lado, la marca “Guapa”, si bien es un término acuñado en la lengua española, connota una idea de algo nuevo y exótico, muy apreciado

por los australianos. Esto apela no sólo al significado directo de la palabra, sino que a una relativa fácil pronunciación es que la marca, por lo cual no debería sufrir modificaciones. Sin embargo, el nombre Guapa deberá ir siempre acompañado por el concepto *Beauty Drink* comunicando claramente la categoría del producto. A diferencia de Vitamin<sub>2</sub>O, Guapa es un nombre enfocado en un atributo en particular del producto, al mismo tiempo que se centra en un segmento mucho más reducido de consumidores como lo son las mujeres entre 18 y 40 años.

#### 8.3.4 Política de Producto

Actualmente, la empresa produce 4 sabores para el producto Vitamin<sub>2</sub>O en dos formatos diferentes: tamaño individual con una botella de 590cc y tamaño familiar con una botella de 1,5 litros. Cabe destacar que este producto se ha vendido sin el uso de la tapa con tecnología HDS. El producto ya viene mezclado y apela a generar una demanda en una categoría inexistente hasta entonces en el país. A diferencia de lo que ocurre en Chile, y de acuerdo al análisis de competidores efectuado anteriormente, el mercado australiano ya posee actores en la categoría de aguas vitaminizadas. Debido a esto es que el producto Vitamin<sub>2</sub>O no debe ser ofrecido del mismo modo que en Chile, sino que deberá diferenciarse al incluir la tapa HDS y resaltar los atributos saludables que implica el no necesitar preservantes. Para mantener la estrategia de diferenciación y el posicionamiento de producto *premium* se sugiere mantener sólo el formato individual de 590cc., al menos en un comienzo, hasta lograr posicionar el producto.

La incorporación del concepto medioambientalmente amigable con una botella reutilizable desde un comienzo es fundamental para aprovechar el creciente interés por productos más ecológicos. Es así como se sugiere que, además de ofrecer el formato de botella de 590cc, se ofrezca un formato *eco-friendly*, donde a la botella se le suman 3, 4, o 5 tapas extra. En una etapa posterior incluso podría venderse un pack que contenga solamente tapas, sin la necesidad de incluir la botella y el agua.

Guapa, por su parte, se comercializa en una botella de 490cc en tres sabores diferentes, cada uno ligado a un principio activo en particular.

Cabe destacar que tanto para Vitamin<sub>2</sub>O como para Guapa, el diseño del envase en cuanto a forma, color, etiqueta, etcétera es fundamental a la hora de justificar un precio *premium*. Hasta principios del año 2012, el diseño de los productos no lograba comunicar el nivel de diferenciación que debiera. Por un lado la forma del envase no era particularmente llamativa o atractiva, mientras que las etiquetas tapaban prácticamente por completo el interior, no logrando comunicar la idea de pureza, salud y bienestar. De acuerdo al *feedback* obtenido por la empresa desde sus contactos en redes sociales como son Facebook y Twitter, se experimentó un reciente cambio en el diseño modificando por completo la etiqueta. Anteriormente resultaban algo confusas, donde a primera impresión pareciera tratarse de un producto de cuidado capilar, confundiéndose con un envase de crema o shampoo (ver figura siguiente).

**Figura 8.3:** Diseño anterior y actual de Guapa Beauty Drink



Fuente: Wellness Foods S.A.

Una revisión tanto de la botella, la tapa en sí y el diseño de la etiqueta es aconsejable para lograr un posicionamiento adecuado en el mercado australiano. Cabe destacar que el diseño de las etiquetas de Guapa que se ha modificado recientemente, ha logrado comunicar de mejor manera los atributos de belleza, pureza, estilos de vida saludable y bienestar así como el posicionamiento del producto a los consumidores.

Por otro lado, los sabores que actualmente se ofrecen, así como las vitaminas y aminoácidos presentes en la formulación, deberán saber adecuarse al gusto australiano, donde destacan los sabores a granada, piña, mango, y en general la familia de las bayas (*berries*) con sabores como la

zarzaparrilla negra (*blackcurrant*), arándanos y frambuesas. Sumado también a sabores más exóticos propios de las culturas asiáticas como son el litchi (*lychee*), el asaí (*açaí palm*), el té verde y las hierbas en general.<sup>50</sup> Futuras expansiones a otros mercados deberán así mismo tomar en consideración los sabores y gustos preferidos por los consumidores locales.

Cabe destacar la fuerte presencia de asiáticos en el país, por lo que, además de los atributos ofrecidos actualmente en la línea Guapa como: la disminución del porcentaje de grasa gracias a la formulación de Silouette®, combatir el envejecimiento (*anti-aging*) con Luteína y Zeaxantina, y protección de la piel gracias al compuesto Q10 entre otros, la incorporación de efectos blanqueadores en la piel como lo son la arbutina o el ácido kójico<sup>51</sup> podrían llegar a ser un ingrediente muy atractivo (de comprobarse su efectividad y no toxicidad) para lograr conquistar ese segmento.

La introducción de bebidas relajantes o *anti-energéticas* (con creciente demanda en mercados más desarrollados como el estadounidense) se presenta como una buena oportunidad. A diferencia de las bebidas energéticas, las bebidas relajantes están diseñadas para calmar a los consumidores. De acuerdo a IBISWorld, se espera que este segmento de productos se vea beneficiado por la creciente conciencia por la salud, una reacción hacia el estilo de vida hético de muchos profesionales urbanos, y la preocupación pública por el aumento de la violencia basada en el consumo de bebidas alcohólicas.<sup>52</sup>

Si bien el concepto de la tapa HDS logra, por un lado, reducir la cantidad de material usado en las botellas al utilizar el sistema *cold fill*, reutilizar botellas y, desde luego, reciclar posteriormente el plástico utilizado tanto en la tapa como en la botella, existe un aumento en la conciencia medioambiental y una creciente oposición a las botellas plásticas PET. La innovación de botellas plásticas PET basadas en plantas con menor dependencia a recursos no renovables, y menores emisiones de carbono comparado con las botellas plásticas de PET basadas en derivados del petróleo es una respuesta a esta la creciente preocupación del medioambiente por parte de los consumidores.

Todos los productos de la categoría bebidas formuladas están regulados bajo el FSANZ Code. Particularmente bajo el *standard 2.6.2 (non-alcoholic beverages and brewed soft drinks)*, debiendo cumplir con los estándares de composición y requerimientos de etiquetado como son: información del producto en inglés, el nombre del producto, legibilidad (tamaño de letra no inferior a 3mm), fecha de elaboración y caducidad, nombre y dirección del productor o importador, país de origen, condiciones de almacenamiento, e información nutritiva.

En el caso de la clasificación para el país de origen cabe destacar que, de acuerdo a la legislación vigente, existe una regla respecto a la producción australiana. "*Product of Australia*" sólo se puede usar en productos que hayan

---

<sup>50</sup> Raithatha, Carol (2008) "Future Flavours Trends in Soft Drinks".

<sup>51</sup> [www.whiteningcreams.org](http://www.whiteningcreams.org)

<sup>52</sup> IbisWorld, Industry Report C2185, Dec 2011.

sido producidos en Australia y con ingredientes australianos, mientras que “*Made in Australia*” aplica para productos que contienen significantes ingredientes importados.

De acuerdo a las regulaciones australianas, todo alimento envasado debe tener en su envase o envoltorio una tabla con el contenido de ese alimento/bebida en particular, de acuerdo a los seis macro nutrientes. El cuadro de información nutricional provee información acerca de la cantidad de energía (*kilojoules*), proteínas, grasas totales, grasas saturadas, hidratos de carbono disponibles, azúcar, sodio, así como también cualquier otro nutriente al cual se le haga especial alusión (rica fuente de fibra, o alta concentración de calcio).<sup>53</sup> Este requerimiento obligatorio debe además mostrar la información tanto para la porción recomendada así como por cada 100ml para asistir al consumidor. Ver anexo 10 para mayor información donde se expone una tabla con las vitaminas y minerales permitidos para ser adicionados a bebidas formuladas y la cantidad máxima por unidad de referencia (600ml) que puede ser atribuido.

En un comienzo se sugiere comenzar con un número más reducido de sabores, así como con un formato de tamaño único para cada uno de los productos. Dos o tres sabores en el caso de Vitamin<sub>2</sub>O y sólo dos para el caso de Guapa simplificarán tanto la elaboración de los productos, disminuyendo el stock necesario como la creación de canales de distribución.

#### 8.3.5 Política de Precio

Actualmente el mercado australiano de bebidas funcionales tiene un espectro de precios que difiere ampliamente dependiendo del canal de distribución. Es así como productos competidores están ubicados en el rango de los \$AUD 2,23 - 3,88 en los supermercados, mientras que en las tiendas de conveniencia llegan hasta los \$AUD 4,50. Sin embargo, para establecer un precio inicial a público y de acuerdo al posicionamiento propuesto es que los productos debieran estar en el rango superior del espectro actual, con precios equivalentes a competidores actuales como lo son *Glacéau Vitamin Water (500ml)* o *NutrientWater (575ml)*, en torno a los \$AUD3,20 por botella en el caso de los supermercados y en torno a los \$AUD4,20 para el caso de las tiendas de conveniencia. En general los precios están bastante establecidos en el mercado de las bebidas no alcohólicas australiano, por lo que el precio a comercializar, si bien deberá situarse en el rango superior (de acuerdo al posicionamiento establecido en la estrategia), no deberá ser extremo, de modo de captar nuevos clientes quienes podrían desistir de la compra debido a que es un producto nuevo. Teniendo en cuenta que el impuesto GST en Australia es del 10% y que los márgenes usualmente utilizados para este tipo de productos varía desde un 8% para grandes supermercados, 10% para mayoristas, hasta un 20% para almacenes y tiendas de conveniencia, es que el precio de venta por parte de la empresa debiera situarse en torno a los \$AUD 2,65 dólares.

---

<sup>53</sup> FSANZ [www.foodstandards.gov.au](http://www.foodstandards.gov.au)

### 8.3.6 Plaza

El canal de distribución variará dependiendo del punto final de venta. Por un lado se enfocará en la introducción de los productos en gimnasios ubicados en el área céntrica tanto de Sydney como Melbourne en una primera etapa, de una manera más directa con un paquete promocional que incluya folletos educativos referente a los beneficios de los productos para empujar el producto al mercado objetivo. Existen más de 100 canchas de golf en Melbourne y más de 60 en Sydney; un número manejable de puntos de venta para los productos de la empresa. Se proporcionará folletos educativos y *flyers* para cada punto de venta, así como una inducción acerca de los beneficios de producto a los instructores.

Por otro lado, dos distribuidores mayoristas deberán ser seleccionados y supervisados por la oficina de representación para asegurar todos los requerimientos relacionados con la estrategia de marketing. Por esta vía es que se llevará el producto al cliente final de canales masivos, como los son supermercados y cadenas de tiendas de conveniencia. Esta distribución sería demasiado compleja de realizar directamente.

Debido a que los actores principales de la industria tienen productos en prácticamente todos los segmentos, así como también compiten en las aguas embotelladas y jugos, son capaces de proveer a las grandes cadenas de retail con una amplia gama de bebidas. Gracias a ello logran mantener su posición de actores dominantes de la industria de las bebidas no alcohólicas con un alto poder de negociación frente a los clientes, haciendo más difícil el ingreso al retail masivo.

El retail masivo, como lo son las grandes cadenas de supermercados, es un canal menos importante para el segmento de las bebidas funcionales que para las bebidas carbonatadas y jugos. Las tiendas de conveniencia y pequeños almacenes representan una mayor porción de las ventas. En una siguiente etapa, la empresa deberá abordar las tiendas especializadas de deporte, nutrición y salud para una posible distribución, así como introducir una tienda *on-line* manejada por la oficina de representación.

### 8.3.7 Promoción

De acuerdo a lo que ya se mencionó anteriormente en la estrategia de entrada, la participación en la feria de alimentos y bebidas más importante de Australia cada año será una de las actividades más importantes para promover no sólo los productos, sino que también la tecnología de la tapa en sí, creando oportunidades para desarrollar relaciones.

Una campaña enfocada en promover el consumo de los productos en ciertos establecimientos vinculados a estilos de vida saludables, como son gimnasios y centros deportivos, así como parques y playas, ayudará no sólo a promover el consumo del producto, sino que vincularlo al bienestar. Un enfoque central será comunicar los beneficios para la salud, haciendo énfasis en los principios activos de las vitaminas y aditivos así como la baja cantidad o incluso ausencia de sodio y azúcar vinculados con la obesidad. Una clara comunicación, no sólo de los beneficios para el organismo sino que

de las ventajas medioambientales de la tecnología HDS, será fundamental para lograr posicionar al producto, siguiendo con la estrategia de diferenciación.

Como parte de la campaña de promoción se sugiere incorporar el sorteo de premios relacionados con el estilo de vida saludable entre los consumidores, como puede ser la anualidad de un gimnasio o el uso de ciertas instalaciones deportivas. Para registrar a los participantes, los consumidores deberán visitar una página web desarrollada especialmente para registrar la compra del producto, así como revisar información acerca de los productos y sus beneficios.

#### 8.4) Medición de desempeño

##### 8.4.1 Objetivo

Los productos ofrecidos por la empresa, debido a su novedoso sistema de tapa HDS, abren una nueva categoría de productos funcionales sobre todo en el área de los *nutricosméticos* con Guapa. Lejos de introducir un nuevo competidor en las bebidas no alcohólicas, Vitamin<sub>2</sub>O y Guapa deberán ganar una participación de mercado entre los consumidores preocupados por el bienestar y la salud, la que se deberá intentar elevar en el tiempo. Un objetivo de mediano plazo puede ser el de llegar a tener una participación en torno al 0,5% mercado de aguas embotelladas al cabo de tres años, y desde ahí seguir creciendo a tasas menores en torno al 25%. El objetivo es establecido tomando en cuenta la participación actual de las diferentes marcas en el sector de bebidas funcionales en Australia, tales como *Glacéau Vitamin Water* (2,9% en su cuarto año en el mercado) y *Nutrient Water* (llegando a tener el 1,1% del mercado el año 2010). Cabe destacar que Nutrient Water logró el 0,5% en su cuarto año con un producto completamente nuevo. Hoy en día el tipo de producto ya está instaurado en el mercado por lo que el esfuerzo por educar al consumidor no es tan relevante como lo fue en un principio para Nutrient Water. Ver tabla 8.3 con proyecciones de mercado, tabla 8.4 con participación histórica de competidores y tabla 8.5 con proyecciones de ventas.

**Tabla 8.3:** Proyección de mercado

Agua Embotellada						
Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Litros Off-trade (miles)	942.000	1.043.900	1.072.700	1.108.800	1.144.500	1.159.900

Fuente: Euromonitor International, Bottled Water in Australia, Feb 2012

**Tabla 8.4:** Participación histórica de competidores

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<i>Nutrient Water</i>	0,04%	0,1%	0,3%	0,5%	0,9%	1,1%	0,5%
Tasa crecimiento anual		150%	200%	66,67%	80%	22,22%	-54,55%
<i>Glacéau Vitamin Water</i>				0,7%	1,9%	2,4%	2,9%
Tasa crecimiento anual					171,43%	26,32%	20,83%

Fuente: Euromonitor International, Bottled Water in Australia, Feb 2012



### 8.4.2 Participación de mercado

Cabe destacar el hecho que la categoría de aguas funcionales fue introducida al mercado australiano con la incursión de *Nutrient Water* el año 2005, y fuertemente potenciada luego del ingreso de *Glacéau Vitamin Water* el año 2008. Debido a esto es posible que el crecimiento de la participación por parte de la empresa debiera ser bastante significativo después del primer año, logrando tener niveles mayores a los que en su minuto tuvo *Nutrient Water*, debido a que tuvo que crear una nueva categoría. De este modo, los productos de un nuevo actor parten con una demanda establecida de productos funcionales. Las proyecciones de participación resultan bastante conservadoras teniendo en cuenta que *Nutrient Water* es una compañía bastante similar nacida como *start-up* en Australia hace 7 años con una inversión inicial de \$AUD90.000.<sup>54</sup>

**Tabla 8.5:** Proyección de ventas

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Participación proyectada	0,05%	0,3%	0,48%	0,6%	0,72%
Tasa crecimiento de participación anual		500%	60%	25%	20%
Litros participación (miles)	517,5	3.218,1	5.322,2	6.867	8.351,3
Tapas equivalente (botellas 590cc)	877.034	5.454.407	9.020.746	11.638.983	14.154.712

Fuente: elaboración propia

Las ventas de Vitamin<sub>2</sub>O y Guapa serán medidas por el volumen de ventas cada tres meses y se compararán con el crecimiento de la industria y subsectores más específicos como son las bebidas funcionales. El nivel de penetración será medido de acuerdo al incremento en el número de puntos de venta en los que los productos tengan presencia.

### 8.4.3 Reconocimiento de marca

La relación con administradores de los gimnasios y tiendas, además de sus empleados, será clave para obtener información. Se deberán realizar encuestas periódicas con el fin de recibir un *feedback* constante. La página web será una poderosa herramienta (tal como se ha constatado en las operaciones de la empresa en Chile) para monitorear el reconocimiento de la marca; información que permitirá enfocarse en otros sectores (tanto geográficos como demográficos) o bien reforzar áreas en donde el producto ya haya logrado cierto grado de éxito.

<sup>54</sup> Ernst&Young Australia, Entrepreneur of the Year, 2012. [www.eoy.ey.com.au](http://www.eoy.ey.com.au)



## 8.5) Análisis financiero

El análisis financiero se realizará con un horizonte de 5 años, debido a la constante innovación en la industria de los bebestibles y cambios en los patrones de demanda provocados por cambios en los consumidores muchas veces relacionados a modas. Además, cabe destacar el dinamismo propio de la industria con nuevas propuestas generadas regularmente por los diferentes actores. Para la construcción de los flujos de caja se ha utilizado la proyección de ventas (ver sección 8.4.2), precios de venta determinados en la sección 8.3.5 del marketing mix, y la determinación de costos (ver sección 8.5.1). La tasa de descuento utilizada es la que la empresa ha usado para la evaluación de sus proyectos de internacionalización hacia los mercados del continente americano que corresponde al 15% (tasa propuesta por los ejecutivos de la empresa como mínima para evaluar un proyecto) y una inversión en capital de trabajo del 15% de las ventas de acuerdo a lo utilizado por la empresa en la actualidad.

### 8.5.1 Determinación de los costos de producción

Los costos de producción para el producto en formato de consumo final RTD (*Ready to drink*) incorporan, por un lado, la tapa en sí importada desde Chile y por otro la fórmula, y su respectivo envasado, los envases, etiquetas, embotellado y distribución subcontractados en Australia.

En principio las tapas serían transportadas vía aérea, debido al bajo volumen inicial con un costo asociado por unidad cercano a los 8 centavos de dólar australiano. Los costos por vía marítima son aproximadamente 13 veces menores, con un valor aproximado de 0,6 centavos de dólar australiano. Mayores costos de producción en el futuro podrían ser amortizados cambiando el tipo de flete desde el aéreo al marítimo. El formato de envío es el de cajas de cartón con un contenido de 1.224 tapas y un peso bruto de 14 kilos. Cifra que nos da un aporte de aproximadamente 11,5 gramos por tapa y un costo por flete asociado de 8 centavos de dólar australiano incluyendo el seguro y las tasas y fletes asociados.

El detalle de los costos está expresado en la tabla 8.6 a continuación.

**Tabla 8.6:** Costos de producción e inversión en Australia

Inversiones	Cantidad	Precio unitario (\$AUD)	Total (\$AUD)
Computadores, servidores, art. oficina	Gl.	-	10.000
Camioneta	2	40.000	80.000
<b>TOTAL</b>			<b>90.000</b>

**Tabla 8.6:** Costos de producción e inversión en Australia (*continuación*)

Costos Fijos	Cantidad	Precio Unitario (\$AUD)	Total (\$AUD)
Arriendo oficina	1	60.000	60.000
Arriendo bodega	1	50.000	50.000
Sueldo ejecutivos	2	110.000	220.000
Sueldo ejecutivos locales	3	85.000	255.000
Sueldo secretaria	1	25.000	25.000
Sueldo fuerza venta	3	65.000	195.000
Sueldo adm. bodega	1	35.000	35.000
Servicios básico y combustible	12	900	10.800
Servicios contables y legales	1	15.000	15.000
Patentes comerciales	1	100	100
Gastos representación	12	1.000	12.000
Imprevistos	12	300	3.600
Exigencias legales	1	5.000	5.000
Pasajes aéreos	8	2.000	16.000
<b>TOTAL</b>			<b>902.500</b>

Costos Variables	Valor (\$AUD)	Total (\$AUD)
Tapa (FOB)		0,202
Transporte	5,95/kg	0,068
Seguro	0,8%	0,002
Tasa puerto y flete Sydney	2,9%	0,008
Botella PET 590cc		0,168
Etiqueta		0,119
Vitaminas/saborizantes/etc.		0,132
Embotellado y embalaje		0,152
Pérdidas / mermas		0,026
Marketing / promoción en general		0,58
Bodega/Logística	9%	0,077
Distribución	19%	0,162
<b>TOTAL</b>		<b>1,695</b>

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior, la inversión inicial es bastante baja debido a que la producción será realizada por un lado en Chile, o bien subcontratada. Para el caso de los costos fijos, cabe señalar que el mayor costo lo representan las remuneraciones.

### 8.5.2 Determinación de flujos del proyecto, VAN y TIR

En la tabla 8.7 se presenta el detalle de los flujos de caja para la comercialización de aguas funcionales en el mercado australiano con un horizonte de 5 años. La tabla se basa en la información de costos e inversiones, así como proyección de ventas y precios definidos anteriormente. Dentro de los supuestos antes mencionados se consideró un período de introducción del producto con una participación inicial del 0,05% pero con ventas que posteriormente se elevan significativamente hasta alcanzar tasas de crecimiento cercanas al 20% para el quinto año.

El gasto en marketing propuesto es equivalente al 21,7% de las ventas, considerando el estándar de la industria en Australia.<sup>55</sup> Valor similar al 23% utilizado por la empresa en sus operaciones en la actualidad. Si bien es un valor bastante alto, una fuerte inversión es fundamental para lograr posicionar el producto en la categoría, teniendo en cuenta que es una marca desconocida y que deberá conquistar parte de la demanda que hoy en día mantienen los actores locales. Asimismo, la necesidad de comunicar efectivamente la incorporación de la tecnología HDS y los beneficios asociados que tiene. El marketing asociado al proceso de introducción tiene un aporte extraordinario de dos millones de dólares los dos primeros años, vinculados a eventos de lanzamiento, participación en ferias, publicidad en puntos de venta, etc.

La depreciación de los activos fijos correspondiente a los vehículos y computadores, se realizará de manera acelerada de acuerdo a la legislación vigente en Australia.<sup>56</sup> Una tasa de descuento del 40% con una vida útil de 4 años para los computadores, mientras que una vida útil de 8 años y una tasa de descuento del 15% para el año inicial y de un 22,5% para los siguientes para el caso de los vehículos. Debido a que el horizonte de evaluación es de 5 años se considera un valor residual equivalente a \$AUD 12.265 al cabo de los 5 años para cada vehículo. Valor calculado en base a la depreciación acumulada de un vehículo comercial cuyo valor inicial es de \$AUD 40.000 de acuerdo a la tasa de descuento vigente. El valor residual calculado es levemente inferior al valor comercial de un vehículo de las mismas características con 4 años de uso (\$AUD 13.500).<sup>57</sup>

El precio de venta de los productos, de acuerdo a lo determinado en la sección 8.3.5, es de \$AUD 2,65, disminuyendo a 2,60; y 2,55 para los años siguientes de acuerdo a mayores niveles de competencia y posibles nuevos actores en la industria.

Las tablas siguientes muestran la estimación del capital de trabajo, los flujos de caja proyectados para un horizonte de 5 años y sus respectivos VAN y TIR.

---

<sup>55</sup> IbisWorld, Industry Report C2186 Sep 2011.

<sup>56</sup> [www.ato.gov.au](http://www.ato.gov.au) "Guide to depreciating assets 2011".

<sup>57</sup> [www.discountusedcars.com.au](http://www.discountusedcars.com.au)

**Tabla 8.7:** Capital de trabajo calculado mediante el método de déficit acumulado máximo

Item	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
+ Ingresos	0	0	15,9	27,0	46,0	73,5	110,3	165,4	248,1	359,8	521,7	756,4
- Costos												
- Variables			-10,2	-17,3	-29,4	-47,0	-70,5	-105,8	-158,7	-230,1	-333,6	-483,7
- Fijos	-75,2	-75,2	-75,2	-75,2	-75,2	-75,2	-75,2	-75,2	-75,2	-75,2	-75,2	-75,2
- Marketing lanzamiento	-300	-500	-350	-250	-200	-200	-100	-100				
<b>= Déficit</b>	<b>-375,2</b>	<b>-575,2</b>	<b>-419,5</b>	<b>-315,5</b>	<b>-258,6</b>	<b>-248,7</b>	<b>-135,5</b>	<b>-115,6</b>	<b>14,2</b>	<b>54,5</b>	<b>112,8</b>	<b>197,4</b>
<b>= Déficit Acumulado</b>	<b>-375,2</b>	<b>-950,4</b>	<b>-1.369,9</b>	<b>-1.685,4</b>	<b>-1.944,0</b>	<b>-2.192,7</b>	<b>-2.328,2</b>	<b>-2.443,7</b>	<b>-2.429,5</b>	<b>-2.375,0</b>	<b>-2.262,2</b>	<b>-2.064,7</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8.8:** Flujos de caja proyectados

Item	Año					
	0	1	2	3	4	5
+ Ingresos		2.324,1	14.181,5	23.453,9	29.679,4	36.094,5
- Costos						
- Variables		-1.486,4	-9.243,9	-15.288,0	-19.725,3	-23.988,9
- Fijos		-902,5	-902,5	-902,5	-902,5	-902,5
- Marketing lanzamientos		-2.000	-2.000			
- Depreciación		-16,0	-17,7	-13,3	-10,1	-8,4
<b>= Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>-2.080,7</b>	<b>2.017,3</b>	<b>7.250,1</b>	<b>9.041,5</b>	<b>11.194,7</b>
- Impuestos (30, 29, 29, 28, 28%)		0	-585,0	-2.102,5	-2.531,6	-3.134,5
<b>= Utilidad Después de Impuestos</b>		<b>-2.080,7</b>	<b>1.432,3</b>	<b>5.147,6</b>	<b>6.509,9</b>	<b>8.060,2</b>
+ Depreciación		16	17,7	13,3	10,1	8,4
<b>= Flujo de Caja Operacional</b>		<b>-2.064,7</b>	<b>1.450,0</b>	<b>5.160,9</b>	<b>6.520,0</b>	<b>8.068,6</b>
- Inversiones						
+ Valor Residual						24,5
- Capital de Trabajo	-2.443,7	-				2.443,7
- Otros activos fijos	-90					
<b>= Flujo de Capitales</b>	<b>-2.533,7</b>					<b>2.468,2</b>
<b>= Flujo de Caja</b>	<b>-2.533,7</b>	<b>-2.064,7</b>	<b>1.450,0</b>	<b>5.160,9</b>	<b>6.520,0</b>	<b>10.536,8</b>
<b>= Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>-2.533,7</b>	<b>-4.598,4</b>	<b>-3.148,4</b>	<b>2.012,5</b>	<b>8.532,5</b>	<b>19.069,3</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8.9:** Resultados evaluación

Tasa de descuento 15%	Valor
VAN (\$AUD) '000	9.127
TIR	60%
Recuperación de la inversión (años)	3

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados del VAN, la internacionalización de la empresa al mercado australiano parece ser una buena idea, siendo éste positivo aún con una tasa de descuento mayor como la utilizada por Corfo para emprendimientos de innovación, que es del orden del 25% (\$AUD 5.508.000).<sup>58</sup> La tasa interna de retorno del orden del 60% en línea con el bajo nivel de inversión inicial de acuerdo al modo de entrada seleccionado. Sin embargo, antes de tomar una decisión es necesario sensibilizar las distintas variables y analizar el posible impacto que ellas pudiesen tener.

Se sensibilizarán los resultados calculando el VAN y TIR para los flujos de caja modificándolos de manera arbitraria en un 25% tanto para un escenario positivo como negativo, algunas variables importantes como lo son: el número de unidades vendidas, la inversión en marketing de lanzamiento, y los costos de insumos.

**Tabla 8.10:** Variación unidimensional en número de unidades vendidas

Escenario	VAN (miles de dólares)	TIR	Recuperación inversión (años)
125% ventas	13.033	76%	3
100% ventas	9.127	60%	3
75% ventas	5.221	43%	4
42,7% ventas	0	15%	5

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8.11:** Variación unidimensional en inversión de marketing lanzamientos

Escenario	VAN (miles de dólares)	TIR	Recuperación inversión (años)
Marketing lanzamiento \$AUD 1,5 mm	9.830	66%	3
Marketing lanzamiento \$AUD 2 mm	9.127	60%	3
Marketing lanzamiento \$AUD 2,5 mm	8.424	55%	3
Marketing lanzamiento \$AUD 7,89 mm	0	15%	5

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8.12:** Variación unidimensional en precio venta

Escenario	VAN (miles de dólares)	TIR	Recuperación inversión (años)
Precio venta escenario positivo 125%	20.558	103%	3
Precio venta escenario propuesto 100%	9.127	60%	3
Precio venta escenario negativo 75%	-2.639	-2%	
Precio venta mínimo aceptable 80,4%	0	15%	5

Fuente: Elaboración propia

<sup>58</sup> [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)

**Tabla 8.13:** Variación unidimensional en costos de insumos

Escenario	VAN (miles de dólares)	TIR	Recuperación inversión (años)
Costos escenario positivo 75%	12.573	74%	3
Costos escenario propuesto 100%	9.127	60%	3
Costos escenario negativo 125%	4.776	41%	4
Costos máximos aceptable 155%	0	15%	5

Fuente: Elaboración propia

De las tablas anteriores podemos ver que cambios en escenarios tanto positivo como negativo respecto a la situación base propuesta varían significativamente el resultado de la operación. Es así como variaciones del precio de venta, hacen variar considerablemente los resultados del VAN. Sin embargo cabe destacar que para el caso de un escenario desfavorable en el número de unidades vendidas aún sigue siendo un negocio bastante rentable. Del mismo modo un aumento en la inversión de marketing para los lanzamientos si bien influye el resultado, mantiene resultados positivos. Un aumento en el costo de los insumos influye en la rentabilidad, sin embargo sólo un aumento de más de 55% en relación a el escenario propuesto termina en un resultado negativo.

Sin duda la variable precio de venta es la que más influye en la sensibilización del resultado. Cabe destacar que incluso en escenarios negativos simultáneos para el volumen de venta, costos de los insumos, y para la inversión en marketing de lanzamientos (manteniendo sólo el precio en el valor original) aún es rentable el negocio con un VAN de \$AUD1.097.000 y una TIR de 21%.

De acuerdo al estándar de la industria en Australia, una inversión en marketing en torno al 21,7% de las ventas resultaría adecuada, teniendo en cuenta que existe una inversión extraordinaria para lanzamiento de 2 millones de dólares australianos para cada uno de los dos primeros años. Monto utilizado en el rubro para lanzamientos de nuevos productos de acuerdo a lo señalado por el departamento de estudios de Tapa Company S.A. Además, dado que en el mercado a ingresar la categoría de aguas funcionales está vigente desde hace ya 7 años, el esfuerzo por educar al consumidor no debiera ser tan significativo como en el caso chileno. La necesidad de un aumento tan importante en la inversión en marketing se ve muy poco probable.

Por otro lado, el proyecto mejora considerablemente al reducir la inversión de marketing, o aumentando el nivel de ventas. Resultando altamente atractivo en el escenario de no necesitar tal nivel de inversión asociados a lanzamientos, o bien con niveles de *market share* más optimistas y no tan conservadores como en el modelo propuesto.

## 9) Conclusiones y Recomendaciones

De acuerdo al objetivo planteado respecto a la selección de un mercado, se ha propuesto un modelo de internacionalización con una metodología replicable para futuras expansiones. El presente estudio puede ser utilizado como una guía frente a futuras oportunidades donde se pueda seguir un método de evaluación abarcando la determinación del potencial de diferentes mercados y sus respectivos riesgos análisis de mercado incluyendo la competencia local, así como un análisis interno de la compañía.

La estrategia de entrada para el mercado australiano en una modalidad mixta entre exportación directa y la subcontratación de producción local resulta ser la más adecuada de acuerdo a la realidad de la empresa. Esta modalidad ofrece un nivel alto de control sin la necesidad de incurrir en grandes inversiones iniciales. Permite de esta manera realizar mayores inversiones en un futuro en la medida que el negocio lo requiera de acuerdo a mayores volúmenes de venta, donde una producción completamente propia pueda resultar más rentable sin aumentar el riesgo.

De acuerdo a lo establecido en el análisis estratégico de la empresa, una estrategia de diferenciación es la más adecuada, posicionando al producto en un segmento *premium*. Existe un gran potencial no sólo dentro de la categoría de aguas funcionales, sino que también en otras industrias tales como antibióticos, probióticos y suplementos alimenticios, que deberá ser estudiado una vez logrado un volumen estable en el mercado. Posibles aplicaciones en el área militar con raciones de combate, así como en el área del deporte aventura con funciones potabilizadora, deben ser estudiadas, logrando así diversificar el uso de la tecnología.

En el ámbito de las aguas funcionales, la inclusión de ingredientes tales como fibra, sorbitol y enzimas digestivas pueden ampliar la gama de productos ofrecidos, potenciando la imagen saludable del agua a la vez de ayudar el bienestar digestivo.

Por otro lado, la baja tasa de natalidad que presenta Australia (1,89 hijos por mujer, o bien 12,33 nacimientos por cada 1000 habitantes)<sup>59</sup>, hace prever una gran población de adultos de tercera edad para el mediano plazo. Esta población aumentará la demanda por productos dedicados exclusivamente para adultos mayores relacionados con la salud y alimentos con propiedades específicas.

El análisis financiero arroja que el proyecto es rentable en base a los supuestos establecidos. Aún con escenarios más pesimistas en cuanto al volumen de ventas el resultado sigue siendo bastante atractivo. Inversiones mayores a las estipuladas en marketing son poco probables, por lo que, con un buen manejo en el capital de trabajo respecto a plazos de cobros y pagos, el proyecto debiera resultar viable.

---

<sup>59</sup> Australian Bureau of Statistics, [www.abs.com.au](http://www.abs.com.au) / CIA World Factbook, [www.cia.gov](http://www.cia.gov)

Debido a que existe una diferencia entre la tasa impositiva para las utilidades de una empresa en Chile y en Australia (20% *versus* 28%) y teniendo en cuenta el tratado de libre comercio, y el convenio para eliminar la doble tributación entre Chile y Australia, es que una vez que el proyecto esté en funcionamiento, posibles variaciones a los valores de la tapa a exportar pueden ser introducidos a modo de optimizar las utilidades globales.

Las ventajas competitivas de la empresa son perfectamente explotables en el mercado australiano, teniendo en cuenta la creciente demanda por productos saludables que mejoren el bienestar del consumidor. Si bien el modo de entrada puede resultar más lento que otras opciones, el mayor control respecto a la marca y la propiedad intelectual del diseño HDS junto con la menor inversión inicial lo compensarán con creces.

Por las razones anteriormente expuestas es que se recomienda una expansión internacional de la empresa Tapa Company S.A. al mercado australiano utilizando en conjunto la exportación directa y la subcontratación de producción local.



## 10) Bibliografía y Referencias

- Asay, Josh (2010) "Manufacturing Juices and Other Acidic Beverages – What Pasteurization Process is Right For You?"
- Cavusgil, S.T., Kiyak, T. and Yeniyurt, S. (2004) "Complementary approaches to preliminary foreign market opportunity assessment: Country clustering and country ranking", *Industrial Marketing Management*, 33, 7, pp.607-617;
- Cespedes, F. and Corey, R. (1990) "Managing Multiple Channels" *Business Horizons*, July 1990 p.67-77;
- Ghemawat, P. (2001) "Distance still matters", *Harvard Business Review*, September, pp.2-11;
- Ghemawat, P. and Rivkin, J. (2006) "Creating Competitive Advantage" *Harvard Business Review*, February 2006;
- Grant, R. (2010) "Contemporary Strategy Analysis" 7th Edition, Part II, Chapter 3: "Industry Analysis: The Fundamentals";
- Kumar, N. (2004) "From Declining to Growing Distribution Channels" en *Marketing as a Strategy*, Chapter 4, Harvard Business School Press;
- Lambert, D. and Knemeyer, M. (2004) "We're in this together" *Harvard Business Review*, December 2004, p.114-122;
- Osland, G., Taylor, C. and Zou, S. (2001) "Selecting international modes of entry and expansion", *Marketing Intelligence & Planning*, 19, 3, pp.153-161;
- Pearson, M. (2001) "Ten Distribution Myths" p.17-23;
- Rodriguez, P., Uhlenbruck, K. and Eden, L. (2005) "Government corruption and the entry strategies of multinationals", *The Academy of Management Review*, 30, 2, pp.383-396;

### Referencias:

1. Euromonitor International, "Global Functional Drinks Opportunities" Feb2010
2. Euromonitor International, "Bottled Water Australia" May 2011
3. Euromonitor International, "Bottled Water 2011: Building a Rebound in Growth"
4. World Health Organization, "Obesity and Overweight factsheet No. 311" Mar 2011
5. Business Insights, Trends in Weight Management 2011, "Opportunities in functional food and dietary supplements for weight management and weight loss"
6. Platipak Holdings Inc., <http://www.plastipak.com>, PET Hot Fill Solution, 2011
7. Grant, R. (2010) "Contemporary Strategy Analysis" 7th Edition, Part II, Chapter 3: "Industry Analysis: The Fundamentals"
8. Hoskisson, Hitt and Ireland, "The Internal Organization"
9. Euromonitor International, Database 2010
10. International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, Oct 2010
11. Banco Mundial, indicadores de desarrollo mundial, nov 2011

12. Euromonitor International, Database 2010
13. Banco Mundial, <http://data.worldbank.org/indicator/PA.NUS.PPPC:RF>
14. World Health Organization, <http://apps.who.int/bmi/index.jsp>
15. Doing Business, <http://www.doingbusiness.org>
16. Transparencia Internacional, <http://www.transparency.org>
17. Banco Mundial, <http://databank.worldbank.org>
18. Herfindhal-Hirschmann Index, <http://justice.gov/atr/public/guidelines/hmg-2010.html#4b>
19. Euromonitor International, Industry Overview, May 2011
20. Euromonitor International, Database 2010
21. Euromonitor International, "Fortified/Functional Beverages Japan", Aug 2011
22. World Health Organization, "Physical Activity and Health in Europe: evidence for action", visualizado el 9 de diciembre
23. IGD Reasearch 2010
24. Euromonitor International, Database 2010
25. Euromonitor International, "Business Environment Australia", 2011
26. Gobierno de Australia, Australian Bureau of Statistics, <http://www.abs.gov.au/ausstats>
27. Datamonitor, "Soft Drinks in Australia" May 2011
28. Euromonitor International, "Bottled Water Australia" May 2011
29. Euromonitor International, "Fortified/Functional Beverages Austrlia", Nov 2011
30. Euromonitor International, "Health and Wellness in Australia", Nov 2011
31. IbisWorld, Industry Report C2185, Dec 2011
32. IbisWorld, Industry Report C2186, Sep 2011
33. Gobierno de Australia, Australian Bureau of Statistics, <http://www.abs.gov.au/ausstats>
34. MarketLine, Australia In-depths insights, Aug 2012. [www.marketline.com](http://www.marketline.com)
35. CSIRO, "Portfolio Budget Statements", 2012-2013, [www.csiro.au](http://www.csiro.au)
36. Gobierno de Australia, Australian Bureau of Statistics, <http://www.abs.gov.au/ausstats>
37. Banco Mundial, <http://databank.worldbank.org>; Doing Business, <http://www.doingbusiness.org>
38. Transparencia Internacional, <http://www.transparency.org>
39. Gobierno de Australia, The Treasury , <http://www.treasury.gov.au>
40. Euromonitor International, Industry Overview, May 2011
41. IbisWorld, Industry Report G5111, Dec 2011
42. IbisWorld, Industry Report G5112, Sep 2011
43. ABWI, "A guide for entry into the bottled water industry" 2010, [www.bottledwater.org.au](http://www.bottledwater.org.au)
44. Servicio de Impuestos Internos, [http://www.sii.cl/pagina/jurisprudencia/convenios/chile\\_australia.pdf](http://www.sii.cl/pagina/jurisprudencia/convenios/chile_australia.pdf); Gobierno de Australia, The Treasury , <http://www.treasury.gov.au>
45. ABWI, [www.bottledwater.org.au](http://www.bottledwater.org.au)
46. ProChile, Oficina Comercial Sydney, "Como hacer negocios en Australia", 2011
47. Fine Food Australia, <http://finefoodaustralia.com.au>
48. IbisWorld, <http://ibisworld.com.au>
49. [www.creefox.com](http://www.creefox.com), Nilewed.

50. Raithatha, Carol (2008) "Future Flavours Trends in Soft Drinks"
51. <http://www.whiteningcreams.org>
52. IbisWorld, Industry Report C2185, Dec 2011
53. FSANZ, Food Standards Australia New Zealand, <http://www.foodstandards.gov.au/foodstandards/foodstandardscode.cfm>
54. Ernst&Young Australia, Entrepreneur of the year, 2012. [www.eoy.ey.com.au](http://www.eoy.ey.com.au)
55. IbisWorld, Industry Report C2186, Sep 2011
56. Gobierno de Australia, Australian Taxation Office, <http://www.ato.gov.au>, "Guide to depreciating assets 2011"
57. [www.discountusedcars.com.au](http://www.discountusedcars.com.au)
58. Corporación de Fomento de la Producción, <http://www.corfo.cl>
59. Gobierno de Australia, Australian Bureau of Statistics, <http://www.abs.gov.au/ausstats>; CIA World Factbook, <http://www.cia.gov>

Páginas Web:

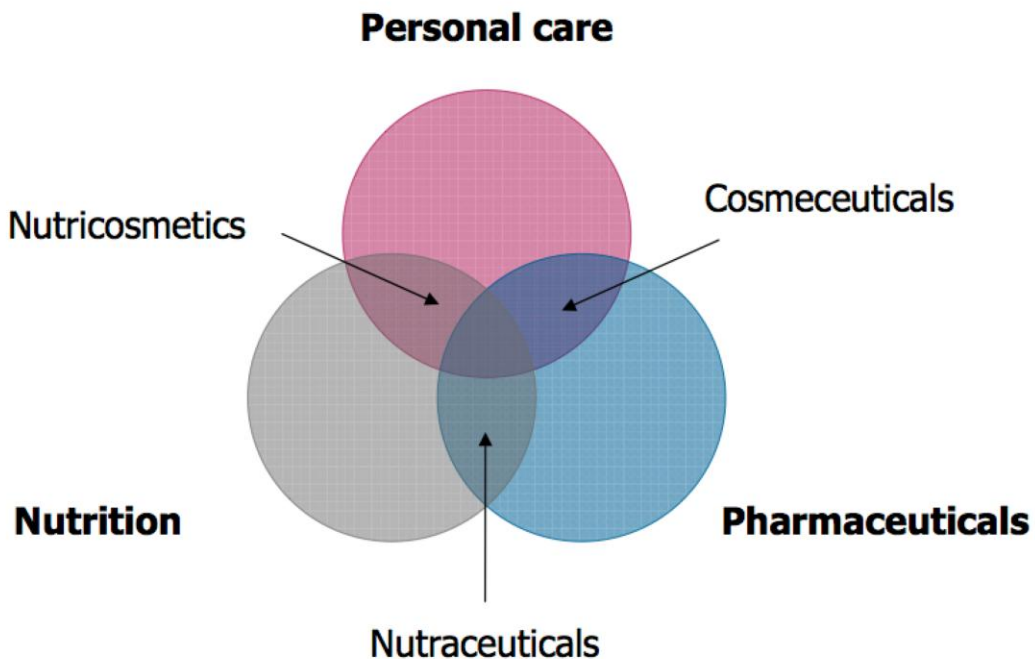
1. Aldi, <http://www.aldi.com.au>
2. American Nutraceutical Association [http://www.ana-jana.org/nut\\_info\\_details.cfm?NutInfoID=4](http://www.ana-jana.org/nut_info_details.cfm?NutInfoID=4)
3. BP Express, <http://www.bp.com.au>
4. Caltex, <http://www.caltex.com.au>
5. Coles, <http://www.coles.com.au>
6. Glaceáu Vitamin Water, <http://www.coca-cola.com.au>
7. Gobierno de Australia, Australian Sports Commission, <http://www.ausports.gov.au>
8. Independent Grocers of Australia, <http://www.iga.net.au>
9. Invetech, <http://www.invetech.com.au>
10. Nutrient Water, <http://www.nutrientwater.com.au>
11. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, <http://www.fao.org/documents/en/docrep.jsp>
12. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OECD Statistics [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
13. Organización Mundial de la Salud, [http://www.euro.who.int/\\_data/assets/pdf\\_file/0011/87545/E89490.pdf](http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0011/87545/E89490.pdf)
14. ProChile, <http://rc.prochile.gob.cl/estadistics/search/exportaciones>  
ProChile, Oficina comercial Sydney, "Como establecer su empresa en Australia" (2011) [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)
15. Statistics Bureau of Japan, 2001, Survey on Time Use and Leisure Activities, visualizado el 9 de diciembre 2011 [www.stat.go.jp/english/](http://www.stat.go.jp/english/)
16. The Tapa Company, <http://www.tapacompany.com>
17. Wellness Foods, <http://www.wellnessfoods.cl>, <http://www.vitamin2o.com>, <http://www.tomaguapa.com>
18. WF Media, <http://www.foodprocessing.com.au/articles/32128-Cold-aseptic-filling>
19. Woolworths, <http://www.woolworths.com.au>
20. 7 eleven, <http://www.7eleven.com.au>

## 11) Anexos

### Anexo 1: Definición Nutracéutico y Nutricosmético

De acuerdo a la *American Nutraceutical Association*, *nutracéutico* es una combinación de las palabras nutrición y farmacéutico acuñada en 1989 por el doctor Stephen DeFelice, fundador de la Fundación para la Innovación en Medicina (FIM) en Cranfor, New Jersey. De acuerdo a DeFelice, un nutracéutico es cualquier sustancia que es alimento o parte de un producto alimenticio que provee beneficios médicos, incluyendo la prevención o tratamiento de una enfermedad. Estos productos pueden variar desde un nutriente aislado o suplementos dietéticos, hasta alimentos genéticamente diseñados y alimentos procesados tales como cereales, sopas y bebidas.<sup>60</sup>

*Nutricosméticos*, por su parte, son productos formulados especialmente con fines de belleza. Normalmente en forma de pastillas, tabletas o suplementos alimenticios, ayudan a fortalecer las funciones de la piel.



Fuente: Kline & Company 2008

<sup>60</sup> [http://www.ana-jana.org/nut\\_info\\_details.cfm?NutInfoID=4](http://www.ana-jana.org/nut_info_details.cfm?NutInfoID=4)

## Anexo 2: Diagrama e imágenes diseño y funcionamiento tapa HDS

La tapa diseñada por la empresa tiene 4 elementos plásticos más dos sellos de aluminio:

- Una tapa de seguridad con un anillo plástico que debe romperse para retirarla, evitando así que la boquilla descienda accidentalmente.
- Una boquilla deportiva con un punzón incorporado en su base que rompe el sello de aluminio al ser empujada hacia abajo.
- Un cuerpo principal con rosca estándar utilizable en cualquier botella con un cilindro en su interior que al ser sellado en su cara inferior y bajo la boquilla genera una cámara hermética que aloja los solventes.
- Un punzón auxiliar que rompe el segundo sello al ser empujado por el punzón de la boquilla.



### Corte transversal esquemático:



Fuente: Elaboración propia

### Modo de empleo:

- 1) Girar la capucha hacia la izquierda rompiendo el sello de seguridad y retirar.
- 2) Empujar la boquilla hacia abajo para dispensar el contenido dentro de la botella.
- 3) Manteniendo la boquilla abajo, agitar vigorosamente.
- 4) Levantar la boquilla y consumir



Fuente: [www.tomaguapa.com](http://www.tomaguapa.com)



Fuente: Elaboración propia

Imagen tapa en proceso de ensamblaje y una vez sellada la cámara hermética.



### **Anexo 3: Proceso de embotellado *Cold Fill* v/s *Hot Fill***

Existen dos procesos diferentes que se usan generalmente para el embotellado de líquidos. Difieren principalmente en el modo de esterilizar el envase. Por un lado, en el proceso *Cold Fill* o *Aseptic Fill* los envases son lavados previo a la incorporación del líquido a temperatura ambiente sin un túnel de pasteurización o llenado en caliente.<sup>61</sup>

Básicamente existen dos procesos para la esterilización tipo *Cold Fill*: en seco y húmeda, cada cual con sus ventajas y desventajas.

En el proceso húmedo, los envases son esterilizados usando ácido peracético ( $C_2H_4O_3$ ) y vapor de agua. La solución vaporosa de la mezcla es usada sólo como un medio para transportar, distribuir y activar el desinfectante. Asegura de este modo que toda la superficie esté húmeda, además de desinfectar la atmósfera.

En algunos casos, en vez de utilizar el método húmedo descrito anteriormente, un proceso de esterilización “en seco” usando  $H_2O_2$  (peróxido de hidrógeno o más conocido como agua oxigenada) es recomendado. El peróxido de hidrógeno es ampliamente usado por la industria lechera en particular. Industrias que deben lidiar con altos costos relacionados con el agua potable y posteriores aguas residuales tienden a favorecer este método.

El proceso *Hot Fill*, en cambio, difiere al anterior, ya que el producto es vertido a altas temperaturas usando usualmente el proceso HTST (*high temperature short time*), logrando así esterilizar tanto la botella como la tapa. El líquido ya embotellado pasa después por un túnel de frío para volver a temperatura ambiente a velocidad controlada.<sup>62</sup>

Debido a la naturaleza del proceso *Hot Fill*, ciertos componentes sufren degradación debido a la alta temperatura.<sup>63</sup> Algunos problemas asociados a la exposición de nutrientes a altas temperaturas en el tiempo son:

- Desnaturalización de proteínas y enzimas
- Rompimiento de polisacáridos
- Destrucción de algunas vitaminas
- Destrucción de parte de los fitonutrientes
- Aumento de la oxidación y neutralización de antioxidantes
- Cambios en el sabor y olor

Por otro lado, las botellas utilizadas en este proceso deben tener paredes más gruesas para resistir las altas temperaturas sin deformarse, lo

<sup>61</sup> <http://www.foodprocessing.com.au/articles/32128-Cold-aseptic-filling>

<sup>62</sup> Asay, Josh (2010) “Manufacturing Juices and Other Acidic Beverages – What Pasteurization Process is Right For You?”

<sup>63</sup> [www.fao.org/documents/en/docrep.jsp](http://www.fao.org/documents/en/docrep.jsp)



que implica un mayor costo de producción debido al uso de mayores cantidades de resina PET. En la tabla siguiente se comparan ambos procesos de embotellado:

### **Comparación de costos de producción con diferentes tecnologías**

USD	Cold Fill	Hot Fill
<b>Inversión planta</b>	<b>1.000.000</b>	<b>2.500.000</b>
Botella	0,08	0,16
Tapa	0,01	0,03
Etiqueta	0,02	0,05
Transporte	0,01	0,01
Pérdida	0,00	0,01
Producción	0,02	0,04
Almacenamiento	0,01	0,01
<b>TOTAL</b>	<b>0,15</b>	<b>0,30</b>

*Fuente: Departamento de estudios Tapa Company*

## Anexo 4: Competidores en el mercado australiano

Producto	Compañía	Penetración de mercado	Posicionamiento	Beneficios funcionales	Segmento	Formato	Promoción	Distribución	Precio AUD\$
Glacéau	Coca Cola Amatil	Media-Alta			Jóvenes entre 18 y 30 años, sobre todo quienes buscan algo diferente	500ml	Moderada	Retail masivo incluyendo grandes supermercados y cadenas de tiendas de conveniencia	3,2 (4,1)
NutrientWater	NutrientWater	Baja	Agua filtrada y enriquecida con vitaminas	Vitaminas y minerales esenciales		575ml	Baja	Algunos supermercados y tiendas de conveniencia	3,23
Smart Water	Schweppes	Moderada				500ml	Baja		3,28
Berocea Twist N	Bayer Australia	Baja	Energía saludable para personas con poco tiempo		Profesionales con escasez de tiempo	Tableta y agua separados 250ml	Baja	Retail masivo y farmacias	3,21
Nestea	Nestlé - Coca Cola	Alta	Refrescante con un sorprendente sabor real a frutas	Antioxidantes propios del té y jugos naturales	Hombres y mujeres entre 18 y 40 con un estilo de vida activo preocupados de la salud y el bienestar	500ml (1,25l)	Alta	Retail masivo incluyendo grandes supermercados y tiendas de conveniencia	2,57 (3,9)
Lipton Ice tea	Unilever	Alta	Refrescante. En base a té natural sin preservativos ni colorantes artificiales				Alta		2,68
Powerade	Coca Cola Amatil	Alta	Bebida para deportistas de alto rendimiento y personas activas	Científicamente comprobado para logra una rehidratación más rápida gracias a electrolitos	Jóvenes entre 14 y 30 años. Deporte en general	600ml	Alta, presente en prácticamente todo desde TV, auspicios, prensa.	Retail masivo, prácticamente todos los supermercados y tiendas de conveniencia	3,2 (4,6)
Gatorade	Schweppes			sin colorantes ni preservantes artificiales. Bajo en azúcar, 16% mejor absorción que bebidas isotónicas					3,2 (4,6)
Mizone	Frucor (Asahi)	Media	Agua deportiva (sports water) hipotónica científicamente comprobada	Sin colorantes, endulzantes ni saborizantes artificiales	Deporte en general	750ml	Moderada	Retail masivo	2,14
PLay	P&N Beverages	Media	Agua deportiva (sports water)		Niños entre 9 y 17 años	500 y 300ml sin gas 350ml con gas	Baja	Colegios a nivel nacional. Incipiente presencia en supermercados	1,8
pump / pumped	Coca Cola Amatil	Alta	Agua purificada saborizada	minerales	Personas activas entre 18 y 40 años	750ml	Moderada	Retail masivo. Por problemas de salubridad se retiró del mercado NZ. Cada vez menos presente en Australia	2,7

Fuente: Elaboración propia en base páginas web de productores y cadenas de supermercados además de información empírica. Precios promedio de supermercados. Precios entre paréntesis representan el promedio en tiendas de conveniencia.

## Anexo 5: Mayores actores del mercado del retail australiano.

### A) SUPERMERCADOS

#### Woolworths Ltd.

- Market Share: 40%
- Número de locales: 820
- Marcas: Woolworths, Thomas Dux Grocer (productos frescos y finos con atmósfera elegante)

Uno de los líderes del mercado, opera desde 1924 y ha expandido sus negocios a las industrias de hotelería, distribución, estaciones de servicio, venta de electrodomésticos y mercadería en general como ropa y accesorios.

Año	Ventas (millones \$AUD)	% crecimiento
2005-06	22.000	N/D
2006-07	23.600	7,3
2007-08	25.800	9,3
2008-09	27.600	7,0
2009-10	29.100	5,4
2010-11	30.300	4,1

Fuente: Reporte Anual

#### Westfarmers Limited

- Market Share: 31%
- Marcas: Coles

Westfarmers operaba tradicionalmente en el retail de los artículos de hogar y construcción Bunnings, pero se convirtió en uno de los principales actores del mercado con la compra de Coles Group el año 2007. Coles se creó el año 1985 y por medio de adquisiciones de supermercados independientes o pequeñas cadenas como Bi-Lo, Charlie Carters supermarkets en WA, y Franklins en VIC, NSW y QLD. En el año 2003 entró en el negocio de las estaciones de servicio al hacerse cargo de las 584 tiendas de conveniencia operadas previamente por Shell.

Año	Ventas (millones \$AUD)	% crecimiento
2006-07	20.000	0
2007-08	20.800	4,0
2008-09	21.500	3,4
2009-10	22.500	4,7
2010-11	23.800	5,8

Fuente: Reporte Anual

## **Independent Grocers of Australia**

- Market Share: 7,0%
- Numero de locales: 1650
- Marcas: IGA, Foodland IGA, Supa-IGA, IGA Everyday, IGA Express, Friendly Grocer, Eziway

Comenzó operaciones el año 1988, al establecerse en el mercado bajo el alero de Metcash Trading Limited que opera como distribuidor de estos supermercados independientes bajo la marca IGA.

IGA es una compañía independiente que no publica sus estados financieros.

## **ALDI**

- Market Share: 4,0%
- Número de locales: 230
- Marcas: ALDI

Establecido en Alemania el año 1948, entró al mercado australiano a principios de 2001. La compañía es un operador de bajo costo con 600 productos en stock comparado con los más de 30.000 que mantienen Coles o Woolworths. Entre el 93% y el 95% de los productos son de marcas propias.

Aldi sólo opera en la costa este. Durante la segunda mitad del 2010 Aldi anunció que invertirá más de \$AUD1.000 millones para expandir su red durante los próximos tres años.

## **Australian United Retailers**

- Market Share: 2,3%
- Número de locales: aprox. 670
- Marcas: Foodworks

La compañía nace con la fusión de Australian United Retailers y Foodworks. Hoy en día combinados generan más de \$AUD1.600 millones.

## **Franklins**

- Market Share: 1,0%
- Número de locales: aprox. 285
- Marcas: Foodland, Pick `n Pay, Fresco

Franklins era la cadena de supermercados de descuento más grande de Australia, pero debido a la baja en la participación de mercado es que la compañía madre Dairy Farm International reposicionó a los locales en la categoría de supermercados tradicionales. A principios de este milenio se desarrolló una venta de activos creando operadores independientes que generan una venta de \$AUD2.400 millones por año.

## SPAR Australia

- Market Share: <1%
- Número de locales: aprox. 230
- Marcas: SPAR, 5 Star

Spar entró al mercado australiano el año 1994 con tres locales en QLD. United Star Supermarket Limited compró la licencia para operar los locales SPAR en Australia el año 2002, logrando muy buenos resultados desde los años 2006-07. Durante el año 2011 SPAR experimentó un crecimiento del 55% en las ventas.

## B) TIENDAS DE CONVENIENCIA

### 7-Eleven Stores Pty Ltd

- Market Share: 35%
- Número de locales: aprox. 400

La empresa opera mayoritariamente en dos segmentos: Estaciones de servicio y tiendas de conveniencia. La mayoría de sus locales se ubica en la costa este en los estados de Victoria, New South Wales y Queensland.

Durante mayo de 2010 la empresa anunció la compra de 295 estaciones de servicio a Mobil Oil Australia y se espera que se haga efectiva a principios del 2012.

Año	Ventas (millones \$AUD)	% crecimiento
2005-06	716,5	26,0
2006-07	641,9	-10,4
2007-08	802,6	25,0
2008-09	786,6	-2,0
2009-10	830,6	5,6
2010-11	2.121,3	155,4

Fuente: Reporte Anual

### Coles Express

- Market Share: 2,5%
- Locales de las estaciones Shell de Australia

### Caltex Australia

- Market Share: 2,0%
- Marcas: Star Mart
- Ventas: \$AUD 165 millones

### **Woolworths Ltd**

- Market Share: 1,1%
- Marcas: Petrol Plus
- Ventas: \$AUD 79 millones

### **NightOwl Convenience Store**

- Market Share: 1,2%
- Sólo un local con venta de combustibles
- Ventas: \$AUD 80 millones

### **BP Regional Australasia Holdings Pty Ltd**

- Market Share: 1,0%
- Locales de las estaciones de servicio BP
- Marcas: BP Connect y BP Express
- Ventas en torno a \$AUD 68 millones

## **Anexo 6: Embotelladoras y proveedores miembros de ABWI**

### **ABWI BOTTLER MEMBERS AS AT 22 AUGUST 2011**

#### ***100% Bottling Company Pty Ltd***

43 Wangara Road  
CHELTENHAM VIC 3192  
Ph: 03 9581 0500 Fax: 03 9584 7410  
Email: will.vautin@100pbc.com.au  
Website: www.100pbc.com

#### ***Aquasplash Pty Ltd***

PO Box 158  
PUTARURU  
NEW ZEALAND  
Ph: +64 7 8833 895  
Fax: +64 7 8833 984  
Email: harvey@aquasplash.co.nz  
Website: www.soh2o.co.nz

#### ***Bertshell Pty Ltd***

PO Box 2134  
TAREN POINT NSW 2229  
Ph: 02 9525 3033 Fax: 02 9525 1057  
Email: enquiries@berts.com.au  
Website: www.berts.com.au

#### ***Beloka Water Pty Ltd***

Suite 208, 29-31 Lexington Drive  
BELLA VISTA NSW 2153  
Ph: 02 8882 8088 Fax: 02 8882 8080  
Email: info@belokawater.com.au  
Website: www.belokawater.com.au

#### ***Big Springs Riverina***

PO Box 1405  
WAGGA WAGGA NSW 2650  
Ph: 02 6921 7164 Fax: 02 6921 7194  
Email: bigspringsriverina@bigpond.com  
Website: www.bigspringsriverina.com

#### ***Big Wet Natural Spring Water***

1A , 37 Ricketts Road  
MOUNT WAVERLY VIC 3149  
Ph: 03 9543 1188 Fax: 03 9543 1199  
Email: sales@bigwet.com.au  
Website: www.bigwet.com.au

#### ***Blue Mountains Natural Spring Water***

11 Grandview Lane  
BOWEN MOUNTAIN NSW 2753  
Ph: 02 4572 1275 Fax: 02 4572 1886  
Email: bmns@hotkey.net.au  
Website: www.springwater.com.au

### ***Coastal Springs Pty Ltd***

847 George Downs Drive  
KULNURA NSW 2250  
Ph: 02 4376 1221 Fax: 02 4376 1459

### ***Coca-Cola Amatil Ltd***

71 Circular Quay East  
SYDNEY NSW 2000  
Ph: 02 9259 6666 Fax: 02 9259 6620  
Website: [www.mountfranklinwater.com.au](http://www.mountfranklinwater.com.au)

### ***Cool Aqua Springs***

PO Box 495  
MOREWELL VIC 3840  
Ph: 03 5133 0112 Fax: 03 5133 0744  
Website: [www.aquasprings.com.au](http://www.aquasprings.com.au)

### ***Cooroy Mountain Spring Water***

314 Cooroy Mountain Road  
COOROY QLD 4563  
Ph: 07 5447 7577 Fax: 07 5447 6907  
Email: [management@cmsw.com.au](mailto:management@cmsw.com.au)  
Website: [www.cmsw.com.au](http://www.cmsw.com.au)

### ***Eastcoast Beverages***

515 Goerge Downes Drive  
KULNURA NSW 2250  
Ph: 02 4376 1466 Fax: 02 4376 1468  
Email: [eastcoastbeverages@bigpond.com.au](mailto:eastcoastbeverages@bigpond.com.au)  
Website: [www.eastcoastbeverages.com](http://www.eastcoastbeverages.com)

### ***Fosters Australia***

14-22 Hawker Street,  
A IRPORT WEST VIC 3042  
Ph: 03 9338 4366 Fax: 03 9338 4871  
Website: [www.fosters.com.au/](http://www.fosters.com.au/)

### ***Frezco Beverages***

Aka Crystal Clear Mineral Water  
Aka Aqua Pacific  
PO Box 9309  
FIJI ISLANDS  
Ph: +67 9 6725 143 Fax: +67 9 6722 587  
Email: [altaaf@aquapacific.com](mailto:altaaf@aquapacific.com)  
Website: [www.aquapacific.com](http://www.aquapacific.com)

### ***Frucor Beverages Ltd***

PO Box 76-202,  
Manukau City 1730  
NEW ZEALAND  
Ph: +64 9 250 0100 Fax: +64 9 250 0150  
Website: [www.frucor.com](http://www.frucor.com)



### ***Just Water***

PO Box 68-519  
NEWTOWN,  
AUCKLAND  
NEW ZEALAND  
Ph: +64 9 580 0126 Fax: +64 9 580 0122  
Email: enquiries@aquacool.co.nz  
Website: www.aquacool.co.nz

### ***Lithgow Valley Springs***

PO Box 313  
LITHGOW NSW 2790  
Ph: 02 6353 1677 Fax: 02 6351 4088  
Email: lvswater@lisp.com.au  
Website: lithgowvalleysprings.com.au

### ***Mountain H2O***

215 East Street  
ALBURY NSW 2640  
Ph: 02 6058 6401  
Website: www.mountainh2o.com.au

### ***NZ Quality Waters Ltd***

6941 Puke Road  
PO Box 608, Railway Street  
PAEROA SH2  
NEW ZEALAND  
Ph: +64 7 883 8499 Fax: +64 7 883 8497  
Email: admin@nzqw.co.nz  
Website: www.nzqw.co.nz

### ***Pleass Beverages***

PO Box 10241.  
L.B.E. Suva,  
FIJI  
Ph: +67 9 330 8803 Fax: +67 9 330 8804  
Email: sales@pleass.net  
Website: www.pleass.net

### ***Springwater Beverages Pty Ltd***

61 Sprigg Road  
PICCADILLY SA 515  
Ph: 08 8370 9120 Fax: 08 8339 6107  
Email: admin@crystalspring.com.au  
Website: www.crystalspring.com.au

### ***The Cape Grim Water Company***

41 McIntosh Street  
GORDON NSW 2072  
Ph: 02 9499 2866 Fax: 02 9499 2867  
Email: info@capegrim.com.au  
Website: www.capegrim.com.au

### ***The Spring Waterman***

4 Spall Street  
CARRARA QLD 4211  
Ph: 07 5530 2200 Fax: 07 5530 2255  
Email: info@springwaterman.com.au  
Website: www.springwaterman.com.au

### ***Waterfarms Australia Pty Ltd***

PO Box 1000  
BABINBA QLD 4861  
Ph: 07 4067 1000 Fax: 07 4067 1777  
Email: martin@waterfarms.com.au  
Website: www.waterfarms.com.au

### ***Wet Fix Pty Ltd***

25 Christensen Road  
STAPYLTON QLD 4207  
Ph: 07 3442 5440 Fax: 07 3287 4844  
Email: manager@wetfix.com  
Website: www.wetfix.com

## **ABWI SUPPLIER MEMBERS AS AT 4 July 2011**

### ***Amec Plastics Pty Ltd***

Contact: Mr Gavin Grant  
PO Box 2584  
BURLEIGH BC QLD 4220  
Ph: 07 5525 5989  
Fax: 07 5525 5929  
Email: info@amecplastics.com.au  
Website: www.amecplastics.com.au

### ***Aquatek Products Pty Ltd***

Contact: Mr Rick Ferris  
PO Box 207,  
DRY CREEK SA 5094  
Ph: 08 8252 9755  
Fax: 08 8252 9655  
Email: rferris@blownplastics.com.au  
**Listing of products/services:**  
Polycarbonate Water Bottle Manufacturer and Distributor

### ***Asurequality Pty Ltd***

Contact: Mr Merv Withers  
3-5 Lillie Crescent,  
PO Box 1335  
TULLAMARINE VIC 3043  
Ph: 03 8318 9012  
Fax: 03 8318 9001  
Email: WithersM@asurequality.com  
**Listing of products/services:**  
Laboratory proficiency

### ***Bev-Cap Pty Ltd***

Contact: Ms Joy Thavat  
PO Box 1326,  
MONA VALE NSW 1660  
Ph: 02 9997 7622  
Fax: 02 9997 5632  
Email: bev-cap@bev-cap.com.au  
Website: www.bev-cap.com.au

### ***Black Mount Spring Water***

Contact: Mr Tim Carey  
Millbrook Road  
GORDON VIC 3345  
PO Box 3034  
Burnley North VIC 3121  
Ph: 03 9429 4940  
Fax: 03 9429 9407  
Mobile: 0417 383 055  
Email: tim@blackmount.com.au  
Website: www.blackmount.com.au

### ***Cormack Packaging Division***

Contact: Mr Howard Glinn  
20-26 Harley Crescent  
CONDELL PARK NSW 2200  
Ph: 02 9707 8000  
Fax: 02 9707 8098  
Email: hglinn@cormack.com.au  
Website: www.cormack.com.au

### ***Correct Food Systems***

Contact: Mr Gary Kennedy  
203/410 Elizabeth Street  
SURRY HILLS NSW 2010  
Ph: 1300 730 611  
Fax: 02 9560 2223  
Email: gary-cfs@bigpond.net.au

### ***Cuno Pacific Pty Ltd***

PO Box 6767  
BLACKTOWN NSW 2148 Ph: 02 8825 3535  
Fax: 02 9831 1739  
Email: sales@cuno.com.au  
Website: www.cuno.com.au

### ***Eaton Filtration***

Contact: Mr Guy Cockburn  
47 Holbeche Road  
ARNDILL PARK NSW 2148  
Ph: 02 9671 0620  
Fax: 02 9621 8276

### ***Ed Ten Water***

Contact: Mr Allan Palk  
Hanging Rock Road,  
SUTTON FOREST NSW 2577 Ph: 02 4884 1540  
Fax: 02 4884 1570

#### **Listing Of Products/Services:**

Bulk pure spring water.

### ***Elkay Pacific Rim (M) Sdn Bhd***

Contact: Mr Kevin Wong  
No 11, Jalan Sultan Mohamed 5, Bandar Sultan  
Suleiman, Taiwanese Industrial Park, 42000 Port  
Klang,  
SAELANGOR DARUL EHSAN, MALAYSIA  
Ph: 603 3176 2849  
Fax: 603 3176 2850  
Email: kevin@fp-group.com  
Website: www.elkayinternational.com

#### **Listing of Products/services:**

Water Coolers

### ***Idexx Laboratories***

Contact: Ms Rosemary Santangelo  
PO Box 227 RYDALMERE NSW 2116  
Ph: 02 9898 7300  
Fax: 02 9898 7302  
Email: rosemary-santangelo@idexx.com  
Website: www.idexx.com.au/water

### ***JNI Pallet Systems***

Contact: Jeff Bassett/Joe Camilleri  
18 Garner Place  
INGLEBURN NSW 2565  
Ph: 02 9605 4844  
Fax: 02 9605 4843  
Email: sales@jnipallets.com.au  
Website: www.jnipallets.com.au

#### **Listing of products/services:**

Horizontal & vertical water Racks.

Full range of steel pallets, cages and stillages. Materials handling solutions.

### ***Lloyd's Register Quality Assurance***

Contact: Ms Sue Springfield  
PO Box 7297 MELBOURNE VIC 8004  
Ph: 03 9864 1650  
Fax: 03 9866 6457  
Email: sue.springfield@lrqa.com  
Website: www.lrqa.com.au

### ***Millipore Australia Pty Ltd***

Contact: Ms Debbie Stanley  
Level 1, 112 Talavera Road  
NORTH RYDE NSW 2113  
Ph: 02 9888 8999  
Fax: 02 9878 0788  
Email: debbie\_stanley@millipore.com  
Website: www.millipore.com

### ***National Measurement Institute***

Contact: Mr Brian Woodward  
1 Suakin Street  
PYMBLE NSW 2073  
Ph: 02 9449 0111  
Fax: 02 9449 1653  
Email: brian.woodward@measurement.gov.au  
Website: www.measurement.gov.au

#### **Listing of products/services:**

'One-stop-shop' Laboratory for all chemical, physical and microbiological testing including bromates, coliforms, dioxins etc. Complete ABWI and FSANZ analysis suites. Foreign object identification, expert

### ***NCSI***

Contact: Ms Majella Furey  
7 Leeds Street  
RHODES NSW 2138  
Ph: 02 9736 8266  
Fax: 02 9743 4454  
Email: majella.furey@ncsi.com.au  
Website: www.ncsi.com.au

### ***Neverfail Springwater Ltd***

GPO Box 145  
SYDNEY NSW 2001  
Ph: 13 30 37 Fax: 02 9436 7000  
Website: www.neverfail.com.au

### ***Pall Corporation***

Contact: Mr John Rearden  
Suite 1 & 2,  
36 Fitzroy Street  
SURREY HILLS NSW 2010  
Ph: 1800 155 775  
Fax: 1800 22 88 25  
Email: john\_rearden@ap.pall.com  
Website: www.pall.com

#### **Listing of products/services:**

Sterile filtration, pre filters, water filters, bottle rinse filters, bore water filters, RO systems, cross flow filtration

### ***Quality Assurance International (QUASI)***

Contact: Mr Robert Gelbach  
6555 Wilson Hills Road,  
Suite 102,  
CLEVELAND OH 44143,  
USA  
Ph: 440-442-0336  
Fax: 440-442-0341  
Email: rgelbach@quasintl.com  
Website: www.quasintl.com

## ***Splatt Engineering Group***

### **Contact: Mr Robert Splatt**

PO Box 672,  
MULGRAVE VIC 3170  
Ph: 03 9562 2844  
Fax: 03 9562 2790  
Email: [rsplatt@splattengineering.com.au](mailto:rsplatt@splattengineering.com.au)  
Website: [www.splattengineering.com.au](http://www.splattengineering.com.au)

#### **Listing of products/services:**

Bottle blow moulders. Bottle fillers, rinsers, cappers. Induction sealers, air dryers. Tamper banders, sleeves.

## ***Visy Pty Ltd Beverage***

Contact: Mr Andrew Lawrence  
5 Coronation Avenue,  
KINGS PARK NSW 2148  
Ph: 02 9671 0824  
Fax: 02 9671 0811  
Email: [beveragepackaging@visy.com.au](mailto:beveragepackaging@visy.com.au)  
Website: [www.visy.com.au](http://www.visy.com.au)

#### **Listing of Products/services:**

Beverage Packaging:- PET Plastics Aluminium. Beverage Cans Combibloc Carton Systems Purepak, Cartons

## ***Waterworks Australia Pty Ltd***

Contact: Mr Glenn Denham  
13 Neumann Road,  
CAPALABA QLD 4157  
Ph: 07 3390 3777  
Fax: 07 3390 1766  
Email: [glenn@water-works.com.au](mailto:glenn@water-works.com.au)  
Website: [www.waterworksaustralia.com.au](http://www.waterworksaustralia.com.au)

#### **Listing of Products/services:**

Bottle water coolers/dispensers

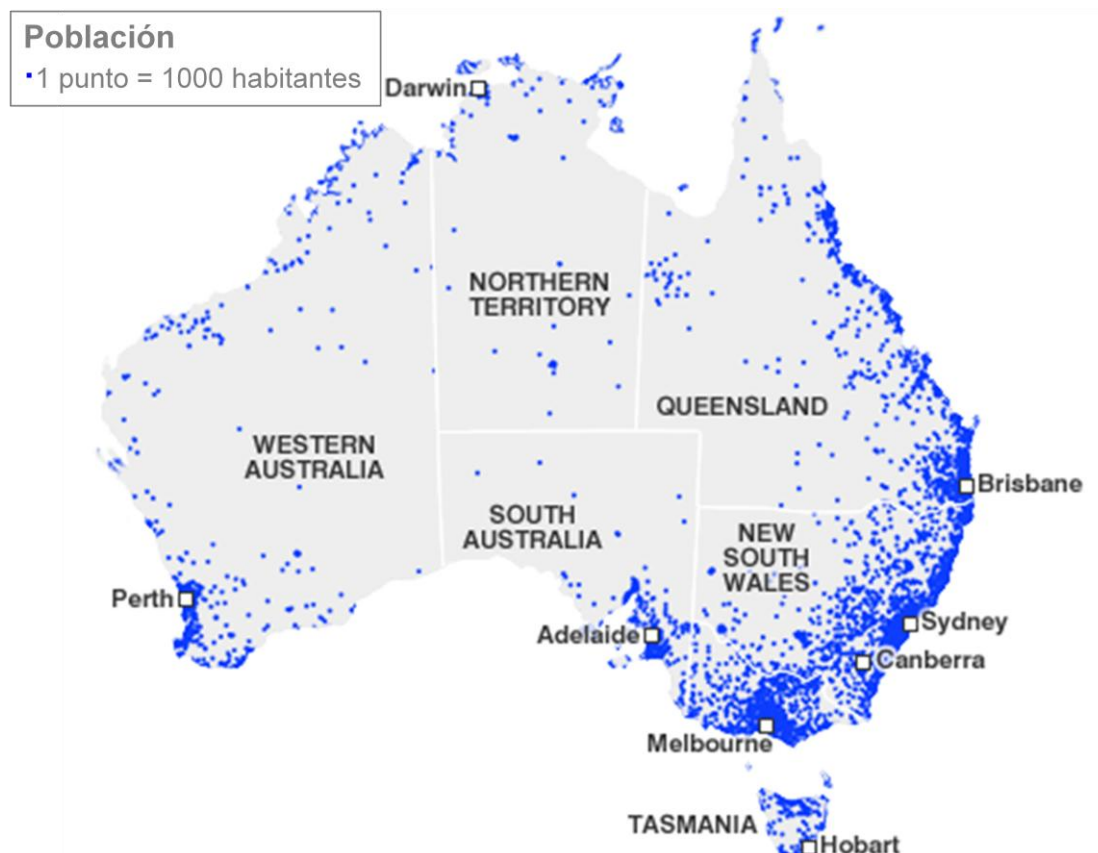
## ***Woodbine Park (Operations) Pty Ltd***

Contact: Mr Roger Ritchie  
PO Box 6  
BERRIMA NSW 2577  
Ph: 02 4877 1301  
Fax: 02 4877 1042  
Email: [rritchie@hinet.net.au](mailto:rritchie@hinet.net.au)  
Website: [www.woodbinebulkwater.com.au](http://www.woodbinebulkwater.com.au)

#### **Listing of Products/services:**

Suppliers of spring water in bulk quantities and highest quality

## Anexo 7: Mapa y población Australia



Fuente: Australian Bureau of Statistics

	Distrito	Estado	Población residente estimada 2010 (miles de personas)
1	<b>Sydney</b>	New South Wales	4.575
2	<b>Melbourne</b>	Victoria	4.078
3	<b>Brisbane</b>	Queensland	2.043
4	<b>Perth</b>	Western Australia	1.696
5	<b>Adelaide</b>	South Australia	1.203
6	<b>Gold Coast-Tweed</b>	Queensland/New South Wales	591
7	<b>Newcastle</b>	New Soutl Wales	547
8	<b>Canberra-Queanbeyan</b>	Australian Capital Territory/ New South Wales	410
*	<i>Sólo Canberra</i>	Australian Capital Territory	358
9	<b>Wollongong</b>	New South Wales	292
10	<b>Sunshine Coast</b>	Queensland	251

Fuente: Australian Bureau of Statistics, Australian Demographic Statistics 3101.0 JUN 2011

## **Anexo 8: Oficina de Representación en Australia**

Un no residente puede establecer una Oficina de Representación en Australia, simplemente comprando o arrendando una propiedad. Se deberá consultar con la oficina de Revisión de Inversiones Extranjeras (FIRB) antes de establecer una oficina.

Un empleado no residente puede ser gravado en Australia respecto de sus ingresos si permanece en Australia más de 182 días o cuando permanece con la intención de ser un residente australiano. Un no residente debe consultar con la oficina de asuntos de inmigración y ciudadanía y a un abogado adecuado antes de ingresar a Australia.

En ciertos casos, las actividades de la empresa pueden llevar a un “permanente establecimiento” del ejecutivo; bajo ese término se comprenden conceptos internacionales en materias tributarias. En ese momento cualquier actividad económica que genere la persona tendrá que ser informada a la Oficina Australiana de Impuestos (ATO) y las operaciones pueden ser tasadas como una sucursal. Cualquier ingreso pagado por la empresa al no residente puede conllevar impuestos a no residentes (*withholding taxes*).

Los no residentes deberán asegurar protección de toda propiedad intelectual registrando sus marcas y propiedad intelectual en *IP Australia*.<sup>64</sup>

### Formalidades Administrativas

Parte de los pasos administrativos necesarios para establecer una empresa en Australia incluyen los siguientes, pero éstos pueden variar dependiendo de las necesidades de cada negocio en particular:

- Contactar asesoría contable, tributaria y legal.
- Consultar la oficina de revisión de inversión extranjera (FIRB).
- Si desea adquirir entidades locales deberá consultar con la Oficina de Competencia y Consumo de Australia (ACCC).
- Registro de la empresa, sucursal, oficina de representación en el registro australiano de empresas comerciales (ABR) y en la Comisión Australiana de Impuestos y la oficina pertinente de tesorería del estado (ATO y SRO).
- Registro de propiedad intelectual en *IP Australia*
- Comprensión integral de las relaciones y obligaciones con empleados y terceros.

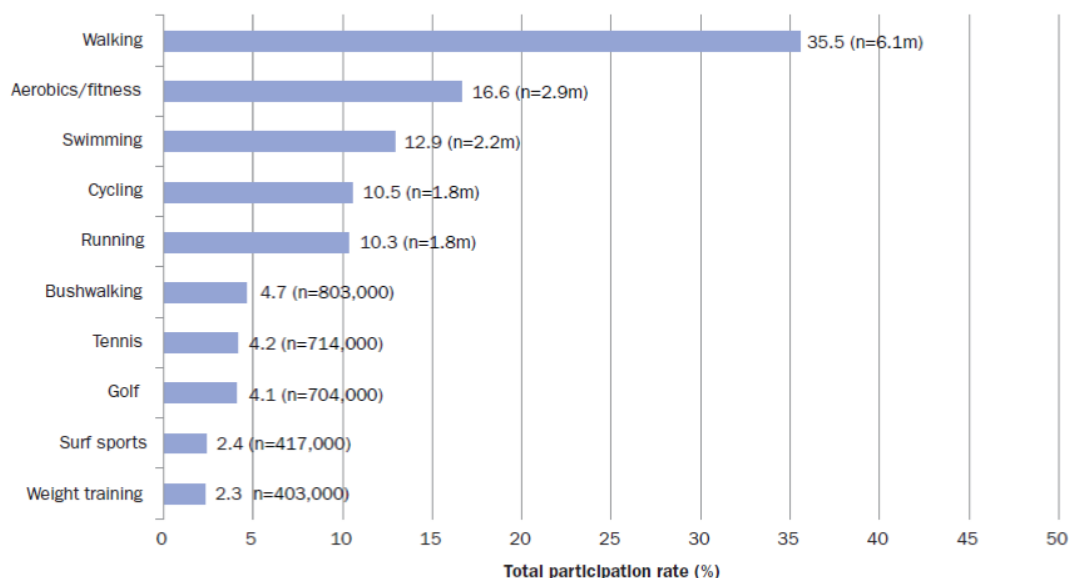
---

<sup>64</sup> ProChile, Oficina comercial Sydney, “Como establecer su empresa en Australia”, 2011.



## Anexo 9: Participación en actividades recreacionales y deportivas en Australia

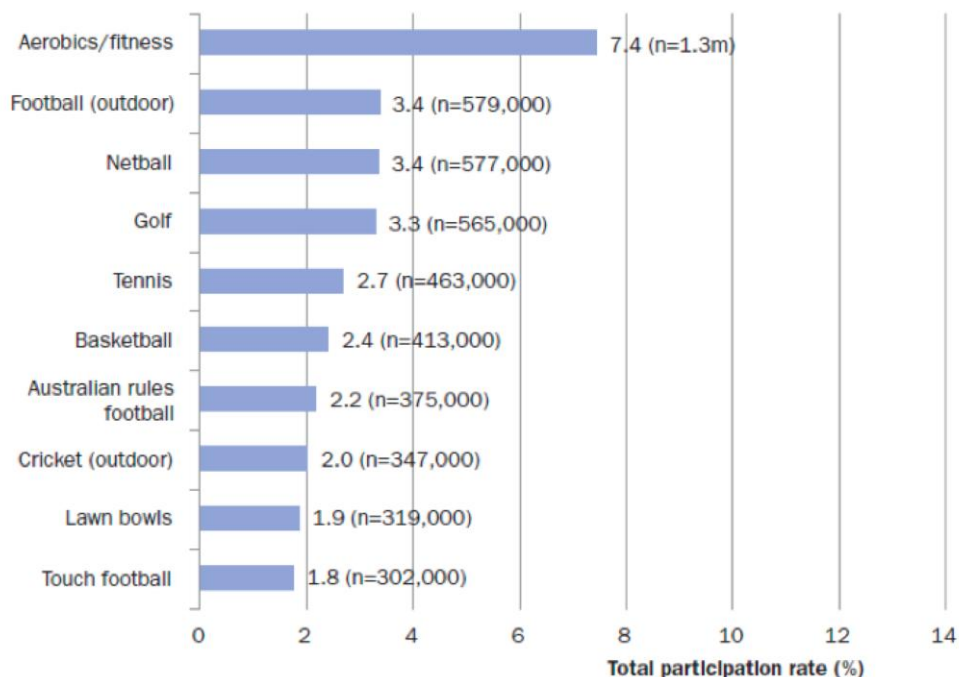
Tasa de participación en actividades recreacionales y deportivas no organizadas en Australia



Base: All persons aged 15 years and over (n=21,031)

Fuente: Australian Sports Commission, *Participation in Exercise, Recreation and Sport, 2009*.

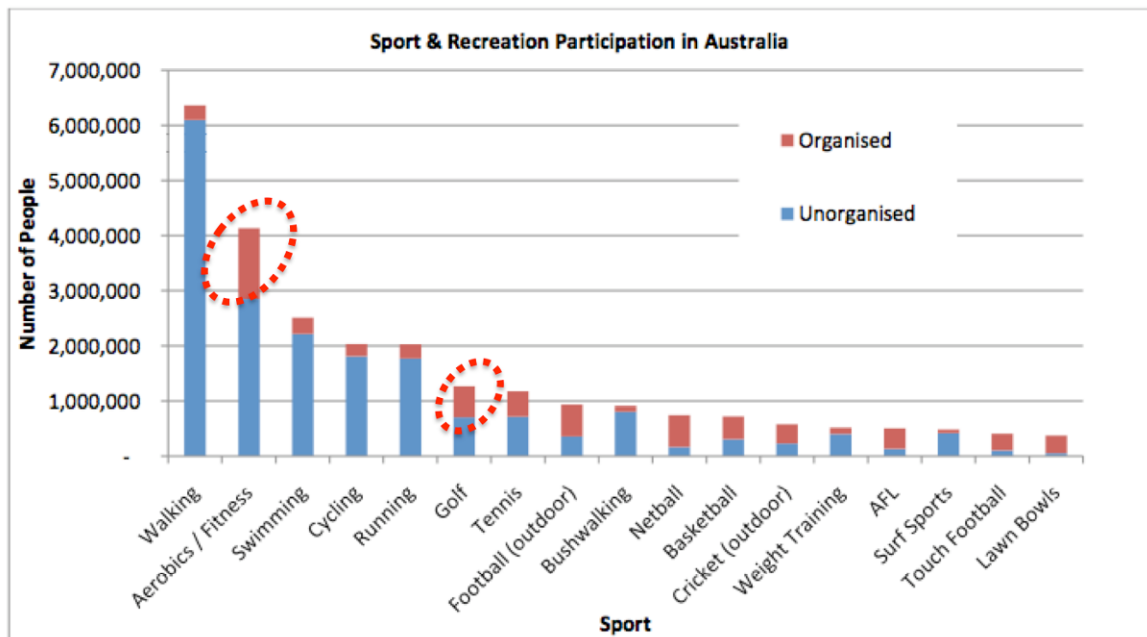
Tasa de participación en actividades recreacionales y deportivas organizadas en Australia



Base: All persons aged 15 years and over (n=21,031)

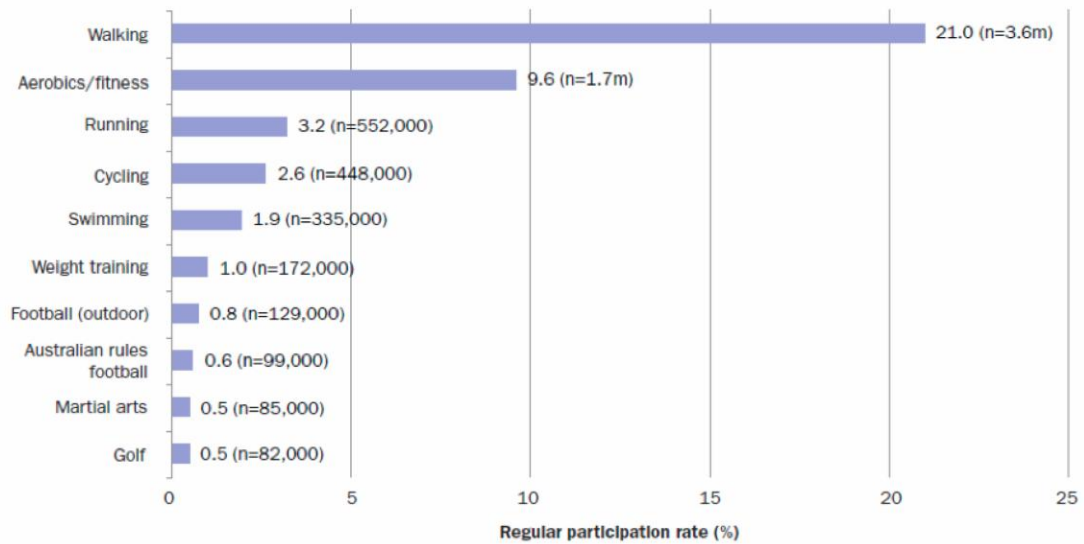
Fuente: Australian Sports Commission, *Participation in Exercise, Recreation and Sport, 2009*.

## Relación entre participación de actividades no organizadas y organizadas



Fuente: Australian Sports Comission, *Participation in Excercise, Recreation and Sport, 2009*.

## Participación de modo regular (3 veces o más por semana) en actividades recreacionales o deportivas en Australia.



Base: All persons aged 15 years and over (n=21,031)

Fuente: Australian Sports Comission, *Participation in Excercise, Recreation and Sport, 2009*.

## Tasa de participación en actividades recreacionales y deportivas por año

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	Total participation ('000)								
Walking	4,355.9	4,720.3	5,900.6	6,168.1	5,973.6	5,811.3	5,390.0	6,508.4	6,215.5
Aerobics/fitness	1,961.0	2,236.9	2,487.2	2,698.2	2,959.7	3,074.5	3,303.0	3,901.9	3,932.4
Swimming	2,415.5	2,278.0	2,384.5	2,605.7	2,311.2	2,200.0	1,966.2	2,414.3	2,419.1
Cycling	1,438.3	1,419.4	1,470.1	1,658.4	1,646.9	1,642.8	1,591.1	1,928.1	1,901.3
Running	1,084.3	1,161.8	1,181.5	1,312.0	1,231.7	1,194.9	1,245.1	1,649.4	1,893.7
Golf	1,240.2	1,337.1	1,282.0	1,250.6	1,139.3	1,090.9	915.0	1,181.1	1,103.1
Tennis	1,381.8	1,260.5	1,407.0	1,323.2	1,253.3	1,100.7	951.2	1,122.5	1,093.3
Football (outdoor)	551.3	693.2	668.5	659.2	614.3	675.7	683.0	855.6	879.8
Bushwalking	794.9	855.5	902.2	818.0	910.4	754.3	926.5	1,067.3	862.9
Netball	612.4	624.6	613.3	564.3	581.7	581.2	518.4	642.6	686.8

Base: All persons aged 15 years and over in 2009 (n=21,031); in 2008 (n=17,293); in 2007 (n=16,400); in 2006 (n=13,708); in 2005 (n=13,726); in 2004 (n=13,662); in 2003 (n=13,703); in 2002 (n=13,632); and in 2001 (n=13,424)

Fuente: Australian Sports Commission, *Participation in Exercise, Recreation and Sport, 2009*.

[www.ausport.gov.au/information/scors/ERASS](http://www.ausport.gov.au/information/scors/ERASS)

**Anexo 10: Concentración máxima para vitaminas y minerales de acuerdo a FSANZ Code-Standard 1.3.2**

Vitamin & minerals (x16)	Vitamins & minerals maximum claimable amount per 600ml (reference quantity)	% proportion of RDI
Carotene forms of vitamin A	200 µg	25%
Thiamin	0.28 mg	25%
Riboflavin	0.43 mg	25%
Niacin	2.5 mg	25%
Folate	50 µg	25%
Vitamin B6 (pyridoxine)	0.4 mg	25%
Vitamin B12	0.5 µg	25%
Vitamin C	40 mg (L-ascorbic and dehydroascorbic acid total)	100%
Vitamin D	2.5 µg	25%
Vitamin E (Alpha tocopherol equivalents)	2.5 mg	25%
Pantothenic Acid	1.3 mg	
Calcium	200 mg	25%
Iodine	38 µg	25%
Iron	3 mg	25%
Magnesium	80 mg	25%
Selenium (inorganic & organic)	17.5 µg	25%

Fuente: FSANZ [www.foodstandards.gov.au](http://www.foodstandards.gov.au)