

# GESTIÓN DE NEGOCIO

## GESTIÓN COMERCIAL

### VENTAS

Las ventas en volumen de Arca Continental Lindley ascendieron por primera vez a los 300 millones de cajas unitarias, lo que representa un crecimiento de 2.6% respecto al ejercicio anterior. Dichos resultados se vieron influenciados, en el primer trimestre, por el aumento de temperatura por efecto del Fenómeno El Niño. Asimismo, en el segundo y tercer trimestre se tuvo un menor crecimiento en las ventas debido a la desaceleración económica, donde la demanda interna se estancó y el empleo formal no creció; sin embargo, en el cuarto trimestre se recuperó el crecimiento debido a la evolución de los indicadores operativos como fundamentales y la mayor inversión en los canales de venta.



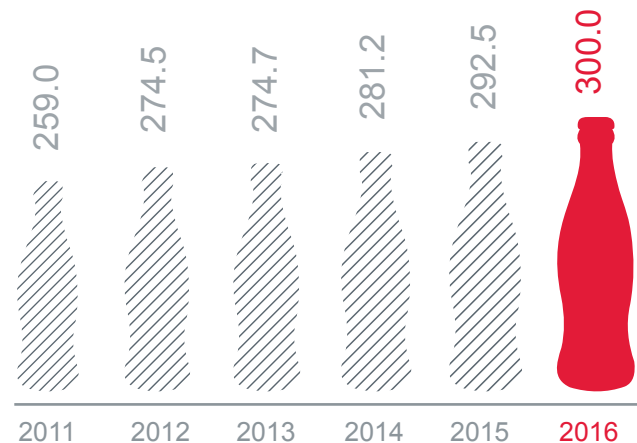
### Volumen de Ventas en Millones de Cajas Unitarias

A nivel de ingresos por ventas netas se obtuvo un incremento del orden del 8.5%, alcanzando S/ 2,657.1 millones, como consecuencia de un mayor volumen y una mejor estrategia de precio-empaque y descuentos.

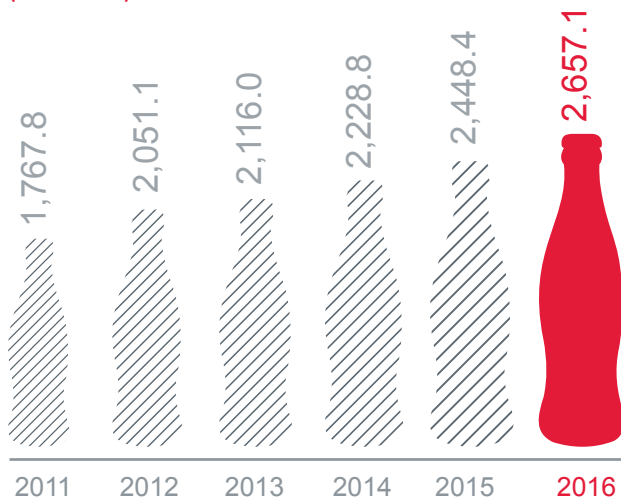
### Ingreso por Ventas en Millones de S/

A nivel categorías, la categoría gaseosas es la más importante del portafolio. Asimismo, se observa el crecimiento de la categoría aguas, y las otras categorías no carbonatadas como jugos ligeros.

MILLONES DE CAJAS UNITARIAS (MM CU)



**INGRESO NETO  
(MM SOLES)**



CATEGORÍAS	MIX DE VOLUMEN	
	2015	2016
Gaseosas	72.0%	71.1%
Aguas	21.0%	21.8%
Jugos & néctares	3.9%	3.9%
Aguas saborizadas	1.6%	1.7%
Isotónicos	1.5%	1.4%
Energéticos	0.1%	0.1%

**NEGOCIOS INTERNACIONALES**

La apertura de nuevos mercados internacionales para las pulpas de mango y maracuyá, el abastecimiento de la planta de Leao en Brasil del Sistema Coca-Cola, la captación de nuevos clientes y la captación de 24 530 toneladas de materia prima, permitió que las exportaciones de pulpas de mango y maracuyá alcanzaran ingresos récord por S/ 48 millones, incrementando en 37% vs. el año 2015.

Este resultado posicionó a la compañía como el segundo mayor exportador de maracuyá y mango de Perú, con una cuota de mercado del 26% y 22% del mercado durante el periodo 2016, respectivamente.

En lo que respecta a la exportación de producto terminado, Inca Kola logró obtener el segundo lugar del mercado total exportado en gaseosas durante el periodo 2016.

**MARKETING**

La Dirección de Marketing se enfocó en el desarrollo de planes para alcanzar los siguientes objetivos:

- Reforzar la conexión de las marcas con el consumidor.
- Incrementar la frecuencia de consumo de gaseosas en el hogar promoviendo la retornabilidad.
- Redefinir la arquitectura de los empaques personales para balancear la rentabilidad con las transacciones.
- Capturar oportunidades regionales en ciudades con baja participación y consumo per cápita.
- Desarrollar el portafolio de Stills para capturar las oportunidades de mercado, buscando aumentar el valor de la categoría aguas.
- Redefinir la segmentación de clientes, para poder aprovechar las oportunidades del mercado.
- Activación de clientes especiales “Siglo XXI” y “Bodegas Elegidas” que permitió evolucionar una ejecución de calidad en el punto de venta.
- Instalar un récord de 28 mil equipos de frío en los puntos de venta del Perú.

Los planes y programas desarrollados en torno a los objetivos detallados anteriormente permitieron alcanzar los resultados esperados en cada una de las categorías del portafolio, asegurando su liderazgo y la captura de valor en el mercado.

**2do**  
mayor exportador  
de maracuyá y mango  
del Perú





Récord de  
**S/48**  
millones por  
exportaciones  
de pulpas



vale  
OTRA

¿YA PR  
SABOR

## Categoría: Gaseosas

Al cierre de 2016, Arca Continental Lindley reafirmó su posición de líder con 67% de participación en el mercado peruano de gaseosas.

Entre las principales acciones de Marketing se consideraron las siguientes:

### Lanzamiento “Carma” - Enero 2016

Coca-Cola lanzó a nivel mundial su nueva estrategia de comunicación dejando a un lado el concepto “Destapa la felicidad”, que la acompañó por siete años, para pasar a una nueva era donde el producto es el único protagonista de la campaña con el nuevo mensaje “Siente el sabor” (Taste the feeling).

Esta nueva campaña reflejó una vuelta a los valores fundamentales de Coca-Cola, ya que anteriormente el foco se centraba en la marca, y no en el producto.

Esta campaña contó con una fuerte presencia en medios, además de comunicaciones en los puntos de venta y actividades por canal. Dentro de las acciones más importantes figuran:



### ACCIONES

- Realización -en exclusiva para Coca-Cola- de la canción “Taste the feeling”, como parte del material audiovisual, con la voz de Conrad Sewel.
- 4 spots de televisión que fueron adaptados para medios de prensa, digital y exteriores.
- Promociones de valor en supermercados.
- Acciones BTL dirigidas al consumidor final.
- Campaña de medios 360°.
- Campaña digital.

En términos de resultados, la campaña logró que Coca-Cola crezca más de 3% en volumen de ventas al cierre de 2016, capturando +1pp de participación de mercado.



### RESULTADOS

- Crecimiento de **+5.2%** en volumen de ventas de los formatos retornables personales vs. el mismo periodo en el año anterior.
- **24%** de recordación espontánea de la promoción.
- **25%** de aceptación de los consumidores (“Muy buena” y “Excelente”).

### Promoción “Vale Otra” - Febrero 2016

Como parte de la apuesta de Arca Continental Lindley por el desarrollo de la plataforma de retornabilidad y el aumento de frecuencia de consumo de empaques personales en el público juvenil, se lanzó al mercado la promoción “Vale Otra” entre los meses de febrero y marzo. Esta promoción consistió en otorgar 1 gaseosa a los consumidores, a través de una mecánica de tapas marcadas en los empaques retornables personales de Inca Kola, Coca-Cola, Fanta y Sprite.

Se activaron como puntos de canje y medios de comunicación directa con los consumidores, todas las bodegas a nivel nacional, reforzando un plan en medios masivos (comerciales de televisión, circuito de vallas y paneles) con los que obtuvimos los siguientes resultados:

### Lanzamiento "Masterbrand" - Agosto 2016

Se realizó el lanzamiento de la nueva estrategia global de Marca Única en Perú para promover el consumo de las variedades de gaseosas como una alternativa para facilitar a los consumidores la opción que mejor se adapte a cada momento.

El objetivo del plan fue extender la iconicidad y los atributos de las marcas líderes Coca-Cola e Inca Kola a las variedades Zero, las que en adelante compartirán una identidad y comunicación común con Coca-Cola e Inca Kola original.

Estos cambios incluyeron una nueva manera de difundir los mensajes en todas las plataformas de comunicación, y contemplaron también un aumento en la disponibilidad de opciones en el mercado.

Adicionalmente, en noviembre se presentó al mercado el renovado sabor de Coca-Cola Zero sin calorías. Este lanzamiento formó parte de Marca Única, la estrategia global de la Compañía, que buscó impulsar las opciones bajas y sin calorías en todos sus formatos, innovando y promoviendo la elección en los consumidores. Los principales resultados obtenidos fueron:



### RESULTADOS

- **+7pp** de prueba de producto para la variante Zero Azúcar.
- **+10pp** conocimiento de marca.
- **+9pp** de mejora en indicador de "saludabilidad" (Unhealthy).
- **+12pp** de distribución a nivel nacional.
- Ampliación de portafolio "Zeros" con el lanzamiento del formato 300ml y 2.25lts para supermercados.
- **+18pp** de crecimiento vs. el año anterior.

### "Navidad 2016 con grandeza" Noviembre y diciembre 2016

Se llevó a cabo una campaña navideña con un plan 360 a nivel nacional, que incluyó medios masivos (comerciales de televisión, circuito de vallas y paneles).

La ejecución en el canal tradicional se llevó a cabo con la implementación de materiales de comunicación. Y adicionalmente, se implementaron sorteos zonales de "Canastas Navideñas Coca-Cola". Esta fue llevada a 900 puntos de venta a nivel nacional, lo que permitió fidelizar a clientes y consumidores.

Asimismo, la ejecución en el canal moderno se llevó a cabo con la implementación de material de comunicación en autoservicios; y con la "Promoción de artículos navideños Coca-Cola" en las principales cadenas de supermercados. Del mismo modo, se implementó en el canal de grifos, a través de artículos promocionales y comunicación en el punto de venta.

### Fanta Halloween

Fanta sorprendió a sus consumidores regulares con la campaña lúdica "Lleva el sabor de la diversión contigo", que aprovechó la celebración de Halloween para potenciar la conexión emocional que la marca mantiene con los jóvenes, posicionándola, así como una opción adecuada para acompañar y celebrar "sus momentos".

Fanta Halloween se presentó al público con comunicación en medios y activaciones en canales tradicionales, autoservicios y promociones especiales en grifos.



### Categoría: Jugos néctares

La marca Frugos capturó 1pto. de participación de mercado tanto de volumen como valor en la industria de jugos néctares. Este resultado se dio tanto en el canal tradicional como en el canal moderno, donde la marca alcanzó una cifra récord de participación de mercado. El resultado se apalancó en el desarrollo de distribución en el canal tradicional, el desarrollo del portafolio de sabores y la innovación con la introducción de “Frugos Light” en sabor naranja y durazno.

### Categoría: Jugos ligeros

La marca Aquarius tuvo un buen resultado de participación de mercado creciendo 2 pts. en el segmento de jugos ligeros. El crecimiento se dio como consecuencia de la apuesta por el nuevo formato de 300ml a S/ 1.00 distribuido principalmente en Lima y la región Centro Oriente. Y adicionalmente, por la introducción del limón a la familia de sabores, con el objetivo de capturar oportunidades de este segmento.

### Categoría: Aguas

Agua San Luis cerró el año creciendo 9% y manteniendo su posición competitiva en el mercado. El resultado se apalancó en el crecimiento de distribución en el canal tradicional con foco en los empaques de 625ml y 2.5L; y en el desarrollo de la campaña “Buenas ideas” a nivel de consumidor. La misma que reforzó al consumidor final el beneficio de la hidratación.

Adicionalmente, San Luis lideró una exitosa campaña de Responsabilidad Social “Ponchilas”, que consistió en el desarrollo de un elemento al que se le denominó “ponchila” (mochila y poncho) a través del reciclaje de botellas PET, para ayudar a niños estudiantes en zonas frías de la serranía del país.

### Categoría: Bebidas isotónicas e hidrotónicas

Durante el año 2016, Powerade reforzó su posición en el mercado a través del fútbol, unos de sus mayores activos. La marca fortaleció su estrategia a través de activaciones, principalmente en el canal moderno, con ocasión de la Copa América Centenario y los partidos de Eliminatorias Rusia 2018.

Adicionalmente, el septiembre de ese año se lanzó al mercado la versión “Zero” de la marca. Esta propuesta tiene dos sabores y es única en su categoría en Perú.

### Categoría: Energizantes

A mediados de año, Arca Continental Lindley cerró un acuerdo de distribución exclusiva con Monster Energy Company. Con dicho acuerdo, se inició la distribución de tres versiones de energizante Monster, con foco especial en el canal moderno y con el fin de ampliar la base de clientes finales en el canal tradicional.

### Excelencia en activación y ejecución

Como parte de la estrategia de creación de valor, tanto para clientes como para Arca Continental Lindley, se llevó a cabo un censo para segmentar a los clientes con el principal objetivo de entender el tamaño de la industria de bebidas no alcohólicas en el mercado, de entregar la oferta correcta, y de ofrecer una propuesta diferenciada y a la medida de opciones de infraestructura para la captura de espacios en el punto de venta con mayores oportunidades.

Se reforzó el portafolio con el lanzamiento de Frugos Light y Powerade Zero





## ACTIVACIÓN

En el marco de este objetivo, se apostó por dos proyectos para seguir a la captura de oportunidades de mercado:

- **Bodegas Siglo XXI**

Se modernizaron 206 bodegas de los socios bodegueros, complementando con capacitaciones con el objetivo ayudar y llevar un paso más allá los puntos de venta.

- **Bodegas Elegidas**

Un programa de valor que tuvo como fin impulsar el respeto de precio sugerido. Se activaron 8 mil bodegas a nivel nacional, que se convirtieron en socios de Arca Continental Lindley y hoy reciben beneficios exclusivos.

## EJECUCIÓN

Durante el año 2016 se implementó el modelo de ejecución de Arca Continental "ACT", que busca homologar el modelo de ejecución a través de las diferentes operaciones de Arca Continental donde se definieron diversos modelos para replicarlos en Arca Continental Lindley.



### MÉTRICAS

- Volumen / Precio
- Share
- Volumen
- Valor
- Transacciones
- ICE
- EBITDA
- ROIC

COLABORACIÓN

COMPROMISO

INNOVACIÓN

HOMOLOGACIÓN

# DISTRIBUCIÓN

Durante el ejercicio se desarrollaron las siguientes actividades:

## Plan de Seguridad Ocupacional: “En la chamba y en tu casa, sano y salvo”

La compañía, enfocada en la seguridad, no solo de sus trabajadores, sino también de las empresas que colaboran en su cadena logística, lanzó el programa de seguridad denominado “En la chamba y en tu casa, sano y salvo”, que estuvo dirigido a todas las empresas de operaciones logísticas y distribuidores que laboran conjuntamente con Arca Continental Lindley. El eje principal de este plan de seguridad fue implementar un Sistema de Gestión Integral y el Programa “Top Ten” para la prevención de fatalidades y riesgos. Asimismo, el plan estuvo acompañado de procedimientos sustentables de renovación de flota, mantenimiento de activos y capacitación.

## Descarga flexible

Con el objetivo de satisfacer a un mercado cada vez más exigente, se implementaron camiones con descarga flexible (lateral y trasera), los cuales permitieron agilizar las entregas y descongestionar la zona de depósito de los clientes. Vehículos de transporte que hoy cuentan con transpaletas para adecuar la descarga y minimizar el esfuerzo físico requerido para la misma.

## Operaciones logísticas altamente eficientes

Se incrementó en 7.3% la utilización de camiones, medido por cantidad de cajas transportadas.

Asimismo, se incrementó en 29.8% la productividad de almacenes, medido por cantidad de cajas movidas por persona en una hora.

### PRODUCTIVIDAD DISTRIBUCIÓN



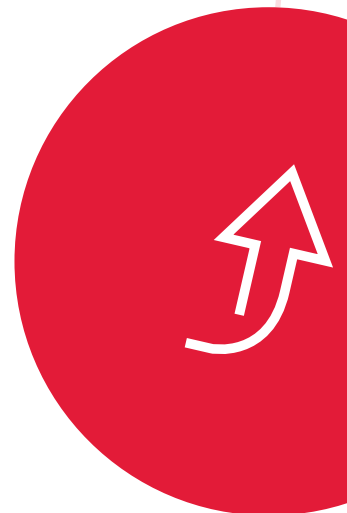
### PRODUCTIVIDAD ALMACENES



# GESTIÓN INDUSTRIAL

Se hicieron importantes avances en la mejora de las operaciones en todas las plantas y almacenes y en todas las dimensiones:

- Se mantuvo un nivel elevado de seguridad ocupacional, siendo una referencia regional.
- Se realizaron cambios en la infraestructura de producción en la Región de Lima, donde se trasladaron 2 líneas: una de vidrio retornable y una de PET a la planta de Pucusana.
- Se logró estabilizar la Planta Pucusana luego de su inauguración en octubre de 2015, obteniendo indicadores de desempeño cada vez mejores.







## SEGURIDAD OCUPACIONAL

Se logró consolidar el programa Juntos Hacemos Seguridad (JUHASE). Programa que se inició con un plan de implementación en los Centros de Distribución, formando la estructura y ejecutando las primeras acciones.

- Los resultados obtenidos en el año mantuvieron la tendencia de reducción y la consolidación de la cultura de seguridad en las operaciones.
- Los accidentes se redujeron en un 10% (por horas hombre trabajadas).
- Igualmente se lograron hitos importantes en las plantas de Arequipa, Cusco, Huacho e Iquitos donde se alcanzó un año sin accidentes incapacitantes. Y, a su vez, en Bocanegra y el almacén de Huachipa, donde se alcanzaron 3 años sin accidentes incapacitantes.

## SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

- La Compañía mantiene las certificaciones en las tres normas internacionales en las plantas de producción OHSAS 18001 (Seguridad y Salud Ocupacional), ISO 9001 (Calidad) e ISO 14001 (Ambiente); como también la certificación de la norma de inocuidad FSSC 22000. Asimismo, se cumple con los exigentes requisitos de The Coca-Cola Company.
- Además, la Planta Huacho mantuvo la certificación SGF que acredita la calidad de las pulpas de frutas producidas en dicha planta, y la Certificación Orgánica para la pulpa de mango; certificaciones que evidencian que durante el cultivo del mango procesado no se utilizan pesticidas, ni agentes químicos no permitidos durante el procesamiento.



*Todas nuestras  
instalaciones cumplen  
con estrictas regulaciones  
internacionales.*