



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INCORPORACIÓN DE NESCAFÉ®
FRÍO EN CHILE

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

ALEJANDRA BEATRIZ PAVÓN TURENNE

PROFESOR GUÍA:
SEBASTIÁN RÍOS PÉREZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CARLOS REVECO DÍAZ
GERARDO PARADA VALDECANTOS

SANTIAGO DE CHILE
ENERO 2013

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL
POR: ALEJANDRA PAVÓN TURENNE
FECHA: 15/01/2013
PROF.GUÍA: SR. SEBASTIÁN RÍOS

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INCORPORACIÓN DE NESCAFÉ® FRÍO EN CHILE

El presente trabajo tiene como objetivo principal presentar el plan de negocios realizado para la incorporación de Nescafé® Frío en el mercado local. En éste se pretende presentar la investigación realizada al respecto que permitió posteriormente tomar decisiones acerca del real beneficio de agregar este producto al portafolio de la empresa.

Específicamente se espera realizar un instrumento que permita definir la estrategia a seguir que permita generar ventajas competitivas, así como también facilitar la toma de decisiones. Este proyecto contempla únicamente la evaluación del producto en su versión directamente en frío, es decir, mediante las máquinas Ez Care.

La metodología empleada para desarrollar este trabajo consta de herramientas comúnmente utilizadas para este tipo de proyectos. En primera instancia se efectuó una investigación de mercado, que permitió analizar entre otras cosas a los consumidores, a los canales existentes y al producto propuesto. Luego de esto, se realizó un análisis estratégico, en el cual se estudió a la industria, al medio interno y al medio externo que rodea a la empresa. Posteriormente se confeccionó un modelo de negocios, basado en la metodología Canvas, para poder definir una propuesta de valor acorde al cliente. A continuación se realizó el plan de negocios compuesto por los planes de ventas, marketing, operaciones y recursos humanos. Para finalizar se efectuó una evaluación económica de la solución, que permitiese determinar la factibilidad de incluir Nescafé® Frío al mercado local.

Los resultados obtenidos contemplan la instalación de doscientas cincuenta máquinas Ez Care en el horizonte de un año, las cuales variarán su *throughput*¹ según las estaciones del año para así aprovechar la estacionalidad que presenta el café frío, manifestado por un mayor consumo y preferencia durante los meses cálidos del año. El consumidor está definido, a grandes rasgos, por un público joven, entre quince y cuarenta y cinco años que busca refrescarse y compartir un momento agradable junto con sus amigos. Los canales a los cuales estará dirigida esta solución son cuatro principalmente: tiendas de conveniencia, educación, restaurantes de comida rápida y negocios de entretención.

En términos económicos la inversión asciende a setenta y cinco millones de pesos, los cuales según el *payback* se recuperan en un plazo menor a dos años. El proyecto tiene un VAN de ciento siete millones de pesos a una tasa de descuento del 9,74% y con un horizonte de cuatro años y una TIR y TIR modificada de 72,54% y 38,81% respectivamente, ambas también para un horizonte de cuatro años. Estos valores cumplen con los criterios propios de la empresa. A partir de esto, se concluye que el proyecto es factible de llevar a cabo y traerá ganancias para la empresa, por lo tanto se recomienda su realización.

¹ *Throughput*: vasos promedio diario por máquina.

AGRADECIMIENTOS

Esta memoria marca el fin de una gran etapa de mi vida. Aquí termina un proceso de continuo aprendizaje donde sin duda me formé como persona y como profesional. Quisiera partir por agradecer a mi familia, a mis papás Marcos y Dare y a mi hermana Lucía. Ellos fueron mi pilar fundamental durante toda esta etapa que comenzó hace seis años. Les agradezco por su apoyo, su compañía, sus consejos, su motivación y su cariño incondicional, pero por sobre todo, les doy las gracias por darme las herramientas y valores para ser una persona determinada y decidida a la hora de cumplir mis metas.

Agradezco también a mi pololo, Mike, por sus valiosos consejos, reflexiones, apoyo y amor; y a mis amigas y amigos que me acompañaron y aconsejaron en todo momento y que me enseñaron que se debe disfrutar el día a día con la gente que uno quiere.

A todas las personas de Nestlé Professional® que me ayudaron y que compartieron conmigo sus experiencias con excelente disposición y buena voluntad. En particular, agradecer a Gerardo por confiar en mí y darme la oportunidad de desarrollar esta memoria y por las múltiples enseñanzas que me entregó. A la Sandrita, a la Jessica, a los Chefs, a la Elba y todos quienes hicieron de mi paso por Nestlé® una linda experiencia.

También quisiera agradecer al profe Sebastián Ríos por la confianza que depositó en mí desde el primer momento y por su apoyo constante. A la universidad por darme instancias de aprendizaje y momentos de entretención y convivencia e igualmente a todos aquellos profesores, amigos y compañeros que aportaron de alguna manera a mi formación como ingeniera.

Finalmente, quisiera dar las gracias a todos quienes directa o indirectamente hicieron de esta etapa de mi vida, una etapa muy especial y llena de lindos momentos. Sin duda cada una de las decisiones tomadas trajo importantes resultados en mi vida y es por eso que hoy puedo decir que estoy feliz e infinitamente agradecida por el camino recorrido.

TABLA DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES GENERALES	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	3
2.1 Justificación.....	3
2.1.1 Consumo fuera del hogar.....	5
2.1.2 Nescafé®.....	5
2.1.3 Tendencias nacionales.....	6
2.2 Objetivos.....	7
2.2.1 Objetivo General.....	7
2.2.2 Objetivos Específicos.....	7
2.3 Alcances.....	8
2.4 Resultados Esperados.....	8
2.5 Apoyos Institucionales	9
3 MARCO METODOLÓGICO	9
3.1 Metodología	9
3.2 Investigación de mercado.....	10
3.3 <i>Benchmark</i>	11
3.4 Análisis PEST	11
3.5 Cinco fuerzas de Porter	12
3.6 Análisis FODA	12
3.7 Modelo de Negocios Canvas.....	13
3.8 Modelo STP	14
3.9 Marketing <i>Mix</i>	14
3.10 Indicadores.....	15
4 MARCO CONCEPTUAL	17
4.1 Conceptos.....	17
4.2 Canales	17
4.3 Máquinas	19
4.4 NPDI (Nestlé Product Development & Introduction)	20
4.5 KPI (Key Performance Indicators)	21
4.5.1 Indicador Attractiveness v/s Ability to win.....	21
5 PLAN DE NEGOCIOS.....	22
5.1 Investigación de mercado.....	22
5.1.1 <i>Recolección de información</i>	22
5.1.2 <i>Cuantificación del mercado</i>	27
5.1.3 <i>Análisis Producto</i>	28
5.1.4 <i>Análisis Máquinas</i>	29
5.1.5 <i>Análisis Solución de Nescafé® Frío</i>	30
5.1.6 <i>Análisis de Canales</i>	32
5.1.7 <i>Análisis de proveedores</i>	32
5.1.8 <i>Benchmarking de la competencia</i>	33
5.2 Análisis del medio externo	34

5.2.1	<i>Análisis PEST</i>	34
5.3	Análisis de la industria	37
5.3.1	<i>Análisis de las cinco fuerzas de Porter</i>	37
5.4	Análisis del medio interno.....	39
5.4.1	<i>Análisis de la cadena de suministro</i>	39
5.4.2	<i>Análisis FODA</i>	40
5.5	Modelo de Negocios Canvas.....	42
5.5.1	<i>Propuesta de Valor</i>	42
5.5.2	<i>Segmentos de clientes</i>	42
5.5.3	<i>Canales</i>	43
5.5.4	<i>Relación con el cliente</i>	43
5.5.5	<i>Flujo de ingresos</i>	43
5.5.6	<i>Recursos claves</i>	44
5.5.7	<i>Actividades claves</i>	44
5.5.8	<i>Alianzas</i>	44
5.5.9	<i>Estructura de costos</i>	45
5.5.10	<i>Lienzo Modelo Canvas</i>	45
5.6	Plan de Ventas.....	46
5.6.1	<i>Estimación de demanda</i>	46
5.6.2	<i>Estimación de precio</i>	49
5.7	Plan de Marketing.....	53
5.7.1	<i>Modelo STP</i>	53
5.7.2	<i>Marketing Mix</i>	55
5.7.3	<i>Estrategia de Marketing</i>	58
5.8	Plan de Operaciones.....	60
5.8.1	<i>Definición de procesos</i>	60
5.9	Plan de Recursos Humanos.....	61
5.9.1	<i>Estructura Organizacional</i>	61
5.9.2	<i>Descripción de cargos</i>	62
5.10	Evaluación Económica y Financiera.....	64
5.10.1	<i>Estimación de la inversión</i>	64
5.10.2	<i>Estimación de ingresos</i>	66
5.10.3	<i>Estimación de costos</i>	70
5.10.4	<i>Estimación de gastos</i>	74
5.10.5	<i>Flujo de Caja</i>	74
5.10.6	<i>Indicadores</i>	75
5.10.7	<i>Análisis de sensibilidad</i>	76
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
6.1	Conclusiones.....	78
6.2	Recomendaciones.....	80
7	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	82
8	ANEXOS	83
8.1	Anexo A: Fábricas empresa Nestlé® en Chile.....	83
8.2	Anexo B: Diagrama resumen de Objetivos y Resultados.....	84

8.3	Anexo C: Plan de trabajo Memoria de Título.....	85
8.4	Anexo D: Especificación máquinas Nestlé Professional®.....	87
8.5	Anexo E: Data histórica solución Nestea®.....	88
8.6	Anexo F: Carta Comercio Nescafé® Frío y Milo® Frío	89
8.7	Anexo G: Material POP	90
8.7.1	<i>Afiche</i>	90
8.7.2	<i>Colgante</i>	90
8.7.3	<i>Parante</i>	90
8.7.4	<i>Pendón 50x100 cm</i>	91
8.8	Anexo H: <i>Branding</i> máquina Ez-Care.....	92
8.9	Anexo I: Recetas máquina Ez-Care	93
8.9.1	<i>Nescafé Frío</i>	93
8.9.2	<i>Milo Frío</i>	93
8.10	Anexo J: Organigrama Nestlé Professional®.....	94
8.11	Anexo K: Cotización Máquinas Ez Care	95
8.12	Anexo L: Costos de la primera instalación de una máquina Ez Care.....	96
8.13	Anexo M: Unidades de venta mensuales pronosticadas.	97
8.14	Anexo N: Estimación unidades, costos y venta de vasos y tapas anuales.	98
8.15	Anexo O: Documento que define los años de depreciación de las máquinas.	99
8.16	Anexo P: Depreciación.....	100
8.17	Anexo Q: Detalle número y remuneración de técnicos.....	101
8.18	Anexo R: Capital de trabajo.....	102
8.19	Anexo S: Flujo de Caja detallado	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Información principal Empresas Nestlé®.....	1
Tabla 2: Estructura Canal Comercial.....	18
Tabla 3: Estructura Canal Institucional.....	18
Tabla 4: Principales características máquinas.....	19
Tabla 5: Cuadro comparativo entre bebidas frías y calientes	23
Tabla 6: Principales atributos del café frío.....	24
Tabla 7: Principales canales de venta Nescafé Frío.....	32
Tabla 8: Benchmarking competencia Nescafé Frío	33
Tabla 9: Resumen Fuerzas de Porter	39
Tabla 10: Número de máquinas mensuales periodo 2012-2015	48
Tabla 11: Estimación de precios máquina Ez-Care	51
Tabla 12: Estimación de precios máquina Top Cup	52
Tabla 13: Estimación de precios máquina Real.....	53
Tabla 14: Características canales target	54
Tabla 15: Precios de venta insumos	56
Tabla 16: Precios de venta Nescafé® frío sugeridos.....	57
Tabla 17: Resumen estrategia de marketing.....	58
Tabla 18: Resumen procesos	60
Tabla 19: Inversión Año 2012	66
Tabla 20: Cálculo de unidades de venta pronosticadas	67
Tabla 21: Venta en kilos por año según SKU	68
Tabla 22: Venta en pesos chilenos por año según SKU.....	69
Tabla 23: Tabla Ingresos a cinco años.....	69
Tabla 24: Costos de los productos	70
Tabla 25: Margen de contribución productos	71
Tabla 26: Estructura de costos variables.....	71
Tabla 27: Costos de Marketing	72
Tabla 28: Cálculo de depreciación lineal	73
Tabla 29: Depreciación anual.....	73
Tabla 30: Estructura de Costos Fijos	74
Tabla 31: Estructura de gastos	74
Tabla 32: Flujo de Caja Nescafé Frío.....	75
Tabla 33: Indicadores proyecto	75

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ventas empresa Nestlé®	2
Ilustración 2: Países que tienen presente la solución Nescafé frío	4
Ilustración 3: Consumo en tazas per cápita (anuales)	6
Ilustración 4: Consumo según tipo de café dentro y fuera del hogar	6
Ilustración 5: Consumo Té v/s Café (proporción)	7
Ilustración 6: Esquema metodología de trabajo.....	10
Ilustración 7: (a) Máquina Ez-Care Standard, (b) Máquina Real	19
Ilustración 8: (a) Máquina 8/100 (b) Máquina 8/60 (c) Máquina 6/30	19
Ilustración 9: Metodología NPDI.....	20
Ilustración 10: Mapa Attractiveness v/s Ability to win.....	21
Ilustración 11: Percepción de consumo en bebidas frías y calientes	23
Ilustración 12: Características de consumo ideal en café frío	25
Ilustración 13: Prioridad de canales en bebidas 2012-2014	26
Ilustración 14: Esquema ventas bebidas OOH Chile	27
Ilustración 15: Consumo OOH Mercado Chile en millones de USD.....	28
Ilustración 16: Productos.....	29
Ilustración 17: Máquinas solución Nescafé Frío	30
Ilustración 18: Esquema solución Ez Care	30
Ilustración 19: Esquema solución Top Cup y Real	31
Ilustración 20: Ejemplo Nescafé® Frío con valor agregado	31
Ilustración 21: Benchmarking precios café frío vaso 16 oz.	34
Ilustración 22: Cadena de valor.....	40
Ilustración 23: Lienzo Modelo de Negocios Canvas	45
Ilustración 24: Gráfico estimación del número de máquinas.....	47
Ilustración 25: Gráfico evolución de la demanda de máquinas.....	48
Ilustración 26: Promedio vasos diarios por máquina	49
Ilustración 27: Equipo proyecto Nescafé frío	62
Ilustración 28: Análisis de sensibilidad tasa de descuento	76
Ilustración 29: Variaciones en venta de kilos de café	77

1. ANTECEDENTES GENERALES

El presente informe tiene como principal objetivo la elaboración de un plan de negocios para la incorporación de Nescafé® Frío en Chile. Este trabajo de memoria se realiza con el patrocinio de la empresa Nestlé®, la cual es dueña de la marca Nescafé® y por lo tanto pondrá en disposición de la alumna memorista toda la información que pueda ser requerida en el transcurso de este trabajo.

Nestlé® es una empresa multinacional de origen suizo fundada en 1866 por Henri Nestlé. Hoy en día pertenece a la industria de alimentos y es una de las compañías agroalimentarias más grandes del mundo (N°40 Ranking Forbes: *World's Biggest Companies 2012*)². Posee a su vez más de cien marcas entre los distintos países en que se encuentra presente con sus productos. El actual Presidente de la Junta Directiva (*Chairman*) de la compañía es Peter Brabeck-Letmathe, mientras que el Director Ejecutivo o *Chief Executive Officer* (CEO) es Paul Bulcke. Finalmente, definen como su principal compromiso la nutrición, salud y bienestar.³

Al tratarse de una empresa de la magnitud mencionada, resulta importante contextualizarla tanto a nivel nacional como internacional y poder así dimensionar la influencia que tiene esta compañía en el mundo. Por otro lado, cabe destacar que Nescafé® es una de las tantas marcas que posee Nestlé® y por lo mismo, se busca que este alineada con los objetivos propios de la empresa.

Tabla 1: Información principal Empresas Nestlé®

Nombre	Nestlé S.A
Sede	Vevey, Suiza.
Origen	Suizo
Fundada por	Henri Nestlé
Creada año	1866
Industria	Alimentos
Slogan	Good Food, Good Life
Tipo de empresa	Sociedad Anónima
Sitio Web	http://www.Nestlé.com
Chairman	Peter Brabeck-Letmathe
CEO	Paul Bulcke
Ventas Año 2011⁴	83.642 millones de CHF ⁵
Número de trabajadores	> 300.000

Fuente: Elaboración propia.

² http://www.forbes.com/global2000/#p_4_s_a0_All%20industries_All%20countries_All%20states_

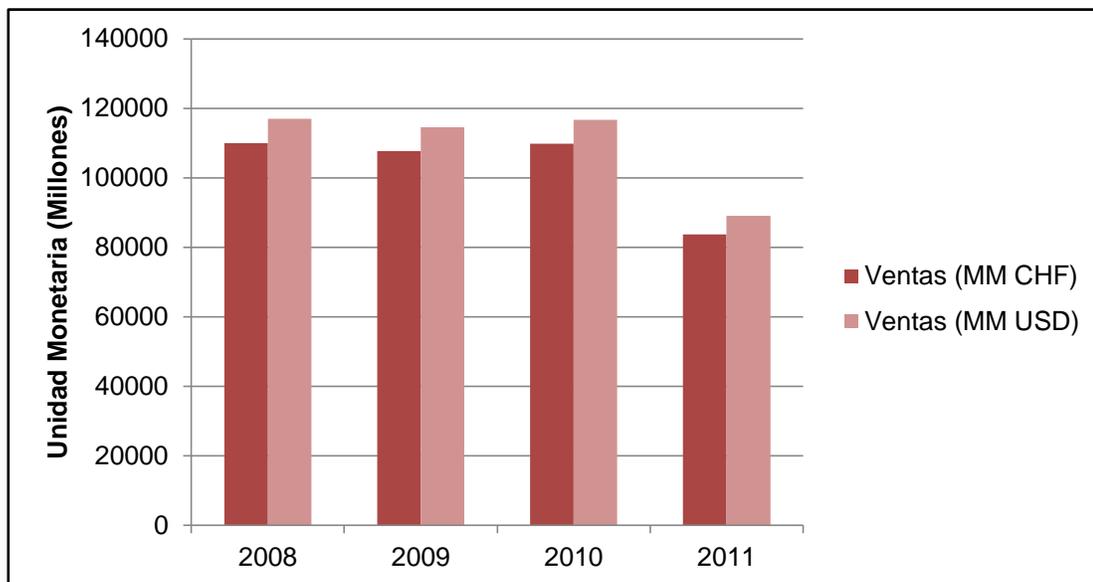
³ <http://www.Nestlé.com>

⁴ Annual Report Nestlé 2011

⁵ CHF = Franco Suizo

En la siguiente ilustración se resumen las ventas anuales obtenidas por la empresa durante los últimos años, las unidades se encuentran en Francos Suizos y en Dólares.⁶

Ilustración 1: Ventas empresa Nestlé®



Fuente: Nestlé Annual Report 2011-2010-2009-2008.

Nestlé Chile S.A inicia sus operaciones en Chile en el año 1934, mediante el nombre Sociedad Industrial Lechera Miraflores. Recién en 1986 pasa a llamarse Nestlé Chile S.A de manera oficial. Actualmente cuenta con siete fábricas a lo largo del país (Ver Anexo A), dos de ellas situadas en la Región Metropolitana. El representante en Chile de Nestlé® es el señor Fernando Del Solar quien es en la actualidad el presidente ejecutivo.

Dentro de la divisiones que presenta la empresa se encuentra Nestlé Professional®, una división autónoma la cual tiene como foco principal el *Out of Home (OOH) Consumption* o consumo fuera del hogar. Esta división posee dos grandes áreas las cuales determinan las principales líneas de negocios definidas por Nestlé® en el consumo fuera del hogar, siendo éstas: bebidas y alimentos.

El trabajo de memoria fue solicitado en particular por el área de innovación y nuevos proyectos de Nestlé Professional®, la cual tiene como objetivo para el año 2012 el lanzamiento de esta nueva solución de Nescafé® frío, para lo cual resulta de suma importancia la elaboración de un plan de negocios que permita determinar la factibilidad de incluir dicho producto al mercado.

⁶ Nestlé Annual Report 2008-2009-2010-2011.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1 Justificación

Nestlé® presenta dentro de sus principales focos a nivel corporativo, la investigación y el desarrollo de nuevos productos. Es por esto que surge la necesidad de alinear este objetivo con todos los países en los que tiene presencia y es aquí donde Chile asoma como un mercado potencialmente interesante.

Actualmente Nestlé® cuenta con veinticuatro centros de investigación distribuidos en cuatro continentes. En ellos se busca entre otras cosas, el continuo perfeccionamiento de los productos ya existentes, el testeo de nuevas alternativas y la evaluación de potenciales nuevos productos. En particular, el año 2010 se inauguró en la fábrica de Maipú un nuevo centro de investigación y desarrollo (*R&D Research & Development*), lo cual denota la importancia de Chile como mercado y como centro de investigación.

A partir de lo recién expuesto, para Nestlé Professional® resulta muy importante el posicionamiento a través de la innovación materializado en la inclusión de nuevos proyectos. Cada año se evalúan cerca de cinco proyectos sólo en esta división, lo que se traduce en un ingreso continuo de nuevos productos y soluciones al mercado chileno.

Por otro lado como se mencionó anteriormente, existe interés en mantener alineados los objetivos de la empresa global lo que sumado al estancamiento que ha sufrido el negocio de las bebidas luego de varios años en que sólo hubo crecimiento, ha generado una continua búsqueda por la innovación y reinversión del negocio.

Otro aspecto de gran relevancia es la intención de aprovechar la estacionalidad que presenta el café, así como también lo potente que es la marca Nescafé® a nivel mundial. Esto porque en la actualidad el consumo de café se realiza mayormente en las estaciones frías del año, es decir, otoño e invierno, existiendo también consumo durante las otras estaciones pero de distinta magnitud. Por lo tanto se cree que la incorporación de un producto con foco en esas estaciones puede aumentar aún más el consumo y potenciar a su vez la marca.

Es por esto, que la inclusión de la solución de Nescafé® Frío en el mercado nacional es una necesidad que tiene Nestlé Chile® de ser partícipe en el consumo de café frío. La necesidad está representada en primera medida por los buenos resultados que este producto ha experimentado en otros países de Europa y Asia e incluso en países de Latinoamérica. En la ilustración 2 se puede observar los países de Latinoamérica en los cuales la solución de Nescafé frío se encuentra presente o que para el caso de Chile se planea introducir. En ella se puede ver una notoria presencia en los países más cálidos del continente como lo son aquellos alocados en Centroamérica; además de Colombia ubicado en el extremo superior izquierdo del Sudamérica, los cuales presentan temperaturas cálidas la mayor parte del año. Esto genera una ventaja en cuanto al número de meses de calor que tienen y por lo tanto, a la demanda más constante de Nescafé® Frío a lo largo del tiempo, sin embargo esto no

presenta una amenaza para el caso chileno debido al peso que presenta Nescafé® en su versión caliente durante los meses fríos del año.

Ilustración 2: Países que tienen presente la solución Nescafé frío



Fuente: Nestlé Professional®.

A partir de lo mencionado, Nestlé® a nivel mundial tiene como eje de crecimiento para los próximos cinco años el desarrollo de bebidas frías en base a café, alocando por tanto, un alto porcentaje de su inversión en este proyecto. Con esto, se presenta una nueva oportunidad de negocio para Nestlé Professional® que consiste en diversificar el portafolio de productos a través de soluciones innovadoras y rentables como lo es Nescafé® frío.

En definitiva, existe la necesidad de desarrollar este plan de negocios para determinar finalmente la verdadera oportunidad de negocio existente, así como también la posibilidad de ingresar y posicionarse con este producto en el mercado chileno.

A continuación se presentan algunos datos preliminares acerca de tres variables que serán determinantes en la realización del trabajo de título. La primera de ellas es el consumo fuera del hogar; luego, se detalla lo que es Nescafé® y cómo nace; y finalmente, se entregan algunas tendencias nacionales observadas en el consumo de café y otras bebidas tanto dentro como fuera del hogar.

2.1.1 Consumo fuera del hogar

El consumo fuera del hogar o OOH (Out of Home) *Consumption* como lo define Nestlé® es el foco de negocio que tiene Nestlé Professional®. Esto quiere decir, que se preocupan de todo el consumo que se realiza fuera de hogar o lugar de residencia de los consumidores, es decir, todo lo que no cubre *retail* a través de su venta al detalle para consumo dentro de la casa. Para ello definen dos grandes líneas de negocios: bebidas y alimentos. Como principal método de llegada a los clientes se definen diversos canales, los cuales a su vez se dividen en tres grandes grupos y determinan la forma de comunicación que se tendrá con cada uno de los clientes. Dentro de esta clasificación se encuentra el canal comercial, el canal institucional y el canal ruta al mercado. El primero de ellos incluye por ejemplo, restaurantes de comida rápida, todo tipo de restaurantes, hoteles, pastelerías, tiendas de conveniencia entre otros. Luego, en el canal institucional se encuentran clientes como oficinas, relacionados con la educación, gobierno, casinos de juego y estadios. Finalmente, en el canal de ruta al mercado se encuentran los mayoristas y distribuidores.

La gran virtud que tiene este negocio es que muchas veces los productos no llegan directamente al cliente final sino que a un intermediario que los utiliza como insumo para su producción. Este es el caso algunos alimentos, ya que Nestlé® vende muchos de sus productos como insumo para la producción de bienes finales. Es por esto que la división cuenta con su propia línea de productos, especialmente diseñados para los requerimientos propios de sus clientes. La principal diferencia con los productos de *retail* radica en los distintos formatos que se ofrecen a sus respectivos clientes. Por lo tanto, Nestlé Professional® debe procurar que la manipulación de sus productos sea la adecuada y es por esto que cuenta con un área de Servicio a Profesionales. Esta área tiene como objetivo dar asistencia a sus clientes en la manipulación de los insumos que les vende para así asegurar su calidad. La importancia de esto se encuentra en que los clientes finales o consumidores no están conscientes de la marca Nestlé® cuando consumen los productos y por lo tanto, es importante crear valor en el proceso productivo que se lleva a cabo con los productos para así asegurar la calidad de los mismo, ya que fueron realizados con insumos Nestlé®. Para ciertos alimentos este problema no existe; tampoco para bebidas, ya que en estos casos los productos se venden directamente con la marca Nestlé® y por lo tanto, los consumidores están conscientes en todo momento de la marca que están adquiriendo.

2.1.2 Nescafé®

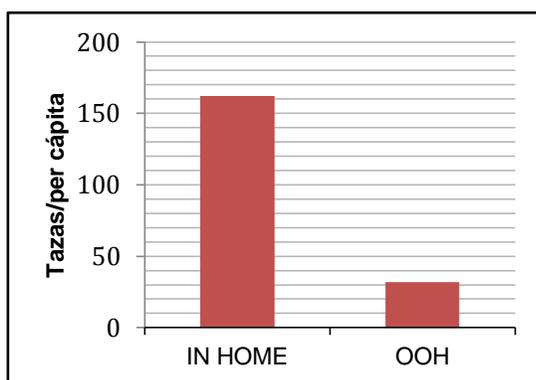
Esta marca fue creada en 1938 por Nestlé® y desde entonces ha sido una de las marcas más reconocidas de la empresa a nivel mundial. En Nestlé Professional® pertenece a la línea de negocios de bebidas y llega a sus clientes a través de sus máquinas de café. Estas máquinas ofrecen distintas selecciones de café que varían desde tipos de café negro (por ejemplo *expresso*) hasta variedades de café blanco (con leche por ejemplo *latte*).

En Chile, la marca Nescafé® posee un *market share* del 75%⁷, dejando a todo el resto de la competencia con únicamente un 25%, por lo tanto, tiene un valor de marca muy importante.

2.1.3 Tendencias nacionales

Durante el año 2011 se observaron ciertas tendencias a nivel nacional con respecto al consumo de café en los distintos hogares. En ilustración 3 se puede observar que el consumo de café dentro del hogar supera considerablemente al consumo OOH (fuera del hogar).

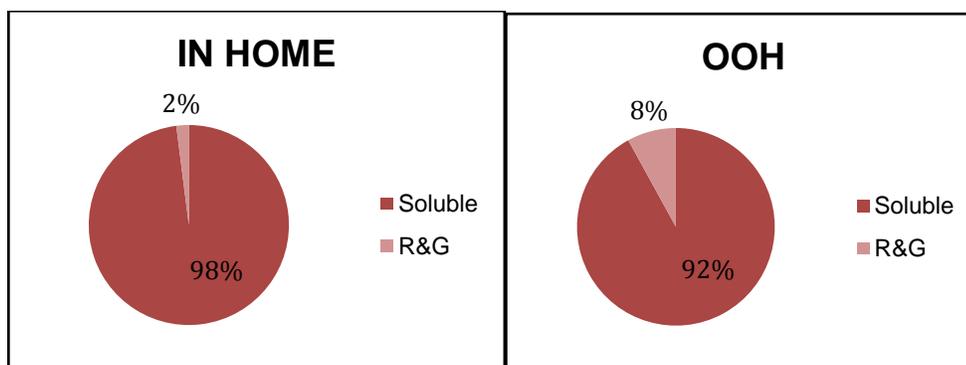
Ilustración 3: Consumo en tazas per cápita (anuales)



Fuente: Nestlé Professional®.

A continuación en la Ilustración 4 se presenta el consumo según tipo de café tanto dentro como fuera del hogar. Las alternativas evaluadas son café soluble o también conocido como café instantáneo y la R&G (*Roast and Ground*)⁸.

Ilustración 4: Consumo según tipo de café dentro y fuera del hogar



Fuente: Nestlé Professional®.

A partir de los gráficos expuestos se observa que el consumo de café R&G es mayor fuera del hogar que dentro de éste. Sin embargo, el café soluble es

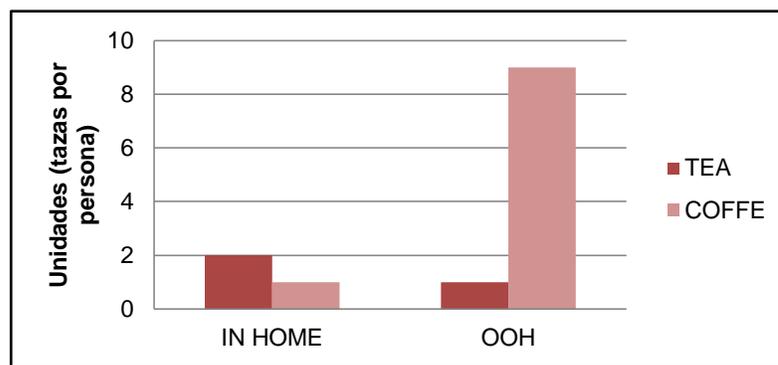
⁷ Fuente: Área Marketing Bebidas, Nestlé Professional®.

⁸ Roast and Ground: tostado y molido.

enormemente preferido y representa prácticamente la totalidad del consumo de café tanto dentro como fuera del hogar.

Finalmente, en la ilustración 5 se muestra el consumo de dos bebidas de “alto consumo” en Chile: el té y el café.

Ilustración 5: Consumo Té v/s Café (proporción)



Fuente: Nestlé Professional®

Observando la ilustración 5 se puede ver un importante resultado: el té duplica al café en el consumo dentro del hogar, sin embargo, cuando se habla de consumo fuera del hogar, el café supera ampliamente al té en unidades de consumo. Esto es un resultado importante, ya que el foco del producto que se pretende analizar se encuentra en el consumo fuera del hogar.

2.2 Objetivos

A continuación, se detallan los objetivos, los objetivos específicos y los resultados esperados para esta memoria.

2.2.1 Objetivo General

- Diseñar un plan de negocios que permita evaluar el desarrollo y potencial de Nescafé® Frío en Chile y determinar la factibilidad de incluir dicho producto en el mercado local.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del mercado local e internacional de bebidas frías para definir la estrategia a seguir.
- Cuantificar el tamaño del mercado local para dimensionar el potencial y atractivo de éste.
- Realizar un análisis de los canales de distribución del producto.
- Desarrollar un plan estratégico que incluya un plan de ventas, de marketing, de operaciones, de recursos humanos y financiero para posicionar el producto en el mercado y determinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

En el Anexo B se presenta un diagrama resumen de los objetivos y resultados esperados. En él, se puede observar la estructura en la cual se construyen los resultados esperados a partir de cada uno de los objetivos específicos definidos inicialmente. Además en el Anexo C se muestra el plan de trabajo con que se pretende alcanzar cada uno de ellos.

2.3 Alcances

Para la realización de este trabajo, se apunta únicamente al diseño y estudio de un plan de negocios para la incorporación de Nescafé® Frío que sea aplicable al mercado chileno.

Este trabajo no incluirá la implementación del proyecto, debido a que es un trabajo complejo y que requiere de experiencia, por lo tanto, debe ser realizado por un equipo de Nestlé® especializado.

Por otro lado, si bien a priori la solución considerará dos posibles presentaciones o formatos (directamente en frío a través de la máquina Ez Care y una versión “*hot over ice*” en las máquinas de Top Cup y Real), los planes estratégicos y la evaluación económica se realizará únicamente para la solución directamente en frío.

Esto debido a que no es posible diferenciar el *throughput*⁹ de la máquina que resulta en café caliente de aquellos que terminan como café frío para la solución en las máquinas Top Cup y Real. Conjuntamente, estas máquinas están actualmente instaladas y tienen su propia estimación de demanda, por lo tanto, todo lo que se agregue a esa línea de negocios mediante la venta de Nescafé® Frío serán beneficios para ese tipo de solución y no es posible cuantificarlo para el proyecto de Nescafé® Frío en forma separada.

A su vez, para la inversión sólo está considerada la adquisición de máquinas Ez Care, ya que para la versión “*hot over ice*” las mismas máquinas se encuentran actualmente instaladas y por lo tanto, se deprecian bajo otro concepto de solución y por esto todos sus costos o ventas de insumos están atribuidas a esa línea de negocios. Por lo tanto, los ingresos o la demanda que se generen en las máquinas de Top Cup y Real serán consideradas como un alternativa extra para los operadores de diversificar su portafolio sin la necesidad de incluir otra máquina y serán una base de ingresos para el proyecto que si bien es importante de tener en cuenta para este estudio no se incluye.

2.4 Resultados Esperados

- Definir estrategias que permitan generar ventajas competitivas con los competidores.
- Determinar la oportunidad medida en *Market Share* que la solución de Nestlé® entrega.
- Determinar la factibilidad de incorporar una solución de bebidas frías en Chile.

⁹ *Throughput*: vasos promedio diarios por máquina.

- Obtener una herramienta de trabajo que permita estructurar el paso a paso del desarrollo del negocio.
- Obtener un modelo de negocios de bebidas frías en base a café aplicable en Chile.
- Obtener un plan de negocios que sirva como instrumento para la toma de decisiones de la empresa Nestlé®.

2.5 Apoyos Institucionales

La presente memoria fue desarrollada con el patrocinio de la empresa Nestlé Chile S.A, en particular con la división Nestlé Professional®. La supervisión fue realizada por el Sr. Gerardo Parada, Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile y actual *Business and Innovation Manager* de Nestlé Professional®.

Esta memoria cuenta con información confidencial de la empresa, por lo tanto, no puede ser utilizada ni reproducida sin previa autorización de la misma.

3 MARCO METODOLÓGICO

Los conceptos explicados a continuación contemplan todo lo relacionado con la metodología de trabajo a utilizar y los conceptos necesarios de considerar para la realización de un plan de negocios que permita determinar la factibilidad de incorporar un nuevo producto al mercado local. Para esto, se utilizan diversas herramientas que permiten abordar el problema descrito y entregar resultados concretos y medibles respecto a lo que se está evaluando. Destacan en esta sección, la estructura de la metodología, herramientas de definición de estrategias y modelo de negocios, análisis de mercado e indicadores, entre otros.

3.1 Metodología

A continuación se presenta la metodología de trabajo que se pretende abordar durante la realización de esta investigación. Ésta se presenta como una guía que definirá finalmente cómo se alcanzan cada uno de los objetivos específicos planteados anteriormente, los cuales se irán cumpliendo en el orden en que están expuestos.

La metodología propuesta consta de cinco grandes etapas, donde cada una de ellas es desglosada en ciertos outputs o resultados que se espera obtener. La primera etapa consta de la realización de una investigación de mercado, en la cual se analizarán los principales elementos relativos al proyecto planteado, es decir, estudiar los posibles comportamientos de los consumidores. Luego, se realiza un análisis estratégico en el cual se pretende entender el contexto en que está inmerso el proyecto, ya sea dentro de la misma empresa como también en la industria y el exterior. En la tercera etapa se realiza un modelo de negocios con el objetivo de definir principalmente cuál será la propuesta de valor y quiénes serán los clientes a los que estará dirigida esta solución, para posteriormente definir la estrategia con que será lanzado el producto, ya sea en términos de ventas esperadas, marketing de la solución, las operaciones necesarias definidas por los procesos y el equipo de trabajo que se

requiere, todo esto agrupado en la parte central del plan de negocios [1] [2]. Finalmente, la idea es cuantificar el proyecto y definir ciertos criterios para la clasificación de éste en aceptable o no, con lo cual posteriormente se decide si el proyecto es factible y rentable de llevar a cabo.

En la ilustración 6 se presenta un esquema de la metodología de trabajo propuesta, desglosada según etapas y *outputs*.

Ilustración 6: Esquema metodología de trabajo

INVESTIGACIÓN DE MERCADO	PLAN ESTRATÉGICO	MODELO DE NEGOCIOS	PLAN DE NEGOCIOS	EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA
<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del medio externo <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis PEST. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología Canvas <ul style="list-style-type: none"> ✓ Propuesta de valor ✓ Segmento de clientes ✓ Relación con el cliente. ✓ Canales. ✓ Fuente de ingresos. ✓ Actividades claves. ✓ Recursos claves. ✓ Socios claves. ✓ Estructura de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Ventas <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estimación de demanda. ✓ Estimación de precio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimación de: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inversión. ✓ Ingresos. ✓ Costos. ✓ Gastos.
<ul style="list-style-type: none"> • Cuantificación de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la industria <ul style="list-style-type: none"> ✓ 5 fuerzas de Porter. 		<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Marketing <ul style="list-style-type: none"> ✓ Modelo STP. ✓ Marketing Mix. ✓ Estrategia de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo de Caja
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Producto. ✓ Máquinas. ✓ Solución de Nescafé Frío. ✓ Canales. ✓ Proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del medio interno <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cadena de valor. ✓ Análisis FODA. 		<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Operaciones <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores <ul style="list-style-type: none"> ✓ VAN. ✓ TIR / TIRM. ✓ Payback / Payback descontado.
<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking de la competencia 			<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura Organizacional. ✓ Descripción de cargos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de sensibilidad

Fuente: Elaboración propia, basado en modelo de referencias CRISP-DM.

3.2 Investigación de mercado

Es una herramienta del marketing que permite estudiar las tendencias y posibles comportamientos del consumidor y a partir de ellas facilitar y a la vez enfocar la toma de decisiones. En este proceso se registra, luego procesa y posteriormente se analiza la información obtenida a partir del estudio de los consumidores. Es por esto que a partir de un estudio de mercado es posible definir la estrategia a seguir considerando como un *input* el comportamiento de los futuros clientes. Dentro de los procesos que se llevan

a cabo en una investigación de mercado se encuentran un estudio cualitativo y cuantitativo del mercado, incluyendo una descripción de los clientes, de la competencia, de los proveedores y de los canales de distribución del futuro producto. [3] [4]

La importancia de este tipo de estudio, es que permite obtener y analizar información directamente desde la fuente, es decir, desde los consumidores. A partir de la recolección de información, basada en este caso en el filtro de estudios realizados a la empresa por parte de organizaciones especializadas en investigaciones de mercado, es que se pretende dimensionar tanto al mercado como al cliente que se pretende llegar con el producto. En este punto además se observan elementos de la competencia para buscar finalmente diferenciarse de ellos, así como también se estudian los proveedores ya que juegan un rol fundamental en el proceso.

3.3 Benchmark

Este tipo de estudio pretende entre otras cosas realizar una comparación de la situación de diversos mercados o empresas. Busca analizar a los competidores más directos y a su vez determinar sus principales fortalezas y debilidades. Además a través de la realización de un *benchmark* se puede definir las ventajas o desventajas competitivas de una empresa con respecto a sus competidoras. Su impacto se mide en el tipo de decisiones que se pueden tomar a partir de este estudio.

3.4 Análisis PEST

Describe ciertos factores relevantes en el ambiente externo de un proyecto, que pueden afectar las decisiones que se toman dentro de una empresa. Dentro de estos factores se encuentran por ejemplo nuevas leyes, barreras propias del mercado, cambios demográficos, entre otros. Estos elementos se categorizan en cuatro factores que juntos conforman el análisis PEST. [3] [5]

- **Factores Políticos:**
Son aquellas decisiones en cuanto a posibles nuevas legislaciones, apoyos del Estado, intervenciones u otras cosas que puedan de alguna manera afectar al negocio.
- **Factores Económicos:**
En este grupo se incluyen cambios en elementos como la tasa de interés, la inclusión de impuestos y/o subsidios, el crecimiento económico, la inflación o cualquier otro factor que pueda tener impacto en las decisiones de la empresa.
- **Factores Sociales:**
Tienen que ver con cambios en comportamientos que pudiesen afectar por ejemplo la demanda de un producto, así como también pueden influir cambios en la capacidad o intención de trabajar. Estos elementos deben ser considerados ya que afectan directamente en la forma de trabajar.
- **Factores Tecnológicos:**
Un avance en tecnología puede generarle a una empresa una ventaja competitiva importante en cuanto a su eficiencia y por otro lado, beneficia a los consumidores, lo cual también puede significar resultados positivos para la empresa.

En particular, se pretende utilizar este tipo de análisis para entender el contexto en el que está inmersa cierta industria. A partir de él y de otro tipo de análisis como los el descrito a continuación se puede trazar estrategias atinentes a la industria en cuestión.

3.5 Cinco fuerzas de Porter

Consiste en una estructura que permite determinar entre otras cosas la competitividad de una industria. Por lo tanto, a través de cinco fuerzas se busca determinar el atractivo de cierto mercado. Esta metodología fue creada en 1989 por Michael Porter y se resume en lo siguiente: [5] [6]

- Poder de negociación de los clientes:
Plantea que entre mayor es el poder de los clientes, mayor será la presión que pueden ejercer para que se bajen los precios y así reducir las ganancias de las empresas.
- Poder de negociación de los proveedores:
Entre mayor es el poder de los proveedores, mayor será la dificultad para la empresa de tener ganancias ya que el proveedor puede determinar los términos y condiciones de cómo se llevará a cabo el negocio.
- Amenaza de nuevos entrantes:
Tiene que ver con las barreras de entrada que pudiesen existir. Entre más barreras de entradas existan en un mercado, más posibilidades tienen las empresas participantes de obtener mayores ingresos.
- Amenaza de productos sustitutos:
Mide la facilidad con que los clientes pueden cambiarse a otro producto que cumpla con las mismas funciones. La facilidad de pasar a otro producto depende entre otras cosas, de los costos que este cambio signifiquen para el cliente.
- Rivalidad entre competidores:
Busca medir el grado de competencia entre las firmas que componen el mercado. Entre mayor es la rivalidad entre las empresas, mayor es la dificultad de generar ingresos.

La utilización de este tipo de herramientas permite medir la intensidad y la posición en que se encuentra una determinada industria. Por lo tanto, con este tipo de análisis se pueden definir cuáles son las áreas más fuertes de una empresa y a su vez poner atención en aquellas que se presentan como más débiles.

3.6 Análisis FODA

Corresponde a un tipo de análisis que pretende determinar los principales factores que definen a una empresa en su ámbito interno y externo. El análisis se subdivide entre estos dos tipos de factores que posee una determinada industria. Por un lado mediante los factores externos se busca entender cuáles son las oportunidades y amenazas que el mercado ofrece y por el otro, se busca definir las fortalezas y debilidades propias de la empresa en estudio. A partir de estos aspectos encontrados es posible definir estrategias. [5] [7]

- **Fortalezas:**
Son factores internos que definen características propias de la empresa que finalmente determinan ventajas competitivas para la misma.
- **Oportunidades:**
Son factores externos que determinan ocasiones para mejorar el desempeño de una determinada empresa.
- **Debilidades:**
Son factores internos de los cuales una empresa debe protegerse ya que generan desventajas con respecto a sus competidores.
- **Amenazas:**
Son factores externos que existen en el entorno que pueden generar complicaciones para un determinado proyecto o empresa.

Este tipo de análisis permite tener una visión global de la empresa y cómo ésta se encuentra inmersa en la industria. Luego, a partir de él se puede poner énfasis en ciertas variables que requieren de particular atención.

3.7 Modelo de Negocios Canvas

Corresponde a una metodología que permite construir modelos de negocios. Se plantea en un comienzo que un modelo de negocios debe ser capaz de describir cómo una organización planea crear, entregar y capturar valor. Para esto se debe crear una metodología común que permita describir y reevaluar continuamente el modelo de negocios para así ser capaz de definir distintas alternativas estratégicas. Se describe el modelo de negocio de un proyecto en relación a nueve ámbitos, los cuales abordan las cuatro áreas principales de un negocio, siendo éstas: los clientes, el producto o servicio que se ofrece, la infraestructura necesaria para llevarlo a los consumidores y finalmente la viabilidad financiera de realizarlo. A partir de los elementos que se definen en esta metodología posteriormente se definen la estructura, los procesos y los sistemas que serán necesarios para desarrollar la idea de negocio. [8]

Dentro de los bloques que componen el modelo Canvas se encuentran:

- **Segmento de clientes:**
Define a los diferentes grupos de personas u organizaciones que se pretende llegar con el producto o servicio ofrecido. Son las personas que se busca satisfacer.
- **Propuesta de valor:**
Es el producto o servicio que genera un cierto valor agregado y permite cubrir la necesidad propia de un cliente específico.
- **Canales:**
Describe cómo la compañía pretende llegar a sus clientes para hacer entrega de la ya definida propuesta de valor.
- **Relación con el cliente:**
Especifica el tipo de relación que la compañía planea tener con sus clientes. Tiene como objetivo determinar cómo serán captados, retenidos y fidelizados los clientes.

- **Flujos de ingresos:**
Define las entradas de dinero que se van a obtener a partir de la entrega de la propuesta de valor al cliente.
- **Recursos claves:**
Plantea los principales activos necesarios para hacer que el negocio realmente funcione.
- **Actividades claves:**
Describe las cosas más importantes que se tienen que realizar para que el negocio funcione.
- **Alianzas:**
Detalla las redes y las alianzas necesarias para poder llevar a cabo el negocio.
- **Estructura de costos:**
Especifica todos los costos en que se debe incurrir para la operación y realización del proyecto.

Este tipo de herramienta es el método más aceptado y utilizado en la actualidad para realizar modelos de negocios, sobre todo en ámbitos relacionados con la innovación o inserción de nuevos productos.

3.8 Modelo STP

Es una metodología que permite determinar el foco que se le pretende dar a la estrategia de marketing ya que permite determinar los distintos segmentos existentes en el mercado, luego definir a cuál o cuáles de ellos se pretende abordar y finalmente como se pretende posicionar el producto en el mercado. [9] [10] [11]

- **Segmentación:**
Es el proceso mediante el cual se definen los distintos segmentos de consumidores que existen en el mercado de un determinado producto. Estos segmentos deben ser medibles, accesibles, deben generar ingresos y finalmente deben poder diferenciarse claramente uno de otro. El objetivo de esta etapa es encontrar los mercados atractivos que un proyecto o idea de negocio presenta.
- **Targeting:**
En esta parte del proceso se define dentro de los segmentos previamente encontrados, aquel segmento que será el objetivo y por lo tanto, el que finalmente se pretende abordar.
- **Posicionamiento:**
Es la última etapa de este proceso y busca crear una imagen particular de la marca en la mente de los consumidores. Se realiza principalmente a través del marketing *mix* en donde se definen las 4P: precio, plaza, producto y promoción.

3.9 Marketing Mix

Es una herramienta de negocios que permite definir los elementos más importantes que envuelven a un producto. Lo conforman las denominadas 4P: Precio, Plaza, Producto y Promoción. De esta forma, se define una combinación única para

cierto producto que posteriormente determinará su introducción en el mercado, por lo tanto estas variables tienen relación directa con el cliente. [9] [10] [11]

- **Producto:**
Es un producto o servicio que busca satisfacer la necesidad de un cierto tipo de clientes. En esta etapa se determina a su vez, el ciclo de vida que se espera cumpla este producto.
- **Precio:**
Es la cantidad medida en alguna unidad monetaria que los clientes pagaran por disponer del producto o servicio ofrecido. A partir de este precio es posible determinar los ingresos que en un futuro obtendrá la empresa. Para esto es importante estimar la demanda de forma certera.
- **Plaza:**
Se refiere al lugar en que los consumidores pueden acceder al producto. Se relaciona directamente con el método de distribución que se escoge para ofrecer el producto.
- **Promoción:**
Representa todos los métodos de comunicación que se utilizar para dar a conocer a los clientes el producto o servicio ofrecido. Dentro de estos métodos se encuentran por ejemplo, la publicidad, las relaciones públicas, las promociones de venta entre otros.

3.10 Indicadores

Corresponden a elementos o herramientas que permiten medir de forma cuantitativa la viabilidad de cierta solución. A partir del cálculo de ciertos indicadores se puede decidir finalmente si un proyecto o en este caso la inclusión de un nuevo producto al mercado es realmente rentable bajo ciertas condiciones planteadas inicialmente. Estos instrumentos tienen su propia interpretación a partir de la cual se compara el resultado obtenido por la fórmula descrita con los criterios de cada indicador y de esta manera poder concluir al respecto.

- **VAN (Valor Actual Neto):**
Es una herramienta que permite obtener el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, definidos por el número de períodos del análisis (n). Consiste en traer al presente cada uno de estos flujos futuros (V_t) a una determinada tasa de descuento (r) y así obtener el valor que tendría en el presente un determinado proyecto de inversión. Finalmente al valor de los flujos descontados se le resta la inversión inicial (I_0) en que se incurre de forma de obtener el valor presente neto del proyecto. Cuando el resultado obtenido es un número mayor que cero, entonces es recomendable que el proyecto se lleve a cabo. [12] [13] [14]

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (1)$$

- TIR (Tasa Interna de Retorno) y TIRM (Tasa Interna de Retorno Modificada):
Es un indicador que busca determinar la rentabilidad esperada de un determinado proyecto. Es la tasa de descuento a la cual el valor presente neto es igual a cero. Cuanto mayor es el valor obtenido para la TIR, mayor es la rentabilidad que se espera del proyecto. En la fórmula a continuación, V_t representa los flujos de caja del periodo t , I_0 corresponde a la inversión inicial y n es el número de periodos. La TIRM busca corregir ciertas deficiencias de la TIR, como múltiples tasas o ninguna solución. En este indicador, los flujos positivos se llevan al último periodo y se descuentan a la tasa de reinversión (en este caso la tasa de descuento) y los flujos intermedios negativos se llevan al periodo cero, descontados a la tasa de financiamiento (en este caso la tasa de descuento) para finalmente aplicar la fórmula de TIR original. [12] [13] [14]

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1 + TIR)^t} - I_0 \quad (2)$$

- *Payback* (Período de recuperación del capital) y *Payback* descontado:
Permite determinar el número de periodos que se requieren para igualar los flujos de caja acumulados con la inversión inicial. El criterio es que si el número de periodos que entrega el *payback* es menor que el número de periodos máximo que definió la empresa, entonces es conveniente realizar el proyecto, ya que en teoría se va a recuperar la inversión en un plazo determinado. El *payback* descontado utiliza los flujos ya descontados a la tasa de descuento definida y permite mejorar las deficiencias del *payback* ya que considera el valor del dinero en el tiempo. [12] [13] [14]

Payback (PBP): en la fórmula a continuación, FCA_t representa el flujo de caja acumulado al período t , I_0 la inversión inicial y N el *Payback*.

$$I_0 = \sum_{t=1}^N FCA_t \quad (3)$$

Payback descontado (DPBP): en la fórmula a continuación, $FCAD_t$ representa el flujo de caja acumulado descontado al período t , I_0 la inversión inicial y N el *Payback* descontado.

$$I_0 = \sum_{t=1}^N FCAD_t \quad (4)$$

4 MARCO CONCEPTUAL

Los conceptos presentados a continuación incluyen toda la información o terminología propia de la empresa Nestlé® para la definición de ciertos conceptos. Para esto se definen herramientas de análisis particulares de la compañía, conceptos únicos de la empresa y características de productos como máquinas. Toda la información presente en este capítulo fue extraída tanto de Nestlé S.A, sus divisiones y de Nestlé Professional® tanto global como local.

4.1 Conceptos

- **Solución:** este concepto está diseñado para satisfacer las necesidades operativas del negocio y a la vez busca satisfacer las necesidades del consumidor. Cada solución creada por Nestlé Professional® pretende dar respuesta a las necesidades de sus clientes y consumidores, procurando ofrecer un servicio completo que incluye no solo un buen café sino también todo lo que éste envuelve. Por lo tanto, cada una de estas soluciones lo que pretende es satisfacer las ambiciones y objetivos de negocios de sus clientes y operadores en la industria de servicio de alimentos y bebidas. Es por esto que lo que se ofrece es un servicio integral, el cual va desde la entrega del producto hasta el mantenimiento y asesoría comercial.
- **Nescafé Alegría:** es una solución de Nescafé que busca ofrecer a sus clientes una amplia variedad de bebidas, las cuales son convenientes, confiables y diseñadas para estar al día e la necesidad de los operadores. Está orientado para el café diario y las máquinas de Nescafé Alegría se adaptan perfectamente a los entornos comerciales y de oficina o lugar de trabajo.
- **Throughput:** es el número promedio de vasos diarios por máquina. Es una medida de rendimiento que puede alcanzar cada una de las máquinas.
- **Carga Base:** son los requerimientos de insumo, ya sea de café o mixes de café, que requiere una máquina para su correcto funcionamiento.
- **Top Cup:** son máquinas dispensadoras de café, las cuáles son automáticas y poseen una variedad de botoneras que les permite elegir entre distintas variedades de Nescafé®.
- **Amenities:** son elementos que aumentan el atractivo de la solución, agregándole valor a ésta. Contribuyen a facilitar y hacer más cómodo el uso del producto. Dentro del negocio corresponden a los vasos, tapas, cubre vasos, paletillas, sucralosa *sticks* y azúcar *sticks* que vienen con la marca Nescafé y que ayudan a transmitir la marca a los consumidores y a su vez facilitar a los operadores la entrega y rotación del producto.

4.2 Canales

- **Canal Comercial:** atiende a aquellos consumidores que concurren a estos centros con el objetivo principal de alimentarse.
- **Canal Institucional:** son aquellos locales en que la alimentación no es su principal negocio, pero en donde los consumidores pueden alimentarse mientras se encuentran ahí.
- **QSR – Quick Service Restaurant** o restaurantes de comida rápida: pertenece al canal comercial y en él se incluyen todos los locales o cadenas de comida rápida que hay

en el mercado. En ellos los menús son estandarizados (combos) y la comida es servida en pocos minutos. Se paga antes de consumir.

- FSR – *Full Service Restaurant* o restaurantes de servicio completo: pertenece al canal comercial y en él se incluyen aquellos restaurantes donde se ofrece un completo menú (a la carta). Se caracteriza por servicio a la mesa con una espera en el tiempo de preparación de los platos.
- C&B – *Coffee & Bakeries, Bars* o Cafés, Pastelerías y Bares: pertenece al canal comercial. Es el negocio que tiene como base ofrecer bebidas (cafés, té y otros) en un ambiente relajado. Generalmente se paga después de consumir.
- CVS – *Convenience* o Conveniencia: corresponde al canal comercial. Son negocios que ofrecen alimentos preparados y bebidas. Generalmente se compra en el lugar y se consume en el mismo. Están en este canal: tiendas de conveniencia, petroleras, tiendas de departamento, farmacias, locales dentro de supermercados.
- *Vending*: pertenece al canal comercial. Corresponde al negocio de máquinas automáticas y autosuficientes con un sistema de pago, que ofrece una amplia variedad de alimentos y bebidas.
- *Leisure, Sports and Entertainment* u Ocio, Deporte y Entretenimiento: pertenece al canal institucional. Es un negocio que ofrece servicios de alimentación en su lugar de entretenimiento. En general los menús son variados con foco en productos “al paso”.
- B&I – *Business & Industry* o Negocios e Industrias: pertenece al canal institucional y en él se incluyen el servicio de abastecimiento a empleados en dos segmentos: oficinas e industrias.
- *Education* o Educación: pertenece al canal institucional. Servicio que ofrece alimentación a estudiantes en su lugar de aprendizajes.
- *On Site*: se refiere a empresas de *catering* que ofrecen variados servicios de alimentación en distintos canales institucionales. Ofrecen una variedad de menú de acuerdo a los requerimientos propios de los clientes. En general cubren el canal B&I, *Healthcare* y *Education*.

A continuación se presentan la estructura jerárquica de los canales definidos por la empresa.

Tabla 2: Estructura Canal Comercial

OOH = <i>Out of Home</i>						
<i>Commercial</i>						
QSR	FSR	<i>Hotel</i>	C&B	<i>Street</i>	CVS <i>Instore</i>	<i>Vending</i>

Fuente: Nestlé Professional®.

Tabla 3: Estructura Canal Institucional

OOH = <i>Out of Home</i>						
<i>Institucional</i>						
<i>Leisure</i>	B&I	<i>Healthcare</i>	<i>Education</i>	<i>Travel & Transport</i>	<i>Government</i>	<i>Community</i>

Fuente: Nestlé Professional®.

4.3 Máquinas

A continuación se presentan las principales máquinas que se utilizan en la actualidad en la empresa, junto con sus principales características. Dentro de estas características se encuentran los vasos promedio diarios que se le exige a los operadores como mínimo para calificar como tal, además del rendimiento ideal que tienen las máquinas con una carga completa de productos. Las especificaciones de cada una de ellas se encuentran detalladas en el Anexo D.

Tabla 4: Principales características máquinas

	Ez Care	Real	8/100	8/60	6/30
Botoneras	2	4	8	8	6
Throughput exigido	10 vasos	10 vasos	40-50 vasos	30-40 vasos	20-30 vasos
Rendimiento ideal	15 vasos	16 vasos	100 vasos	60 vasos	30 vasos
Conexión hídrica	No	Sí	Sí	Sí	Sí

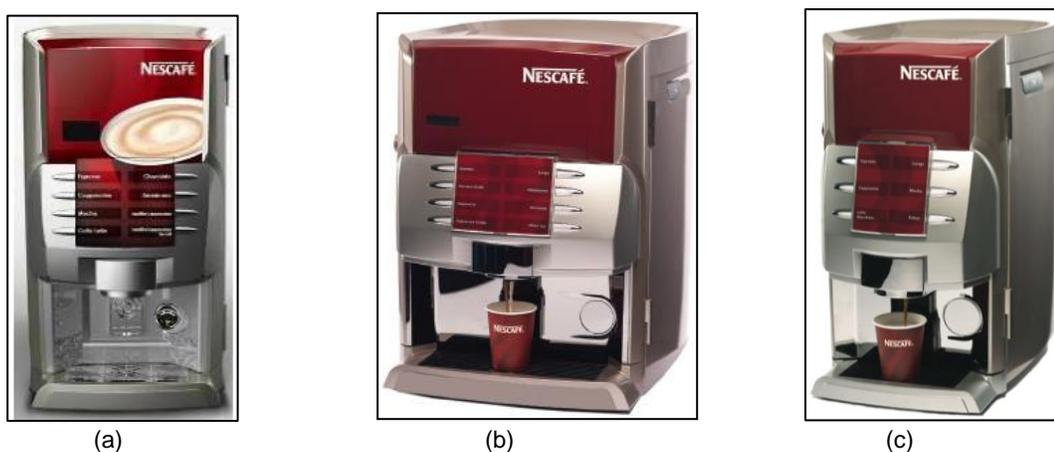
Fuente: Elaboración propia, basada en Nestlé Professional®.

Ilustración 7: (a) Máquina Ez-Care Standard, (b) Máquina Real



Fuente: Nestlé Professional®.

Ilustración 8: (a) Máquina 8/100 (b) Máquina 8/60 (c) Máquina 6/30

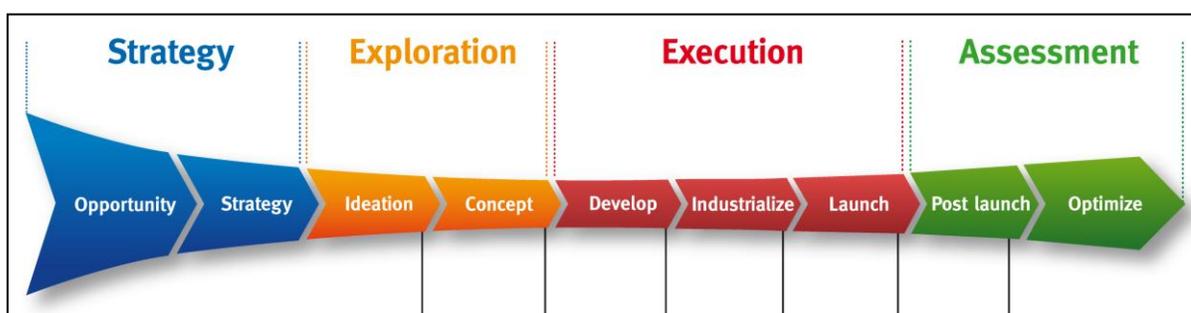


Fuente: Nestlé Professional®.

4.4 NPDI (Nestlé Product Development & Introduction)

Es una metodología interna de la empresa que pretende acelerar los procesos de innovación. Consiste en realizar un trabajo en equipo multifuncional cada que se quiere introducir o desarrollar un nuevo producto. Consta de cuatro grandes etapas, las cuales se dividen en nueve sub-etapas. Cada una de estas sub-etapas concluye con la entrega de un *brief* o documento escrito, el cual se debe subir a la intranet de la empresa. El principal objetivo del NPDI es lograr un aprendizaje conjunto de cada uno de los proyectos que se lanzan en la empresa. Es decir, que exista un *feedback* y casos bases para el desarrollo de nuevas ideas. En particular, este tipo de metodología se utilizó de forma complementaria a la metodología propuesta, ya que muchos conceptos presentados se encuentran desarrollados en la metodología utilizada y sólo quedaría pendiente su adaptación a los métodos aquí propuestos.

Ilustración 9: Metodología NPDI



Fuente: Nestlé Professional®.

- Etapa 1: Estrategia
 - En esta etapa se evalúa la oportunidad, se observa si ésta se encuentra alineada con la estrategia global de la empresa. Por otro lado, se analiza si la alternativa tiene sentido con el concepto de nutrición, salud y bienestar definidos globalmente. Además la oportunidad en cuestión debe ir a la par con el concepto propio que proyecta la marca con que se relaciona o a la que pertenece. Para terminar se define la estrategia a seguir y se continua con la siguiente sección.
- Etapa 2: Exploración
 - Idea: esta etapa concluye con la definición de la idea de negocio más la cuantificación del tamaño de la oportunidad.
 - Concepto: esta etapa concluye con la definición del concepto del negocio y una propuesta de un plan de negocios.
- Etapa 3: Ejecución
 - Desarrollo: se pone énfasis en cada elemento de la cadena de valor y se alinea cada una de ella de la forma más eficiente posible. Esta etapa concluye con el desarrollo del producto y el plan de negocios.
 - Industrialización: esta etapa concluye con el producto terminado y listo para su lanzamiento.
 - Lanzamiento: en esta instancia el producto está listo para ser introducido al mercado.

- Etapa 4: Valoración
 - Post lanzamiento: en esta etapa se evalúa el lanzamiento del producto, además se comparan los objetivos inicialmente planteados con el desempeño real del proyecto.
 - Optimización: se buscan mejoras en el desempeño del proyecto para así alcanzar un mayor éxito en el mismo. Además de esto se comparten las experiencias obtenidas a lo largo del desarrollo de la oportunidad para futuras búsquedas.

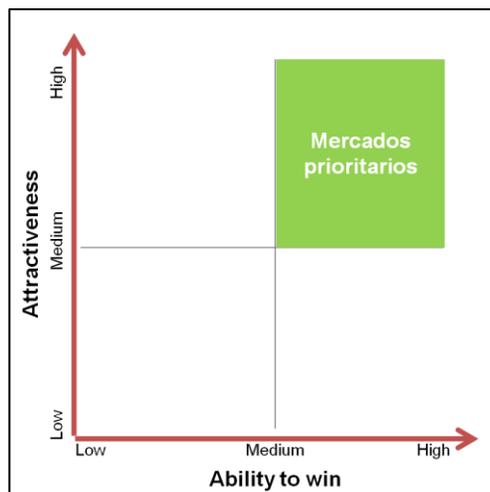
4.5 KPI (Key Performance Indicators)

4.5.1 Indicador Attractiveness v/s Ability to win

Se trata de un indicador que intenta observar y medir el potencial de cierto mercado. En un eje se encuentra el *Attractiveness* o atractivo del mercado y en el otro eje considera el *Ability to win* o habilidad para ganar. Cada uno de ellos se subdivide en distintos elementos que se evalúan y permiten posicionar dentro de un mapa la situación de determinado elemento de acuerdo a los ejes descritos. La ponderación de cada uno de los atributos dentro de cada categoría corresponde a información confidencial que no fue posible obtener.

- Attractiveness:
 - Tamaño de mercado.
 - Expectativas de crecimiento del mercado.
 - Ventajas competitivas.
- Ability to win:
 - Tecnologías para producción.
 - Velocidad del mercado.
 - Ruta al mercado.
 - Capacidades comerciales.

Ilustración 10: Mapa Attractiveness v/s Ability to win



Fuente: Elaboración propia.

5 PLAN DE NEGOCIOS

5.1 Investigación de mercado

Con el objetivo de poder analizar las condiciones existentes en el mercado se realizó una investigación de mercado. Para esto, se recolectó información proveniente de estudios realizados por diversas empresas a Nestlé® y de esta manera se obtuvo un contexto de la situación en la que se encuentra inmersa la empresa. Todo este proceso incluye el registro, procesamiento y análisis de la información disponible para así facilitar y a la vez enfocar la toma de decisiones. Posterior a esto, se procedió a analizar ciertas variables claves del negocio como lo son el producto, las máquinas, los canales, la cuantificación del mercado, el análisis de proveedores y el *benchmarking*.

5.1.1 Recolección de información

La recopilación de información fue del tipo secundaria, es decir, mediante la utilización de estudios y estadísticas con que la empresa cuenta actualmente. Estos estudios fueron realizados por diversas empresas especializadas en investigación de mercado y abarcan tanto el plano nacional como el internacional. A partir de la inmensa cantidad de estudios con que se disponía, en primera instancia se procedió a filtrar aquellos que pudiesen entregar un verdadero valor al análisis de aquellos que no. Luego de esto se presentan las estadísticas y resultados más importantes obtenidos a partir de los estudios seleccionados, los cuales finalmente servirán de base para conclusiones posteriores.

5.1.1.1 Nestlé Out of Home Exploratory Study June 2011

El estudio se desarrolla bajo el contexto de entender qué consume la gente fuera del hogar y por qué, además de saber qué elementos componen una experiencia perfecta de consumo de bebidas fuera del hogar. Se contemplan escenarios tanto de bebidas frías como calientes y se busca determinar cómo el público distingue a las bebidas *premium* de las corrientes. [15]

Para esto, se realizaron entrevistas en seis países: Australia, Chile, India, Malaysia, UK y USA y se contempló una muestra de N=3054 personas, con aproximadamente quinientas personas por país. Además de esto, cada persona fue localizada dentro de una de las diez categorías presentes, lo que implican cerca de trescientas personas por categoría. Destacan dentro de estas categorías café caliente, té caliente, café frío y té frío. La metodología del estudio fue mediante preguntas claves acerca de su consumo fuera del hogar en la categoría en la que se encontraban.

Dentro de los aspectos interesantes de analizar para las intenciones de la investigación, se encuentra la comparación entre bebidas frías y bebidas calientes y la posterior profundización de este análisis en cuanto a un paralelo entre café frío y café caliente.

A continuación se presentan los principales resultados a partir del estudio:

Tabla 5: Cuadro comparativo entre bebidas frías y calientes

Parámetro de medición	Bebidas Frías	Bebidas Calientes
Lugar de consumo	Tiendas de conveniencia, QSR y FSR.	Cafés, <i>coffee shops</i> y bares y en el trabajo.
Estación del año de consumo	Verano y Primavera.	Invierno y Otoño.
Hrs de consumo	Mitad del día (entre desayuno y la comida).	Parejo durante el día.
Necesidad que cubre	Saciar la sed, hidratar y saludable,	Social, entretención, relajo.
Factores importantes en la experiencia de consumo	Sabor, ambiente cómodo y grato y entorno limpio.	Sabor, ambiente cómodo y grato y entorno limpio.
Atributos Premium	Fácil de transportar, servido en vaso plástico.	Ingredientes naturales, posibilidad de personalizar la bebida, vaso atractivo.
Experiencia Premium	Auto servicio, atención rápida.	Atendido por garzón, servido con acompañamiento, recién preparado y personalizado.

Fuente: Nestlé Out of Home Exploratory Study, Junio 2011. BuzzBack Market Research. [15]

A partir de los resultados obtenidos se puede observar cómo varían las ocasiones de consumo dependiendo del lugar, la estación y la hora del día. Otra diferencia importante se encuentra en la necesidad que cubre cada una de estas bebidas, siendo por un lado la hidratación y saciar la sed para el caso de bebidas frías mientras que por el otro lado, en bebidas calientes el tema social y de relajo juega un rol bastante importante. Además se observan ciertas similitudes en ambos tipos de bebidas, como lo son los factores importantes para la experiencia de consumo.

Luego, al ser encuestados acerca de las principales características que definían ellos necesarias para hacer del consumo de una bebida fría o una bebida caliente, una experiencia ideal, los resultados obtenidos se presentan en la siguiente ilustración:

Ilustración 11: Percepción de consumo en bebidas frías y calientes



Fuente: Nestlé Out of Home Exploratory Study, Junio 2011. BuzzBack Market Research. [15]

Se puede observar como primera asociación, que una buena experiencia tanto en consumo de bebidas frías y calientes giraba en torno a elementos como “sentir” y “buena experiencia” en compañía de los amigos y familia. Esto se ve más marcado para el caso de bebidas calientes, mientras que para el de bebidas frías existe una conexión con elementos como “refrescante”, “fresco”, “natural” y “saludable”. Si bien existen bastantes similitudes en los atributos escogidos para ambos conceptos, las principales diferencias se presentan en el tamaño, o importancia relativa que los encuestados le otorgan a cada uno de los atributos, lo que permite generar diferencias entre el concepto de bebida fría y caliente. Por lo tanto a partir de esta imagen, se concluye que la experiencia ideal en el consumo de bebidas calientes está en torno a elementos sociales y emocionales y en el caso de bebidas frías, éstas se envuelven en beneficios fisiológicos y términos más prácticos de consumo.

Otro elemento interesante con respecto al estudio, es al público que está orientado al consumo de bebidas frías. Según los resultados obtenidos en los seis países en cuestión, incluido Chile, los consumidores de bebidas frías son más jóvenes que los de bebidas calientes, siendo un 62% del consumo de bebidas frías realizadas por adultos-jóvenes de hasta treinta años.

Posteriormente, se profundizó en la comparación entre el café para el caso de su consumo como bebida fría así como también como bebida caliente.

Tabla 6: Principales atributos del café frío

Parámetro de medición	Café Frío	
Lugar de consumo	Cafés, <i>coffee shops</i> y bares, QSR y FSR.	
Estación del año de consumo	Todas las estaciones. Preferencia: verano, primavera.	
Hrs de consumo	Todo del día. Preferencia: en la tarde y almuerzo.	
Atributos Premium	Posibilidad de personalizar el café, sea servido en un vaso atractivo y con logo, posea ingredientes naturales.	
Experiencia Premium	Hecho en el momento para el cliente (sea fresco), preparado en frente del cliente y <i>staff</i> esté bien capacitado.	
Factores importantes por categoría	Premium: granos de café de calidad, <i>latte art</i> ¹⁰ y que el café sea de una región específica.	Tradicional: café de sabor suave, hecho con café soluble y café con sabor dulce.

Fuente: Nestlé Out of Home Exploratory Study, Junio 2011. BuzzBack Market Research. [15]

Dentro de los elementos importantes de destacar se encuentra la gran diferencia que se observa en cuanto a la percepción de los clientes entre un producto *premium* y uno tradicional, sin que esta diferencia implique en la realidad significativas alzas en los costos de producción de la bebida. Por otro lado, debido a las condiciones climáticas más apropiadas, durante primavera y verano el consumo se ve incrementado, así como

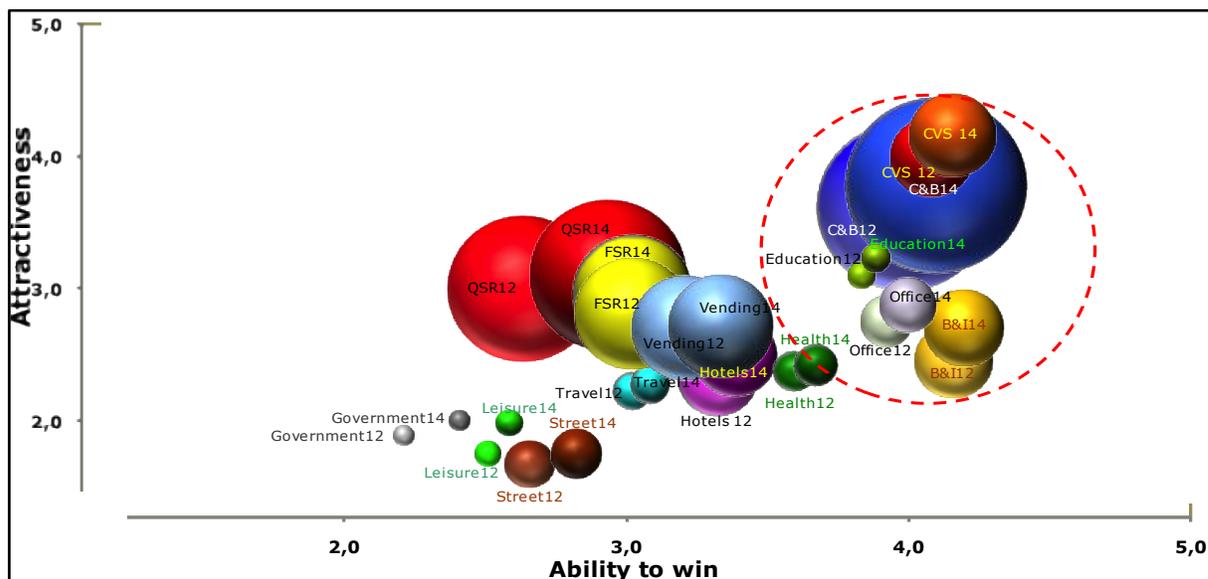
¹⁰ *Latte art*: es un concepto de agregar sofisticación a una taza de café, mediante la realización de un diseño o patrón sobre la superficie de éste.

- Compañías líderes en Latino América: Nestlé y Starbucks son las compañías más activas en la región.
- QSR domina el consumo de café frío con más del 50% del *share* con respecto a otro tipo de restaurantes.
- Sabor tradicional domina el consumo de café frío en restaurantes, con más del 50% del *share* con respecto a sabores alternativos.

5.1.1.3 Canales prioritarios de bebidas

Para Nestlé Professional el principal método de llegada a sus clientes son los canales. Estos están cuidadosamente definidos y son transversales a toda la compañía. Es por esto que resulta de suma importancia el ser capaz de distinguir aquellos canales en que el mercado resulta más atractivo para estar presente con sus productos, a su vez de que existan reales oportunidades de ganar en los canales en que se compita. A continuación se presenta una ilustración donde se sitúa cada uno de los canales definidos por la empresa respecto a su valor en cada una de las variables de interés, es decir, atractivos y con posibilidades de ganar en sus canales respectivos. Además de esto, se puede observar la presencia de cada uno de estos canales para el año 2012, así como también su proyección para el año 2014.

Ilustración 13: Prioridad de canales en bebidas 2012-2014



Fuente: Nestlé Professional®, CCSD (*Channel Category Sales Development*).

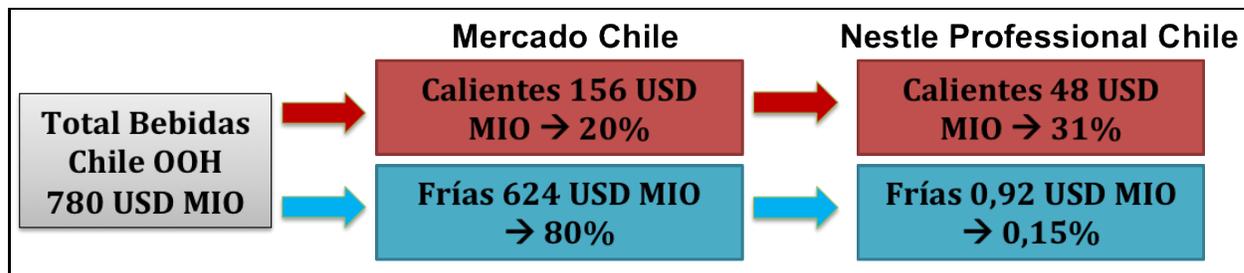
Dentro de los canales comerciales destacan las tiendas de conveniencia (tanto cadenas organizadas como no organizadas) y C&B, mientras que en el caso del canal institucional, sobresalen B&I, Educación y Oficinas, donde las dos primeras corresponden al canal *On Site*. Se observa a su vez que según lo pronosticado, todos los canales de interés presentarán para el año 2014 una mejor posición en el gráfico, es decir, aumentarán su atractivo como negocio y a su vez, Nestlé Professional® poseerá

una mejor capacidad que sus competidores, de captar ese atractivo y ganar en los canales con mayor atractivo.

5.1.2 Cuantificación del mercado

Para cuantificar el mercado es importante manejar las magnitudes en términos de volumen de ventas que tiene Nestlé Professional® con respecto al mercado nacional. En el siguiente esquema se presenta la presencia de la empresa dentro del consumo de bebidas fuera del hogar en Chile.

Ilustración 14: Esquema ventas bebidas OOH Chile



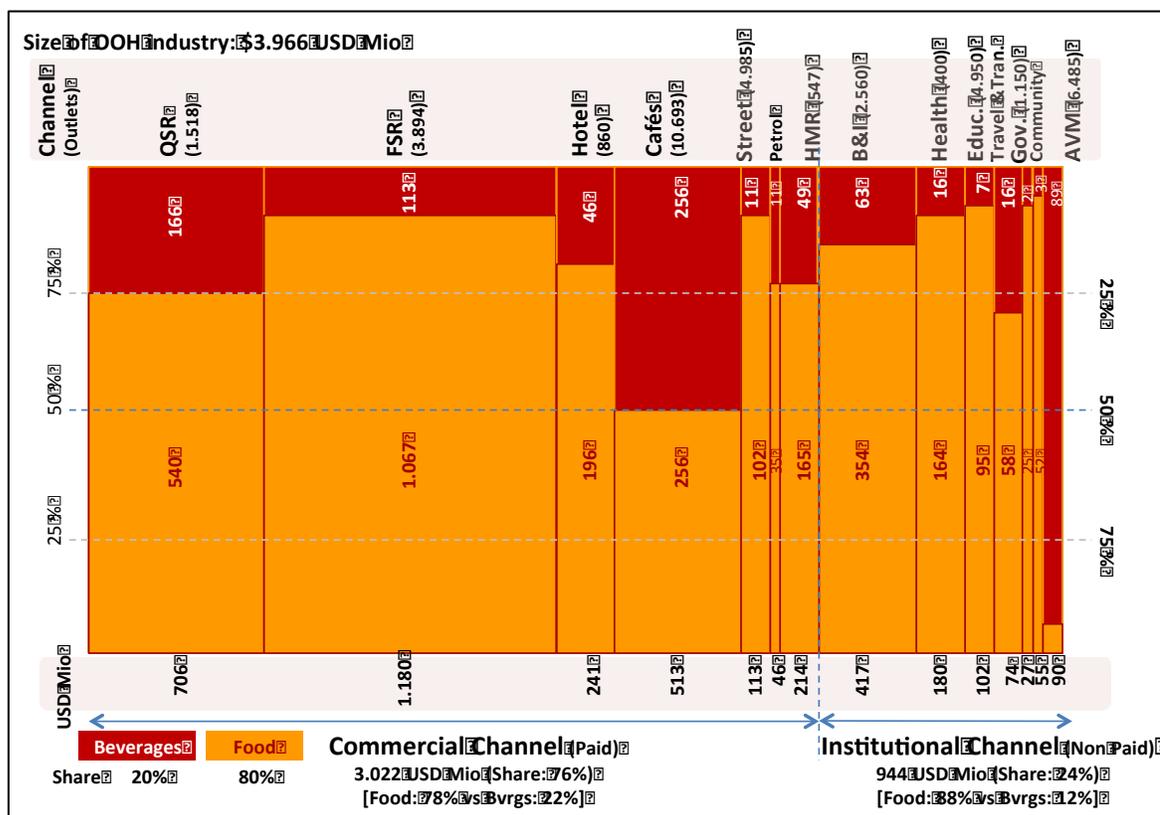
Fuente: Nestlé Professional®.

En la ilustración 14 se puede observar como en el mercado chileno predominan las ventas de bebidas frías, representadas en un 80% de las ventas anuales de bebidas en Chile. Sin embargo, se observa la participación de Nestlé Professional® dentro de las ventas tanto de bebidas frías como calientes, donde se puede apreciar como en bebidas calientes la presencia es bastante importante con un 31% del total de ventas de este segmento en el país, explicadas principalmente por la venta de café y sopas. Por otro lado, en cuanto a bebidas frías, la participación de la empresa es bastante acotada, siendo ésta únicamente el 0,15% del total de bebidas frías vendidas en el mercado chileno. Cabe destacar que dentro las bebidas frías se encuentran las carbonatadas¹³ o gaseosas (de empresas como Coca-Cola® y PepsiCo®) y las no carbonatadas. Por lo tanto, observando esta situación se puede concluir que existe una real oportunidad de crecimiento en este tipo de bebidas, la cual en Chile presenta buenos resultados en términos de venta y con el que Nestlé Professional® podría entrar a competir en la categoría de bebidas no carbonatadas.

Luego, para analizar la industria del consumo fuera del hogar es importante observar los canales que tienen mayores niveles de venta en términos de millones de dólares. En la tabla a continuación se observan las ventas anuales de cada canal subdivididos en alimentos y bebidas:

¹³ Carbonatadas: cualquier bebida que sea efervescente y contenga dióxido de carbono que es lo que finalmente otorga la propiedad de efervescencia a las bebidas.

Ilustración 15: Consumo OOH Mercado Chile en millones de USD



Fuente: Nestlé Professional®, basado en estudios de Euromonitor International y Pro-Intal Consulting, Marzo 2012.

Al observar los canales con mayores ventas con respecto al segmento de bebidas son QSR, FSR, Cafés y B&I. Por otro lado, únicamente en los casos de Cafés y máquinas de *Vending* (AVM) la venta de ese canal iguala o supera a las ventas del mismo canal pero en categoría de alimentos.

5.1.3 Análisis Producto

El producto consiste en una solución en base a Nescafé® para el consumo inmediato en su versión fría. Esto para aprovechar la estacionalidad que presenta el café y tener mayores ventas durante los meses cálidos del año. A partir de lo anterior, se define un producto el cual será ofrecido a los clientes en sus distintos formatos.

El producto consiste en la selección de una de las variedades de Nescafé presentadas en un vaso de 16oz¹⁴ relleno con hielo, decorado con una salsa a elección. Las decisiones de los consumidores de Nescafé® Frío radican en el tipo de café que deseen consumir y en los *toppings*¹⁵ para agregar a su café. Por otro lado, cada cliente podrá optar entre tres tipos de máquinas, dependiendo del canal en que se encuentre. La primera de ellas corresponde a las máquinas Top Cup, las cuales entregan cafés

¹⁴ oz: onza: medida de volumen. 1 oz = 29,6 ml.

¹⁵ *Topping* = es un agregado que se le pone en este caso al café. Pretende darle un valor agregado a éste, a su vez de entregar una imagen más sofisticada del mismo. Ej. Salsa caramelo, salsa de manjar, crema, etc.

calientes y para el caso de bebidas frías, se agrega el café seleccionado al vaso plástico que contiene hielo. La segunda de las máquinas es la máquina Real la cual también entrega café en versión caliente y se le debe añadir hielo para su versión en frío. Finalmente, se encuentra la máquina Ez Care a partir de la cual se obtiene el producto directamente frío desde la máquina, pudiéndose añadir hielo a gusto según el cliente y con la intención de dar una imagen más refrescante al producto.

Lo anterior tiene relación con el producto final que se ofrecerá a los consumidores, sin embargo, lo que la empresa venderá a los operadores son insumos de café para las máquinas y *amenities* (vasos y tapas) necesarios para hacer entrega del producto una vez preparado. En la ilustración a continuación se presentan los productos que serán vendidos a los operadores para ser usados con la máquina.

Ilustración 16: Productos



Fuente: Elaboración propia.

5.1.4 Análisis Máquinas

Con respecto a las máquinas, si bien existe una importante variedad de éstas ya presentes en el mercado nacional, la decisión consideró por un lado minimizar los costos de inversión en máquinas y a su vez, utilizar una tecnología ya probada y aceptada por la empresa. Al ser la tecnología un factor de alta importancia para el medio externo de la empresa (ver Análisis PEST sección 5.2.1) se asignó un valor importante en la ponderación de la decisión de las máquinas el hecho de utilizar una con tecnología ya probada y exitosa en el mercado. Es por esto que se optó por utilizar las máquinas Ez Care, las cuales hasta el momento sólo se usaban para el producto Nestea®. Esto además debido a que el producto que se utiliza es similar y por lo tanto, la buena experiencia obtenida por el uso de estas máquinas en la solución de Nestea® avalan la decisión. Desde una perspectiva de costos, también es conveniente ya que se negocia con el mismo proveedor lo que permite negociar por volumen y a su vez, solo aumentar el número de máquinas de este tipo y por lo tanto, crear sinergias entre ambas soluciones. Por último, este tipo de máquinas cumplen con todos los requisitos para ser utilizadas en Nescafé® Frío.

Con la intención de masificar el producto, se optó por realizar una adaptación de ciertas máquinas de Nescafé® ya presentes en el mercado. Esto de manera de dar además la posibilidad a los clientes de diversificar su portafolio de productos sin la necesidad de realizar una inversión muy alta. Es así como a las máquinas Top Cup y Real se utilizarán bajo el concepto de “*hot over ice*”, es decir, a partir de una selección

de café en su versión caliente, se le añadirá hielo de forma de éste cambie a una versión fría.

Ilustración 17: Máquinas solución Nescafé Frío



Fuente: Nestlé Professional®.

5.1.5 Análisis Solución de Nescafé® Frío

A partir de las decisiones relacionadas con el producto y las máquinas que serán utilizadas en la solución de Nescafé® Frío, es que se define en particular para cada una de las máquinas existentes una solución personalizada. A continuación se presentan las distintas versiones.

5.1.5.1 Solución Ez Care:

En la primera de ellas se puede observar la solución de café frío a través de la máquina Ez Care, la cual básicamente consiste en extraer la variedad de Nescafé® frío directamente desde la máquina. Los contenedores de la máquina mantienen el producto refrigerado, por lo tanto la adición de hielo resulta opcional y se presenta como una alternativa para el cliente de dar una impresión más clara de un producto refrescante.

Ilustración 18: Esquema solución Ez Care



Fuente: Elaboración propia.

5.1.5.2 Solución Top Cup y Real “hot over ice”:

Este tipo de solución combina dos tipos de máquinas que en la actualidad están presentes a través de los distintos clientes que posee la empresa. Sin embargo, a partir de este tipo de máquinas se crea el concepto “hot over ice”, es decir, que la selección de café se coloca en su versión caliente sobre un vaso con hielo, cambiando de temperatura rápidamente y convirtiéndose así en un Nescafé® frío de calidad Nestlé®. En este caso el uso del hielo resulta esencial y por lo tanto, su uso se vuelve obligatorio para el operador, por lo tanto, existe la disposición y disponibilidad de entregar al operador un *cooler* o nevera para mantener congelado el hielo y una puruña para su correcta manipulación.

Ilustración 19: Esquema solución Top Cup y Real



Fuente: Elaboración propia

5.1.5.3 Valor agregado

Una vez que se elige alguna de las soluciones, ya sea en cualquiera de las máquinas disponibles, el cliente puede ofrecerle a su consumidor la posibilidad de personalizar su café frío a través de alternativas como *toppings*, crema u otras decoraciones, por ejemplo, con chocolate. Este tipo de personalización depende de la capacidad del operador de contar con estos productos y de su deseo de agregarle valor a su producto.

Ilustración 20: Ejemplo Nescafé® Frío con valor agregado



Fuente: Nestlé Professional®.

5.1.6 Análisis de Canales

Dentro de los canales definidos por la empresa, existen canales de especial interés para la entrada de Nescafé Frío. Esto en parte está definido por los canales de interés definidos para bebidas dentro de la empresa (ver sección 4.2) y luego estos canales se cruzan con el público objetivo que tiene esta solución, es decir, público principalmente joven (Ver sección 5.1.1.1) [15]. En la tabla a continuación se presentan los canales que son foco para la incorporación de Nescafé® Frío:

Tabla 7: Principales canales de venta Nescafé Frío

Canal	Institucional		Comercial	
	<i>On Site</i>	<i>Leisure</i>	QSR	CVS

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del canal comercial destacan las tiendas de conveniencia, con crecimientos en cadenas organizadas y no organizadas el año 2010 de un 6,6% y 3,3% respectivamente y con proyección de crecimiento entre los años 2012-2014 de un 7,0% y un 3,5% en cadenas organizadas y no organizadas. Por otro lado, en términos de venta el canal de conveniencia alcanza cifras cercanas a los treinta mil millones de pesos chilenos durante el año 2010. En el caso del canal institucional, sobresalen B&I, Educación, donde las dos primeras corresponden al canal *On Site* que durante el año 2010 tuvieron un crecimiento de 2,8% y se espera que para el periodo 2012-2014 crezcan un 2,5%. En términos de ventas, ambos acumulan alrededor de treinta y ocho millones de pesos chilenos durante el año 2010.¹⁶

A partir de la cuantificación del mercado y el análisis de canales ya expuestos, los canales escogidos asoman como alternativas interesantes de desarrollo para el producto de Nescafé® Frío ya que en ciertos casos tiene expectativas altas de crecimiento (CVS y *On Site*) y en otros ya poseen un nivel de ventas lo suficientemente atractivo como para participar de él (QSR).

5.1.7 Análisis de proveedores

Para la solución de Nescafé® Frío presentada existen diversos tipos de insumos, dentro de los cuales algunos se producen por la empresa y otros son importados de otros países.

5.1.7.1 Proveedor café:

El café es el insumo clave de la solución de Nescafé® Frío. Por lo tanto, es producido por Nestlé® bajo estrictos estándares de calidad. A Chile, el café llega en forma de grano y es en la fábrica de Graneros donde es finalmente procesado y convertido en el producto que finalmente se comercializa en el mercado. Nestlé Professional® adquiere estos productos bajo el costo de fábrica que éstos significan, es decir, al ser producido por una fábrica de la empresa, únicamente se pagan los costos

¹⁶ Fuente: Nestlé Professional® Chile, CCSD (*Channel Category Sales Development*).

del producto sin margen más una proporción de los costos incurridos de fábrica, arriendo máquinas, entre otros que se detallarán más adelante en la sección 5.10.3.

5.1.7.2 Proveedor máquinas:

Las máquinas Ez Care son traídas desde Finlandia mediante la empresa EVS S.A. Esta empresa tiene origen francés, sin embargo, las máquinas son fabricadas y traídas desde Finlandia. Anteriormente se han traído este modelo de máquinas para otras soluciones a través de este proveedor, por lo tanto, ya existen relaciones comerciales entre ambas empresas.

5.1.7.3 Proveedor vasos y tapas:

Tanto los vasos como las tapas necesarias para hacer entrega del producto final, son importados a través de la empresa Envases Puros International Paper Ltda. Esta empresa tiene sede en Estados Unidos y es actualmente el proveedor de todos los vasos y tapas que utiliza Nestlé Professional® para el resto de sus soluciones. La elección de esta empresa es debido a su capacidad de abastecer los volúmenes de vasos y tapas necesarios y de esta forma no tener quiebre de *stock* de estos productos.

5.1.8 Benchmarking de la competencia

Para analizar la competencia que podría enfrentar este producto, se tomará únicamente la competencia que presentaría la marca Nescafé® a nivel nacional. Esto debido a la enorme diferencia de marcas y productos que se ofrecen en los distintos países, además de que el análisis solo cubre el territorio chileno. Por lo tanto, se presenta a continuación el estudio mediante un cuadro comparativo de las diferentes empresas que representan una competencia para Nestlé® en el mercado de bebidas frías.

Tabla 8: Benchmarking competencia Nescafé Frío

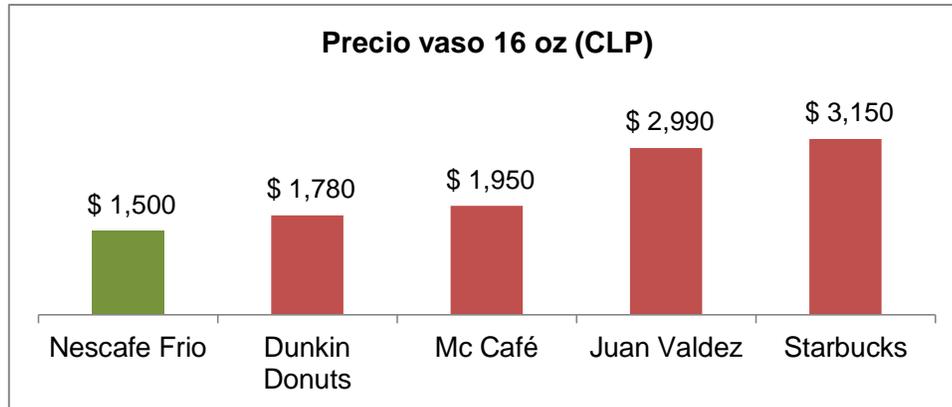
	Starbucks®	Café Juan Valdez®	Dunkin Donuts®	Mc Café®	Coppelia (Oma®)	Tavelli
Presencia en Chile	2003	2008	1997	2005	1949	1970 aprox.
Número de locales	39 Chile, 37 RM	10 Chile, 10 RM	50 Chile, 33 RM	70 Chile, 46 RM	16 Chile, 14 RM	13 Chile, 12 RM
Tipo de servicio	<i>Coffee Shop</i>	<i>Coffee Shop</i>	QSR	QSR	<i>Coffee shop</i>	C&B
Formatos disponibles	12oz, 16oz, 20oz	16 oz, 20 oz	12oz, 16oz, 20oz	16 oz	300 ml aprox.	300 ml aprox.
Variedades café frío	> 6	6	1	4	4	1

Fuente: Elaboración propia.

Más en particular, se analizó a la competencia en relación a los precios que presentan en su formato 16oz, el cual es el formato elegido para Nescafé® Frío. Por lo tanto, cafeterías como Coppelia® y Tavelli® quedaron fuera de este análisis debido a

que no presentan el formato de 16 oz, sumado a que el servicio que entregan estos locales es diferente en el sentido que el café frío se sirve en vasos de vidrio y no son transportables como el resto de las alternativas. En la ilustración 21 se presentan los distintos precios de la competencia al mes de Diciembre del 2012.

Ilustración 21: Benchmarking precios café frío vaso 16 oz.



Fuente: Elaboración propia.

A partir de la ilustración se puede observar que Nestlé Professional® ofrece para el mismo tamaño de vaso, el menor precio con respecto a su competencia. Sin embargo, es importante destacar que muchos de estos productos, ya poseen el valor agregado de la decoración, crema y/o *toppings*, por lo tanto, el precio fijado por los operadores en caso de ofrecer el producto con el valor agregado podría aumentar en una cierta medida.

5.2 Análisis del medio externo

En una primera instancia se pretende analizar el medio externo en el que está inmersa la empresa, en particular la división de Nestlé Professional®, para así tener una visión global de las condiciones propias del entorno que pudiesen afectar al negocio. Para esto se utilizó el análisis PEST, una herramienta globalmente aceptada para este tipo de análisis.

5.2.1 Análisis PEST

- Factores Políticos:

En Chile existe una rigurosa regulación con respecto a los alimentos que buscan ingresar al territorio nacional. Esto bajo el supuesto de la buena imagen que posee el país a nivel internacional con respecto al control de plagas y otras diversas enfermedades gracias a una rigurosa revisión a cada uno de los productos importados. Además de esto Nestlé® como compañía posee estrictas normas de control de calidad a lo largo de todo su proceso productivo, las cuales deben cumplir además las normas específicas de cada país al cual pretenden ingresar con sus productos. Bajo este contexto, sólo un cambio importante en las leyes relacionadas con el ingreso de alimentos al territorio nacional y bruscas modificaciones a los controles de calidad exigidos por el país podrían afectar a la empresa, sin embargo, esto no se ve cercano y

serían fácilmente abordables por la compañía debido a sus propias políticas de control de calidad.

Además de esto, según datos del Banco Central y de ProChile, Chile se mantuvo como una de las naciones con menor riesgo país durante el año 2011, tomando como fuente el índice EMBI¹⁷ elaborado por el banco JP Morgan que sitúa a Chile con un menor índice que América Latina, Europa y Asia.¹⁸

Por lo tanto, el entorno político está bastante avanzado y desarrollado y no debería traer mayores complicaciones al negocio.

- Factores Económicos:

En la actualidad, Chile es un país económicamente estable y con un crecimiento anual sostenido durante los últimos años de entre un 5-6%. De hecho con respecto a datos obtenidos del Banco Central de Chile y de la CEPAL¹⁹, el crecimiento de Chile durante los últimos dos años 2010, 2011 ha sido de 5,2% y 6,3% respectivamente, esperándose un crecimiento para el año 2012 de un 4,2% ubicándose en noveno lugar de América Latina y El Caribe, superando en todos los casos el crecimiento promedio de América Latina durante los mismos años (4,2% año 2011 y 3,7% esperado año 2012) [16]. Esto lo convierte en un país bien evaluado y considerado en cuanto a inversiones y negocios se refiere, lo que ayuda enormemente al comercio internacional. Por otro lado, posee una economía abierta y competitiva, destacándose por sobre prácticamente todos los países de Sudamérica.

Sin embargo, hoy en día se experimenta una importante crisis mundial, la cual ha afectado principalmente al continente europeo, generando así cierta incertidumbre en el mercado y afectando las principales industrias. En este sentido, la industria agroalimentaria no ha sido la excepción y se han debido tomar medidas correctivas ante el escenario actual. Esto ha generado modificaciones en los productos que se comercializan en los países con mayores problemas, teniendo que modificarse la estrategia y planes de crecimiento de esas respectivas naciones. Chile no es uno de estos casos y por lo tanto, las exigencias de crecimiento y diversificación de productos sigue siendo la visión de la compañía para el territorio nacional.

Finalmente, se puede decir que en términos económicos si bien existen dificultades propias del escenario que se vive a nivel mundial, se encuentra en un ambiente de desarrollo y crecimiento.

- Factores Sociales:

El ingreso de un nuevo producto a una compañía trae consigo una debida capacitación y preparación del personal que finalmente se va a hacer cargo de gestionar y controlar el proyecto. Es por esto que se espera que la demanda se vea positivamente afectada y con ello, la fuerza de venta también sea mayor. Esto implica

¹⁷ EMBI = Emerging Market Bond Index

¹⁸ <http://www.prochile.cl/importadores/es/acerca-de-chile/informacion-economica.php>

¹⁹ CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

que en un comienzo el manejo de una nueva línea de negocios trae consigo un proceso de puesta en marcha y adaptación.

En el caso del producto que se pretende incorporar, la adaptación no debiese traer mayores problemas, ya que existe un conocimiento previo acerca del manejo y calibración de máquinas, manipulación de insumos y atención postventa proveniente de la solución de café tradicional.

Por otro lado, existe un factor cultural que resulta importante de analizar. Se trata del grado de aceptación que presente este producto dentro del mercado chileno. Esto porque se trata de un producto nuevo que no ha tenido mayor desarrollo en el mercado de no ser por algunos agentes que se encuentran actualmente participando en éste. Sin embargo, a raíz de la información obtenida del estudio de Buzzback Market Research [15] (Ver sección 5.1.1.1), se observa cómo el mercado chileno se muestra preparado para este tipo de producto, es capaz además de definir el producto, crear una imagen visual y generar diferencias entre un producto estándar de uno *premium*.

A partir de esto, se observa que el factor social resulta bastante relevante en el análisis ya que puede traer consecuencias en términos de producción (factor social) y en la demanda del producto (factor cultural). Sin embargo, este factor no debiese resultar determinante en el análisis ya que como se mencionó anteriormente existe un respaldo en cuanto al comportamiento esperado de los futuros consumidores, además de una importante preparación por parte de la fuerza de venta de la empresa.

- Factores Tecnológicos:

En una industria tan desarrollada como lo es la de los alimentos, los factores tecnológicos son indispensables de considerar ya que pueden resultar el elemento distintivo entre una empresa y otra y por lo tanto, generar una ventaja competitiva con respecto a los demás actores del mercado. Por lo tanto, se deben utilizar y aprovechar las tecnologías existentes dentro de la compañía para potenciar y optimizar los distintos productos y procesos que se llevan a cabo dentro de la misma.

Para Nestlé® la innovación y desarrollo (*R&D Research & Development*) es una parte importante y en la cual colocan gran parte de sus esfuerzos para permanecer continuamente en la vanguardia en cuanto a nuevas tecnologías y mejora continua se refiere. Esto se reafirma con la intención durante los últimos años de aumentar el diseño y confección, por ejemplo, de máquinas propias. Esto para poder así manipular mediante el uso de la ingeniería ciertas variables que permiten diferenciarse en cuanto a eficiencia y calidad se refiere. Entre el año 2009 al 2012, el porcentaje de máquinas diseñadas y confeccionadas por la empresa aumentó de un 0% a un 55%.²⁰

Por lo tanto, ser capaz de elegir la mejor tecnología posible dentro de las ya existentes es un importante reto y por lo mismo, un punto de gran interés para los tomadores de decisiones de la empresa. En particular, para el lanzamiento de un nuevo

²⁰ Michiel Kernkamp – Nestlé Professional's *Global Head of Beverages*. Presentación visita a Chile, Octubre 2, 2012.

producto se deben evaluar elementos como el rendimiento de una determinada máquina, nivel de manipulación, mantención y soporte, entre otros.

Se concluye entonces que el entorno tecnológico es el factor de mayor relevancia en el estudio externo ya que es el elemento que podría generar un mayor impacto en las utilidades esperadas de la empresa.

5.3 Análisis de la industria

La presente sección tiene como fin principal el de dar el contexto de cómo se desarrolla la industria del café. De esta forma se pretende evaluar el potencial y atractivo que puede tener cierta industria, en particular, la del café frío. Esto se realizó mediante la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, la cual se describe a continuación.

5.3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

- Poder de negociación de los clientes:

Para el caso del consumo de bebidas fuera del hogar, los clientes son los consumidores finales, ya que en la mayoría de casos, bajo el contexto de consumo OOH, aquellas personas que compran un producto son las mismas que aquellas que finalmente lo consumen.

Luego, por tratarse de la inclusión de un producto nuevo, el poder de los clientes puede parecer considerable, debido a que no se sabe con certeza si la apreciación del producto por parte de ellos será positiva o negativa ni tampoco se tienen datos acerca de demandas previas del mismo, a pesar que la percepción obtenida a través de su desempeño en la competencia da para pensar que es un producto aceptado y valorado por los consumidores chilenos. Además, al ser un producto con el distintivo de Nestlé® posee todo el poder que la marca tiene en Chile y por lo tanto, le permite posicionarse en la mente de sus consumidores de forma más rápida.

Todo esto conlleva a concluir que el poder de negociación de los clientes es medio, ya que si bien se presentan ciertos aspectos difíciles de controlar también existen elementos que llevan a pensar que los clientes aceptarán fácilmente el producto.

- Poder de negociación de los proveedores:

Nestlé Global® es la empresa de alimentos más grande del mundo y por lo tanto, presenta un poder de negociación muy alto con respecto a sus proveedores. Esto porque con cada uno de ellos maneja un portafolio bastante grande de productos por lo que negociar un producto más o uno menos resulta marginal en sus costos. En particular, se manejan diversos contratos con proveedores de máquinas, entre los cuales se decide de acuerdo a las necesidades propias que pueda tener una máquina, a su disponibilidad de entrega y a las facilidades de pago que los proveedores otorguen.

A partir de lo expuesto, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es bajo y no representa entonces una real amenaza para la industria.

- Amenaza de nuevos entrantes:

El mercado del café es un mercado en la actualidad rentable y por consiguiente atrae constantemente la atención de posibles nuevos entrantes. Esto sobre todo en el consumo fuera del hogar, como se pudo ver en la ilustración 4, en donde se observa como el consumo de café supera en nueve veces el consumo de té.

Por lo tanto, es un mercado atractivo y en crecimiento debido a los pocos actores que tiene y a la oportunidad de negocio que representa. Además de esto, no existen muchas barreras de entrada (principalmente la principal es el poder de la marca de los actores presentes y que buscan entrar) y representa una buena oportunidad para ciertas empresas dedicadas a la industria del café de diversificar su portafolio de productos y aprovechar la estacionalidad que presenta el consumo de café tanto caliente como frío.

Es por esto, que la amenaza de nuevos entrantes vista desde la perspectiva de la industria es baja ya que el aumento de actores dentro del mercado aumentaría la competencia, disminuyendo los márgenes y en consecuencia haciendo menos rentable el negocio.

- Amenaza de productos sustitutos:

El café frío es percibido por sus consumidores principalmente como una bebida refrescante²¹, por lo tanto, se puede ser fácilmente sustituida por otras bebidas percibidas bajo el mismo atributo como lo son los jugos, gaseosas y el té helado, por nombrar algunas.

Si bien es importante potenciar otras cualidades que sean más propias del café frío, la percepción inicial de los consumidores destaca muy por sobre el resto al primer atributo.

Con lo recién mencionado, la amenaza de productos sustitutos es alta. Sin embargo, se observa como un aspecto manejable y fácil de solucionar mediante las herramientas del marketing que permitan potenciar al resto de los atributos.

- Rivalidad entre competidores:

Si bien el número de competidores en mercado del café frío hasta el momento no es muy elevado, los actores presentes en él son bastante fuertes y ya poseen una importante posición en la industria del café frío. Por lo tanto, si bien Nestlé® cuenta con la *expertise* en la industria del café, la posición de ciertas empresas como Starbucks® no se debe dejar de considerar.

Se concluye a partir de lo anterior, que la rivalidad entre competidores es media, combinándose entre la *expertise* de la compañía y la presencia en la actualidad de importantes actores.

²¹ Nestlé Out of Home Exploratory Study, Cold Categories report. Realizado por BuzzBack Market Research, Junio 2011 [15].

A continuación se presenta una tabla resumen de las fuerzas de Porter.

Tabla 9: Resumen Fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Atractivo de la industria
Poder de negociación de los clientes	Medio
Poder de negociación de los proveedores	Bajo
Amenaza de nuevos entrantes	Bajo
Amenaza de productos sustitutos	Alto
Rivalidad entre competidores	Medio
Evaluación general	Medio

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, a partir de la tabla recién expuesta se puede observar como el atractivo de la industria a partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter resulta medio. Esto significa que para la empresa este tipo de industria resulta mediamente atractiva, por lo tanto, es importante tener en cuenta aquellas fuerzas en que la industria es más atrayente y explotarla, así como también aquellas en que se observa un atractivo bajo y por ende, no requiere utilizar mayores energías. Destacan dentro del análisis tanto la amenaza de nuevos entrantes como de productos sustitutos. Sin embargo, en ambos casos una diferenciación del producto podría fácilmente generar un impacto en las preferencias de los consumidores, aumentando así la rentabilidad del negocio a favor de Nestlé®. En particular, resultar interesante considerar este análisis al momento de definir correctamente los distintos segmentos y/o clientes de interés, el precio de los productos, la diferenciación con la competencia entre otros. Es por esto que a partir de los resultados obtenidos, se aconseja poner especial énfasis en la definición de los precios y del cliente objetivo, ya que se observa que la industria es fuerte en dichos aspectos y por lo tanto, se podría perder *market share* en caso de no considerar dichas negociaciones.

5.4 Análisis del medio interno

Luego de estudiar el medio externo y la industria, es necesario analizar las condiciones propias de la empresa, que le permitan diferenciarse de su competencia. Para esto, se analiza la cadena de suministro y el rol que juega la empresa dentro de la industria. Una vez determinada la cadena de suministro, es importante identificar los aspectos internos y externos tanto positivos como negativos para así aprovecharlas en el primer caso y tomar medidas correctivas al respecto en el segundo de ellos. Todo esto es posible de determinar mediante un análisis FODA, el cual describe el completo escenario que define a un negocio.

5.4.1 Análisis de la cadena de suministro

Con el fin de entender a los distintos actores que participan en la industria, es importante conocer la cadena de valor que ocurre en la mayor parte de los procesos que se llevan a cabo en ésta. Dentro de ella existen cinco principales agentes, los cuales se presentan en la siguiente ilustración:

Ilustración 22: Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia.

A partir de la ilustración, se observa que la cadena comienza con el proveedor o encargado de empaque de los distintos productos que serán fabricados. Luego continúa con el fabricante o encargado de manufactura del producto, quien es finalmente quien realiza o lleva a cabo el producto mediante las capacidades propias de su empresa y quien ha diseñado la propuesta de valor más importante del producto. El tercer agente importante corresponde al distribuidor, el cual se encarga de llevar al punto de venta el producto terminado. Muchas veces ocurre que el mismo fabricante se preocupa de la distribución de sus productos mediante una propia red de entrega cuando estima que puede entregar el valor de su producto también en este punto, en caso contrario existen empresas especializadas que ofrecen el servicio de distribución. A continuación en la cadena de valor, se encuentra el operador, el cual despliega en sus góndolas los diversos productos y es donde finalmente se produce la interacción con el cliente. Por lo tanto, el operador tiene a su cargo el punto de venta y debe entre otras cosas buscar atraer a los consumidores a sus locales y ser capaz de despertar una necesidad y oportunidad de compra en ellos. Finalmente; y como cierre, se encuentran los consumidores, quienes son los agentes más importantes en la cadena de valor y a quien finalmente se busca atraer con los productos. Es por esto que muchas veces la cadena de valor se construye desde el consumidor hacia atrás, de forma de asegurar la real satisfacción de ellos y diseñar productos a la medida de sus necesidades.

En general, Nestlé Professional® participa en esta cadena como fabricante y como distribuidor. En la mayoría de los casos lo hace como fabricante ya que desarrolla sus propios productos y soluciones para cada uno de los canales en que participa. En el caso de la distribución, esto dependerá del canal variando entre distribución propia y externalización a través de terceros.

5.4.2 Análisis FODA

- Fortalezas:

Se refieren a elementos internos de la compañía que pueden provocar un impacto positivo en la misma. Además de ello, son controlables y pueden ser aprovechados en pos de la obtención de buenos resultados. En particular destacan los siguientes:

- Poder de la marca: esto se ve reflejado en términos de consumo debido a que posee el mayor porcentaje de *market share* con respecto a su competencia en lo que a café respecta.
- *Know how* o conocimiento del mercado: este es un elemento diferenciador ya que es sabido que poseen la *expertise* en lo que a café se refiere. Esto porque la marca Nescafé® es la marca de café más grande del mundo.

- Apoyo global de la empresa: se pretende alinear los objetivos desde la unidad corporativa de la empresa, por lo tanto, se cuenta con todo el apoyo, respaldo y experiencia de la compañía a nivel global.
- Economías de escalas: principalmente debido a las ventajas en términos de disminución de costos unitarios ya sea de máquinas, insumos, entre otros que se pueden obtener a partir del aumento de producción. Esto ocurre pues muchos insumos o máquinas actualmente se utilizan para la venta de otras bebidas.

- Oportunidades:

Son aquellos factores externos a la compañía que pueden generar un impacto positivo en la misma, pero que sin embargo, no son controlables. Esto da a entender que una vez que se presentan deben ser explotadas para así generar un mayor beneficio.

- Gran cantidad de canales de venta: si bien en un comienzo se determinará qué canales son los más apropiados para ofrecer el producto, el gran número de alternativas entrega una posibilidad de explorar constantemente nuevos mercados.
- Aprovechar la estacionalidad: actualmente la venta de café caliente tiene su mayor explosión durante los meses fríos del año, por lo tanto, es importante poder cubrir de mejor manera los meses cálidos del año a través de la solución de Nescafé®.
- Tendencia al alza del consumo café OOH: esto reflejado en la ilustración 4, donde si bien en el consumo dentro del hogar predomina el consumo de té, fuera del hogar el café es preferido nueve de cada diez ocasiones de compra.
- Pocas barreras de entrada: existen actores que se encuentran desarrollando café en su formato más tradicional, es decir, caliente por lo que pueden fácilmente entrar al mercado.

- Debilidades:

Representan los elementos internos de la compañía que podrían tener un impacto negativo en ella. Son aspectos controlables, por lo que resulta importante dedicarles cierta atención.

- Altos costos de inversión: la inserción de una nueva solución al mercado significa incurrir en importantes costos. Dentro de ellos destacan por ejemplo, los gastos en marketing y máquinas.
- Tiempo de coordinación y traslado: esto ya que al ser una empresa multinacional, los protocolos son bastante numerosos y requieren de plazos muchas veces largos para ser llevados a cabo. Además se deben realizar gestiones con variados países lo que también resulta complicado.

- Amenazas:

Se manifiestan como factores externos a la compañía y que pueden generar un impacto negativo en ella. Son además elementos no controlables, es decir, no dependen directamente de las acciones de la empresa.

- Gran variedad de elementos sustitutos: existe una gran cantidad de alternativas en el mercado que tienen similar apreciación a la que posee el café frío, por lo tanto, es importante entrar con un producto diferenciado.
- Crisis financiera: al tratarse de una empresa multinacional se ve directamente afectada por los problemas relativos a la crisis. Esto porque mantiene operaciones en múltiples países, los cuales debido a la crisis disminuyen su consumo, afectando los ingresos de la empresa.

5.5 Modelo de Negocios Canvas

5.5.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor tiene relación con el producto o servicio que se pretende ofrecer al cliente, además de todo el valor agregado que un producto busca aportar al mercado. En este caso la propuesta de negocios se desglosa en cuatro grandes conceptos.

El primero de ellos tiene que ver con el producto en sí, es decir, con una solución en base a Nescafé para ser consumido en frío. Por otro lado, esta solución se presenta para la empresa como una alternativa rentable para aprovechar la estacionalidad del café, sobre todo en las estaciones cálidas del año como lo es primavera y verano. Desde el punto de vista de los operadores se presenta como una excelente oportunidad desde el punto de vista de rentabilidad además que cuenta con apoyo por parte de la empresa en sus ventas, traducido en la posibilidad de conocer el nivel de ventas de las máquinas además de la entrega de un recetario que facilita la manipulación de los productos y diversifica aún más su portafolio. Finalmente, el producto es ofrecido en tres formatos de máquinas distintos, lo que le permite masificarse y llegar a una mayor población.

5.5.2 Segmentos de clientes

Existen dos tipos de clientes, los clientes directos quienes son aquellos que van a comprar el producto (en este caso a Nestlé Professional®) y los clientes indirectos que son finalmente los que consumen el producto y a pesar de que también pagan por el producto final no compran directamente a la empresa y por lo tanto, se observan como los que se benefician finalmente de la solución de Nescafé® Frío.

Entonces para este tipo de producto los clientes indirectos o consumidor final es el público que consume bebidas OOH, en particular orientado hacia un público joven, que además consume y disfruta del sabor del café, así como también aquellas personas que acostumbran a seguir tendencias, es decir, una vez que el producto es validado por el público objetivo y éste sea capaz de transmitir a Nescafé® Frío como un producto refrescante y único, este tipo de público se agrega a la demanda.

Con respecto a los clientes directos, éstos son aquellas empresas que finalmente van a adquirir los insumos necesarios para ofrecer Nescafé® Frío, es decir, los operadores. Estas empresas se subdividen en dos tipos: las que actualmente son clientes de la empresa a través de la compra de otro tipo de productos y aquellas

empresas que no poseen ningún vínculo hasta el momento y que van a comprar la solución de Nescafé® Frio.

5.5.3 Canales

Los canales de venta fueron analizados en la Sección 5.1.6 – Análisis de canales y fueron determinados a partir de elementos como el gráfico '*Ability to win v/s Attractiveness*' también descrito en la sección mencionada y estudios realizados por terceros a la empresa (Sección 5.1.1).

A partir de esto, los canales escogidos como foco para introducir el producto son: QSR, CVS, *On Site* y *Leisure*.

Con respecto a la distribución de las máquinas y productos, se utilizará el mismo método de distribución con que cuenta actualmente la empresa para cubrir el territorio nacional. En primera instancia se le dará prioridad a la cobertura de la región metropolitana para luego cubrir las distintas regiones del país. El desarrollo de la logística de distribución ya se encuentra desarrollado y en funcionamiento, por lo tanto, no se profundizará mayormente en este aspecto ya que no representa el *core business*²² del proyecto.

5.5.4 Relación con el cliente

Como los clientes se subdividen en dos, la relación con ellos también lo hace. El primero de ellos pretende llegar a los clientes directos mediante los cargos definidos dentro de la empresa para manejo de clientes o cuentas claves (KAM = *Key Account Manager*) quienes se preocupan específicamente de ciertos clientes de un determinado canal y aseguran así una atención personalizada, además de contar con un *call center* propio de Nestlé Professional® el cual se preocupa de manejar clientes esporádicos y/o de menor tamaño. Luego, en el caso de los clientes indirectos se llega a ellos mediante material POP (*point of purchase* o punto de venta) que se le facilita a los clientes de la empresa de forma de dar a conocer los productos y sus cualidades. Este material es diseñado por el área de marketing de la empresa y busca acercar a los consumidores a la marca y a los productos Nestlé® y de esta forma incentivar su compra, lo que finalmente se traduce en interés por parte de los clientes directos de la empresa de reabastecerse.

5.5.5 Flujo de ingresos

Los ingresos provienen de la venta de insumos a los clientes directos. Dentro de estos insumos se encuentran las distintas variedades de café necesarias para poner en funcionamiento las máquinas, además de los vasos y tapas con el logo distintivo de Nescafé® frío.

De estos productos el que trae más ingresos a Nestlé Professional es la venta de las variedades de café. Éstas dependen directamente de las ventas que tengan los

²² *Core business* = actividad central, competencia clave o giro del negocio.

clientes y por lo tanto, de su necesidad de reponer los insumos. La rotación de éstos dependerá del tipo de máquina (por lo tanto, del *throughput* que ésta tenga) y de las ventas realizadas. Con respecto a las máquinas, se arriendan con contrato a comodato. Finalmente los vasos y tapas, deben ser vendidos por la empresa debido a la necesidad de transmitir la marca a los consumidores finales.

5.5.6 Recursos claves

Dentro de estos recursos destacan las máquinas, las cuales son escogidas bajo estrictos estándares por la empresa para aprovechar al máximo el desarrollo de la tecnología y las facilidades que ésta les puede ofrecer a sus clientes. Por otro lado, se encuentran los vasos y tapas que se venden al cliente, ya que de esta forma se asegura que la marca Nescafé® esté correctamente transmitida a los clientes y por lo tanto, se les exige utilizar este tipo de vasos en sus ventas, agregando éstos a la carga base de la máquina. Lo mismo ocurre con el material POP, el cual es confeccionado y entregado por la empresa al momento de entregar una máquina. Esto para transmitir efectivamente el concepto y el valor de los productos. Finalmente, el valor agregado que le puede dar el operador a sus productos, ya sea mediante la adición de crema u otros *toppings* es clave a la hora de obtener mayores márgenes por el producto.

5.5.7 Actividades claves

Como actividad clave se define la localización de cada una de las máquinas, es decir, que efectivamente se encuentren donde fue definido el público objetivo. Luego de esto, resulta de suma importancia mostrar la marca Nescafé, ya que como se ha visto ésta posee un *market share* de marca de un 75% según estudios de la empresa y por lo tanto, es muy importante poder transmitírsela a los consumidores finales de café frío como Nescafé® frío. Por último, una actividad clave resulta la disposición de un *call center* para atender a los clientes, ya que si bien muchas veces este tipo de servicio es externalizado, para la empresa resulta indispensable brindar una atención profesional y personalizada a sus clientes y es por ello que dispone de un *call center* como elemento importante para el canal de ventas y que agrega valor a la atención pre y post venta.

5.5.8 Alianzas

Dentro de las alianzas interesantes de lograr, son con las grandes cadenas de comida rápida, restaurantes y tiendas de conveniencia, por nombrar algunas. Mediante este tipo de alianzas se puede ofrecer un portafolio de productos y no solo la solución de Nescafé® frío, asegurando así presencia de todos los productos Nestlé® en locales distribuidos a lo largo del país. Por otro lado, se pueden crear alianzas con actuales clientes de la empresa, los clientes ya manejen ciertos productos de la misma, de forma de ampliar su portafolio de productos. Las alianzas más importante de crear son con aquellas empresas que cuentan con cadenas, ya que permiten rápidamente tener presencia en un mayor número de locales y a su vez tener una mayor cobertura con la solución.

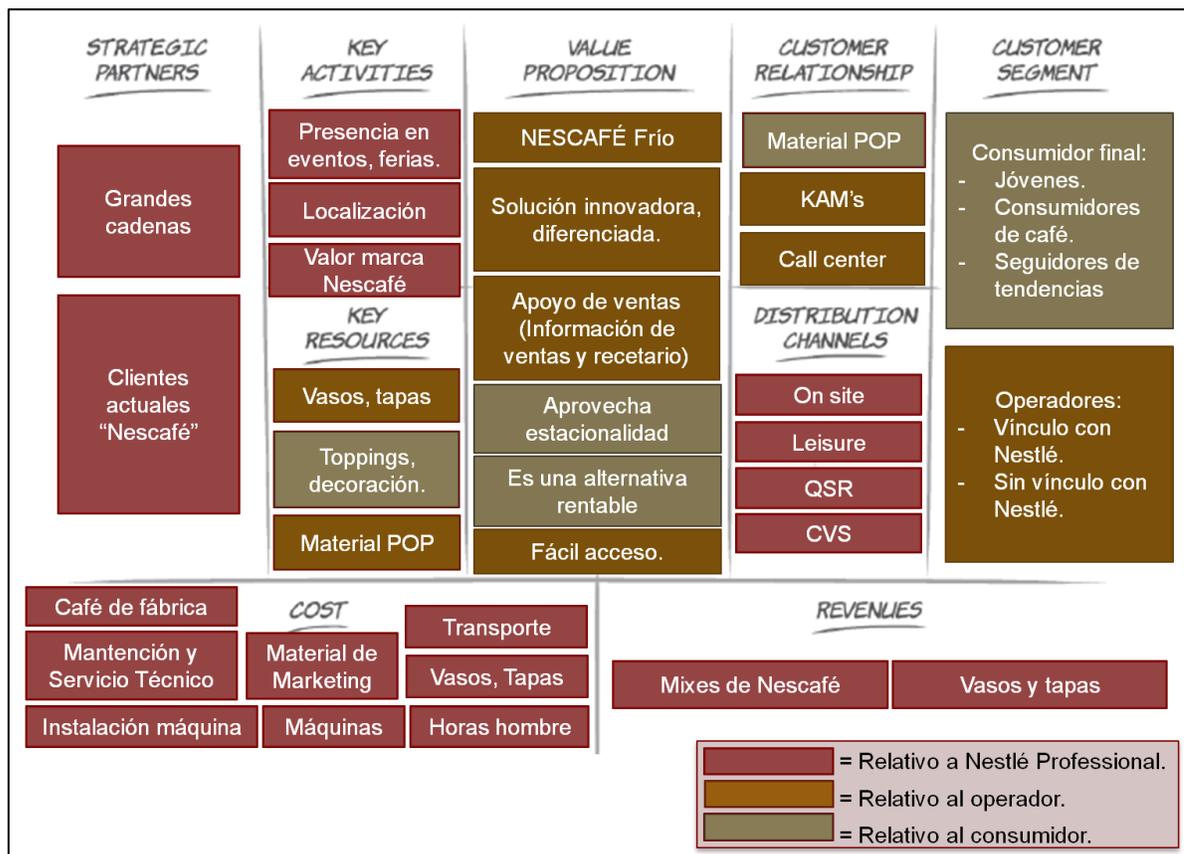
5.5.9 Estructura de costos

Los costos que se barajan son por un lado, todos aquellos que envuelven a las máquinas, es decir, las mismas máquinas, el servicio de mantención que ellas requieren, los costos de instalación y transporte de las mismas y las horas hombre involucradas para la realización de todas estas tareas. Por otro lado, existen los costos de los insumos como lo son el café, los vasos y las tapas. Los primeros de ellos se consideran costos de fábrica, ya que es la misma empresa la que produce estos productos, mientras que los vasos y tapas son importados a un proveedor internacional. A su vez se encuentran todos los costos relativos a material de marketing. En éstos se incluye el material POP (parantes, afiches, colgantes) que se entrega a los operadores para apoyar sus puntos de venta. Finalmente se incluye también como costo, los elementos complementarios que se les entrega a ciertos operadores de forma de facilitar la manipulación del producto, como por ejemplo, jarros especiales para servir, un cooler para mantener hielo y puruñas. Posteriormente en la sección 5.10.3, se detalla y cuantifica cada uno de los costos aquí mencionados.

5.5.10 Lienzo Modelo Canvas

Luego de definir cada una de las casillas del modelo Canvas, se presenta el lienzo que es una manera gráfica e ilustrativa de resumir todo lo descrito anteriormente.

Ilustración 23: Lienzo Modelo de Negocios Canvas



Fuente: Elaboración propia.

5.6 Plan de Ventas

5.6.1 Estimación de demanda

Para realizar la estimación de demanda es necesario definir las variables de interés que se pretenden fijar. Estas corresponden al número de máquinas a ser instaladas y al *throughput* promedio de vasos que se espera entregue cada una de ellas. Como se mencionó anteriormente la solución de Nescafé® frío será presentada en dos formatos: en frío mediante máquinas Ez Care y en una versión “*hot over ice*” para máquinas Top Cup y Real.

Sin embargo, las máquinas Top Cup y Real están actualmente instaladas y tienen su propia estimación de demanda, por lo tanto, todo lo que se agregue a esa línea de negocios mediante la venta de Nescafé frío serán beneficios para ese tipo de solución y por lo tanto, no serán considerados en el análisis. Esto debido a que no es posible por ejemplo, diferenciar el *throughput* de la máquina que resulta en café caliente de aquellos que terminan como café frío. Además de esto, estas máquinas se arriendan y posteriormente se deprecian bajo el concepto de Nescafé Alegria® y es por esto, que todos los costos o ventas de insumos están atribuidos a esa línea de negocios.

Un elemento importante de considerar en la estimación de la demanda es la estacionalidad del producto, ya que como se observó anteriormente esta solución tiene su *peak* de ventas en periodos cálidos del año, es decir, los meses correspondientes a las estaciones de primavera y verano en Chile.

5.6.1.1 Solución Ez Care

Las variables definidas en este caso fueron el número de máquinas mensuales a instalar y el *throughout* promedio diario por máquina. Para hacer esto, se utilizó información histórica de la empresa respecto a la inserción de otro producto de similares características como lo es Nestea®. Estas similitudes son: la utilización de la misma máquina, la estacionalidad del producto, su formato en versión frío y la preparación de la receta. Es por esto que la estimación de demanda se realizó a partir de información histórica de la empresa y del juicio de expertos. En el Anexo E se encuentra la información histórica en la que se basó la definición de las variables de la solución de Nescafé® Frío. En particular se encuentra el detalle del número de máquinas instaladas y del *throughput* promedio estimado inicialmente para Nestea® durante los primeros años de su implementación. Por lo tanto, debido a las similitudes existentes entre ambas soluciones, es que el crecimiento obtenido por la solución de Nestea® sentó las bases para la solución de Nescafé® Frío. Sin embargo, es importante destacar, que debido a ciertas condiciones propias de este tipo de solución (estabilidad económica y mayor poder adquisitivo de la población, sección 5.2.1) se pronosticó un crecimiento más acelerado en cuanto al número de máquinas anuales a instalar. Un claro ejemplo de esto sucede en el caso de la solución de Nestea®, en que se alcanzarán las quinientas máquinas instaladas por año recién al quinto año (2013) de su implementación, mientras que para el caso de Nescafé® Frío este mismo valor se alcanza durante el tercer año, es decir, durante el año 2015. Entonces si bien la información histórica de la solución Nestea® sirvió de base para la definición de las

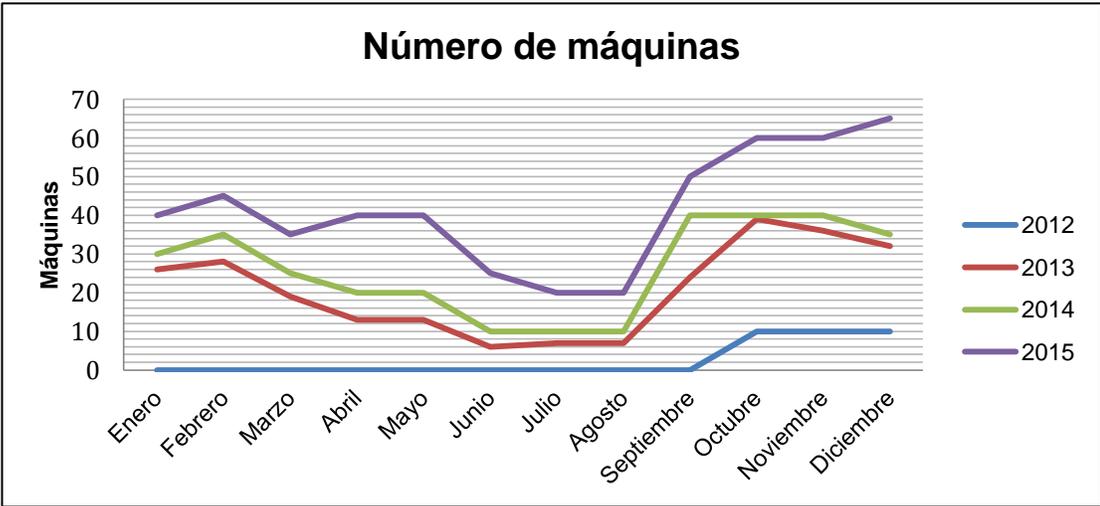
variables de interés, el juicio de expertos jugó un rol vital en el ajuste de las estimaciones para así obtener un escenario más real.

5.6.1.1.1 Número de máquinas mensuales:

Para el primer año 2012, en particular, para los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre, se definió instalar diez máquinas en cada uno de ellos. Este número es bastante conservador si se toma en cuenta que los meses en cuestión son meses de alta demanda y que en años posteriores este número de máquinas será definido para los meses de baja venta, sin embargo, como estrategia de entrada y con el objetivo de testear la solución resulta un número adecuado. Luego para el segundo y sucesivos años, existe una clara diferencia entre los meses de baja venta (otoño-invierno) y los meses de mayores ventas (primavera-verano), siendo esta última etapa notoriamente más intensiva en cuanto a instalación de máquinas. Por otro lado, podría resultar interesante para los operadores adelantarse a los meses de mayor potencial de ventas para de esta manera aprovechar al máximo los meses más cálidos, sin embargo, esto no es siempre posible ya que a los operadores se les exige cierto *throughput* al momento de hacerle entrega de una máquina, la cual en el caso de no cumplirse permite a la empresa hacer retiro de dicha máquina del punto de venta. A pesar de esto, se observa en el mes de Septiembre (comienzo de temperaturas más altas) un aumento con respecto al mes predecesor del número de máquinas instaladas, reflejando en cierta medida la intención por parte de ciertos operadores, que tienen la posibilidad de hacerlo, de adelantarse a la temporada de verano.

A continuación se presenta un gráfico en el cual se observan las pretensiones de instalación de máquinas para los próximos cuatro años, desglosado mensualmente.

Ilustración 24: Gráfico estimación del número de máquinas



Fuente: Nestlé Professional®.

En él se pueden apreciar dos importantes elementos. El primero de ellos tiene que ver con el aumento sostenido de instalaciones de un año con respecto al año anterior, incluso cumpliéndose esta condición para el caso de un análisis mensual. El segundo aspecto relevante tiene que ver con un mayor número de instalaciones durante los meses

de primavera y verano, ya que se esperan mayores ventas durante este periodo. Además este número es incluso mayor durante los primeros meses de primavera ya que en esos meses se marca el comienzo de un periodo de seis meses de clima cálido.

Además de esto, en la siguiente tabla se muestra la información con la cual se realizó el gráfico de la Ilustración 20, la cual corresponde al detalle de la estimación de máquinas que se planea implementar.

Tabla 10: Número de máquinas mensuales periodo 2012-2015

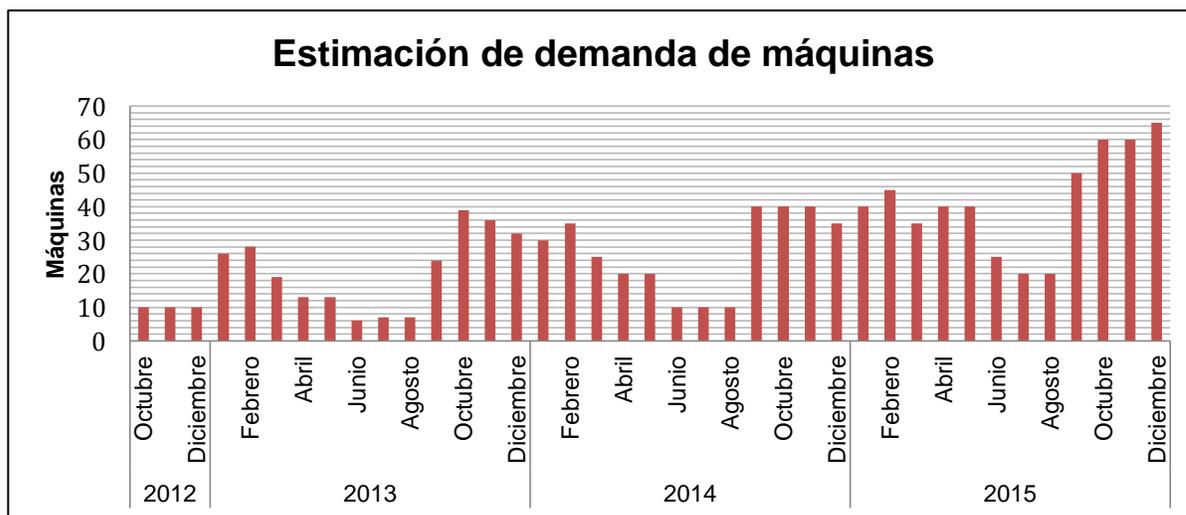
Meses/Año	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	Total
2012	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	10	30
2013	26	28	19	13	13	6	7	7	24	39	36	32	250
2014	30	35	25	20	20	10	10	10	40	40	40	35	315
2015	40	45	35	40	40	25	20	20	50	60	60	65	500
Total	96	108	79	73	73	41	37	37	114	149	146	142	1095

Fuente: Nestlé Professional®.

En ella cabe destacar principalmente la última columna, que corresponde al total de máquinas por año, así como también la última fila de la tabla, la cual muestra el total de máquinas mensuales durante los cuatro años en estudio. En ambos casos, se observa la diferencia entre los meses de primavera y verano con respecto a los de otoño e invierno y por otro lado, se observa la evolución del número de máquinas anuales.

Finalmente, en la ilustración 25 se muestra la evolución del número de máquinas a ser instaladas en el tiempo. El periodo que cubre desde Octubre del año 2012 hasta Diciembre del año 2015. Los *peak* se producen durante los meses cálidos del año, mientras que los valles se encuentran en los meses más fríos, aumentando además el número de máquinas en el tiempo.

Ilustración 25: Gráfico evolución de la demanda de máquinas



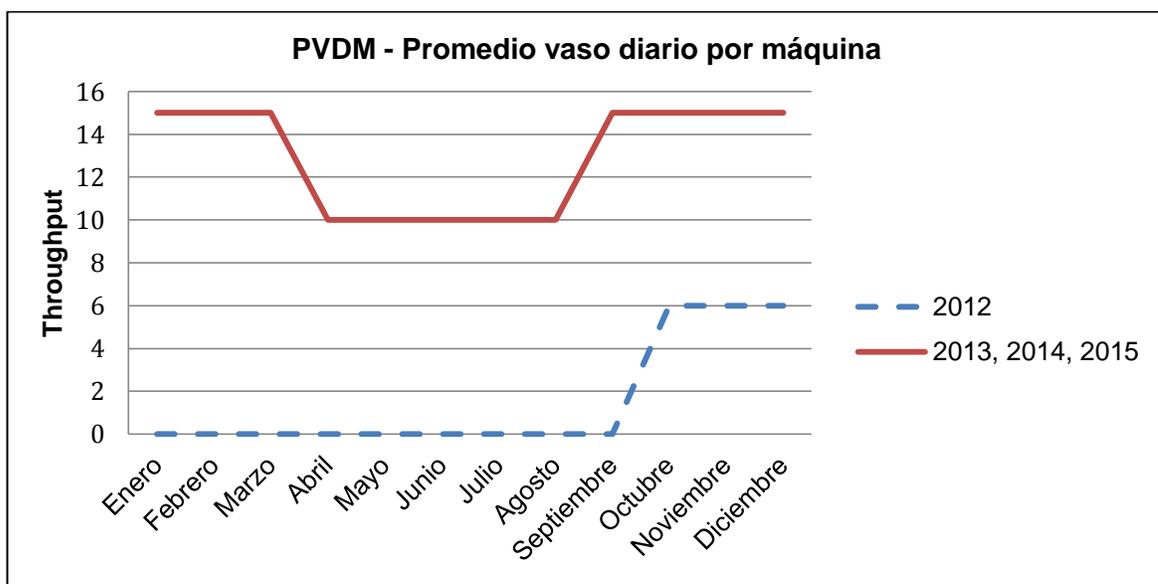
Fuente: Elaboración propia.

5.6.1.1.2 *Throughput* promedio diario por máquina:

Con respecto al número de vasos promedio diarios por cada una de las máquinas, es decir, el *throughput* promedio, se determinó para los primeros meses de implementación de las máquinas uno igual a seis vasos diarios por máquina, siendo este valor aproximadamente un 40% del total de la capacidad de un contenedor de la máquina²³. Para los años siguientes se definieron dos tipos de *throughput*, uno para los meses de primavera y verano y otro para los meses de otoño e invierno, siendo estos valores quince y diez vasos diarios promedio respectivamente.

A continuación se observa la situación recién descrita, para un periodo de cuatro años.

Ilustración 26: Promedio vasos diarios por máquina



Fuente: Nestlé Professional®.

Para finalizar se puede notar que el *throughput* esperado para los meses cálidos de quince vasos diarios promedio corresponde al *throughput* ideal de la máquina Ez Care (Ver sección 5.1.4). Por otro lado, durante los meses fríos se espera una penetración de un 66,7% del total de vasos diario promedio esperados para los meses de primavera y verano, lo que corresponde a diez vasos diarios por máquina.

5.6.2 Estimación de precio

Con respecto a la estimación del precio existen dos tipos de precios por definir. Por un lado se encuentra el precio que Nestlé Professional® le otorga a sus clientes, es decir, a los operadores y por otro lado, está el precio que los operadores definen para sus clientes finales, los consumidores. Este precio es sugerido por la empresa, sin embargo, la legislación actual no permite definir el precio de venta final en este caso de

²³ Contenedor promedio de 5.750cc de producto con un tamaño de vaso de 350cc que rinde para 15 vasos aprox.

los operadores a los consumidores, por lo tanto este precio es sólo sugerido y puede variar según el tipo y aspiraciones de los clientes de Nestlé®.

El precio a definir corresponde al precio de los insumos que utiliza cada una de las máquinas. En este caso, los insumos corresponden a las distintas variedades de café necesarias para crear las combinaciones (Cappuccino, Vainilla, Mokacchino, etc.), además de los vasos y tapas. Como se mencionó previamente, las máquinas se arriendan bajo un contrato a comodato, por lo tanto, no significa un costo para el operador.

Por último, para cada una de las máquinas se define una carga base de insumos, la cual cuenta con todos los ingredientes necesarios para realizar las combinaciones necesarias con el fin de obtener todas las variedades definidas en la botonera de la máquina. Esta carga base consta principalmente de insumos de café y mixes para realizar las variedades más especiales de café, así como también los vasos necesarios para servir el producto y que son una importante herramienta para mostrar la marca y por lo tanto, Nestlé Professional® vende dichos vasos con el fin de asegurar un uso correcto de la marca Nescafé®,

5.6.2.1 Solución Ez-Care

A diferencia de otro tipo de máquinas, ésta requiere que la preparación del producto sea realizada previamente y no al momento de ser consumido. Esto porque la máquina posee un sistema de refrigeración que mantiene el producto a una temperatura de 5-7°C. Por lo tanto, la mezcla se debe realizar según la receta dispuesta (ver Anexo I) para posteriormente ser almacenada en los contenedores que posee la máquina. El insumo corresponde a las variedades de Cappuccino y Cappuccino Vainilla, las cuales se obtienen a través de los Nescafé® mixes que llevan los mismos nombres. Además de los insumos de café se agregan los vasos especialmente diseñados para esta solución.

A partir de la capacidad de los contenedores y del tamaño de los vasos, se determina la cantidad de vasos por contenedor, para posteriormente obtener el costo promedio por vaso de producto. Con esta información se define un precio de venta sugerido por la empresa para ser utilizado por los operadores, el cual se fijó en mil quinientos pesos. Finalmente mediante la obtención del costo del producto y del precio de venta sugerido es posible calcular los márgenes tanto porcentual como en pesos chilenos que se puede obtener a partir de esta solución.

A continuación se presenta una tabla en que se detallan los costos para los clientes de los insumos, los rendimientos de la máquina, el precio de venta sugerido y los márgenes posibles a partir de esa definición de precios.

Tabla 11: Estimación de precios máquina Ez-Care

MÁQUINA EZ CARE												
	Formato	Costo con IVA	Solución Nescafé (cc)	Tamaño Vaso	Cantidad Vaso promedio (cc)	Vasos por contenedor	Costo producto vaso promedio	Costo Vaso + Tapa	Costo Total Vaso promedio	Precio Venta Sugerido	Margen %	Margen \$
Cappuccino	2x400grs	\$ 8.009	5750	16 oz	350	17	\$ 487	\$ 87	\$ 574	\$ 1.500	62%	\$ 926
Vainilla	2x400grs	\$ 8.009	5750	16 oz	350	17	\$ 487	\$ 87	\$ 574	\$ 1.500	62%	\$ 926
Milo	1x1000grs	\$ 8.479	5750	16 oz	350	17	\$ 516	\$ 87	\$ 603	\$ 1.500	60%	\$ 897

Fuente: Lista de precios N°154 al 5 Noviembre 2012, Nestlé Professional®

Se puede observar que mediante una solución que contempla ochocientos gramos de productos disueltos en cinco litros de agua se pueden obtener diecisiete vasos de producto (considerando un vaso de trescientos cincuenta centímetros cúbicos). Por otro lado, los márgenes son bastante atractivos superando por lejos el cincuenta por ciento y siendo incluso menor que la competencia (ver sección 5.1.8) lo que lo sitúa como un producto competitivo en el mercado.

5.6.2.2 Solución Top Cup

Para este tipo de solución existe un precio de insumos previamente definido por la empresa, ya que es una máquina que se encuentra actualmente en el mercado. Por lo tanto, el precio de venta al operador corresponde al total de la carga base. Esta carga incluye Nescafé® tradición, tres variedades de Nescafé® mixes para lograr las distintas selecciones de producto y Milo® para preparar chocolate caliente. A esto se le suma una manga de vasos transparentes específicos para Nescafé® Frío de cincuenta unidades. Por último se deja como opcional la posibilidad de adquirir las tapas correspondientes a los vasos con el fin de dar una mejor presentación al producto final.

Una vez definidos los costos de los insumos y por lo tanto, de la carga base, se procedió a calcular el rendimiento de cada una de las posibles selecciones. Previo a esto, fue necesario definir las recetas, las cuales son calibradas en la máquina y permiten obtener la combinación adecuada de cada insumo para así conseguir un adecuado producto final. A partir de este rendimiento fue posible obtener el costo promedio por vaso de cada una de las selecciones, los cuales en todo los casos se acercan a los quinientos pesos chilenos. Finalmente, se definió para los operadores un precio de venta sugerido para ser ofrecido a los consumidores, el cual de acuerdo a las condiciones del mercado, al tamaño del vaso, a los productos similares de la empresa y al análisis de la competencia se decidió estuviera en los mil quinientos pesos chilenos.

A continuación se presenta una tabla en la cual se detalla cada uno de los costos de insumos, el rendimiento de las distintas selecciones, el costo promedio por vaso de cada uno de los productos y finalmente el precio sugerido con los márgenes respectivos para el operador.

Tabla 12: Estimación de precios máquina Top Cup

MÁQUINA TOP CUP								
Carga Base								
Variedad	Formato	Unidades	Costo	Costo con IVA				
Mix Mokaccino	4x1000 grs	4 kg	\$ 31.512	\$ 37.499				
Milo Listo para beber	4x1000 grs	4 kg	\$ 28.500	\$ 33.915				
Mix Cappuccino	4x1000 grs	4 kg	\$ 31.512	\$ 37.499				
Mix Vainilla	4x1000 grs	4 kg	\$ 31.512	\$ 37.499				
Tradición	2x500 grs	1 kg	\$ 13.296	\$ 15.822	Total Carga			
Vaso 16oz	20x50 unidades	50 unidades	\$ 2.400	\$ 2.856	\$ 165.091			
Opcional								
Tapa 16oz	10x100 unidades	1000 unidades	\$ 25.000	\$ 29.750				
Rendimiento								
	Grs Mix por Vaso	Vasos por Caja Mix	Grs Trad por Vaso	Vasos por Kilo Trad	Costo Total por Vaso	Precio Venta Sugerido	Margen %	Margen \$
Cappuccino	42	95	3	333	\$ 419	\$ 1.500	72%	\$ 1.081
Latte	44	91			\$ 395	\$ 1.500	74%	\$ 1.105
Cappuccino Vainilla	44	91	2,4	417	\$ 427	\$ 1.500	72%	\$ 1.073
Vainilla	46	87			\$ 410	\$ 1.500	73%	\$ 1.090
Milo	52	77			\$ 419	\$ 1.500	72%	\$ 1.082
Mokacchino	46	87			\$ 410	\$ 1.500	73%	\$ 1.090
Mokacchino Espresso	44	91	1	1000	\$ 408	\$ 1.500	73%	\$ 1.092

Fuente: Lista de precios N°154 al 5 Noviembre 2012, Nestlé Professional®

En la tabla recién expuesta se presentan el costo de una carga base de insumos. Todas las unidades monetarias están expresadas en CLP (pesos chilenos). La columna que muestra los gramos de Nescafé® mix necesarios para un vaso de producto es fija y definida previamente según la receta de cada producto. A partir de esta definición se obtiene el número de vasos por caja tanto de Nescafé® mix como de Nescafé® tradición. Posteriormente se calcula el costo para el operador de un vaso de producto para cada una de las selecciones mediante la división del costo de una caja por el número de vasos que se obtienen y se le agrega el costo unitario del vaso. Finalmente a partir del precio de venta al público sugerido y el costo por vaso se determinan los márgenes tanto porcentuales como en pesos chilenos. Cabe destacar que estos márgenes pueden variar según el precio de venta que fije el operador, el cual puede diferir del sugerido por la empresa de acuerdo a sus propios intereses.

5.6.2.3 Solución Real

De la misma forma que con la solución de la máquina Top Cup, se procedió a determinar el precio de venta de los insumos para el operador y el precio de venta del producto final sugerido para el consumidor. El procedimiento es análogo al caso Top Cup, con la diferencia de la combinación de insumos necesarios y la menor gama de selecciones posibles de obtener (recordando que únicamente se pueden obtener cuatro variedades).

El detalle de los costos de la carga base, los rendimientos, los costos por vaso, el precio de venta sugerido y los márgenes se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 13: Estimación de precios máquina Real

MÁQUINA REAL								
Carga Base								
Variedad	Formato	Unidades	Costo	Costo con IVA				
Mix Cappuccino	12x400 grs	2 kg	\$ 16.825	\$ 20.022				
Mix Vainilla	12x400 grs	2 kg	\$ 16.825	\$ 20.022				
Milo Listo para beber	12x400 grs	2 kg	\$ 14.490	\$ 17.243	Total Carga			
Vaso 16oz	20x50 unidades	50 unidades	\$ 2.400	\$ 2.856	\$ 60.143			
Opcional								
Tapa 16oz	10x100 unidades	1000unidades	\$ 25.000	\$ 29.750				
Rendimiento								
	Grs Mix por Vaso	Vasos por Caja Mix	Grs Trad por Vaso	Vasos por Kilo Trad	Costo Total por Vaso	Precio Venta Sugerido	Margen %	Margen \$
Cappuccino	41	49			\$ 393	\$ 990	60%	\$ 597
Milo	55	36			\$ 446	\$ 990	55%	\$ 544
Cappuccino Vainilla	41	49			\$ 393	\$ 990	60%	\$ 597

Fuente: Lista de precios N°154 al 5 Noviembre 2012, Nestlé Professional®.

A partir de esta tabla se puede observar que el precio de venta sugerido por la empresa es menor al caso de la máquina Top Cup. Esto se debe a los canales a los cuales está dirigida esta máquina y por lo mismo, a la menor disposición a pagar por parte de los clientes, lo que no permite fijar un precio más alto. A pesar de esto, los márgenes obtenidos son bastante atractivos (cerca al cincuenta por ciento).

5.7 Plan de Marketing

5.7.1 Modelo STP

5.7.1.1 Segmentación

Si bien en general la segmentación consiste en una división de un conjunto de personas en grupos con características similares o *clusters*, para este caso, la segmentación se realizó por canales ya que es éste el método de llegada de la empresa a sus clientes.

A partir de esto, se segmenta al mercado OOH en dos grandes canales: el canal comercial y el canal institucional. Posteriormente, este nivel se subdivide en catorce subcanales de nivel dos, que son aquellos que maneja de forma particular la empresa (Ver sección 5.1.6). Cada uno de los canales definidos poseen características comunes en cuanto a los operadores con que se trata y a su vez a los consumidores a los cuales están dirigidos.

Por lo tanto, la segmentación corresponde a los catorce canales de venta que tiene la empresa y que se encuentran definidos a nivel global. Estos son: QSR, FSR, Hotel, C&B, *Street*, CVS *Instore*, *Vending* para el canal comercial y *Leisure*, B&I, *Healthcare*, *Education*, *Government*, *Travel&Transport* y *Community* en el canal institucional.

5.7.1.2 Targeting

Luego de realizar la segmentación por canales, se procedió a definir aquellos canales que serían foco para implementar la nueva solución y a partir de eso definir sus principales características, tanto de sus operadores como de su público objetivo.

Como se mencionó anteriormente, los canales escogidos para lanzar el producto son: QSR y CVS para el canal comercial y *Leisure* y *On Site (Education, B&I y Healthcare)* en el caso del canal institucional. Para cada uno de estos canales se definieron las variables de interés más importantes, presentadas a continuación:

Tabla 14: Características canales target

Canal	Necesidades Operador	Necesidades Consumidor	Perfil Consumidor
QSR	<ul style="list-style-type: none"> - Poco espacio bodega - Poco espacio tienda - Alta rotación productos - Rapidez preparación - Control venta 	<ul style="list-style-type: none"> - Producto para llevar y a la mesa - Listo para consumir - Rapidez - Cercanía - Dentro presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> - Hombres y Mujeres. - Entre 15 y 45 años. - Todos los NSE, según ubicación local.
CVS	<ul style="list-style-type: none"> - Poco espacio bodega - Poco espacio tienda - Alta rotación productos - Formato pequeños - Producto estándar - Control venta - Productos con poca mano obra 	<ul style="list-style-type: none"> - Producto para llevar - Listos para consumir - Rapidez - Cercanía - Horarios extensos - “Salir del paso” 	<ul style="list-style-type: none"> - Hombres y mujeres. - Entre 15 y 45 años. - Todos los NSE. - En carretera más presencia niños.
Leisure	<ul style="list-style-type: none"> - Variedad - Formato - Opciones saludables 	<ul style="list-style-type: none"> - Frescura - Fácil de llevar - Saludable - Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Hombres y mujeres. - Entre 15 y 45 años.
B&I	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura - Variedad - Calidad - Disponibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Variedad - Frescura - Productos personalizados - Conveniencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Hombres y mujeres. - Entre 25 y 50 años. - Ocupan porción de su tiempo en el trabajo.
Education	<ul style="list-style-type: none"> - Mejor calidad / precios bajos - Fácil de usar - Buen rendimiento - Distribución adecuada - Productos saludables 	<ul style="list-style-type: none"> - Comida saludable - Variedad y frescura - Comida balanceada - Precio justo - Disponibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Niño/as entre 10 y 18 años → colegios. - Adultos mayores 18 años → educación superior.
Healthcare	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución adecuada - Fácil de usar - Buen rendimiento - Productos saludables - Mejor calidad/ precios bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comida saludable - Variedad - Frescura - Comida balanceada - Nuevos sabores. - Velocidad - Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Pacientes → edades entre 15 y 45 años. - Personal de salud → 18-45 años.

Fuente: Nestlé Professional®.

Para todos los canales mencionados existen ciertas similitudes en cuanto a la necesidad del operador de contar con soluciones simples, variadas, fáciles de usar, de calidad y con buen rendimiento. A su vez los consumidores de estos canales buscan alimentos saludables, frescos con una atención rápida y fácil de llevar. Con respecto a los perfiles en general éste cubre tanto a hombres como a mujeres, de edades entre quince y cuarenta y cinco años y de todos los niveles socioeconómicos (NSE).

5.7.1.3 Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento consiste básicamente en tres grandes elementos. El primero de ellos es a través del valor de la marca. Se sabe que Nescafé® posee un 75% de *market share* como marca respecto a sus competidores²⁴ por lo tanto, es sin duda el actor más importante en el mercado del café en Chile. Este valor y los buenos resultados logrados por otro tipo de soluciones OOH permiten contar con la confianza de los operadores y el respaldo que la empresa Nestlé® tiene como empresa multinacional. Un segundo elemento importante para lograr posicionarse en el mercado es la promoción, ya que esta es la manera directa de llegar al cliente. Para esto, la división de Nestlé Professional® cuenta con un área específica de Marketing en soluciones de bebidas, por lo tanto, los esfuerzos están enfocados en lograr transmitir al consumidor final los beneficios y bondades de la solución presentada. Además de esto el *merchandising* en el punto de venta resulta fundamental para atraer la atención de los consumidores y es por esto que la misma empresa vela por la fabricación e instalación del material POP, además de contar con máquinas empapeladas con la marca, lo cual atiende a la preocupación por apoyar a los puntos de venta y de transmitir el correcto mensaje a los clientes. Finalmente, parte del posicionamiento se encuentra actualmente avanzado, debido a los vínculos previos ya creados con ciertos operadores. Es por esto que resulta más fácil incluir una nueva solución cuando ya se ha tenido éxito en otras y cuando las empresas ya conocen la manera responsable y seria de trabajar de Nestlé Professional®. Por otro lado, se aprovechan ciertas economías de escala en cuanto a distribución e instalación de cualquier máquina, la asistencia técnica y mantenciones necesarias. Además se le entrega a los operadores información de venta mensual, que se obtiene a través de sistema propios de cada máquina que permiten obtener indicadores de *throughput* que resultan indispensables tanto para la empresa como para el propio operador a la hora de optimizar y sacarle el mayor valor posible a sus productos.

5.7.2 Marketing Mix

En este punto se pretende desglosar todo lo relacionado con el marketing *mix* de la solución de Nescafé® Frío. Para esto, se definirán las 4P del marketing, es decir, producto, precio, plaza y promoción. De esta manera se construyen las herramientas que permitirán desarrollar la estrategia de marketing de la empresa.

5.7.2.1 Producto

El producto que ofrece la empresa a sus operadores consiste en una solución de café frío llevada a cabo mediante una máquina que utiliza insumos Nescafé® calibrados

²⁴ Fuente: Nestlé Professional®, área marketing.

según las recetas correspondientes con el fin de traducir esto en un producto finalmente conocido bajo el concepto de Nescafé® Frío.

Este producto viene en un formato de vaso de 16 oz (cerca de 500 ml), en el cual el cliente finalmente escoge una de las selecciones de Nescafé® posibles dentro de la gama que ofrece cada máquina en particular y agregándole hielo. Además de esto y dependiendo del operador, se le puede dar un valor agregado al producto a través de la adición de crema, *toppings* u otras decoraciones según los requerimientos específicos del cliente.

Cada uno de estos productos se lleva a cabo mediante dos tipos de conceptos. El primero de ellos es la versión directamente en frío del producto obtenido mediante la máquina Ez Care. Para su preparación se requiere agregar la mezcla previamente preparada para luego mantenerse en el contenedor refrigerado y listo para ser servido. La adición de hielo es con la intención de causar una mayor impresión de frescura y que se perciba más refrescante ante los ojos de sus clientes. Por otro lado, el segundo concepto consiste en la idea de “*hot over ice*”, es decir, se utilizan las máquinas Top Cup y Real para obtener el producto en forma original, es decir, caliente para luego ser vertido sobre un vaso con hielo y rápidamente enfriado y listo para su entrega.

5.7.2.2 Precio

El precio a determinar corresponde a los insumos necesarios para la producción de las distintas soluciones. Esto porque Nestlé Professional® vende insumos a los operadores y es éste el que finalmente ofrece el producto terminado al consumidor final. Por lo tanto, los precios a definir corresponden a los precios del café y de los diversos mixes, además de los vasos y tapas que llevan la marca del producto.

Los insumos necesarios actualmente son comercializados por la empresa y por lo tanto, sus precios ya se encuentran fijados. En ciertos casos particulares y dependiendo de la importancia de algunos clientes, se ofrecen descuentos por sobre el precio definido, pero eso dependerá de circunstancias especiales y aisladas por lo tanto, no afectan el estudio. A partir de lo anterior, los precios de los insumos son los siguientes:

Tabla 15: Precios de venta insumos

Producto	Presentación	Formato	Costo sin IVA (CLP)	Costo por kilo (CLP)
Nescafé® Cappuccino	Tarro	12 x 400 grs	\$40.380	\$8.413
Nescafé® Cappuccino Vainilla	Tarro	12 x 400 grs	\$40.380	\$8.413
Milo® Real	Tarro	12 x 400 grs	\$34.776	\$7.245
Nescafé® Cappuccino	Bolsa	4 x 1000 grs	\$31.512	\$7.878
Nescafé® Cappuccino Vainilla	Bolsa	4 x 1000 grs	\$31.512	\$7.878
Nescafé® Mokaccino	Bolsa	4 x 1000 grs	\$31.512	\$7.878
Nescafé® Tradición Vending	Bolsa	10 x 500 grs	\$66.480	\$13.296
Milo® Top Cup	Bolsa	4 x 1000 grs	\$28.500	\$7.125
Vaso 16oz Nescafé Frío	Manga	1x50 unidades	\$2.400	-
Tapa vaso 16oz Nescafé Frío	Manga	10x100 unidades	\$25.000	-

Fuente: Lista de precios N°154 al 5 Noviembre 2012, Nestlé Professional®.

Por último, cabe destacar que estos precios son los precios de venta de la empresa a sus operadores y que son ellos los que finalmente definen el precio de venta al público en base a un precio sugerido por Nestlé Professional®. Los precios de venta sugeridos para el producto Nescafé® frío en su versión de 16oz corresponden a:

Tabla 16: Precios de venta Nescafé® frío sugeridos

Máquina	Precio Venta Sugerido (CLP)
Ez Care	\$1.500
Top Cup	\$1.500
Real	\$990

Fuente: Nestlé Professional®.

5.7.2.3 Plaza

En este punto resulta importante definir cómo será la comunicación con el cliente con respecto al nuevo producto. Es por esto que resulta imperante apoyar al operador en la comunicación y promoción del producto, ya que la demanda de los consumidores afecta directamente la demanda del operador de reposición de producto.

A partir de lo anterior es que el *merchandising*²⁵ (Ver Anexo G) resulta trascendental en relación a la plaza, debido a que comunica al cliente en el punto de venta acerca de las virtudes de la solución. Para estos efectos, se dispondrá de material POP²⁶ como afiches, parantes, colgantes, entre otros que busquen despertar la atención del cliente. Además de esto, las máquinas serán entregadas con el *branding*²⁷ correspondiente de manera de transmitir el valor de la marca en todo momento.

Finalmente, la plaza en el cual se presentarán los productos será en los puntos de venta de los distintos operadores que mediante alguna de las máquinas disponibles, ofrezcan la solución de Nescafé® Frío. Todo esto apoyado por todo el material publicitario ya descrito y de todo el apoyo tanto de servicio técnico como de auditorías necesarias para mantener el producto siempre disponible y llegar de forma efectiva a los consumidores.

5.7.2.4 Promoción

Para comunicar de manera certera el producto y la propuesta de valor que éste entrega a sus clientes, se utilizarán elementos tanto de publicidad como de venta personal. Para esto se implementarán elementos como el sitio web de la empresa²⁸, en donde se presentan las principales características del producto así como también la oportunidad de negocio que significa para los operadores. A su vez, otro método de promoción a utilizar es la Carta de Comercio (Ver Anexo F), la cual consiste en un

²⁵ *Merchandising* = son técnicas que permiten presentar el producto o servicio entregado en las mejores condiciones posibles y tiene por objetivo aumentar la rentabilidad del punto de venta. Dentro de esto se incluyen todas las actividades desarrolladas en el punto de venta.

²⁶ POP = *Point of Purchase* o punto de venta.

²⁷ *Branding* = anglicismo que alude a la construcción de la marca. En este caso tiene que ver con la vestimenta de las máquinas con material publicitario de Nescafé Frío.

²⁸ <http://www.Nestléprofessional.cl>

folleto en el que se presentan los beneficios para los operadores de la solución y lo que Nestlé Professional® ofrece a sus clientes, como por ejemplo el servicio técnico y mantenencias. Por último, se capacitará al servicio de *call center* o televentas para que conozcan el producto y así puedan presentárselo a sus clientes.

Además de esto, el operador podrá disponer de sus propios recursos para realizar la promoción de este nuevo producto, previa aprobación de la empresa ya que debe cumplir con la reglamentación definida por ella.

5.7.3 Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing constará básicamente de tres grandes etapas. En cada una de ellas se llevarán a cabo ciertas actividades relevantes para el correcto lanzamiento y posterior evolución de la solución propuesta. A partir de esto se presenta a continuación una tabla que resumen las etapas con sus principales actividades y duración de cada una de ellas, para posteriormente describirla de forma más detallada.

Tabla 17: Resumen estrategia de marketing

Etapas	Principales actividades	Duración (meses)
Preparación	- Confección <i>Business Plan</i> . - Diseño campaña. - Desarrollo material publicitario. - Capacitación fuerza de venta.	6 Meses (Marzo – Septiembre 2012)
Lanzamiento	- Invitación clientes. - Instalación de máquinas.	3 meses (Octubre – Diciembre 2012)
Desarrollo y crecimiento	- Fidelización de los clientes. - Captación de nuevos clientes. - Ampliación cobertura nacional.	48 meses (Enero 2013 – Diciembre 2016)

Fuente: Elaboración propia.

5.7.3.1 Etapa 1: Preparación

Esta etapa contempla todas las actividades previas al lanzamiento de la solución, es decir, a la evaluación de la oportunidad de negocios y al desarrollo de los elementos necesarios para el correcto despliegue del proyecto.

- **Confección Business Plan:** consiste en el estudio de mercado y en la evaluación de la oportunidad de negocio para determinar si el proyecto es efectivamente factible. Además de esto se desarrolla un modelo de negocios y un plan estratégico en el que se definen las directrices del proyecto para finalizar con un análisis en términos económicos de la rentabilidad que podría presentar el producto.
- **Diseño campaña:** esta actividad busca desarrollar la campaña para lanzar el producto y tiene que ver con los elementos que pueden captar la atención de los futuros consumidores y despertar una necesidad de consumo en ellos. Se utilizan principalmente herramientas de promoción y *merchandising*, como las descritas en la sección 5.7.2 de Marketing *Mix*. Para el diseño de la campaña relativa a Nescafé® Frío se utilizaron como *input* los análisis obtenidos en la sección 5.1 en particular, el análisis

de producto, solución y canales, además de potenciar las fortalezas y buscar explotar las oportunidades definidas en el Análisis FODA de la sección 5.4.2.

- **Desarrollo material publicitario:** se basa en la realización de toda la publicidad con que se va a lanzar el producto. Es la realización de todo lo definido en la actividad anterior y contempla el desarrollo de material POP, cartas de comercio, *branding*, diseño de vasos, por nombrar algunas. Esta actividad depende de terceros, quienes realizan todo el material, por lo tanto resulta importante el cumplimiento de plazos para así no retrasar los tiempos definidos en un comienzo. La carta de comercio, material POP, *branding* de las máquinas y recetas para la preparación de los productos se presentan en los Anexos F, G, H, I respectivamente.
- **Capacitación fuerza de venta:** una vez definidos y desarrollados todos los elementos que acompañarán a la solución, es necesario capacitar a la fuerza de venta para que conozcan la solución, tanto sus principales características como los beneficios que otorga a sus potenciales clientes y el nicho que pretende atacar. Esta actividad es de suma importancia, ya que es la fuerza de venta la que mantiene un contacto directo con los operadores y por lo tanto, los que deben transmitir las cualidades del proyecto a éstos.

5.7.3.2 Etapa 2: Lanzamiento

Luego de finalizada la etapa de preparación se procede a lanzar la solución. En este punto resulta de suma importancia dar a conocer el producto a los clientes además de iniciar las primeras instalaciones.

- **Invitación clientes:** consiste en invitar a potenciales clientes a degustar y conocer *in situ* la solución que se presenta. Además de esto, los operadores son capacitados en el uso de las máquinas y el correcto despliegue del material publicitario que se les entrega. Es esta actividad la primera aproximación que tiene el producto con sus potenciales clientes. Para el caso de clientes más importantes o claves la invitación se hace extensiva para que acudan a la empresa, sin embargo, para clientes de menor tamaño, la capacitación y presentación del producto se hace a través de la fuerza de venta.
- **Instalación de máquinas:** una vez que los clientes han sido captados, corresponde la instalación de las máquinas con su respectivo material POP. Posteriormente se le realizará periódicamente un seguimiento a cada una de ellas y mediante un chip localizado en su interior se podrá extraer información de ventas y uso.

5.7.3.3 Etapa 3: Desarrollo y crecimiento

Una vez que el producto ya se ha lanzado e instalado en los primeros puntos de venta, comienza la etapa de desarrollo y crecimiento, en la cual se pretende básicamente fidelizar a los clientes actuales y captar clientes nuevos para aumentar el número de máquinas instaladas además del *throughput* diario de cada una de ellas.

- Fidelización de clientes y captación de nuevos clientes: estas actividades se realizan bajo una metodología similar. Esto mediante cuatro etapas que buscan finalmente la compra y recompra de cierto producto. Consiste en una secuencia de cuatro pasos: interrumpir, persuadir, guiar y reforzar. En el primer caso se busca interrumpir el paso de un determinado consumidor, mediante por ejemplo material publicitario ubicado en las proximidades del punto de venta. Luego de esto, se persuade al consumidor a través de transmitir una buena experiencia de consumo y los beneficios que éste puede traer, que al igual que el paso anterior ocurre en las cercanías del local. A continuación corresponde el paso de guiar la compra, mediante información de los distintos productos que se pueden adquirir y de las bondades que entrega cada uno de ellos. Esto se realiza en el punto de compra del local de venta. Finalmente se termina el proceso con reforzar los elementos positivos que aparecieron a partir del consumo, utilizando para esto información complementaria acerca del producto que permita recordar la buena experiencia, relacionarla con un determinado evento, buscar repetirla y recomendarla, todo esto realizado en el punto de consumo del producto. De esta forma se fideliza a los clientes y a su vez se captan nuevos.
- Ampliación de la cobertura a nivel nacional: una vez que se haya corroborado que la solución es exitosa a nivel nacional y por exitosa se entiende a rentable, se comienza a extender a lo largo del país. Para esto es necesario coordinar las actividades de traslado y distribución de las máquinas, productos e insumos a las distintas regiones. En una primera instancia se utilizarán los mismos recursos y logística actual para realizar la entrega en otras ciudades del país, ya que el comportamiento de este crecimiento se asume será similar a otras soluciones y por lo tanto, basta replicar las medidas y aprendizajes tomados para ese entonces.

5.8 Plan de Operaciones

5.8.1 Definición de procesos

Para llevar a cabo la correcta entrega y control de los proyectos y soluciones que se desarrollan, es que se definen procesos previos que deben llevarse a cabo y que se encuentran a cargo de un área o cargo en particular. Para el caso de la solución de Nescafé® Frío existen cinco procesos determinantes. En la siguiente tabla se resumen los procesos y a quién le corresponde desempeñarlo o controlarlo, luego de esto se presenta en forma detallada cada uno de ellos.

Tabla 18: Resumen procesos

Proceso	Área encargada
Captación	Fuerza de venta
Información	Marketing
Monitoreo	Asesores comerciales
Mantenimiento	Asesores técnicos
Reposición	Logística y distribución

Fuente: Elaboración propia.

- Captación: consiste en capturar nuevos clientes y fidelizar a aquellos ya que existen. Este proceso está a cargo de la fuerza de venta, quien es el área que mantiene

contacto directo con los operadores, mediante sus propias carteras de clientes. Además de esto, son quienes realizan las ventas de insumos posteriores a la instalación de la máquina, por lo tanto, deben mantener una comunicación fluida con sus clientes. Para el caso de clientes más importantes, denominados como cuentas claves, existe KAM (*Key Account Manager*) que se preocupan de manejar y atender a ese tipo de clientes de forma más personalizada.

- Información: este proceso está a cargo del área de marketing, quien tiene que diseñar y desarrollar toda la estrategia para llegar a los consumidores y motivar su compra. Su responsabilidad incluye todo el material publicitario, el diseño de campañas, la definición de estrategias de entrada, además junto con el área de operaciones, de la coordinación con los proveedores la compra de máquinas, vasos, etc.
- Monitoreo: está relacionado con el control de punto de venta de manera de asegurarse que se está utilizando bien tanto la máquina como los productos y así velar por mantener la imagen de marca que existe hoy en día. Para esto, se realizan auditorías mensualmente en donde se controlan los elementos de publicidad, uso de máquinas, presentación del producto y lo más importante, que el *throughput* sea el esperado y definido inicialmente, es decir, que el operador en el tiempo siga calificando para ser un punto de venta de los productos de la empresa.
- Mantenimiento: consiste en toda la asistencia que se le brinda en términos técnicos a los operadores, es decir, se trata de un servicio post venta. En él se visita periódicamente a los operadores para realizar las mantenciones necesarias para el correcto funcionamiento y vida útil de las máquinas, además de entregar asistencia técnica y reposición en caso de que exista alguna falla en los productos y máquinas que se manejan. Esto está incluido dentro del servicio de arriendo a comodato que se realiza con los clientes.
- Reposición: se relaciona con todo lo que incluye la entrega, reposición de productos. Estos aspectos son manejados por el área de logística de la empresa y por lo tanto, no corresponde al *core business* de Nestlé Professional®. En ciertos casos, la distribución se realiza a través de la misma empresa o en otros casos a través de terceros.

5.9 Plan de Recursos Humanos

5.9.1 Estructura Organizacional

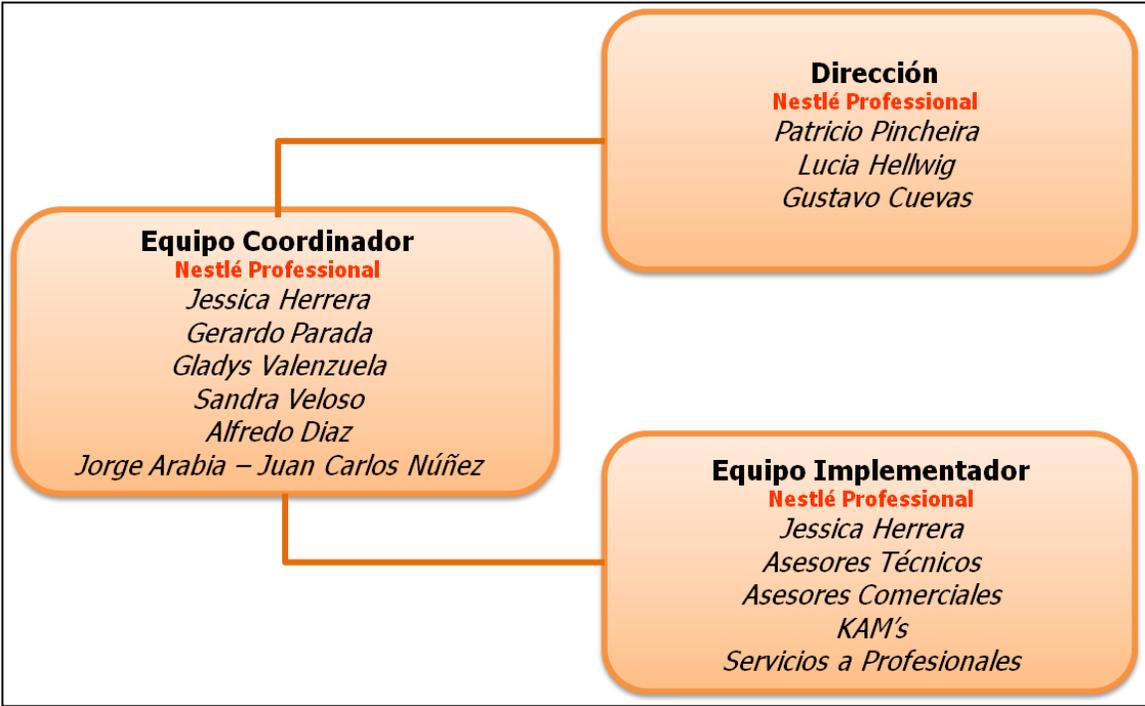
Para desarrollar esta solución fue necesario definir el equipo que llevará a cabo este proyecto. Para ellos se definieron tres grandes grupos o equipos dentro de la empresa, siendo estos el equipo de dirección, el de coordinación y el de implementación. Dentro del primero de ellos, se encuentran los altos mandos de la división de Nestlé Professional®, encontrándose el CBM²⁹ o gerente general del área además de la gerente de bebidas y el gerente de operaciones. Posteriormente en el

²⁹ CBM = Country Business Manager

equipo coordinador, se encuentra la CMM³⁰ o gerente del área de marketing en bebidas, el encargado del área de innovación y nuevos proyectos, la encargada de todas las cuentas claves, personas de contraloría y encargados de regiones. Finalmente, dentro del equipo de implementación se encuentran los asesores comerciales y técnicos, los encargados de cuentas claves de los distintos canales y el área de servicio a profesionales.

En la siguiente ilustración se presenta a los integrantes de los distintos equipos (para mayor información acerca de la estructura organizacional de Nestlé Professional® ver Anexo J).

Ilustración 27: Equipo proyecto Nescafé frío



Fuente: Nestlé Professional®.

5.9.2 Descripción de cargos

Para realizar la descripción de los cargos, se tomarán cada uno de los equipos descritos en la sección anterior y se especificarán únicamente las labores que dicho equipo debe realizar relativo al proyecto de Nescafé® Frío. Por otro lado, las tareas serán detalladas según cargo únicamente para el equipo de implementación, ya que para los otros casos son tareas más bien transversales y no tan específicas y por lo tanto, no se justifica mayor detalle al respecto.

5.9.2.1 Equipo de Dirección

El equipo director estará encargado de velar por el correcto desarrollo del proyecto, realizando controles periódicos de los avances y definiendo las principales

³⁰ CMM = Consumer Marketing Manager Beverages

directrices del proyecto. Es así como este equipo debe ser la conexión entre los objetivos planteados a nivel global y los equipos que finalmente implementarán la solución. Por otro lado, les corresponde definir los objetivos estratégicos y tácticos que debe buscar satisfacer la solución planteada.

5.9.2.2 Equipo de Coordinación

En relación al equipo coordinador, este debe velar por mantener una comunicación fluida entre el equipo director y el equipo de implementación, por lo tanto, son necesarias las habilidades comunicacionales sumado a la necesidad de transmitir correctamente la información. Es por esto, que resulta preciso que existan habilidades de traducción de información, de forma en que ésta pueda ser transformada en temas abordables para todos los niveles de la empresa. Por otro lado, se deben realizar periódicamente evaluaciones de desempeño y verificación del cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente. Para ello, resulta conveniente elaborar un documento específico que mediante el uso de determinados KPI permitan evaluar el proyecto. Finalmente, en este nivel se debe ser capaz de ordenar los objetivos definidos por los directivos, definiendo por su parte los objetivos más inmediatos u operacionales.

5.9.2.3 Equipo de Implementación

Este equipo será el que finalmente desarrolle en terreno la solución de Nescafé® Frío, implementando y asistiendo cada uno de los puntos de venta en que se encuentre el producto. Es así como dentro de él, existirán ciertos cargos, los cuales desarrollarán funciones específicas en relación a la implementación de este proyecto. Cada uno de estos cargos se define a continuación:

- **CMM (Consumer Marketing Manager):** corresponde al gerente del área de marketing. Su función principal radica en desarrollar la estrategia de marketing que tendrá el proyecto, así como también el diseño y confección del material publicitario, el *branding* de las máquinas, la carta de comercio y el diseño e impresión del material POP. Por otro lado, debe realizar las negociaciones respectivas con los proveedores de vasos y tapas, con su respectiva publicidad en ellos. Finalmente debe ser la líder en el equipo de implementación y por lo tanto, debe procurar en todo momento la correcta alineación de éste.
- **Asesores técnicos:** este tipo de asesores serán los encargados de asistir técnicamente cualquier tipo de requerimiento que tengan los clientes, es decir, cualquier tipo de inconveniente o eventualidad en el uso y manipulación de las máquinas. Por lo tanto, es necesario su total conocimiento y manejo de cada una de las máquinas para así ser capaz de resolver cualquier tipo de problema o situación que se presente. Su asistencia debe ser en primer caso telefónica y de no ser posible solucionar el problema o requerirse cierta manipulación o cambio de piezas, la atención será realizada directamente en el punto de venta del cliente. A su vez estarán facultados para realizar una reposición de una máquina en caso de que se estime necesario.
- **Asesores comerciales:** este grupo estará encargado de brindar todo tipo de asistencia comercial a los distintos clientes. Para esto se realizarán auditorías

periódicamente con el fin de controlar el correcto uso de los elementos publicitarios por parte de los operadores así como también el buen uso de las máquinas. A su vez, en las auditorias se podrá extraer información específica de funcionamiento contenido en un chip dentro de las máquinas en el que se podrá obtener información acerca de *throughput* diario además de otros indicadores de interés. Asimismo estos datos serán entregados a los distintos operadores con el fin de que ellos mismos puedan llevar un control de sus ventas. Finalmente, deberán ser el principal canal de comunicación entre los operadores y la empresa por lo tanto, es importante que los asesores posean capacidades comerciales además de un buen trato con sus clientes.

- KAM's (*Key Account Manager*): corresponde al encargado de las cuentas claves de cada uno de los canales definidos por la empresa. La importancia de este tipo de clientes radica en el volumen de venta que se maneja con cada uno de ellos y es por esto que se requiere una atención personalizada. La principal labor que tendrán los encargados de las cuentas claves de los canales foco del proyecto, es dar a conocer la solución, presentársela a sus clientes y ser capaz de transmitir la propuesta de valor que se pretende entregar. Es por esto que resulta de suma importancia la correcta capacitación y conocimiento de proyecto para así lograr una efectiva comunicación con los clientes definidos como claves. Los KAM's deben entonces visitar a sus clientes, fijar reuniones, presentar el producto y controlar periódicamente la satisfacción y/o posibles necesidades que surjan por parte de los operadores.
- Servicios a profesionales: este grupo está compuesto por los *chefs* o cocineros de la empresa. Ellos estarán a cargo de capacitar a los distintos clientes en la realización de las recetas de forma de que ellos sean capaces de preparar de forma óptima las distintas variedades y de esta forma transmitir la calidad de los productos Nestlé®. Por otro lado, deberán capacitar a los *chefs* de las distintas regiones con la intención de cubrir todo el territorio nacional con la solución. Finalmente deben realizar un recetario que apoye a los puntos de venta, otorgándoles una gama más amplia de soluciones para sus clientes y así potenciar las ventas.

5.10 Evaluación Económica y Financiera

5.10.1 Estimación de la inversión

La inversión a realizar corresponde a las máquinas Ez-Care que serán adquiridas a través del proveedor EVS S.A e importadas desde Finlandia vía marítima. Mediante una cotización realizada con la empresa (ver Anexo K), se determinó que el precio de compra de doscientas cincuenta máquinas se encontraría cercano a los quinientos dólares cada una. Estas doscientas cincuenta máquinas se justifican a través de la estimación de demanda realizada durante la sección 5.6.1 Plan de Ventas, la cual arrojó que durante el primer año la instalación alcanzaría las doscientas cincuenta unidades. La posterior compra y evaluación de futuras importaciones de máquinas será realizada terminado el año 2013 y luego de una evaluación de desempeño de la solución propuesta, por lo tanto, para el análisis y evaluación del proyecto se utilizará únicamente la inversión inicial a realizar el año 2012. La idea es que posteriormente, al final de cada año se importe el número de máquinas estimadas a instalar para el

siguiente año ajustado a ciertas condiciones que puedan aparecer durante el aprendizaje del año en cuestión.

La importación será realizada mediante la cláusula de venta CIF³¹, es decir, incluye dentro de su valor, los costos de transporte, un seguro respectivo y el flete hasta el puerto de destino convenido. En este caso, el puerto de llegada del contenedor será el puerto de San Antonio, ubicado en la quinta región del país. Una vez que el producto llega a puerto, pasa a ser responsabilidad de la empresa y por lo tanto, los costos de derecho de aduana, internación y flete interno desde el puerto hasta la fábrica de Macul, corren por cuenta de Nestlé Professional®.

Al costo de la máquina y de transporte, se suman costos adicionales relacionados con la vestimenta de las máquinas y para cierto número de ellas, la confección de gabinetes con su respectiva vestimenta para aquellos clientes que así lo requieran. Se estimó que un 30% de las máquinas importadas le será anexado un gabinete, esto basado en datos históricos. Por lo tanto, el número de máquinas con muebles corresponde a cincuenta unidades. Por último se agrega el costo de instalar las máquinas por primera vez en su punto de venta. En esta sección se incluyen la mano de obra y ciertos materiales como filtros de agua u otros que pudiesen requerirse. El detalle de estos costos se presenta en el Anexo L.

En definitiva, el costo total de la inversión corresponde al costo de importación de las doscientas máquinas más el costo de transporte y los costos adicionales alcanzando una cifra que ronda los sesenta y cinco millones de pesos. Estas máquinas serán instaladas en el periodo de un año, a medida que se vaya cumpliendo lo presupuestado en la estimación de demanda de máquinas mensuales durante el primer año. Por lo tanto, las máquinas que no sean instaladas inmediatamente serán almacenadas en las bodegas de la empresa y utilizadas a medida que sea necesario. Con el objetivo de no mantener un número de máquinas tan elevado en bodegas es que la importación de éstas se realizará año a año. En la siguiente tabla se presenta el detalle de la inversión para el año 2012.

³¹ CIF = Cost, Insurance and Freight.

Tabla 19: Inversión Año 2012

Información preliminar			
Proveedor	EVS		
Descripción	Nestle Ez Care		
Cláusula de venta	CIF		
Cantidad (máquinas)	250		
Precio (USD x máquina)	USD	487,99	
Destino	Chile/Fábrica Macul		
Vía de transporte	Marítimo		
Costos transporte			
Valor Total Máquinas	USD	121.999	
Derechos Aduana	USD	7.320	
Gastos Internación	USD	2.440	
Flete Interno (Puerto San Antonio - Macul)	USD	500	
Valor Total a destino (USD)	USD	132.258	
Tipo de cambio (\$ x 1 USD)	500		
Valor Total a destino (CLP)	\$	66.129.197	
Costos Adicionales			
	Costo Unitario	Unidades	Subtotal
Branding máquinas	\$ 9.000	250	\$ 2.250.000
Gabinetes	\$ 80.000	75	\$ 6.000.000
Vestimenta	\$ 12.000	75	\$ 900.000
Primera instalación	\$ 26.582	250	\$ 6.645.500
Total Costos Adicionales (CLP)			\$ 9.150.000
Total Costos Adicionales (USD)			\$ 18.300
Costo Total Inversión			
Valor Total Inversión			\$ 75.279.197

Fuente: Elaboración propia, basada en Nestlé Professional®.

El tipo de cambio utilizado fue definido por la empresa, el cual si bien se encuentra por sobre el tipo de cambio actual, es utilizado con el fin de hacer más ácido el análisis.

5.10.2 Estimación de ingresos

El flujo de ingresos provendrá de la venta de insumos de café para las máquinas y de los *amenities* (vasos y tapas) necesarios para su presentación. A partir del plan de ventas desarrollado en la sección 5.6 se determinó que las variables de interés corresponderían al número de máquinas a instalar mensualmente y al *throughput* o promedio de vaso por máquina diario a entregar. Luego mediante la multiplicación de estas variables, ajustados para el periodo de un año y conociendo los gramos de café que requiere un vaso de producto, se obtuvo una estimación de los kilos anuales de café que se requerirían.

Dentro de los SKU³² que estarán disponibles para la venta, se encuentran dos variedades de café, Nescafé® Cappuccino y Nescafé® Vainilla, además de una bebida en base a chocolate: Milo®. Los operadores tendrán la posibilidad de elegir entre esta variedad de productos para colocar en sus máquinas según sus preferencias. Las máquinas pronosticadas para ser instaladas contemplan la venta en conjunto de estos tres SKU.

En la tabla 19 se observan las variables que permiten determinar finalmente los kilos de producto que se estima vender anualmente para un horizonte de cinco años. Los *trade assets* que aparecen son los activos traducidos en máquinas que se pretenden instalar cada año según la demanda pronosticada. Durante el año 2016 se observa que existe un número negativo de máquinas, esto debido a que las máquinas se deprecian en tres años y por lo tanto, aquellas instaladas durante el año 2012 se encontrarán totalmente depreciadas para el año 2016. Este retiro se realizará paulatinamente durante el último año de análisis por lo que durante el transcurso de ese año existirán siempre máquinas activas en los puntos de venta. El análisis mensual de esta tabla se encuentra en el Anexo M, donde se puede observar el proceso de instalación y desinstalación de máquinas mensualmente además de todas las otras variables aquí descritas. Otra de las variables que se fijó en la estimación de demanda es el *throughput* diario por máquina. Por otro lado, la variable kilogramos de café por vaso, es definida por la empresa, en particular, por servicios a profesionales quienes deciden la cantidad óptima que garantiza un producto de calidad. Esta cantidad es fija y se mantiene en el tiempo. El cálculo de los kilos anuales se presenta a continuación:

$$KG/AÑO = \sum_{i=1}^{12} Kg/Mes = \sum_{i=1}^{12} \left\{ PVDM_i * \left[\frac{(T.A\ acum_{i-1} + T.A\ acum_i)}{2} \right] * Kg/Vaso_i * 30 \right\} \quad (5)$$

A partir de esto, se obtuvo la venta estimada en kilos anuales para el horizonte propuesto de cinco años. Cabe destacar que esto se realizó únicamente para las primeras doscientas cincuenta máquinas que serán importadas, con el fin de reevaluar la solución finalizado el año 2013 y así continuar con la compra de las máquinas pronosticadas en la estimación de demanda.

Tabla 20: Cálculo de unidades de venta pronosticadas

Variables	2012	2013	2014	2015	2016
Trade Assets Mensual (Máquinas)	30	250	0	0	-250
Trade Assets Acumulado	30	250	250	250	0
KG/AÑO	297	19.652	42.625	42.625	23.221
PVDM = Promedio Vasos Diarios por Máquina	6,0	8,7	10,6	10,6	0,1
KMM = Kilos por máquina mensual	6,6	11,7	14,2	14,2	0,1
KG/VASO	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044

Fuente: Elaboración propia, basada en Nestlé Professional®.

³² SKU = stock-keeping unit. Es un número de referencia que identifica a un único producto. Esto quiere decir que posee atributos específicos que lo hacen diferenciarse de otros productos.

Luego de determinar los kilos que serán vendidos cada año, se determinó el peso o la ponderación que tenía cada uno de los SKU con respecto al total de kilos. Para esto se definió que las variedades de café representarían un 70% del total de kilos mientras que Milo® el 30% restante. Esto por el poder que posee la marca Nescafé®³³ y debido a que la solución se trata de café en su versión fría agregando Milo® para diversificar el portafolio y aprovechar de captar ciertos clientes que valoran este producto en particular y así potenciar las ventas de Nescafé® Frío. Asimismo las variedades de café se dividieron en igual proporción dentro de su ponderación en la venta, es decir, un 35% cada una.

En la tabla 20 se pueden observar los kilos anuales de cada uno de los SKU según el peso que representan en la venta total. En el caso de las variedades de café, ambas poseen ventas pronosticadas iguales ya que representan el mismo porcentaje dentro del total de kilos.

Tabla 21: Venta en kilos por año según SKU

KG/AÑO	Cappuccino	Vainilla	Milo	Total
%	35%	35%	30%	100%
2013	6.878,0	6.878,0	5.895,5	19.652
2014	14.919	14.919	12.788	42.625
2015	14.919	14.919	12.788	42.625
2016	8.127,4	8.127,4	6.966,3	23.221

Fuente: Elaboración propia, basada en Nestlé Professional®.

En la tabla 21 se calcularon las ventas en unidades monetarios, pesos chilenos, en que se traducen los kilos pronosticados según el precio de venta de los insumos. Los precios utilizados son los correspondientes a Noviembre del año 2012 y tomando el supuesto de que no se experimentarán alzas durante el periodo de estudio, ya que a su vez se asume que no existirán alzas significativas en los costos de fábrica de estos productos y al estar directamente relacionado con el precio de venta definido, al no variar el costo no debiese variar el precio de venta. Por lo tanto, los precios de venta se suponen fijos. Ambos SKU de café tienen el mismo precio mientras que Milo® se observa levemente más económico. A partir de eso, se calculan las ventas según año y según SKU donde finalmente se obtiene el resultado anual de ventas esperado, que en el caso del año 2013 alcanza los ciento cincuenta millones de pesos. Se puede notar además que durante el último año de análisis las ventas son menores con respecto al año anterior. Esto se debe a que debido a la depreciación de las máquinas instaladas, corresponde retirarlas de los puntos de venta. Sin embargo, de concretarse las cifras estimadas durante el primer año de funcionamiento del proyecto y de cumplirse con los objetivos planteados, se realizará una nueva inversión en donde se considerará además de reponer aquellas máquinas depreciadas y por lo tanto, continuar con la venta en esos puntos de ventas, instalar nuevas máquinas y en consecuencia aumentar las cifras relativas a ventas a partir del año 2014. Esto ya que a lo planteado a continuación se agregarían las ventas reportadas por el crecimiento de la cobertura y aumento de los puntos de venta mediante la instalación de nuevas máquinas.

³³ Market share marca Nescafé® = 75%.

Finalmente, a las ventas de los productos de café y Milo®, se agregan las ventas de los *amenities*, correspondientes a los vasos y tapas que vendrán con el logo de Nescafé® Frío y que también serán vendidos a los operadores. Para determinar el número de vasos y tapas necesarias se cruzó la información referente al *throughput* diario por máquina por el número de máquinas y el número de días del mes, para luego escalarlo a años y así obtener el número de vasos necesarios anualmente. El detalle de la estimación realizada se encuentra en el Anexo N.

Tabla 22: Venta en pesos chilenos por año según SKU

VENTAS/AÑO	Cappuccino	Vainilla	Milo	Amenities	Total
\$/KG	\$ 8.413	\$ 8.413	\$ 7.125	\$ 87	
2013	\$ 57.864.824	\$ 57.864.824	\$ 42.005.081	\$ 38.791.125	\$ 196.525.855
2014	\$ 125.511.444	\$ 125.511.444	\$ 91.110.938	\$ 84.281.250	\$ 426.415.075
2015	\$ 125.511.444	\$ 125.511.444	\$ 91.110.938	\$ 84.281.250	\$ 426.415.075
2016	\$ 68.375.396	\$ 68.375.396	\$ 49.634.888	\$ 45.914.250	\$ 232.299.929

Fuente: Elaboración propia, basada en Nestlé Professional®

Finalmente para calcular el total de las ventas netas es necesario considerar ciertos incentivos comerciales que se les otorgan a algunos operadores por cumplimiento de planes comerciales o acuerdos de cierto volumen de venta. Estos incentivos pueden variar entre los distintos operadores y depende de los acuerdos particulares que se hayan adquirido con cada uno de ellos. Para calcular el presupuesto destinado a este ítem se utilizó la tasa que actualmente tiene el proyecto Nestea®, ya que utiliza el mismo tipo de máquinas y apunta a canales similares, por lo que los operadores coinciden en algunos casos. Esta tasa corresponde a un 4,2% de las ventas netas de productos.

El resto de los ítems no son relevantes para el estudio, ya que se analizan para casos y clientes particulares y por lo tanto, no se consideran en este análisis. En la tabla 22 se presenta el resumen de los ingresos por ventas obtenidas. No se consideran las ventas del año 2012 ya que se pretende un análisis más crítico y por lo tanto, la magnitud que esos tres meses de funcionamiento podría aportar resulta marginal y por lo mismo, se considera como marcha blanca.

Tabla 23: Tabla Ingresos a cinco años

INGRESOS	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas (Kilos)		19.652	42.625	42.625	23.221
Ingreso neto por ventas (CLP)		\$ 196.525.855	\$ 426.415.075	\$ 426.415.075	\$ 232.299.929
- Incentivos comerciales a operadores por logros		-\$ 8.254.086	-\$ 17.909.433	-\$ 17.909.433	-\$ 9.756.597
- Prestaciones comerciales por no desempeño		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
- Descuento a clientes		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
- Ventas de bienes defectuosos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
- Prestaciones por distribución		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
- Comisión a clientes & ventas		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
- Reducción precio a consumidores & marketing		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Ventas Netas (CLP)		\$ 188.271.769	\$ 408.505.642	\$ 408.505.642	\$ 222.543.332

Fuente: Elaboración propia, basada en Nestlé Professional®

Los órdenes de magnitud en todos los años se encuentra en los cientos de millones de pesos, encontrándose relacionado directamente con la venta en kilos pronosticada para cada caso.

5.10.3 Estimación de costos

La estructura de costos se divide en costos fijos y variables. Para realizar el análisis se trabajaron ambos costos por separado.

5.10.3.1 Costos Variables

Dentro de estos costos se incluyen los costos de fábrica de los productos y *amenities*, los cuales varían de acuerdo a la cantidad de kilos que se venden anualmente. Además de estos, se encuentran los costos variables de distribución o fletes requeridos, los cuales también dependen de la venta anual en kilos. Por último, se deben incorporar ciertos costos que corresponden a derechos e impuestos que se pagan a Suiza en particular a Nestlé® por el uso de su marca. Para Nestlé Professional® este valor corresponde al 4% de las ventas netas.

De acuerdo a esto y al mes de Octubre del presente año, los costos de fábrica de los SKU referentes a café y los costos de los bienes de terceros, en este caso *amenities* (vasos y tapas) fueron los siguientes:

Tabla 24: Costos de los productos

Producto	Costo (CLP)
Nescafé Cappuccino Real	\$1.897 por kilo
Nescafé Vainilla Real	\$1.939 por kilo.
Milo listo para beber Top Cup	\$1.819 por kilo.
Vaso 16 oz	\$46 por unidad
Tapa para vaso 16 oz	\$21 por unidad

Fuente: Nestlé® fábrica Graneros y Envases Puros S.A.

Para determinar el precio de venta de estos productos, se define a nivel global la necesidad de que cada uno de estos SKU tenga un margen de contribución de al menos un 20%. Junto con esto, existen otros factores que finalmente determinarán el precio de venta de los productos, como por ejemplo la disposición a pagar de los clientes, sin embargo, este mandato debe ser considerado en el *pricing*³⁴ de los productos. Para el caso de los bienes propios el margen de contribución considera los costos de producción, de distribución y los derechos de uso de marca mientras que para los bienes que se compran a terceros se considera únicamente el costo del producto más la distribución de éste. Finalmente el cálculo del margen de contribución se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Margen contribución (\%)} = \frac{\text{Precio de venta} - \text{Costo}}{\text{Precio de venta}} * 100 \quad (6)$$

³⁴ *Pricing*: proceso que establece el precio que va a ser recibido por la venta del producto y/o servicio. Es la determinación del precio de venta del producto y/o servicio que se vende al cliente.

A partir de lo anterior, el margen de contribución de los productos a comercializar será el descrito en la tabla 24 a continuación:

Tabla 25: Margen de contribución productos

Producto	Margen contribución
Nescafé Cappuccino	70,7%
Nescafé Vainilla	70,3%
Milo listo para beber	67,8%
Amenities	20,29%

Fuente: Elaboración propia, basado en Nestlé Professional®.

Finalmente, en la tabla 25 se presenta el detalle de los costos variables para un horizonte de cinco años del proyecto.

Tabla 26: Estructura de costos variables

Costos Variables	2013	2014	2015	2016
Costos de bienes propios	\$ 37.107.927	\$ 80.488.788	\$ 80.488.788	\$ 43.848.214
Costos de bienes de terceros	\$ 29.873.625	\$ 64.906.250	\$ 64.906.250	\$ 35.359.250
Variable de distribución	\$ 5.306.198	\$ 11.513.207	\$ 11.513.207	\$ 6.272.098
Fees	\$ 6.309.389	\$ 13.685.353	\$ 13.685.353	\$ 7.455.427
Total	\$ 78.597.140	\$ 170.593.598	\$ 170.593.598	\$ 92.934.990

Fuente: Elaboración propia, basado en Nestlé Professional®.

5.10.3.2 Costos Fijos

Con respecto a los costos fijos, estos corresponden a los costos de marketing, donde se incluyen gastos en promoción, estudios de mercado y otros. Además de ellos se debe considerar la depreciación de las máquinas y los costos relativos a poner en funcionamiento cada una de ellas, en este caso traducido en el técnico encargado de instalar las máquinas. También se incluye la depreciación de los activos fijos de Nestlé Chile S.A, que corresponde a un porcentaje de las ventas netas realizadas, establecido para cada línea de negocios. En el caso de Nescafé® Frío, los SKU de café que se van a utilizar corresponden al proyecto Real y por lo tanto, se utiliza la tasa de ese proyecto, la cual asciende a 1,8%. Por último, se incluye un porcentaje de los gastos operacionales de fábrica, correspondiente también a la tasa del proyecto Real de un 4% sobre el total de ventas netas.

En la tabla 26 se presenta el detalle de los costos en marketing relativos a los cinco años de evaluación.

Tabla 27: Costos de Marketing

Año	Marketing	Actividades
2013	\$15.000.000	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo recetarios • Fidelización (Vasos, Pecheras, Puruñas) • Degustaciones • Capacitaciones • Stands con producto • Promociones
2014	\$32.375.939	
2015	\$32.375.939	
2016	\$17.537.218	

Fuente: Elaboración propia, basado en Nestlé Professional®.

En estos costos, se puede observar que un alto porcentaje del costo en marketing se realizará por una parte a través de promociones para los consumidores y por la otra, con degustaciones y capacitaciones para los operadores. Para el primer año se definió un costo en marketing de quince millones de pesos, los cuales representan un 7,97% de las ventas netas. Para los años siguientes, se determinó que la inversión en marketing correspondería al porcentaje ya mencionado y que corresponde al costo en marketing del primer año con respecto a las ventas netas. Además este porcentaje se mantendría fijo durante el período en estudio. Si bien se pudiese pensar que la inversión en marketing debe ser mayor durante los primeros años ya que se requiere de una campaña publicitaria más fuerte, en este caso se justifica que el costo sea un porcentaje de las ventas netas, debido al crecimiento que se espera tenga esta solución y por lo tanto, los costos de marketing se utilizarán para ampliar la cobertura y el crecimiento a nivel nacional.

Por otro lado, se encuentra la depreciación de las máquinas. Para su cálculo se utilizó una depreciación lineal. Se definió que la depreciación de las máquinas sería de tres años, basado en el documento “*Extract from NAS Application Guidance on Financial Reporting Guidelines*” sección de Activos fijos tangibles (Ver Anexo O), en donde se define el número de años a ser depreciada una máquina de acuerdo al costo en francos suizos que ésta tiene. Observando el documento junto con el costo unitario de la máquina Ez Care de quinientos sesenta y seis francos suizos³⁵, corresponden entre tres y cinco años de depreciación. Se optó por depreciar las máquinas en tres años para hacer más crítico el análisis y porque el valor se encuentra cercano a la cota inferior del criterio, es decir, a cuatrocientos francos suizos. A partir de lo mencionado, el valor mensual a depreciar por cada máquina durante tres años será el siguiente:

³⁵ Tipo de cambio peso chileno-franco suizo: 1\$=511 CHF. Fuente: Nestlé Professional®.

Tabla 28: Cálculo de depreciación lineal

Depreciación	
Total Máquinas Ez Care	250
Inversión total en máquinas	\$ 75.279.197
Años de depreciación	3
Gasto en depreciación anual	\$ 25.093.066
Gasto en depreciación mensual	\$ 2.091.089
Gasto en depreciación mensual por máquina	\$ 8.364

Fuente: Elaboración propia, basado en Nestlé Professional®.

Con el valor mensual de depreciación por máquina y de acuerdo a la estimación del número de instalaciones de las mismas, se calculó el costo a depreciar anualmente. En la tabla 28 se presenta el costo en depreciación por año, el detalle del cálculo mensual de dichos valores se encuentra en el Anexo P.

Tabla 29: Depreciación anual

Depreciación anual según número de máquinas	
Año	Depreciación
2013	\$ 12.270.509
2014	\$ 25.093.066
2015	\$ 25.093.066
2016	\$ 12.822.557
Total	\$ 75.279.197

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que el total en costos de depreciación coincide con el total de la inversión en máquinas, lo que corresponde ya que esta inversión en máquinas se traduce como un costo a lo largo de los años definidos, alcanzando al final del período de depreciación el valor total de la inversión.

Finalmente, dentro de otros costos fijos se incluye la remuneración del técnico necesario específicamente para realizar la instalación de las máquinas y por lo tanto, al encontrarse directamente ligado a la puesta en funcionamiento de las mismas se considera dentro de estos costos. Se estimó que se requiere de un FTE³⁶ por cada ciento cincuenta máquinas, por lo tanto, existirán periodos en que habrá uno e incluso dos técnicos dedicados a estas máquinas. La evolución del número de técnicos dependerá entonces del número de máquinas instaladas y su detalle se presenta en el Anexo Q.

Por lo tanto, a partir de lo explicitado anteriormente la estructura de costos fijos queda según lo muestra la tabla 29 a continuación:

³⁶ FTE = *Full time employee* o empleado de jornada completa.

Tabla 30: Estructura de Costos Fijos

Costos Fijos	%	2013	2014	2015	2016
Marketing	7,97%	\$ 15.000.000	\$ 32.546.487	\$ 32.546.487	\$ 17.730.486
Operación fabrica	4%	\$ 7.530.871	\$ 16.340.226	\$ 16.340.226	\$ 8.901.733
Depreciacion Activos fabrica	1,8%	\$ 3.388.892	\$ 7.353.102	\$ 7.353.102	\$ 4.005.780
Depreciación máquinas		\$ 12.270.509	\$ 25.093.066	\$ 25.093.066	\$ 12.822.557
Otros costos fijos		\$ 9.000.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 9.600.000
Total		\$ 47.190.272	\$ 95.732.880	\$ 95.732.880	\$ 53.060.556

Fuente: Elaboración propia, basado en Nestlé Professional®.

5.10.4 Estimación de gastos

Dentro de la categoría de gastos, se incluyen los gastos fijos de distribución, además de gastos de marketing y de tecnologías de la información. Para definir el valor de cada uno de ellos se establece para cada ítem un porcentaje de las ventas netas totales. Este porcentaje es fijo para cada uno de los distintos negocios y es definido por la empresa.

En la tabla 30 a continuación, se observa la estructura de gastos durante los distintos periodos de estudio. En la segunda columna se observa el porcentaje de las ventas netas totales que cada ítem representa.

Tabla 31: Estructura de gastos

Gastos	%	2013	2014	2015	2016
Fijos de distribución	1,9%	\$ 3.577.164	\$ 7.761.607	\$ 7.761.607	\$ 4.228.323
Generales de Marketing	7,3%	\$ 13.743.839	\$ 29.820.912	\$ 29.820.912	\$ 16.245.663
Otros gastos generales	4,7%	\$ 8.848.773	\$ 19.199.765	\$ 19.199.765	\$ 10.459.537
Globe y TI	2,3%	\$ 4.330.251	\$ 9.395.630	\$ 9.395.630	\$ 5.118.497
Total		\$ 30.500.027	\$ 66.177.914	\$ 66.177.914	\$ 36.052.020

Fuente: Elaboración propia, basado en Nestlé Professional®.

5.10.5 Flujo de Caja

Luego de definir y cuantificar cada uno de los parámetros necesarios para la construcción del flujo de caja, se procedió a realizar éste. Para ello fue necesario definir una tasa de descuento (ACC³⁷) de acuerdo al tipo de proyecto, la cual para el caso de Chile, Nestlé S.A tiene definida para todos sus negocios y proyectos y corresponde a un 9,74%. Además de esto, se considera un impuesto a las utilidades de un 35%³⁸ sobre las ganancias del periodo previo al descuento de intereses e impuestos (EBIT³⁹).

Finalmente, se obtienen los flujos de caja brutos y netos, los que luego serán descontados a la tasa ya descrita obteniéndose así el valor presente neto y otros

³⁷ ACC = *Adjusted Cost of Capital*

³⁸ Sitio web SII – Servicio de Impuestos Internos. Fecha de consulta: Noviembre 27, 2012.

http://www.sii.cl/portales/inversionistas/imp_chile/impuesto_adicional.htm

³⁹ EBIT = Earnings Before Interests and Taxes

indicadores de interés para evaluar el proyecto. En la tabla 31 se muestra el flujo de caja del proyecto de Nescafé frío.

Tabla 32: Flujo de Caja Nescafé Frío

FLUJO DE CAJA	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos por ventas Netas		\$ 196.525.855	\$ 426.415.075	\$ 426.415.075	\$ 232.299.929
- Incentivos por desempeño		-\$ 8.254.086	-\$ 17.909.433	-\$ 17.909.433	-\$ 9.756.597
= Ingresos Netos		\$ 188.271.769	\$ 408.505.642	\$ 408.505.642	\$ 222.543.332
- Total Costos Variables		-\$ 78.374.279	-\$ 170.110.043	-\$ 170.110.043	-\$ 92.671.561
= Margen de Contribución		\$ 109.897.490	\$ 238.395.599	\$ 238.395.599	\$ 129.871.770
Costos Fijos de Marketing		-\$ 15.000.000	-\$ 32.546.487	-\$ 32.546.487	-\$ 17.730.486
Otros Costos Fijos		-\$ 32.190.272	-\$ 63.186.393	-\$ 63.186.393	-\$ 35.330.070
= Total Costos Fijos		-\$ 47.190.272	-\$ 95.732.880	-\$ 95.732.880	-\$ 53.060.556
= Contribución del producto		\$ 62.707.218	\$ 142.662.719	\$ 142.662.719	\$ 76.811.214
- Total gastos		-\$ 30.500.027	-\$ 66.177.914	-\$ 66.177.914	-\$ 36.052.020
= EBIT		\$ 32.207.191	\$ 76.484.806	\$ 76.484.806	\$ 40.759.195
- Impuestos adicionales		-\$ 11.272.517	-\$ 26.769.682	-\$ 26.769.682	-\$ 14.265.718
= EBI		\$ 20.934.674	\$ 49.715.124	\$ 49.715.124	\$ 26.493.477
+ Depreciación		\$ 12.270.509	\$ 25.093.066	\$ 25.093.066	\$ 12.822.557
= Flujo de Caja Bruto		\$ 33.205.183	\$ 74.808.189	\$ 74.808.189	\$ 39.316.033
+/- Capital de trabajo		\$ 13.826.256	\$ 16.185.197	\$ -	-\$ 13.661.988
- Inversión	-\$ 75.279.197				
= Flujo de Caja Neto	-\$ 75.279.197	\$ 47.031.440	\$ 90.993.387	\$ 74.808.189	\$ 25.654.045
Flujo de Caja Neto Acumulado	-\$ 75.279.197	-\$ 28.247.757	\$ 62.745.630	\$ 137.553.819	\$ 163.207.864
VPN	\$ 107.007.016				

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los flujos netos descontados, se obtiene el valor presente neto del proyecto el cual alcanza un valor de \$107.007.197. El criterio de este valor es que sea positivo por lo tanto, bajo este concepto es proyecto es conveniente ya que el valor hoy de los flujos que se obtendrán en cada uno de los periodos futuros es mayor que cero, concluyendo que si se debe llevar a cabo el proyecto. El detalle del cálculo del capital de trabajo y de cada una de las categorías que componen el flujo de caja y se encuentra en el Anexo R y S respectivamente.

5.10.6 Indicadores

Para evaluar de forma más completa y bajo otros conceptos importantes el proyecto, se definieron otros criterios además del VPN positivo. Estos criterios se midieron a través de indicadores, los cuales entre otras cosas buscan evaluar la rentabilidad del proyecto y el *Payback* o número de periodos en que recupera el capital invertido.

Tabla 33: Indicadores proyecto

	Valor	Criterio
VPN	\$ 107.007.016	> 0
TIR	72,54%	> 20%
TIRM	38,81%	> 20%
PBP (años)	1,31	≤ 3 años
DPBP (años)	1,43	≤ 3 años

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que tanto la TIR como TIRM tienen un valor positivo cumpliendo con el criterio de tener un valor mayor a cero. Además de esto, Nestlé® exige que sus proyectos cumplan a su vez con el siguiente criterio, de forma de hacer más exigente el análisis:

$$TIRM > ACC > 20\% \quad (7)$$

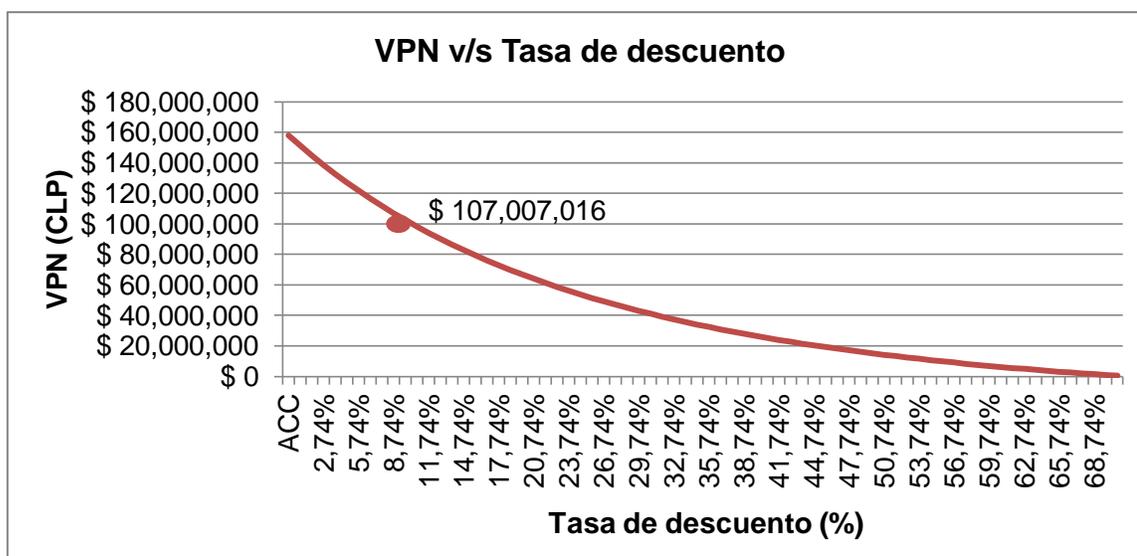
Con respecto al periodo de recuperación del capital se obtienen dos indicadores: el PBP y el DPBP. El primero de ellos mide el número de periodos que se requieren para que los flujos netos acumulados sean positivos y en el segundo caso mide lo mismo pero utiliza los flujos netos acumulados pero ya descontados según la tasa de descuento definida de 9,74%. El criterio definido por la empresa es que el *payback* descontado sea menor o igual a tres años, por lo tanto, en ambos casos se cumple con la exigencia.

5.10.7 Análisis de sensibilidad

Una vez que se realiza el flujo de caja y se obtienen los indicadores respectivos para evaluar el proyecto, resulta interesante estudiar diversos escenarios para determinar la importancia de ciertas variables dentro del estudio. Para esto se realizó un análisis de sensibilidad, con el fin de observar el impacto en los números del proyecto que tendría una variación en ciertos parámetros.

Las variables de interés con que se hizo este análisis fue la tasa de descuento y los kilos anuales de café proyectados. En el primer caso, si bien la tasa de descuento es fijada por la empresa, resulta interesante evaluar posibles modificaciones a ésta y definir su impacto en el valor presente neto del proyecto.

Ilustración 28: Análisis de sensibilidad tasa de descuento



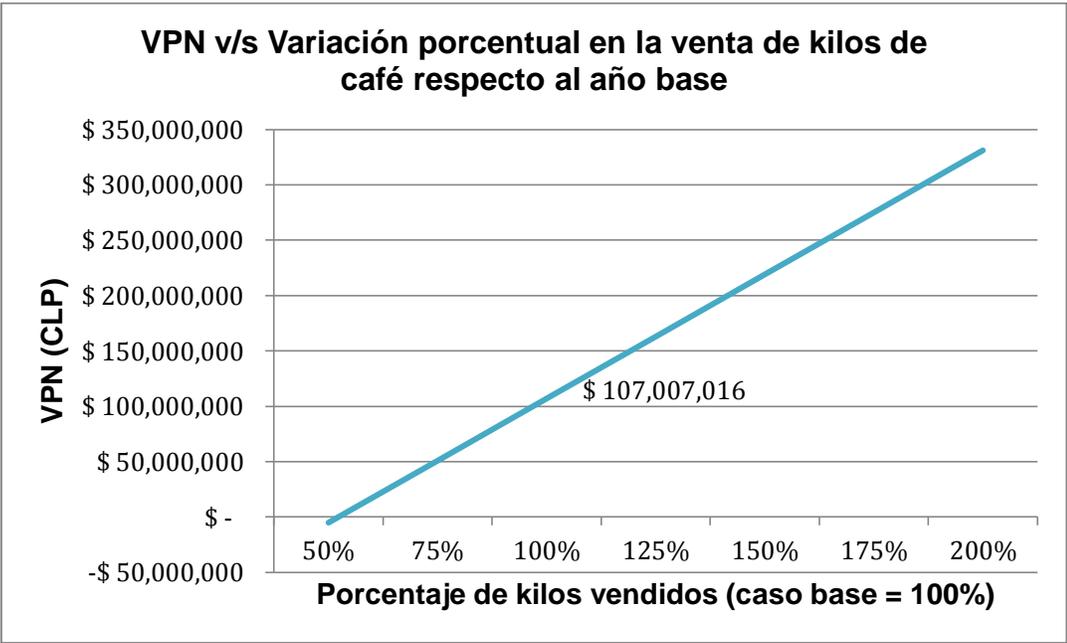
Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración 28 se observa que el VPN tiene pendiente negativa. Esto porque a medida que aumenta la tasa de descuento, se castiga más a los flujos futuros, es

decir, se descuentan a una tasa mayor y por lo tanto, el VPN se reduce lo que vuelve menos atractivo el proyecto. Se puede ver además que el VPN es igual a cero para tasas de descuento mayores a 72,54%, lo que corresponde a la TIR del proyecto, lo que quiere decir que para valores superiores a la TIR el VPN del proyecto será negativo y por lo tanto, no es conveniente llegar a cabo el proyecto. En el otro extremo, la tasa de descuento no puede ser negativa, ya que no es coherente reinvertir flujos a tasas negativas, por lo tanto, en el límite con una tasa de descuento del 0% el VPN del proyecto es ligeramente superior a los ciento sesenta y tres millones de pesos, lo que corresponde al valor máximo del VPN para este análisis. Finalmente, para el caso de una TIR levemente superior a 20%, según el criterio definido por la empresa, el VPN del proyecto alcanza los sesenta y seis millones de pesos, siendo todavía conveniente de realizar.

Por otro lado, se considerará que la venta en kilos proyectados se pudiese contraer o expandir en un rango entre un 75% y un 200%. Esto significa que se toma como caso base los kilos pronosticados del caso original para luego calcular contracciones de 25%, 50% y 75% en la venta de este producto y de igual manera se calculan los mismos porcentajes relativos a las posibles expansiones en las ventas de café. Se consideró además que la expansión o contracción sería constante en el tiempo. Finalmente se calculó el VPN en este escenario resultando lo siguiente:

Ilustración 29: Variaciones en venta de kilos de café



Fuente: Elaboración propia.

A partir de la ilustración 29 se puede observar que con contracciones mayores a un 50% de la cantidad de kilos presupuestados el VPN es negativo y por lo tanto, no es conveniente realizar el proyecto. Por otra parte, la pendiente de la curva muestra que el valor presente neto depende directamente de la venta en kilos realizada. Esto se debe a que de la venta en kilos dependen prácticamente todos los ingresos del proyecto y por lo tanto, el VPN es bastante sensible a esta variable.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para concluir con el trabajo se presentan las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas a través de la realización de este proyecto. En las conclusiones se da a conocer los resultados y aprendizajes más importantes extraídos de la investigación. Finalmente se entrega una serie de recomendaciones con respecto a acciones futuras que debiesen considerarse según lo investigado.

6.1 Conclusiones

Dentro de las conclusiones más importantes que se pueden obtener de este trabajo, se destacan las siguientes:

- El proyecto de Nescafé® Frío es rentable y por lo tanto, viable de ser realizado.
- De la evaluación económica se obtiene un VPN de \$107.007.016 a una tasa descuento del 9,74% y un horizonte de cuatro años, siendo este valor mayor que cero y por lo tanto, resultando bajo este indicador conveniente llevar al cabo el proyecto. Además de esto se obtuvo una TIRM a cuatro años de un 38,81% y un *payback* descontado de 1,43 años. Ambos valores se encuentran dentro de lo esperado para considerarse positivo, sobre todo desde el punto de vista de que una inversión será recuperada rápidamente, es decir, durante el segundo trimestre del segundo año.
- Al realizar el análisis de sensibilidad se observa el impacto que presentan variables como la tasa de descuento al VPN del proyecto, sin embargo, no fue necesario asumir distintos escenarios ya que la tasa para descontar proyectos es fijada por Nestlé® y se asume como un parámetro para el cálculo del flujo de caja.
- Si bien la solución presentada considera dos tipos de presentaciones, es decir, directamente en frío a través de la máquina Ez Care y una versión “*hot over ice*” en las máquinas de Top Cup y Real, los planes estratégicos y la evaluación económica se realizó únicamente para la solución directamente en frío. Esto como se definió en los alcances del trabajo, debido a que la inversión estaba relacionada con la adquisición de máquinas Ez Care, a diferencia de la versión “*hot over ice*” que utilizaría las mismas máquinas instaladas actualmente. Esto sumado a que el producto saldrá inicialmente caliente, por lo tanto no es posible diferenciar los productos que correspondientes a demanda propia de Nescafé® Frío. Por último, las máquinas son depreciadas bajo otro concepto y no es posible atribuir de manera correcta la porción de costos o de ganancias que se agregarían a la solución de Nescafé® Frío. Es por esto, que los ingresos o la demanda que se generen en las máquinas de Top Cup y Real se consideraron como un alternativa extra para los operadores de diversificar su portafolio sin la necesidad de incluir otra máquina y serán una base de ingresos para el proyecto que si bien es importante de tener en cuenta para este estudio no se incluye.
- La solución de Nescafé® Frío se plantea como una solución estacional, en donde durante los meses de Primavera y Verano presenta su *peak* de demanda. Esto debido a su presentación en frío, la cual busca cautivar a aquel público que durante

los meses fríos del año consume café regularmente y que durante las temporadas de más calor buscar una solución refrescante y que les permita compartir un momento agradable.

- Los canales de venta que planea tener esta solución son el canal de Educación, Tiendas de Conveniencia, QSR y *Leisure* principalmente. Esto porque el consumidor objetivo de Nescafé Frío es un público joven entre 15-45 años que asiste a estos locales y opta por este tipo de solución debido a las cualidades que ésta tiene.
- Mediante la elaboración del plan de venta fue posible definir las unidades de máquinas que serían instaladas. La fijación de este número y el *throughput* esperado que éstas tendrían, permitió definir las ventas que se realizarían anualmente y de esta forma se calcularon los ingresos correspondientes. En el pronóstico de demanda se decidió instalar un total de doscientas cincuenta máquinas en un horizonte de un año, instalándose más unidades durante los meses más cálidos del año de forma de aprovechar la estacionalidad de la solución. Bajo esta misma línea el *throughput* diario promedio por máquina se fijó de forma estacional, sin embargo, se asumió un consumo durante todo el año.
- A través del plan de marketing se identificó al cliente objetivo y se definió la estrategia con que se abordaría la solución. Dentro de los elementos más importantes, destacan el material publicitario que se le entrega a los operadores con el fin de ayudar a presentar la solución a los consumidores finales. Además la estrategia se estructuró en tres etapas, una primera de seis meses preparación, luego de lanzamiento que consiste en una marcha blanca de los tres últimos meses del presente año y finalmente una etapa de desarrollo y crecimiento con una duración de cuatro años.
- Por otro lado resulta un aprendizaje significativo, la importancia de validar los supuestos para así darle robustez al estudio. Es necesario verificar y respaldar las afirmaciones realizadas, así como también dar a conocer explícitamente los supuestos realizados. Es por esto que se le dio especial énfasis a la investigación de mercado, ya que determina el punto de partida y la validación de los supuestos utilizados posteriormente.
- Para realizar la evaluación del proyecto se consideró únicamente la inversión inicial a realizarse el año 2012 de doscientas cincuenta máquinas para ser instaladas durante el siguiente año. Sin embargo, según la estimación de demanda realizada, se pretende aumentar el número de máquinas instaladas en el tiempo según los resultados obtenidos durante el primer año de funcionamiento. Por lo tanto, de obtener buenos resultados la solución, a fines del año 2013 se evaluará la inversión de la cantidad de máquinas presupuestadas para el siguiente año. Por lo tanto, este proyecto tiene un potencial de crecimiento importante y sin incurrir en mayores riesgos debido a las inversiones parceladas.
- Finalmente los objetivos tanto generales como específicos planteados para este trabajo se cumplieron.

6.2 Recomendaciones

Para finalizar el trabajo se entregan ciertas recomendaciones que pueden ser de utilizar para el posterior control y puesta en marcha del proyecto.

- Resulta de suma importancia el saber aprovechar el valor que tiene la marca Nescafé® en Chile. Esto porque ya existe un liderazgo, respaldado por la preferencia de los consumidores en términos de consumo de café. Por lo tanto, es necesario saber utilizar esa ventaja ya existente a favor en la realización de nuevos proyectos ligados a la marca Nescafé®. Por otro lado, existe la responsabilidad de mantener los buenos resultados hasta el momento obtenidos y estar a la altura de la percepción que tiene los consumidores de la marca para así no alterar la buena imagen que actualmente se tiene de Nescafé®.
- El producto planteado tiene una marcada estacionalidad que es importante de considerar. Esto porque permite aprovechar los meses cálidos del año en que las soluciones de Nescafé® caliente no se encuentran tan presentes. Además de esto, conocer la estacionalidad que tiene esta solución permite planificar de forma más efectiva las ventas esperadas y por lo tanto, las campañas de marketing y difusión deben buscar potenciar el consumo durante los meses de más altas temperaturas en el país. De esta forma, mediante el consumo de café en su versión fría durante primavera y verano y en versión caliente durante otoño y primavera se puede tener presencia en el consumo de Nescafé® por parte de los consumidores durante todo el año. Finalmente, es importante a su vez potenciar el consumo de esta solución durante todos los meses del año, ya que permite fidelizar a ciertos consumidores que podrían comenzar a ver este producto como un producto transversal y no solo para periodos cálidos.
- Inicialmente se planteó posicionar la solución en ciertos canales como CVS, *On Site*, QSR y *Leisure*, sin embargo y de acuerdo al desempeño que esta solución vaya teniendo, estos canales se pueden ampliar y así cubrir un porcentaje más alto de la población. Para esto, se debe tener una penetración importante en los canales ya mencionados ya que se estudió que es en ellos donde se encuentra el público objetivo de este producto.
- Como se mencionó anteriormente, el análisis del proyecto se realizó únicamente con la inversión inicial de doscientas cincuenta máquinas adquiridas durante el año 2012 para ser instaladas durante el 2013, sin embargo, el plan de ventas contempla la instalación de un mayor número de máquinas anualmente, las cuales serán adquiridas durante el año previo a su instalación de forma de no acumular stock y además que permite reevaluar el proyecto año a año, disminuyendo el riesgo de la inversión. Por lo tanto, es indispensable que durante el segundo semestre del año 2013 se evalúe el desempeño de las máquinas ya instaladas, se compare con los objetivos planteados inicialmente y de cumplirse éstos, se planifique la nueva adquisición de máquinas.
- Nestlé Professional Chile es un referente para todo Latinoamérica para el lanzamiento y puesta en marcha de nuevos proyectos. Es por esto, que resulta indispensable el ser capaz de transmitir la experiencia adquirida y dar *feedback* a los

demás países que pretendan incorporar este producto. Si bien, todos los mercados son independientes existen elementos y aprendizajes que pueden ser transversales para los demás países. Por otro lado, Chile representa un indicador a nivel latinoamericano del potencial de cierta solución de forma que podría resultar bastante más fácil la incorporación de esta solución a otros mercados en caso de ser exitoso en Chile.

- Tal como fue mencionado en los alcances de este proyecto, la evaluación de la solución mediante el concepto “*hot over ice*” de las máquinas Top Cup no fue considerada en el estudio. Sin embargo, se deja propuesta la necesidad de confeccionar indicadores particulares que permitan diferenciar el consumo en frío y en caliente y de esta forma poder evaluar el desempeño de la solución en este tipo de máquinas.
- A su vez, es necesaria la continua evaluación de las soluciones, en particular de Nescafé® Frío. Esto con el objetivo de predecir de mejor forma los eventos futuros, de incorporar el aprendizaje obtenido y así ser más efectivos en la instalación de máquinas, venta de productos y uso de recursos en general.
- Por último, es importante estar constantemente alineados con los objetivos globales de la empresa. Para ello la propuesta de valor de la solución de Nescafé® Frío debe ser reevaluada en forma periódica para así estar en línea con los propósitos tanto nacionales como globales establecidos por Nestlé®.

7 BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- [1] Rhonda Abrams, *The Successful Business Plan: Secrets and Strategies*, Fourth Edition. Canada, ed.: The planning shop, 2003.
- [2] Richard Stutely, *Plan de Negocios: La estrategia inteligente*, Primera Edición. ed.: Pearson Educación, 2000.
- [3] Alvin C. Burns and Ronald F. Bush, *Marketing Research*, Sixth Edition. England, ed.: Prentice Hall, 2000.
- [4] Philip Kotler and Kevin Keller, *Dirección de Marketing*, Duodécima Edición. México, ed.: Pearson Educación, 2006.
- [5] Andrew Gillespie. (2007) Oxford University Press, Foundations of Economics: Additional chapter on Business Strategy. [Online]
- [6] Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, ed.: Cesca, 2002.
- [7] Terry Hill and Roy Westbrook. "SWOT Analysis: it's time for product recall," *Long Range Planning*, vol. 30, no.1, pp. 46-52, February 1997.
- [8] Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, *Business Model Generation*, First Edition. Usa, ed.: Wiley, 2010.
- [9] Philip Kotler and Armstrong Gary, *Fundamentos de Marketing*, Sexta Edición. ed.: Pearson, 2003.
- [10] Gary Armstrong, Philip Kotler, Michael Harker, and Ross Brennan, *Marketing An Introduction*, Ninth Edition. ed.: Financial Times Prentice Hall, 2009.
- [11] Michael A. Hitt, R Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, *Strategic Management. Competitiveness & Globalization*, Ninth Edition. Canada, ed.: South-Western Cengage Learning, 2011.
- [12] Nassir Sapag Chain, *Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación*, Segunda Edición. México, ed.: Pearson Educación, 2011.
- [13] Nassir Sapag Chain and Reinaldo Sapag Chain, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, ed.: Mc Graw Hill, 2003.
- [14] Project Management Institute Inc., *A guide to the Project Management Body of Knowledge*, Fourth Edition. USA, ed.: American National Standard, 2008.
- [15] BuzzBack Market Research, "Nestlé Out of Home Exploratory Study, Cold Category Report," June 2011.
- [16] Naciones Unidas, "Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe," División de Desarrollo Económico, CEPAL, 2012.

8 ANEXOS

8.1 Anexo A: Fábricas empresa Nestlé® en Chile



8.2 Anexo B: Diagrama resumen de Objetivos y Resultados



8.4 Anexo D: Especificación máquinas Nestlé Professional®

- Ez Care Standard:
 - Marca/Modelo: Crathco
 - Medidas: 68 cms alto x 32 cms ancho x 50,4 cms profundidad.
 - Peso: 33 Kg.
 - Potencia: 3,2 amperes.
 - Voltaje: 220 V / 50-60 Hz.
 - Refrigeración: 4-5 °C.
 - Capacidad de contenedores: 2 contenedores de 9 litros cada uno.
 - *Throughput* diario promedio exigido: 10 vasos.
 - Rendimiento ideal: 15 vasos.

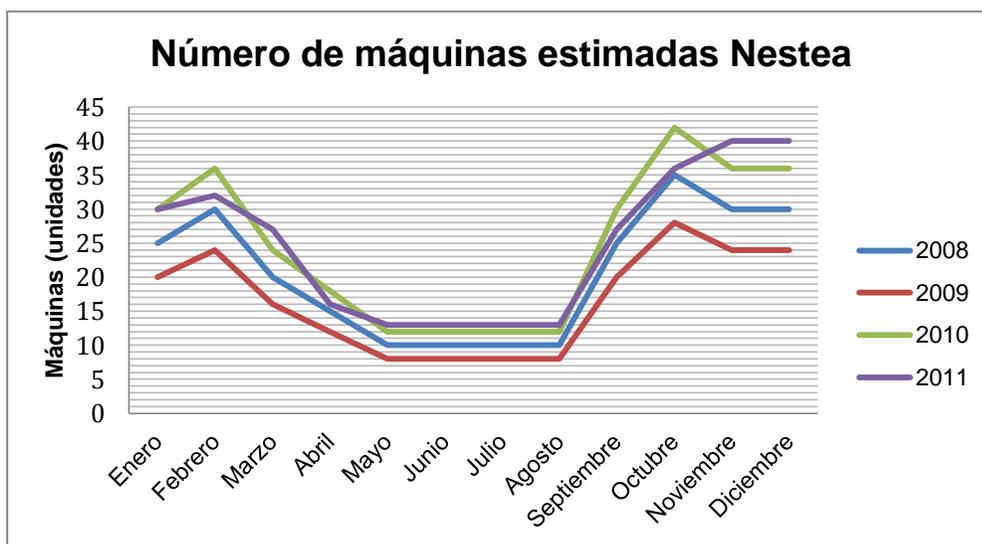
- REAL:
 - Medidas: 61 cms alto x 28 cms ancho x 48,5 cms profundidad.
 - Peso: 9,6 Kg.
 - Voltaje: 220 V / 50-60 Hz
 - Consumo eléctrico: 2000 W.
 - Suministro de agua: conexión a red hídrica – ¾" macho.
 - Capacidad contenedores: 2,8 lts.
 - Botonera: 4 selecciones.
 - *Throughput* diario promedio exigido: 10 tazas.
 - Rendimiento ideal: 16 tazas.

- 8/100:
 - Medidas: 74,9 cms alto x 45,9 cms ancho x 79,8 cms profundidad.
 - Peso: 43,5 kg
 - Voltaje: 220V / 50-60 Hz
 - Consumo eléctrico: 1380 W.
 - Suministro de agua: conexión a red hídrica – ¾" macho.
 - Capacidad contenedores: 3,8 lts.
 - Botonera: 8 selecciones.
 - *Throughput* diario promedio exigido: 40 – 50 vasos.
 - Rendimiento ideal: 100 vasos.

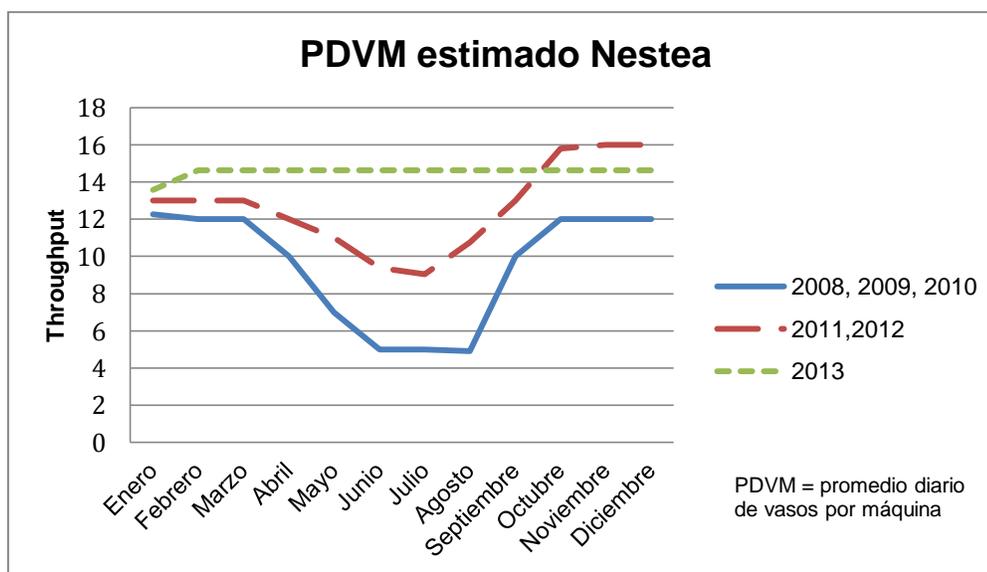
- 8/60:
 - Medidas: 60 cms alto x 45 cms ancho x 58 cms profundidad.
 - Peso: 35 kg.
 - Voltaje: 220 V / 50 – 60 Hz.
 - Consumo eléctrico: 1380 W.
 - Suministro de agua: conexión a red hídrica – ¾" macho.
 - Capacidad contenedores: 3,8 lts.
 - Botonera: 8 selecciones.
 - *Throughput* diario promedio exigido: 30 – 40 vasos.
 - Rendimiento ideal: 60 vasos.

- 6/30:
 - Medidas: 54 cms alto x 30 cms ancho x 47 cms profundidad.
 - Peso: 20,4 kg.
 - Voltaje: 230 V / 50 – 60 Hz.
 - Consumo eléctrico: 1700 a 2000 W.
 - Suministro de agua: conexión a red hídrica – ¾" macho.
 - Capacidad contenedores: 1,7 / 3,5 lts.
 - Botonera: 6 selecciones.
 - *Throughput* diario promedio: 20 – 30 vasos.
 - Rendimiento ideal: 30 vasos.

8.5 Anexo E: Data histórica solución Nestea®.



Máquinas/Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
2008	25	30	20	15	10	10	10	10	25	35	30	30	250
2009	20	24	16	12	8	8	8	8	20	28	24	24	200
2010	30	36	24	18	12	12	12	12	30	42	36	36	300
2011	30	32	27	16	13	13	13	13	27	36	40	40	300



PDVM/Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2008	12	12	12	10	7	5	5	5	10	12	12	12
2009	12	12	12	10	7	5	5	5	10	12	12	12
2010	12	12	12	10	7	5	5	5	10	12	12	12
2011	13	13	13	12	11	9	9	11	13	16	16	16
2012	13	13	13	12	11	9	9	11	13	16	16	16
2013	14	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

8.6 Anexo F: Carta Comercio Nescafé® Frío y Milo® Frío

Rentabiliza tu negocio con éstas dos nuevas soluciones frías...

- ✓ Una máquina diseñada exclusivamente para Nestlé, entregada en comodato, con contenedores sellados que permiten mantener el producto a 7°C y lo aíslan del resto de la máquina, evitando así la contaminación del producto.
- ✓ Elementos desmontables de simple armado que permiten una limpieza fácil y rápida.
- ✓ Garantía de mantención y reemplazo de repuestos por desgaste.
- ✓ Atractivas gráficas que invitan a probar el producto.

Estas soluciones consideran:

- ✓ Producto exclusivo con calidad Nestlé.
- ✓ Apoyo comercial y capacitación permanente.
- ✓ Información continua de tus ventas.
- ✓ Material Publicitario para aumentar el consumo en el punto de venta
- ✓ Despacho exclusivo de productos.
- ✓ Asistencia Técnica Gratuita.



8.7 Anexo G: Material POP

8.7.1 Afiche



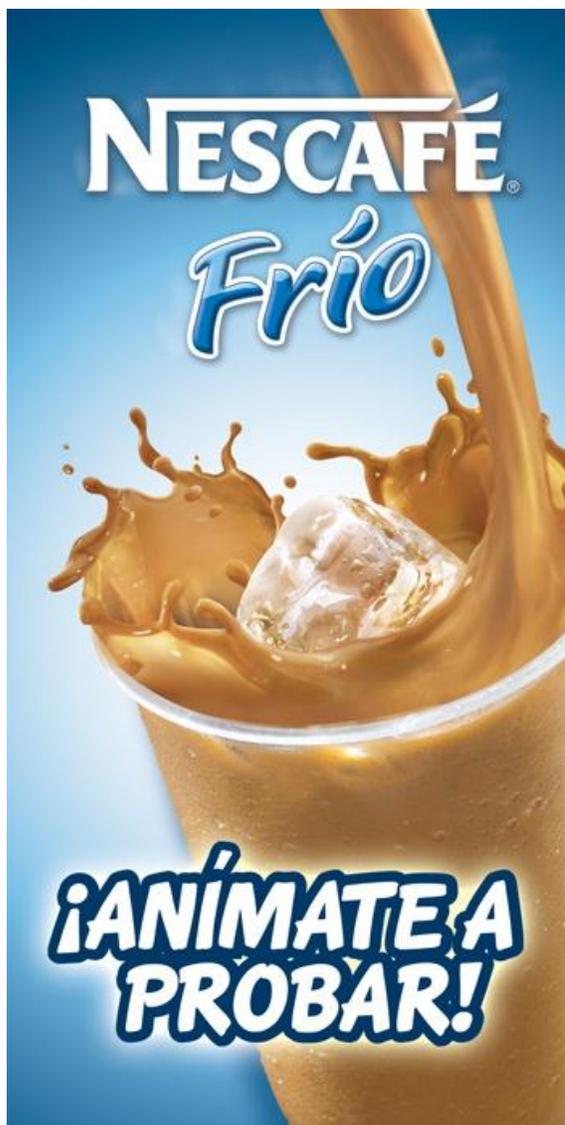
8.7.2 Colgante



8.7.3 Parante



8.7.4 Pendón 50x100 cm



8.8 Anexo H: Branding máquina Ez-Care



8.9 Anexo I: Recetas máquina Ez-Care

8.9.1 Nescafé Frío

Ingredientes

- 800grs de Mix Cappuccino o Cappuccino Vainilla.
- 5 litros de agua filtrada.
- Rendimiento: 5.750 cc de Nescafé frío.

Preparación

- Preparar por separado en 2 litros de agua filtrada los 800grs de Mix Cappuccino o Cappuccino Vainilla.
- Depositar la mezcla en el contenedor.
- Completar con los 3 litros de agua restantes.

Conservación

- En caso de no consumir todo el contenedor en un día, el producto debe permanecer refrigerado durante 24 hrs en un recipiente sellado.

8.9.2 Milo Frío

Ingredientes

- 1000grs de Milo "listo para beber".
- 5 litros de agua filtrada.
- Rendimiento: 5.750 cc de Milo Frío.

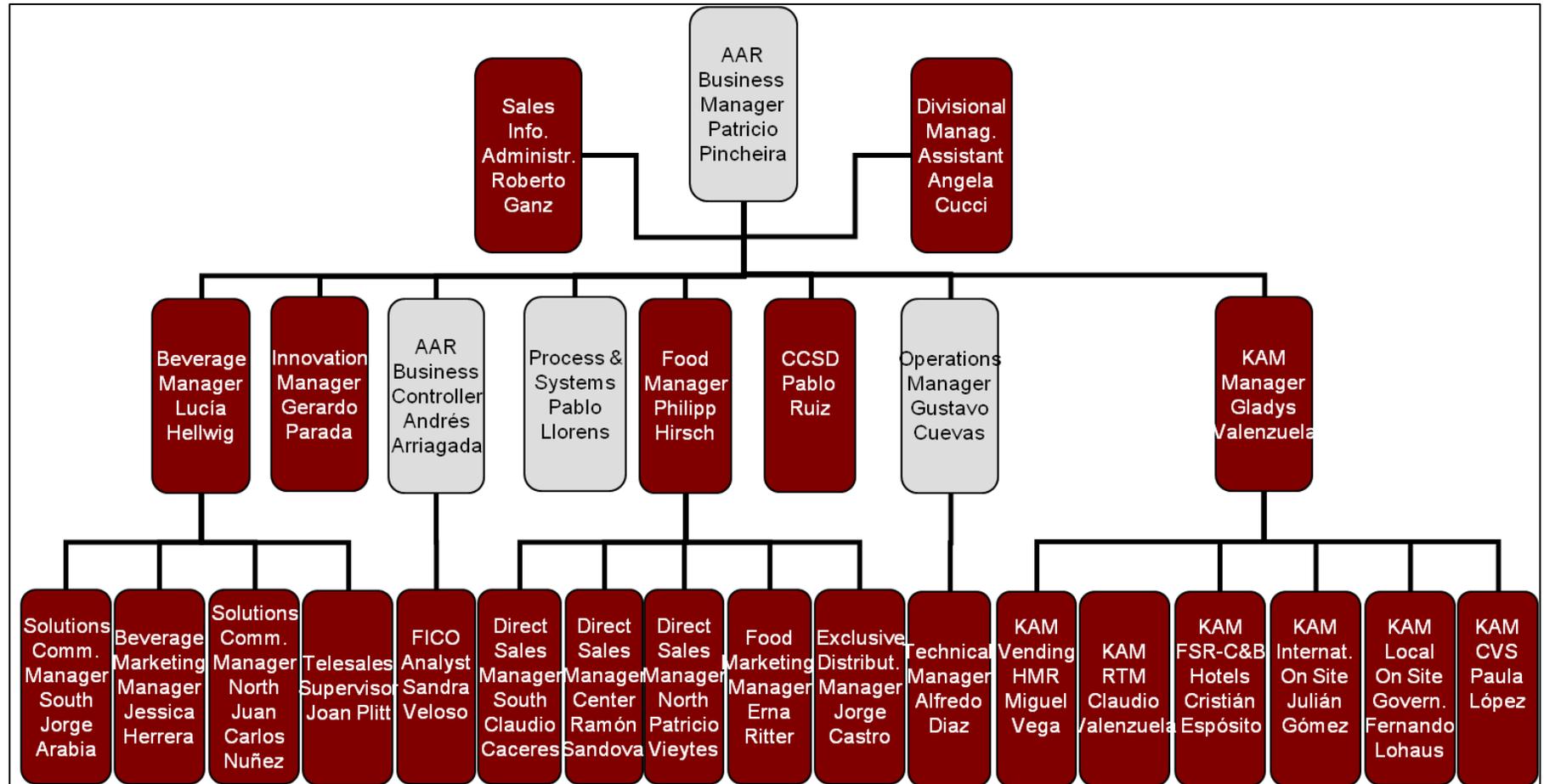
Preparación

- Preparar por separado en 2 litros de agua filtrada los 1000grs de Milo "listo para beber".
- Depositar la mezcla en el contenedor.
- Completar con los 3 litros de agua restantes.

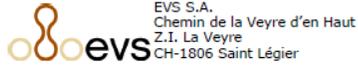
Conservación

- En caso de no consumir todo el contenedor en un día, el producto debe permanecer refrigerado durante 24 hrs en un recipiente sellado.

8.10 Anexo J: Organigrama Nestlé Professional®



8.11 Anexo K: Cotización Máquinas Ez Care



Quote # 1204-5752.00

Customer nr. : 10065
 Customer order nr. :
 VAT nr. : CHE-112.250.685
 Globe # : 100220326

To : Nestlé Chile S.A.
 Av. Las Condes 11.287
 Las Condes
 2817, Santiago
 CHILE

Bank details
 BANK : UBS SA
 ACCOUNT : 9609 6161 E
 IBAN : CH70 0024 3243 9609 6161 E
 SWIFT : UBSWCHZH80A

Saint L gier, 27.4.2012

Payment terms : 75 days from invoice date
 Quote value : **USD 66'983.00**

Delivery address: CL HO Nestlé Chile SA Head Office, Oficina Central Chile 11287 Avenida Las Condes, CHILE-Santiago

Delivery date : as soon as possible.

Delivery terms : CIF Valparaiso port

1x20' container (non palletized)

<u>Code</u>	<u>Description</u>	<u>Qty</u>	<u>Curr.</u>	<u>Unit price</u>	<u>Rebate</u>	<u>Total</u>	<u>vat</u>
1 GCS-99541	NESTLE EZ CARE MINI-DUO 9 LITERS, N-2S-22 EURO CEE/7, 230V/50/60HZ	118	USD	398.00		46'964.00	0%
2 GCS-99538	NESTLE EZ CARE SINGLE BOWL 18 LITERS, N-1S-22 EURO CEE/7, 230V/50/60HZ	50	USD	311.00		15'550.00	0%
3 EVS-21001	SERVICE FLAT FEE	1	USD	4'469.00		4'469.00	0%
4 EVS-11003	FOB CHARGES	1	USD	TBA			0%
5 EVS-11004	SEA FREIGHT CHARGES	1	USD	TBA			0%
6 EVS-11006	SHIPPING INSURANCES	1	USD	TBA			0%
7 EVS-22002	EXTRA CHARGE FOR DIFFERED PAYMENT	1	USD	TBA			0%
						66'983.00	

excl. VAT **66'983.00**
 VAT 0.00

incl. VAT USD 66'983.00

Invoice VAT free.

Costo 168 máquinas: USD 66.983

+ Otros cargos (*container* x 3): USD 15.000

Costo Total: USD 81.983

8.12 Anexo L: Costos de la primera instalación de una máquina Ez Care

Primera Instalación		
Material	Cantidad	Valor \$
Filtro de Agua	1	5.200
Acoples 1/4	2	2.250
Tubo Poluuretano 10 m/m	3	3.042
Acido Sales Calcareas (caldera 200 g x Lt)	200 gr	6.090
Mano de obra instalacion inicial	1 HH	10.000
Total		26.582

8.13 Anexo M: Unidades de venta mensuales pronosticadas.

Alegría Frío 2012													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	TOTAL
T.A MENS										10	10	10	30
T.A ACCU										10	20	30	30
KG/MES										33	99	165	297
PVDM										6,0	6,0	6,0	6,0
KMM										6,6	6,6	6,6	6,6
KG/CUP										0,044	0,044	0,044	0,044

Alegría Frío 2013													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	TOTAL
T.A MENS	26	28	19	13	13	6	7	7	24	39	36	32	250
T.A ACCU	26	54	73	86	99	105	112	119	143	182	218	250	250
KG/MES	462	660	1.048	875	1.018	1.122	1.194	1.271	2.162	2.681	3.300	3.861	19.652
PVDM	15	15	15	10	10	10	10	10	15	15	15	15	8,7
KMM	17	17	17	11	11	11	11	11	17	17	17	17	11,7
KG/CUP	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044

Alegría Frío 2014													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	TOTAL
T.A MENS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T.A ACCU	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
KG/MES	4.125	4.125	4.125	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	4.125	4.125	4.125	4.125	42.625
PVDM	15	15	15	10	10	10	10	10	15	15	15	15	10,6
KMM	17	17	17	11	11	11	11	11	17	17	17	17	14,2
KG/CUP	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044

Alegría Frío 2015													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	TOTAL
T.A MENS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T.A ACCU	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
KG/MES	4.125	4.125	4.125	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	4.125	4.125	4.125	4.125	42.625
PVDM	15	15	15	10	10	10	10	10	15	15	15	15	10,6
KMM	17	17	17	11	11	11	11	11	17	17	17	17	14,2
KG/CUP	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044

Alegría Frío 2016													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	TOTAL
T.A MENS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T.A ACCU	224	196	177	164	151	145	138	131	107	68	32	0	0
KG/MES	3.911	3.465	3.077	1.876	1.733	1.628	1.557	1.480	1.964	1.444	825	264	23.221
PVDM	15	15	15	10	10	10	10	10	15	15	15	15	0,1
KMM	17	17	17	11	11	11	11	11	17	17	17	17	0,1
KG/CUP	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044

8.14 Anexo N: Estimación unidades, costos y venta de vasos y tapas anuales.

Unidades de amenities mensuales													
Amenities/Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2013	9750	15000	23813	19875	23125	25500	27125	28875	49125	60938	75000	87750	445.875
2014	93750	93750	93750	62500	62500	62500	62500	62500	93750	93750	93750	93750	968.750
2015	93.750	93.750	93.750	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	93.750	93.750	93.750	93.750	968.750
2016	88.875	78.750	69.938	42.625	39.375	37.000	35.375	33.625	44.625	32.813	18.750	6.000	527.750

Costo anual amenities			
Año	Vaso	Tapa	Total
<i>\$/unidad</i>	\$ 46	\$ 21	\$ 67
2013	\$ 20.510.250	\$ 9.363.375	\$ 29.873.625
2014	\$ 44.562.500	\$ 20.343.750	\$ 64.906.250
2015	\$ 44.562.500	\$ 20.343.750	\$ 64.906.250
2016	\$ 24.276.500	\$ 11.082.750	\$ 35.359.250

Venta anual amenities			
Año	Vaso	Tapa	Total
<i>\$/unidad</i>	\$ 57	\$ 30	\$ 87
2013	\$ 25.414.875	\$ 13.376.250	\$ 38.791.125
2014	\$ 55.218.750	\$ 29.062.500	\$ 84.281.250
2015	\$ 55.218.750	\$ 29.062.500	\$ 84.281.250
2016	\$ 30.081.750	\$ 15.832.500	\$ 45.914.250

8.15 Anexo O: Documento que define los años de depreciación de las máquinas.

Extract from NAS Application Guidance on Financial Reporting Guidelines (FC-GAR/GFR) website:

Application Guidance, List of Q&A

Tangible Fixed Assets

01.05 Selection of a useful life within the range permitted by NAS (updated July 2007)

(FinancialReportingGuidelines@nestle.com – 03 Jul. 2007)

The NAS table of useful lives includes a few items where there is a range of useful lives rather than a single standard life (for example trade assets). Are the Markets completely free to choose any figure as long as the limits of the range are respected?

Answer:

No. NAS state that "Useful lives and components fixes in these guidelines are based on economic criteria. They reflect in particular the expected usage, wear and tear on shifts, need to repair and technical obsolescence." Therefore, in the specific case where a range of lives is given, the Markets are required to apply the same criteria when selecting the appropriate life within the range.

For example in the specific case of FoodService Trade Assets, based on experience and contact with the manufacturers, the FoodService SBD has created the following guidance which should be applied when selecting the life of a particular asset:

		Foodservices Dispensers	
		Low/Middle Range	High Range
Description		Small, Low cost Table Tops.	Medium size, intermediate cost Table Tops.
Price Range		< 400 CHF	400 to 1'500 CHF
Dispense rate		< 25 cups day	25 to 50 cups/day
		< 7'500 cups/year	7'000 to 15'000 cups/year
Depreciation period		3 – 5 years	5 to 8 years
Examples	Open Systems/Soluble	Bravilor Bolero; Rhea Mini, Lioness; Prima; Necta Colibri; FLZD Café Plus; Veromatic Mini Café; R&G single or multiple head. Coffeebek Milano; Bianchi BVM, Cio000bar; R&G Brewers & Grinders.	Crane TT 692, Scanomat (All); Bianchi BVM 921/951; AVM's.
	Open Systems/Powdered Beverages	Ez Care; Visual Bowls, Singles & Multiples; Granitas Singles & Multiples.	AVM's
	Closed Systems	Komo, Uno	Rita; Liquimix; Liquifresh
	Food Systems	FLZD Mashed Potato Dispenser, Warmers	

8.16 Anexo P: Depreciación

Año 2013													
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
T.A Mensual	26	28	19	13	13	6	7	7	24	39	36	32	250
T.A Acumulada	26	54	73	86	99	105	112	119	143	182	218	250	250
Depreciación (\$)	\$ 217.473	\$ 451.675	\$ 610.598	\$ 719.335	\$ 828.071	\$ 878.257	\$ 936.808	\$ 995.358	\$ 1.196.103	\$ 1.522.313	\$ 1.823.429	\$ 2.091.089	\$ 12.270.509
Año 2014													
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
T.A Mensual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T.A Acumulada	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Depreciación (\$)	\$ 2.091.089	\$ 2.091.089	\$ 2.091.089	\$ 2.091.089	\$ 2.091.089	\$ 2.091.089	\$ 2.091.089	\$ 2.091.089	\$ 2.091.089	\$ 2.091.089	\$ 2.091.089	\$ 2.091.089	\$ 25.093.066
Año 2015													
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
T.A Mensual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T.A Acumulada	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Depreciación (\$)	\$ 2.091.089	\$ 2.091.089	\$ 2.091.089	\$ 2.091.089	\$ 2.091.089	\$ 2.091.089	\$ 2.091.089	\$ 2.091.089	\$ 2.091.089	\$ 2.091.089	\$ 2.091.089	\$ 2.091.089	\$ 25.093.066
Año 2016													
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
T.A Mensual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T.A Acumulada	224	196	177	164	151	145	138	131	107	68	32	0	0
Depreciación (\$)	\$ 1.873.616	\$ 1.639.414	\$ 1.480.491	\$ 1.371.754	\$ 1.263.018	\$ 1.212.832	\$ 1.154.281	\$ 1.095.731	\$ 894.986	\$ 568.776	\$ 267.659	\$ -	\$ 12.822.557

8.17 Anexo Q: Detalle número y remuneración de técnicos.

Remuneración técnico	
Mano de obra	\$ 500.000
Traslación	\$ 100.000
Refacciones	
Arriendos	
Fletes	
Generales	
Otros	
Total	\$ 600.000

Remuneración Técnicos de instalación de máquinas														
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
2013	N° técnicos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	
	Remuneración	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 9.000.000
2014	N° técnicos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	Remuneración	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
2015	N° técnicos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	Remuneración	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
2016	N° técnicos	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Remuneración	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 9.600.000

8.18 Anexo R: Capital de trabajo

Capital de Trabajo		2013	2014	2015	2016
MATERIA PRIMA					
Stock 6 Semanas	COGS	\$ 66.981.552	\$ 145.395.038	\$ 145.395.038	\$ 79.207.464
0,462	RAW	\$ 30.945.477	\$ 67.172.507	\$ 67.172.507	\$ 36.593.849
0,414	PACK	\$ 27.730.363	\$ 60.193.546	\$ 60.193.546	\$ 32.791.890
SUBTOTAL		\$ 7.334.480	\$ 15.920.757	\$ 15.920.757	\$ 8.673.217
PRODUCTO TERMINADO					
Stock 4 Semanas	COGS	\$ 66.981.552	\$ 145.395.038	\$ 145.395.038	\$ 79.207.464
	FFO	\$ 7.530.871	\$ 16.340.226	\$ 16.340.226	\$ 8.901.733
	DEP	\$ 3.388.892	\$ 7.353.102	\$ 7.353.102	\$ 4.005.780
SUBTOTAL		\$ 6.491.776	\$ 14.090.697	\$ 14.090.697	\$ 7.676.248
TOTAL		\$ 13.826.256	\$ 30.011.454	\$ 30.011.454	\$ 16.349.465
+ / - Change in Working Capital:		\$ 13.826.256	\$ 16.185.197	\$ -	-\$ 13.661.988

COGS= Cost of goods sold.
 RAW= Materia prima (46,2% del COGS).
 PACK= Empaque (41,4% del COGS).
 FFO= Factory Fixed Overheads.
 DEP= Depreciation of Factory Fixed Assets.

Con respecto a las materias primas se considera que estén en stock durante seis semanas, mientras que los productos terminados únicamente cuatro semanas. Para el cálculo de las materias primas se considera como un porcentaje de materia prima más un porcentaje de empaque de la misma, mientras que para el producto terminado se considera el costo de los bienes que serán vendidos más los costos correspondientes a la fábrica y la depreciación de la misma atribuida al proyecto. Finalmente los subtotales se calculan respecto a las semanas que están en stock los productos, por lo tanto, se debe extraer del subtotal anual los meses definidos.

8.19 Anexo S: Flujo de Caja detallado

FLUJO DE CAJA DETALLADO	ALEGRIA FRIO								
	2012	2013		2014		2015		2016	
	Amount	Amount	% of NNS	Amount	% of NNS	Amount	% of NNS	Amount	% of NNS
Quantity sold		19651,5		42625		42625		23221	
Net proceeds of sales		\$ 196.525.855		\$ 426.415.075		\$ 426.415.075		\$ 232.299.929	
Performance trade allowances		-\$ 8.254.086	-4,20%	-\$ 17.909.433	-4,20%	-\$ 17.909.433	-4,20%	-\$ 9.756.597	-4,20%
Net-net sales		\$ 188.271.769	100%	\$ 408.505.642	100%	\$ 408.505.642	100%	\$ 222.543.332	100%
Cost of goods sold (own manufacture)		-\$ 37.107.927	-19,71%	-\$ 80.488.788	-19,70%	-\$ 80.488.788	-19,70%	-\$ 43.848.214	-19,70%
Cost of goods sold (purchased third party)		-\$ 29.873.625	-15,87%	-\$ 64.906.250	-15,89%	-\$ 64.906.250	-15,89%	-\$ 35.359.250	-15,89%
Var.dist.exp. finished goods transport & handling items		-\$ 5.083.338	-2,70%	-\$ 11.029.652	-2,70%	-\$ 11.029.652	-2,70%	-\$ 6.008.670	-2,70%
Net general license fee and Taxes on general license fee		-\$ 6.309.389	-3,35%	-\$ 13.685.353	-3,35%	-\$ 13.685.353	-3,35%	-\$ 7.455.427	-3,35%
Total variable expenses (for NNS)		-\$ 78.374.279		-\$ 170.110.043		-\$ 170.110.043		-\$ 92.671.561	
Marginal contribution (for NNS)		\$ 109.897.490	58,37%	\$ 238.395.599	58,36%	\$ 238.395.599	58,36%	\$ 129.871.770	58,36%
Total product fixed marketing expenses		-\$ 15.000.000	-7,97%	-\$ 32.546.487	-7,97%	-\$ 32.546.487	-7,97%	-\$ 17.730.486	-7,97%
Factory fixed overheads		-\$ 7.530.871	-4,00%	-\$ 16.340.226	-4,00%	-\$ 16.340.226	-4,00%	-\$ 8.901.733	-4,00%
Depreciation of factory fixed assets		-\$ 3.388.892	-1,80%	-\$ 7.353.102	-1,80%	-\$ 7.353.102	-1,80%	-\$ 4.005.780	-1,80%
Trade assets related expenses		-\$ 12.270.509	-6,52%	-\$ 25.093.066	-6,14%	-\$ 25.093.066	-6,14%	-\$ 12.822.557	-5,76%
Other product fixed expenses		-\$ 9.000.000	-4,78%	-\$ 14.400.000	-3,53%	-\$ 14.400.000	-3,53%	-\$ 9.600.000	-4,31%
Total fixed products expenses (for NNS)		-\$ 47.190.272		-\$ 95.732.880		-\$ 95.732.880		-\$ 53.060.556	
Product contribution		\$ 62.707.218	33,31%	\$ 142.662.719	34,92%	\$ 142.662.719	34,92%	\$ 76.811.214	34,52%
Fixed distribution expenses		-\$ 3.577.164	-1,90%	-\$ 7.761.607	-1,90%	-\$ 7.761.607	-1,90%	-\$ 4.228.323	-1,90%
Marketing general expenses		-\$ 13.743.839	-7,30%	-\$ 29.820.912	-7,30%	-\$ 29.820.912	-7,30%	-\$ 16.245.663	-7,30%
Other general expenses		-\$ 8.848.773	-4,70%	-\$ 19.199.765	-4,70%	-\$ 19.199.765	-4,70%	-\$ 10.459.537	-4,70%
GLOBE and IT/S costs		-\$ 4.330.251	-2,30%	-\$ 9.395.630	-2,30%	-\$ 9.395.630	-2,30%	-\$ 5.118.497	-2,30%
Total fixed overhead expenses		-\$ 30.500.027		-\$ 66.177.914		-\$ 66.177.914		-\$ 36.052.020	
Integrated operating profit/loss		\$ 32.207.191	29,31%	\$ 76.484.806	32,08%	\$ 76.484.806	32,08%	\$ 40.759.195	31,38%
Capital charge (integrated)		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -	
EBIT - Trading Operating Profit (OP1)		\$ 32.207.191	29,31%	\$ 76.484.806	32,08%	\$ 76.484.806	32,08%	\$ 40.759.195	31,38%
Operational Taxes (35%)		-\$ 11.272.517		-\$ 26.769.682		-\$ 26.769.682		-\$ 14.265.718	
EBI		\$ 20.934.674		\$ 49.715.124		\$ 49.715.124		\$ 26.493.477	
Depreciación		\$ 12.270.509		\$ 25.093.066		\$ 25.093.066		\$ 12.822.557	
Flujo caja bruto		\$ 33.205.183		\$ 74.808.189		\$ 74.808.189		\$ 39.316.033	
- Inversion	-\$ 75.279.197								
+/- capital trabajo		\$ 13.826.256		\$ 16.185.197		\$ -		-\$ 13.661.988	
Flujo caja neto	-\$ 75.279.197	\$ 47.031.440		\$ 90.993.387		\$ 74.808.189		\$ 25.654.045	
Flujo caja neto acumulado	-\$ 75.279.197	-\$ 28.247.757		\$ 62.745.630		\$ 137.553.819		\$ 163.207.864	
ACC (9,74%)	1,000	1,097		1,204		1,322		1,450	
Flujo caja neto descontado	-\$ 75.279.197	\$ 42.857.153		\$ 75.557.907		\$ 56.604.932		\$ 17.688.704	
Flujo caja neto descontado acumulado	-\$ 75.279.197	-\$ 32.422.044		\$ 43.135.863		\$ 99.740.795		\$ 117.429.500	
PBP	0	1		0,31		0			
DPBP	0	1		0,43		0			
VPN (Valor presente neto)	\$ 107.007.016								
TIR (Tasa interna de retorno)	72,54%								
TIRM (Tasa interna de retorno modificada)	38,81%								
PBP (Payback)	1,31								
DPBP (Payback descontado)	1,43								