Maestría en Marketing y Comunicación

PLAN DE MARKETING *PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS RETORNABLES EN COCA-COLA ARGENTINA*

AUTOR: Matías Iannotti

MENTOR: Diego Regueiro

Buenos Aires, Diciembre 2017

Índice

1. Resumen Ejecutivo……2
2. Diagnóstico Estratégico…….. 3
2.1 Análisis de la Situación Interna 3
2.1.1 Visión estratégica de la retornabilidad 3
2.1.2 Situación actual de los empaques retornables..... 4
2.1.3 Sistema de Distribución y Actores Clave 8
2.2 Análisis de situación Externa..... 12
2.2.1 Macrofuerzas del Entorno y su impacto en la retornabilidad..... 12
2.2.2 Análisis de la estructura competitiva 16
2.2.3 Estudio del Consumidor 18
2.3 Desafíos Estratégicos..... 24
3. Desarrollo Estratégico y Plan Operativo 25
3.1 Formulación Estratégica para la retornabilidad 25
3.1.1 ¿Cómo desarrollar la retornabilidad? 25
3.1.2 Pilares Estratégicos para el desarrollo de retornables 26
3.1.3 Diseño del Marco Estratégico 28
3.2 Plan Operativo..... 34
3.2.1 Diseño del Marco Operativo..... 34
3.2.2 Producto..... 36
3.2.3 Precio..... 41
3.2.4 Comunicación y Promoción..... 45
3.2.5 Distribución y Canales de Venta 54
3.2.6 Priorización de Iniciativas..... 56
4. Impacto Económico, Recursos y Seguimiento del Plan 57
4.1 Estimación económica del impacto real de Retornables 57
4.2 Plan de Implementación 65
5. Síntesis y Conclusiones……68
6. Bibliografía……70
7. Anexos……71

Universidad de San Andrés

1. Resumen Ejecutivo

Coca-Cola Argentina se encuentra en un proceso de desarrollo de sus productos retornables, principalmente para incrementar su penetración en niveles socieconómicos más bajos, competir con la proliferación de B-Brands y revitalizar la frecuencia de compra incluso en segmentos socieconómicos altos. Los empaques retornables, como por ejemplo el vidrio o el llamado Ref-Pet (Refillable Plástico) son clave dentro de un portafolio balanceado ya que ofrecen al consumidor una opción de consumo a un precio asequible, especialmente bajo condiciones económicas difíciles.

Sin embargo, la llamada "retornabilidad" presenta grandes desafíos no sólo vinculado al consumidor y su proceso de compra, sino también dentro del llamado "sistema Coca-Cola" que incluye un alineamiento entre la compañía, los embotelladores, la fuerza de ventas y el canal.

Entre algunos desafíos se destacan la complejidad operativa de producción de envases, la falta de visibilidad de incentivos para los integrantes del sistema (desde el Bottler, hasta el punto de venta), el retornable como experiencia de compra inferior y de baja calidad donde el comprador suele sentirse un "comprador de segunda", baja practicidad del proceso de compra, envases desgastados y con apariencia de falta de higiene, entre otros desafíos.

Esta tesis propone el desarrollo de un plan de marketing integral para el desarrollo de la retornabilidad en Coca-Cola Argentina, ya que abarca adicionalmente un plan de reconversión del negocio. La idea de esta tesis surgió a partir de mi trabajo de consultor independiente en el cual me desempeño. En numerosas ocasiones, he notado como muchas buenas ideas centradas en el consumidor no llegaban a implementarse debido, entre otros factores, a la falta de alineamiento entre todos los actores clave del negocio. En el caso de Coca-Cola, noté principalmente que este desafío resultaba aún más grande debido a la complejidad del "sistema" en la cual interactúan la compañía y sus embotelladoras. Este trabajo busca por un lado definir un marco estratégico para la retornabilidad de manera de alinear a todos los stakeholders del sistema Coca-Cola y conectar con el consumidor, de manera de ofrecer no sólo un producto asequible sino también mejorar su experiencia de compra de retornables.

2. Diagnóstico Estratégico

2.1 Análisis de la Situación Interna

2.1.1 Visión estratégica de la retornabilidad

La situación de empaques retornables ha sido ambivalente a lo largo del tiempo para Coca-Cola Argentina. Históricamente, ha sido una de las principales herramientas para utilizar en épocas de crisis, asociando el empaque retornable al ahorro.

Coca-Cola fue pionera en promover la vuelta el envase de vidrio retornable en 2001 y a partir del año 2003 incluyó el envase de plástico retornable o “refillable pet” (Ref-Pet) en su línea de productos.

Sin embargo, el desarrollo de productos retornables no ha logrado el desarrollo deseado y aún hoy presenta grandes desafíos a lo largo del sistema Coca-Cola, es decir en la compañía y el grupo embotelladores.

El 2016 resultó un año complicado para la economía, y el mercado de gaseosas no fue la excepción. El mercado de gaseosas ha reaccionado a través de distintas estrategias y en el caso de Coca-Cola la apuesta estuvo enfocada en asegurar precios más accesibles al consumidor. Bajo este marco, una de las estrategias clave se está centrado tanto en retornables como en el desarrollo de nuevas marcas, como por ejemplo Crush, una marca histórica que hace varios años había desaparecido del mercado.

En Argentina, aunque la mayor parte de las ventas a nivel nacional se reparten entre los líderes Coca-Cola y Pepsi, la incidencia de los fabricantes locales crece en provincias del interior y sobre todo fuera de los grandes supermercados. La proliferación de las B-Brands torna difícil la competencia en precio.

En general, las plantas de las marcas secundarias abastecen zonas circundantes, ya que el costo de la logística no les permite competir en lugares alejados. Los productos se ubican en un segmento de precios económicos con bebidas carbonatadas, endulzadas o bien edulcoradas, que son aún más baratas, y se orientan a un público que va desde la clase media hasta la base de la pirámide.

Por todo esto, sumado a una caída del consumo, hoy la estrategia de Coca-Cola está enfocada en reforzar los programas de retornables y la diversificación de presentaciones.

2.1.2 Situación actual de los empaques retornables

El portafolio de Coca-Cola Argentina está compuesto por cinco categorías.

1. Bebidas Carbonatadas o de burbujas (SSD - Sparkling Soft Drinks). Incluye gaseosas regulares, cero y de bajas calorías (Coca-Cola; Sprite; Fanta; Schweppes y Crush).
2. Stills: Son las aguas saborizadas, jugos y néctares (HiC, Cepita del Valle)
3. Bebidas deportivas y con vitaminas. (Powerade, Ades).
4. Bebidas con Té y Energizantes: (FUZE tea).
5. Aguas: Incluye aguas con gas y sin gas (Bon Aqua y KIN).

Figura 1. Marcas del portafolio de Coca-Cola Argentina. Fuente: Coca-Cola Argentina

Todas ellas se engloban bajo la clasificación NARTD (Non Alcoholic Ready to Drink), que son bebidas no alcohólicas, excluyendo jugos para preparar.

Los empaques retornables se utilizan hoy dentro de la categoría Bebidas Carbonatadas (SSD - Sparkling Soft Drinks).

Dentro de esta categoría existen diferentes ocasiones de consumo. Cada ocasión de consumo es única y la elección de una marca u otra dependerá de la combinación de factores como el momento del día en el que consumimos. La principal ocasión de consumo es “Meals at Home”, que incluye almuerzo y cenas en el hogar y representa el 64%. El 36% restante está muy fragmentado entre

diferentes ocasiones que individualmente no pesan más de un 9% cada una. Además, el momento del día en donde se da el mayor nivel de consumo es a la noche.

A nivel país la ocasión de consumo “Meals at home” representa un 43% dentro de la industria de gaseosas y Coca-Cola es líder con el 21% de share. Sin embargo, aún existe una gran oportunidad de mejora.

A su vez, dentro de “Meals at home”, las gaseosas siguen siendo la bebida más comprada y consumida. Como se muestra en la figura 2, representa un 30% al 2017.

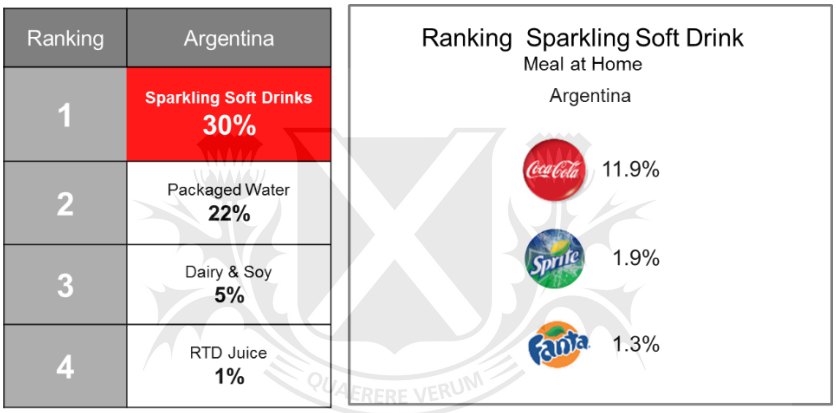


Figura 2 – Ranking de la categoría SSD en Argentina al 2017.
Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa

Para Coca-Cola Argentina la marca líder en SSD, para “Meals at Home” es Coca-Cola TM (con un 11,9%), seguida por Sprite (1,9%) y Fanta (1,3%).

Tipos de Empaques Retornables

En el portafolio actual existen dos tipos de empaques retornables:

1. La botella de vidrio de 1,25 Litros
2. La botella plástica (Ref-PET) de 2 Litros y 2,5 litros.

Como se observa en la figura 3, cada tipo empaque presenta fortalezas y debilidades que influyen en la decisión de compra.

Empaque Retornable	Fortalezas	Debilidades
Tipo: Vidrio (RGB) Tamaño: 1,25 Litros	▪ Mayor conservación del Gas (Mantiene el Sabor) ▪ Mayor moderación del consumo	▪ Limitada a ocasiones con pocos consumidores ▪ Pesada para cargar ▪ Frágil ▪ Potencialmente Peligrosa
Tipo: Plástico (Ref-Pet) Tamaño: 2 Litros y 2,5 Litros	▪ Tamaño Rendidor ▪ Vinculada a Ocasiones con varios consumidores ▪ Liviana para cargar	▪ Baja conservación de Gas (Distorsiona el sabor) ▪ Mayor propensión al desgaste y degradación ▪ Pesada para servir

Figura 3 – Tipos de empaques retornables en Coca-Cola Argentina.

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa

Los empaques retornables son utilizados en gaseosas regulares, cero y de bajas calorías. Las marcas que lo incluyen son: Coca-Cola (en su versión regular, Light y Zero); Sprite (en su versión regular) y Fanta (en su versión regular).

El empaque de vidrio de 1,25 litros es usualmente dirigido al almuerzo, mientras que el plástico apunta principalmente a las cenas en casa. Ambas presentaciones se encuentran asociadas al ahorro y también a la compra inteligente.

Los tipos de empaques son determinantes no sólo por la influencia en la decisión de compra dentro de la ocasión de consumo, sino también por su rol estratégico dentro del portafolio

El rol estratégico de los empaques retornables en el portafolio

Los empaques retornables son clave dentro de un portafolio balanceado que permite ofrecer al consumidor una opción de consumo asequible, especialmente bajo condiciones difíciles. Sin embargo, no sólo está asociada a la asequibilidad, sino también al concepto de compra inteligente y compra ecológica.

Con el desarrollo de retornables Coca-Cola Argentina busca apalancar una arquitectura de precios y empaques competitiva, a través de tres roles clave en su portafolio: Entry; Frequency y Upsize.

1. **Entry**: Busca seducir al que no consume. Consiste en ofrecer precios bajos dentro de la categoría NARTD (Non Alcoholic Ready to Drink), especialmente para segmentos de ingresos bajos y medios.

2. **Frequency**: Busca aumentar la frecuencia de consumo, ofreciendo precios asequibles respecto al competidor más relevante. Si bien apunta especialmente a segmentos medios y altos, también aplica a segmentos bajos. Se busca la paridad de precios con el competidor más relevante.
3. **Upsize**: Busca aumentar el tamaño del empaque comprado. Consiste en ofrecer una relación precio-cantidad conveniente a través de empaques clave. Apunta por lo general a segmentos altos.

El éxito de retornables debe estar apalancado en contribuir al desarrollo de estos roles clave.

Arquitectura de Precios (OBPPC)

Los compradores son diferentes y tienen diferentes valores y preferencias y por lo tanto diferentes elasticidades de precio.

Una forma de agregar valor es reconocer esas diferencias en las ocasiones de compra y ofrecer un adecuado portafolio de marcas, empaques y precios para cada canales y momento de compra.

Estas combinaciones, configuran la arquitectura de precios denominada OBPPC (Occasion-Brand-Pack-Price-Channel).

Figura 4 – OBPPC (Occasion-Brand-Pack-Price-Channel). Fuente: Elaboración propia

La arquitectura de precios OBPPC, como se muestra en la figura 4, es una herramienta de marketing que permite definir para cada ocasión de consumo, la marca óptima, en su empaque adecuado, al precio correcto, en el canal correcto para cada target.

Para el caso de retornables, la arquitectura de precios actuales busca crear valor a través de tres principios:

1.Asegurando su rol distintivo de cada empaque en el portafolio:
El empaque intenta juega un rol diferente para impactar en la incidencia y en la cantidad de transacciones.
2.Capturando una única necesidad del comprador:
Busca identificar y capturar cuáles son los diferentes motivadores para cada ocasión por parte de los compradores, estando en el momento adecuado para cada necesidad de compra. Actualmente no queda del todo claro cuál es el driver de compra y la ocasión de consumo que genera mayor tracción.
3. Diferenciando el rol de cada canal
Implica estar en el momento adecuado para cada necesidad de compra, ofreciendo una experiencia de compra que cada consumidor valore.

Hoy el rol de los empaques retornables influye en la ecuación de crecimiento del negocio, sin embargo, esto no está del todo claro para todos los actores del sistema.

2.1.3 Sistema de Distribución y Actores Clave

Un pilar clave para el negocio es entender muy bien todos los actores involucrados en el llamado Sistema Coca-Cola.
El Sistema Coca-Cola está compuesto por TCCC (The Coca-Cola Company) o también llamada KO por sus siglas utilizadas en la bolsa de Wall Street y el conjunto de embotelladores.

La compañía es dueña de las marcas y tienen a su cargo las iniciativas de marketing y a su vez la fabricación del concentrado para los embotelladores, que son bases de bebidas y jarabes.

Los embotelladores fabrican, envasan y comercializan y distribuyen las bebidas terminadas a los diferentes canales de ventas (tiendas y almacenes, supermercados, restaurantes, etc) quienes a su vez venden los productos a los consumidores. La figura 5 muestra todos los stakeholders involucrados.

Desde el punto de vista gerencial la Compañía no posee ni controla a todos sus embotelladores.

En Argentina los embotelladores son cuatro: Reginald Lee, Femsa, Arca Continental y Andina y abarcan diferentes zonas del territorio

A lo largo del país, Coca-Cola cuenta con 10 Plantas productivas (9 de embotellado y 1 de concentrados).

Desarrollar el uso de empaques retornables, requiere de un gran desafío de coordinación y colaboración en todo el sistema Coca-Cola, que permitan por un lado seducir al canal (Retail) y a los compradores y a los consumidores.

Figura 5 – Stakeholders de Retornables.Fuente: Elaboración propia

Según Porter, en su libro *Competitive Strategy*, 1985 (1), para asegurar la coordinación y canalización de las metas organizacionales, es clave asegurar políticas comunes entre los departamentos funcionales y actores involucrados en la formulación estratégica.

Dada esta importancia, a continuación, se analizan los principales “insights”, barreras y desafíos detectados para el sistema (TCCC y Bottlers) y para el Retail, que serán necesarios resolver para lograr un desarrollo sostenido para la retornabilidad en el país.

Los hallazgos aquí volcados surgen a través de las entrevistas en profundidad realizados a los actores claves del sistema y de información propietaria de la empresa. Se realizaron 12 entrevistas durante el 2017, e incluyó a representantes de diferentes áreas de la empresa y de embotelladores: Shopper Marketing, Customer Development; RTM; Líderes de Franquicia; OBPPC; Revenue Growth Management; HR; Planning; Cadena de Suministro, Logística; Producción. Se analizó el Sistema Coca-Cola, su operación, el Retail y la comercialización de retornables.

Análisis del Sistema Coca-Cola

Principales Insights Para El Sistema

- Diferencias de madurez entre Bottlers: Existe una gran diferencia de madurez entre operaciones y Bottlers (Andina y Arca vs Lee), diferentes roles entre operaciones y diferente vinculo del consumidor con la retornabilidad.
- Percepción de baja rentabilidad: Comparado con los empaques no retornables (One Way - OW) versus la alta exigencia de CAPEX para retornables, que requieren contar con líneas de producción, esqueletos, y empaques. A su vez generan mayores costos de operación logística, dado el headcount requerido.
- Innovación de empaques: La innovación de empaques retornables no ha ido de la mano con las realizadas en los empaques OW.
- SSD es la categoría preferencial para retornables: El resto de las categorías, tales como Stills, aún no están desarrollados.
- Herramientas de penetración y acceso: En los últimos años los retornables han sido la principal herramienta de penetración a NSE antes no alcanzados por KO. A su vez ha sido una gran alternativa para recuperar el mercado ganado por las B-Brands.
- Rol poco claro de los empaques: El rol de cada empaque (Entry, Frequency, Upsize) dentro del proceso de retornables no está del todo claro para todo el sistema.
- Foco en “meals at home”: El empaque retornable tiene mucho vínculo con la ocasión de consumo Meals at Home.
- Canal tradicional con mayor presencia: La presencia de retornables en el canal moderno es baja y en el canal tradicional existe un buen posicionamiento.

Barreras percibidas en la operación

- Rentabilidad: La rentabilidad depende del territorio, lo que hace que los márgenes sean muy dispares entre Bottlers. El costo de la distribución tiene un rol clave en el cálculo de la rentabilidad.
- Proceso productivo y complejidad operativa: El proceso productivo del empaque retornable es más complejo. Requiere ordenar la botella, identificar si puede ser reutilizada, lavar la botella, controlarla y reutilizarla.
- Inversión inconstante: La inversión en campañas de retornables no ha sido constante a lo largo de los años.
- Precio del petróleo: El descenso del precio del petróleo ha generado un abaratamiento del empaque OW vs el empaque de vidrio principalmente.
- Desgaste operativo: Con la operatoria diaria, los empaques retornables suelen desgastarse y deteriorar su imagen.
- Reposición continua: Los empaques retornables suelen perderse o romperse con frecuencia.
- Desalineación: Esfuerzos dispares entre la compañía y los Bottlers, para generar un hábito de desarrollo de retornables sostenido a lo largo del tiempo.

Análisis del Retail

Principales insights de retornabilidad para el Retail

- Menor percepción de rentabilidad económica: Hay una baja percepción de valor de los retornables vs OW por aspectos tradicionales (no se percibe por todos el valor incremental de la frecuencia vs el costo que genera tener capital inmovilizado).
- Infraestructura requerida: Se presenta una dicotomía, ya que el empaque retornable es clave para el Retail. Pero si éste no le dedica un espacio de exhibición en frío, el producto no rota lo suficiente como para resultarle rentable.
- Escasez de botellas: En muchos retailers existe una falta de empaques disponibles en circulación.
- Poca anticipación de la compra planificada: En argentina el producto se suele comprar 1 hora antes de la comida, quedando en muchas situaciones fuera de la compra planificada semanal / mensual.

- Hábito de exhibición en frío: En el retailer ya está instalado el hábito de exhibir retornables en frío, siendo éste un mayor porcentaje exhibido en ambiente.

Barreras percibidas para la comercialización de retornables

- Baja rentabilidad percibida: La mecánica de la operatoria empaña la rentabilidad percibida
- Espacio en puntos de venta: Algunos retailers cuentan con poco espacio de almacenamiento para empaques retornables vacíos en el punto de venta.
- Gestión de empaques y escasez de botellas en el circuito: El Shopper se olvida los empaques y promete traerlos después. Muchas veces se pierden en este camino y el costo debe afrontarlo el Retail.
- Experiencia de retornables. Operación incómoda: La mecánica de compra-venta de empaques retornables es percibida como engorrosa por los retailers. Además, existe una complejidad operativa por la gran diversidad de empaques y sabores.
- Imagen de empaques: Los empaques se desgastan al rozarse entre sí dentro de los cajones plásticos (Scuffing).

2.2 Análisis de situación Externa

2.2.1 Macrofuerzas del Entorno y su impacto en la retornabilidad

En argentina el consumo de retornables para gaseosas no está del todo instalado, sin embargo, existen un potencial para el desarrollo del hábito. Son diferentes aspectos que son importantes comprender para el desarrollo de retornables, principalmente aquellos asociados a la evolución de la mesa familiar y el rol de cada integrante; la hiperconectividad que genera una fusión entre el espacio físico y virtual en la mesa familiar; la búsqueda permanente de bienestar y el foco en satisfacer necesidades de cada uno de los miembros de la familia.

Todos estos cambios están afectando la manera de comprar, cocinar y comer de las familias argentinas.

El rol de la familia en evolución

Según un estudio de la UCA titulado *Los Argentinos y la familia*, 2004, (2), el concepto de la "familia tradicional" ha cambiado, todos los miembros tienen un rol activo y más participativo en la ocasión.

Adicionalmente, se ha evolucionado de un enfoque basado en la disciplina hacia otro basado en el hábito de compartir un momento agradable juntos, tal como se observa en la figura 6.

Figura 6 – Evolución de la Mesa Familiar

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa.

Se evoluciona un enfoque basado en la disciplina a otro basado en el compartir un momento agradable juntos. Sin embargo, se debe lidiar con la falta de tiempo para estar con la familia y preparar una comida adecuada. Cada vez hay más dificultad para juntarse y disfrutar de la ocasión.

Por otro lado, los roles dentro familia se están reconfigurando. La figura 7 muestra el rol diferenciado de cada miembro del hogar, llevando colaboración e individualidad a la mesa.

Figura 7 – Roles en la Mesa Familiar. Fuente: Elaboración propia

A su vez, existen factores demográficos que están afectando al desarrollo del país, como por ejemplo el empobrecimiento de niveles socieconómicos más bajos en determinadas zonas del país, tales como NOA, CENTRO, SUR, Y GBA, mientras que el desarrollo urbano está modificando la estructura, los horarios y las horas de las comidas de la familia tradicional.

Un mundo híperconectado

El mayor acceso a la tecnología está provocando enormes cambios en la manera en que las familias compran, cocinan y comen.

Por un lado, genera una fusión entre el espacio físico y el espacio virtual que afectó la dinámica familiar y las conexiones en la mesa familiar. Las madres principalemente buscan desconectar a los miembros de la familia del mundo virtual para conectarlos al momento, a la mesa. Las redes sociales/digitales tienen mayor relevancia, generan más distracción y desconexión en la mesa.

Por otro lado, genera un consumidor cada vez más informado y exigente, que busca facilidad de compra, de manera más conveniente y simple. Según un estudio de Nielsen titulado *New Convinience, The future of modern trade*, 2016 (3) esto plantea nuevos e importantes retos y oportunidades para los minoristas (retailers) que desean satisfacer mejor las necesidades y los deseos cambiantes de los consumidores.

El Bienestar

La búsqueda continua de mejores opciones para un estilo de vida más saludable repercuten en las ocasiones de consumo.

Se busca llevar lo mejor a la mesa, con opciones cada vez más saludables.
En el canal, se buscan cada vez mejores opciones y variedad de productos más saludables.
A su vez nuevos jugadores compiten por los puntos de conexión de las bebidas carbonatadas.

La Individualidad

Los shoppers buscan productos que satisfagan las necesidades de cada uno de los miembros de su familia, premiando y recompensando esfuerzos.

Principalemente, el Shopper intenta satisfacer a todos pero debe lidiar con los precios y el tiempo, en un entorno de compra cada vez mas complejo.
De esta manera, se pasa de un canal a otro, en búsqueda permanente entre conveniencia de precios y variedad de productos.
Estos factores pueden verse representados en la figura 8.

Figura 8 – Impacto de los cambios. Fuente: Elaboración propia

Dentro de los diferentes segmentos poblacionales, el consumo de productos retornables no es homogéneo. En la figura 9 puede observarse el porcentaje de

consumo por cada nivel socieconómico. Éstos últimos, se definieron según SAIMO 2015 (4)

Porcentaje de Consumo por Nivel Socieconómico 1trimestre 2017 - Argentina		Población	Coca-Cola Regular Retornable	Coca-Cola Regular	Coca-Cola Regular MS OW	Coca-Cola Light	Coca-Cola Zero	Sprite regular	Fanta Regular
NSE		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
ABC1+C2	ALTO + MEDIO	20,7	17	20,1	23	33	32,2	19,3	19,1
C3	MEDIO BAJO	28,2	24,3	25,1	24,5	25,1	36,3	24,5	28,4
D1	BAJO SUPERIOR	32,6	37,1	35,2	34	24,6	26	38,6	30,8
D2/E	BAJO INFERIOR	18,5	21,6	19,7	18,5	17,3	5,5	17,6	21,7

Figura 9 – Porcentaje de consumo por nivel socioeconómico en Argentina

Fuente: Elaboración propia en base a información propietaria de la empresa.

Como puede observarse, el consumo de Coca-Cola regular retornable está más consolidado en segmento bajo superior con un 37,1% y en el segmento medio bajo con un 24,3%, mientras que se observan oportunidades de mejora en el segmento alto y medio, en donde el consumo de productos no retornables es superior. También se destaca que el consumo de gaseosas regulares (Coca-Cola, Sprite, Fanta) es mucho mayor en el segmento bajo superior y bajo superior. Éste segmento, es el más sensible frente a las crisis y la proliferación de B-Brands. Según Prahalad, en su libro *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide, 2005* (5), enfocarse en el estudio y la asignación de precios destinado para el mercado en la base de la pirámide. En este sentido, para retornables en Argentina, existen oportunidades en la parte inferior de la pirámide, de manera de generar mayor penetración e incidencia de estos empaques.

También es destacable, que el segmento alto y medio, el consumo de bebidas light es más alto, sin embargo, en el portafolio actual, no están todos los sabores light desarrollados en su versión retornables, siendo otra oportunidad estratégica.

2.2.2 Análisis de la estructura competitiva

Coca-Cola lidera la categoría SSD en Argentina. En empaques retornables Coca-Cola ha sido muy superior a Pepsi (operado por el grupo ABInbev) en venta de envases retornables.

Sin embargo, la competencia se ha mostrado activa en el eje de la conveniencia, sobre todo por la proliferación y crecimiento de las B-Brands, tales como

Manaos, Secco, Pritty, Cunnington, Cabalgata, La Bichy, entre las principales. En general, las plantas de las marcas secundarias abastecen zonas circundantes, ya que el costo de la logística no les permite competir en lugares alejados. Los productos se ubican en un segmento de precios económicos con bebidas carbonatadas, endulzadas o edulcoradas, que son incluso más baratas, y se orientan a un público que va desde la clase media hasta la base de la pirámide. En precio estas bebidas tienen un precio promedio un 40% menor.
El desarrollo de las B-Brands usualmente se atribuye directamente a épocas en donde los ingresos del consumidor declinan ante los aumentos generales de los precios.

Porcentaje de Consumo por Nivel Socieconómico 1trimestre 2017 - Argentina		Población	Coca-Cola Regular Retornable	Pepsi regular Retornable	7 Up regular Retornable	B-Brands
NSE		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
ABC1+C2	ALTO + MEDIO	20,7	17	16,1	15,1	15,3
C3	MEDIO BAJO	28,2	24,3	24,8	28,1	20,6
D1	BAJO SUPERIOR	32,6	37,1	35,7	35,6	43
D2/E	BAJO INFERIOR	18,5	21,6	21,4	21,2	21,1

Figura 10 – Porcentaje de consumo por nivel socioeconómico en Argentina. Estructura Competitiva. Fuente: Elaboración propia en base a información propietaria de la empresa.

Como puede observarse en la figura 10, el segmento bajo superior es donde las B-Brands tienen mayor porcentaje de consumo, siendo un 43% respecto al resto de los niveles socioeconómicos.

El avance de las segundas marcas tiene un componente federal y en cada región existen competidores. Así como Manaos y La Bichy aumentaron su incidencia en el sur y el oeste bonaerenses, en Córdoba es muy fuerte Pritty, la marca Tubito se consolidó en Chaco y Misiones y Marinaro en Salta y Tucumán.

En el 2001 el proceso de descomposición social de ese momento se dio en forma abrupta, e hizo que en las compras se buscara el precio más barato, migrando masivamente a las segundas marcas. Ahora, los consumidores resignan marca, pero no tanto calidad, por eso buscan alternativas para reemplazar productos que muchas veces son indispensables.

En este contexto, los empaques retornables juegan un rol muy importante dentro de un portafolio balanceado, al ofrecer al consumidor una opción de consumo a un precio asequible.

2.2.3 Estudio del Consumidor

En este diagnóstico es clave definir quién es el Shopper, qué drivers y motivaciones tiene, es decir qué cosas le importan o valora, para luego definir cuáles son sus necesidades y cómo vincularse con él en el momento y canal adecuado, a través de los empaques retornables. Recordemos que el Shopper es el que compra, mientras que el Consumer, es el que consume.

Para realizar este diagnóstico se utilizó como base el informe de panel de hogares y estudio etnográfico (6). El estudio fue realizado por la empresa en el 2016, e incluyó como universo a las amas de casa, decisoras de la compra de bebidas gaseosas y compradoras de envases retornables, de múltiples niveles socioeconómicos. El diseño muestral fue probabilístico con sorteo de zonas y control de cuotas. Cantidad de casos: 313 NEA, 599 NOA, 254 Centro; 349 SUR; 362 BA+CABA. También se realizaron 45 entrevistas etnográficas con los compradores de gaseosas en envases retornables, con visita a hogares y acompañamiento de compra.

A continuación, se presentan las principales conclusiones obtenidas del relevamiento realizado.

Quién es el Shopper y el Consumer

Tradicionalmente, dentro de la categoría “Meals at Home” los Shopper han sido principalmente las madres. Sin embargo, no todas las madres son iguales. Según la presente investigación se han encontrado dos grandes grupos de shoppers: La madre tradicional y la madre moderna.

1. Madre Tradicional

Su principal desafío es el presupuesto ajustado.

Como gerente de presupuesto de la familia, quiere ofrecer las mejores opciones para satisfacer las necesidades individuales siempre dentro del presupuesto. Juega un rol de Shopper experta, dispuesta a ir a distintas tiendas para comparar y encontrar el mejor precio.

Le encanta preparar comidas para su familia, pidiendo recomendaciones, ya que representa la mejor forma de demostrar su amor y sentirse reconocida.

Desea ser parte de la ocasión de comida y no sólo proveedora.

Rutina: Por lo general, tienen una rutina en la tienda y compran los mismos productos, saben lo que realmente necesitan y dónde encontrarlo.

Explorar la tienda es una distracción y les gusta hacerlo ya que les encanta cuidar a su familia y tienen más tiempo para hacerlo.

Motivadores: Entre los principales motivadores se destacan: El sentido de pertenencia; el crear un ambiente positivo; el conectarse positivamente y el complementar la comida.

Impulsores de envases retornables: Los principales impulsores de envasases retornables se centran en dos principales factores: Apoyar el ahorro diario y el sentido de progreso.

Barreras: Como principales barreras se encuentran, la asequibilidad, la nutrición y la falta de diversidad de opciones. Las ofertas y promociones son importantes para ellas.

2. Madre Moderna

Su principal desafío es la falta de tiempo.

Como madre trabajadora, tiene un rol activo en las finanzas de la familia. Busca gastar su dinero con inteligencia para satisfacer las necesidades de cada uno y quiere ofrecer lujos razonables.

Dispuesta a pagar soluciones de comidas rápidas y fáciles para maximizar su tiempo en la mesa con la familia. También es más ecológica y desea ofrecer opciones más saludables para su familia.
Utiliza la tecnología como herramienta para buscar recomendaciones o recetas de comidas rápidas en blogs o redes sociales.

Rutina: Por lo general, tienen una rutina y compran los mismos productos para minimizar el tiempo y el esfuerzo dedicados a la compra. Siempre tienen en mente lo que necesitan comprar y se dirigen directamente a los productos. La fidelidad a la marca es fundamental y lo traslada a la familia.

Motivadores: Entre los principales motivadores se destacan: Sentido de pertenencia; recompensa y complementar la comida.

Impulsores de envases retornables: Los principales impulsores de envasases retornables se centran en dos principales factores: Compra inteligente y consciencia ecológica

Barreras: Como principales barreras se encuentran, La nutrición; la falta de tiempo; falta de inspiración (en las opciones rápidas).

Las madres están impulsadas por la conveniencia, proximidad, manejo del tiempo, funcionalidad y formas más simples de hacer las cosas.
La principal preocupación de los shoppers es tener ideas para el centro del plato y las bebidas no son su principal preocupación para las comidas. Compran bebidas en modo piloto automático y buscan constantemente inspiración para la comida. Ambas Shoppers tienen el mismo dilema con la comida. En la figura 11 se representan dos tipos de comidas asociadas a la ocasión “Meals at home”

Comida Planificada	Comida para salir del Apuro
▪ Ocasión planificada ▪ Dirigidas a toda la familia y en ciertas ocasiones los amigos ▪ Más tiempo dedicadas a la preparación ▪ Se buscan ingredientes frescos para prepararlos en el momento	▪ Son compras rápidas ▪ Dirigidas a menos miembros de la familia presentes (usualmente el núcleo familiar) ▪ Menos tiempo dedicado a la preparación ▪ Se buscan ingredientes listos para cocinar (Comidas rápidas sin perder la sensación de casero)

Figura 11 – Tipos de Comidas asociadas a la ocasión “Meals at home”

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa

Las madres tradicionales usualmente preparan las comidas planificadas durante la semana, pero también se balancean hacia las compras de comida para salir del apuro. Las madres modernas, usualmente en la semana se inclinan hacia las comidas para salir del apuro, mientras que la comida planificada se realiza los fines de semana y en ocasiones especiales.

Adicionalmente a las madres, un segundo grupo de shoppers está ganando cada vez más protagonismo: Los padres.

Si bien las madres todavía manejan el hogar, los padres están cada vez más involucrados. En el pasado la madre hacía todas las compras y el padre aportaba, pero con un rol limitado en la compra. En el presente, la madre planifica todas las compras y hace la mayor parte de ellas, sin embargo, el padre apoya a la madre con las compras de reposición, a menudo, con la compra principal. De esta manera, están cada vez más involucrados en la decisión de compra y quitan presión a las madres. En la mesa familiar, usualmente se sienten nostálgicos y desean recrear los recuerdos de experiencias que tuvieron o no tuvieron (mesa con disciplina militar).

El consumidor, usualmente son los hijos, y actúan como influenciadores de compra. A su vez, son sensibles a las novedades que surgen en el mercado y en el canal. Los hijos suelen demandar mayor cantidad de bebidas sin azúcar.

Principales drivers de compra

Es importante diferenciar el verdadero motivador de compra, de los argumentos con los que se justifica la compra de los retornables: El driver de compra puede ser: acceso; ahorro; compra inteligente. La justificación puede estar vinculada a la gratificación; la ecología; el sabor y valores tradicionales.

Como se destaca en la figura 12, los envases tradicionales cierran diferentes brechas en torno a las necesidades de cada Shopper.

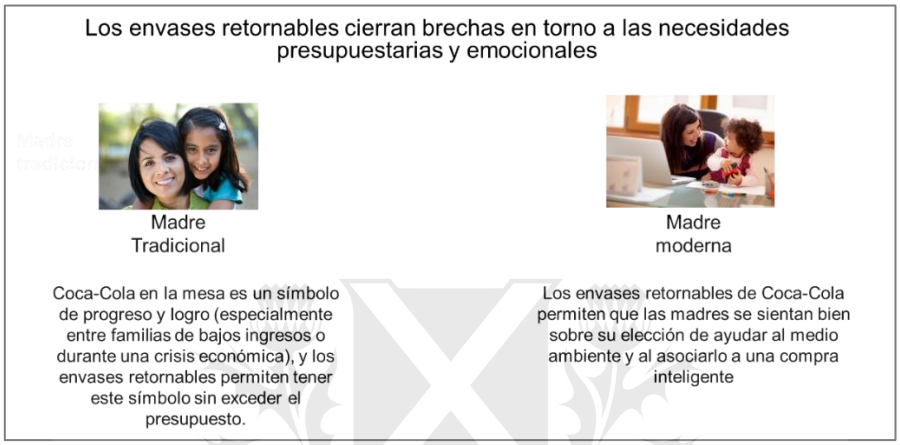


Figura 12 – Madre Tradicional vs Madre Moderna

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa

En las madres tradicionales el empaque retornable permite el acceso de Coca-Cola a la mesa, como símbolo de progreso y logro, especialmente en las familias de bajos ingresos o bien antes crisis económicas.

En las madres modernas, los envases retornables permiten que las madres se sientan bien al realizar una compra inteligente (por qué pagar demás por el mismo producto) y también al cuidar el medio ambiente, dado que reduce la generación de basura a la vez que se opone a la ecuación eco-friendly asociado a un precio caro.

En ambos casos, las ocasiones con menor penetración de empaques retornables, el gap de precio sigue siendo el principal driver de compra.

La decisión de compra suele evaluarse en una etapa anterior a dirigirse al punto de venta a realizar la compra semanal o mensual, siendo esto una gran ventaja a ser aprovechada.

Por otro lado, la diferencia del empaque OW respecto a retornables se presenta como un inconveniente para el Shopper, ya que al adquirirlo se siente consumidor “de segunda”.

Desafíos para el consumo de retornables

A partir de lo analizado, a continuación, se presentan los principales desafíos para el consumo de gaseosas en empaques retornables.

- Imagen de los empaques: En la imagen de los retornables en muchas ocasiones el consumidor se sienta de segunda, y se pierden ventas por botellas por el desgaste de envases.
- Intrínsecos: Resulta difícil mostrar en las campañas que el valor intrínseco no cambia entre empaques (Ej, sabor, gas, etc).
- Vínculo: Se percibe un vínculo débil con el consumidor. A su vez, las características del empaque generan poca atractividad para el consumidor.
- Estilo de Vida: En algunos territorios, las personas viven cada vez más apuradas y en espacios de vivienda cada vez más reducidos, por el cual el consumo de retornables a largo plazo podría deteriorarse si no se hace foco en otros beneficios.
- Traslado (Handling): Generar soluciones para el problema de handling que presenta el Shopper. Por ejemplo, alivianar el empaque.
- Menor compra por impulso: Al tratarse de una compra planificada (es necesario llevar un empaque vacío) se elimina la posibilidad de la compra por impulso.
- Baja disponibilidad: En algunos territorios, los shoppers suelen no encontrar disponibles los empaques que planifican comprar.
- Exhibición en Frío: En aquellos territorios donde no se percibe presencia de retornables en equipos de frío, la rotación suele ser muy inferior. El porcentaje de exhibición de retornables en frío es mayor al de ambiente.
- Intercambio de Empaques: Algunos retailers no acepta que los shoppers intercambien un empaque vacío de una marca por otro de otra marca o tamaño.

- Fragilidad del empaque: Las botellas de vidrio son muy frágiles, lo que las convierte en un riesgo para los niños.
- Proceso de devolución incómodo: El proceso de devolución es incómodo (el Shopper se olvida de llevar el empaque)
- Empaque pesado: Las botellas de vidrio son más pesadas que las OW o incluso las de plástico retornables.
- Confusión entre el efecto ahorro con el ecológico: No siempre está del todo claro el posicionamiento del empaque retornable.
- Cultura: No se consume por costumbre de consumir empaques OW.

2.3 Desafíos Estratégicos

En función de todo lo relevado anteriormente se resumen los principales desafíos para cada uno de los actores involucrados en retornables. Estos desafíos están representados en la figura 13.

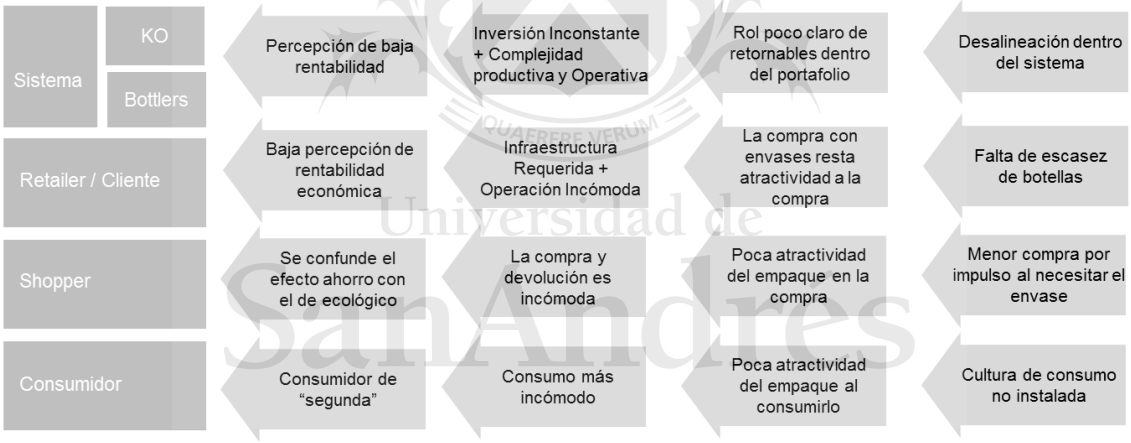


Figura 13 – Principales desafíos para cada uno de los actores involucrados en retornables

Fuente: Elaboración propia en base al diagnóstico realizado

Dentro del Sistema Coca-Cola (KO y Bottlers) los principales desafíos están relacionados a la baja percepción de rentabilidad y un rol no del todo claro del valor agregado del empaque en el portafolio, principalmente en los embotelladores que realizan grandes inversiones en infraestructura necesaria para la producción de retornables. La rentabilidad también varía mucho por territorio, lo que ha originado esfuerzos dispares entre embotelladores. Adicionalmente a lo largo del tiempo se han generado inversiones inconstantes,

esto es, inversiones sin un plan de crecimiento conjunto para lograr alineación del sistema efectiva a lo largo del tiempo.

Para el Retailer, que incluye principalmente al canal tradicional y a supermercados, el desafío está en poder mostrar el valor agregado del empaque para su rentabilidad económica, a la vez que se facilite la operación actual de gestión de envases en el local. Esta mecánica de compra con envases, sumado a la escasez de envases en algunos territorios, resta atractividad al retailer para ofrecer los productos y a su vez requiere disponer de espacio físico necesario para la exhibición en frío de los retornables.

Para el Shopper, los principales desafíos están en fortalecer el momento de compra a través de un claro posicionamiento del empaque, el fortalecimiento de la mecánica de compra y atractividad, principalmente en los momentos de impulso como en los planificados. Serra, en su libro *El nuevo juego de los negocios,* 2000 (7), introduce el concepto de "posicionamiento dinámico", refiriéndose al desafío de mantener un posicionamiento a lo largo del tiempo, sin realizar acciones para sostenerlo. Por esto mismo será de gran importancia contar con una estrategia clara para asegurar el posicionamiento deseado de los empaques.

Para el Consumer, el vínculo con empaque resulta clave. Hoy el consumo en este empaque es incómodo, principalmente en vidrio, y el consumidor se siente de "segunda". La cultura de consumo de retornables no está del todo instalada en Argentina como en otros países, como por ejemplo Chile. El desafío estará en mostrar que el valor del producto y la marca, no cambia por el empaque, esto es, focalizarse en los valores extrínsecos del producto, para fortalecer el vínculo con la marca en este tipo de empaques.

3. Desarrollo Estratégico y Plan Operativo

3.1 Formulación Estratégica para la retornabilidad

3.1.1 ¿Cómo desarrollar la retornabilidad?

En función de los principales hallazgos obtenidos a partir del diagnóstico, se propone el diseño de un marco metodológico que permite desarrollar la

retornabilidad para Argentina. Para esto se propone hacer foco en tres grandes focos de acciones, tal como se muestra en la figura 14.

Figura 14 – Focos para la ejecución efectiva de una estratégica. Fuente: Elaboración propia

1. **El diseño de un marco estratégico claro**: Que defina los objetivos para el negocio y establezca los criterios comunes para priorizar y guiar las acciones.
2. **Involucrar a todos los stakeholders adecuados**: Definir quiénes son los actores adecuados que van a participar en la ejecución de la estrategia definida.
3. **Asegurar las capabilities necesarias para operar**: Implica definir los recursos, medios y herramientas necesarias que se deberán utilizar para garantizar una ejecución efectiva.

3.1.2 Pilares Estratégicos para el desarrollo de retornables

A partir del diagnóstico realizado en la etapa anterior en el cual se identificaron las principales barreras y desafíos para el crecimiento de retornables, se identifican cuatro grandes pilares estratégicos que contribuyen a potenciar la retornabilidad en la Argentina. Éstos son representados en la figura 15.

Figura 15 – Pilares Estratégicos. Barreras y Desafíos. Fuente: Elaboración propia

Pilar 1: Beneficio: Este pilar está relacionado a la conveniencia económica generada al interactuar con retornables. Implica asegurar una buena percepción de rentabilidad económica para el sistema y el Retail, y mostrar la conveniencia de ahorro o compra inteligente al Shopper. Para el consumo el beneficio estará en asegurar el valor del empaque, esto es, mostrar que aún puede consumir la marca en épocas difíciles, sin sentirse un consumidor de segunda.

Pilar 2: Experiencia: Implica desarrollar una experiencia con el empaque de manera que construya vínculos de valor. Esto implica generar formas más simples en la producción, comercialización, compra y consumo de retornables.

Pilar 3: Atractivo: Se identifica con los valores de la marca y los atributos extrínsecos del producto. Esto implica asegurar el valor agregado del retornables en el portafolio del sistema y del Retail, así también como el atractivo de compra para el Shopper. Para el Consumer, implica vincularse con los valores extrínsecos del producto.

Pilar 4: Hábito: Implica crear el hábito sostenido de comercialización, compra y consumo de retornables, de manera de asegurar un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo para el sistema y el Retail, y una cultura instalada de compra y consumo de estos productos.

Figura 16 – Definición de Pilares Estratégicos. Fuente: Elaboración propia

La figura 16 describe la definición de los pilares estratégicos mencionados en el presente trabajo.

3.1.3 Diseño del Marco Estratégico

Para cada uno de los pilares estratégicos definidos en el punto anterior se identificaron diferentes iniciativas estratégicas de alto nivel que podrían desarrollarse para superar las principales barreras y desafíos identificados en el diagnóstico.

Es necesario destacar en primer lugar los criterios de decisión de cada uno de los actores cada actor clave.

Figura 17 – Criterios de Decisión de cada actor clave. Fuente: Elaboración propia

Mientras que el sistema mira la rentabilidad del negocio, hoy el Retail pone mucho énfasis en el margen unitario por transacción y no en la rentabilidad total. La figura 17 representa los criterios de decisión de cada actor clave. Será vital entonces potencial el valor agregado en la ecuación total del Retail y no sólo en

el margen unitario. A su vez, el Shopper busca el ahorro o la compra inteligente, esto depende del nivel socieconómico, ya que en aquellos más bajos el ahorro es el factor clave, mientras que en los niveles socioeconómicos más altos la compra inteligente es el principal motivo de consumo. En cuanto al Shopper, el foco está puesto en el mantener la sensación de ser un “consumidor de primera” y no uno de “segunda”, al consumir retornables.

En función de lo anterior, se desarrolló para cada pilar estratégico un set de diferentes iniciativas. Para poder clasificarlas y seleccionar más relevantes, se realizó una estimación de su facilidad de implementación e impacto en la retornabilidad. Esta estimación surge de elaboración propia en base a la información recopilada en las entrevistas de diagnóstico y los documentos analizados. A continuación, se describen las iniciativas y su clasificación:

Para el pilar 1 Beneficio, se identificaron las siguientes iniciativas.

1. **Reducción de Precios al canal:** Implica reducir los precios de venta hacia el canal tradicional y supermercados, de manera de optimizar su margen actual y genere incentivos de venta.
2. **Reforzar el “Profit Story”:** Implica transmitir al retailer que la ventaja no está en la venta unitaria sino en la venta total. De esta manera se busca monetizar los empaques para evitar que lo retornables desaparezcan del sistema, originando inversiones inconstantes en el tiempo.
3. **Financiar inversiones del Bottler:** Implica otorgar financiación a tasa baja para el desarrollo de retornables en los Bottler y así aumentar el beneficio real.
4. **Garantizar precio coherente con el rol:** Implica asegurar la adecuada relación entre el rol que tiene el empaque en el portafolio (Entry, Frequency, Upsize) con la arquitectura de precios adecuada, basada en la conveniencia económica. A su vez, busca evitar la brecha de precios entre el canal tradicional y el canal moderno (supermercados).
5. **Otorgar descuentos de compra al canal:** Busca favorecer la compra del canal a través de descuentos, aunque su impacto en el corto plazo pueda ser mayor, a largo plazo
6. **Otorgar descuentos y promociones en el supermercado:** Busca atraer a los consumidores a través de una dinámica de descuento y promociones, pero

puede generar disparidad de precios entre supermercados y canales tradicionales.

7. **Instalar agenda de crecimiento conjunta:** Implica asegurar una agenda compartida entre la compañía y los embotelladores, que permita tomar decisiones a mediano y largo plazo para hacer crecer la retornabilidad y así al negocio, evitando oscilaciones de inversiones que debilitan el impacto total.
8. **Comunicar el valor del empaque retornable:** Esto es, generar soluciones para que los consumidores no se sientan de “segunda”, al recibir empaques con cierto desgaste. Es clave, fortalecer la conexión con el consumidor.

Éstas iniciativas se clasificaron en función de su impacto en la retornabilidad y facilidad en la implementación (ya sea en relación a la inversión monetaria o esfuerzo necesario). La figura 18, muestra el resultado de las iniciativas seleccionadas

Id	Iniciativas	Facilidad de Implementación	Impacto en la retornabilidad
1	Reducción de precios al canal	1	2
2	Reforzar profit story al canal	4	3
3	Financiar inversiones al bottler	1	2
4	Garantizar precio coherente con el rol (ahorro y smart)	2	5
5	Otorgar descuentos de compra al canal	3	2
6	Descuentos y promociones en supermercados	2	2
7	Instalar una agenda de crecimiento conjunta entre el sistema	5	4
8	Comunicar el valor del empaque	3	3

Eje Horizontal: Impacto en la retornabilidad: Considera la contribución de la iniciativa en el desarrollo de la retornabilidad donde (1) "Contribución muy baja" y (5) "Contribución muy alta."
Eje Vertical: Facilidad en la implementación: Explica la facilidad de implementación de la iniciativa, ya sea en relación a la inversión monetaria o esfuerzo necesario donde (1) "Contribución muy baja" y (5) "Contribución muy alta."

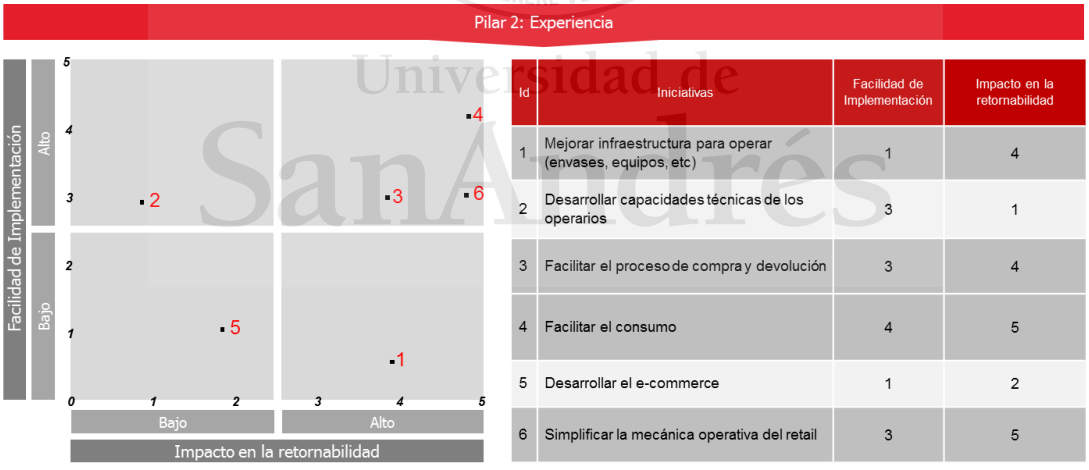
Figura 18 – Iniciativas del Pilar 1: Beneficios. Fuente: Elaboración propia

Para el pilar 2 Experiencia, se identificaron las siguientes iniciativas.

1. **Mejorar la gestión e infraestructura necesaria para operar:** Implica perfeccionar la infraestructura necesaria para asegurar el sistema logístico de los empaques retornables, tanto en su distribución a los puntos de venta como también a su recolección para su posterior limpieza y llenado.
2. **Desarrollar capacidades técnicas de los operarios:** Intenta facilitar la operación de los embotelladores, de manera de disminuir sus problemas asociados con la operación de retornables.

3. **Facilitar el proceso de compra y devolución:** Implica abordar diferentes frentes, no sólo generar posibles innovaciones de empaque para solucionar los problemas de desgaste de envases, sino también generar soluciones para el problema de traslados que presenta el Shopper. También, es importante asegurar la libre intercambiabilidad de envases para facilitar su compra.
4. **Facilitar el Consumo:** Implica ofrecer soluciones acordes para cada estilo de vida en cada territorio, asociadas a la ocasión de consumo tanto en las comidas planificadas como en aquellas para salir del apuro.
5. **Desarrollar el e-commerce:** Implica desarrollar un nuevo canal de venta que favorezca el acceso y evite la mecánica de compra tradicional.
6. **Simplificar la mecánica operatoria de envases:** Implica principalmente la creación de espacios dentro de cada tienda para recrear el ambiente de vínculo entre comidas y retornable. A su vez requiere le negociación de mayor espacio de exhibición, para fomentar la venta de los mismos.

La figura 19, muestra el resultado de las iniciativas seleccionadas.



Id	Iniciativas	Facilidad de Implementación	Impacto en la retornabilidad
1	Mejorar infraestructura para operar (envases, equipos, etc)	1	4
2	Desarrollar capacidades técnicas de los operarios	3	1
3	Facilitar el proceso de compra y devolución	3	4
4	Facilitar el consumo	4	5
5	Desarrollar el e-commerce	1	2
6	Simplificar la mecánica operativa del retail	3	5

Eje Horizontal: Impacto en la retornabilidad: Considera la contribución de la iniciativa en el desarrollo de la retornabilidad donde (1) "Contribución muy baja" y (5) "Contribución muy alta."
Eje Vertical: Facilidad en la implementación: Explica la facilidad de implementación de la iniciativa, ya sea en relación a la inversión monetaria o esfuerzo necesario donde (1) "Contribución muy baja" y (5) "Contribución muy alta."

Figura 19 – Iniciativas del Pilar 2: Experiencia. Fuente: Elaboración propia

Para el pilar 3 Atractivo, se identificaron las siguientes iniciativas.

1. **Promover programas de manejo correcto de envases:** Implica instalar un mecanismo claro para gestionar los envases y políticas de devolución que asegurar un buen equilibrio entre la facilidad para operar con los envases

vacíos y el circuito logístico de recepción y clasificación de envases en la planta.

2. **Mostrar el valor agregado del portafolio con retornables:** Implica mostrar a los decisores del sistema que con retornables el valor agregado es mucho más alto que sin él, dado el rol que tiene en el portafolio y la manera en que contribuye a aumentar la incidencia y venta de otros productos del portafolio.
3. **Otorgar mayores incentivos de venta a los canales:** Busca incentivar la venta en el canal moderno y tradicional, a través de incentivos económicos o premios por venta.
4. **Otorgar incentivos a la fuerza de ventas:** Implica otorgar mayores incentivos a la fuerza de venta de cada uno de los Bottlers para ofrecer los productos retornables.
5. **Rediseño radical de los empaques**: Implica un cambio de todos los empaques para aligerar su peso y su ergonomía. De todas formas, no soluciona el problema de la fragilidad y peligrosidad de los envases de vidrio.
6. **Apalancar comunicación en atributos extrínsecos positivos**: Esto es, apalancarse en la conveniencia económica o la compra inteligente como principal driver de compra. Es también mostrar que los atributos extrínsecos (aquellos como el sabor, gas, etc) no cambia entre empaques

La figura 20, muestra el resultado de las iniciativas seleccionadas.

Id	Iniciativas	Facilidad de Implementación	Impacto en la retornabilidad
1	Promover un programa de manejo correcto de envases al retail	1	3
2	Mostrar el valor agregado del portafolio con retornables	2	3
3	Otorgar mayores incentivos de venta a los canales	2	2
4	Incentivos a la fuerza de ventas	2	2
5	Rediseño radical de los empaques	1	2
6	Apalancar comunicación en atributos extrínsecos positivos	3	4

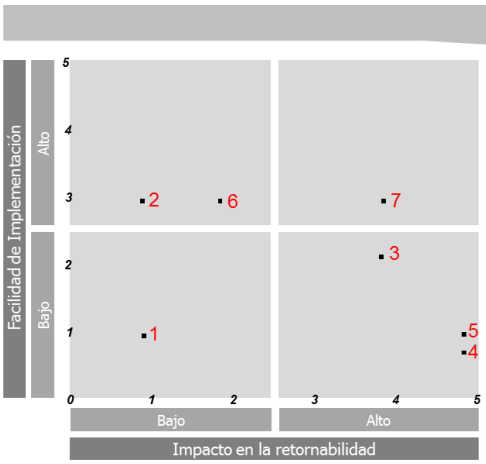
Eje Horizontal: Impacto en la retornabilidad: Considera la contribución de la iniciativa en el desarrollo de la retornabilidad donde (1) "Contribución muy baja" y (5) "Contribución muy alta."
Eje Vertical: Facilidad en la implementación: Explica la facilidad de implementación de la iniciativa, ya sea en relación a la inversión monetaria o esfuerzo necesario donde (1) "Contribución muy baja" y (5) "Contribución muy alta."

Figura 20 – Iniciativas del Pilar 3: Atractivo. Fuente: Elaboración propia

Por último, para el pilar 4 Hábito, se identificaron las siguientes iniciativas.

1. **Expandir hábito a otras ocasiones de consumo:** Implica expandir el consumo de retornables en ocasiones de consumo intentando activar otras ocasiones de consumo, tales como el consumo en la calle o en el trabajo, aunque podría generar pérdida de foco.
2. **Diseñar un plan de lealtad al canal:** Implica fomentar la compra de la marca de manera sistemáticas. Resulta difícil sin un esquema de precios acorde que garantice rentabilidad frente a las B-Brands
3. **Asegurar disponibilidad:** Requiere trabajar sobre un adecuado proceso de distribución ágil y eficiente para asegurar disponibilidad. A su vez, implica asegurar una buena cobertura de equipos de frio.
4. **Instalar rutina de compra:** Implica asegurar una frecuencia de compra de manera que permita incrementar la ecuación de conveniencia para el retailer y para el sistema.
5. **Aumentar la frecuencia de consumo:** Implica desarrollar una cultura de consumo de retornables más alta respecto a la de botellas plásticas.
6. **Programa de puntos la Retail:** Implica fidelizar al canal a través de mecanismos que generen incentivos de compra.
7. **Comunicar para enamorar al sistema:** Implica asegurar una comunicación efectiva entre las acciones de promoción y campañas de la compañía y la operación de los Bottlers y su fuerza de ventas.

La figura 21, muestra el resultado de las iniciativas seleccionadas.



Id	Iniciativas	Facilidad de Implementación	Impacto en la retornabilidad
1	Expandir hábito a otras ocasiones de consumo	1	1
2	Plan de lealtad al canal	3	1
3	Asegurar disponibilidad	2	4
4	Instalar rutina de compra	1	5
5	Aumentar frecuencia de consumo	1	5
6	Programa de puntos al retail	3	2
7	Comunicar para enamorar al sistema	3	4

Eje Horizontal: Impacto en la retornabilidad: Considera la contribución de la iniciativa en el desarrollo de la retornabilidad donde (1) "Contribución muy baja" y (5) "Contribución muy alta."
Eje Vertical: Facilidad en la implementación: Explica la facilidad de implementación de la iniciativa, ya sea en relación a la inversión monetaria o esfuerzo necesario donde (1) "Contribución muy baja" y (5) "Contribución muy alta."

Figura 21 – Iniciativas del Pilar 4: Hábito. Fuente: Elaboración propia

En función de la selección anterior, la figura 22 describe las iniciativas estratégicas seleccionadas y agrupadas para cada uno de los actores clave del sistema. Cabe destacar que cada iniciativa estratégica, a su vez, puede descomponerse en una serie de iniciativas operativas, que serán mostradas en el plan operativo del apartado siguiente.

Figura 22 – Iniciativas estratégicas seleccionadas. Fuente: Elaboración propia

3.2 Plan Operativo

3.2.1 Diseño del Marco Operativo

En función del marco estratégico definido, podemos identificar diferentes ejes de acción que servirán de base para la construcción del marco operativo.

Cada eje de acción incluye diferentes iniciativas estratégicas que fueran desarrolladas en el punto anterior y servirán de base para el desarrollo del plan de marketing operativo.

Según Aleman, Escudero, en su libro *Estrategias de Marketing,* 2007 (8), el marco operativo tiene como función traducir la estrategia en de marketing en decisiones tácticas que contemplen políticas de producto, precio, distribución y comunicación.

Por esto mismo, y a fin de ganar mayor claridad conceptual en el desarrollo del marco operativo que guíe la estrategia de marketing, cada uno de los ejes de acción que hacen foco en el Retailer, Shopper y Consumidor, ha sido vinculado

con las principales variables de marketing: Producto, Precio, Comunicación y Distribución.

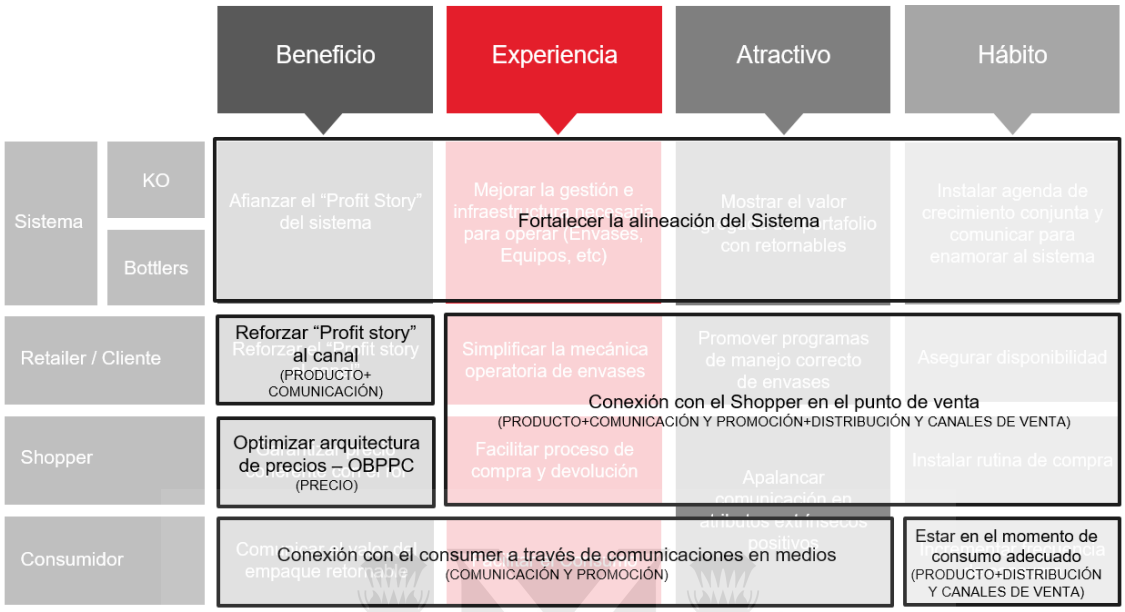


Figura 23 – Ejes de acción estratégicos. Fuente: Elaboración propia

En la figura 23 se muestran los principales ejes de acción. Entre ellos se encuentran:

- Fortalecer la alineación del Sistema: Hace referencia a las acciones necesarias para ganar compromiso de acción y políticas comunes de funcionamiento y operación, entre Coca-Cola y Bottlers, esto incluye a la fuerza de ventas.
- Reforzar "Profit Story al canal": Se trabaja a través de las variables **producto y comunicación**, a fin de lograr atractividad para el canal, de manera de potenciar la historia de rentabilidad que genera retornables para cada negocio.
- Optimizar arquitectura de precios – OBPPC: Se trabaja principalmente a través de la variable **Precios**, de manera de garantizar precios coherentes con el rol de cada empaque en el portafolio.
- Conexión con el Shopper en el punto de venta: Implica asegurar un vínculo con el Shopper en el momento de la verdad de manera de generar Atención, Interés, Deseo y Acción. Aquí se trabaja con **Producto**, **Comunicación y Promoción; y Distribución.**
- Conexión con el Consumer a través de comunicación en los medios: Implica conectar con el consumidor a través de estrategias de **Comunicación y Promoción.** Las comunicaciones de marketing integradas constituyen una de

las herramientas más valiosas para obtener ventajas competitivas y las percepciones que transmite el marketing deben ser coherentes en todas las formas de comunicación, tal como propone Schultz, en su libro *Comunicaciones integradas de marketing*, 1993 (10)

- Estar en el momento de consumo adecuado: Implica presentar un producto adecuado en función de la ocasión de consumo y momento de consumo. Se trabaja principalmente con las variables **Producto y Distribución.**

Para cada una de las variables de marketing se proponen diferentes iniciativas que contribuyen a potenciar el desarrollo de retornables. Cada iniciativa luego será clasificada en función de su impacto, costo y velocidad de implementación, de manera que permita distinguir cuáles de ellas serán seleccionadas para el desarrollo del plan 2018.

3.2.2 Producto

Según Kotler, en su libro Dirección de Marketing, 2006 (9), existen tres niveles de producto: básico, esperado y ampliado. El nivel básico, corresponde al beneficio esencial que cubre la necesidad del consumidor, el esperado es el que contiene el conjunto de atributos que desean los consumidores, mientras que el ampliado permite diferenciar y sorprender. Para el caso de retornables se proponen diferentes iniciativas que intentan potenciar el nivel esperado e incluso el nivel ampliado. A continuación, se describen diferentes iniciativas

Universidad de San Andrés

- **Rediseñar el empaque Retornable**

Implica generar un cambio en el empaque para resignificar su imagen y evitar ser percibido como de segunda categoría. Es importante generar esta conciencia desde las etiquetas, en calidad del envase y transmitirlo así internamente en todo el sistema. Busca asegurar un nuevo diseño que permita por un lado el reposicionamiento del empaque para que luzca de calidad, tanto en vidrio como en plástico y por otro, que facilite la mecánica operativa en las plantas embotelladoras. Para esto último, la introducción de etiquetas de papel permite la flexibilidad operativa de producción frente a la demanda estacional de diferentes sabores. De esta manera de genera un empaque multiproducto que

genera flexibilidad de producción y también da pie a la libre intercambiabilidad de envases para el Retail y el Shopper.

También revitalizar los envases retornables a través de la sustentabilidad y continuar llevando los valores a la mesa. Hoy los shoppers modernos y el Retail tienen cada vas más conciencia ambiental, sin embargo, no se sabe qué acciones se pueden llevar a cabo para ayudar al planeta. Por esto es importante inspirar a los shoppers a la acción, mostrando que, al llevar retornables a la mesa, está realizando una acción concreta de cuidado del medio ambiente y es un paso bien tangible.

La sustentabilidad no es sólo productos verdes, sino que es un cambio en los hábitos y en la forma de vivir. Como se muestra en la figura 24, es clave revitalizar los envases a través de la sustentabilidad.

Figura 24 – Enfoque Sustentable. Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, considero muy importante innovar en el empaque a través de aligerar los empaques de vidrio de manera de que no sean tan pesados, junto con la inclusión de una película de seguridad que cumpla doble función: Seguridad y promociones, de manera de reducir la visibilidad del scuffing de los envases.

- **Ampliar el portafolio y asegurar el rol de cada empaque**

Para afianzar el crecimiento de retornables resulta de gran importancia desarrollar una amplitud de portafolio en sabores. De esta manera se brinda una

propuesta de valor más robusta al Shopper, ofreciéndole variedad y alternativas de consumo.

Esto implica, mantener el empaque de Vidrio de 1 litro y 1,5 Litros y el de plástico retornables de 2 y 2,5 litros, pero asegurando variedad de sabores de Coca-Cola, Sprite y Fanta. Recordemos que estas últimas sólo se ofrecen en su versión regular. Por eso resultará clave ofrecer también en empaques retornables sus versiones “Zero” para asegurar variedad de sabores y balancear el portafolio, sobre todo en aquellas zonas geográficas en donde prevalecen las “madres modernas”.

Adicionalmente el objetivo es poder cerrar brechas con el empaque OW (No retornable) y poder mostrar que el producto no cambia por el empaque.

La amplitud de portafolio implica el desarrollo de dos nuevos tipos de empaques: Ref Pet de 3 Litros y de Vidrio 500 mililitros. El empaque de 3 litros está asociado al rol Upside dentro del portafolio, ofreciéndose en versiones regular y sabores, mientras que el de 500 mililitros resulta de importancia en el rol de entrada, ofreciéndose sólo en versiones regulares. La figura 25 muestra el portafolio de retornables propuesto y el rol de cada empaque.

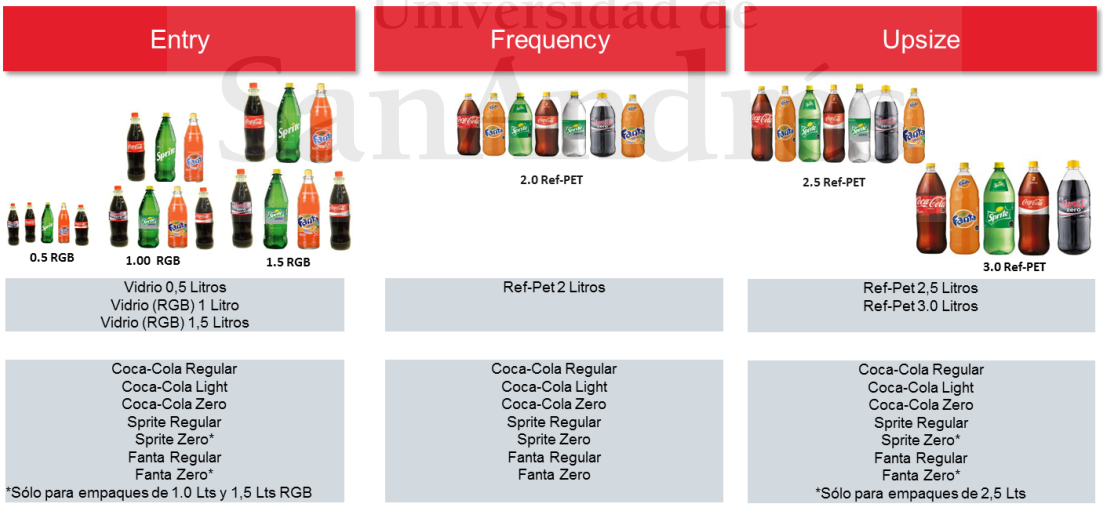


Figura 25 – Portafolio de Retornables Propuesto y Rol de cada empaque.

Fuente: Elaboración propia

- **Facilitar el proceso de compra y devolución**

  El proceso de compra y devolución de envases es actualmente incómodo, tanto para el Retail como para el Shopper. Los envases hoy se pierden, el Shopper debe recordar de llevar el envase, en la tienda tradicional se pide

mucho fiado o se cobra el envase. Esto erosiona un proceso mecánico e incómodo y no siempre resulta práctico. Adicionalmente, los envases vacíos llegar al embotellador todos mezclados en un mismo cajón y dado que muchos envases, sobre todos los de vidrio, tienen etiquetas impresas, requiere de un proceso manual de clasificación de envases, generando lentitud en la operatoria. Para esto es clave generar soluciones para todos los actores involucrados.

1. **Innovación en tecnología**: Consiste en la incorporación de tecnología para evitar la clasificación manual de envases. Implica optimizar el proceso para realizar la tarea en tiempo y forma sin necesidad de reubicación del personal o postergar tareas de clasificado para el fin de semana.
2. **Diseño de un cajón que permita flexibilidad (Mix Case)**: Implica rediseñar el cajón actual de manera que permita poder llenarlo con distintos tipos de empaques y tamaños, por ejemplo, que pueda contener un empaque de vidrio y de Ref-Pet, de diferentes tamaños.
3. **Diseñar un cajón para almacenar vacíos**: Implica diseñar un cajón (baúl, carpa) orientado al Shopper y al Consumer, que sirva de depósito de los envases retornables
4. **Deposito Virtual de Envases y Tarjeta de Retornables:** Implica desarrollar un mecanismo de acreditación de envases a través de una tarjeta de retornables. Consiste en la creación de una tarjeta que se otorga al Shopper en donde obtiene créditos virtuales que puede utilizar para la compra de productos retornables sin tener que pagar el envase.

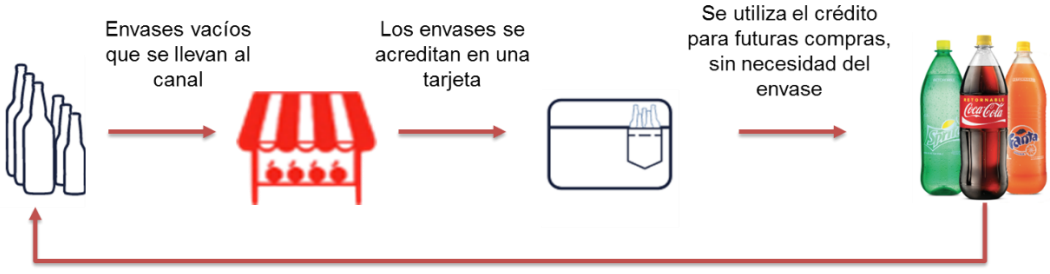


Figura 26 – Depósito virtual de envases. Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura 26, se propone un mecanismo de compra que comienza cuando el Shopper trae al punto de venta los envases que tenga en su casa, se le acreditan en su tarjeta para que la pueda utilizar cuando quiera sin necesidad de pagar por los envases que se lleva.
Cada Shopper recibe una tarjeta con la que podrá ir chequeado el saldo de su cuenta de envases. La figura 23 ilustra una manera posible de chequeo de crédito de la cuenta de envases.

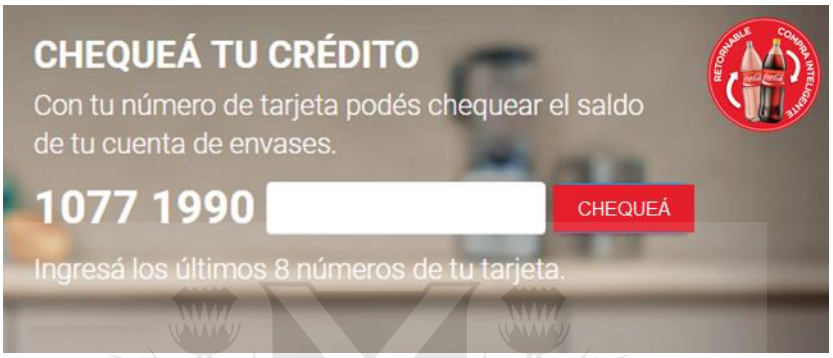


Figura 27 – Depósito virtual de envases. Chequeo de Crédito.

Fuente: Elaboración propia

La incorporación de esta tarjeta permite por un lado facilitar el proceso de compra con envases, pero adicionalmente permitirá generar un gran base de datos de los compradores con la que podrán generarse promociones específicas. Adicionalmente permite realizar un seguimiento del comportamiento de compra al registrar el nivel y momento en que se originan las transacciones en los puntos de venta.

La tarjeta no tiene costo de compra ni mensual ni por transacción, es completamente gratuita. Es una herramienta que permite ganar sencillez al utilizar los envases retornables, y liberar espacio en los hogares, ahorrando dinero y contribuyendo al cuidado del medio ambiente.

Esta iniciativa requiere contar con puntos de venta habilitados con esta tecnología, que en función de la demanda se podrán ir adhiriendo o a pedido de los usuarios. También es importante contar con centros de recepción de envases en donde se canjean los envases por créditos.

3.2.3 Precio

El éxito de retornables debe estar apalancado a través de una arquitectura de precios en función de los tres roles clave: Entry, Frequency y Upsize.

Una estrategia de precios según Kotler, en su libro *Dirección de marketing*, 2006, (9), puede estar orientada en tres enfoques: Costo, Competencia y Demanda. Para este trabajo, se consideran clave el enfoque orientado en la competencia y la demanda. El primero referencia a la posición de precios de los competidores, mientras que el segundo tiene en cuenta el valor percibido.

Esto implica tener en cuenta no sólo la referencia de precios de los productos de la competencia tanto de competidores con B-Brands como con competidores de primeras marcas, sino también el valor percibido de la marca y la elasticidad del target, junto con el rol del empaque dentro del portafolio de Coca-Cola, el tipo de Canal y la ocasión de consumo. Por supuesto, esta estrategia de pricing deberá estar apalancada en una estrategia global de OBPPC (Occasion-Brand-Pack-Price-Channel) asegurando los tres principios ya mencionados:

1.Asegurando su rol distintivo de cada empaque en el portafolio, de manera de impactar en la incidencia y en la cantidad de transacción;

2.Capturando una única necesidad del comprador, al identificar las necesidades de compra y ocasión de consumo;

3. *Diferenciando el rol de cada canal,* *esto es* estar en el momento adecuado para cada necesidad de compra, ofreciendo una experiencia de compra que cada consumidor valore.

En la figura 28 se detallan el rol de los empaques retornables en el portafolio. En la figura se muestran los empaques en sus versiones regulares sólo a modo de simplificación.

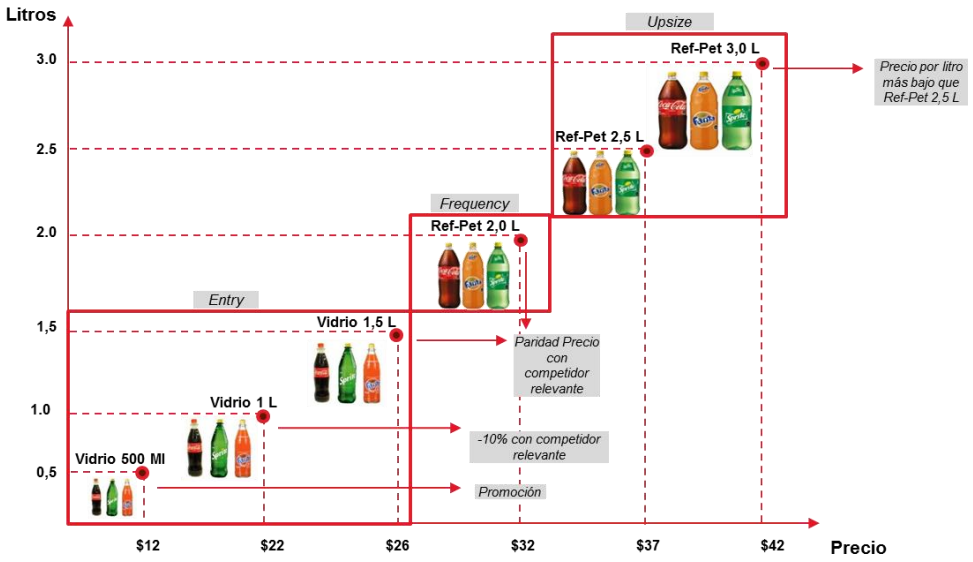


Figura 28 – Empaques propuestos y su rol en el portafolio. Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la figura 28, cada empaque está asociado a un rol dentro del portafolio y su precio acompaña dicho rol. A continuación, se describen los criterios estratégicos para la determinación de los precios.

- **El precio más bajo de la industria de NARTD en relación a los productos no retornables de todo el portafolio y política de precios coherente con el rol**

  Para que la estrategia de precios sea coherente con la asequibilidad y el mensaje de ahorro que se busca transmitir, es clave establecer precios referenciales que estén por debajo de los productos no retornables.

  Si bien esto parece lógico, durante el relevamiento se han detectados casos en donde esto no sucede, sobre todo teniendo en cuenta los diferentes territorios y disparidades de precios entre Bottlers. Si bien la variación de precios depende también de cada territorio y bottler, en este trabajo se definen lineamientos de precios de referencia a modo de definir una política común, que luego cada Bottler podrá ajustar en función de las particulares competitivas de cada territorio. De todas formas, se recomienda asegurar una política unificada que asegure el rol estratégico de cada empaque.
- **Garantizar precios asequibles, a través de precios dentro del rol "Entry"**

  Para asegurar la asequibilidad, es importante definir precios asequibles que fomenten el ingreso de nuevos clientes.

Con la introducción del empaque retornable vidrio 500 ML, junto con el sostenimiento del empaque de vidrio de 1Litros y 1,5 Litros se busca asegurar dicho ingreso.

En el caso del Vidrio de 500 ML es recomendable un precio promocional, por debajo del precio de productos similares no retornables, para reforzar el concepto de “ahorro” y “asequibilidad”.

En el caso del empaque de vidrio de 1 Litro se recomienda un precio un 10% por debajo del competidor más relevante de la industria. Si bien, el competidor más relevante puede variar, es importante sustentar el precio bajo al ahorro generado por el empaque, manteniendo los atributos del producto. Adicionalmente, para B-Brands con precios muy por debajo de retornables no es conveniente librar guerra de precios ya que, para estos casos, se cuenta aún con otros productos de menor costo, como Crush, que funciona como un peldaño más antes de que el consumidor deja la empresa, o bien apalancando el rol de entrada a otros productos.

- **Asegurar la paridad de precio con el competidor más relevante para afianzar el rol de Entry y Frequency**

  En el caso del empaque de vidrio de 1,5 Litros y de 2 Litros se recomienda definir una paridad precio con el competidor más relevante. La paridad precio no se define sólo por empaque, sino también por tipo de producto. Recordemos que en este empaque se ofrece Coca-Cola y sabores (Light y Zero), Sprite, Sprite Zero, Fanta y Fanta Zero. Es entonces que la paridad estará definida también por el tipo de producto. Si bien el competidor más relevante puede variar por territorio, la relevancia es definida por el posicionamiento del producto en la mente del consumidor y por el share del competidor en ese territorio. De este modo se busca mantener competitividad y asegurar frecuencia de consumo. Es destacable que al asegurar el rol de Frequency dentro del portafolio, también aumenta la incidencia en las ventas de los otros productos del portafolio, generando un efecto adicional. Este efecto es tenido en cuenta en la cuantificación numérica del presente trabajo.

- **Afianzar la relación más conveniente de precio y cantidad para asegurar el rol de "Upsize"**

  Para asegurar precios competitivos resulta de utilidad establecer una relación conveniente de precio y cantidad que asegure al Shopper poder escalar hacia productos de mayor tamaño. En este caso, los empaques retornables vigentes es el de Ref Pet de 2,5 Litros, mientras que en el presente trabajo se sugirió la incorporación del Ref Pet de 3 Litros. En ambos empaques la relación precio y cantidad viene dada por la percepción de ahorro de un empaque mayor, por eso es clave que el empaque más alto de 3 litros mantenga una relación precio/litro más baja que el de 2,5 Litros.

- **Reducir las diferencias de precios entre el canal tradicional y el canal moderno**

  Para afianzar la estrategia de precios y también de manera de asegurar la rentabilidad al canal tradicional, como unos de los canales fundamentales en la estrategia de retornables, es importante reducir los gaps de precios que existen entre el canal moderno (hipermercados y supermercados) y el canal tradicional (almacenes y tiendas). Reducir las diferencias, implica asegurar un precio competitivo para el canal tradicional. Nótese que, en este caso, se hace referencia a precios para los canales y no para el Shopper. Por esto mismo el precio final para el canal, siempre es sugerido a través de promociones, comunicación con el canal y en las etiquetas de los productos.

- **Establecer reglas de precio para competir frente a ataques de precio de la competencia**

  Frente a posibles ataques de precio, es importante contestar desde retornables y no desde OW (one way o no retornables) para consolidar el rol de asequibilidad.

  También es importante siempre contestar desde la marca Coca-Cola para asegurar impacto y a través de estrategias comerciales que mantengan coherencia a través de todas las variables de marketing detalladles en el plan.

En base a lo expuesto, se proponen los siguientes precios referenciales para cada tipo de empaque.

En la Figura 29 se destacan los precios para cada empaque. El empaque de 500 mililitros con precio promocional, mientras que el empaque de vidrio de 1 litro

con precio 10% inferior respecto al competidor más relevante. Para los empaques de vidrio de 1,5 litros y Ref-Pet de 2 Litros, se asignan los precios en función de la paridad contra el competidor más relevante. Por último, dentro de los empaques que juegan un rol clave en el Upsize, se busca la relación más conveniente de precio y cantidad, siendo su precio por litro más bajo en el empaque de 3 litros.

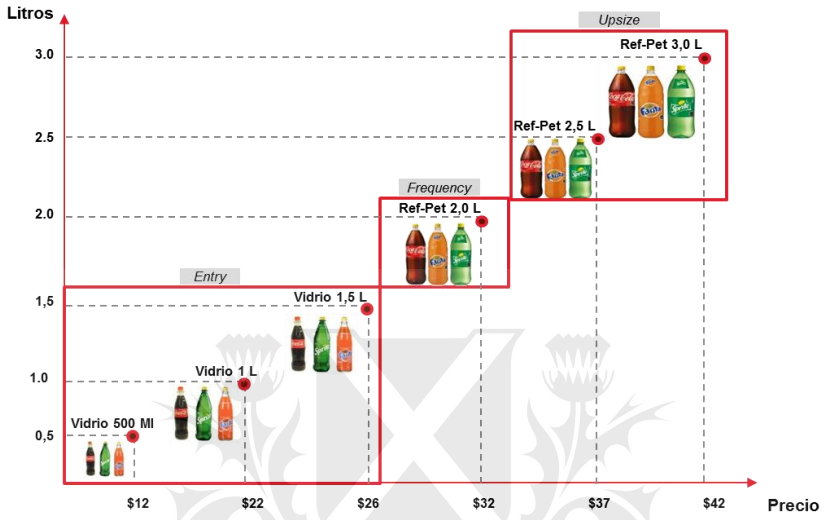


Figura 29 – Precio por empaques

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que estos precios, han sido calculado y luego aplicado un factor de distorsión, de manera de preservar la confidencialidad de precios propuestos en relación al precio por litro. Por otro lado, se debe tener en cuenta que los precios exhibidos en el canal y no para el canal. Es decir, es el precio de venta propuesto al Shopper.

3.2.4 Comunicación y Promoción

Para asegurar una coherencia en los mensajes, para todos los actores involucrados es clave generar un mensaje alineado entre todos ellos. Por esto es importante que la estrategia de comunicación esté alineada, unificada y no fragmentada, tal como propone Schultz, en su libro *Comunicaciones integradas de marketing*, 1993 (10)

Para esto se proponen las siguientes acciones:

- **Programas de capacitación y desarrollo para el Retail de manera de potenciar el profit story al canal**

  Implica afianzar a un almacenero que se vea motivado en seguir empujando retornables (push) no sólo por el volumen sino también por la rentabilidad por transacción. Hoy el almacenero, en el canal tradicional, valora mucho más el beneficio de la transacción que el volumen incremental por la rotación.

  De esta manera, esta iniciativa propone asegurar un programa de capacitación ayude al Retail a gestionar su negocio. Esto requiere también la generación de herramientas para el cumplimiento de precios a través de la premiación y el desarrollo de un programa que fomente el hábito de compra del Retail. Todas las comunicaciones asociadas al canal estarán con todas las iniciativas desarrollados en el apartado de Distribución y Canales de Venta.

- **Apalancar la estrategia de comunicación para el Shopper en lo intrínseco y en la emoción**

  Esta iniciativa implica diseñar asociar a las comunicaciones dos factores clave: lo intrínseco y lo extrínseco.

  Lo intrínseco está asociado al valor y al ahorro, resaltando los beneficios funcionales de la compra con empaques retornables: La asequibilidad, es decir el acceso a la marca a través un precio conveniente de entrada y al ahorro diario.

  Lo extrínseco está asociado al vínculo emocional con la marca y al placer de la ocasión. Implica asociarlo a la capacidad de compartir más felicidad con la familia todos los días y conectar con la consciencia ecológica y el concepto de compra inteligente.

  Mientras que las madres tradicionales son el target comunicacional apalancados en valores intrínsecos, las madres modernas conectan mejor con los factores extrínsecos. De todas formas esto no es excluyente, son sólo factores comunicacionales que generan mayor peso al momento de apalancar la comunicación para cada tipo de Shopper. La figura 30 muestra un esquema de comunicación apalancados en factores intrínsecos y extrínsecos.

Figura 30 – Factores Intrínsecos y extrínsecos. Fuente: TCCC 2015

Adicionalmente, para ambos tipos de Shopper es clave asociar e intensificar la comunicación asociada a la ocasión de consumo “Meals at home”, es decir comidas en casa. Destacando a Coca-Cola como un “ingrediente” necesario para disfrutar de la comida en familia, tal como se muestra en la figura 31.

Figura 31 – Mensaje Comunicacional. Fuente: TCCC 2015

Se busca generar una campaña de comunicación apalancada en poder mostrar que el valor intrínseco no cambia por el empaque y posicione a los envases como el vehículo que facilita el acceso a la marca. De esta manera se muestra por ejemplo que el vidrio mantiene el frio, sabor original, imagen icónica y ecológica) para permitir la racionalización o justificación de la compra.

Adicionalmente, es importante que resalte los cambios genuinos en el empaque y en la mecánica de compra y devolución: Nuevos tipos de

empaque; facilidad de transporte a través de envases más livianos y nuevas opciones prácticas para devolver los envases (tarjeta virtual).

- **Conectar al Shopper fuera y dentro del punto de venta con foco en la ocasión "Meals at home**"

  Para el desarrollo de una estrategia de comunicación es necesario distinguir qué acciones de comunicación tendrán mayor impacto en cada tipo de Shopper (Madres tradicionales y Madres Modernas).

  Para esto se debe tener en cuenta el tipo de navegación en el canal tradicional (almacenes y tiendas) y canal moderno (supermercados e hipermercados); sus principales puntos de influencia tales como publicidad o la comunicación boca en boca.

  Las madres tradicionales, la estrategia de comunicación estará apalancada en el canal tradicional, en donde hay una mayor relevancia de retornables y en los hipermercados. En el primero la navegación es más dinámica, esto es con mayor relevancia de retornables, mientras que en el hipermercado la navegación es de reabastecimiento o de exploración y descubrimiento de nuevas oportunidades. En cuanto a los puntos de influencia los más relevantes son la publicidad, el boca a boca y la presencia de fuentes expertas o referentes en el punto de venta.

  En cuanto a las madres modernas, la estrategia de comunicación implica distinguirse en el canal tradicional y en el canal supermercados en donde se la navegación es de dos tipos: la compra de reposición (comidas rápidas) y la compra de reaprendizaje con debida diligencia, que busca compras inteligentes. En cuanto a los puntos de influencia los más relevantes se encuentran lo digital, el boca a boca y también la presencia de fuentes expertas o referentes en el punto de venta. La figura 32 ilustra las diferentes fuentes de información y puntos de influencia de cada tipo de comprador.

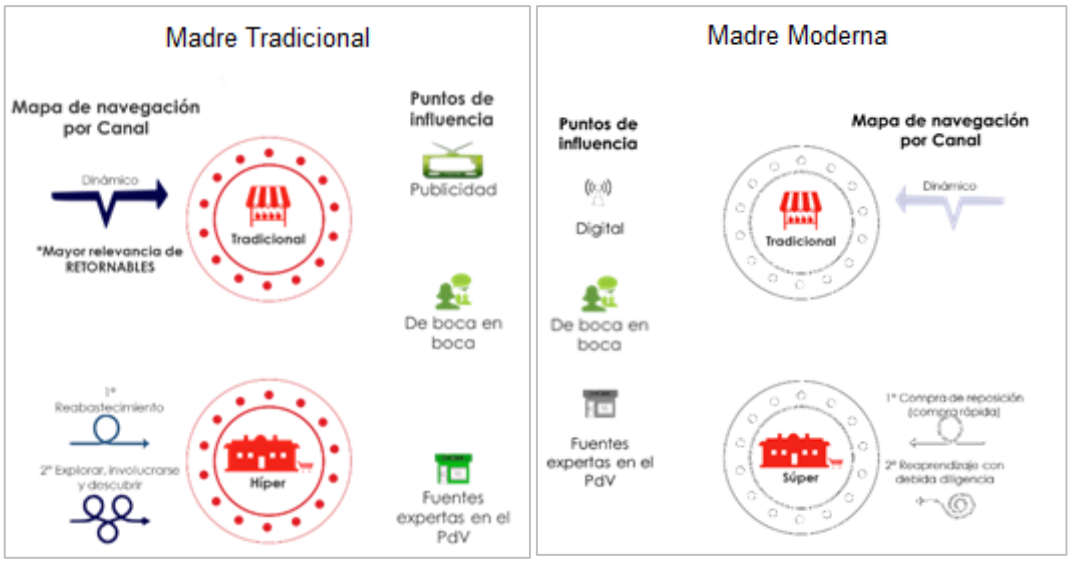


Figura 32 – Madre Tradicional y Madre Moderna. Comportamiento

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta esto, es necesario determinar qué zonas de prioridad o puntos de compromiso deberán ser activados y en base al retrato del Shopper, determinar cuál es el rol para cada zona / punto de contacto que deberán activarse con promociones, material POP, racks, punteras, heladeras, etc, de manera de potenciar la rutina de compra con foco en las comidas diarias.

Para esto es clave distinguir dos momentos claves del Shopper, asociados a las comidas en casa: *comidas planificadas y comidas para salir del apuro*. Cada una de ellas afecta la navegación en el canal.

A su vez es necesario desarrollar una comunicación segmentada para las *zonas de transición, impulso y destino*, dentro del punto de venta.

1. **Comunicación en el Canal moderno (Supermercados e Hipermercados)**

Figura 33 – Recorrido de compras para salir del apuro y planificadas

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa

En el canal moderno, se presentan dos navegaciones diferentes según el tipo de compra, tal como se muestra en la figura 33. Para las comidas para salir del apuro, el recorrido se centra en segmentos específicos del canal con foco en las zonas tales como Rotisería, Fiambrería y Panadería. En este caso será necesario activar estas zonas con foco en el impulso. Por otro lado, las comidas preparadas exigen la activación en toda la tienda.

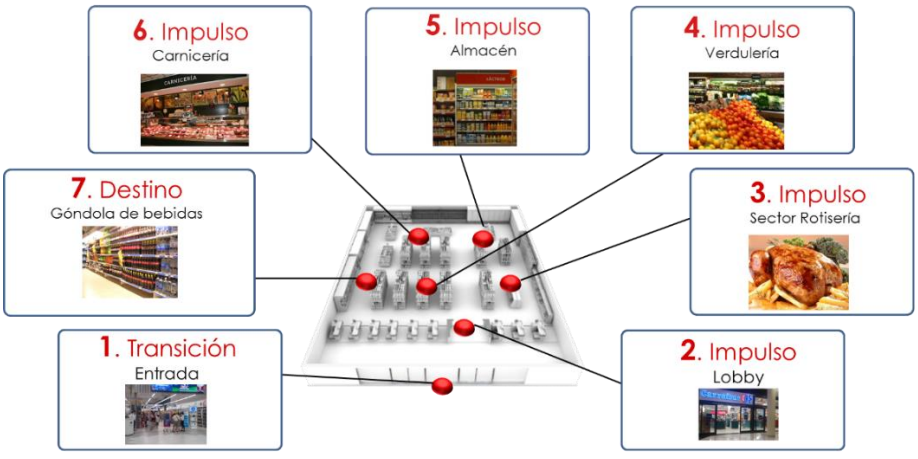


Figura 34 – Zonas de transición, Impulso y Destino. Canal Moderno

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa

a) Transición: Generar conocimiento y sembrar la idea de que Coca-Cola va bien con las comidas. Se trabajan en los puntos de contacto: vinilos, alarmas, carritos y tótems. Se busca conectarse emocionalmente con el Shopper y darle inspiración. El punto de contacto comienza desde el exterior de la tienda y se extiende al lobby de acceso.

b) Impulso: Busca afianzar la idea de que Coca-Cola va bien con las comidas. Es clave trabajar en las zonas de Lobby, Rotisería, Carnicería, Almacén y Verdulería.

En el lobby se busca fomentar el impulso e instalar la idea de compra de empaques retornables. En rotisería se busca crear conveniencia y apelar al antojo, ofreciendo soluciones a la falta de tiempo para explorar la tienda. Es clave la presencia de heladeras para contar con productos fríos y listo para el consumo. En carnicería, almacén y verdulería, se requiere una activación a través de racks y punteras

c) Destino: Se busca crear valor en la mente del Shopper. Se instalan góndolas, cenefas y stoppers con alusión a las comidas conectando los valores intrínsecos y extrínsecos.

Figura 35 – Activaciones para zonas de Zonas de transición, Impulso y Destino. Canal Moderno. Fuente: Elaboración propia

En cada una de las zonas mencionadas, es importante asociar el empaque retornable al factor ecológico y de concientización del cuidado del medio ambiente, con displays sustentables, por ejemplo, realizados con madera o de materiales reciclables.

También es importante combinarlos con activaciones temáticas vinculadas a las comidas para conectar con el Shopper.

2. Comunicación en el canal tradicional

Dentro del canal tradicional se busca interactuar con el Shopper en las adyacencias clave. Recordemos que, en este canal, también existen dos tipos de recorridos:

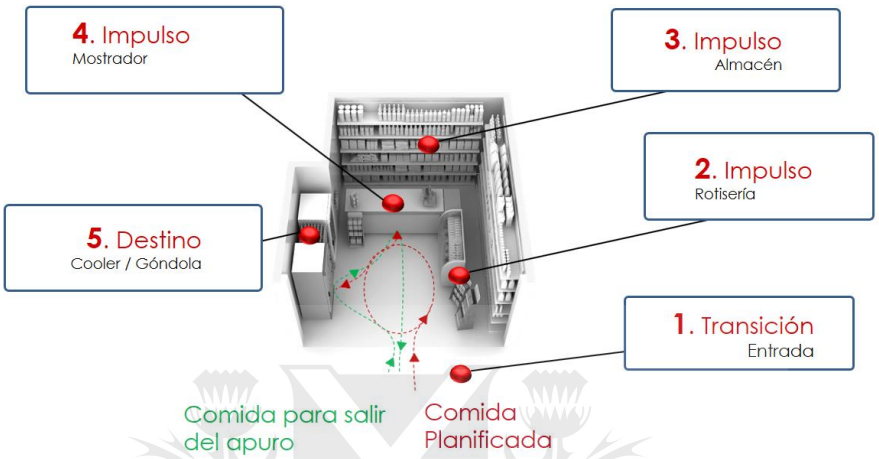


Figura 36 – Zonas de transición, Impulso y Destino. Canal Tradicional

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa

a) Transición: Para generar conocimiento y sembrar la idea de Coca-Cola y las comidas se conectan bien, es importante desplegar material POP (Posters y Carteles de pie similares al menú del día) de manera de generar un vínculo con el Shopper.
b) Impulso: Para las zonas de impulso se sugiere la instalación de racks, material visual con alusión a comidas para apelar al apetito y ayuden a generar soluciones simples para salir del apuro. También en importante aprovechar la interacción del shoppper con el almacenero en el mostrador para incentivar la compra por impulso y utilizar material promocional y displays para el mostrador.
c) Destino: Es importante la disponibilidad de equipos de frio y de góndolas bien ejecutadas, con un ordenamiento que favorezca la compra.

- **Conexión con el Shopper en sus principales puntos de influencias en medios y digital**

  La conexión se establece para TV/Radio: Bajo esta iniciativa se realizará una estrategia de Medios, con foco en lo intrínseco para comunicar el valor del empaque retornable. Recordemos que en TV tiene más impacto para las madres tradicionales, con lo cual resulta de gran importancia apalancar la comunicación de retornables y Coca-Cola en la mesa como símbolo de progreso y logro y cómo los envases retornables permiten tener este símbolo sin exceder el presupuesto.

  También se estable en lo Digital: Se busca tener un mayor impacto para las madres modernas, y por eso es clave asociar la comunicación del empaque retornable a la sensación de compra inteligente y sobre la elección de ayudar al medio ambiente.

  Manteniendo el foco en las comidas es importante desarrollar campañas Comunicaciones que favorezcan la interacción con la marca.

  - Recetas on-line en función de los ingredientes que hayan comprando en compras online.
  - Interacciones en las cuales los usuarios comparten una foto familiar comiendo juntos en casa y participant de sorteos.

- **Desarrollo de promociones no basadas en la dinámica de las tapas, sinó en los envases**

  Esta iniciativa consiste en promociones asociadas a los envases. A través de promociones, el consumidor obtiene envases de regalo (o créditos para sus envases) de manera fomentar la utilización del empaque sin la necesidad de realizar un depósito inicial para poder iniciar el ciclo de compra y devolución

3.2.5 Distribución y Canales de Venta

En este apartado se presentan diferentes iniciativas que intentan impulsar el desarrollo de retornables y asegurar disponibilidad de productos al canal, a un precio asequible, junto con una experiencia de compra ágil.

A continuación, se detallan algunas iniciativas:

- **Disponibilidad de Envases**

  Busca asegurar una inversión constante para mantener un parque de envases que facilite la operación y fomente la intención de compra. Esto implica no sólo no invertir en parque de envases sino también realizar alianza con empresas proveedoras de manera de asegurar la disponibilidad. Actualmente, para muchos embotelladores existen faltantes de envases, principalmente de vidrio. La disponibilidad de envases facilita también la organización del trabajo en las plantas, ya que permiten producir con mayor holgura frente a un parque más amplio. También es fundamental fomentar el retorno del parque de envases.

- **Reorientación del sistema de producción para soportar un mayor peso de retornables en la ecuación**

  Actualmente, la producción de retornables requiere gestionar el sistema productivo para ganar mayor capacidad en las líneas de producción de vidrio y Ref-Pet. Esto implica asegurar un nivel de dotación que permita operar, adaptar los procesos para afianzar la mecánica del retornable, y contar con mayores espacios de almacenamiento. Esta iniciativa implica desarrollar planes de producción alineados al mayor nivel de demanda buscado para retornables. Requiere el desarrollo de un S&OP más riguroso y efectivo, alineado a la planificación de la demanda y la capacidad de producción.

- **Mostrar el valor agregado de la rentabilidad para el almacenero y del canal**

  Para que retornables traccione es muy importante asegurar que el almacenero tome conciencia del valor agregado que tiene retornables en sus ventas. Con esta iniciativa se intenta mostrar que el valor agregado no está sólo en el margen unitario de venta, sino en la incidencia para la compra de otros

productos del portafolio. El retornable genera mayor nivel de incidencia en la compra de gaseosas.

- **Asegurar presencia de los empaques retornables en todos los puntos de venta**

  Implica no sólo agilizar el proceso de entrega y fleteo de manera de estar en el punto de venta en el momento adecuado, sino también generar planes de cobertura por territorio de manera de asegurar la disponibilidad.

- **Mejorar la ejecución y exhibición de los retornables en los puntos de ventas**

  Implica asegurar tres factores clave. Por un lado, la posición de los productos en la tienda en base a la arquitectura OBPPC. Por otro lado, requiere trabajar a través de programas de gestión de stocks, que permitan gestionar el nivel de inventarios en función de la demanda, maximizar el retorno de la inversión, y contar con productos fríos y listo para el consumo. Por último, es importante definir estándars de exhibición a través de políticas de rotación de productos, criterios de visibilidad de productos e imagen de los empaques (limpios y sin daños).

  A su vez se requiere tener en cuenta las mejores prácticas de activación del punto de venta en función de la estrategia de comunicación desarrollada anteriormente.

  Consiste en asegurar la ejecución en el punto de venta, de manera integrada con el material promocional de cada zona de transición, impulso y destino. La ejecución deberá estar asociada a las ocasiones clave y alineada al calendario de marketing y promociones.

  Asociado a la ejecución, un factor fundamental es asegurar la disponibilidad de equipos frio (CDE-Cold Drinks Equipments). La disponibilidad de equipos de frío es clave para asegurar las ventas de retornables. Implica aumentar el nivel de cobertura actual de manera de poder hacer foco en las ocasiones de compra clave del Shopper.

- **Sembrado de envases al hogar y Educación de cuidado del empaque**

  El sembrado de envases consiste otorgar a los consumidores envases gratis de manera que puedan comenzar con el ciclo de compra, sin tener que pagar

el envase. Estas acciones tendrán mayor impacto en aquellas regiones en las cuales el factor económico tiene mayor impacto.

3.2.6 Priorización de Iniciativas

Las iniciativas generadas en el apartado anterior buscan potenciar el desarrollo de retornables para Coca-Cola Argentina. A fin de establecer un criterio claro para la construcción del plan, se ha realizado una selección de las más relevantes en función de tres criterios: 1. Impacto, es decir su grado de contribución al desarrollo la retornabilidad; 2. Facilidad, es decir el Costo asociado para poder implementarla y 3. Velocidad, que incluye la rapidez de su implementación.

Cada uno de estos criterios, ha sido ponderado en función de su importancia, utilizando la metodología AHP (Analytic Hierarchy Process). El AHP es una metodología que se utiliza para priorizar entre opciones de una manera cuantitativa. De este modo, las iniciativas pueden ordenarse por su relevancia. En el anexo puede encontrarse su forma de cálculo.

Las iniciativas seleccionadas para cada una de las variables del mix de marketing, se muestran en la figura 37.

Plan Operativo: Iniciativas en base al mix de marketing

Mix	Id	Iniciativas	Impacto	Facilidad (Costo)	Velocidad	Valor
Producto	1	Ampliar el portafolio y asegurar el rol de cada empaque	4	3	3	3,32
	2	Rediseñar el empaque Retornable	3	3	2	2,53
	3	Facilitar el proceso de compra y devolución: Innovación en tecnología	4	1	1	1,97
	4	Facilitar el proceso de compra y devolución: Diseño de un cajón que permita flexibilidad (Mix Case)	2	3	3	2,68
	5	Facilitar el proceso de compra y devolución: Diseñar un cajón para almacenar vacíos	1	3	4	2,83
	6	Facilitar el proceso de compra y devolución: Deposito Virtual de Envases y Tarjeta de Retornables	5	2	3	3,44
Precio	7	El precio más bajo de la industria de NARTD en relación a los productos no retornables de todo el portafolio y política de precios coherente con el rol	5	1	3	3,24
	8	Garantizar precios asequibles, a través de precios dentro del rol "Entry"	5	4	5	4,80
	9	Asegurar la paridad de precio con el competidor más relevante para afianzar el rol de Entry y Frequency	5	4	5	4,80
	10	Afianzar la relación más conveniente de precio y cantidad para asegurar el rol de "Upsize"	3	3	3	3,00
	11	Reducir las diferencias de precios entre el canal tradicional y el canal moderno	3	4	5	4,15
	12	Establecer reglas de precio para competir frente a ataques de precio de la competencia	3	3	3	3,00
Comunicación y Promoción	13	Programas de capacitación y desarrollo para el retail de manera de potenciar el profit story al canal	3	4	4	3,68
	14	Apalancar la estrategia de comunicación para el shopper en lo intrínseco y en la emoción	3	3	4	3,47
	15	Conectar al shopper fuera y dentro del punto de venta con foco en la ocasión "Meals at home"	5	3	3	3,64
	16	Conexión con el Shopper en sus principales puntos de influencias en medios y digital	5	3	4	4,12
	17	Desarrollo de promociones no basadas en la dinámica de las tapas, sino en los envases	1	4	4	3,03
	18	Desarrollo de un programa de lealtad para el consumidor	1	3	3	2,36
Distribución y Canales de Venta	19	Asegurar Disponibilidad de Envases	3	3	2	2,53
	20	Reorientación del sistema de producción para soportar un mayor peso de retornables	4	1	1	1,97
	21	Mostrar el valor agregado de la rentabilidad para el almacenero y del canal	3	3	4	3,47
	22	Asegurar presencia de los empaques retornables en todos los puntos de venta	4	1	5	3,86
	23	Mejorar la ejecución y exhibición de los retornables en los puntos de ventas	5	3	5	4,59
	24	Sembrado de envases al hogar y Educación de cuidado del empaque	2	3	2	2,20

Figura 37 – Iniciativas seleccionadas en base al mix de marketing. Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, las iniciativas seleccionadas se muestran en color rojo, y son aquellas que serán incorporadas al plan operativo con foco en el 2018. A

continuación, se presenta una estimación de la inversión asociada a su desarrollo y su impacto económico para el negocio.

4. Impacto Económico, Recursos y Seguimiento del Plan

4.1 Estimación económica del impacto real de Retornables

Para la estimación económica del impacto real de retornables para el negocio se presenta un modelo de evaluación que integra por un lado proyecciones volumétricas y por otro las proyecciones económicas.

La estimación de la conveniencia y el valor real de retornables para Coca-Cola Argentina surge de la comparación entre la situación actual del negocio (2017) y las proyecciones para el 2018. A través de esta diferencia, se proyecta el crecimiento incremental obtenido.

Cabe destacar que para el cálculo es necesario determinar la relación existente entre The Coca-Cola Company (TCCC) y los embotelladores.

Actualmente existen tres esquemas de distribución de ganancias entre ambos. El primero es llamado “Precio Fijo por el Concentrado” en donde el embotellador paga a The Coca-Cola Company (TCCC) un precio fijo por el concentrado recibido, independientemente del precio de venta definido. El segundo es llamado “modelo de incidencia” en donde el embotellador paga a Coca-Cola company un porcentaje sobre la facturación. El tercero es el llamado “modelo 50-50” en donde se dividen por partes iguales los resultados finales obtenidos.

Cabe destacar que para la realización del presente modelo se tomó como esquema de distribución el modelo de incidencia, en donde los embotelladores pagan un porcentaje de la facturación final.

Es importante destacar que el modelo representado incluye un factor de distorsión a fin de resguardar la información de la empresa. De todas formas, los números representados mantienen la representatividad y la invarianza que permiten obtener conclusiones adecuadas.

Para el entendimiento del modelo y el flujo de fondos proyectados se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Las proyecciones se muestran en Millones de Pesos Argentinos y son obtenidos a partir de la estimación de la demanda de retornables por embotellador.
- El cálculo de la demanda por embotellador está realizado en cajas físicas. Una caja física representa la unidad de venta al canal (llamado bulto o empaque secundario). Cada caja física incluye a su vez una cantidad de empaques primarios, que son los destinados al consumidor final.
- Para facilitar los cálculos, se realizaron todas las conversiones a litros totales.
- Para cada empaque se tomó el precio por litro definido en el presente trabajo, según la estrategia de precios definida para cada empaque.
- El total de ventas proyectadas incluye todos los canales (Canal Tradicional y Canal Moderno)
- Dentro de la estimación del margen de venta para el canal, ya se incluyeron políticas de descuento habituales del negocio.
- La estimación de la demanda se realiza por cada uno de los productos de retornables del portafolio, aperturados por tipo de empaque y sabor.
- Para facilitar la comparativa 2018 vs 2017, se eliminó un posible efecto de la inflación 2018.
- Se realizó una proyección a partir de un crecimiento estimado para cada mes a lo largo del 2018 para cada uno de los productos del portafolio de retornables. Para el 2018 se incluyen las proyecciones de venta de los nuevos empaques y sabores que se incluyen en el portafolio.
- Para el cálculo de las regalías del modelo de incidencia, se consideró un fee del 50% de las ventas brutas. Éste es el porcentaje que ingresa a Coca-Cola.

Para la modelización económica se construyó un diagrama de influencias para representar las principales variables que afectan a los resultados del negocio en el desarrollo de retornables. La figura 38 describe las interrelaciones entre las variables analizadas. Los óvalos de color verde representan las incertidumbres clave y son los inputs del modelo, mientras que los óvalos amarillos representan campos calculados obtenidos a partir de fórmulas entre los inputs del modelo. Los rectángulos amarillos representan las decisiones.

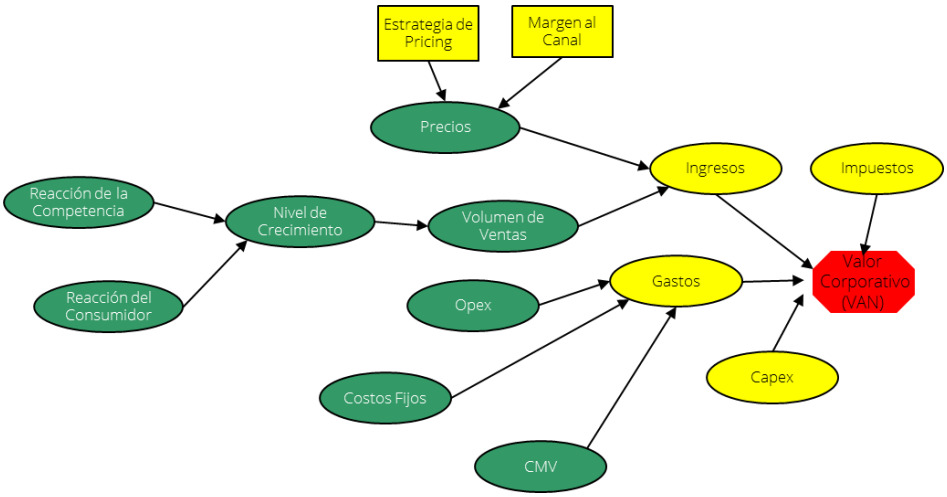


Figura 38 – Diagrama de Influencia. Retornables Argentina

Fuente: Elaboración propia

Entre las principales incertidumbres se presentan:

- **Precios**: Representa el nivel de precios al canal, que es afectado por la inflación interanual, la estrategia de pricing y el margen al canal.
- **Reacción de la competencia**: Representa el grado de intensidad competitiva en retornables y en las B-Brands.
- **Reacción del consumidor**: Representa el nivel de aceptación del consumidor (shoppers y Consumer) ante las iniciativas definidas en el presenta trabajo.
- **Nivel de Crecimiento**: Representa el porcentaje de crecimiento incremental obtenido por el proyecto. Se calcula para cada empaque y producto, por año. Es influenciando por la reacción del consumidor y por la reacción de la competencia.
- **Volumen de Ventas**: Representa el volumen de ventas en litros, por año, por empaque y producto.
- **Opex:** Representa los gastos operativos de retornables.
- **Costos Fijos**: Representa los costos fijos asignados a retornables.
- **Costo de las mercaderías vendidas (CMV):** Representa el porcentaje de costos de cada empaque y producto, por año. Incluye principalmente el costo de ingredientes, packaging, distribución y ventas.

Para el cálculo de los resultados, se construyó un Flujo de Fondos del proyecto. Como inversión inicial se mapearon todas las iniciativas seleccionadas en el presente trabajo. La figura 39 muestra la valorización de cada una de ellas. Dado que las inversiones se dividen diferentes entre The Coca-Cola Company y los embotelladores, para cada una de ellas se estimó un porcentaje aplicable a la primera. De esto modo el nivel de inversión inicial considerado para el análisis es de $78 (millones de pesos).

KO- Retornables
Inversión Inicial

Inversión Inicial total (Millones de $)	
Inversión Inicial para el desarrollo de Retornables | Argentina	$ 78

Descripción	Monto
Ampliar el portafolio y asegurar el rol de cada empaque	$ 14,0
Facilitar el proceso de compra y devolución: Deposito Virtual de Envases y Tarjeta de Retornables	$ 8,5
Garantizar precios asequibles, a través de precios dentro del rol "Entry"	$ 4,9
Asegurar la paridad de precio con el competidor más relevante para afianzar el rol de Entry y Frequency	$ 4,8
Reducir las diferencias de precios entre el canal tradicional y el canal moderno	$ 4,0
Programas de capacitación y desarrollo para el retail de manera de potenciar el profit story al canal	$ 4,5
Apalancar la estrategia de comunicación para el shopper en lo intrínseco y en la emoción	$ 5,0
Conectar al shopper fuera y dentro del punto de venta con foco en la ocasión "Meals at home"	$ 6,0
Conexión con el Shopper en sus principales puntos de influencias en medios y digital	$ 7,0
Mostrar el valor agregado de la rentabilidad para el almacenero y del canal	$ 5,0
Asegurar presencia de los empaques retornables en todos los puntos de venta	$ 7,0
Mejorar la ejecución y exhibición de los retornables en los puntos de ventas	$ 7,0

Figura 39 – Estimación de Inversión Inicial

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa

Para la estimación de la inversión se consideraron dos fuentes. Por un lado, a partir de las 12 entrevistas realizadas mencionadas anteriormente y por otro, a partir de inversiones históricas similares ya realizadas por la empresa. Las iniciativas de producto se estimaron principalmente con las áreas de Shopper marketing, planning y RTM y referentes de embotelladores. Las de precio principalmente con las áreas de OBPPC y Revenue Growth Management. Las de comunicación, con Shopper Marketing y Customer Development, mientas que las de distribución y canales de venta con las áreas de Cadena de Suministro, Logística y Producción. La estimación de cada iniciativa incluye diseño e implementación. Las inversiones serán fondeadas durante el 2018.

Los ingresos totales proyectados pueden observarse en la figura 40. Los valores están representados en millones de pesos argentinos. Cabe destacar que estos valores fueron obtenidos en base a las proyecciones realizadas, a partir de un escenario base.

Trimestre	Porcentaje	Ingresos Millones de $
Enero	9%	$ 648,0
Febrero	8%	$ 596,5
Marzo	8%	$ 616,4
Abril	8%	$ 559,6
Mayo	6%	$ 459,4
Junio	7%	$ 519,3
Julio	9%	$ 632,6
Agosto	8%	$ 613,6
Septiembre	8%	$ 614,6
Octubre	9%	$ 656,2
Noviembre	9%	$ 638,0
Diciembre	11%	$ 831,8
		$ 7.385,9

Figura 40 – Flujo de Fondos proyectados 2018 (Millones de pesos)

Fuente: Elaboración propia

Para su cálculo mensual se estimó una estacionalidad. Estas estacionalidades fueron estimadas en base a la oscilación histórica de las ventas de la empresa y sirvieron de base para la estimación del flujo de fondos.

El flujo de fondos representado están aperturados de forma mensual para el 2018. A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de las proyecciones realizadas.

Universidad de San Andrés

Cash Flow | Coca-Cola Company | Retornables
Período: 2018
Valores expresados en Millones de Pesos

	2.018											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1 Ventas brutas	648	597	616	560	459	519	633	614	615	656	638	832
2 Deducciones	19	18	18	17	14	16	19	18	18	20	19	25
3 Ventas netas (Pesos)	629	579	598	543	446	504	614	595	596	636	619	807
4 Coste de mercancías vendidas	315	290	300	272	224	253	308	299	299	319	311	405
5 **Beneficio bruto**	**313**	**288**	**298**	**270**	**222**	**251**	**306**	**296**	**297**	**317**	**308**	**402**
6 % Beneficio bruto/ventas netas	49,8%	49,8%	49,8%	49,8%	49,8%	49,8%	49,8%	49,8%	49,8%	49,8%	49,8%	49,8%
7 Costos Fijos	52	48	49	45	37	42	51	49	49	52	51	67
8 Gastos de Publicidad (Media & Non Media)	45	42	43	39	32	36	44	43	43	46	45	58
9 Costes generales y de administración (Overhead)	31	29	30	27	22	25	31	30	30	32	31	40
10 Gastos operativos (OPEX)	39	36	37	34	28	31	38	37	37	39	38	50
11 Otros Gastos												
12 Erosión												
13 Total Gastos	167	154	159	145	119	134	164	159	159	170	165	215
14 - Amortizaciones												
15 **Beneficio antes de intereses e impuestos**	**146**	**134**	**138**	**126**	**103**	**117**	**142**	**138**	**138**	**147**	**143**	**187**
16 Impuestos Ganancias (35%)	51	47	48	44	36	41	50	48	48	52	50	65
17 Impuestos a los Ingresos Brutos (1,2%)	8	7	7	7	5	6	7	7	7	8	7	10
18 Contribuciones y Tasas	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4
19 Ahorro Impuestos Gcias (17% de IBB)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
20 + Amortizaciones												
21 Otras Deducc. impuestos												
22 **Beneficio neto 2018**	**85**	**78**	**81**	**74**	**60**	**68**	**83**	**81**	**81**	**86**	**84**	**109**

Flujo de Fondos - KO (TCCC)	2.018											
Inversión Inicial	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
-78	85	78	81	74	60	68	83	81	81	86	84	109
-78	84	76	77	69	56	62	75	71	46	41	33	43

Figura 41 – Flujo de Fondos proyectados 2018

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la figura 41 el flujo de fondos libres mensual es positivo. Las estimaciones están realizadas en forma determinística en base al mejor estimado. La fila inferior del último cuadro, representa el valor descotado a una tasa de actualización del capital del 20,3%.

De esta manera se obtiene un valor actual neto del proyecto de $ 269 (millones de pesos) para el 2018. Cabe recordar que este valor está calculado sólo para Coca-Cola Company y no para los embotelladores.

La figura 42 muestra los flujos de fondos del 2017. Esto arrojan un valor actual neto de $ 237 (millones de pesos)

2.018											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
60	55	54	49	39	45	56	57	56	60	57	76
59	53	51	46	36	41	51	50	32	29	22	30

Figura 42 – Flujo de Fondos 2017 (Millones de pesos)

Fuente: Elaboración propia

La figura 43 muestra una comparativa de los flujos de fondos proyectas al 2018 vs el 2017. Como puede observarse, se observa un crecimiento mensual. La fluctuación en las ventas proyectadas para el 2018 sigue una estacionalidad y se muestra superior al 2017.

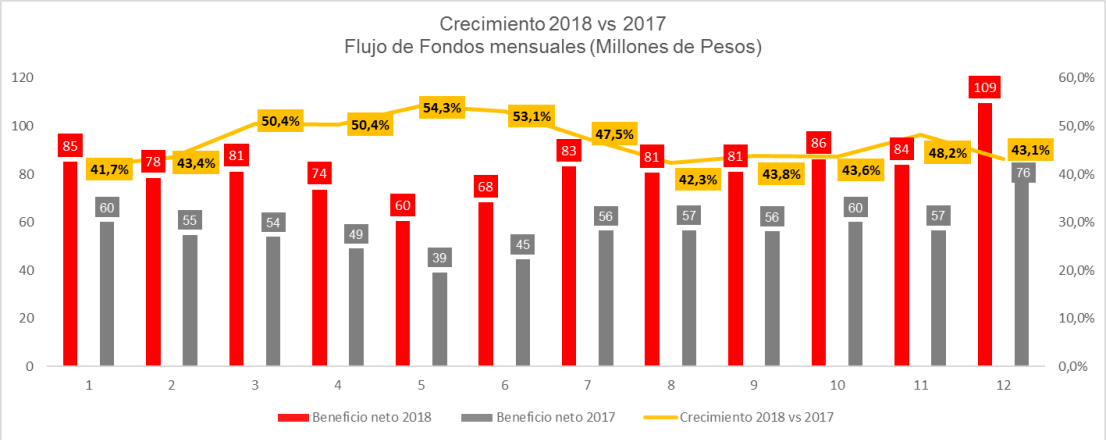


Figura 43 – Crecimiento 2018 vs 2017 (Millones de pesos)
Fuente: Elaboración propia

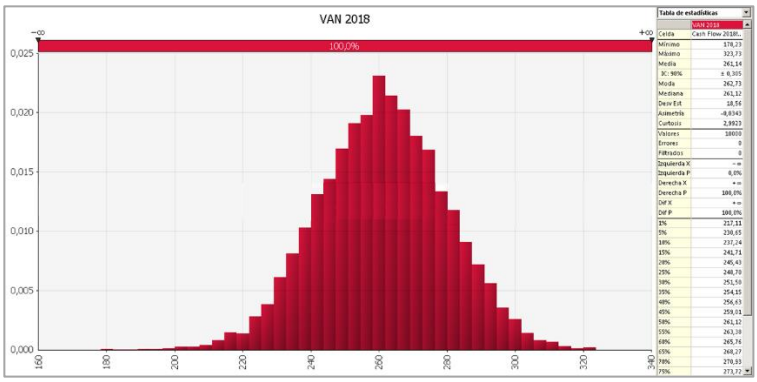
Si comparamos el nivel total de ventas en el 2017 y las ganancias, se observa que la venta bruta fue de $5.084 (millones de pesos), mientras que la ganancia neta fue $644 (millones de pesos).

Para el 2018, la venta esperada es de $7.386 (millones de pesos), mientras que la ganancia neta esperada es de $972 (millones de pesos), siendo ésta última $328 (millones de pesos) superior al 2017. Es decir que hay un valor añadido de $328 (millones de pesos) con una inversión de $78 (millones de pesos). Esto se debe principalmente al realizar inversiones con foco y de manera alineada entre el sistema Coca-Cola, para evitar que los esfuerzos no se diluyan.

Adicionalmente, se realizó una simulación probabilística para determinar el valor económico de la retornabilidad.

Para realizar las estimaciones se utilizó la técnica de simulación de Montecarlo y utilizando el software @Risk. Se realizaron 10.000 simulaciones. Los resultados completos de la simulación y los supuestos del modelo, pueden encontrarse detallados en los anexos.

La figura 44 representa los resultados comparativos del modelo, incorporando la incertidumbre. Como puede observarse, la curva de color rojo representa el VAN del proyecto y su probabilidad. El eje horizontal representa el valor del VAN (en millones de pesos), mientras que en eje vertical se representa la probabilidad.



Nombre	VAN 2018
Mínimo	178
Máximo	324
Media	261
10% porc	237
50% porc	261
90% porc	285

Figura 44 – VAN proyectado 2018 (Millones de pesos). Estadísticas

Fuente: Modelo de Simulación @Risk

El VAN del Proyecto representó una media de $261 (millones de pesos), mientras que en el 2017 resultó de $237 (millones de pesos). Sin embargo, la probabilidad de superar este último valor es de un 90% en el caso de realizar el proyecto. Estas probabilidades son obtenidas del modelo de simulación realizado, que muestra una curva estadística del VAN con sus percentiles de probabilidad. En este caso, en dicha curva, la probabilidad acumulada de que el valor esté por encima del valor del 2017 ($237 millones de pesos) es del 90%. También puede inferirse que existe un 10% de probabilidades de no superar el valor del 2017. La ventaja del modelo es que permite comprender de una manera más clara la conveniencia del proyecto, entendiendo el riesgo.

Por otro lado, respecto al VAN del 2018 calculado en base a un mejor estimado que arrojaba un valor de $269 (millones de pesos), y tal como se observa en la figura 45 existe un 33,6% de probabilidad de que el VAN resultante termine por encima de ese valor. Esta probabilidad es obtenida a partir del modelo construido. Indica que aún existe un 33,6% de probabilidades de superar el valor proyectado inicial para el 2018. Para más detalles, en los anexos se detalla el modelo utilizado, sus supuestos y el reporte obtenido con los datos de la simulación realizada.

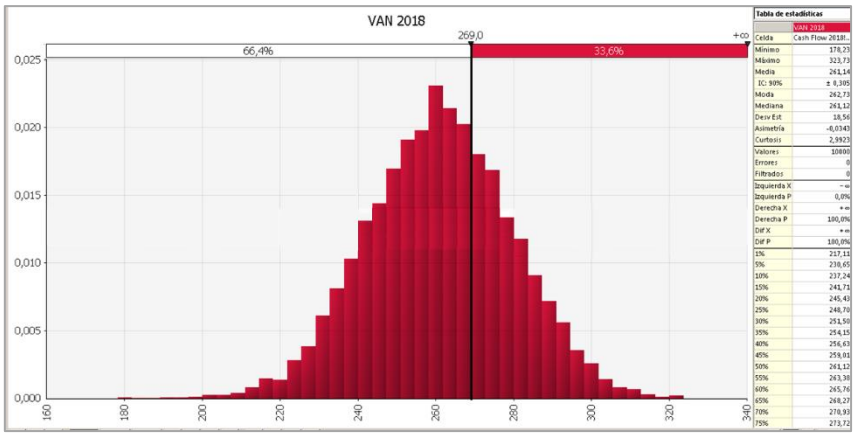


Figura 45 – Probabilidad de VAN proyectado 2018 (Millones de pesos). Probabilidades. Fuente: Modelo de Simulación @Risk

Sin dudas, la inclusión y el desarrollo de productos retornables potencia al portafolio y permite capturar un valor agregado adicional que hoy no se captura. A través de las sinergias conjuntas entre todo el sistema se lograr no sólo un portafolio balanceado, sino también una estrategia que permite competir contra el avance de las B-Brands y posicionarse en un contexto de mercado cada vez más turbulento, complejo e incierto.

Los resultados del modelo realizado permiten inferir el valor agregado del desarrollo de la retornabilidad para Coca-Cola argentina.

4.2 Plan de Implementación

A continuación, se presentan las principales iniciativas desarrolladas en el presente trabajo de manera calendarizada a lo largo del tiempo.

Como puede observarse en la figura 46, las iniciativas están agrupadas en función al modelo operativo desarrollado. Se muestra la calendarización para el 2018. Las iniciativas de producto son diseñadas e implementadas entre enero y mayo y buscan por un lado ampliar el portafolio de sabores y asegurar el rol de cada empaque y por otro facilitar la mecánica de compra, a través del centro virtual de envases. La estrategia de pricing es dinámica y se sostiene a lo largo del tiempo.

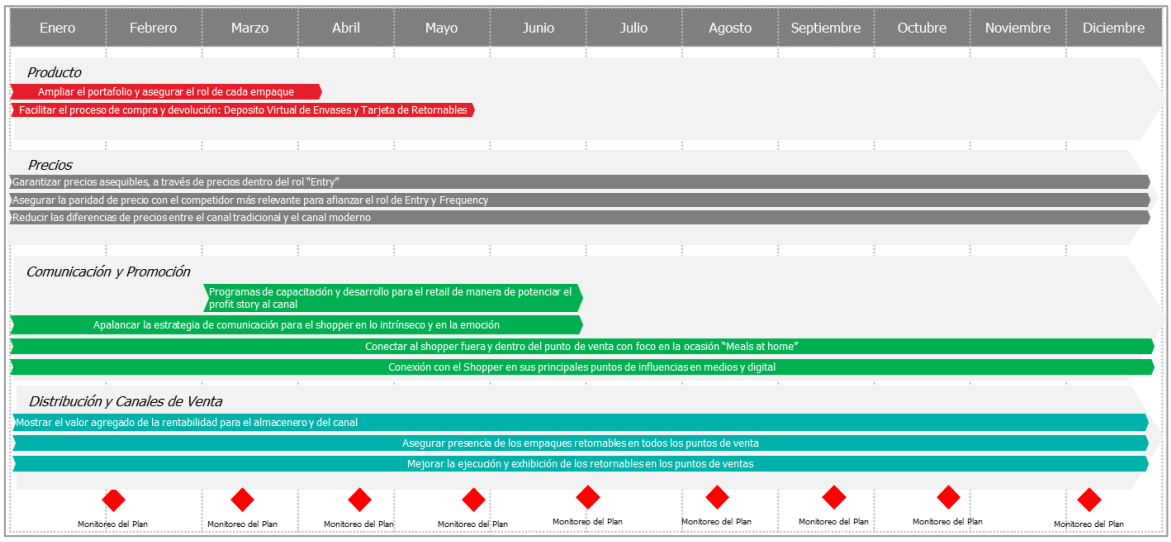


Figura 46 – Plan de acción 2018

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la comunicación, los programas de capacitación y desarrollo para el Retail se extienden de marzo a junio. Esta iniciativa funciona como un complemento al plan habitual de medios de la empresa. Dentro de las comunicaciones, cabe destacar el impacto de la publicidad. Por eso mismo, a la inversión habitual de la empresa se le suma en la inversión un adicional para otorgar mayor potencia e impacto: por un lado, a través de la iniciativa de apalancar la estrategia de comunicación para el Shopper en lo intrínseco y en la emoción y por otro, a través de la conexión fuera y dentro del punto de venta con foco en la ocasión “meals at home”, junto con la conexión con el Shopper en sus principales puntos de influencias en medios y digital. Estas dos últimas iniciativas se implementan a lo largo del año.

En cuanto a la distribución y Canales de Venta, las tres iniciativas descriptas se mantienen durante todo el año: Por un lado, se busca mostrar el valor agregado de la rentabilidad para el almacenero y del canal, por otro, asegurar la presencia de empaques retornables en el punto de venta, que implica la optimización de la logística de venta (Road To Market). También se busca reforzar la ejecución en el punto de venta, que es vital para asegurar el consumo.

Para el seguimiento de la implementación del presenta plan será necesario el desarrollo de algunos factores clave de éxito

1. **Sponsorship**: Definir sponsors de lado de la empresa y los embotelladores es clave para asegurar la adopción de los cambios. Los mismos serán los responsables de impulsar las iniciativas y asegurar que éstas tengan los avales y la gestión necesaria para lograr efectividad.
2. **Embajadores de cambio**: Seleccionar embajadores del cambio contribuye a sensibilizar sobre la importancia de la retornabilidad y a afianzar el cambio de comportamientos.
3. **Gestión de stakeholders**: Identificar y analizar los grupos de personas impactadas por la retornabilidad, con miras a gestionarlos de manera proactiva planificando acciones que favorezcan la implementación de los cambios. Esto implica no sólo identificar grupos impactados en el sistema, sino también por canal.
4. **Creación de un equipo de seguimiento**: Creación de un equipo de referentes de la empresa y los Bottlers, responsables por el seguimiento y monitoreo permanente de las acciones e iniciativas del plan.
5. **Comunicación interna a todo el sistema**: Asegurar alineamiento en las acciones de comunicación, de manera de mostrar un plan sostenido a lo largo del tiempo.
6. **Monitoreo del plan**: Monitorear el plan de forma activa de manera de identificar gaps y mejores prácticas para luego definir acciones de feedbacks, aprendizajes y fortalecimiento del camino iniciado.

5. Síntesis y Conclusiones

Los empaques retornables son clave dentro de un portafolio balanceado. Por un lado, ofrecen una opción de consumo asequible bajo condiciones económicas difíciles y por otro, asegurando una compra inteligente y ecológica. Funciona tanto como herramienta de penetración y acceso para los segmentos económicos más bajos como así también para los más altos.

Dentro del portafolio, cumple una función clave de asegurar el ingreso, afianzar la frecuencia de consumo y permitir el escalamiento escalar hacia productos de mayor tamaño.

Sin embargo, el camino del crecimiento de la retornabilidad en Argentina presenta muchos desafíos. Es necesario aunar esfuerzos entre el sistema Coca-Cola de manera de desarrollar políticas a largo plazo que permitan unificar esfuerzos y orientarlos hacia una misma dirección. Esto implica trabajar en las diferencias de madurez entre los embotelladores, mostrar el valor agregado de retornables frente a la baja rentabilidad percibida y realizar inversiones para mejorar el peso de retornables en la ecuación de producción y mejorando la infraestructura necesaria para operar.

Pero esto sólo no es suficiente. Es necesario integrar al canal como actor clave dentro de la ecuación, por un lado, reforzando y comunicando el valor económico de retornables como herramienta de venta y, por otro lado, potenciando las promociones en el punto de venta como punto de conexión principal con los compradores.

A su vez, resulta clave mejorar la experiencia de compra. Esto implica mejorar la seguridad de los envases, rediseñar su empaque y facilitar el proceso de compra y devolución de envases a través de la incorporación de nuevas soluciones tecnológicas.

La imagen que hoy tienen los empaques retornables, que están asociados a un consumidor “de segunda”. Para esto resulta clave apalancar la estrategia de comunicación para el Shopper en lo intrínseco y en la emoción, mostrando que el contenido no cambia por el empaque y posicione a los envases como vehículo que facilita el acceso a la marca. En esta conexión con el comprador, la

asociación con las comidas en casa es fundamental, como principal oportunidad para asociar los empaques retornables, mientras que el principal Shopper son las madres, tradicionales y modernas. Por esto mismo, la conexión entre los compradores, la ocasión de consumo y el punto de venta es vital para el desarrollo de la retornabilidad. Para esto será necesario no sólo asegurar disponibilidad de los empaques retornables en los puntos de venta, sino asegurar una buena calidad de ejecución y exhibición, sino también asegurar una estrategia de precios que permita hacer frente al avance competitivo. Esto implica asegurar precios coherentes de acuerdo al rol de cada empaque, asegurando precios asequibles para asegurar el rol de ingreso y frecuencia y afianzar la relación más conveniente de precio y cantidad en el rol de escalamiento.

La inclusión y el desarrollo de productos retornables potencia el valor actual del negocio y permite capturar un valor agregado diferencial.

La generación de una estrategia de integral marketing unificada y alineada de todo el sistema permite generar un valor agregado diferencial para afianzar el camino del crecimiento, en un contexto de negocios cada vez más dinámico y competitivo. En este contexto, el desarrollo de la retornabilidad para Coca-Cola Argentina es clave para potenciar al negocio y generar más y mejores resultados.

6. Bibliografía

1. Porter, Michael E. Competitive Strategy; Free Press; New York; 1985.

2. UCA, Los argentinos y la Familia; 2014

3. Nielsen, New Convinience, The future of modern trade; 2016

4. SAIMO, AAM y CEIM. El NSE en la Argentina, Estratificación y Variables; 2015

5. C.K.,Prahalad. La oportunidad de negocios en la base de la pirámide; Editorial Norma; 2005

6. Panel de hogares y estudio etnográfico para retornables argentina. Coca-Cola Argentina; 2016

7. Serra Roberto. El nuevo juego de los negocios; Editorial Norma; 2000.

8. Aleman, J.L. y Rodriguez Escudero, A. Estrategias de Marketing; Editorial ESIC; 2007

9. Kotler, Philip. Dirección de marketing. Conceptos esenciales; Pearson Education; México; 2006.

10. Schultz, Stanley y Lauterborn. Comunicaciones integradas de marketing. Editorial Granica;1993

11. Levit, Theodore. El éxito del marketing a través de la diferenciación; Ed. Norma; 1995.

12. Levit, Theodore. La miopía del marketing; HarvardBusiness Review; 1960.

13. Kim, W.Chan y Mauborgne, Renée. La estrategia del océano azul; Editorial Norma; 2005

14. Velasco, Emilio. El precio. Variable estratégica de marketing; Editorial McGraw-Hill; 2004

15. Monroe, Kent. Política de precios para hacer más rentables las decisiones; Editorial McGraw-Hill; 1999

7.Anexos

AHP (Analytic Hierarchy Process) – Resultados Obtenidos

Escala utilizada

Escala numérica	Descripción
1	Igualmente preferida
3	Moderadamente preferida
5	Fuertemente preferida
7	Preferencia muy fuerte o demostrada
9	Extremadamente preferida
2,4,6,8	Intermedio entre valores anteriores

Comparativa de Criterios.

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Impacto				x														Costo
Impacto														x				velocidad
costo									x									velocidad

	Impacto	Costo	Velocidad
Impacto	1,00	6,00	0,17
Costo	0,17	1,00	1,00
Velocidad	6,00	1,00	1,00
Total	7,17	8,00	2,17

	Impacto	Costo	Velocidad	Ponderación
Impacto	14%	75%	8%	32%
Costo	2%	13%	46%	20%
Velocidad	84%	13%	46%	47%

Flujo de Fondos – Retornables Argentina 2018. Resultados del Modelo

Cash Flow | Coca-Cola Company | Retornables
Período: 2018
Valores expresados en Millones de Pesos

	2.018												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
1 Ventas brutas	648	597	616	560	459	519	633	614	615	656	638	832	
2 Deducciones	19	18	18	17	14	16	19	18	18	20	19	25	
3 Ventas netas (Pesos)	629	579	598	543	446	504	614	595	596	636	619	807	
4 Coste de mercancías vendidas	315	290	300	272	224	253	308	299	299	319	311	405	
5 **Beneficio bruto**	**313**	**288**	**298**	**270**	**222**	**251**	**306**	**296**	**297**	**317**	**308**	**402**	
6 % Beneficio bruto/ventas netas	49,8%	49,8%	49,8%	49,8%	49,8%	49,8%	49,8%	49,8%	49,8%	49,8%	49,8%	49,8%	
7 Costos Fijos	52	48	49	45	37	42	51	49	49	52	51	67	
8 Gastos de Publicidad (Media & Non Media)	45	42	43	39	32	36	44	43	43	46	45	58	
9 Costes generales y de administración (Overhead)	31	29	30	27	22	25	31	30	30	32	31	40	
10 Gastos operativos (OPEX)	39	36	37	34	28	31	38	37	37	39	38	50	
11 Otros Gastos													
12 Erosión													
13 Total Gastos	167	154	159	145	119	134	164	159	159	170	165	215	
14 - Amortizaciones													
15 **Beneficio antes de intereses e impuestos**	**146**	**134**	**138**	**126**	**103**	**117**	**142**	**138**	**138**	**147**	**143**	**187**	
16 Impuestos Ganancias (35%)	51	47	48	44	36	41	50	48	48	52	50	65	
17 Impuestos a los Ingresos Brutos (1,2%)	8	7	7	7	5	6	7	7	7	8	7	10	
18 Contribuciones y Tasas	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	
19 Ahorro Impuestos Gcias (17% de IBB)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	
20 + Amortizaciones													
21 Otras Deducc. impuestos													
22 **Beneficio neto 2018**	**85**	**78**	**81**	**74**	**60**	**68**	**83**	**81**	**81**	**86**	**84**	**109**	
Beneficio neto 2017	**60**	**55**	**54**	**49**	**39**	**45**	**56**	**57**	**56**	**60**	**57**	**76**	
Crecimiento 2018 vs 2017	41,7%	43,4%	50,4%	50,4%	54,3%	53,1%	47,5%	42,3%	43,8%	43,6%	48,2%	43,1%	

Costo Capital (Tasa Actualización)	20,3%
Costo Capital (Tasa Actualización mensual)	1,55%
Inversión Inicial	-78

Flujo de Fondos. Inputs del modelo

KO- Retornables
Proyecciones 2018

Inputs del Modelo

Item	Porcentaje
Deducciones	3,0%
Overhead	5,0%
Impuestos a las Ganancias	35,0%
Il BB	1,2%
Contribuciones y tasas	1,0%
Impuestos a los ingresos brutos	1,2%
Regalías recibidas (50% Ventas Brutas)	50,0%

Concepto	Unidad Medida	Valor Base	p10	p50	p90
Variación precios al Canal	%	70%	68%	70%	72%
Reacción de la competencia	Impacto sobre crecimiento	1,2	1,3	1	0,5
Costos Fijos	% sobre Ventas	8%	7%	8%	10%
Gastos de Publicidad (Media & Non Media)	% sobre Ventas	7%	6%	7%	9%
Gastos operativos (OPEX)	% sobre Ventas	6%	5%	6%	7%
Crecimiento de la demanda	% sobre Ventas	1,3	1,5	1	0,5

Flujo de Fondos Argentina 2018. Crecimiento incremental por el proyecto. Resultados del Modelo

KO- Retornables
Crecimiento Incremental 2018

Porcentaje de Crecimiento Anual
Incluye Total de Canal de Ventas (Tradicional y Moderno)

Tamaño	ID	ARTICULO	Crecimiento Incremental por el proyecto 2018
500	CCR	Coca-Cola Regular 500 ml Ret Vid 15B	6,24%
500	CCZ	Coca-Cola Zero 500 ml Ret Vid 15B	6,24%
500	CCL	Coca-Cola Light 500 ml Ret Vid 15B	6,24%
500	FR	Fanta Naranja 500 ml Ret Vid 15B	6,24%
500	SR	Sprite 500 ml Ret Vid 15B	6,24%
1000	CCR	Coca-Cola Regular 1 Ltro Ret. Vid 12B	7,80%
1000	CCZ	Coca-Cola Zero 1 Ltro Ret. Vid 12B	6,24%
1000	CCL	Coca-Cola Light 1 Ltro Ret. Vid 12B	6,24%
1000	FR	Fanta Naranja 1 Lts Ret Vid 12B	6,24%
1000	FZ	Fanta Naranja Zero 1 Lts Ret Vid 12B	6,24%
1000	SR	Sprite 1 Lto Ret Vid 12B	6,24%
1000	SZ	Sprite Zero 1 Lto Ret Vid 12B	6,24%
1500	CCR	Coca-Cola 1.5 Lts. Ret Vid 8B	6,24%
1500	CCZ	Coca-Cola Zero 1.5 Lts. Ret Vid 8B	6,24%
1500	CCL	Coca-Cola Light 1.5 Lts. Ret Vid 8B	6,24%
1500	FR	Fanta Naranja 1.5 Lts. Ret Vid 8B	6,24%
1500	FZ	Fanta Naranja Zero 1.5 Lts. Ret Vid 8B	6,24%
1500	SR	Sprite 1.5 Lts. Ret Vid 8B	6,24%
1500	SZ	Sprite 1.5 Zero Lts. Ret Vid 8B	6,24%
2000	CCR	Coca-Cola 2 Lts. Ret Pet 8B	6,24%
2000	CCL	Coca-Cola Light 2 Lts Ret 8B	6,24%
2000	CCZ	Coca-Cola Zero 2 Lts. Ret Pet 8B	6,24%
2000	FR	Fanta Naranja 2 Lts Ret 8B	6,24%
2000	FZ	Fanta Naranja Zero 2 Lts Ret 8B	6,24%
2000	SR	Sprite 2 Lts. Ret Pet 8B	6,24%
2000	SZ	Sprite Zero 2 Lts. Ret Pet 8B	6,24%
2500	CCR	Coca-Cola 2.5 Lts Ret 8B	6,24%
2500	CCZ	Coca-Cola Zero 2.5 Lts Ret 8B	6,24%
2500	CCL	Coca-Cola Light 2.5 Lts Ret 8B	6,24%
2500	FR	Fanta Naranja 2.5 Litros Ret Pet 8	6,24%
2500	FZ	Fanta Naranja Zero 2.5 Litros Ret Pet 8	6,24%
2500	SR	Sprite 2.5 Lts Refpet 8B	6,24%
2500	SZ	Sprite Zero 2.5 Lts Refpet 8B	6,24%
3000	CCR	Coca-Cola 3 Lts. R 6B	1,56%
3000	CCZ	Coca-Cola Zero 3 Lts. R 6B	0,78%
3000	CCL	Coca-Cola Light 3 Lts. R 6B	0,78%
3000	FR	Fanta Naranja 3 Lts R 6B	1,56%
3000	SR	Sprite 3 Lts R 6B	1,56%

Proyecciones de Ventas de Retornables Argentina 2018. Resultados del Modelo

KO- Retornables
Ventas 2018

Total en Litros Anuales
Incluye Total de Canal de Ventas (Tradicional y Moderno)

Tamaño	ID	Artículo	Total Litros Anuales
500	CCR	Coca-Cola Regular 500 ml Ret Vid 15B	50.084.394
500	CCZ	Coca-Cola Zero 500 ml Ret Vid 15B	9.191.351
500	CCL	Coca-Cola Light 500 ml Ret Vid 15B	1.033.434
500	FR	Fanta Naranja 500 ml Ret Vid 15B	7.011.816
500	SR	Sprite 500 ml Ret Vid 15B	13.021.943
1000	CCR	Coca-Cola Regular 1 Ltro Ret. Vid 12B	48.035.145
1000	CCZ	Coca-Cola Zero 1 Ltro Ret. Vid 12B	5.680.802
1000	CCL	Coca-Cola Light 1 Ltro Ret. Vid 12B	4.260.598
1000	FR	Fanta Naranja 1 Lts Ret Vid 12B	8.045.016
1000	FZ	Fanta Naranja Zero 1 Lts Ret Vid 12B	5.207.388
1000	SR	Sprite 1 Lto Ret Vid 12B	11.158.731
1000	SZ	Sprite Zero 1 Lto Ret Vid 12B	3.787.197
1500	CCR	Coca-Cola 1.5 Lts. Ret Vid 8B	193.854.237
1500	CCZ	Coca-Cola Zero 1.5 Lts. Ret Vid 8B	11.422.810
1500	CCL	Coca-Cola Light 1.5 Lts. Ret Vid 8B	6.853.678
1500	FR	Fanta Naranja 1.5 Lts. Ret Vid 8B	26.533.631
1500	FZ	Fanta Naranja Zero 1.5 Lts. Ret Vid 8B	10.613.452
1500	SR	Sprite 1.5 Lts. Ret Vid 8B	50.013.096
1500	SZ	Sprite 1.5 Zero Lts. Ret Vid 8B	15.003.922
2000	CCR	Coca-Cola 2 Lts. Ret Pet 8B	179.632.887
2000	CCL	Coca-Cola Light 2 Lts Ret 8B	2.868.106
2000	CCZ	Coca-Cola Zero 2 Lts. Ret Pet 8B	19.776.364
2000	FR	Fanta Naranja 2 Lts Ret 8B	27.881.541
2000	FZ	Fanta Naranja Zero 2 Lts Ret 8B	11.152.616
2000	SR	Sprite 2 Lts. Ret Pet 8B	40.574.382
2000	SZ	Sprite Zero 2 Lts. Ret Pet 8B	12.172.299
2500	CCR	Coca-Cola 2.5 Lts Ret 8B	259.300.839
2500	CCZ	Coca-Cola Zero 2.5 Lts Ret 8B	7.779.020
2500	CCL	Coca-Cola Light 2.5 Lts Ret 8B	7.779.020
2500	FR	Fanta Naranja 2.5 Litros Ret Pet 8	31.150.184
2500	FZ	Fanta Naranja Zero 2.5 Litros Ret Pet 8	12.460.061
2500	SR	Sprite 2.5 Lts Refpet 8B	42.683.365
2500	SZ	Sprite Zero 2.5 Lts Refpet 8B	17.073.363
3000	CCR	Coca-Cola 3 Lts. R 6B	48.479.676
3000	CCZ	Coca-Cola Zero 3 Lts. R 6B	8.384.729
3000	CCL	Coca-Cola Light 3 Lts. R 6B	2.619.202
3000	FR	Fanta Naranja 3 Lts R 6B	38.506.769
3000	SR	Sprite 3 Lts R 6B	11.153.409
			1.262.240.472

Esquema de Precios por Inflación. Precio por litro al canal. Retornables Argentina 2018

KO- Retornables
Precios por Litro al Canal 2018

Incluye Total de Canal de Ventas (Tradicional y Moderno)

Tamaño	ID	Item	Precio Venta por Litro al canal
500	CCR	Coca-Cola Regular 500 ml Ret Vid 15B	$ 16,80
500	CCZ	Coca-Cola Zero 500 ml Ret Vid 15B	$ 16,80
500	CCL	Coca-Cola Light 500 ml Ret Vid 15B	$ 16,80
500	FR	Fanta Naranja 500 ml Ret Vid 15B	$ 16,80
500	SR	Sprite 500 ml Ret Vid 15B	$ 16,80
1000	CCR	Coca-Cola Regular 1 Ltro Ret. Vid 12B	$ 15,40
1000	CCZ	Coca-Cola Zero 1 Ltro Ret. Vid 12B	$ 15,40
1000	CCL	Coca-Cola Light 1 Ltro Ret. Vid 12B	$ 15,40
1000	FR	Fanta Naranja 1 Lts Ret Vid 12B	$ 15,40
1000	FZ	Fanta Naranja Zero 1 Lts Ret Vid 12B	$ 15,40
1000	SR	Sprite 1 Lto Ret Vid 12B	$ 15,40
1000	SZ	Sprite Zero 1 Lto Ret Vid 12B	$ 15,40
1500	CCR	Coca-Cola 1.5 Lts. Ret Vid 8B	$ 12,13
1500	CCZ	Coca-Cola Zero 1.5 Lts. Ret Vid 8B	$ 12,13
1500	CCL	Coca-Cola Light 1.5 Lts. Ret Vid 8B	$ 12,13
1500	FR	Fanta Naranja 1.5 Lts. Ret Vid 8B	$ 12,13
1500	FZ	Fanta Naranja Zero 1.5 Lts. Ret Vid 8B	$ 12,13
1500	SR	Sprite 1.5 Lts. Ret Vid 8B	$ 12,13
1500	SZ	Sprite 1.5 Zero Lts. Ret Vid 8B	$ 12,13
2000	CCR	Coca-Cola 2 Lts. Ret Pet 8B	$ 11,20
2000	CCL	Coca-Cola Light 2 Lts Ret 8B	$ 11,20
2000	CCZ	Coca-Cola Zero 2 Lts. Ret Pet 8B	$ 11,20
2000	FR	Fanta Naranja 2 Lts Ret 8B	$ 11,20
2000	FZ	Fanta Naranja Zero 2 Lts Ret 8B	$ 11,20
2000	SR	Sprite 2 Lts. Ret Pet 8B	$ 11,20
2000	SZ	Sprite Zero 2 Lts. Ret Pet 8B	$ 11,20
2500	CCR	Coca-Cola 2.5 Lts Ret 8B	$ 10,36
2500	CCZ	Coca-Cola Zero 2.5 Lts Ret 8B	$ 10,36
2500	CCL	Coca-Cola Light 2.5 Lts Ret 8B	$ 10,36
2500	FR	Fanta Naranja 2.5 Litros Ret Pet 8	$ 10,36
2500	FZ	Fanta Naranja Zero 2.5 Litros Ret Pet 8	$ 10,36
2500	SR	Sprite 2.5 Lts Refpet 8B	$ 10,36
2500	SZ	Sprite Zero 2.5 Lts Refpet 8B	$ 10,36
3000	CCR	Coca-Cola 3 Lts. R 6B	$ 9,80
3000	CCZ	Coca-Cola Zero 3 Lts. R 6B	$ 9,80
3000	CCL	Coca-Cola Light 3 Lts. R 6B	$ 9,80
3000	FR	Fanta Naranja 3 Lts R 6B	$ 9,80
3000	SR	Sprite 3 Lts R 6B	$ 9,80

Ingresos Proyectados Retornables Argentina 2018. Resultados del Modelo

KO- Retornables
Proyecciones Ingresos 2018

Incluye Total de Canal de Ventas (Tradicional y Moderno)

Tamaño	ID	Item	Ingresos (MM $)
500	CCR	Coca-Cola Regular 500 ml Ret Vid 15B	$ 420,7
500	CCZ	Coca-Cola Zero 500 ml Ret Vid 15B	$ 77,2
500	CCL	Coca-Cola Light 500 ml Ret Vid 15B	$ 8,7
500	FR	Fanta Naranja 500 ml Ret Vid 15B	$ 58,9
500	SR	Sprite 500 ml Ret Vid 15B	$ 109,4
1000	CCR	Coca-Cola Regular 1 Ltro Ret. Vid 12B	$ 369,9
1000	CCZ	Coca-Cola Zero 1 Ltro Ret. Vid 12B	$ 43,7
1000	CCL	Coca-Cola Light 1 Ltro Ret. Vid 12B	$ 32,8
1000	FR	Fanta Naranja 1 Lts Ret Vid 12B	$ 61,9
1000	FZ	Fanta Naranja Zero 1 Lts Ret Vid 12B	$ 40,1
1000	SR	Sprite 1 Lto Ret Vid 12B	$ 85,9
1000	SZ	Sprite Zero 1 Lto Ret Vid 12B	$ 29,2
1500	CCR	Coca-Cola 1.5 Lts. Ret Vid 8B	$ 1.176,0
1500	CCZ	Coca-Cola Zero 1.5 Lts. Ret Vid 8B	$ 69,3
1500	CCL	Coca-Cola Light 1.5 Lts. Ret Vid 8B	$ 41,6
1500	FR	Fanta Naranja 1.5 Lts. Ret Vid 8B	$ 161,0
1500	FZ	Fanta Naranja Zero 1.5 Lts. Ret Vid 8B	$ 64,4
1500	SR	Sprite 1.5 Lts. Ret Vid 8B	$ 303,4
1500	SZ	Sprite 1.5 Zero Lts. Ret Vid 8B	$ 91,0
2000	CCR	Coca-Cola 2 Lts. Ret Pet 8B	$ 1.005,9
2000	CCL	Coca-Cola Light 2 Lts Ret 8B	$ 16,1
2000	CCZ	Coca-Cola Zero 2 Lts. Ret Pet 8B	$ 110,7
2000	FR	Fanta Naranja 2 Lts Ret 8B	$ 156,1
2000	FZ	Fanta Naranja Zero 2 Lts Ret 8B	$ 62,5
2000	SR	Sprite 2 Lts. Ret Pet 8B	$ 227,2
2000	SZ	Sprite Zero 2 Lts. Ret Pet 8B	$ 68,2
2500	CCR	Coca-Cola 2.5 Lts Ret 8B	$ 1.343,2
2500	CCZ	Coca-Cola Zero 2.5 Lts Ret 8B	$ 40,3
2500	CCL	Coca-Cola Light 2.5 Lts Ret 8B	$ 40,3
2500	FR	Fanta Naranja 2.5 Litros Ret Pet 8	$ 161,4
2500	FZ	Fanta Naranja Zero 2.5 Litros Ret Pet 8	$ 64,5
2500	SR	Sprite 2.5 Lts Refpet 8B	$ 221,1
2500	SZ	Sprite Zero 2.5 Lts Refpet 8B	$ 88,4
3000	CCR	Coca-Cola 3 Lts. R 6B	$ 237,6
3000	CCZ	Coca-Cola Zero 3 Lts. R 6B	$ 41,1
3000	CCL	Coca-Cola Light 3 Lts. R 6B	$ 12,8
3000	FR	Fanta Naranja 3 Lts R 6B	$ 188,7
3000	SR	Sprite 3 Lts R 6B	$ 54,7
			$ 7.385,9

Costo de la Mercadería vendida. Retornables Argentina 2018

KO- Retornables
CMV 2018

Evolución del Costo de la Mercadería Vendida en Porcentaje y en Millones de Pesos A
Incluye Total de Canal de Ventas (Tradicional y Moderno)

Tamaño	ID	Item	CMV	CMV (MM $)
500	CCR	Coca-Cola Regular 500 ml Ret Vid 15B	50%	$ 210,4
500	CCZ	Coca-Cola Zero 500 ml Ret Vid 15B	40%	$ 30,9
500	CCL	Coca-Cola Light 500 ml Ret Vid 15B	40%	$ 3,5
500	FR	Fanta Naranja 500 ml Ret Vid 15B	50%	$ 29,4
500	SR	Sprite 500 ml Ret Vid 15B	50%	$ 54,7
1000	CCR	Coca-Cola Regular 1 Ltro Ret. Vid 12B	50%	$ 184,9
1000	CCZ	Coca-Cola Zero 1 Ltro Ret. Vid 12B	40%	$ 17,5
1000	CCL	Coca-Cola Light 1 Ltro Ret. Vid 12B	40%	$ 13,1
1000	FR	Fanta Naranja 1 Lts Ret Vid 12B	40%	$ 24,8
1000	FZ	Fanta Naranja Zero 1 Lts Ret Vid 12B	50%	$ 20,0
1000	SR	Sprite 1 Lto Ret Vid 12B	50%	$ 43,0
1000	SZ	Sprite Zero 1 Lto Ret Vid 12B	40%	$ 11,7
1500	CCR	Coca-Cola 1.5 Lts. Ret Vid 8B	50%	$ 588,0
1500	CCZ	Coca-Cola Zero 1.5 Lts. Ret Vid 8B	40%	$ 27,7
1500	CCL	Coca-Cola Light 1.5 Lts. Ret Vid 8B	40%	$ 16,6
1500	FR	Fanta Naranja 1.5 Lts. Ret Vid 8B	50%	$ 80,5
1500	FZ	Fanta Naranja Zero 1.5 Lts. Ret Vid 8B	40%	$ 25,8
1500	SR	Sprite 1.5 Lts. Ret Vid 8B	50%	$ 151,7
1500	SZ	Sprite 1.5 Zero Lts. Ret Vid 8B	50%	$ 45,5
2000	CCR	Coca-Cola 2 Lts. Ret Pet 8B	50%	$ 503,0
2000	CCL	Coca-Cola Light 2 Lts Ret 8B	40%	$ 6,4
2000	CCZ	Coca-Cola Zero 2 Lts. Ret Pet 8B	40%	$ 44,3
2000	FR	Fanta Naranja 2 Lts Ret 8B	50%	$ 78,1
2000	FZ	Fanta Naranja Zero 2 Lts Ret 8B	40%	$ 25,0
2000	SR	Sprite 2 Lts. Ret Pet 8B	50%	$ 113,6
2000	SZ	Sprite Zero 2 Lts. Ret Pet 8B	40%	$ 27,3
2500	CCR	Coca-Cola 2.5 Lts Ret 8B	50%	$ 671,6
2500	CCZ	Coca-Cola Zero 2.5 Lts Ret 8B	40%	$ 16,1
2500	CCL	Coca-Cola Light 2.5 Lts Ret 8B	40%	$ 16,1
2500	FR	Fanta Naranja 2.5 Litros Ret Pet 8	50%	$ 80,7
2500	FZ	Fanta Naranja Zero 2.5 Litros Ret Pet 8	40%	$ 25,8
2500	SR	Sprite 2.5 Lts Refpet 8B	50%	$ 110,5
2500	SZ	Sprite Zero 2.5 Lts Refpet 8B	40%	$ 35,4
3000	CCR	Coca-Cola 3 Lts. R 6B	50%	$ 118,8
3000	CCZ	Coca-Cola Zero 3 Lts. R 6B	40%	$ 16,4
3000	CCL	Coca-Cola Light 3 Lts. R 6B	40%	$ 5,1
3000	FR	Fanta Naranja 3 Lts R 6B	50%	$ 94,3
3000	SR	Sprite 3 Lts R 6B	50%	$ 27,3
				$ 3.595,6

Flujo de Fondos – Retornables Argentina 2018. Resultados del Modelo

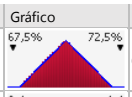
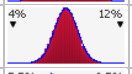
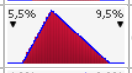
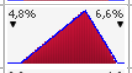
Cash Flow | Coca-Cola Company | Retornables
Período: 2017
Valores expresados en Millones de Pesos

	2.018												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
1 Ventas brutas	446	411	424	385	316	357	435	422	423	452	439	573	
2 Deducciones	13	12	13	12	9	11	13	13	13	14	13	17	
3 Ventas netas (Pesos)	433	398	412	374	307	347	422	410	410	438	426	555	
4 Coste de mercancías vendidas	219	201	208	189	155	175	214	207	208	222	215	281	
5 **Beneficio bruto**	214	197	203	185	152	171	209	202	203	217	211	275	
6 % Beneficio bruto/ventas netas	49,4%	49,4%	49,4%	49,4%	49,4%	49,4%	49,4%	49,4%	49,4%	49,4%	49,4%	49,4%	
7 Costos Fijos	32	30	35	32	28	31	35	30	31	33	35	42	
8 Gastos de Publicidad (Media & Non Media)	31	29	30	27	22	25	30	30	30	32	31	40	
9 Costes generales y de administración (Overhead)	22	20	21	19	15	17	21	20	21	22	21	28	
10 Gastos operativos (OPEX)	27	25	25	23	19	21	26	25	25	27	26	34	
11 Otros Gastos													
12 Erosión													
13 Total Gastos	111	104	111	101	84	95	112	106	107	114	114	144	
14 - Amortizaciones													
15 **Beneficio antes de intereses e impuestos**	102	93	92	84	67	77	97	97	96	103	97	130	
16 Impuestos Ganancias (35%)	36	33	32	29	24	27	34	34	34	36	34	46	
17 Impuestos a los Ingresos Brutos (1,2%)	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	7	
18 Contribuciones y Tasas	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
19 Ahorro Impuestos Gcias (17% de IIBB)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
20 + Amortizaciones													
21 Otras Deducc. impuestos													
22 **Beneficio neto**	60	55	54	49	39	45	56	57	56	60	57	76	

Informe del Modelo de Simulación

Resultados de entradas de @RISK

Fecha: domingo, 24 de diciembre de 2017 04:01:14 p.m.

Nombre	Hoja de cálcul	Celda	Gráfico	Mín	Media	Máx	5%	95%
Margen al Canal	Inputs	D16		68%	70%	72%	69%	71%
Reacción de la competencias	Inputs	D17		0,5062358	0,9333334	1,296749	0,6414169	1,190447
Costos Fijos	Inputs	D18		5%	8%	11%	7%	9%
Gastos de Publicidad (Media & Non Media)	Inputs	D19		6%	7%	9%	6%	8%
Gastos operativos (OPEX)	Inputs	D20		5%	6%	6%	5%	6%
Crecimiento de la demanda	Inputs	D21		1,00293	1,266666	1,498439	1,086578	1,429228

Estadísticos detallados @RISK

Nombre	VAN 2018	Margen al Canal	Reacción de la competencias	Costos Fijos	Gastos de Publicidad (Media & Non Media)	Gastos operativos (OPEX)	Crecimiento de la demanda
Mínimo	178	68%	0,51	5%	6%	5%	1,00
Máximo	324	72%	1,30	11%	9%	6%	1,50
Media	261	70%	0,93	8%	7%	6%	1,27
10% porc	237	69%	0,70	7%	7%	5%	1,12
50% porc	261	70%	0,95	8%	7%	6%	1,27
90% porc	285	71%	1,15	9%	8%	6%	1,40

Informe @RISK Salida para VAN 2018

Información de resumen de simulación	
Nombre de libro de trabajo	Modelo Financiero - Coca-Cola Arge
Número de simulaciones	1
Número de iteraciones	100000
Número de entradas	6
Número de salidas	1
Tipo de muestreo	Latino Hipercúbico
Generador de # aleatorio	Mersenne Twister

Estadísticos resumen para VAN 2018			
Estadísticos		**Percentil**	
Mínimo	178	**5%**	231
Máximo	324	**10%**	237
Media	261	**15%**	242
Desv Est	19	**20%**	245
Varianza	344,41	**25%**	249
Indice de sesgo	-0,03	**30%**	251
Curtosis	2,99	**35%**	254
Mediana	261	**40%**	257
Moda	263	**45%**	259
X izquierda	231	**50%**	261
P izquierda	5%	**55%**	263
X derecha	292	**60%**	266
P derecha	95%	**65%**	268
Diff X	61	**70%**	271
Diff P	90%	**75%**	274
#Errores	0	**80%**	277
Filtro mín	Apagado	**85%**	281
Filtro máx	Apagado	**90%**	285
#Filtrado	0	**95%**	292

Cambio en la estadística de salida de VAN 2018			
Jerarquía	**Nombre**	**Inferior**	**Superior**
1	Costos Fijos	237	285
2	Gastos de Publicidad (Media & Non Media)	242	278
3	Gastos operativos (OPEX)	252	271
4	Margen al Canal	255	268
5	Reacción de la competencias	257	266
6	Crecimiento de la demanda	259	263