



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>A. <u>Presentación del Proyecto</u></b>	1
A.1) Tema	2
A.2) Antecedentes Generales	2
I. <u>Justificación de la propuesta</u>	2
II. <u>Presentación de Edasa</u>	4
A.3) Objetivos	14
<b>B. <u>Marco Teórico de Referencia</u></b>	15
I. <u>Expansión de la capacidad</u>	16
II. <u>Diagnóstico organizacional</u>	18
III. <u>Formulación y evaluación de proyectos de inversión</u>	39
<b>C. <u>Metodología</u></b>	63
<b>D. <u>Plan de Actividades</u></b>	66
D.1) Resultados Esperados	67
D.2) Cronograma de Trabajo	71
<b>E. <u>Evaluación de los recursos y capacidades de la compañía</u></b>	76
<b>F. <u>Desarrollo de la propuesta</u></b>	94
F.1) Factibilidad Comercial	96
F.2) Factibilidad Técnica	201
F.3) Factibilidad Organizacional	228
F.4) Factibilidad Legal	229
F.5) Factibilidad Ambiental	236
F.6) Factibilidad Financiera	247
<b>G. <u>Conclusiones</u></b>	254
<b>H. <u>Bibliografía</u></b>	258
<b>I. <u>Anexo</u></b>	262



## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

1. Capacidad productiva proyectada de Edasa para el período 2007 - 2012	3
2. Propiedad de la compañía	5
3. Propiedad de acciones serie "A" y "B" de Edasa	5
4. Resumen Financiero Consolidado en millones de dólares de marzo de 2007	6
5. Presencia de Embotelladora Andina en la región	6
6. Estructura de la operación de Embotelladora Andina	7
7. Ventas de Edasa por formato	9
8. Ventas de Edasa por canal	9
9. Ventas de Edasa por sabor	10
10. Demografía	10
11. Estructura matricial de Edasa	12
12. Elementos de la decisión sobre la expansión de la capacidad.	17
13. La forma en que el pensamiento y el análisis estratégico conducen a elecciones estratégicas positivas.	19
14. Etapas del análisis del entorno.	20
15. Aspectos a considerar en el análisis PEST.	22
16. Etapas del ciclo de vida de la industria.	23
17. Algunos criterios para definir segmentos de mercado.	24
18. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.	25
19. Elementos determinantes de las fuerzas que impulsan la competencia en la industria.	27
20. Identificación de la estrategia para una compañía de un solo negocio.	32
21. Ejemplo de Cadena de Valor.	36
22. Desarrollo de la evaluación de un proyecto de inversión	42
23. Territorio de Edasa	77
24. Segmentación de clientes	77
25. Evolución del Negocio (Pesos Argentinos)	81
26. Evolución del Negocio (Dólares)	81
27. Crecimiento en volumen 12 meses móviles versus año anterior	82
28. Crecimiento en facturación 12 meses móviles versus año anterior	82
29. Margen de Contribución	83
30. Composición del costo total	84
31. Composición de costos variables de Edasa	84



---

32. Composición de los costos fijos de Edasa	85
33. Cadena de valor en los comienzos de Edasa	85
34. Cadena de valor actual	86
35. Áreas de la compañía que participan en la reunión diaria	86
36. Pilares de la estrategia de Edasa	88
37. Red de distribución de Edasa	89
38. Competencias centrales de Edasa	91
39. Resumen de proyecciones	101
40. Evolución del IPC	106
41. Evolución de precios de alimentos, salarios privados formales, del sector público e informales	106
42. Precios relativos fuertemente desajustados.	107
43. Situación de política monetaria de Argentina año 2007	108
44. Situación de política monetaria de Argentina	110
45. Situación Fiscal de la Argentina	111
46. Necesidades de financiamiento del sector público para el año 2008	112
47. Comparativo de situación financiera del sector público de Argentina	113
48. Desaceleración de la producción industrial 2007	113
49. Desempleo en el segundo trimestre 2007	114
50. Situación energética en Argentina I	115
51. Situación energética en Argentina II	116
52. Situación energética en Argentina III	117
53. Obras concretas a realizarse en los próximos años en Argentina	117
54. Proyecciones Actividad Económica período 2007 - 2008	120
55. Proyecciones inflación, tipo de cambio y variables externas período 2007 - 2008	120
56. Proyecciones variables fiscales y monetarias período 2007 - 2008	121
57. Probables escenarios para la Argentina año 2008	122
58. Diagnóstico del período presidencial de Nestor Kirchner	123
59. Cambio en la continuidad	125
60. Crecimiento en volumen de sistema Coca-Cola 12 meses móviles versus año anterior	126
61. Demografía de Edasa	126
62. Territorio en el que opera Edasa	127
63. La industria se recupera rápidamente de la crisis	128
64. Facturación de la industria	128



---

65. Facturación de la industria	129
66. Volumen industria (unit cases)	129
67. Market Share en volumen	130
68. Situación del consumo en Argentina	131
69. Situación de la industria en Argentina	131
70. Situación del crecimiento de la industria	132
71. Evolución Market Share en Volumen (Unit Cases)	132
72. Situación industria 2007	133
73. Evolución Share of Market en Facturación	134
74. Evolución Share of Market en Volumen	134
75. Evolución Share Unit Cases	135
76. Evolución Share \$	135
77. Edasa y TKT recuperan share a costa de MAC	136
78. Situación de empresas MAC	136
79. Situación de share of market en región Centro + Litoral	137
80. Situación de share of market en región Cuyo	137
81. Pirámide socioeconómica de Argentina	138
82. Perfil de Categorías en Argentina	139
83. Perfil de Categorías por nivel socioeconómico	139
84. Mix de canales de la Industria	141
85. Variación de la utilización de la capacidad instalada	142
86. Promedio de utilización de la capacidad instalada	143
87. Asignación de gasto total a gaseosas en Argentina	146
88. Evolución del gap de precios en industria de NAB's	150
89. Asignación de gasto por nivel socioeconómico en el interior del país	154
90. Mapa estratégico Precio/Share of Market	157
91. Situación de diferentes marcas en el territorio Edasa	157
92. Share of Market en Volumen en principales ciudades del territorio Edasa	158
93. Región Centro – Share of Market en facturación	159
94. Share of Stomach	161
95. Peso Relativo de categorías de NAB's	161
96. Situación de mercado de Córdoba	166
97. Situación de mercado de Rosario	166
98. Situación de mercado de Mendoza	167



---

99. Estudio de locaciones de territorio Edasa	170
100. Atractivo del sector por nivel socioeconómico	171
101. Comportamiento PIB e Inflación período 1992 – 2010	173
102. Cambios en el comportamiento de consumo de sociedad argentina	174
103. Cambios en las preferencias de los consumidores generan cambios en categorías	174
104. Desarrollo Portfolio Retornables	175
105. Evolución de empaques Edasa	176
106. Mix de Contribución Agosto 2007	177
107. Contribución marginal de empaques Edasa	177
108. Evolución mix empaques Edasa Agosto 2005 – Agosto 2007	178
109. Cantidad, margen, ingresos y contribución del mix de empaques Agosto 2007	178
110. Volumen por marca	179
111. Proyección mix de empaques 2007 - 2012	179
112. Proyección mix de sabores 2007 - 2012	180
113. Evolución de precios promedio de Edasa	180
114. Variación porcentual de precios promedio de Edasa	181
115. Facturación total KO 2007 - 2012	182
116. Facturación total KO 2007	182
117. Facturación total KO por región 2008	182
118. Relación entre ingresos y presupuesto asignado a promoción y publicidad	183
119. Presupuesto para Promoción asignado a cada locación	184
120. Presupuesto anual de Promoción período 2007 – 2012	185
121. Características del canal Tradicional	187
122. Evolución mix de canales de la industria período 2005 - 2007	188
123. Red de distribución para expansión de planta industrial en Córdoba.	189
124. Red de distribución para construcción de planta en región de Litoral.	189
125. Coeficiente de correlación	190
126. El tamaño de la industria se reduce	192
127. Proyección Volumen industria de bebidas anacohólicas período 2007 – 2012 (unit case)	193
128. Proyección Share of Market de volumen de Edasa período 2007-2012	193
129. Proyección Volumen Industria por región 2007 (unit case)	194
130. Proyección Volumen Industria por región 2008 (unit case)	194
131. Proyección Share of Market Edasa abierto por región año 2007	195



132. Proyección Share of Market Edasa abierto por región año 2008	195
133. Proyección Volumen Edasa por región período 2007 – 2012	196
134. Proyección Volumen total de Edasa apertura por región 2007 (unit case)	196
135. Proyección Volumen total de Edasa apertura por región 2008 (unit case)	196
136. Proyección empaques y sabores por región período 2007 – 2012	197
137. Proyección empaques y sabores abierto por región año 2008	198
138. Ubicación planta de Montecristo	201
139. Ubicación planta de Rosario, Santa Fe	202
140. Esquema de planta de Montecristo	204
141. Proceso general y lay-out de la planta	205
142. Capacidad de líneas de embotellado de Edasa	206
143. Dotación de horas y días trabajados de cada turno	206
144. Capacidad de producción en función del número de turnos	206
145. Dotación de mano de obra por turno	206
146. Costo de mano de obra mensual por tipo de trabajo	207
147. Costo de mano de obra por turno	207
148. Demanda total de Edasa período 2007 - 2012	208
149. Demanda, capacidad, inventario mensual 2007 – 2012	209
150. Situación inventarios proyectados de Edasa (4 turnos) período 2007 - 2012	210
151. Costos extra por aumento de capacidad (1 turno de nueva línea Ref Pet)	210
152. Costo anual de mano de obra para monoplanta de Montecristo período 2008 - 2012	211
153. Capacidad de planta en función del número de turnos	211
154. Capacidad de líneas de embotellado de planta Rosario de Edasa (4 turnos)	212
155. Inversión inicial nueva planta en Rosario	212
156. Operación con 4 turnos y demanda total de región Litoral período 2007 - 2012	213
157. Operación con 3 turnos y demanda total de región Litoral período 2007 - 2012	213
158. Situación inventarios proyectados con 3 turnos de operación planta Litoral período 2007 - 2012	214
159. Operación con 2 turnos y demanda total de región Litoral período 2007 - 2012	214
160. Situación inventarios proyectados con 2 turnos de operación planta Litoral período 2007 - 2012	215
161. Planta Litoral: costo dotación de mano de obra por turno mensual y anual	215
162. Planta Litoral: costo dotación de mano de obra período 2008 - 2012	215
163. Operación con 4 turnos y demanda total planta Córdoba período 2007 - 2012	216



---

164.Situación inventarios proyectados en Córdoba con 4 turnos de operación período 2007 - 2012	216
165.Operación con 3 turnos y demanda total de planta Córdoba período 2007 - 2012	217
166.Situación inventarios proyectados en Córdoba con 3 turnos período 2007 - 2012	217
167.Operación con 2 turnos y demanda total de planta Córdoba período 2007 - 2012	218
168.Situación inventarios proyectados en Córdoba con 2 turnos período 2007 - 2012	218
169.Costo dotación de mano de obra planta Córdoba período 2008 - 2012	218
170.Año 2008 – 2009	219
171.Año 2010 a 2012	219
172.Costo total de mano de obra actualizado para alternativa de expansión en litoral	220
173.Costos incrementales en mano de obra período 2008 - 2012	220
174.Costos Fijos de Edasa	221
175.Costos Fijos de nueva planta en Litoral	221
176.Costos Fijos de nueva planta en Litoral en período 2007 – 2012	222
177.Tarifas de fletes Edasa	222
178.Red logística de Edasa con monoplanta	223
179.Distancias entre planta Córdoba y depósitos de región Litoral	223
180.Red logística de Edasa con dos plantas	224
181.Distancias entre planta Rosario y depósitos de región Litoral	224
182.Ahorro en distancias con nueva planta en Rosario	225
183.Ahorro en distancias con nueva planta en Rosario	226
184.Ahorro en distancias con nueva planta en Rosario	227
185.Sueldos de personal	228
186.Costo total de sueldos planta Rosario período 2008 - 2012	228
187.Impuestos provincia de Santa Fe	229
188.Inversiones en materia Legal (pesos argentinos)	235
189.Ahorro en impuesto sobre los ingresos brutos en región Litoral período 2008 – 2012	235
190.Impactos ambientales de Edasa	243
191.Inversiones en materia de Gestión Ambiental	246
192.Inversiones totales	247
193.Ingresos totales	248
194.Erogaciones totales	248
195.Flujo de Efectivo período 2008 - 2012	249
196.Flujo de Efectivo mensual año 2008	250



---

197.Cálculo del Valor Actual Neto	250
198.Flujo de efectivo proyectado período 2008 – 2012 incluyendo variaciones en el precio de flete	264
199.Flujo de efectivo proyectado período 2008 – 2012 incluyendo variaciones en gastos generales y de administración	266
200.Flujo de efectivo proyectado período 2008 – 2012 incluyendo variaciones en otros gastos	269
201.Volumen industria por región año 2002	271
202.Volumen industria por región año 2003	271
203.Volumen industria por región año 2004	272
204.Volumen industria por región año 2005	272
205.Volumen industria por región año 2006	273
206.Volumen industria por región año 2007	273
207.Evolución Share of Market por región 2002 – 2004	274
208.Evolución Share of Market por región 2005 – 2007	275
209.Volumen total KO por región 2002 – 2004	276
210.Volumen total KO por región 2005 – 2007	277
211.Proveedores de materias primas utilizadas por Edasa	278
212.Best Global Brands 2007	301