



Universidad de San Andrés

Escuela de administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing

Lanzamiento TREEP: Limonada de cereales

Autor: Verónica Gómez Zalazar

DNI: 32.313.216

Mentor: Mercedes Gerding

Buenos Aires 2018

Índice

1. Resumen Ejecutivo	3
2. Introducción	5
3. Análisis de la situación externa	8
3.a) Dimensión y segmentación del mercado	8
3.b) Análisis de la oportunidad	10
3.c) Análisis del consumidor	20
3.d) Análisis PESTLE (Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Ambiental)	23
3.e) Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	27
4. Cliente objetivo	29
5. Propuesta Única de Valor (unique selling proposition – USP)	30
5.a) Producto	31
5.b) Comunicación	36
5.c) Precio	38
5.d) Distribución	41
6. Presupuesto	42
7. Conclusiones	44
8. Bibliografía	45
9. Glosario	46
10. Anexos	47

1. Resumen Ejecutivo

El objetivo del Plan de Marketing será el lanzamiento del nuevo producto TREEP (Limonada de cereales) como parte del portafolio de bebidas no alcohólicas de ABInBev en Argentina.

La producción masiva de alimentos y bebidas procesadas y la falta de información precisa al consumidor, genera en la mayoría de los casos un desconocimiento respecto a lo que efectivamente consumimos.

En los últimos años, se evidencia una tendencia sostenida en relación a la búsqueda del bienestar físico y mental. Se trata de un consumidor que le presta mayor atención a lo que incorpora a su organismo, el origen y tratamiento de los alimentos que ingiere, y el impacto que generan sus hábitos de consumo en el ambiente.

Dentro de este contexto y en referencia al consumo de bebidas no alcohólicas, se observa un consumidor no del todo satisfecho porque las gaseosas y aguas saborizadas son artificiales y si bien el agua es percibida como saludable, no le provee indulgencia.

El interrogante que se plantea es si existe una oportunidad para ABInBev (Cervecería y Maltería Quilmes en Argentina), para introducir en el mercado una nueva bebida que resulte relevante para este consumidor.

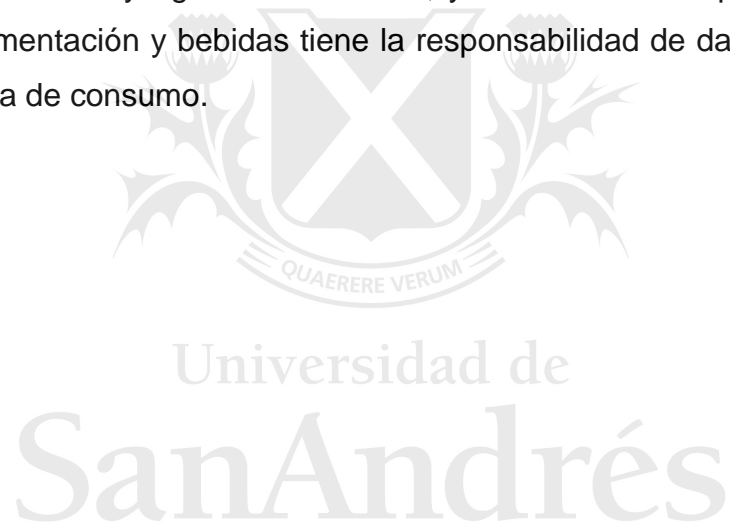
Luego de evaluar distintas alternativas de acuerdo a las capacidades actuales de Cervecería y Maltería Quilmes, se propondrá el lanzamiento de TREEP, una bebida sin alcohol a base de cereales y frutas, sin conservantes ni azúcar agregada. El público objetivo serán hombres y mujeres, de 28 a 40 años con un nivel socioeconómico ABC1 (ampliando a C2/C3 aspiracional) que se vinculan con productos naturales, pero no está dispuesto a perder gratificación (busca bebidas deliciosas, sabores intensos y livianos).

TREEP representará una oportunidad para competir en la categoría de aguas saborizadas, aprovechando las ventajas competitivas actuales de la compañía, como lo son su capacidad para poder producir y elaborar un líquido a base de

cereales, y por otro lado la extensa cadena de distribución (propia y de terceros) que le permite tener rápidamente una cobertura de alcance nacional.

Para la realización del trabajo se utilizarán las fuentes de investigación internas de la compañía, y se definirán objetivos cuantitativos referidos al lanzamiento y posicionamiento de la marca TREEP durante el piloto en Capital Federal y GBA en 2018, considerando el despliegue a nivel nacional durante 2019.

Respecto al interés personal que motiva el desarrollo de esta temática, considero que al momento de diseñar cualquier tipo de innovación, es imprescindible hacerlo sobre las bases de un consumo responsable/consciente. Creo que este producto podría generar un cambio disruptivo en la forma en la que hoy percibimos el consumo de gaseosas y aguas saborizadas, y CMQ como compañía líder en la industria de alimentación y bebidas tiene la responsabilidad de darle forma a esta nueva tendencia de consumo.



2. Introducción

ABInBev es la compañía cervecera líder a nivel global, contando con operaciones en más de 50 países y más de 500 marcas de cerveza alrededor del mundo.

Siendo líder en cervezas, la compañía se encuentra ante un nuevo desafío en relación a las bebidas sin alcohol, con el compromiso de expandir el portafolio en cada uno de sus mercados, de manera tal que hacia 2025, 1 de cada 5 productos de cerveza sea sin alcohol o con un bajo contenido del mismo¹.

En Argentina, Cervecería y Maltería Quilmes como parte de la familia ABInBev (en adelante CMQ) elabora y comercializa una amplia variedad de cervezas (Quilmes, Brahma, Stella Artois, Andes Origen, Budweiser, etc.) y además cuenta con la franquicia exclusiva de PepsiCo para producir, distribuir y comercializar toda su línea de bebidas. Asimismo, forma parte del negocio de aguas a través de Eco de los Andes S.A, resultado de un joint venture con Nestlé Waters.²

En el último tiempo las gaseosas tradicionales han recibido mala prensa por cuestiones principalmente de salud, abriendo camino a una nueva generación de bebidas elaboradas a partir de ingredientes naturales, frescos y más artesanales.

El mercado de bebidas sin alcohol se encuentra en una migración progresiva hacia bebidas más saludables que ofrecen nuevas funcionalidades.

Los consumidores desean contar con otras opciones pensadas para las diferentes ocasiones sociales que experimentan en sus vidas (salidas con amigos, comidas, reuniones), para aquellos momentos en los que no quieren o no pueden consumir alcohol. Buscan sabores nuevos, fusiones únicas y productos de otras partes del mundo. Se trata de un consumidor abierto a la innovación, que rescata sabores que conserven su calidad y autenticidad, y que no tengan efectos nocivos sobre sus cuerpos.

Si bien las gaseosas siguen siendo una categoría exitosa, esta fuerte tendencia hacia el bienestar marca un crecimiento menor al de categorías percibidas como

¹ www.ab-inbev.com

² www.cerveceriaymalteriaquilmes.com

“más naturales”. El surgimiento de las aguas saborizadas es un claro ejemplo del impacto que esta tendencia tuvo en el consumo, sin descuidar la practicidad y conveniencia.

Cuando se lanzaron hace unos años vendían 0,8lt per cápita. En la actualidad se encuentran por encima de los 30lt y las proyecciones indican que seguirán creciendo con más ofertas y opciones. Las bebidas sin azúcar agregada ni conservantes vienen a competir por un espacio dentro de ese mercado.

Según un estudio de Kantar World Panel sobre consumo y nutrición, ya desde el 2007 el 70% de las mujeres argentinas consultadas no confiaba en los productos “light” por percibirles un sabor diferente a los productos “regulares” (connotación negativa). En 2011, un 60% respondía que cambiarían su elección al momento de comprar una bebida sin alcohol si se les ofreciera una alternativa “más saludable”. En 2017, con la ampliación de ofertas en góndola, un 40% expresó que preferían recetas que brindaran una “nutrición balanceada”, siendo solo el 7% de las mujeres las que se inclinaban por productos exclusivamente bajos en calorías.³

Durante el último año, el equipo de innovaciones de CMQ evaluó una serie de alternativas de bebidas sin alcohol, elaboradas con productos naturales, a base de frutas y cereales para entender el nivel de aceptación y potencial éxito en el mercado.

Como resultado de esa búsqueda se diseñará la propuesta “TREEP: limonada de cereales”, la cual mantiene la promesa de sabor provista por las gaseosas y aguas saborizadas, sin el componente artificial de las mismas.

CMQ tiene la oportunidad de ser pionero en definir una categoría que hoy no tiene un dueño claro (bebidas sin conservantes percibidas como menos nocivas para la salud) y el desafío de convertirse en referente de la misma.

³ Kantar World Panel 2017

Desde el punto de vista de la capacidad para la elaboración de la bebida, la empresa tiene las instalaciones necesarias, ya que se trata de una bebida a base de cereales malteados, al igual que la cerveza.

Respecto a los canales de distribución y puntos de venta, también parece haber un camino allanado, ya que TREEP podría sumarse a las cadenas en que actualmente se distribuyen los restantes productos del portafolio.

El mayor desafío es construir una marca que conecte con un target amplio a nivel emocional y funcional, y con potencialidad para sumar volumen incremental al negocio.



Universidad de
SanAndrés

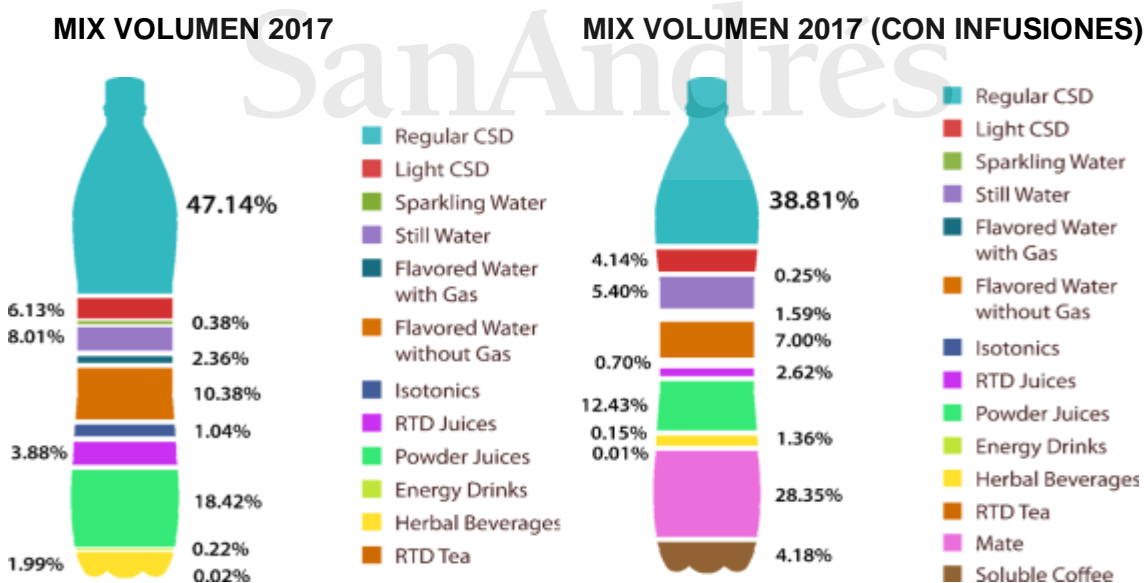
3. Análisis de la situación externa

3.a) Dimensión y segmentación del mercado

El mundo de las bebidas no alcohólicas es muy amplio y abarcativo, considerando que podrían incluirse todas aquellas bebidas que no cuenten con ningún contenido alcohólico ya sea en su proceso de transformación o su proceso natural.

A los efectos de enfocar el análisis al negocio de CMQ, solo se considerarán las bebidas procesadas e industrializadas, dejando a un lado el agua, los jugos naturales de frutas y lácteos o sus derivados.

En Argentina, las llamadas gaseosas regulares (CSD⁴, compuestas de agua destilada, azúcar, sabores artificiales y gas carbónico) son las preferidas, con un consumo estimado de más de 130 litros per cápita, convirtiéndose así en uno de los países con mayor consumo de bebidas azucaradas del mundo. Los jugos en polvo y las aguas saborizadas sin gas, son las que le siguen en términos de volumen (sin tener en cuenta las infusiones, donde el mate quedaría en segundo puesto respecto a consumo).



Cuadro 1. Fuente: Provokers

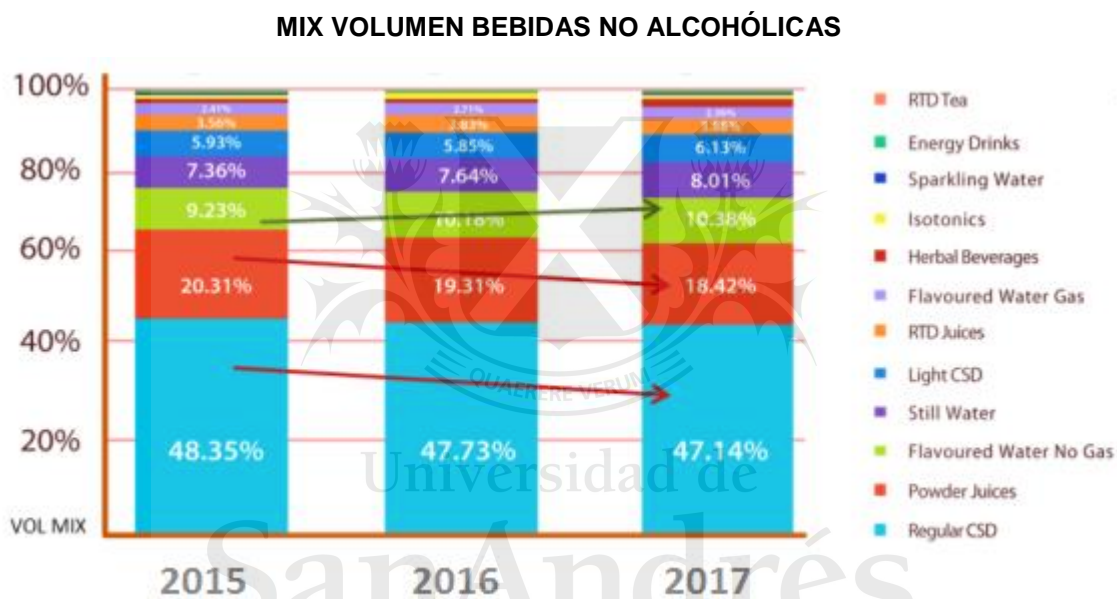
⁴ CSD = Carbonated Soft Drink

Aguas Saborizadas

El segmento de las aguas saborizadas, muestra un crecimiento sostenido desde el momento de su introducción al mercado argentino.

Si se observa el mix de volumen de los últimos tres años, mientras las gaseosas y los jugos en polvo pierden relevancia, las aguas saborizadas empiezan a ganar terreno dentro de las bebidas no alcohólicas preferidas por el consumidor.

De sostenerse esta tendencia, hacia 2026 la ingesta de aguas saborizadas alcanzaría el mismo porcentaje que las gaseosas regulares.



Cuadro 2. Fuente: NIELSEN

En el año 2017, el volumen total de ventas de aguas saborizadas fue de 11.800.000 hectólitros⁵ (en adelante hl) entre aguas con y sin gas (17% y 83% respectivamente), lo cual representa una facturación total de aproximadamente 900 millones de Dólares.⁶

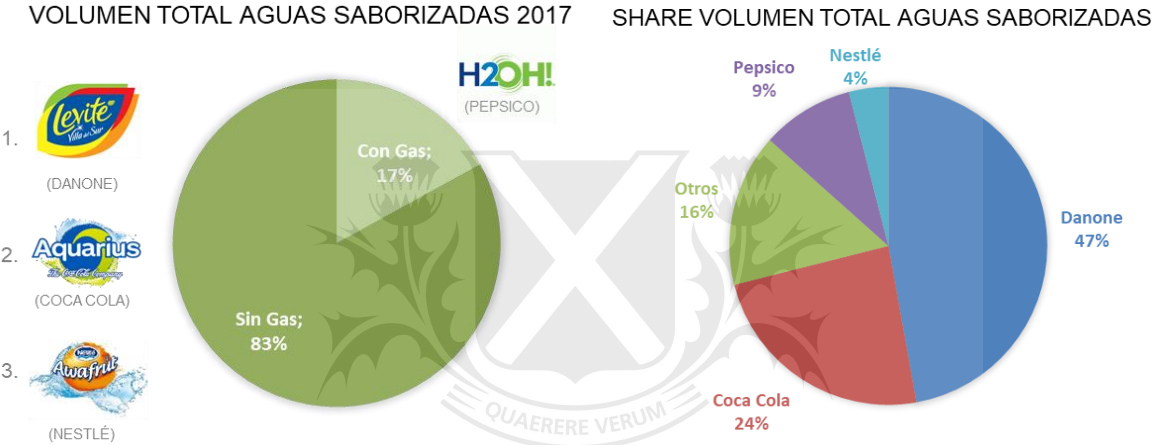
Dentro de la porción de aguas gasificadas, H2OH! (comercializado por CMQ a través de la franquicia adquirida de PepsiCo bebidas) es el claro líder del mercado

⁵ 1 Hectólitro = 100 Litros

⁶ Fuente: Nielsen

con un volumen de 1.107.000 HI anuales, mientras que por el lado de las aguas sin gas, Levité (Danone) es la referente de la categoría con un volumen anual de 5.000.000 hl, seguida por Aquarius (Coca Cola) con 2.700.000 hl y Awafrut con 472.000 hl (Nestlé, comercializada por CMQ).

Respecto a los sabores, en el caso de Levité los más vendidos son pomelo, naranja y manzana, mientras que para H2OH!, limoneto es la variedad preferida por los consumidores.



Cuadro 3. Fuente: Nielsen 2018

El mercado de aguas saborizadas sin gas aparece como un territorio fértil con mucho espacio para ser ganado a la competencia, siempre y cuando se logre desarrollar un producto que ofrezca a los consumidores un valor diferencial en relación a los productos actuales.

3.b) Análisis de la oportunidad

En función de la tendencia descrita previamente, CMQ junto con diferentes agencias de investigación de mercado⁷, desarrollaron tareas de investigación, análisis y diseño.

El primer paso fue la identificación de los campos de exploración con mayor potencial de negocio a partir del mapeo de los territorios⁸ actuales del universo de bebidas sin alcohol.

Los territorios iniciales identificados fueron:

ALIMENTO LÍQUIDO	AGUA FORTIFICADA	SNACK DULCE
NUTRICIÓN NIÑOS	ENERGIZANTE	BLENDS (TEA)
BEBIDA DEPORTIVA	BEBIDA GOURMET	GASEOSA NIÑOS

Cuadro 4. Fuente INSITUM

Luego se realizó una pre-selección de territorios relevantes tomando como criterios de priorización: a) los insights detectados, b) la relevancia de la malta, c) el tamaño de la oportunidad y d) la fertilidad del territorio:

➤ Insights

Se detectó en los consumidores un interés en aumento por lo natural y saludable, pero que muchas veces se da sólo en un plano discursivo. No siempre se evidencian cambios significativos en los hábitos alimenticios, ya sea por falta de conocimiento o por las demandas de una vida urbana hiperactiva. En este contexto, surgen necesidades insatisfechas y situaciones que están a la espera de ser resueltas. Los consumidores valoran soluciones simples y prácticas que les ayuden a resolver algún aspecto de sus vidas.

⁷ Fuentes: Estudios Ad-Hoc realizados por INSITUM, PROVOKERS E IPSOS durante 2016 y 2017

⁸ Territorio: Espacio físico y/o simbólico donde existe una oportunidad para satisfacer una necesidad del consumidor a través de una nueva oferta con potencial de negocio.

Por otro lado, se identificó que las bebidas que fusionan varios sabores o que incorporan ingredientes no conocidos, provocan rechazo como primera reacción del consumidor. Las bebidas frutales en general son bien recibidas, mucho mejor que aquellas que contienen hierbas. En muchos casos, el sabor de la bebida es un factor de decisión de compra incluso más importante que la propia marca.

➤ **La relevancia de la malta y los cereales**

A los ojos del consumidor, la malta está asociada a la cerveza y, en menor medida, a una bebida que reemplaza al café. A diferencia de otros mercados donde la malta está más desarrollada, en Argentina se desconocen sus propiedades y atributos. En cambio, los cereales cuentan con una percepción muy favorable y se los asocia a una alimentación saludable (entre sus atributos se destaca que son nutritivos, contienen minerales y vitaminas, y aportan beneficios al corazón y a la digestión, entre otras cosas)

Es por esto que se priorizaron aquellos territorios con mayor potencial de integración con las capacidades productivas de Cervecería y Maltería Quilmes (no necesariamente contemplando la malta como ingrediente principal)

➤ **Tamaño de la oportunidad:**

El tamaño está dimensionado en función del consumo en litros per cápita por categoría al momento de la realización del estudio y proyecciones al 2020 (según evolución de tendencias).

➤ **Fertilidad del territorio:**

Se utiliza la clasificación de *océanos azules o rojos* en referencia a los conceptos desarrollados en el libro “Blue Ocean Strategy”⁹ en donde un océano rojo se caracteriza por ser un mercado pre existente, donde impera la competencia y las oportunidades son limitadas, mientras que un océano azul consiste en crear un

⁹ “Blue Ocean Strategy” editado en español por Editorial Norma con el título “La Estrategia del Océano Azul” Renée Mauborgne y W. Chan Kim

espacio sin competencia, captando nueva demanda con potencialidad de crecimiento sostenido a largo plazo.

Según estos cuatro criterios, los territorios pre seleccionados fueron: *alimento líquido; nutrición niños, bebida funcional y gaseosa adulta/gourmet*, los cuales a los fines del análisis, se agruparon en tres: *bebida nutritiva, bebida funcional y bebida adulta*.

PRIORIZACIÓN DE TERRITORIOS

TERRITORIOS	INSIGHTS	MALTA	OPP SIZE	BLUE OCEAN	RACIONAL
ALIMENTO LÍQUIDO	■	■	■	■	Entusiasmo de consumidor. Buen fit con malta. Oportunidad para producto innovador y disruptivo.
NUTRICIÓN NIÑOS	■	■	■	■	Entusiasmo de consumidor. Buen fit con malta. Oportunidad para producto innovador y disruptivo.
BEBIDA DEPORTIVA	■	■	■	■	Mercado pequeño y disputado por dos marcas con gran foco en comunicación (Gatorade y Powerade).
BEBIDA FUNCIONAL	■	■	■	■	Entusiasmo de consumidor. Buen fit con malta. Oportunidad para producto innovador y disruptivo.
ENERGIZANTE	■	■	■	■	Bajo interés del consumidor. Mercado pequeño, saturado y algo volátil. Ocasiones limitadas.
GASEOSA ADULTA	■	■	■	■	Interés de consumidor. Buen fit con malta. Oportunidad para producto innovador y disruptivo.
SNACK DULCE	■	■	■	■	Interés limitado de consumidor. Buen fit con malta aunque el mercado es pequeño y saturado.
BLENDS (TEA)	■	■	■	■	Rechazo por parte del consumidor. Bajo fit con malta y tamaño de mercado pequeño.
GASEOSA NIÑOS	■	■	■	■	Bajo interés del consumidor. Buen fit con malta y tamaño de mercado grande pero saturado.

Alimento líquido; nutrición niños, bebida funcional y gaseosa adulta/gourmet son los territorios que mejor se desempeñan en relación el consumidor y la relevancia de la malta/cereales.

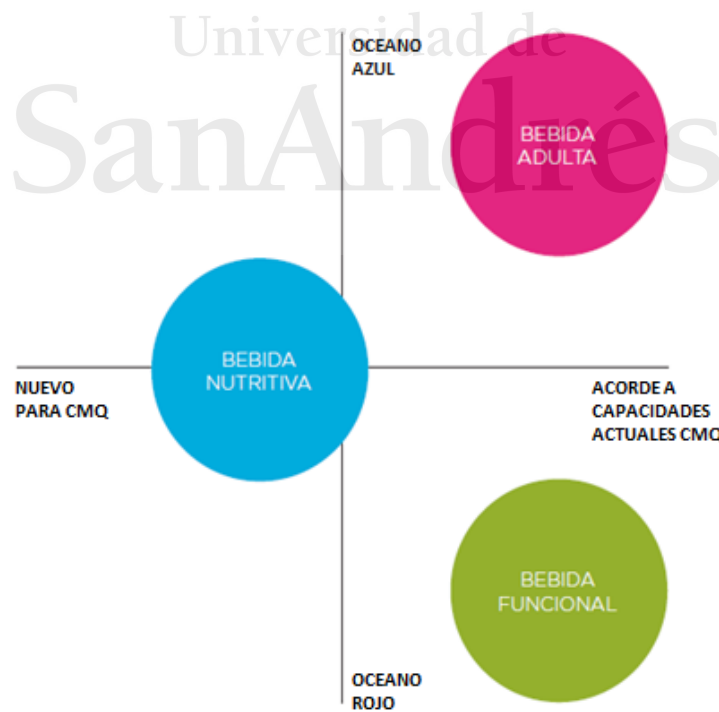
Cuadro 5. Fuente INSITUM

Territorios priorizados según: Insights del consumidor, relevancia de la malta, tamaño de la oportunidad y fertilidad del territorio.



Cuadro 6. Fuente INSITUM

Mapeo de territorios en función de la fertilidad del mercado y de las capacidades de CMQ.



Cuadro 7. Fuente INSITUM

Territorios Priorizados

Bebida Nutritiva

Insight: "Creo que una buena alimentación es fundamental para encarar el día con energía, por eso busco opciones nutritivas y saludables."

En la actualidad, y fundamentalmente en los centros urbanos, las personas llevan una rutina diaria cargada de actividades y responsabilidades. Este estilo de vida no es exclusivo de los adultos, sino que también alcanza a los niños y adolescentes, que buscan la practicidad en todo lo que hacen y se preocupan por no descuidar aspectos importantes de sus vidas. Estar y sentirse bien, con energía, es imprescindible para enfrentar los desafíos que se presentan durante el día.

El territorio *Bebida Nutritiva* está definido por bebidas elaboradas a partir de materias primas que aportan beneficios funcionales significativos, como nutrición y energía. Pensadas para saciar el hambre entre comidas o suplantar desayunos y almuerzos, son ideales para consumir en casa cuando no se tiene mucho tiempo o en el camino de un lugar a otro.

El aporte de vitaminas, minerales y fibras propias de los ingredientes resultan en beneficios para el organismo de tipo funcional. Es importante también considerar aspectos de practicidad de los envases relacionados con el transporte, guardado y consumo. Finalmente, las bebidas nutritivas se apoyan en beneficios emocionales que tienen que ver con promover la tranquilidad del consumidor, tanto para quien busca cuidar a su familia como para quien desea el bienestar personal.

En este sentido, las bebidas nutritivas apuntan a ofrecer al consumidor bebidas de gran sabor que aportan energía y nutrición de manera práctica. Compiten con la categoría de bebidas lácteas (leches y yogures) y con la categoría de jugos líquidos naturales (se excluyen los jugos en polvo y concentrados). Adicionalmente, tienen el potencial de competir con categorías que se encuentran

fuera del mercado de bebidas pero que actualmente son una opción para el consumo entre comidas o como snacks, barritas de cereal, alfajores y galletitas. Los *smoothies* y batidos han ido ganando terreno en el mundo de los snacks, en parte por ser productos elaborados a partir de ingredientes naturales y también por la practicidad que aportan: pueden ser transportados en el bolso o la cartera y ser consumidos de manera rápida y sencilla. Además, su consistencia espesa genera sensación de saciedad y muchas veces terminan reemplazando a una comida.



Bebida Adulta

Insight: “Me encantaría encontrar opciones diferentes para aquellas ocasiones en las que elijo no tomar alcohol.”

Durante la etapa de transición hacia la adultez muchos jóvenes experimentan una necesidad por descubrir nuevos horizontes y se abren a la búsqueda de nuevas experiencias. Es una etapa que también se caracteriza por las ganas de probar sabores diferentes, más complejos, en definitiva, más adultos. En general estos sabores se encuentran asociados al mundo de lo alcohólico, sin embargo muchos jóvenes prefieren en ciertas ocasiones contar con opciones sin alcohol por varios motivos: porque no les gusta, porque van a conducir, por cuestiones de salud o simplemente porque no tienen ganas. Llevan una vida cargada de responsabilidades, actividades académicas y laborales, pero a la vez buscan lograr un balance con su vida social activa, en la cual buscan pasar buenos momentos con amigos y parejas.

Para esas ocasiones de distensión y placer eligen experiencias nuevas, buscan estar en conocimiento de las últimas tendencias en comidas y bebidas, y exploran nuevos sabores. Todo lo comparten a través de sus redes sociales.

A esto se le suma la fuerte tendencia hacia el consumo de productos naturales, orgánicos, sin modificación genética, sin conservantes ni azúcar agregada.

El territorio *Bebida Adulta* está definido por bebidas sin alcohol, pensadas para ocasiones en las que el consumidor busca pasarla bien y hacer del momento algo único. Tanto el packaging como los sabores tienden a evocar al mundo de las bebidas alcohólicas, en cuanto a su sofisticación y madurez. La comunicación apunta a crear un vínculo emocional con el consumidor, logrando que se sienta identificado con los valores que representa la marca.

Lo natural está definido por la calidad de los ingredientes utilizados y por los procesos de elaboración que limitan los agregados artificiales. Este territorio prioriza la comunicación de beneficios emocionales por sobre los funcionales, ofreciendo al consumidor una experiencia sofisticada, con foco en el disfrute.

Apunta a ofrecer al consumidor bebidas percibidas como menos nocivas para la salud que las gaseosas, de sabores únicos y sofisticados, presentadas en packs que evocan atributos visuales de las bebidas alcohólicas, ancladas en beneficios emocionales.

Las bebidas adultas vienen a competir por un espacio de mercado con las gaseosas, aperitivos y demás bebidas alcohólicas que suelen consumirse en las ocasiones anteriormente descriptas.



Bebida Funcional

Insight: “Quisiera poder contar con más opciones de rico sabor, refrescantes, que me hagan bien y no dañen mi salud.”

Se le otorga especial importancia a la toma de decisiones inteligentes sobre el cuidado del cuerpo y el bienestar en general. Se trata de un consumidor más exigente en sus elecciones, que busca opciones que lo satisfagan desde el punto

de vista del sabor, pero también desde la composición e ingredientes que incorpora en su organismo (calorías, grasas, azúcares, conservantes e ingredientes artificiales).

El territorio Bebida Funcional está definido por bebidas elaboradas a partir de ingredientes naturales, fortificadas con nutrientes que aportan beneficios de tipo funcional. Son bebidas de sabores únicos, agradables y variados que buscan satisfacer a una amplia variedad de consumidores. Ideales para acompañar comidas o tomarse una pausa en el día para refrescarse con algo hidratante y de rico sabor. Los envases están pensados para acompañar al consumidor en diferentes ocasiones y para adaptarse a su rutina. Sus características principales están relacionadas con ofrecer beneficios funcionales a los consumidores, a través sus ingredientes (sin agregados artificiales ni conservantes).

El target de las bebidas funcionales es amplio, incluyendo niños, jóvenes y adultos con necesidades y gustos variados. Están en permanente búsqueda de opciones de buen sabor que los ayuden a disfrutar al máximo su día y los pequeños momentos de pausa o placer que tienen en sus agendas ocupadas.

Este territorio apunta a ofrecerle al consumidor ese equilibrio tan deseado a través de bebidas con sabores ricos y únicos pero que a la vez contribuyan con el cuidado holístico de su salud.

Las bebidas funcionales representan una oportunidad para competir en la categoría de aguas saborizadas.

Para lograr ganar una porción del mercado se debe construir un diferencial relevante en una categoría muy competitiva y dinámica donde existen jugadores con fuerte presencia y trayectoria (Océano Rojo), siendo Levité la líder del mercado.



Selección de territorio y concepto

Bajo las premisas de cada uno de los territorios descritos anteriormente se llevó adelante la ideación y prototipado de un rango de conceptos representativos para ser testeados con el consumidor target¹⁰. Adicionalmente se desarrollaron las variables con las cuales se evaluarían estas nuevas bebidas (sabor, credenciales, aportes, ocasión de consumo, etc). Con una primera devolución de los consumidores target, se ajustaron las variables y se seleccionaron los conceptos de mayor potencial, los cuales fueron llevados a un testeo cuantitativo.¹¹

Finalmente, se definió avanzar bajo el territorio de **bebida funcional** (océano rojo acorde a las capacidades actuales de CMQ) por ser el que mejor resultados arrojó en relación a nivel de aceptación del consumidor y potencial éxito en el mercado.

Una de los supuestos relevantes que fue validado durante el proceso de investigación es la referida al rol de los cereales.

El contenido de cereales resultó ser uno de los atributos más destacados dentro de los factores de agrado y como uno de los ingredientes más asociados con la naturalidad y nutrición desde el imaginario del consumidor, confirmando que la inclusión de los mismos en la nueva bebida, representa una oportunidad para diferenciarse en la categoría.

¹⁰ Desarrollo de conceptos y estudios cualitativos realizados por INSITUM.

¹¹ Cinco conceptos pre seleccionados, evaluados en cuotas de 300 consumidores potenciales por concepto. Estudio cuantitativo realizado por IPSOS

3.c) Análisis del Consumidor

Para analizar el consumidor de bebidas no alcohólicas, CMQ utiliza una segmentación que permite simplificar y definir 5 perfiles de consumidor y 5 estados o necesidades de los mismos¹²:

Perfil del consumidor (Segmentación Actitudinal)

Smart Explorer	Disfruta explorar, salir del lugar común, probar nuevas opciones. Consume diferentes tipos de bebidas no alcohólicas
Balance Sustainer	Buscan una vida con menos preocupaciones y en sintonía con la naturaleza. En las bebidas que consume, elije las que considera más saludables.
Simple Pleasure	Consume las marcas más baratas en el día a día y se permite consumir marcas más caras en ocasiones especiales
Status Seeker	Le importa el éxito y realización personal. Está dispuesto a gastar más para consumir marcas percibidas como premium.
True Practical	Busca la practicidad, simplicidad y funcionalidad.

Necesidades:

Health & Well Being	<i>"Quiero una bebida ligera y sana para aprovechar los buenos momentos de la vida"</i>
Soc. & Pairing	<i>"Quiero una bebida que pueda compartir con amigos y familiares durante las comidas"</i>
Express myself	<i>"Quiero una bebida que le muestre al mundo quien soy"</i>
Cheer me up!	<i>"Quiero una bebida que me anime y recupere mi energía".</i>
Quench Thirst	<i>"Quiero una bebida ligera y refrescante para matar la sed"</i>

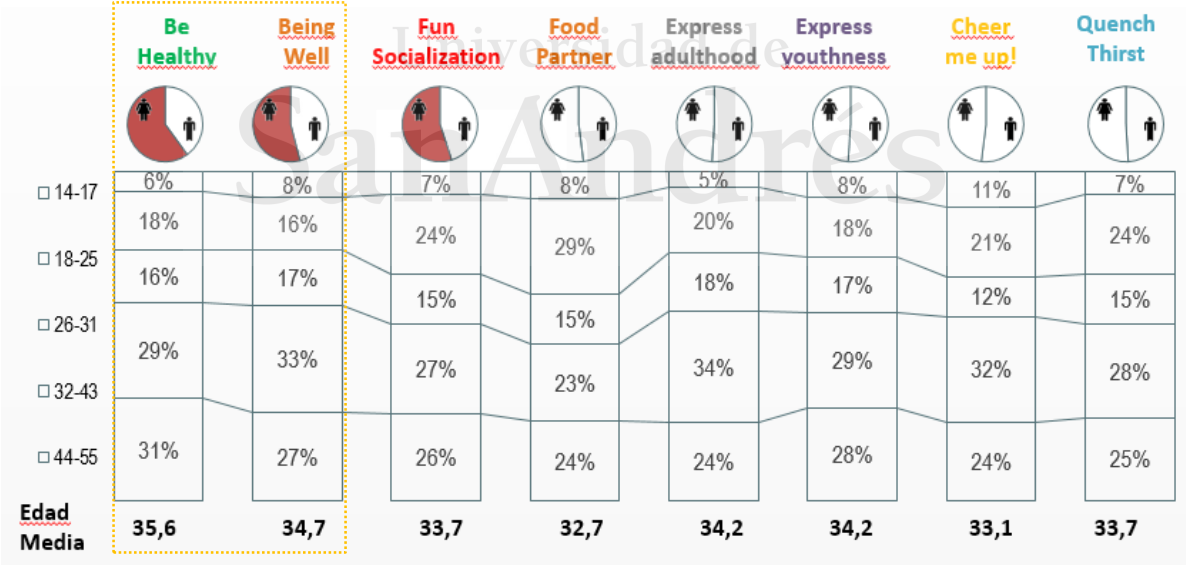
¹² Fuente: PROVOKERS

Dentro del territorio donde se desarrollará el producto, las necesidades del segmento *Health & Well Being* son las predominantes, pudiendo diferenciarse dos sub segmentos:

- *Be healthy*: enfocados principalmente en la salud (bebidas 100% naturales, bajas en calorías). Por sí mismo es un segmento aún muy pequeño, representando menos del 0,5% del total del consumo.
- *Well being*: incorporando además la indulgencia como aspecto relevante (bebidas deliciosas, sabores intensos y livianos). Se dimensiona en aproximadamente un 14% del total del consumo, apareciendo con suficiente potencial como para ganar una porción interesante de mercado.

Cuando se observan ambos sub segmentos desde un punto de vista demográfico (sexo, edad y NSE), se destaca la presencia mayoritaria de mujeres, los promedios de edad más altos y los niveles socio económico alto/medio alto.¹³

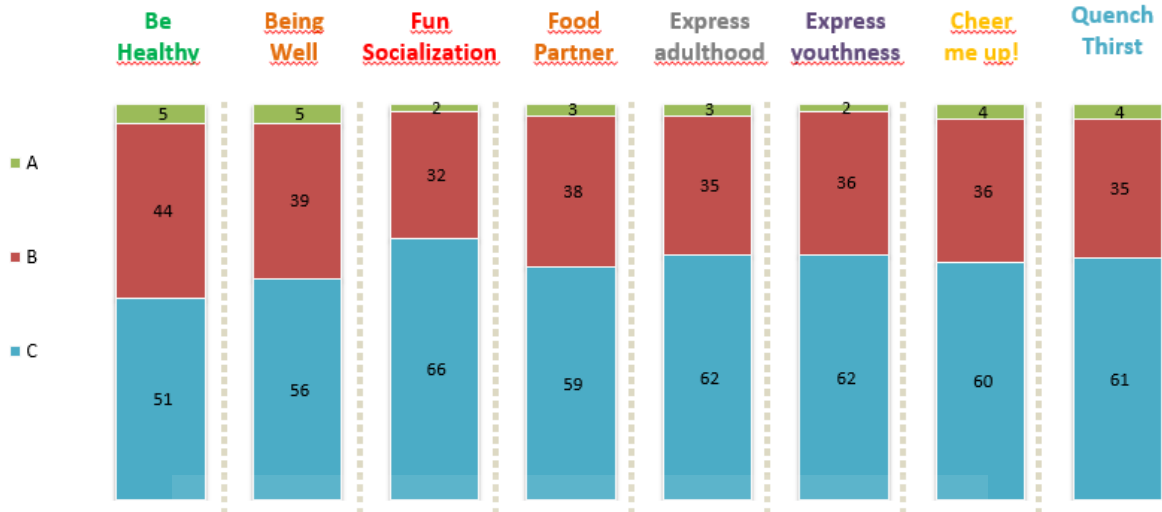
DEMOGRAFICO POR SEXO Y EDAD



Cuadro 8. Fuente: PROVOKERS

¹³ Fuente Provokers 2017

DEMOGRAFICO POR NSE (A, B y C amplio)



Cuadro 9. Fuente: PROVOKERS

Por otro lado, este segmento actualmente es abordado por marcas de la competencia, presentándose como un espacio vacío dentro del portfolio de ABInBev en Argentina.

NECESIDADES Y PORTAFOLIO ABInBev



Cuadro 10. Cuadro de elaboración propia considerando la clasificación de necesidades del consumidor definidas por PROVOKERS

3.d) Análisis externo (PESTLE)

Se utiliza el análisis PESTLE (por sus siglas: Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Entorno) con el objetivo de entender el impacto que los factores del contexto podrían tener en el lanzamiento bajo evaluación.

Cada uno de los factores se categoriza por su nivel de impacto en alto (A), medio (M) y bajo (B).

Político	Económico	Social	Tecnológico	Legal	Entorno
<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios impositivos para las bebidas analcohólicas con jugos de frutas (A) • Presión impositiva para la industria cervecera (M) • Año pre electoral (M) • Nivel de confianza del gobierno y opinión pública general (B) 	<ul style="list-style-type: none"> • Devaluación y contexto inflacionario y su impacto en la Industria Consumo Masivo (A) • Presión tarifaria e impositiva sobre la clase media (A) • Acenso de mercado fronterizo a emergente (B) 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidor consciente (ABC1) – (A) • Rol protagónico de la mujer (M) • Consumo de alcohol en jóvenes (M) 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de productos naturales o concentrados (A) • Durabilidad de las bebidas sin conservantes (A) • Estacionalidad de los insumos y variabilidad de la disponibilidad según factores climáticos (M) 	<ul style="list-style-type: none"> • Restricciones en publicidad para la industria tabacalera y bebidas alcohólicas (A) • Restricciones en publicidad para alimentos y bebidas con alto contenido calórico y azúcares totales (A) • Ley de Etiquetados (A) 	<ul style="list-style-type: none"> • Macro trends en alimentos y bebidas: Impacto social positivo sobre propuestas de negocio sustentables y amigables con el medio ambiente (A)

Cuadro 11. Cuadro de elaboración propia

Político

Desde el punto de vista de la presión impositiva, CMQ se vería beneficiado si incluyese en su portafolio bebidas analcohólicas, ya que las mismas son gravadas por una menor alícuota que las cervezas y demás bebidas con alcohol.

Por otro lado, el porcentaje aplicado sobre bebidas analcohólicas con jugos de frutas naturales es menor que para las bebidas gaseosas regulares (4% y 8% respectivamente).

Económico

Actualmente Argentina atraviesa un contexto económico recesivo, que afecta directamente a la industria del consumo masivo la cual durante el 2017 se mantuvo (con algunas dificultades) en cierta estabilidad.

La crisis cambiaria, la incertidumbre, el impacto del aumento en tarifas y transporte y la aceleración inflacionaria se reflejan en la caída del consumo de los sectores socioeconómicos medios y medio-bajos que ven afectado su poder adquisitivo general.

El impacto del freno en el nivel de actividad comenzará a percibirse de manera creciente en los próximos meses, con lo cual deberá evaluarse cuál es el mejor momento para tomar decisiones estratégicas (sobre todo, teniendo en cuenta que las perspectivas para el próximo año 2019 pueden revertirse, y que el consumo masivo podría recuperar cierta dinámica creciendo 1 o 2%)

Social

En el último tiempo se ha popularizado el concepto de “consumidor consciente” o “responsable” (especialmente entre los sectores socioeconómicos medios y medios-altos) para referirse a aquella persona que al momento de consumir bienes de distintos tipos toma en consideración el impacto que tiene sobre sí mismo, el medio ambiente y los seres que lo rodean. En ese sentido, tiende a preocuparse por el origen de los productos, separa o recicla los desechos que acumula, protege a los animales (o bien no utiliza productos que les hayan significado sufrimiento) y utiliza materiales que minimizan el impacto nocivo en la naturaleza.

En el ámbito de la alimentación, se ha extendido la creencia de que “*somos lo que comemos*”¹⁴, no solo refiriéndose a la necesidad de mantener una alimentación nutritiva y equilibrada, sino desde un sentido más amplio que contempla nuestra elección sobre *qué, cuándo y cómo* comemos. Cuando tomamos una de estas decisiones, ponemos de manifiesto cuán conscientes somos respecto a nuestras propias acciones, pensamientos, sentimientos y motivaciones. Se trata de un enfoque integral que incluye comportamientos culturales, efectos físicos, mentales, emocionales y medioambientales.

¹⁴ Katz, Monica (2013) SOMOS LO QUE COMEMOS. VERDADES Y MENTIRAS DE LA ALIMENTACION. Editorial: AGUILAR, Argentina

Tecnológico

Mientras que las gaseosas y aguas saborizadas que contienen conservantes tienen una vida útil de 120 a 270 días, existe un desafío desde el punto de vista tecnológico para poder desarrollar bebidas sin conservantes que mantengan sus propiedades durante un período similar, el cuál es necesario para poder comercializarse en las distintas cadenas de distribución a nivel nacional.

De todas maneras, existen procesos especiales en el momento del llenado y pasteurizado, que combinados con la utilización de componentes naturales, pueden mantener las bebidas hasta por 90 días sin necesidad de adicionar conservantes artificiales.

Legal

La restricción sobre la publicidad de bebidas alcohólicas, es una amenaza siempre vigente para CMQ. En la Ciudad de Buenos Aires, desde 2016 existe una ley que prohíbe toda publicidad de bebidas alcohólicas a través de cualquier tipo de anuncio en la vía pública.

De la misma manera, se empezaron a tener algunas consideraciones respecto a las bebidas con alto contenido calórico y azúcares totales, otorgándoles similar tratamiento que al tabaco o al alcohol no sólo en términos de publicidad sino también mediante la aplicación de mayores gravámenes impositivos.

La premisa que subyace es que el consumo excesivo de estos productos puede resultar perjudicial para la salud. En ese sentido, se ha presentado un proyecto de ley en el Congreso de la Nación que tiene como objetivo imponer un sistema de etiquetado frontal, simple y transparente (para alimentos y bebidas) con el fin de informar adecuadamente al consumidor a la hora de seleccionar un producto y advertir sobre aquellos que tienen exceso de azúcar, sodio y grasa.

Entorno

Como ya se ha mencionado anteriormente la tendencia del “bienestar” se expande a un universo muy amplio, promoviendo que las personas se encuentren bien en diferentes aspectos: físico, ambiental, social, psicológico y espiritual, entre otros.

Respecto a los alimentos esta búsqueda se manifiesta en distintos hábitos de consumo, como la elección de productos sin azúcar agregada, de origen orgánico o natural y aquellos que sean elaborados mediante procesos de alta calidad.

Aquellas marcas que estén alineadas a esas macro tendencias, y cuyas propuestas sean validadas por el consumidor, tendrán garantizada una buena recepción en el mercado.



Universidad de
San Andrés

3.d) Análisis FODA

Se utiliza la herramienta FODA (por sus siglas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para poder complementar el anterior análisis, teniendo en cuenta los factores internos que deberán ser potenciados (fortalezas) o neutralizados (debilidades) para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las contingencias perjudiciales del contexto.

Factores Internos	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta diferencial vs productos actuales en el mercado. Bebida multi - ocasión • Capacidad de producción: bebida a base de cereales malteados, al igual que la cerveza • Capacidad de distribución y comercialización • Poder de negociación con nuevos POC 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vida útil del producto • Precio ABC1 • Botella de vidrio (Practicidad vs PET) – sin twist off • A corto plazo, producto no apto para celíacos
Factores Externos	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de vida «equilibrado» + consumidor consciente • Tendencia de mercado: crecimiento de aguas saborizadas vs gaseosas tradicionales • Menor impacto impositivo para bebidas analcohólicas con contenido de frutas naturales 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canibalización con PepsiCo • Devaluación y contexto inflacionario • Retracción del consumo clase media • Estacionalidad y durabilidad de los insumos (Frutas y jugos naturales)

Cuadro 12. Cuadro de elaboración propia

CMQ cuenta con importantes factores internos que se transforman en ventajas competitivas al momento de pensar en un nuevo desarrollo, tales como la capacidad de producción existente, la red de distribución nacional, el poder de negociación con proveedores y clientes, etc.

Para aprovechar las oportunidades actuales, será necesario trabajar sobre los puntos débiles y minimizar su potencial impacto negativo.

Por un lado, se debe poder extender la vida útil del producto sin comprometer la razón de ser de la bebida: naturalidad sin conservantes.

Por otro lado, la botella de vidrio puede representar un inconveniente para el consumo *on the go*. A pesar de haber sido el empaque mejor percibido en la instancia de testeo de conceptos (por resultar menos contaminante que el plástico), para poder competir en los canales donde hoy se encuentran las aguas

saborizadas y estar presentes en ocasiones de consumo relevantes para el target sería interesante re-evaluar la posibilidad de desarrollar una botella en plástico (PET) de 500ml y 1L (o 1,5L). CMQ tiene las capacidades e instalaciones disponibles para el envasado en estos formatos.

Finalmente, se debe ser cuidadoso al momento de posicionar a TREEP dentro del portafolio de CMQ, ya que podría producirse una canibalización con productos de Pepsico bebidas. Para esto es importante recordar que el rol que viene a tomar, hoy, es ocupado fundamentalmente por Levité (Danone).



Universidad de
SanAndrés

4. Cliente objetivo

El consumidor objetivo de TREP se encuentra caracterizado dentro del perfil *Balance Sustainer* satisfaciendo el conjunto de necesidades *Health & Well Being* (fundamentalmente el sub segmento *Well Being*).

Aunque “la musa” que definirá la personalidad de TREP será una mujer, el target incluirá a hombres y mujeres, de 28 a 40 años con un nivel socioeconómico ABC1 ampliando a C2/C3 aspiracional.

El consumidor de TREP es urbano y activo. Necesita trabajar y estudiar más de lo que desea. Consume bebidas en varios momentos de su rutina diaria, ya sea como acompañamiento de una comida o mientras realiza otras actividades, para refrescarse e hidratarse, para darse un gusto o tomarse un recreo en el día, en cualquier lugar y a cualquier hora.

Le interesa la tecnología y está permanentemente informado, no quiere quedar fuera de las tendencias. Tiene consciencia social y ambiental, pero no es un fundamentalista. Comienza a ser más consciente de los productos que elige y opta por opciones ricas y saludables. El cuidado por la alimentación es una forma sencilla de incorporar hábitos saludables que los hagan sentir bien.

Se vincula con productos naturales, pero no está dispuesto a perder gratificación. Es hedonista, le gusta disfrutar de los pequeños placeres de la vida.



«No puedo tomar gaseosas todos los días, es una locura! Consumo cosas que sé que aportan algo e intento cocinarme más y pedir menos delivery»

Ivan, 31 años

«Creo que es un plus que las cosas que tomás o comés vengan con ingredientes que te hacen bien. Si ya vas a tomarlo, mejor si encima te ayuda. Sino es muy difícil llevar una dieta equilibrada»

Renata, 29 años

5. Propuesta Única de Valor (unique selling proposition – USP)

TREEP - Concepto ganador¹⁵:

“Las gaseosas son ricas, pero también perjudiciales para la salud. Tienen ingredientes desconocidos, mucha azúcar, endulzantes artificiales y además te hinchan la panza.

Los jugos y las aguas saborizadas son aburridísimas y algunas también tienen azúcar y edulcorantes.

Después de mucho tiempo y pruebas, nuestro equipo de expertos, encontró una nueva fórmula para disfrutar saludablemente: TREEP. Una bebida rica y refrescante en base a frutas y cereales (trigo, maíz y cebada de malta). Sin azúcar agregada ni conservantes. Sin Gas. Rica, refrescante y muy, muy natural.

*En TREEP no solo cambiamos lo que está escrito en la etiqueta. **Porque lo que dejamos adentro es tan importante como lo que dejamos afuera**”.*

TREEP será la primera limonada de cereales en el mercado argentino, presentándose en tres sabores:

TREEP
LIMONADA DE CEREALES

- Maracuyá, Jengibre y Limón
- Pomelo, Frutilla y Limón
- Menta y Limón



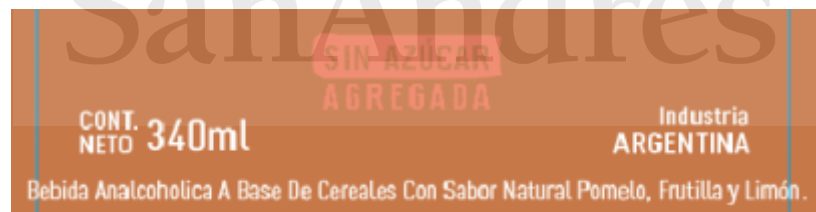
¹⁵ PROVOKERS 2017

En principio el calibre será la botella de 340 ml, de vidrio transparente y con tapa metálica corona (ídem porrón cerveza) con etiqueta plástica autoadhesiva transparente (PSL - Pressure Sensitive Label).

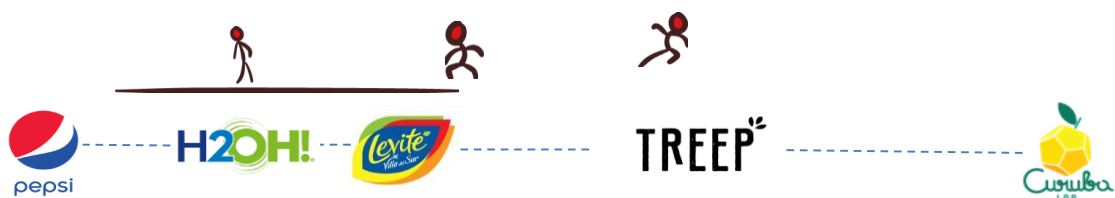
Al momento de trabajar con los diseñadores de la etiqueta, se les transmitió la importancia de desarrollar una “etiqueta limpia” no solo a nivel visual sino también al momento de comunicar el proceso e ingredientes.

El concepto comunicado en la etiqueta (el *dulce natural de los cereales*, la *frescura del limón* y el *sabor de las frutas*) tiene el objetivo de explicar cuál es el rol de cada ingrediente, teniendo en cuenta que en un primer momento, el protagonismo de los cereales sin mayor explicación podría no sintonizar con el producto “limonada”.

Los atributos de la marca serán la ausencia de azúcares agregadas ni conservantes, y como valor agregado, también sumaremos a la etiqueta la leyenda “agitar antes de beber” lo cual refiere a la frescura y naturalidad del producto.



Si imagináramos un camino del consumidor que fuese desde los productos más artificiales hacia aquellos estrictamente naturales, TREEP vendría a ocupar un espacio intermedio entre las aguas saborizadas y los jugos naturales o detox (Ej. Curuba), entre los cuales la distancia es muy grande si observamos las ofertas en el mercado argentino actual.



Más allá de que el calibre de lanzamiento será la botella de vidrio 340 ml, deberá considerarse como un posible próximo paso los calibres de 500 ml y 1L en PET, ya que los mismos podrían ser importantes al momento de estar presentes en ocasiones de consumo on the go (500 ml) y penetrar con mayor volumen en el hogar (1L).



Universidad de
San Andrés

5.a) Producto

Al momento de diseñar el líquido, se plantearon varios desafíos:

- En principio, todos los ingredientes deben ser reconocidos como naturales y saludables por el consumidor.
- El sabor debe ser familiar pero al mismo tiempo es necesario distinguirse del resto de las opciones actuales.
- Es necesario que sea *fácil de beber* y que el sabor a mosto de malta sea reducido por no considerarse agradable al paladar general del consumidor.
- No debe contener azúcar agregada
- La lista de ingredientes debe ser corta y simple.
- No debe “hinchar” ni ser visto como un producto calórico
- Debe tener estabilidad de sabor y aspecto de 6 meses mínimo.
- Es necesario asegurar un proceso de elaboración escalable, que contemple equipos e instalaciones existentes en CMQ (o en su defecto, que conlleven una inversión baja).

Para esto, el equipo técnico de CMQ trabajó incorporando diversos cereales en la receta, potenciando al máximo la obtención de azúcares del almidón de los cereales para brindar un dulzor propio sin necesidad de azúcar agregada. Además, los cereales le aportan al líquido el cuerpo, los nutrientes, y las calorías.

Ya que no todos los cereales aportan el mismo perfil sensorial a la base (siendo los más neutros el arroz y el maíz, y el más intenso y complejo la malta de cebada), se exploraron herramientas que suavizaran el sabor a mosto y permitieran obtener una base neutra sobre la cual se puedan crear distintas opciones. Después de diversas pruebas se llegó a un mix óptimo de: 45% trigo; 45 % cereales no malteados y un 10 % de malta de cebada.

Respecto al diseño final de cada sabor, se incorporaron sabores cítricos y frutales para que sean agradables y familiares al consumidor. Todas las frutas y jugos de frutas son adquiridas a proveedores nacionales que garantizan la calidad de los

insumos utilizados: Litoral Citrus¹⁶ (jugo de limón y pomelo), Tradecos¹⁷ (frutilla y maracuyá) y Curuba LAB¹⁸ (jengibre y menta)

Se detallan a continuación los ingredientes y su porcentaje de utilización en la receta de cada uno de los sabores:

Pomelo, frutilla & Limón

3.- COMPOSICIÓN CUANTITATIVA PORCENTUAL DEL PRODUCTO (kg/HI):	
AGUA.....	76,46 %
MALTA (de cebada).....	0,68 %
MALTA (de trigo).....	3,00 %
MAIZ DESGERMINADO.....	2,86 %
JUGO DE LIMON.....	6,00 %
JUGO CONCENTRADO DE FRUTILLA	1,00 %
JUGO CONCENTRADO DE POMELO.....	10,00 %

Maracuyá & Jengibre

3.- COMPOSICIÓN CUANTITATIVA PORCENTUAL DEL PRODUCTO (kg/HI):	
AGUA.....	74,6%
MALTA (de cebada).....	0,74 %
MALTA (de trigo).....	3,26 %
MAIZ DESGERMINADO.....	3,10 %
JUGO DE MARACUYÁ	11.3 %
EXTRACTO NATURAL JENGIBRE	1 %
JUGO DE LIMON.....	6 %

Limón & Menta

3.- COMPOSICIÓN CUANTITATIVA PORCENTUAL DEL PRODUCTO (kg/HI):	
AGUA.....	80,97 %
MALTA (de cebada).....	0,78 %
MALTA (de trigo).....	3,46 %
MAIZ DESGERMINADO.....	3,29%
EXTRACTO NATURAL DE MENTA	1,00 %
JUGO DE LIMON.....	10,50 %

Cuadro 13. Cuadros de elaboración propia


¹⁶ <https://litoralcitrus.com.ar>

¹⁷ <http://www.tradecos.com.ar>

¹⁸ <https://www.curubalab.com>

Con los líquidos desarrollados para TREEP, se logró obtener una bebida sabrosa, cuyos principales factores de diferenciación sobre las ofertas en el mercado actual, son la ausencia de azúcar agregada ni conservantes.

DIFERENCIACIÓN TREEP VS PRINCIPALES COMPETIDORES



	Limonada Levite	Limonada Terma	Limonada BC	Limonada Citric	Levité	Awafrut	H2OH!	Treep
Kcal (por 200 ml)	39	35	100	86	71	28	0	65
Sin Conservantes	X	X	X	X	X	X	X	✓
Frutas naturales	X	X	X	✓	X	✓	X	✓
Sin Azúcar Agregada	X	X	X	X	X	X	✓	✓
Sin Gas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓
Calibres	600cc 1,5lt 2,25 lt	400 cc 1,3 t	1 lt	500cc 1lt Tetra Bidón	600cc 1,5lt 2,25 lt	500cc 1,65lt 2 lt	240 cc 500 cc 1.5 lt. 2.25 lt	340 cc

Cuadro 14. Cuadro de elaboración propia

En diciembre 2017, se realizó una primera elaboración y envasado a modo de muestra en bares seleccionados (puntos de venta Patagonia propietarios de CMQ) y ferias gastronómicas de la Ciudad de Buenos Aires para testear el concepto, percepción sensorial, intención de compra y ocasión de consumo, obteniendo excelentes resultados en cada uno de los aspectos relevados.¹⁹

En cuanto a la vida útil del producto, las primeras pruebas arrojaron una estabilidad de aproximadamente un mes y medio, lo cual no sería suficiente para el estándar de comercialización en puntos de venta tradicionales. El equipo técnico de CMQ se encuentra trabajando para lograr una estabilidad del líquido de al menos 6 meses.

¹⁹ Vero Anexo I

5. b) Comunicación

La estrategia de comunicación de TREETP estará alineada a su propuesta de producto y deberá prestar especial atención a no generar una sobre promesa respecto a la “naturalidad”.

Debe construir su personalidad y transmitirla en todos los puntos de contacto con el consumidor: la góndola, su empaque, sus redes sociales, red de influencers, etc., creando un diálogo honesto y claro con el consumidor. Se toma como una buena referencia la estrategia de comunicación llevada adelante por la marca inglesa Innocent Drinks²⁰

TREETP es rica y refrescante. Es diferente por lo que tiene (cereales y frutas) pero también por lo que no tiene (saborizantes, azúcares agregadas, conservantes, endulzantes artificiales).

Es un producto creado para una generación en movimiento, que entiende el bienestar desde un sentido amplio y que no es indiferente al mundo que estamos creando.

Es una marca honesta, cercana, ingeniosa, irónica. No es una marca ingenua, confianzuda, sabelotodo, agresiva, pretenciosa.

Debe ser una marca activa desde sus redes sociales, logrando llegar al consumidor con mensajes simples, divertidos, relevantes y no invasivos.

²⁰ <https://www.innocentdrinks.co.uk/> @innocent en Instagram y Twitter

Ejemplo influencer:



“Relajémonos un poco. Está todo bien si no hacés gimnasia 3 veces por semana, si jamás en tu vida participaste de una clase de yoga. Los verdaderos cambios se producen de adentro hacia fuera. Con la voluntad sola no alcanza, no te lo impongas. Hay que construir las condiciones y los cambios llegan solos. Simplemente, empezá a tomar conciencia sobre lo que te hace bien y lo que te hace mal. Tu cuerpo te va a ir indicando qué necesita. Escúchalo”.

Felicitas Rossi, Directora Editorial de OHLALÁ!. @felicitasrossi

Ejemplos de comunicación en redes sociales (tono y mensaje)



Cuando leo la etiqueta de las aguas saborizadas



Cuando te enterás que llegó la primer limonada sin colorantes, saborizantes, ni conservantes.

Estos son limones reales.
No tienen conservantes, saborizantes ni colorantes artificiales



TREEP tampoco. Posta.

Estas son frutillas reales.
No tienen conservantes, saborizantes ni colorantes artificiales

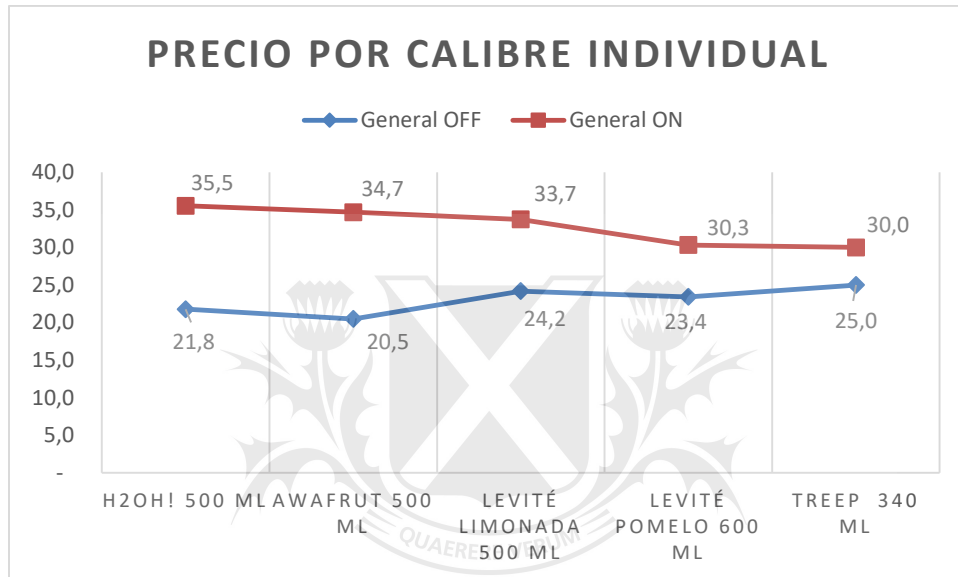


TREEP tampoco. Posta.

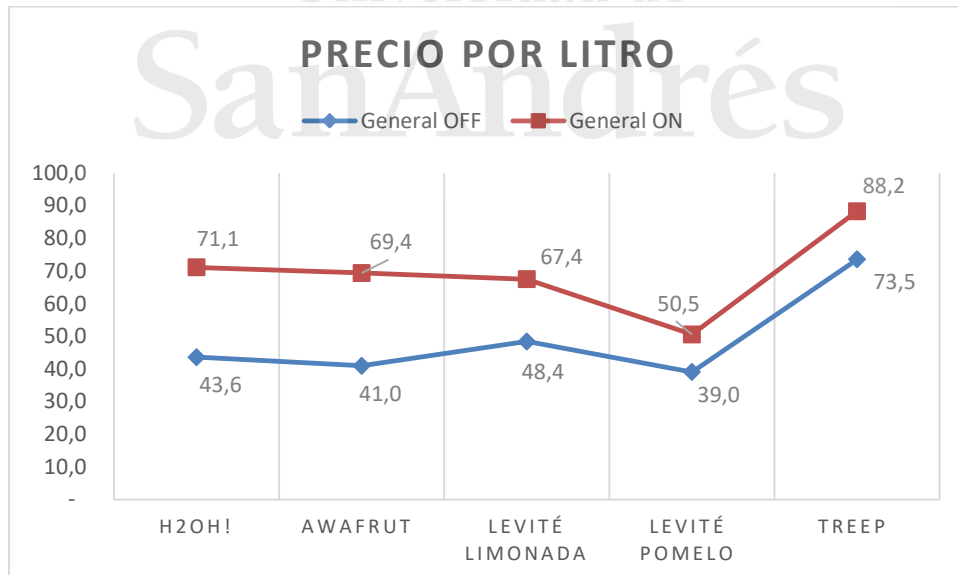
5.c) Precio

TREEP se lanzará con un punto de precio al consumidor un 25% por encima del litro de H2OH! y Awafrut, teniendo en cuenta el target ABC1 al que el producto está dirigido.

En el canal off premise general, el precio sugerido será de \$25 mientras que en el on será de \$30.



Cuadro 15. Cuadro de elaboración propia. Fuente: Nielsen mayo 2018



Cuadro 16. Cuadro de elaboración propia. Fuente: Nielsen mayo 2018

De esta manera, considerando los costos actuales de producción, se estima alcanzar un margen de ganancia de \$2.764 por hectólitro (\$98,73 dólares tomando un TC de referencia de 28 pesos por dólar) en el canal off-premise y \$3.619,3 en el on-premise (\$129,26 dólares a igual TC)

Los costos de producción tenderán a bajar en la medida que se elaboren mayores volúmenes, como resultado de una mejor utilización de los insumos y generación de eficiencias en el proceso productivo.

	General OFF			General ON		
	TREP			TREP		
	340 CC			340 CC		
	x Botella	x Bulto 24	x HL	x Botella	x Bulto 24	x HL
Precio al Consumidor	25,00	600,00	7352,9	30,00	720,00	8823,5
Mark up PDV 15,0%	\$ 3,3	\$ 78,3	\$ 959,1	\$ 3,9	\$ 93,9	\$ 1.150,9
Precio Retailer c/Imp	\$ 21,7	\$ 521,7	\$ 6.393,9	\$ 26,1	\$ 626,1	\$ 7.672,6
Impuestos interno: 4,0%	\$ 0,7	\$ 16,7	\$ 204,6	\$ 0,8	\$ 20,0	\$ 245,5
IVA 21,0%	\$ 3,7	\$ 87,7	\$ 1.074,2	\$ 4,4	\$ 105,2	\$ 1.289,0
Precio Retailer s/Imp	\$ 17,4	\$ 417,4	\$ 5.115,1	\$ 20,9	\$ 500,9	\$ 6.138,1
Trade Spend 10,0%	\$ 2,2	\$ 52,2	\$ 639,4	\$ 2,6	\$ 62,6	\$ 767,3
IIBB 4,50%	\$ 0,7	\$ 16,4	\$ 201,4	\$ 0,8	\$ 19,7	\$ 241,7
Net Revenue	\$ 14,5	\$ 348,8	\$ 4.274,3	\$ 17,4	\$ 418,5	\$ 5.129,2
VIC 56,1%	\$ 4,5	\$ 106,9	\$ 3.587,7	\$ 4,5	\$ 106,9	\$ 3.587,7
VLC 3,1%	\$ 0,7	\$ 16,3	\$ 199,8	\$ 0,7	\$ 16,3	\$ 199,8
Margen	\$ 9,4	\$ 225,6	\$ 2.764,4	\$ 12,3	\$ 295,3	\$ 3.619,3
Margen USD (TC 28,00)	USD 0,3	USD 8,1	USD 98,7	USD 0,4	USD 10,5	USD 129,3

Cuadro 17. Cuadro de elaboración propia con datos de costos e indicadores comerciales internos CMQ.

Referencias Cuadro 17:

- *Precio al consumidor:* Precio de venta en pesos argentinos al consumidor final.
- *Mark Up PDV:* Índice aplicado por el punto de venta
- *Precio retailer c/Imp:* Precio al punto de venta incluyendo impuestos
- *Trade Spend:* es el gasto que el fabricante asigna para promocionar un producto en la tienda.
- *IIBB:* Ingresos Brutos
- *Net Revenue:* Ingreso neto

- **VIC:** de las siglas “Variable Industrial Cost” Incluye los gastos de elaboración de producto, packaging primario y secundario, y todos los gastos industriales asociados al proceso productivo.
- **VLC:** “Variable Logistic Cost” Incluye los gastos de transporte para trasladar el producto desde la fábrica hasta el primer punto de comercialización (distribuidor, mayorista o venta directa).

Estimación ventas

La estimación de ventas se realiza tomado como referencia una posible canibalización sobre el volumen de ventas de Levité en 2017, lo cual generaría ganancias 100% incrementales para la compañía.

Por otro lado, se define un mix entre los canales on y off que invierte su proporción hacia el fin del año 5, considerando que podrá ganarse penetración en el consumo dentro del hogar.

Para el año 5 alcanzaría los volúmenes que actualmente tiene Nestle con Awafrut

Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% sobre ventas Levité 2017 (5.000.000 hl)	2%	3%	5%	8%	10%
Ventas (HL)	75.000	150.000	250.000	400.000	500.000
Mix ON	70%	50%	40%	30%	30%
Mix OFF	30%	50%	60%	70%	70%
Margen ON/ HI	\$ 3.619				
Margen OFF/ HI	\$ 2.764				
Margen según MIX	\$ 252.211.817	\$ 478.777.854	\$ 776.591.607	\$ 1.208.352.199	\$ 1.510.440.248
USD (TC 28,0)	USD 9.007.565	USD 17.099.209	USD 27.735.415	USD 43.155.436	USD 53.944.295

Cuadro 18. Cuadro de elaboración propia. Fuente respecto a ventas Levité 2017: Nielsen 2018

5.d) Distribución

En relación con el apartado anterior, la ganancia final por hectólitro dependerá del mix que se defina entre on y off, con lo cual la estrategia de distribución jugará un papel importante en el lanzamiento. El mismo se realizará por etapas, siendo la primera con foco en el canal on premise, en puntos de venta de Capital Federal y GBA seleccionados para impactar de manera directa en cliente objetivo.

Para esto se acompañará la primera distribución del producto con capacitaciones en el punto de venta para que el mozo/vendedor pueda informar al consumidor sobre las características del producto, variedades y puntos de diferenciación versus otras alternativas disponibles (*limonada de cereales, sin azúcar agregada, sin conservantes*)

Ejemplo de elementos y aplicaciones On- Premise

Posa vasos

Individuales



Calcomanías/Flyers



En una segunda etapa (cuando se haya conseguido extender la estabilidad del producto al menos a 6 meses) se ampliará la distribución al canal off premise de CABA y GBA (supermercados, autoservicios, kioscos, almacenes tradicionales, dietéticas, etc), dejando para una tercera fase el despliegue a nivel nacional.

Para esta instancia será importante contar con calibres de mayor tamaño (1L y 500 ml en PET) para poder ser comercializado en dicho canal, ganando penetración y volumen.

6. Presupuesto

PILOTO CABA: Noviembre/Diciembre 2018

Considerando un primer cocimiento de 2400 hectólitros (800 hl por variedad) y teniendo en cuenta los costos de líquido, empaque y marketing se estima un presupuesto aproximado de 480.000 dólares.

Dicho presupuesto cubriría un lanzamiento acotado puntos de venta seleccionados para el target en el canal on premise de Capital Federal y GBA. Esto nos permitiría garantizar un ambiente controlado para el lanzamiento, donde no se correrían riesgos referidos a la durabilidad del producto.

El piloto tendrá como objetivo medir los siguientes indicadores:

1. Intención de compra/re compra
2. Estabilidad del líquido
3. Ocasión de consumo
4. Adopción de la botella de vidrio y posible aceptación de envase plástico (en mayores calibres)
5. Desempeño general de la propuesta integral (producto + marca)

Considerando que los 2400hl se vendieran al precio de venta del canal on premise (\$30 por botella), se estima que la facturación total del piloto sería de USD 502.448.

PILOTO				
TREEP				
340 CC				
	x Botella	x Bulto 24	x HL	
Precio al Consumidor	30,00	720,00	8823,5	
Mark up PDV 15,0%	\$ 3,9	\$ 93,9	\$ 1.150,9	
Precio Retailer c/Imp	\$ 26,1	\$ 626,1	\$ 7.672,6	
Impuestos n° 4,0%	\$ 0,8	\$ 20,0	\$ 245,5	
IVA 21,0%	\$ 4,4	\$ 105,2	\$ 1.289,0	
Precio Retailer s/Imp	\$ 20,9	\$ 500,9	\$ 6.138,1	
IIBB 4,50%	\$ 0,9	\$ 22,5	\$ 276,2	
Net Revenue	\$ 19,9	\$ 478,3	\$ 5.861,9	
Net Revenue USD (TC 28)	USD 0,7	USD 17,1	USD 209,4	
			Ingresos X 2400 HL	USD 502.448
			Costo del Piloto	USD 481.264
			ROI	4%

ROI del piloto: $(USD 502.448 - USD 481.264) / USD 481.264 * 100 = 4\%$

PRESUPUESTO PROYECTO PILOTO 2018

Producción piloto: 2400 HL = 764.000 botellas aprox

USD 28,00

Cantidad de variedades: 3

800 HL por variedad: Limón y menta, Maracuyá y Jengibre & Pomelo, Frutilla y Limón

Concepto	PROVEEDOR	Q	Un.	Total USD
INSUMOS POR RECETA				
Base	RPB	298.000	ltr.	USD 160.920
Maracuyá	TRADECOS	10.000	kg.	USD 84.000
Maracuyá	NATUREX (polvo)	3.000	kg.	USD 120.060
Pomelo	CITRUS	2.940	kg.	USD 8.644
Frutilla	TRADECOS	2.000	kg.	USD 16.800
Limón	TRADECOS	3.455	ltr.	USD 7.878
Jengibre	CURUBA	2.000	kg.	USD 18.000
Menta	CURUBA	2.000	kg.	USD 51.429
Subtotal	Subtotal			USD 322.992
PACKAGING				
Botellas		250.000	un.	USD 35.000
Tapas lisa		250.000	un.	USD 20.000
Etiquetas frente		250.000	un.	USD 70.000
Subtotal				USD 125.000
DISTRIBUCIÓN				
Distribución		765000	un.	USD 18.200
Subtotal				USD 18.200
LEGALES				
RNPA & registro marca				USD 1.000
Análisis bromatológicos (3 var.)				USD 1.750
Subtotal				USD 2.750
SALES & MARKETING				
Identidad Visual		1		USD 1.321
Diseño Piezas RRSS + POP		1		USD 536
Diseño Website		1		USD 179
Mediciones KPIs Piloto				USD 5.000
Activaciones PDV		40	hs	USD 4.286
Material POP		1	Pack.	USD 1.000
Subtotal				USD 12.321
Total				USD 481.264

7. Conclusiones

Luego de las investigaciones realizadas y los datos presentados, se llega a la conclusión de que la compañía tiene una gran oportunidad para desarrollar una bebida realmente innovadora dentro del mercado de las bebidas no alcohólicas en Argentina.

Las aguas saborizadas (con y sin gas) están en falta con los consumidores que empiezan a prestar mayor atención a los ingredientes de sus alimentos y el origen de los mismos. La búsqueda del bienestar llegó para quedarse en el mundo del consumo y TREEP viene a ocupar ese espacio en la mente (y las compras) de los consumidores. Es el momento indicado para que CMQ lidere este desarrollo, antes de que lo haga la competencia.

La principal ventaja que tiene CMQ para avanzar con esta innovación es la capacidad para poder producir y elaborar un líquido a base de cereales, y por otro lado la extensa cadena de distribución (propia y de terceros) que le permite tener rápidamente una cobertura de alcance nacional.

Al momento de realizar el presente plan, tanto la receta de los tres líquidos, como la marca TREEP se encuentran en proceso de registro y el equipo de innovaciones de CMQ se encuentra trabajando para poder avanzar con el piloto presupuestado.

El lanzamiento a nivel nacional dependerá en gran medida de la capacidad para poder extender la vida útil del líquido sin comprometer los aspectos esenciales de la propuesta: ingredientes naturales y sin conservantes.

Por otro lado es necesario poder evaluar una extensión en oferta de calibres/tamaños para poder escalar el producto y ganar volumen de ventas en el canal off premise (posiblemente envases PET y en distintas configuraciones de multipacks - 6/8/24 unidades dependiendo el calibre -).

Otro de los aspectos que será necesario monitorear es el punto de precio, que al estar definido con referencia en un target ABC1, puede ser un limitante a la hora de pensar en la escalabilidad del producto en un país con un contexto macroeconómico inestable e inflacionario.

8. Bibliografía

- Documentos de investigación internos realizados para CMQ por Nielsen, Provokers, Insitum, IPSOS, y Kantar World Panel durante los años 2016 a 2018
- Análisis PESTLE Y FODA: www.free-management-ebooks.com 2013. ISBN 987-1-62620-998-5.
- CHAN KIM, W.; MAUBORGNE, Renée. *La Estrategia del Océano Azul*. Editorial Norma, Argentina, 2005. Capítulo I.
- CHEVERTON, Peter. *Cómo Funcionan las Marcas*. Editorial NE, 2007. Parte I: “Definir la marca: su propósito y sus beneficios” (págs.11 a 19 y 54 a 56). Parte II: “Gestión de la marca: la estrategia” (págs.104 a 116)
- DVOSKIN, Roberto. *Fundamentos de Marketing*. Editorial Granica, 2004. Capítulo VII
- KATZ, Mónica. *Somos lo que comemos. Verdades y mentiras de la alimentación*. Editorial Aguilar, Argentina, 2013.

Sitios webs:

- www.ab-inbev.com
- www.cerveceriaymalteriaquilmes.com

9. Glosario

- *Canal On Premise*: puntos de venta de “botella abierta”, es decir que el producto se consume dentro del establecimiento.
- *Canal Off Premisse*: puntos de venta de “botella cerrada”, es decir que el producto no se consume dentro del establecimiento donde fue vendido.
- *Be Healthy*: Ser saludable
- *Well-being*: Bienestar
- *Smart Explorer*: Explotador inteligente/astuto
- *Balance Sustainer*: Sustentador del balance
- *Simple Pleasure*: Placeres simples
- *Status Seeker*: Buscador de status
- *True Practical*: Pragmático verdadero
- *Health & Well Being*: Salud y bien estar
- *Socialization & Pairing*: Socialización y emparejamiento
- *Express myself*: Autoexpresión
- *Cheer me up*: Animarme/Energizarme
- *Quench Thirst*: Saciar la sed
- *Territorio (a los efectos de la investigación)*: Espacio físico y/o simbólico donde existe una oportunidad para satisfacer una necesidad del consumidor a través de una nueva oferta con potencial de negocio

10. Anexos

I. Resultados primer muestreo diciembre 2017

Lugar: Bares Patagonia (propietario CMQ) y ferias gastronómicas de la Ciudad de Buenos Aires

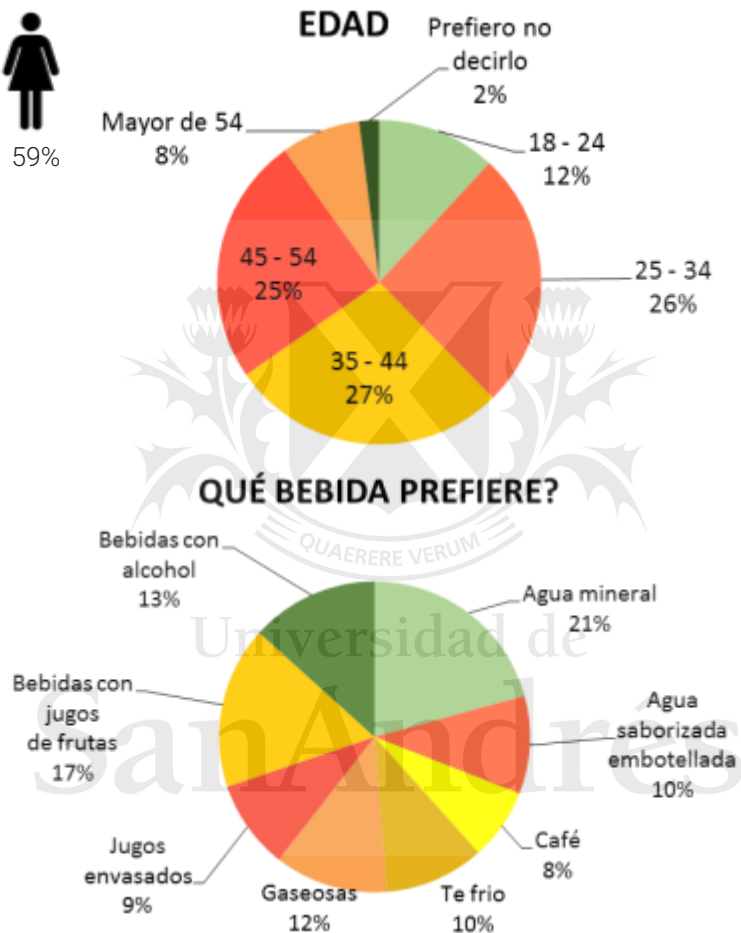
MUESTRA: 180 pax



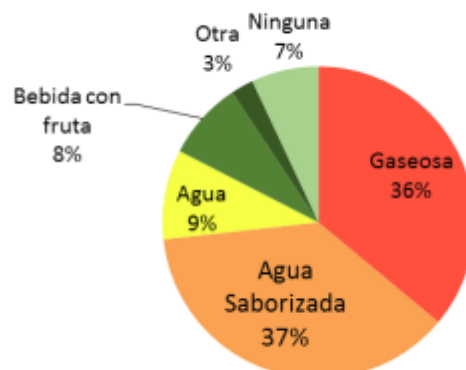
41%



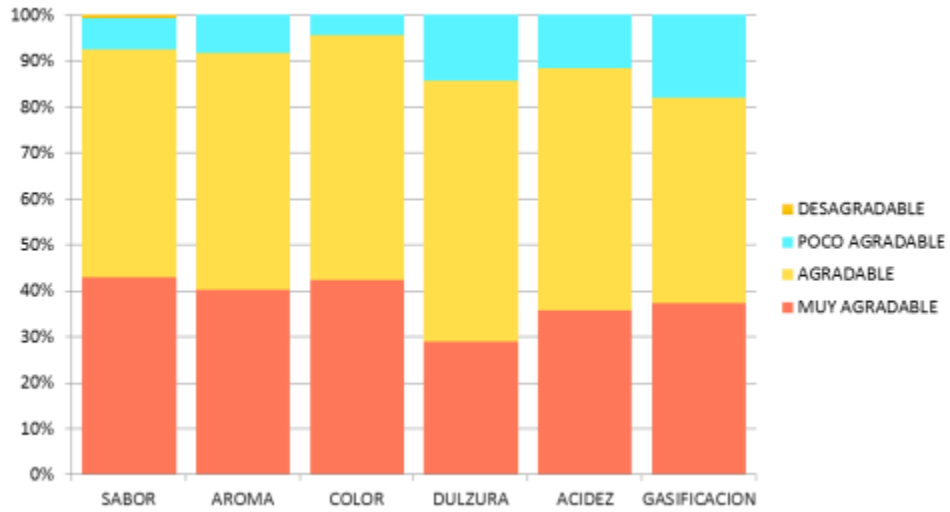
59%



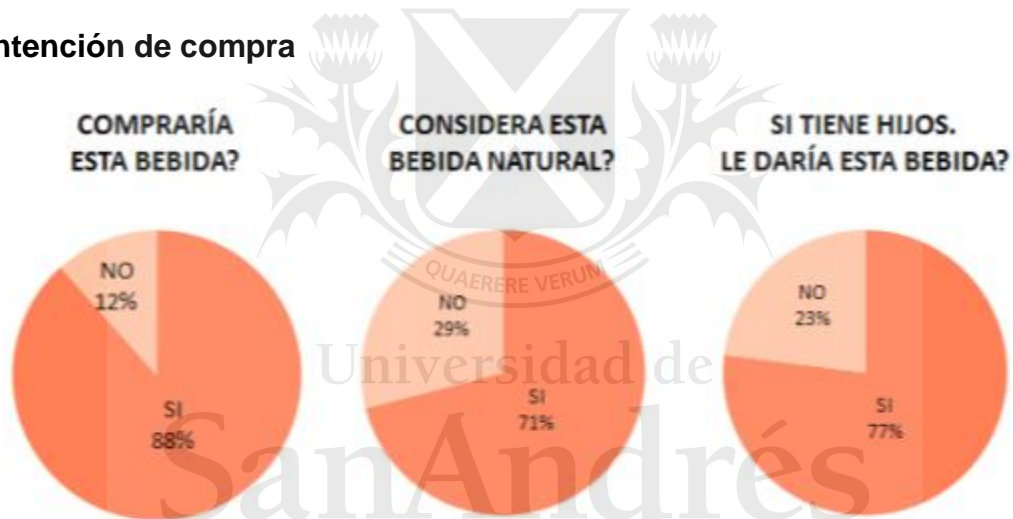
QUÉ BEBIDA DEJARÍA DE COSUMIR?



I.a) Percepción sensorial



I.b) Intención de compra



I.c) Ocasión de Consumo



I.d) Segunda muestra para medir potabilidad entre los sabores

N:41 – Edad: 20/50. H39% / M 61%

