



**BUSINESS PLAN CALDOS Y SOPAS  
sin TACC**

**Julio 2020**

**MBA Intensivo 2018**

**Buzzi Acosta Aguirre, Emilio Nicolás**

**Tutor**

**Carlos A. Loisi**

**PALABRAS CLAVE: INDUSTRIA DE CALDOS Y SOPAS, TACC, PLAN DE NEGOCIOS**

El proyecto consiste en la producción y comercialización de Caldos y Sopas sin TACC, destinados al mercado local (Argentina). Este proyecto se encuadrará dentro del negocio de Alimentos de una empresa mediana del mercado local.

Los ingredientes son procesados para favorecer la conservación de las propiedades originales de materias primas frescas y naturales. Los Caldos son preparados realizando una masa a partir de mezclas de ingredientes sin TACC y sin grasas transgénicas que son transferidos a una prensa que cuenta con los moldes adecuados para luego ser empaquetados. Las Sopas son preparadas realizando una mezcla de los ingredientes en polvos deshidratados sin TACC y sin grasas transgénicas, para luego pesar y ensobrar.

Son productos destinados a la preparación de comidas individuales o familiares que disfrutan de la calidad, el sabor y el buen gusto sin tener que sacrificar su valioso tiempo ni bienestar. Los productos están diseñados para dietas restringidas en calorías, que favorecen a aquellas personas que desean llevar una vida sana.

En relación a la marca del producto el análisis realizado muestra que dentro de las opciones las más conveniente es Bon Vivant para Caldos, Sopas Claras, Cremas y Sopas instantáneas, donde se destaca la oportunidad de negocio en e-commerce.

El volumen del mercado de Caldos y Sopas es de 846 millones de litros con una facturación anual de USD 265 MM siendo el tercer mercado más atractivo en el que la empresa participaría luego de pastas secas y tomates. El principal competidor es Unilever con un share del 80% del mercado. Se destaca por ser un competidor fuerte, agresivo y consolidado en el mercado con marca Knorr.

En cuanto a las categorías de los productos, el análisis muestra su alta penetración siendo del 80% en el caso de Caldos y 65% en el caso de Sopas. La segmentación de Caldos indica que el 85% está concentrado en cubos y en el caso de sopas la segmentación está distribuida. El estudio destaca que el 65% esta atomizado en distintas regiones del país dando la posibilidad de apalancarse con la red de distribución de un 3PL.

Con el objetivo de ganar participación de mercado, generar conocimiento y prueba de los nuevos productos se sugiere una estrategia de precio 10% por debajo de la competencia acompañado de una estrategia de comunicación agresiva en la campaña de lanzamiento.

El proyecto presenta el análisis para alcanzar un 10% del mercado en 7 años con una inversión inicial de USD 2,6 millones. El análisis expone una TIR del 51% con un recupero de inversión en 3 años. Este estudio muestra que la contribución marginal es superior al promedio del negocio de alimentos (30% vs 25%).

El mercado de Caldos y Sopas estadísticamente posee una tasa de crecimiento del 4% en volumen y 11% de crecimiento en U\$S en los últimos 8 años.

Al momento de analizar las principales ventajas de lanzar este proyecto se destacan los siguientes puntos:

- Fuerte capacidad de distribución.
- Know How en Agroindustria y negocios de alimentos.
- Integración Vertical en productos core (Premezclas).

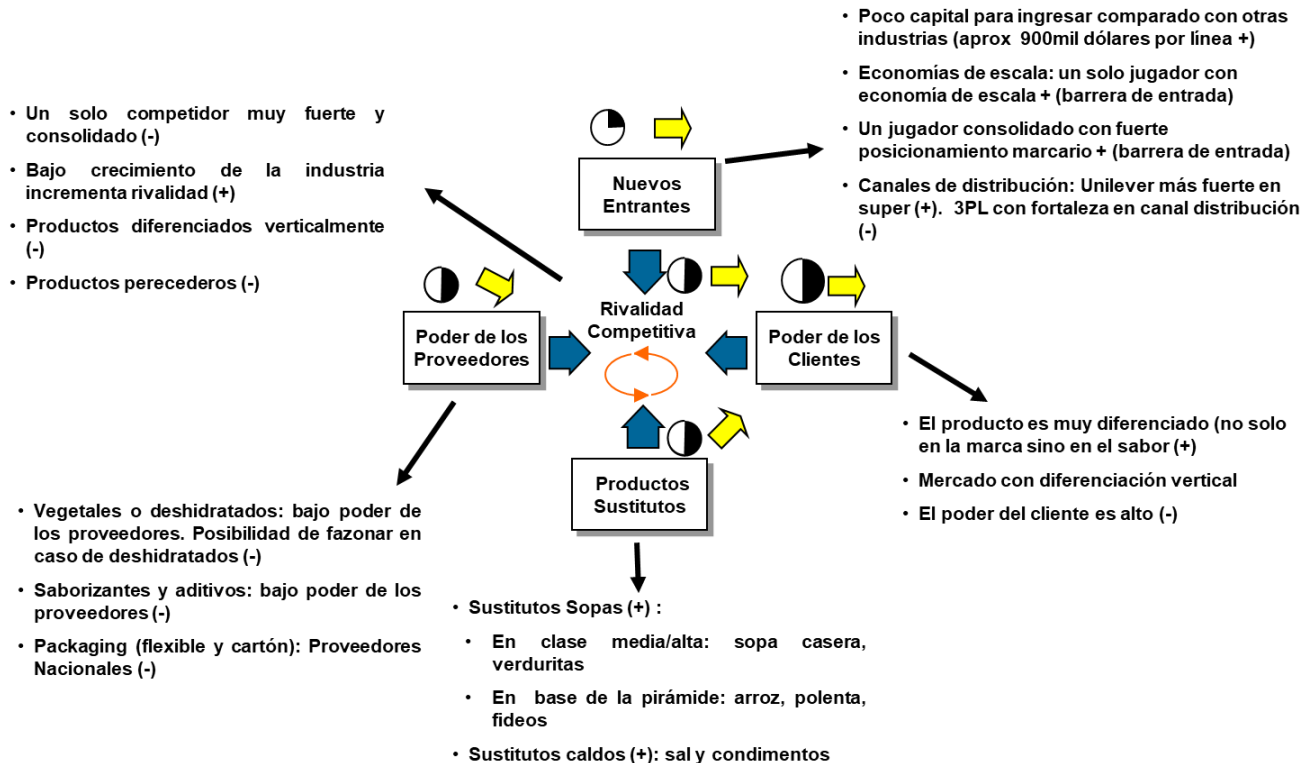
Asimismo, el desarrollo y comercialización de ambos productos estarán alineados con los compromisos asumidos en la política de sustentabilidad, contribuyendo de esta manera, con la gestión sustentable del negocio.

**PALABRAS CLAVE: INDUSTRIA DE CALDOS Y SOPAS, TACC, PLAN DE NEGOCIOS**

El análisis de la industria se realizó con las siguientes herramientas que se desarrollan a continuación:

- Evaluación del Entorno Externo (Análisis de Porter)
- Evaluación de la Situación Interna (Análisis FODA)
- Análisis PEST
- Definición de Lineamientos Estratégicos (Matriz Producto/ Mercado)
- Definición de Lineamientos Estratégicos (Matriz Atractividad / Posición)
- Definición de Planes de Transformación (Sistemas y Org. Actual vs Requerida – Análisis de Brecha)
- Planeamiento Financiero y Medición de Resultados (Indicadores de desempeño “KPIs”)

## Evaluación del Entorno Externo (Análisis de Porter)



## Conclusiones de las fuerzas actuales y sus tendencias

**Rivalidad competitiva:** Es una fuerza media. Es importante entender cómo reaccionarán otras marcas como Unilever cuando sepa que una marca nueva ingresa, a uno de los segmentos más rentables, a quitarles una porción de mercado.

**Potenciales entrantes:** Por supuesto será todo un desafío ingresar a un mercado y tomar una porción del mismo, con la fuerte imagen de marca y posicionamiento que tiene Knorr. Ya que además una de sus fortalezas son los canales de distribución. Es una fuerza baja o débil, porque no se requiere de mucha inversión para ingresar, pero si son un poco más fuertes las barreras de entrada por el poder de distribución

**Clientes:** Es una fuerza débil, ya que, si bien los clientes pueden resistirse al cambio de marca, dejando de comprar Knorr, una marca que les brinda muchos beneficios, como sabor, precio y calidad, nosotros buscaremos tener imagen de marca y posicionamiento en la mente del consumidor. Lo importante es asegurar el sabor del producto sin TACC a un precio adecuado.

**Proveedores:** Packaging (cartón corrugado, flexibles y packaging de productos) serán adquiridos en el mercado local preferente al proveedor Cartocor, los insumos necesarios para los productos de caldos y sopas listas, deberían obtenerse a través de fazones, y esto representa un riesgo para la empresa y un costo de control adicional de temas como: trazabilidad, respeto y protección de los derechos humanos y laborales, prácticas ambientales, buenas prácticas agrícolas, etc. Por esta razón, el poder de los proveedores es medio.

**Productos sustitutos:** Se podrían reemplazar estos productos por otros como la sal, condimentos o sopas caseras, pero la comodidad de tener todo el sabor en un cubito a un bajo costo, hace accesible la compra del mismo. Pero al mismo tiempo, son productos que pueden reemplazarse por otros alimentos como la polenta, el arroz o los fideos. Por lo tanto, es si bien es una fuerza con poder medio, tiene tendencia a hacerse fuerte.

Algunas estrategias que podemos utilizar para contrarrestar esta fuerza son:

- aumentar la calidad de los productos.
- reducir los precios.
- aumentar los canales de distribución.
- aumentar la publicidad.

Como conclusión, excepto los potenciales entrantes y clientes, que son las fuerzas más débiles del análisis de Porter, el resto de las fuerzas son medias y equitativas en su poder. Trabajar sobre estas fuerzas nos permitirá identificar oportunidades y amenazas de la industria en la queremos ingresar, y así podremos desarrollar estrategias que nos permitan capitalizar las oportunidades.

## Evaluación de la Situación Interna (Análisis FODA)

<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Red de distribución.</li><li>✓ Fuerte dominio del canal tradicional (distribuidores exclusivos, autoservicios, almacenes, etc.)</li><li>✓ Capital marcario amplio</li><li>✓ El valor de Bon Vivant como marca nacional (Argentinidad)</li><li>✓ Infraestructura industrial y know how en procesos similares</li></ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Dispersión del Distribuidor dado el amplio portofolio de negocios</li><li>✓ Escasos niveles de inversión en publicidad</li><li>✓ Estilo de management y cultura de expectativa de resultados a corto plazo</li><li>✓ Actual posicionamiento del producto de la competencia (propuesta muy sólida sin vulnerabilidades aparentes)</li><li>✓ Posible pérdida de foco en el lanzamiento por parte de los distribuidores</li><li>✓ Riesgo de no consolidación del lanzamiento por falta de comunicación</li><li>✓ Expectativas a corto plazo no dan tiempo al producto a ganar mercado</li></ul>
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Posibilidad de usar marca única para distintos segmentos</li><li>✓ Potenciar Bon Vivant: Argentina-Sin TACC</li><li>✓ Capitalizar infraestructura industrial existente y know how en procesos</li></ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Respuesta agresiva de competidor consolidado en el mercado</li></ul>

### **Conclusiones sobre el resultado del Análisis FODA**

Este análisis nos permitió conocer las fortalezas y debilidades de nuestra empresa y nuestro potencial lanzamiento, y relacionarlas con los factores externos del mercado, sobre los cuales no tenemos control, como las oportunidades y amenazas.

Nos permite conocer los aspectos en los cuales tenemos ventaja sobre nuestros competidores, y en cuáles debemos trabajar para ser más competitivos.

Intentaremos desarrollar estrategias que nos permitan explotar nuestras fortalezas, y superar nuestras debilidades, ya que nos servirán a su vez para aprovechar las oportunidades que se nos presenten.

Para ello haremos hincapié en nuestra red de distribución, una de nuestras mayores fortalezas por nuestra asociación con uno de los principales 3PL de Argentina, intentando llegar a todos los puntos de venta del país, y superar en cobertura física a nuestro principal competidor.

También tenemos la oportunidad de desarrollar diferentes productos para diferentes segmentos, ya que buscaremos posicionar la marca en el segmento sin TACC.

Tendremos que trabajar en el posicionamiento de un precio adecuado en el lanzamiento, y planificar acciones de precio en los diferentes canales, para hacer frente a la posible amenaza de Unilever y otros competidores de nicho, de actuar en consecuencia por posibles pérdidas de venta.

Otra estrategia será trabajar con los distribuidores, seleccionando focos trimestrales en los cuales accionar, evitando la dispersión de los mismos.

Y, por último, será clave la comunicación de nuestro lanzamiento, ya que nuestro competidor es líder del mercado con casi 80% del mismo.

Para ello tendremos que invertir sostenidamente en el tiempo, en publicidad masiva para instalar el producto y debilitar la fuerza que tiene la marca de la competencia.

### Análisis PEST

<p><b>Contexto Político</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno democrático</li> <li>• Alta volatilidad en la economía</li> <li>• Libertad de prensa y respeto por las leyes</li> <li>• Alto grado de burocracia</li> <li>• Denuncias de corrupción en el seno del gobierno</li> <li>• Fuerte tendencia a la regulación con impacto en el sector privado. Aumento de controles y presión tributaria</li> <li>• Legislación laboral con protección al empleo</li> <li>• Fuerte presencia sindical</li> <li>• Controles de precios y fiscalización impositiva.</li> <li>• Tendencia al incremento en legislación ambiental</li> <li>• Incertidumbre respecto a la continuidad del modelo a partir de las elecciones 2019</li> </ul>	<p><b>Contexto Económico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recesión económica</li> <li>• Proceso inflacionario.</li> <li>• Deterioro del salario real y poder adquisitivo</li> <li>• Tasa de desempleo creciente</li> <li>• Falta de confianza en estadísticas públicas</li> <li>• Altos costos laborales</li> <li>• Inequidad en la distribución del ingreso</li> <li>• Regulación de las importaciones</li> <li>• Devaluación de la moneda</li> <li>• Control del tipo de cambio</li> </ul>
<p><b>Contexto Socio Cultural</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cristalización de situaciones de marginalidad laboral, pobreza estructural y desigualdad social en el país</li> <li>• la pobreza en aumento. Medida por los ingresos afecta a un 25% de la población urbana (10 millones de personas),</li> <li>• una de cada 10 viviendas no tiene agua corriente y tres de cada 10 no disponen de cloacas;</li> <li>• el 37 % de los jóvenes no termina la secundaria y el 20% no estudia ni trabaja,</li> <li>• el 55% de la fuerza de trabajo no tiene un empleo productivo y protegido.</li> <li>• entre 3 y 4 millones de personas están en trabajos de muy mala calidad</li> <li>• Movilidad social casi nula</li> </ul>	<p><b>Contexto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos productos y tecnologías aplicadas a productos</li> <li>• Procesos de transformación de bajo nivel de complejidad, disponibles en el país/región.</li> <li>• Desarrollo de aromatizantes de liberación de sabor controlado.</li> <li>• Desarrollo de nuevos ingredientes con propiedades funcionales.</li> <li>• Nuevas tecnologías de deshidratación/concentración de ingredientes.</li> <li>• Disponibilidad de materias primas de origen local/regional.</li> <li>• Automatización de los procesos de producción</li> <li>• Incentivos a la modernización tecnológica por parte del gobierno</li> </ul>

## Definición de Lineamientos Estratégicos (Matriz Producto/ Mercado)

	Productos Actuales	Nuevos Productos
Mercados actuales	Elaboración y comercialización de productos alimenticios de consumo masivo (principalmente de mercado local): Mezclas	Elaboración de Caldos y Sopas sin TACC en el mercado local
Nuevos Mercados	Desarrollo del mercado de exportación	ej: comida para perros

### Conclusiones sobre la Matriz Producto/ Mercado

Bon Vivant se especializa en la elaboración de productos alimenticios de consumo masivo. A través del negocio de Mezclas busca brindar una oferta exclusiva con una constante innovación y bajo una marca única.

Para cumplir con todos estos requisitos, la empresa se encuentra integrada verticalmente en la elaboración de sus insumos estratégicos: materias primas agroindustriales (producción de fructosa, glucosa, leche, azúcar, harina de maíz, sémola, alcohol etílico de cereales) y terceriza los envases (cartón corrugado, flexibles y packaging de productos).

Bon Vivant es una empresa de alimentos de Argentina. Posee un importante know-how en la elaboración de productos alimenticios y cuenta con 1 planta industrial en Argentina que trabajan con una rigurosa selección de materias primas y avanzados procesos tecnológicos.

Su oferta de productos de alta calidad se comercializa bajo la marca Bon Vivant buscando ser reconocida por los consumidores.

Además, la compañía posee una visión exportadora comenzando a tener presencia en los mercados de Latinoamérica. Hoy, sus productos pueden encontrarse en varios destinos como Paraguay, Uruguay, Chile y Bolivia.

Como nuevo producto introduciremos en el mercado actual la producción y comercialización de Caldos y Sopas listas. Son productos destinados a la preparación de comidas individuales o familiares sin TACC que disfrutan de la calidad, el sabor y el buen gusto sin tener que sacrificar su valioso tiempo ni bienestar.

## Definición de Lineamientos Estratégicos (Matriz Atractividad / Posición)

Para la definición de los lineamientos Estratégicos hemos realizado el análisis basándonos en la Matriz de Atractividad / Posición. Las variables de atractividad que hemos considerado han sido la Facturación, la Rentabilidad y el Crecimiento. Estas variables las hemos ponderado en un 50%, 30% y 20% respectivamente.

### Facturación

hasta \$10 M por año	1
de \$10 M a \$50 M	2
de \$50 M a \$100 M	3
de \$100 M a \$300 M	4
Más de \$300 M	5

### Rentabilidad

hasta 2%	1
de 2% a 6%	2
de 6% a 10%	3
de 10% a 15%	4
Más de 15%	5

### Crecimiento

Negativo	1
Cero	2
<2%	3
<4%	4
>4%	5

Con respecto a la posición competitiva hemos analizado el Market Share de los principales productos de Bon Vivant y el Fit con los Factores de Éxitos. Hemos ponderado estas variables en un 50% cada una.

### MKT Share

< 10	1
> 20	2
> 30	3
> 45	4
> 70	5

### FIT KSF

1 Fit	1
2 Fit	2
3 Fit	3
4 Fit	4
5 Fit	5

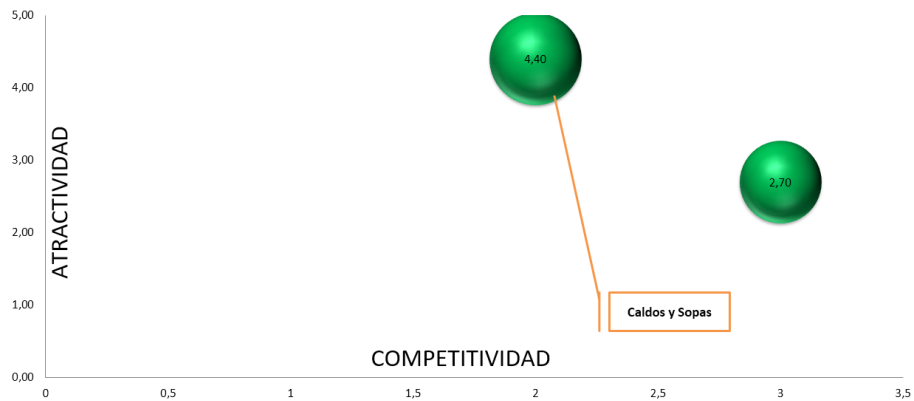
A continuación, se muestran los resultados obtenidos:

Peso (*) (%)	ATRACTIVIDAD				POSICION COMPETITIVA		
	Facturacion	Rentabilidad	Crecimiento	PROMEDIO	Market Share	Fit con KSFs	PROMEDIO
	50%	30%	20%		50%	50%	
Premezclas	4	1	2	2,70	3	3	3
Caldos y Sopas	5	5	2	4,40	1	3	2

Volcando los totales de la Matriz en el gráfico encontramos como resultado de la comparación que es altamente atractiva la oportunidad de desarrollar Caldos y Sopas.

Tenemos algunas capacidades diferenciales como la distribución, pero debemos crecer en las capacidades producción de estos productos, lo que se hará mediante el desarrollo de nuevas líneas de producción en la planta de San Pedro.





Los principales desafíos están dados por la competencia concentrada en un Unilever y su posición/share actual en el mercado. A nivel de riesgos podemos decir que tercerizar la producción de deshidratados lleva poner máxima atención en el uso de pesticidas por parte de los productores.

### Definición de Planes de Transformación (Sistemas y Org. Actual vs Requerida – Análisis de Brecha)

#### Análisis de la Ubicación

Dado que las líneas de fabricación se instalarán en una planta ya existente del grupo que es la de Bon Vivant San Pedro, y no se planea la instalación de una planta nueva especialmente destinada al proyecto, solo será necesaria la incorporación de personal para la operación de estas nuevas líneas junto con la inversión en la adquisición de maquinarias.

#### Análisis del Management

El management del negocio de Caldos estará bajo el actual management de la Gerencia de Alimentos. Se utilizarán las estructuras de la Marketing, RRHH y Gerencia Industrial de Argentina.

## Análisis de la Tecnología

La producción se realiza a través de la utilización de dos tipos de tecnología:

*Prensado -Maquina prensa (Para caldos y sazónadores en cubos):* consiste en la preparación de una masa a partir de mezclas de ingredientes que son transferidos a una prensa que cuenta con los moldes adecuados. En dichos moldes, en forma simultánea se incorpora el material de empaque (aluminio + papel parafinado). Una vez envueltos son transportados en forma automática a una estuchadora tipo “wraparrown”, donde son empacados de acuerdo a la presentación (6, 12, etc. unidades por estuche). Los estuches son depositados en caja de cartón corrugado, mediante un pick and place.

*Granulado (Para sopas en polvo en sobres):* consiste en la preparación de una mezcla de los ingredientes en polvos deshidratados. Esta mezcla es transferida a una balanza multi-cabezal con envasadora vertical, donde se llenan los sobres. Los sobres son dispuestos en displays de microcorrugado, y posteriormente, los displays según la presentación puestos en caja contenedora.

## Análisis de Proveedores

### *R.A. Jones (Línea Horizontal)*

RA Jones es uno de los proveedores líderes del mundo de maquinaria de envasado para la industria alimentaria, farmacéutica, productos lácteos y de bienes de consumo. La compañía cuenta con más de 70 patentes en todo el mundo a través de siete marcas de maquinaria, cubriendo una amplia gama de soluciones en el llenado eficiente de bolsas, vasos y botellas, así como la producción de aerosoles y envases de cartón/flexibles.

Con sede en América del Norte con ingresos mundiales que superan los \$ 200 millones, R. A. Jones es ahora parte del Grupo Coesia, una compañía global con más de 5.000 empleados y US \$ 1,5 mil millones en ingresos anuales. En América del Norte posee cuatro plantas de fabricación y más de 800 empleados en Estados Unidos.

El modelo POUCH KING® Constant Motion Horizontal Pouch Machine y el modelo LEGEND® LGC Constant Motion Auto Load son los módulos que han sido identificados como aquellos requeridos para el armado de las líneas de producción horizontal.

### *Boato Pack (Línea vertical)*

BOATO Pack está centrado en el desarrollo de la capacidad de producción de sus productos mediante el uso de la más alta tecnología.

Las máquinas OPTIMST Y TORNADO SACHET se construyen con un concepto modular generando la posibilidad de ofrecer cambios de tamaño en el packaging con un mantenimiento muy bajo. Estas máquinas están diseñadas para dar la posibilidad de una amplia gama de sistemas de dosificación de polvos, líquidos, tejidos húmedos y sólidos - Incluyendo barrena, volumétrica, metro y el pistón, así como equipos de pesaje y conteo de flujo. Las máquinas TORNADO STICK están disponibles con una amplia variedad de sistema de alimentación diferente y flexible, lo que permite a este proveedor ofrecer para un amplio espectro de productos.

El modelo de Envasador Vertical TORNADO-600, la formadora de estuches, la interfaz, la máquina cerradora de estuches son los módulos que han sido identificados como aquellos requeridos para el armado de las líneas de producción vertical.

### *Corazza FD12*

El FD12 envuelve los cubos en papel de aluminio acoplado. La lámina se llena con pasta de sopa en la estación de dosificación. Los extremos de la lámina se doblan y se aplica presión. Los cubos se envían a la balanza electrónica en la que

se pesan. Los cubitos de sopa se dirigen a la cinta transportadora AD12 / S de entrada, donde se componen por pilas de 2 cubos. Los empujadores mueven las pilas en los ascensores que luego empaquen el producto directamente en cajas.

			Productividad	Costo	
				Dólar	Euro
<b>Sopa instantanea</b>	<b>Vertical</b>	Envasador Vertical TORNADO-600, FORMADORA DE ESTUCHES, INTERFAZ, MÁQUINA CERRADORA DE ESTUCHES	<b>480 sobre/minuto</b>		<b>642775</b>
	<b>Horizontal</b>	POUCH KING® Constant Motion Horizontal Pouch Machine and LEGEND® LGC Constant Motion Auto Load Cartoner	<b>1100 sobre/minuto</b>	<b>2875000</b>	
<b>Sopa Deshidratada</b>	<b>Caldos</b>	CORAZZA FD12-AD12	<b>340 Cubos/minuto</b>	<b>700000</b>	

## Planeamiento Financiero y Medición de Resultados (Indicadores de desempeño “KPIs”)

### Planeamiento Financiero

La inversión inicial va a depender del esquema de producción a adoptar, producción propia o producción mixta (producción propia + producción tercerizada). El nivel de inversiones aproximadas sería de U\$S 8.1 millones.

En función del tamaño del mercado y del market share a obtener, un primer análisis arroja que el nivel de ventas esperado se encuentra en el orden de los U\$S 30 millones promedio por año en los 6 primeros años.

A nivel de resultados, este tipo de negocios generan márgenes que giran en torno al 30%. Al desarrollarse el proyecto dentro de la estructura del Negocio Alimentos, se utilizaría gran parte de la estructura existente, por lo que el impacto de gastos fijos no serían los de comenzar un negocio desde el principio.

## Medición de Resultados

Para la producción de Caldos y Sopas listas para preparar hemos establecido los siguientes KPI (Key performance Index)

En el ámbito de la producción y distribución

<p><b>Indicadores de calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• % unidades defectuosas (Umbral &lt; 0.02)</li><li>• % unidades devueltas (Umbral &lt; 0.02)</li><li>• % desperdicio (Umbral &lt; 1,2)</li></ul> <p><b>Indicadores de cumplimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• tiempo de entrega</li><li>• tiempo de proceso</li></ul> <p><b>Indicadores de inventario:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• rotación (Umbral &lt; 25 días)</li><li>• tiempo de permanencia</li><li>• stock mínimo</li></ul> <p><b>Indicadores de mantenimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• capacidad instalada (Umbral &gt; 75%)</li><li>• % utilización (Umbral &gt; 97%)</li></ul>	<p>En el ámbito de la comercialización específicamente</p> <p><b>Cantidad de SKUs</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• por canal</li><li>• por cliente</li><li>• por formato</li></ul> <p><b>Ventas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• por día</li><li>• por semana</li><li>• por mes</li><li>• \$ Pesos</li><li>• Kg Kilos</li></ul>
---	---

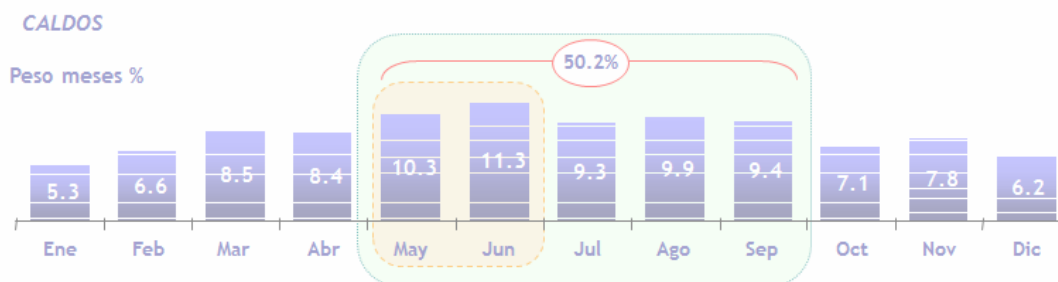
La medición de los KPIs definidos se realizará con la siguiente periodicidad forma diaria, semanal y mensual. Estos resultados serán comparados con los KPI del Segmento a nivel Argentina y LATAM.

## Características del mercado\*:




Características del mercado de **caldos para preparar**:

- Penetración en hogares: más del 80% anual, siendo después de pastas, la categoría con mayor penetración en hogares,
- Alta frecuencia de compra: cada 28 días, con una compra promedio por acto de compra es de 5,3 litros. Se trata de una compra planificada. En términos de árbol de decisión, primero se define por marca, seguido de tipo de sabor, precio y finalmente cantidad de unidades por pack
- Es un mercado con alta cercanía con el consumidor (el producto está presente en distintos momentos del día. Se usa en casi todas las comidas. Es el aliado del ama de casa, y con cierta “magia” la ayuda en la preparación de distintos alimentos – “saborizador mágico”)
- En términos de sabores, el preponderante es VEGETALES, con un 50% del mercado. El resto está dividido en gallina y carnes

Es un mercado con alta estacionalidad. El 50% del volumen se concentra de Mayo a Septiembre.



El mercado se compone de tres tipos de formatos distintos:

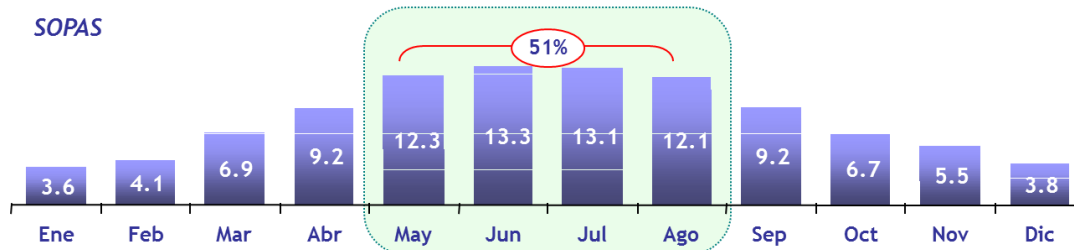
CALDO EN CUBO	SAZONADOR EN CUBO	GRANULADO
 Mercado más grande. Peso en litros 80% Peso en facturación: 75%	 Peso en litros 5% Peso en facturación: 10%	 Peso en litros 10% Peso en facturación: 15%

Características del mercado de **sopas para preparar**:

- Penetración en hogares: 60% anual
- Frecuencia de compra: cada 40 días, con una compra promedio por acto de compra es de 6 litros.
- El *driver* de consumo de las sopas es entretener el estómago en la espera del plato principal.
- Alta valoración de variedades, practicidad y sabor.
- Instantáneas alto consumo extra hogareño femenino
- Con fideos alto consumo infantil, exclusivamente hogareño

Al igual que el mercado de caldos, este es un mercado altamente estacional, concentrando el 51% del volumen de mayo a agosto.

\*FUENTE: <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/>



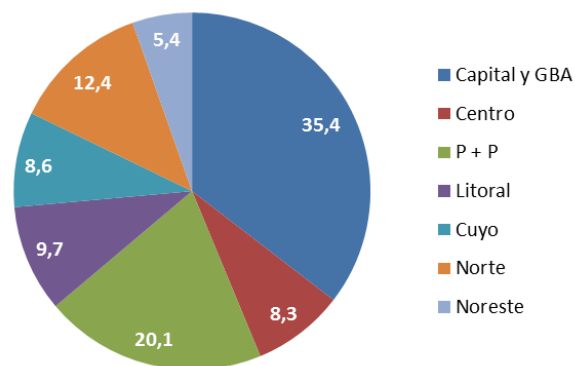
El mercado de sopas listas para preparar se compone de tres tipos de segmentos distintos:

SOPAS CLARAS (O CON FIDEOS)	SOPAS CREMAS	SOPAS INSTANTANEAS
		
Peso en litros 35% Peso en facturación: 17,2%	Peso en litros 25% Peso en facturación: 32,1%	Peso en litros 40% Peso en facturación: 50,7%

En relación al consumo geográfico, el 35% se concentra en capital y GBA, aunque, en comparación con otros mercados de consumo masivo, en este caso se encuentra atomizado en distintas regiones del país\*.

Esto representa una oportunidad para nuestra propuesta dada la presencia federal de la empresa.

A continuación, se resume el peso de ambos mercados y un primer análisis que consideramos para definir la propuesta de valor que se presenta a continuación:



CATEGORIA	CALDOS en CUBO	SOPAS INSTANTANEAS	SOPAS CREMAS	SOPAS CLARAS
PESO	80% Peso en VOL	40%	25%	35%
SEGMENTO	REGULAR 100% LIGHT 0%	REGULAR 48% LIGHT 50%	REGULAR 86% LIGHT 9%	REGULAR 100% LIGHT 0%

Para revisar a detalle las tendencias del mercado de Argentina y su proyección para los próximos años sírvase revisar el Anexo 1 - Análisis Evolución del Mercado.

\*FUENTE: <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/>

## SOPAS

	TT MDO	KA	INDIRECTO
<b>T. INSTANTANEA</b>	<b>40%</b>	45%	35%
Instantánea Regular	<b>19%</b>	18%	20%
Instantánea Light	<b>20%</b>	25%	16%
<b>CREMAS</b>	<b>25%</b>	28%	38%
Crema regular	<b>20%</b>	23%	35%
Crema light	<b>3%</b>	4%	3%
<b>CLARAS</b>	<b>35%</b>	25%	25%

### Target\*

¿Quién es el Cliente?: Los hogares consumidores de ambos mercados tienen un perfil Alto y Bajo con Hogares grandes (más de 4 personas). La distribución de volumen es similar a la distribución de la población.

CALDOS y SOPAS	CALDOS Y SOPAS		
	Población	Penetración	Vol. %
<b>NSE</b>	<b>100</b>	<b>65,5</b>	<b>100,0</b>
Alto	7,5	65,9	8,5
Medio	15,2	66,3	14,4
Bajo	44,2	68,5	44,3
Marginal	33,1	60,9	32,8
<b>HIJOS</b>	<b>100</b>		<b>100,0</b>
1 a 2 personas	36,1	65,1	32,9
3 personas	18,9	59,7	17,2
4 personas	19,1	72,2	21,2
5 o mas	25,9	65,4	28,6

Mujeres y hombres adultos, que cocinan para ellos o sus familias y disfrutan de la calidad, el sabor y el buen gusto sin tener que sacrificar su valioso tiempo ni bienestar. Es gente exigente y selectiva que le gusta cocinar y comer bien.

Caldos y Sopas listas para preparar pertenecen al segmento Alimentos de la industria de consumo masivo, sector: caldos y sopas listas para preparar.

### Entorno Competitivo\*

**Entorno Competitivo Amplio:** Todos aquellos alimentos industrializados que son componentes (únicos, claves o secundarios) de comidas

**Entorno Competitivo Específico:** Alimentos industrializados, procesados para favorecer la conservación de las propiedades originales de materias primas frescas y naturales y que son componentes claves o secundarios de la preparación de comidas, haciéndolas notablemente superiores en calidad y en sabor, cualidades que se manifiestan al momento de la ingesta.

\*FUENTE: <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/>

En el mercado de **caldos**, los principales competidores son:

UNILEVER	UNILEVER	NESTLE
 <p>Con la marca Knorr, es líder absoluto de la categoría con una participación del 70% del mercado. Es el referente / creador de la categoría</p>	 <p>Es una marca de Unilever para competir con precios bajos, que se encuentra dentro de los precios cuidados, logrando casi 10% de share</p>	 <p>Con su marca Maggi tiene una participación de 7%.</p>

En el mercado de **Sopas** listas para preparar, los principales competidores son:

UNILEVER	NESTLE	DANONE
 <p>Con la marca Knorr, es líder absoluto de la categoría con una participación del 80% del mercado. Es el referente / creador de la categoría</p>	 <p>Con su marca Maggi tiene una participación de 10%.</p>	 <p>Tiene un 5% de participación con la marca Ser.</p>

Con claridad, el principal competidor en ambos mercados es Unilever.

Más allá de eso empezaron a aparecer algunas marcas que intentan desarrollarse en el mercado, como GRANDIET y ALICANTE de La Virginia, con una variedad de “SOPAS DE LA ABUELA”





Knorr, con un top on mind de 90%, y liderando ambos mercados en términos de participación de mercado. Además, desarrolla una estrategia agresiva en precios, es una marca muy sólida y reconocida por los consumidores. Además, tiene una fuerte inversión publicitaria y una dinámica muy agresiva en el trade a nivel nacional. Realizan grandes promociones, cuentan con promovendedoras, repositores, etc.



Para revisar a detalle las tendencias del mercado de Argentina y su proyección para los próximos años sírvase revisar el Anexo 1 - Análisis Evolución del Mercado.

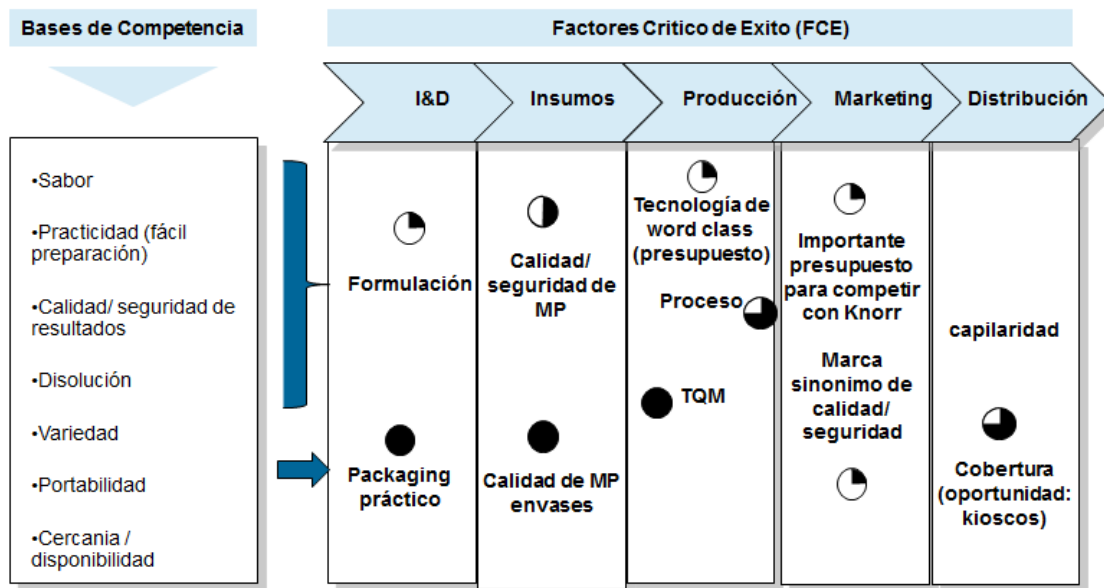
\*FUENTE: <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/>

Nuestra oferta consistiría en ingresar en ambos mercados, tanto en caldos como en sopas listas para preparar apalancándonos en la necesidad de productos de calidad sin TACC y la fortaleza de la red de distribución de nuestro operador logístico 3PL y su presencia en el interior del país.

## LANZAMIENTO:

- Con Marca **BON VIVANT**: **Caldos en Cubo<sup>1</sup>, Sopas cremas y Sopas claras**. estas categorías tienen los atributos necesarios para contribuir con la nueva estrategia de posicionamiento de Bon Vivant: materias primas de alta calidad, ingredientes clave que conservan sus cualidades originales (naturalidad), y ocasión de consumo familiar en el ámbito de la cocina, donde sucede mucho más que “la comida”.
- Con Marca **Bon Vivant GO**: **Sopas Instantáneas**: en el caso de sopas listas, si bien las 3 categorías tienen pesos parejos, hemos decidido excluir a las instantáneas de la marca Bon Vivant, dado que están fuera del stretching de la marca. Para sopas instantáneas hemos decidido incluirlo en la marca Bon Vivant GO dado a que se considera la más apropiada para identificar este producto por su asociación al consumo on the go y practicidad, dando también la flexibilidad del concepto de bajas calorías.

## Evaluación de la Situación Interna (Factores Críticos de Éxito KSF)



## Conclusiones sobre Factores Críticos de Éxito KSF

Identificar los factores críticos de éxito, es un medio necesario para alcanzar los objetivos específicos, pero siempre debemos analizarlo en función a la competencia.

Este paso nos permitirá obtener una lista final que representa las áreas que son cruciales para el éxito de la Organización, y donde la dirección debe enfocar su atención.

<sup>1</sup>como se ilustra en la tabla más arriba, la categoría de caldos tiene un peso muy significativo en cubos, 80%, por lo que solo vamos a ingresar en este segmento, dejando afuera los caldos granulados.

Nos permitirá plantear estrategias necesarias para el éxito de nuestro lanzamiento.

La utilización más efectiva de los FCE, nos servirá como herramienta para identificar los factores decisivos para el posicionamiento y competitividad de nuestro negocio. Además, nos servirá para el análisis de lo que hace y cómo nuestro competidor más exitoso (Unilever), y, a partir de esto, determinar estrategias, políticas y acciones para superarlo.

Tenemos 3 FCE muy claros:

- la calidad de la materia prima (envases),
- packaging práctico, y
- Total Quality Management (TQM)

En todos los FCE detectados, la competencia es muy buena, desde la calidad de la materia prima, envase atractivo y práctico. Con lo cual deberemos asegurarnos de desarrollar o fazonar materia prima de primera calidad, hasta trabajar en el packaging para asimilar las características que brinda nuestro principal competidor.

Por otra parte, encontramos un gran desafío en relación al factor crítico de éxito que representa el desarrollo de la marca y nos enfrentamos a una competencia con una fuerte inversión en marketing y posicionamiento de su marca. Por esta razón, hemos incluido el tema como una “debilidad” en el análisis FODA.

## Marketing Plan

### PRODUCTO

En síntesis, lanzaríamos los siguientes productos:

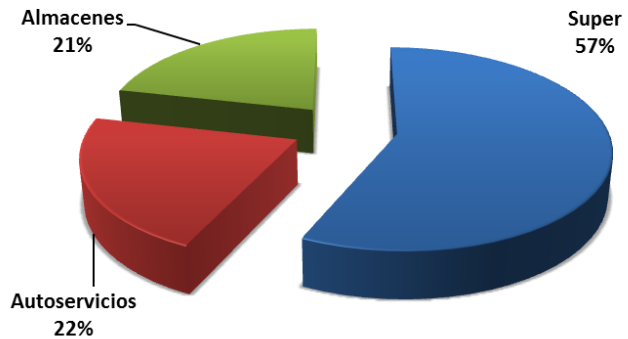
MARCA	PRODUCTO	SABORES	PRESENTACIÓN	DISTRIBUCIÓN
Bon Vivant	CALDOS	Verdura, Gallina y Carne	12 UN 6UN 2UN	Supermercados Supermercados/Indirecto Indirecto
	SOPAS CLARAS	Verduras con arroz, Verduras con fideos municiones, Verduras con fideos de letras		
	SOPAS CREMAS	Verdura, Arvejas, Zapallo		TODOS LOS CANALES
Bon Vivant GO	SOPAS INSTANTANEAS	Vegetales, Arvejas, Zapallo		TODOS LOS CANALES + OPORTUNIDAD EN KIOSCOS

### PRECIO

Con el objetivo de ganar participación de mercado, generar conocimiento y prueba de los nuevos productos. En este marco, hemos definido una estrategia de precios, posicionándonos un **30% por debajo del líder de mercado (marca Knorr)**.

### DISTRIBUCIÓN

Al ser segmentos con participaciones bastante parejas en todos los canales, casi 60% se comercializa en supermercados y el restante 40% en los canales indirectos (autoservicios y almacenes), en el lanzamiento de los productos y mientras la capacidad productiva lo permita, **saldremos a la venta en todos los canales al mismo tiempo**. La gran red de distribución de nuestro operador 3PL como ventaja competitiva, nos permitirá lograr una distribución física de casi 100%.



Asimismo, se identifica como oportunidad, el desarrollo de una estrategia de comercialización de sopas instantáneas en los kioscos

Con respecto al ingreso en el **canal supermercados**, el principal punto de venta del segmento, se presentará el nuevo desarrollo y se negociará con cada una, un plan integral, con diferentes variables a cubrir:

- **VOLUMEN:** planes de volumen iniciales para el llenado de góndola y una cobertura de 20 días de stock.
- **FACING:** se negociará un facing inicial de góndola de 20%, si pretendemos obtener un share de 10% durante el primer año, pegados al líder en bajada vertical u horizontal, según criterio de la cadena. Se intentará armar bloques de marca con las diferentes líneas de productos.



## PROMOCION

Como acciones de promoción se realizarán acciones masivas de comunicación buscando el posicionamiento de producto simple. Se reasignará un % del presupuesto de trade para el desarrollo de materiales de exhibición, necesarios para el armado de la góndola. En cuanto a la reposición, se realizará el trabajo reposición con el plantel actual, exclusivo del negocio alimentos.

Es importante remarcar la necesidad de realizar una **inversión sostenida en comunicación, una fuerte campaña publicitaria, con presencia en canales masivos (vía pública, gráfica, radio y TV) y por otra parte una fuerte inversión en el punto de venta. Se prevé realizar una agresiva campaña de lanzamiento (22% S/ Ventas!!!), con el objetivo de instalar los nuevos productos, generar conocimiento y prueba.**

- **MATERIALES DE EXHIBICION:** se reasignará un % del presupuesto de trade para el desarrollo de materiales de exhibición, necesarios para el armado de la góndola



- **REPOSICION:** se realizará el trabajo reposición con el plantel actual, exclusivo del negocio alimentos. En caso de requerirse la incorporación adicional de repositores, la misma seguirá criterios inclusivos.
- **DINAMICA COMERCIAL:** se presentarán diferentes propuestas acordes a la dinámica de cada cadena para competir con los **precios de la competencia, un 30% por debajo de Unilever.**

## Ubicación de la planta

Se define avanzar con el proyecto en la planta de Bon Vivant, ubicada en la localidad de San Pedro, Buenos Aires.

Para la decisión de la ubicación de la planta se consideraron los siguientes aspectos:

- Ubicación geográfica, cerca del centro de consumo (CABA y GBA), conexión con las capitales más pobladas como Rosario, La Plata, Córdoba.
- Características edilicias y de servicios de la planta.
- *Know how* de los recursos humanos
- Acceso a mano de obra calificada
- Afinidad de los productos elaborados en dicha planta.
- Capacidad operativa y de servicios
- Accesibilidad logística de nuestros proveedores de materias primas



## Abastecimiento de materias primas, semielaborados, materiales de empaque y servicios

El abastecimiento de materias primas, materiales de empaque y servicios de calidad acorde a los estándares de Bon Vivant es uno de los factores claves de éxito del proyecto.

Una de las fortalezas de Bon Vivant es contar con proveedores desarrollados, con sistemas de calidad certificados, para todos los insumos que demandará el proyecto.

### Materias primas y Materiales principales

**Almidones, harinas y azúcar:** el abastecimiento se realizará a partir de proveedores internos y externos. Agroindustria es proveedor de almidones nativos, almidones modificados y harinas de maíz. En el caso de harinas sin TACC y almidones modificados que no pueda proveer Agroindustria, la empresa cuenta con acuerdos con otros proveedores globales como Molinos harineros, Cargill o Ingredion.

**Verduras, hortalizas y especies deshidratadas:** el Negocio Alimentos cuenta con una amplia gama de materias primas evaluadas y proveedores desarrollados, con los cuales se buscará sinergia en el abastecimiento por volumen (Proveedores: SeisErre, Tres Valles SA; Cafés La Virginia)

**Aditivos** (Estabilizantes, espesantes, saborizantes, colorantes): Bon Vivant busca acuerdos con los mayores y mejores proveedores en cada rubro. Por Ej: Saborizantes [core list]: IFF, Symrise, Givaudan, Firmenich); Colorantes: Chr-Hansen, Sensient.

**Materiales de empaque:** el abastecimiento de estos materiales se realizará principalmente de terceros proveedores, por Ej: Converflex, Faben, Bolsapel (Envases flexibles); Cartocor (cajas de cartón corrugado y microcorrugado, como material POP); Inerpack e Impresores (Estuches y exhibidores de cartulina)

## Producción

En el siguiente esquema se muestra las etapas de fabricación.



El proceso de fabricación comienza en la recepción de las materias primas y materiales, e inspección de los mismos de acuerdo a los protocolos de control vigentes en la Planta y acorde a lo establecido por Calidad. Luego de esta inspección los materiales quedan a disposición para su uso.

Los ingredientes mayores serán enviados a silos intermedios para su posterior uso en el proceso de elaboración. Los ingredientes menores (saborizantes, colorantes, estabilizantes, etc), serán medidos de acuerdo a la formulación y precisión requerida. Estas dosis de ingredientes menores serán entregadas de acuerdo a necesidad.

En la etapa de mezclado se incorporan los ingredientes mayores y menores de acuerdo a formulación, y se homogeneiza la mezcla. Posterior al mezclado y antes del envasado, se realizará una inspección para verificar el cumplimiento de la especificación del producto.

En el caso de las sopas listas para preparar la mezcla será transportada a un silo intermedio, desde el cual se alimentará a las máquinas envasadoras. Las máquinas envasadoras tendrán flexibilidad para llenar sobres de distintos tamaños, de acuerdo a las necesidades del portfolio propuesto (de 10g a 80g).

Los sobres serán dispuestos en estuches o exhibidores, y éstos en cajas de microcorrugados o corrugado. Posteriormente las cajas serán palletizadas para ser enviadas al almacenamiento. En esta etapa el envasado (1°, 2° y 3°) será automatizado, y para una próxima etapa se automatizará el palletizado.

En el caso de los caldos en cubo, la mezcla será transportada al equipo que realiza en forma continua y automática el proceso de formación de cubos, envasado en papel aluminio, y posterior envasado en estuches y cajas. La producción y comercialización de esta línea de productos estará gestionada por la División Alimentos, y la distribución se realizará por los distintos canales ya existentes en la empresa.

## Análisis de Capacidad Productiva

### Capacidad de Producción por Modelo

Se ha analizado los distintos modelos que aplican al presente proyecto, se ha revisado su producción. Para ver en detalle de los resultados de este análisis (Ver Anexo 3 - Tabla A)

### Capacidad Productiva en el desarrollo de Caldos

Para Caldos (Ver Anexo 2 - Tabla A), se estimó la carga mensual teniendo en cuenta las variables Venta esperada en litros, Cada litro equivale a 2 caldos x 9.5 g, Distribución mensual de venta, Capacidad teórica del equipo, Eficiencia 87 %, 22 días por mes de producción y 3 turnos por día. En base a esta estimación, no se presentan restricciones de carga para los 4 primeros años.

### Capacidad Productiva en el desarrollo de Sopas listas

Para Sopas listas (Ver Anexo 2 - Tabla A y Tabla B), se estimó la carga mensual teniendo en cuenta las variables Venta esperada en litros, Cada litro equivale a 60 g, Distribución mensual de venta, Capacidad teórica del equipo, Eficiencia 80 %, 22 días por mes de producción y 3 turnos por día. En base a estos escenarios dados por la maquina vertical y por la maquina horizontal, teniendo en cuenta el volumen de ocupación mensual, se descarta la maquina horizontal ya que tendría mayor capacidad ociosa.

## Diseño de la planta

La planta de producción se ubicará dentro del Parque Industrial San Pedro, ubicada en la localidad de San Pedro, Buenos Aires. Este complejo cuenta con disponibilidad edilicia y de servicios para llevar adelante el proyecto, con potencialidad de crecimiento.

La planta de producción se ubicará en dos niveles. En un nivel superior se dispondrán los silos de almacenamiento y mezcladores, y en el nivel inferior los equipos de envasado primario, secundario y terciario. Para el almacenamiento de materias primas, materiales y productos terminados, se utilizarán los depósitos existentes.

## Inversiones del proyecto

### PROYECTO: CALDOS

INVERSIONES	USD
CENTRO DE PREPARACIÓN DE MASAS	75.000
CORAZZA FD12-AD12	700.000
GASTOS DE IMPORTACIONES 19 % ( 14 % de Impuesto mas el 5 % de Gastos de Importación ).	133.000
ADECUACION EDILICIA Y DE SERVICIOS	40.000
ENTRENAMIENTO	5.000
<b>TOTAL</b>	<b>953.000</b>

### PROYECTO: SOPAS

INVERSIONES	USD
CENTRO DE PREPARACIÓN DE MASAS	75.000
Envasador Vertical TORNADO-600, FORMADORA DE ESTUCHES, INTERFAZ, MÁQUINA CERRADORA DE ESTUCHES	720.000
FINAL DE LÍNEA ( LLENADO DE SOBRES EN DISPLAY Y DISPLAY EN CAJAS)	632.000
GASTOS DE IMPORTACIONES 19 % ( 14 % de Impuesto mas el 5 % de Gastos de Importación ).	136.800
ADECUACION EDILICIA Y DE SERVICIOS	40.000
ENTRENAMIENTO	5.000
<b>TOTAL</b>	<b>1.608.800</b>



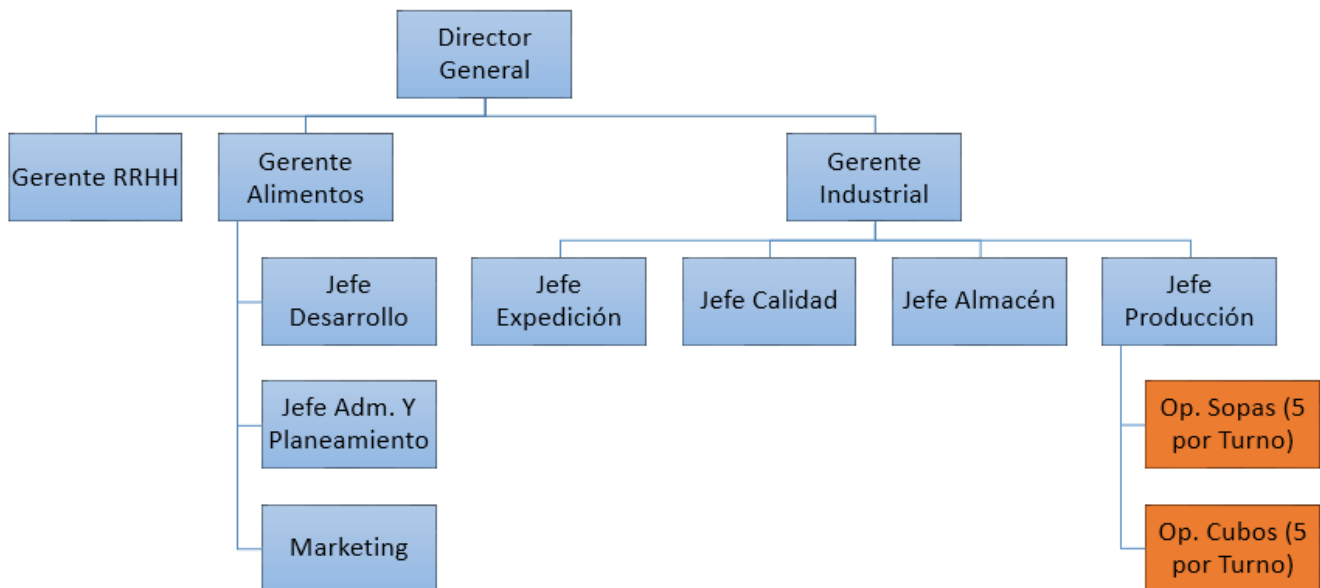
# Plan Organizacional

El Management del negocio de Caldos y Sopas listas estará bajo el actual Management de la Gerencia Industrial.

Se utilizarán las estructuras de la Gerencia de Alimentos, la Gerencia de RRHH y Gerencia Industrial de Argentina.

Debido a que la unidad productiva estará ubicada en el complejo de San Pedro, el Management de este negocio tendrá una activa participación en la puesta en marcha y posterior funcionamiento del proyecto.

La operación en la planta productiva de San Pedro estará soportada por el staff existente, y solamente se deberá contratar y desarrollar al personal afectado directamente a la producción (MOD).



# Análisis Económico y Financiero

## Estimación y evolución del mercado en volumen y facturación

En base a los datos estadísticos capturadores a través de [alimentosargentinos.gov.ar](http://alimentosargentinos.gov.ar) se accedió a información del tamaño de mercado y proyecciones las cuales se pueden ver a detalle en el Anexo 1 - Análisis Evolución del Mercado.

El crecimiento se ha proyectado en un 4% sostenido durante los 7 años de ejercicio. Bajo esta proyección y la premisa de un share de mercado del 4% para el primer año se logra la siguiente evolución de resultados previstos en el proyecto.

## Evolución estados de resultados previstos en el proyecto

Se estima una facturación para el primer año de 850MM con una contribución marginal del 30%. Dada la optimización de los costos fijos en planta, se ha considerado un 0,75% costos fijos de planta y un 0,25% de infraestructura sobre la facturación sobre fabricación.

Desde el punto de vista del proyecto se requieren inversiones destinadas a nuevas líneas de producción. La inversión total es de u\$s 2.561.800 correspondiente a la compra de maquinarias. Esta inversión está considerada 100% al momento inicial.

En función del mercado estimado y la participación de Bon Vivant en el mismo, se obtendrá un EBITDA de 29% sostenido en los 7 años del ejercicio. Esto representa u\$s 1.186.866 y u\$s 3.762.319 para el séptimo año.

Del análisis económico financiero efectuado llegamos a los siguientes indicadores para el proyecto bajo análisis:

- Tasa interna de retorno para el período analizado: 51%
- Valor actual neto del proyecto considerando una tasa de corte del 50% anual: u\$s 37.314

## Resultado Financiero

RESULTADO FINANCIERO								
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
EBITDA (USD)	0	1.186.866	1.854.161	1.927.128	2.674.500	2.781.530	3.617.614	3.762.319
IMPUESTO A LAS GANANCIAS (USD)		-415.403	-648.956	-674.495	-936.075	-973.536	-1.266.165	-1.316.812
INVERSIONES (BIENES DE USO Y OTROS) (USD)	-2.561.800							
VALOR RESIDUAL								4.891.014
FLUJO DE CAJA ANUAL	-2.561.800	771.463	1.205.205	1.252.633	1.738.425	1.807.995	2.351.449	7.336.522

TIR	51%
VAN (USD)	37.314

TASA DE DESCUENTO	50%
TIEMPO DE RECUPERO	AÑO 3

Consideraciones:

- Utilizar la estructura actual de la compañía foco en la optimización de costos de la compañía
- La materia prima se fabricará en las plantas actual de la compañía
- Se tomaron valores actuales para proyectar, sin considerar en el cálculo efectos tales como inflación y devaluación.
- El análisis se efectuó sobre los volúmenes incrementales respecto a la situación actual (contexto país)
- Para todos los valores mencionados en dólares se consideró un tipo de cambio de u\$s 1 = \$ 80
- Tasa de Descuento estimada 51% (Base Bonar2028 + EMBI+)

Para revisar a detalle el estado de resultados y el detalle de las inversiones sírvase revisar el Anexo 4 - Análisis Económico y Financiero.

# Análisis de Riesgos

## Introducción

El presente análisis de riesgo está compuesto por las siguientes etapas:

- Identificación de Riesgos
- Análisis Cualitativo de los Riesgos
- Análisis Cuantitativo de los Riesgos
- Plan de respuesta a los Riesgos

Asimismo, el desarrollo de este análisis de riesgos nos ha llevado a identificar las siguientes Categorías:

- Rivalidad Competitiva
- Clientes - Consumidores
- Entorno Externo
- Situación Interna
- Lineamientos estratégicos
- Estrategia Competitiva
- Transformación de la Compañía
- Finanzas y Crédito
- Locación y Diseño de Planta
- Abastecimiento
- Producción
- Distribución

## Escala de Evaluación

Probabilidad	Amenazas				
0,90	5%	9%	18%	36%	72%
0,70	4%	7%	14%	28%	56%
0,50	3%	5%	10%	20%	40%
0,30	2%	3%	6%	12%	24%
0,10	1%	1%	2%	4%	8%
-	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
Impacto	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto

## Estado de los Riesgos

Estados	Descripción
ABIERTO	Estado inicial del riesgo. Se encuentra identificado y en análisis para determinar el curso de acción.
EN MITIGACION	Se estan tomando acciones para reducir la probabilidad de ocurrencia del riesgo
CONTROLADO	Ya sea por factores externos o como resultado de las acciones tomadas el riesgo se encuentra controlado.
ACEPTADO	Se asume el costo y el impacto de la ocurrencia del riesgo.
CERRADO	El riesgo dejo de existir o no se encuentra vigente.

## Identificación de riesgos

A continuación, se detallan los riesgos, eventos específicos o condiciones que podrían afectar los objetivos del proyecto. El listado ha sido dividido en Amenazas y Oportunidades.

### Amenazas

**Unilever - Reacción ante el ingreso de Bon Vivant al mercado:** Es importante entender cómo reaccionará Unilever, el principal competidor, cuando sepa que una nueva marca, una empresa líder en premezclas sin TACC ingresa a uno de los segmentos más rentables, a quitarles una porción de mercado.

**Consumidores - Resistencia al Cambio:** Los clientes pueden resistirse al cambio de marca, dejando de comprar Knorr, una marca que les brinda muchos beneficios, como sabor, precio y calidad, nosotros también tenemos fuerte imagen de marca y posicionamiento en la mente del consumidor. Lo importante es asegurar el sabor del producto a un precio adecuado.

**Proveedores - Insumos necesarios para la producción:** Varios de los insumos necesarios para los productos de caldos y sopas listas, deberían obtenerse a través de fazones, y esto representa un riesgo para Bon Vivant y un costo de control adicional de temas como: trazabilidad, respeto y protección de los derechos humanos y laborales, prácticas ambientales, buenas prácticas agrícolas, etc.

**Sustitución de los Productos Ofrecidos:** Caldos y Sopas listas son productos que pueden reemplazarse por otros alimentos como la polenta, el arroz o los fideos. Por lo tanto, es si bien es una fuerza con poder medio, tiene tendencia a hacerse fuerte

**Definición del Precio de caldos y sopas listas:** Se presenta el riesgo en la propuesta de precio en ambos mercados, donde una incorrecta estrategia de precios llevaría al fracaso del lanzamiento de los productos.

**Capacidad Productiva:** Se identifica el riesgo de no contar con la capacidad productiva para cubrir todos los canales, directos (60% se comercializa en supermercados) e indirectos (40% en los canales indirectos autoservicios y almacenes).

**Proveedores de Maquinarias:** Se identifica el riesgo en la adquisición de las máquinas para la producción de cada uno de los productos.

### Oportunidades

**Posicionamiento y Marcas:** Introducción de una nueva marca asociada a un producto de calidad sin TACC para distintos segmentos del mercado

**Infraestructura y Conocimiento:** Se buscará capitalizar la infraestructura industrial existente y el Know How en procesos de la compañía

### Análisis cualitativo y cuantitativo

Se ha desarrollado el análisis cualitativo y cuantitativo para ver los resultados de la probabilidad e impacto, y factor de exposición ver Anexo 5 – Análisis de Riesgos Cuantitativo y Cualitativo.

## Plan de respuesta a los riesgos

A continuación, se detallan las respuestas a los riesgos como Planes de Mitigación y para las Oportunidades el Plan de Desarrollo. El listado ha sido dividido en Amenazas y Oportunidades.

### Amenazas

**Unilever - Reacción ante el ingreso de Bon Vivant al mercado:** Como estrategia de mitigación se plantea aumentar los canales de distribución, ofrecer mejores condiciones de venta y tener una fuerte estrategia e inversión en publicidad.

**Definición del Precio de caldos y sopas listas:** Se trabajará en el posicionamiento de un precio adecuado en el lanzamiento, y planificar acciones de precio en los diferentes canales, para hacer frente a la posible amenaza de Unilever, de actuar en consecuencia por posibles pérdidas de venta.

**Proveedores - Insumos necesarios para la producción:** Aplicar políticas de la empresa ya definidas a los proveedores fazon (La empresa cuenta con un procedimiento para la evaluación, contratación y el seguimiento de proveedores fazones, que abarca aspectos de calidad, económicos, sociales y ambientales).

**Consumidores - Resistencia al Cambio:** Como estrategia de mitigación se plantea aumentar la calidad de los productos y reducir los precios acompañado de una fuerte campaña publicitaria.

**Capacidad Productiva:** Como Plan de Mitigación se requiere analizar las Fases del Proyecto de Desarrollo de Nuevos Productos buscando planificar, en base a resultados, nuevas líneas de producción para cubrir todos los canales al mismo tiempo.

**Proveedores de Maquinarias:** Análisis de los balances y estado de resultados de las compañías proveedores de los maquinas Vertical (Boato Pack), Horizontal (R.A. Jones) y Corazza.

**Sustitución de los Productos Ofrecidos:** Aumentar la publicidad y reducir los precios: Aumentar la publicidad y reducir los precios

### Oportunidades

**Infraestructura y Conocimiento:** Para el desarrollo de esta Oportunidad se buscará desarrollar las líneas en la Planta de San Pedro considerando los procesos maduros de la organización

**Posicionamiento y Marcas:** Realizar el análisis de las marcas a través del área de Marketing con el fin de establecer las marcas adecuadas para los distintos segmentos

Para ver el detalle del Análisis de Riesgo, sus referencias, el proceso de gestión de riesgos y la tabla de probabilidad e Impacto usada para este desarrollo sírvase revisar el Anexo 4 - Análisis de Riesgos.

## Conclusión y recomendaciones

Entendiendo los riesgos individuales se puede inferir como aplicar esfuerzo y recursos para expandir las chances de éxito del proyecto. Dado los resultados del análisis se recomiendan tres acciones a seguir que se detallan a continuación:

### Amenazas - Acción: Evitar el riesgo

Luego del análisis el riesgo que clasifica en esta categoría es sobre la **reacción ante el ingreso de Bon Vivant al mercado por parte de la competencia principalmente concentrada en UNILEVER**. El aumentar los canales de distribución y ofrecer mejores condiciones de venta puede no alcanzar para sobrellevar el impacto de este riesgo.

### Amenazas - Acción: Mitigar y/o Transferir el riesgo

Se recomienda desarrollar en profundidad los planes de mitigación y contingencia en el escenario de definición del **precio de caldos y sopas listas** donde se deberá trabajar en el posicionamiento de un precio adecuado en el lanzamiento, y planificar acciones de precio en los diferentes canales, para hacer frente a la posible amenaza de Unilever, de actuar en consecuencia por posibles pérdidas de venta. En cuanto a los **insumos necesarios para la producción**, se recomienda aplicar las políticas de la empresa ya definidas a los proveedores de materias primas necesarias para el desarrollo de los productos haciendo énfasis en evitar el uso de químicos no permitidos en el fazon de deshidratados.

### Amenazas - Acción: Aceptar el riesgo

Luego de la evaluación de los riesgos encontramos que algunos de los identificados no requieren el desarrollo de un plan de mitigación. Requieren, y solo en el momento que ocurra el riesgo, el desarrollo de un plan de contingencia. Los riesgos donde se recomienda este accionar son los siguientes:

La **sustitución de los productos ofrecidos** donde los productos de Bon Vivant pueden reemplazarse por otros alimentos como la polenta, el arroz o los fideos. La **capacidad productiva** de no contar con el volumen de productos para cubrir todos los canales y el riesgo identificado sobre los **proveedores de maquinarias** y la adquisición de las mismas para la producción.

## Oportunidades

Luego de la evaluación de los riesgos detectamos un conjunto de oportunidades las cuales se recomiendan explotar con el fin de que las mismas ocurran y que el proyecto pueda sacar ventaja de estos escenarios.

Las oportunidades han sido identificadas sobre los siguientes escenarios, el **Posicionamiento y Marca** donde Bon Vivant posee la ventaja de usar distintas marcas para distintos segmentos del mercado se recomienda explotar esta ventaja ya que facilitará la inserción en el mercado. En cuanto a la **infraestructura y conocimiento sobre procesos** el capitalizar la infraestructura industrial existente y el Know How de la compañía llevará a acelerar el proceso de desarrollo de los productos y bajar el costo de StartUp del proyecto.

El lanzamiento de caldos y sopas sin TACC Bon Vivant se enfrenta con el desafío de un gran competidor. Fuerte y agresiva, la estrategia de Unilever concentra sus recursos en no permitir el ingreso de productos en más de un 5% del share de mercado, principalmente si se trata de marcas core, como es el caso de Knorr. Este competidor protege su mercado y sus marcas con una mirada de largo plazo, estando dispuesto inclusive a ceder contribución por largos períodos de tiempo.

Dentro de las experiencias similares del Negocio Alimentos, podríamos mencionar el lanzamiento de Premezclas. El timing de lanzamiento de Bon Vivant fue adecuado. La empresa decide lanzar Premezclas en Noviembre de 2014, y encuentra a la competencia desgastada en sus esfuerzos de inversión en comunicación.

Por otra parte, el negocio alimentos realizó un esfuerzo de MKT sostenido, destinando entre el 60% y el 75% del presupuesto total de MKT para fortalecer el posicionamiento de ambas marcas, y en la actualidad la empresa tiene un 16 puntos de share (participación en total canales y total estructura Argentina).

En función de estas dos experiencias, identificamos las siguientes condiciones para el lanzamiento exitoso de caldos y sopas:

- **Lograr un producto competitivo en sabor y calidad:** el aspecto de formulación es sumamente relevante para poder hacer frente a Knorr
- **Destinar un alto nivel de inversión en comunicación y sostenido en el tiempo (mínimo 3 años):** será imprescindible destinar importantes recursos para comunicación, y realizarlo de manera sostenida en el tiempo. Por esta razón también se sugiere manejar P&L separado de la división para que, dado la inversión en comunicación que se requiere, no descuidar al resto de las categorías.
- **Garantizar fuerza de reposición en supermercados:** es muy importante este aspecto para evitar quiebres en el punto de venta, especialmente en estas categorías que son de alta rotación.
- **Alinear estrategia con distribuidor del futuro:** el distribuidor del futuro focalizado en alimentos y harinas, permitirá responder a los desafíos actuales que presenta una fuerza de ventas.
- **Cuidar especialmente que la red logística no esté “colapsada”,** para garantizar la distribución del producto
- **Capitalizar aprendizajes de lanzamientos de Premezclas**

- Principios de Finanzas Corporativas, Brealey, Myers & Allen
- Marketing Management & Strategy, Peter Doyle
- Contemporary Strategy Analysis / Dirección Estratégica, Robert Grant
- Smith, J.K., and R.L. Smith, 2000, Entrepreneurial Finance, New York: Wiley
- Pereiro, L.E., 2002, Valuation of Companies in Emerging Markets: A Practical Approach, New York: Wiley
- Kosacoff, Bernardo; Forteza, Jorge; Barbero, María Inés; Stengel, E. Alejandro, Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor. Buenos Aires, McGraw-Hill Interamericana, 2007
- Berkery, D., 2007, Raising Venture Capital for the Serious Entrepreneur, McGraw-Hill
- How Local Companies keep multinationals at bay, Bhattachara & Michael, Harvard Business Review
- Competing with Giants: Survival strategies for local companies in emerging markets, Dawar& Frost, Harvard Business Review
- Mastering Balance, how to meet and beat a stronger opponent, Yoffie & Kwak, California Management Review
- Yudo Strategy, 10 techniques for beating a stronger opponent”, Yoffie & Kwak.
- Crossdock as a Supply Chain Strategy, Ray Kulwiec, Association for Manufacturing Excellence, 2004
- Global Sourcing, Matt Drake (Business Expert Press), 2012, Harvard Business Publishing, BEP090
- Production and Operations Analysis, by Steven Nahmias, McGraw-Hill Higher Education
- Administración de Producción y Operaciones, de Chase, Aquilano y Jacobs. Irwin - Mc Graw Hill
- Designing and Managing the Supply Chain by Simchi-Levi, Kaminsky and Simchi-Levi, Irwin - Mc Graw Hill
- Administración de la Cadena de Suministro: Estrategia, Planeación y Operación, de Sunil Chopra. Prentice Hall



# Anexo 1 - Análisis Evolución del Mercado

## Estimación del mercado en volumen y facturación

<b>Mercado</b>	80						
<b>Caldos</b>	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Litros	621.635.079	646.500.482	672.360.501	699.254.921	727.225.118	756.314.123	786.566.688
Facturación (\$)	\$ 7.770.438.485	\$ 8.081.256.025	\$ 8.404.506.266	\$ 8.740.686.516	\$ 9.090.313.977	\$ 9.453.926.536	\$ 9.832.083.597
Facturación (usd)	\$ 97.130.481	\$ 101.015.700	\$ 105.056.328	\$ 109.258.581	\$ 113.628.925	\$ 118.174.082	\$ 122.901.045
CCR							
<b>Sopas</b>	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Litros	224.589.108	233.572.672	242.915.579	252.632.202	262.737.490	273.246.990	284.176.869
Facturación (\$)	\$ 13.459.625.222	\$ 13.998.010.231	\$ 14.557.930.640	\$ 15.140.247.866	\$ 15.745.857.781	\$ 16.375.692.092	\$ 17.030.719.776
Facturación (usd)	\$ 168.245.315	\$ 174.975.128	\$ 181.974.133	\$ 189.253.098	\$ 196.823.222	\$ 204.696.151	\$ 212.883.997
<b>Caldos + Sopas</b>	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Litros	846.224.186	880.073.154	915.276.080	951.887.123	989.962.608	1.029.561.113	1.070.743.557
Facturación (\$)	\$ 21.230.063.708	\$ 22.079.266.256	\$ 22.962.436.906	\$ 23.880.934.382	\$ 24.836.171.758	\$ 25.829.618.628	\$ 26.862.803.373
Facturación (usd)	\$ 265.375.796	\$ 275.990.828	\$ 287.030.461	\$ 298.511.680	\$ 310.452.147	\$ 322.870.233	\$ 335.785.042
<b>Proyecto Bon Vivant</b>							
<b>Caldos</b>	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
SOM	4%	6%	6%	8%	8%	9%	10%
Volumen	24.865.403	38.790.029	40.341.630	55.940.394	58.178.009	68.068.271	78.656.669
Facturación (\$)	\$ 310.817.539	\$ 484.875.361	\$ 504.270.376	\$ 699.254.921	\$ 727.225.118	\$ 850.853.388	\$ 983.208.360
Facturación (usd)	\$ 3.885.219	\$ 6.060.942	\$ 6.303.380	\$ 8.740.687	\$ 9.090.314	\$ 10.635.667	\$ 12.290.104
<b>Sopas</b>	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
SOM	4%	6%	6%	8%	8%	9%	10%
Volumen	8.983.564	14.014.360	14.574.935	20.210.576	21.018.999	24.592.229	28.417.687
Facturación (\$)	\$ 538.385.009	\$ 839.880.614	\$ 873.475.838	\$ 1.211.219.829	\$ 1.259.668.622	\$ 1.473.812.288	\$ 1.703.071.978
Facturación (usd)	\$ 6.729.813	\$ 10.498.508	\$ 10.918.448	\$ 15.140.248	\$ 15.745.858	\$ 18.422.654	\$ 21.288.400
<b>Caldos + Sopas</b>	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Volumen	33.848.967	52.804.389	54.916.565	76.150.970	79.197.009	92.660.500	107.074.356
Facturación (\$)	\$ 849.202.548	\$ 1.324.755.975	\$ 1.377.746.214	\$ 1.910.474.751	\$ 1.986.893.741	\$ 2.324.665.677	\$ 2.686.280.337
Facturación (usd)	\$ 10.615.032	\$ 16.559.450	\$ 17.221.828	\$ 23.880.934	\$ 24.836.172	\$ 29.058.321	\$ 33.578.504
Facturación SFAB (\$)	\$ 386.001.158	\$ 602.161.807	\$ 626.248.279	\$ 868.397.614	\$ 903.133.518	\$ 1.056.666.217	\$ 1.221.036.517
Facturación SFAB (usd)	\$ 4.825.014	\$ 7.527.023	\$ 7.828.103	\$ 10.854.970	\$ 11.289.169	\$ 13.208.328	\$ 15.262.956

## Anexo 2 - Análisis de Capacidad Productiva

CAPACIDAD	9.370.944	(CUBOS /MES)
CORAZA FD12-AD12		

### DISTRIBUCIÓN POR MES

MES	PESO VENTA(%)
ENERO	5,3
FEBRERO	6,6
MARZO	8,5
ABRIL	8,4
MAYO	10,3
JUNIO	11,2
JULIO	9,3
AGOSTO	9,9
SEPTIEMBRE	9,4
OCTUBRE	7,1
NOVIEMBRE	7,8
DICIEMBRE	6,2
	100

Caldos	Año 1	Año 1	Año 2	Año 2	Año 3	Año 3	Año 4	Año 4	Año 5	Año 5	Año 6	Año 6	Año 7	Año 7
SOM	4%		6%		6%		8%		8%		9%		10%	
Volumen (litros)	24.865.403		38.790.029		40.341.630		55.940.394		58.178.009		68.068.271		78.656.669	
Vol. (cbs) 1cb=0.5 lts.	49.730.806		77.580.058		80.683.260		111.880.787		116.356.019		136.136.542		157.313.338	
	VOL (CUBOS POR MES)	OCUPACIÓN		OCUPACIÓN		OCUPACIÓN		OCUPACIÓN		OCUPACIÓN		OCUPACIÓN		OCUPACIÓN
	2.635.733	28%	4.111.743	44%	4.276.213	46%	5.929.682	63%	6.166.869	66%	7.215.237	77%	8.337.607	89%
	3.282.233	35%	5.120.284	55%	5.325.095	57%	7.384.132	79%	7.679.497	82%	8.985.012	96%	10.382.680	111%
	4.227.119	45%	6.594.305	70%	6.858.077	73%	9.509.867	101%	9.890.262	106%	11.571.606	123%	13.371.634	143%
	4.177.388	45%	6.516.725	70%	6.777.394	72%	9.397.986	100%	9.773.906	104%	11.435.470	122%	13.214.320	141%
	5.122.273	55%	7.990.746	85%	8.310.376	89%	11.523.721	123%	11.984.670	128%	14.022.064	150%	16.203.274	173%
	5.569.850	59%	6.888.966	93%	9.036.525	96%	12.530.648	134%	13.031.874	139%	15.247.293	163%	17.619.094	188%
	4.624.965	49%	7.214.945	77%	7.503.543	80%	10.404.913	111%	10.821.110	115%	12.660.698	135%	14.630.140	156%
	4.923.350	53%	7.680.426	82%	7.987.643	85%	11.076.198	118%	11.519.246	123%	13.477.518	144%	15.574.020	166%
	4.674.696	50%	7.292.525	78%	7.584.226	81%	10.516.794	112%	10.937.466	117%	12.796.835	137%	14.787.454	158%
	3.530.887	38%	5.508.184	59%	5.728.511	61%	7.943.536	85%	8.261.277	88%	9.665.694	103%	11.169.247	119%
	3.879.003	41%	6.051.245	65%	6.293.294	67%	8.726.701	93%	9.075.769	97%	10.618.650	113%	12.270.440	131%
	3.083.310	33%	4.809.964	51%	5.002.362	53%	6.936.609	74%	7.214.073	77%	8.440.466	90%	9.753.427	104%
PROMEDIO (MES)	4.144.234	44%	6.465.005	69%	6.723.605	72%	9.323.399	99%	9.696.335	103%	11.344.712	121%	13.109.445	140%

Nota: Estimado 22 días al mes 3 Turnos 87% de Eficiencia

Tabla A: Análisis de la Capacidad de la Maquina CORAZA FD12 – AD12 para la producción de Cubos para Caldos.

CAPACIDAD	12.165.120	(SOBRES /MES)
Envasador Vertical TORNADO-600, FORMADORA DE ESTUCHES, INTERFAZ, MÁQUINA CERRADORA DE ESTUCHES		

### Sopas

### DISTRIBUCIÓN POR MES

MES	PESO VENTA(%)
ENERO	3,6
FEBRERO	4,1
MARZO	6,9
ABRIL	9,2
MAYO	12,3
JUNIO	13,3
JULIO	13,1
AGOSTO	12,1
SEPTIEMBRE	9,2
OCTUBRE	6,7
NOVIEMBRE	5,5
DICIEMBRE	3,8
	100

Sobres	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6
SOM	4%		6%		6%		8%		8%		9%	
Volumen (sobres de 60 g) 1sobre =1 litros	8.983.564		14.014.360		14.574.935		20.210.576		21.018.999		24.592.229	
	VOL (CUBOS POR MES)	OCUPACIÓN		OCUPACIÓN		OCUPACIÓN		OCUPACIÓN		OCUPACIÓN		OCUPACIÓN
	323.408	3%	504.517	4%	524.698	4%	727.581	6%	756.684	6%	885.320	7%
	371.920	3%	580.195	5%	603.402	5%	836.718	7%	870.187	7%	1.018.118	8%
	623.459	5%	972.597	8%	1.011.500	8%	1.402.614	12%	1.458.719	12%	1.706.701	14%
	826.488	7%	1.289.321	11%	1.340.894	11%	1.859.373	15%	1.933.748	16%	2.262.485	19%
	1.104.978	9%	1.723.766	14%	1.792.717	15%	2.485.901	20%	2.585.337	21%	3.024.844	25%
	1.194.814	10%	1.863.910	15%	1.938.466	16%	2.688.007	22%	2.795.527	23%	3.270.766	27%
	1.176.847	10%	1.835.881	15%	1.909.316	16%	2.647.585	22%	2.753.489	23%	3.221.582	26%
	1.087.011	9%	1.695.738	14%	1.763.567	14%	2.445.480	20%	2.543.299	21%	2.975.660	24%
	830.081	7%	1.294.927	11%	1.346.724	11%	1.867.457	15%	1.942.156	16%	2.272.322	19%
	601.899	5%	938.962	8%	976.521	8%	1.354.109	11%	1.408.273	12%	1.647.679	14%
	497.689	4%	776.396	6%	807.451	7%	1.119.666	9%	1.164.453	10%	1.362.409	11%
	344.969	3%	538.151	4%	559.677	5%	776.086	6%	807.130	7%	944.342	8%
PROMEDIO (MES)	748.630	6%	1.167.863	10%	1.214.578	10%	1.684.215	14%	1.751.583	14%	2.049.352	17%

Nota: Estimado 22 días al mes 3 Turnos 80% de Eficiencia

Tabla B: Análisis de la Capacidad de la Maquina Tornado 600 para el envasado de Sopas.

## Anexo 2 - Análisis de Capacidad Productiva

SOPAS		CAPACIDAD		27.878.400 (SOBRES /MES)	
		POUCH KING® Constant Motion Horizontal Pouch Machine and LEGEND® LGC Constant Motion Auto Load Cartoner			

DISTRIBUCIÓN POR MES		1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6
SOM		4%		6%		6%		8%		8%		9%	
Volumen (sobres de 60 g) 1sobre =1 litros		8.983.564		14.014.360		14.574.935		20.210.576		21.018.999		24.592.229	
MES	PESO VENTA(%)	VOL (CUBOS POR MES)	OCUPACIÓN		OCUPACIÓN		OCUPACIÓN		OCUPACIÓN		OCUPACIÓN		OCUPACIÓN
ENERO	3,6	323.408	1%	504.517	2%	524.698	2%	727.581	3%	756.684	3%	885.320	3%
FEBRERO	4,1	371.920	1%	580.195	2%	603.402	2%	836.718	3%	870.187	3%	1.018.118	4%
MARZO	6,9	623.459	2%	972.597	3%	1.011.500	4%	1.402.614	5%	1.458.719	5%	1.706.701	6%
ABRIL	9,2	826.488	3%	1.289.321	5%	1.340.894	5%	1.859.373	7%	1.933.748	7%	2.262.485	8%
MAYO	12,3	1.104.978	4%	1.723.766	6%	1.792.717	6%	2.485.901	9%	2.585.337	9%	3.024.844	11%
JUNIO	13,3	1.194.814	4%	1.863.910	7%	1.938.466	7%	2.688.007	10%	2.795.527	10%	3.270.766	12%
JULIO	13,1	1.176.847	4%	1.835.881	7%	1.909.316	7%	2.647.585	9%	2.753.489	10%	3.221.582	12%
AGOSTO	12,1	1.087.011	4%	1.695.738	6%	1.763.567	6%	2.445.480	9%	2.543.299	9%	2.975.660	11%
SEPTIEMBRE	9,2	830.081	3%	1.294.927	5%	1.346.724	5%	1.867.457	7%	1.942.156	7%	2.272.322	8%
OCTUBRE	6,7	601.899	2%	938.962	3%	976.521	4%	1.354.109	5%	1.408.273	5%	1.647.679	6%
NOVIEMBRE	5,5	497.689	2%	776.396	3%	807.451	3%	1.119.666	4%	1.164.453	4%	1.362.409	5%
DICIEMBRE	3,8	344.969	1%	538.151	2%	559.677	2%	776.086	3%	807.130	3%	944.342	3%
PROMEDIO (MES)		748.630	3%	1.167.863	4%	1.214.578	4%	1.684.215	6%	1.751.583	6%	2.049.352	7%

Nota: Estimado 22 días al mes 3 Turnos 80% de Eficiencia

Tabla C: Análisis de la Capacidad de la Maquina Pouch King para el envasado de Sopas.

## Anexo 3 - Capacidad de Producción por Modelo

Tipo de tecnología	Detalle	N° Máquina	Productividad Teórica				Descripción	Envase Primario		Estuchadora	Estuche	Encajadora	Costo		Dotación					Procesos			HOJA DE RUTA		DATO	CALCULADO							
			Cantidad	Unidad	unidades/hora	Tn/h		Tn/sobre	Cantidad				Unidad	sobres / estuche	Secundario	estuches/caja	Dólar	Euro	maquinista	encajado	embalado	mezclado	materias primas	total operarios		Proceso1	Proceso 2	Proceso 3	PESO PRIMARIO	UNIDAD /GOLPE	Hits x Min	KG /Hora	Eficiencia STD
Sopa Instantánea	Vertical	1	480	sobre / minuto	28.800	0,432	0,000015	Sopa crema individual	15	g/sobre	5	10	642.755	1	1	1	1	0,5	4,5	dosificado	mezclado	maquina embasadora	0,015	Kg/unidad	1	480	432	0,8	0,8	346	23.040	12.165.120	
					28.800	1,728	0,00006	Sobre familiar (4 porciones)	60	g/sobre	10	4	642.756	1	1	1	2	0,5	5,5	dosificado	mezclado	maquina embasadora	0,06	Kg/unidad	1	480	1728	0,8	0,8	1.382	23.040	12.165.120	
	Horizontal	1100	sobre / minuto	66.000	0,99	0,000015	Sopa crema individual	15	g/sobre	5	10	2.875.000	1	1	1	1	0,5	4,5				0,015	Kg/unidad	1	1100	990	0,8	0,8	792	52.800	27.878.400		
					3,96	0,00006	Sobre familiar (4 porciones)	60	g/sobre	10	4		1	1	1	2	0,5	5,5				0,06	Kg/unidad	1	1100	3960	0,8	0,8	3.168				
					0	0																											
Sopa Deshidratada	Caldos	CORAZZA FD12-AD12	340	cubos / minuto	20.400	0,1938	0,0000095		9,5	g/cubo	2	24	20		1	1	1	1	0,5	4,5				0,0095	Kg/unidad	1	340	193,8	0,87	0,87	169	17.748	9.370.944
			340	cubos / minuto	20.400	0,1938	0,0000095		9,5	g/cubo	6	10	16		1	1	1	1	0,5	4,5				0,0095	Kg/unidad	1	340	193,8	0,87	0,87	169	17.748	9.370.944
			340	cubos / minuto	20.400	0,1938	0,0000095		9,5	g/cubo	12	10	8		1	1	1	1	0,5	4,5				0,0095	Kg/unidad	1	340	193,8	0,87	0,87	169	17.748	9.370.944

Tabla A: Análisis de la Capacidad de Producción por Modelo

## Anexo 4 - Análisis Económico y Financiero

Proyecto Bon Vivant	1	2	3	4	5	6	7
Caldos + Sopas	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Volumen	33.848.967	52.804.389	54.916.565	76.150.970	79.197.009	92.660.500	107.074.356
Facturación (\$)	\$ 849.202.548	\$ 1.324.755.975	\$ 1.377.746.214	\$ 1.910.474.751	\$ 1.986.893.741	\$ 2.324.665.677	\$ 2.686.280.337
Facturación (usd)	\$ 10.615.032	\$ 16.559.450	\$ 17.221.828	\$ 23.880.934	\$ 24.836.172	\$ 32.287.023	\$ 33.578.504
Facturación SFAB (\$)	\$ 386.001.158	\$ 602.161.807	\$ 626.248.279	\$ 868.397.614	\$ 903.133.518	\$ 1.056.666.217	\$ 1.221.036.517
Facturación SFAB Neta PAC(\$)	\$ 328.100.985	\$ 511.837.536	\$ 532.311.037	\$ 738.137.972	\$ 767.663.491	\$ 898.166.284	\$ 1.037.881.039
Facturación SFAB (usd)	\$ 4.825.014	\$ 7.527.023	\$ 7.828.103	\$ 10.854.970	\$ 11.289.169	\$ 14.675.920	\$ 15.262.956
Facturación SFAB Neta PAC(usd)	\$ 4.101.262	\$ 6.397.969	\$ 6.653.888	\$ 9.226.725	\$ 9.595.794	\$ 12.474.532	\$ 12.973.513
CMG (%)	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
CMG (\$)	\$ 98.430.295	\$ 153.551.261	\$ 159.693.311	\$ 221.441.392	\$ 230.299.047	\$ 269.449.885	\$ 311.364.312
P&P MKT	\$ 100.000	\$ -100.000	\$ -100.000	\$ -100.000	\$ -100.000		
P&P TRADE	\$ -100.000	\$ -100.000	\$ -100.000				
Fee Ingreso SPM	\$ -200.000	\$ 100.000					
Costos Fijos Planta	0,75%	0,75%	0,75%	0,75%	0,75%	0,75%	0,75%
Costos Fijos Planta	\$ -2.460.757	\$ -3.838.782	\$ -3.992.333	\$ -5.536.035	\$ -5.757.476	\$ -6.736.247	\$ -7.784.108
Otros I&E	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%
Otros I&E	\$ -820.252	\$ -1.279.594	\$ -1.330.778	\$ -1.845.345	\$ -1.919.159	\$ -2.245.416	\$ -2.594.703
EBITDA (\$)	\$ 94.949.286	\$ 148.332.885	\$ 154.170.201	\$ 213.960.012	\$ 222.522.412	\$ 260.468.222	\$ 300.985.501
EBITDA (%)	28,9%	29,0%	29,0%	29,0%	29,0%	29,0%	29,0%
EBITDA (USD)	\$ 1.186.866	\$ 1.854.161	\$ 1.927.128	\$ 2.674.500	\$ 2.781.530	\$ 3.255.853	\$ 3.762.319

### RESULTADO FINANCIERO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
EBITDA (USD)	0	1.186.866	1.854.161	1.927.128	2.674.500	2.781.530	3.255.853	3.762.319
IMPUESTO A LAS GANANCIAS (USD)		-415.403	-648.956	-674.495	-936.075	-973.536	-1.139.548	-1.316.812
INVERSIONES (BIENES DE USO Y OTROS) (USD)	-2.561.800							
VALOR RESIDUAL								4.891.014
FLUJO DE CAJA ANUAL	-2.561.800	771.463	1.205.205	1.252.633	1.738.425	1.807.995	2.116.304	7.336.522
TIR	51%							
VAN (USD)	37.314							
TASA DE DESCUENTO	50%							
TIEMPO DE RECUPERO	AÑO 3							

## Anexo 5 - Análisis de Riesgos Cualitativo y Cuantitativo

ID	Nombre del Riesgo	Impacto	Probabilidad de ocurrencia	Exposición	Categoría	Descripción	Estado	Plan de Mitigación/Desarrollo	Recomendaciones
1	Unilever - Reacción ante el ingreso de Bon Vivant al mercado	Alto	50%	20%	Rivalidad Competitiva	RIESGO: Es importante entender cómo reaccionará Unilever, nuestro principal competidor, cuando sepa que un nuevo competidor, una empresa líder en premezclas compiten con ellos, ingresa a uno de los segmentos más rentables, a quitarles una porción de mercado	ABIERTO	Como estrategia de mitigación se plantea aumentar los canales de distribución, ofrecer mejores condiciones de venta y tener una fuerte estrategia e inversión en publicidad.	Evitar
2	Definición del Precio de caldos y sopas	Alto	20%	8%	Estrategia Competitiva	RIESGO: Se presenta el riesgo en la propuesta de precio en ambos mercados, donde un incorrecto análisis de costos variables y fijos, Estrategia Competitiva y una incorrecta estrategia de precios llevarían al fracaso del lanzamiento de los productos.	ABIERTO	Se trabajará en el posicionamiento de un precio adecuado en el lanzamiento, y planificar acciones de precio en los diferentes canales, para hacer frente a la posible amenaza de Unilever, de actuar en consecuencia por posibles pérdidas de venta	Mitigar / Transferir
3	Proveedores - Insumos necesarios para la producción	Moderado	35%	7%	Abastecimiento	RIESGO: Varios de los insumos necesarios para los productos de caldos y sopas, deberían obtenerse a través de fazones, y esto representa un riesgo para la empresa y un costo de control adicional de temas como: trazabilidad, respeto y protección de los derechos humanos y laborales, prácticas ambientales, buenas prácticas agrícolas, etc.	ABIERTO	Aplicar políticas de la empresa ya definidas a los proveedores fazon (La empresa cuenta con un procedimiento para la evaluación, contratación y el seguimiento de proveedores fazones, que abarca aspectos de calidad, económicos, sociales y ambientales).	Mitigar / Transferir
4	Consumidores - Resistencia al Cambio	Moderado	30%	6%	Clientes - Consumidores	RIESGO: Los clientes pueden resistirse al cambio de marca, dejando de comprar Knorr, una marca que les brinda muchos beneficios, como sabor, precio y calidad, nosotros también tenemos fuerte imagen de marca y posicionamiento en la mente del consumidor. Lo importante es asegurar el sabor del producto a un precio adecuado.	ABIERTO	Como estrategia de mitigación se plantea aumentar la calidad de los productos y reducir los precios acompañado de una fuerte campaña publicitaria.	Mitigar / Transferir
5	Sustitución de los Productos Ofrecidos	Moderado	20%	4%	Entorno Externo	RIESGO: Caldos y Sopas listas son productos que pueden reemplazarse por otros alimentos como la polenta, el arroz o los fideos. Por lo tanto, si bien es una fuerza con poder medio, tiene tendencia a hacerse fuerte con poder medio.	ABIERTO	Aumentar la publicidad y reducir los precios: Aumentar la publicidad y reducir los precios	Aceptar
6	Capacidad Productiva	Moderado	15%	3%	Distribución	RIESGO: Se identifica el riesgo de no contar con la capacidad productiva para cubrir todos los canales, directos (60% se comercializa en supermercados) e indirectos (40% en los canales indirectos, autoservicios y almacenes).	ABIERTO	Como Plan de Mitigación se requiere analizar las Fases del Proyecto de Desarrollo de Nuevos Productos buscando planificar, en base a resultados, nuevas líneas de producción para cubrir todos los canales al mismo tiempo.	Aceptar
7	Proveedores de Maquinarias	Moderado	10%	2%	Producción	RIESGO: Se identifica el riesgo en la adquisición de las maquinas para la producción de cada uno de los productos.	ABIERTO	Análisis de los balances y estado de resultados de las compañías proveedores de las maquinas Vertical (Boato Pack), Horizontal (R.A. Jones) y Corazza.	Aceptar
8	Posicionamiento y Marcas	Alto	30%	12%	Estrategia Competitiva	OPORTUNIDAD: Bon Vivant posee la ventaja de usar una nueva marca asociada a calidad y sin TACC para distintos segmentos del mercado	ABIERTO	Para el desarrollo de esta Oportunidad se buscará desarrollar las líneas en la Planta de San Pedro considerando los procesos maduros de la organización	Desarrollar
9	Infraestructura y Conocimiento	Alto	30%	12%	Locación y Diseño de Planta	OPORTUNIDAD: Se buscará capitalizar la infraestructura industrial existente y el Know How en procesos de la compañía	ABIERTO	Realizar el análisis de las marcas a través del área de Marketing con el fin de establecer las marcas adecuadas para los distintos segmentos	Desarrollar