



Colegio de Estudios
Superiores de Administración



**Master Universitario en Gestión Comercial
y
Master en Dirección de Marketing**

**PLAN DE LANZAMIENTO JUGOS DEL VALLE
SABORES CASEROS**

Integrantes:

**Bibiana Arb
Camila Maldonado
Andrés Felipe Palacio
Angélica Roa
Juliana Urrea**

Tutor: Luis Sánchez

Madrid, 15 de noviembre de 2014

CONTENIDO

1. Empresa seleccionada.....	3
2. Descripción del proyecto	3
3. Análisis Externo	4
4. Análisis Interno	22
5. Análisis de la situación.....	29
6. Meta y Objetivos	31
7. Estrategia de Medios y valoración económica.....	33
8. Elementos del marketing mix.....	33
9. Asignación de presupuesto de comunicación	49
10. Análisis Económico	49
11. Planes de contingencia.....	53
12. Medidas de Control.....	54
13. Conclusiones	55
ANEXOS.....	56

1. Empresa seleccionada

Coca Cola FEMSA fue fundada en 1890 en Monterrey México y hoy en día es el embotellador más grande a nivel mundial del sistema Coca-Cola, con operaciones en Latino América y Asia. En Colombia opera desde 1990, atendiendo a más de 400.000 detallistas, con la operación logística de entrega más robusta de consumo masivo, ventas superiores a 2.5 billones de pesos COP y más de 8.000 colaboradores en este. La compañía es líder en la categoría de gaseosas y participa en otras categorías como aguas, tes, jugos, bebidas isotónicas y café.

En 2009 Coca Cola FEMSA adquiere la empresa mexicana “Jugos del Valle” y expande su portafolio y operaciones en américa-latina. Coca Cola, bajo esta marca de jugos en Colombia y con un fuerte posicionamiento busca estratégicamente ampliar su portafolio de jugos en las distintas ofertas dentro del mercado colombiano.

2. Descripción del proyecto

En la categoría de bebidas no carbonatadas encontramos una gran oferta de alternativas divididas por distintos tipos de consumidor y ocasiones de consumo. Entre ellas se encuentran las bebidas en polvo, las maltas, aguas, bebidas energéticas, bebidas isotónicas, lácteos, bebidas lácteas vegetales, néctares, refrescos, citrus, 100% jugo y jugos caseros (home-made).

El presente proyecto consiste en la creación del plan de mercadeo para el lanzamiento de Jugos del Valle, Sabores Caseros en Colombia. Un jugo con 8% de contenido de fruta que sale al mercado bajo la sombrilla de marca Del Valle de Coca-Cola. El principal objetivo es lograr el posicionamiento en un segmento donde la marca no participa actualmente y donde existe una gran oportunidad de crecimiento debido a las nuevas tendencias del mercado.

3. Análisis Externo

3.1 Entorno

3.1.1 Entorno Social:

Actualmente se desarrolla en el mercado una tendencia mundial que promueve el consumo de productos más naturales y de procedencia orgánica libre de ingredientes químicos y conservantes. El principal objetivo de esta tendencia, es obtener una mejor calidad de vida más saludable sinónimo de felicidad.

Tanto mujeres como hombres buscan la manera de consumir alimentos que no engorden, libres de componentes artificiales, menos sodio y azúcar; sin sacrificar calidad ni sabor.

También en el momento de lanzar productos que cumplan con los requerimientos de estos nuevos consumidores, es importante la disponibilidad y asequibilidad. Es necesario en la comunicación demostrar una conciencia social y amigable hacia el planeta que aporte al bienestar de la comunidad.

3.1.2 Entorno Económico:

Colombia es el tercer país con más población y sexto en PIB per cápita de los países de Latinoamérica. De acuerdo con Industry Nielsen 2013. Ver gráfica a continuación.

Gráfico 1. Contexto latinoamericano

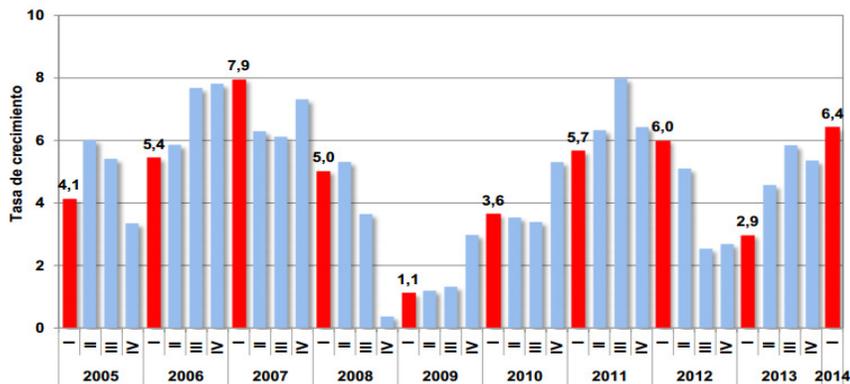


Fuente: Industry Nielsen. 2013

- **PIB** : EL Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia ha venido presentando una tendencia creciente, así como se puede observar en la gráfica No 2; desde el año 2005, cerrando en el primer trimestre de 2014 en \$492.932 miles de millones de pesos, una variación del 4,7% respecto al año inmediatamente anterior, presentando una tendencia crecimiento del mercado, lo cual favorece la oportunidad económica.

Gráfica 2. Producto Interno Bruto 2005/I – 2014/I

PRODUCTO INTERNO BRUTO 2005/I - 2014/I
Variación Porcentual Anual

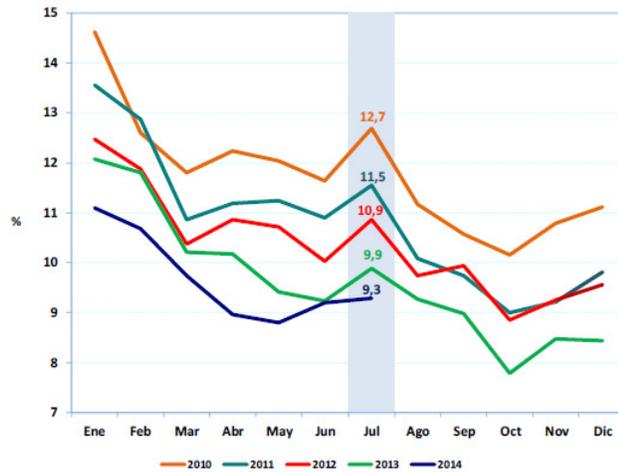


Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Fuente: DANE – Dirección Nacional de síntesis y cuentas nacionales

- **Desempleo:**

Gráfica 3. Tasa de desempleo



Fuente: DANE

Según el DANE, a julio de 2014, el desempleo en Colombia está en un 9,3% el cual es el nivel más bajo en los últimos 4 años.

- **IPC: Índice de Precios al Consumidor**

Tabla 1. IPC. Agosto 2013 - 2014

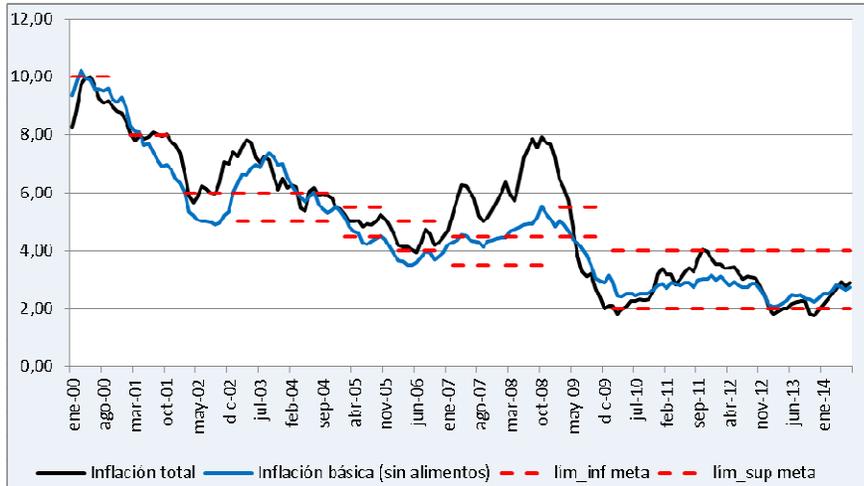
Grupos de gasto	Peso %	Variación %		Diferencia de puntos
		2013	2014	
Alimentos	28,21	0,15	0,35	0,20
Vivienda	30,10	0,17	0,29	0,12
Total	100,00	0,08	0,20	0,12
Salud	2,43	0,35	0,14	-0,21
Educación	5,73	0,07	0,10	0,03
Otros gastos	6,35	0,11	0,09	-0,02
Transporte	15,19	0,12	0,01	-0,11
Comunicaciones	3,72	0,04	-0,02	-0,06
Diversión	3,10	-1,71	-0,03	1,68
Vestuario	5,16	-0,10	-0,03	0,07

Fuente: DANE, agosto de 2014

Según la gráfica anterior, los alimentos (dentro de los cuales se incluyen las bebidas) representan el 28,21% del total de la canasta y tuvieron una variación porcentual del 0,15% en agosto de 2013 y el 0,35% durante agosto de 2014.

- Inflación:

Gráfica 4. Inflación de Colombia (2000 – 2014)

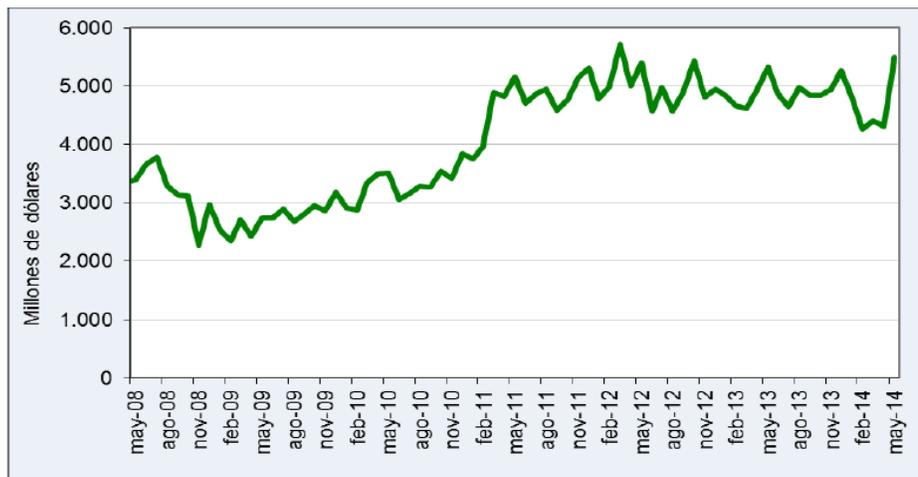


Fuente: DANE

- La meta del gobierno colombiano durante los últimos 4 años ha sido mantener la inflación en niveles del 2% y hasta el 4%. Actualmente este indicador está alrededor del 3% y se espera cerrar el 2014 de esta manera.

- Exportaciones e Importaciones:

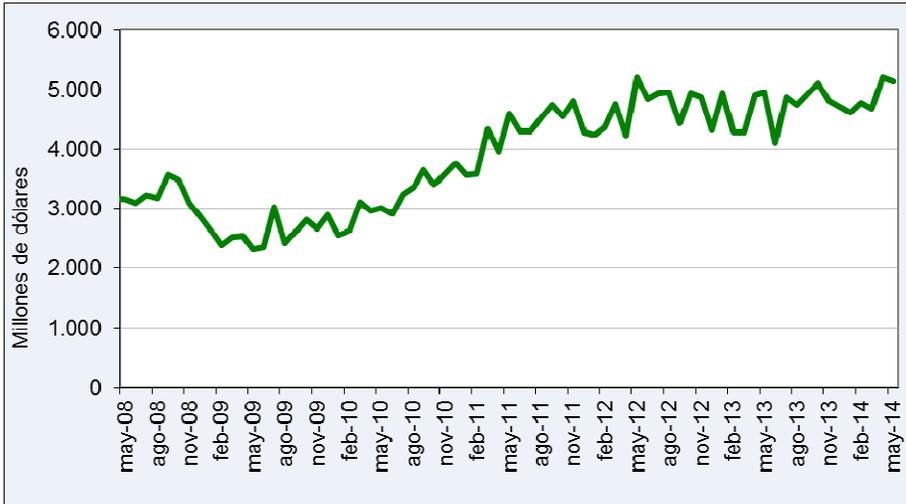
Gráfico 5. Exportaciones Mensuales



Fuente: DANE – DIAN

- A mayo de 2014, las exportaciones de Colombia están por encima de los USD\$5.000 Millones de dólares, presentando una tendencia creciente desde el 2009.

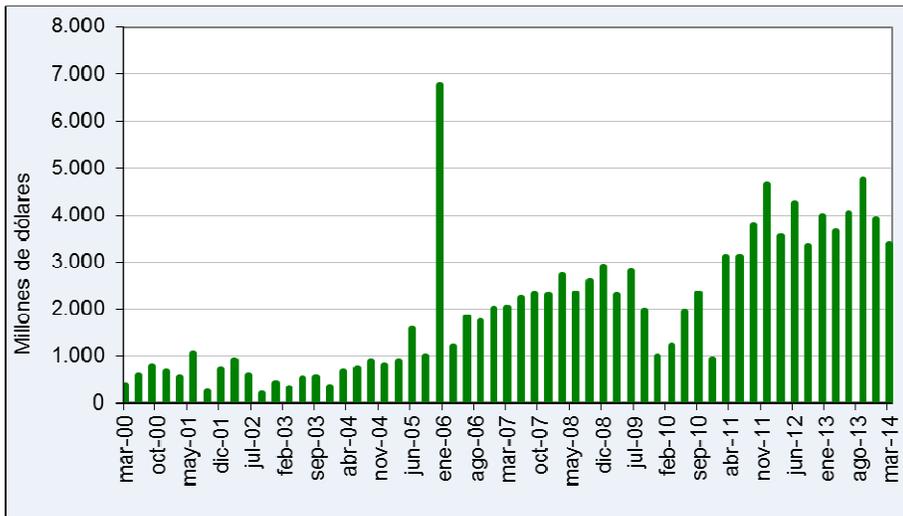
Gráfico 6. Importaciones Mensuales



Fuente: DANE - DIAN

- Las importaciones en Colombia, han venido presentando una tendencia de crecimiento desde 2011 y se puede decir que según el DANE, estas tienen un comportamiento muy similar a las exportaciones.

Gráfico 7. Inversión Extranjera Directa



Fuente: DANE - DIAN

- Después de la gran caída en la inversión extranjera presentada en febrero de 2010, este indicador viene creciendo mostrando altibajos a lo largo de varios semestres pero siempre por encima de los 3.000 millones de dólares trimestrales.

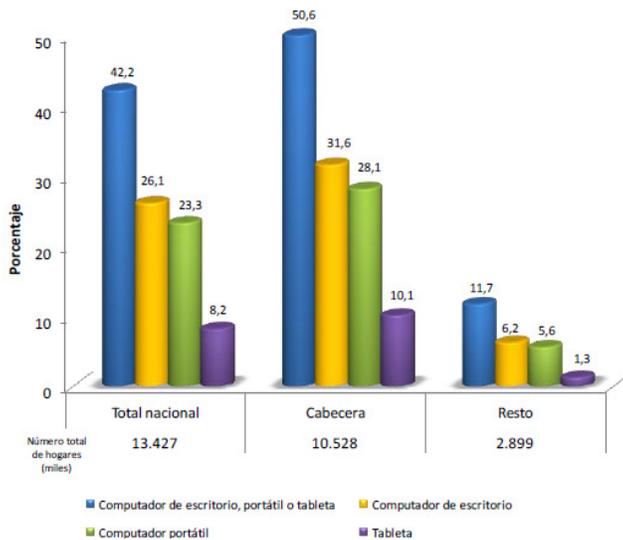
3.1.2 Tecnológico:

Tecnificación de Alimentos:

En temas tecnológicos se encuentra la tecnificación para producir alimentos más saludables y naturales en forma masiva. A nivel agrícola se busca acelerar los procesos de siembra, recolección, procesamiento y distribución.

Entorno Tecnológico Colombiano:

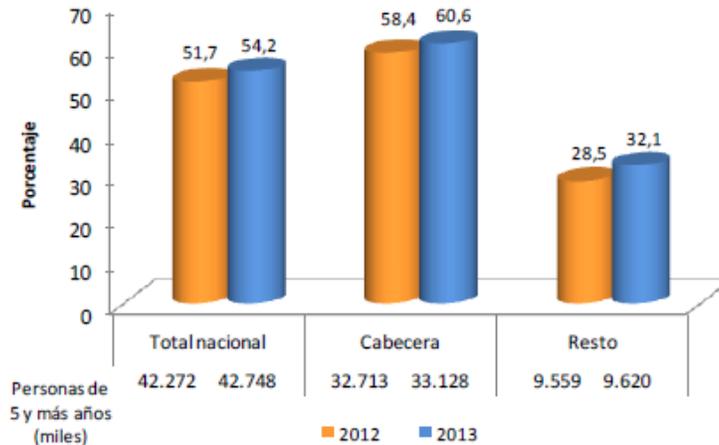
Gráfico 8. Proporción de hogares que poseen computador de escritorio, portátil o tableta.



Fuente: DANE, Encuesta de Calidad de Vida (ECV) 2013

- Según el DANE, el 42,2% de los colombianos poseen computador de escritorio, portátil o tableta en sus hogares. Sin embargo, la siguiente gráfica muestra que más del 54% de los colombianos utilizaron un computador así no sea en sus casas durante el 2013.

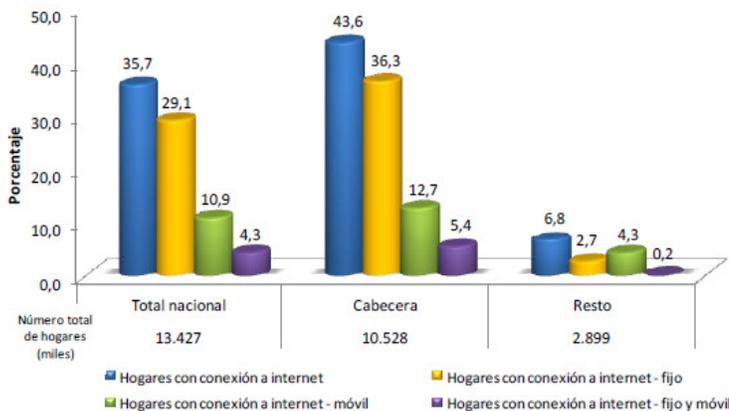
Gráfica 9. Proporción de personas de 5 y más años de edad que utilizaron un computador en cualquier lugar



Fuente: DANE - Encuesta de Calidad de Vida (ECV) 2013

- Según el DANE, durante el 2013 el 54,2% de la población colombiana con 5 o más años de edad utilizaron un computador en cualquier lugar.

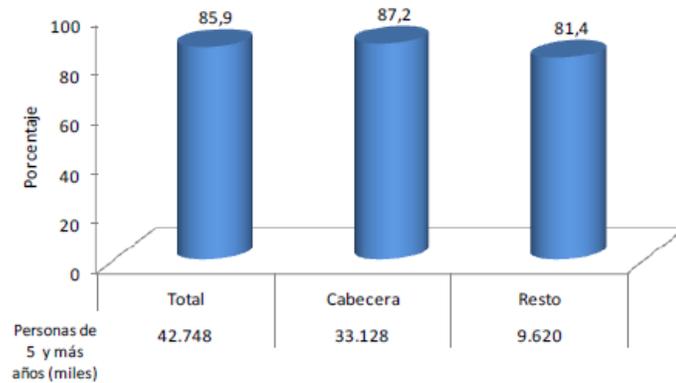
Gráfica 10. Proporción de Hogares que poseen conexión a Internet



Fuente: DANE - Encuesta de Calidad de Vida (ECV) 2013

- El 35,7% de los hogares colombianos tienen internet según la encuesta de calidad de vida del DANE en el año 2013. Sin embargo, la penetración es significativa ya que según la encuesta del DANE sobre calidad de vida, durante este mismo periodo de tiempo más del 51% de los colombianos utilizaron internet.

Gráfica 11. Proporción de personas de 5 y más años de edad que utilizan teléfono celular en Colombia



Fuente: DANE - Encuesta de Calidad de Vida (ECV) 2013

- Más del 80% de los colombianos utilizaron teléfono celular durante el año 2013, según el DANE.

3.1.3 Legal:

Para sacar un producto de alimentos que requiera ser refrigerado, es importante tener en cuenta los siguientes procesos legales que deben cumplirse en su totalidad y sin errores para obtener las licencias pertinentes otorgadas por las entidades competentes.

- Registro INVIMA: Este registro lo deben tener todos los productos cosméticos, medicinales, de alimentos y bebidas que deseen salir al mercado. El registro debe identificar cuáles son los ingredientes principales del producto, las cantidades y las condiciones de salubridad en las que estos fueron elaborados. Adicionalmente, el Invima puede realizar sin previo aviso la revisión sanitaria de bodegas para garantizar las condiciones óptimas de almacenaje. Por ejemplo; que no tenga excesos de humedad, que la temperatura sea la correcta, que no tenga filtraciones de aguas ni propagación de pestes.

- Licencia de transporte: Uno de los temas más importantes es la distribución de los productos, al igual que las bodegas, y la fabricación, el transporte debe estar calificado, debe mantener la higiene correspondiente y la temperatura constante necesaria si variaciones que afecten la calidad y conservación de los productos durante su transporte.
- Registro de marca: No menos importante que los demás factores, es el registro de la marca. En Colombia la marca como mayor activo de la compañía debe registrarse ante la Cámara de Comercio para poder ser comercializada.
- Se debe obtener certificación de manipulación de alimentos para cada una de las mercaderistas e impulsadoras en punto de venta. Igualmente deben tener la dotación adecuada, horario de trabajo y cumplir con las condiciones requeridas de higiene personal.
- Etiquetas en español: Las etiquetas de todos los alimentos importados deben estar en español. Así mismo deben tener identificado cuál es el número de registro sanitario INVIMA y la tabla completa de valores nutricionales.

Adicionalmente, existe la resolución 3929 del Ministerio de Salud y Protección social la cual regula la producción, distribución y comercialización de las bebidas de de fruta, expresando lo siguiente:

Refresco de Fruta: Producto elaborado a partir de jugo o pulpa de frutas concentradas o no, clarificado o no o la mezcla de estos, con un contenido mínimo de fruta del 8%, adicionado con agua y aditivos permitidos, sometidos a un tratamiento de conservación.

Criterios Generales:

Los refrescos de fruta deben tener el color, aroma y sabor característicos de la fruta de la que proceden.

Cuando el producto se produce con pulpa de fruta, concentrados o clarificados, la mezcla de estos y los sólidos solubles totales de fruta en el producto están

determinados por la suma del aporte porcentual de sólidos solubles de cada una de las frutas constituyentes

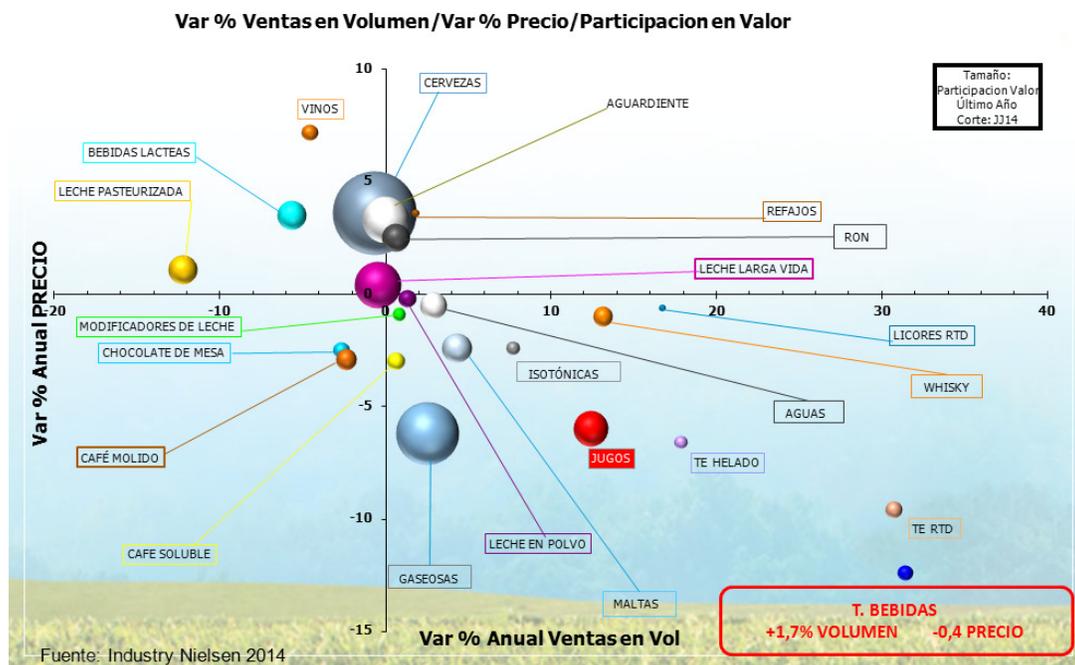
Se podrá hacer la adición de azúcares, miel, jarabes, edulcorantes calóricos o no calóricos o una mezcla de estos aditivos o aromatizantes permitidos en la normatividad sanitaria vigente.

Se podrá utilizar Dióxido de carbono CO2 como coadyuvante de elaboración teniendo en cuenta las condiciones de uso de estas sustancias.” Resolución 3929 de 2013.

3.2 El Sector

3.2.1 Estructura del sector

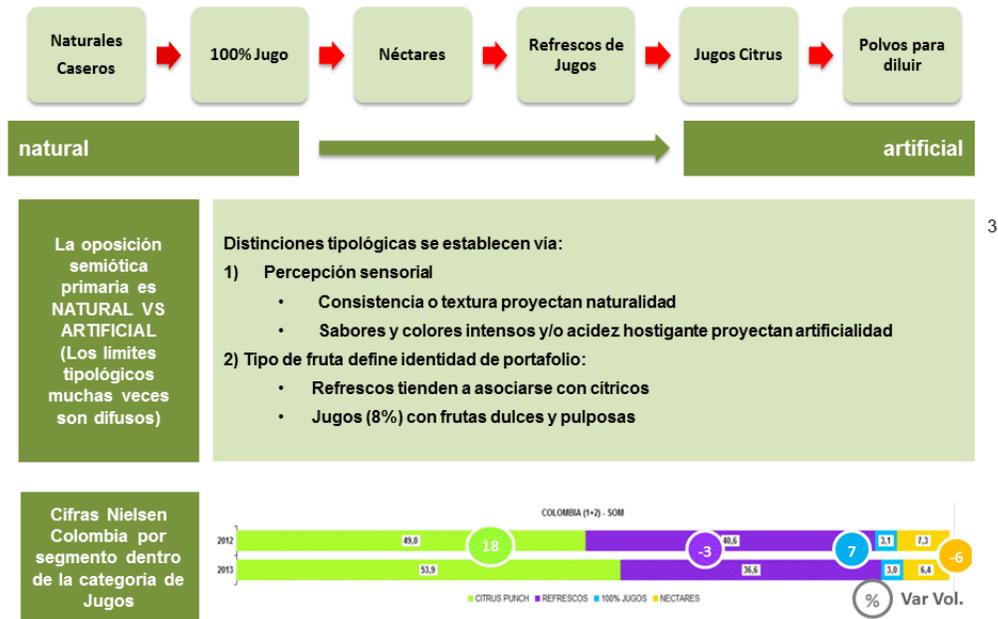
Grafica 12. Industria de Bebidas en Colombia



Fuente: Industry Nielsen 2014

Como se puede apreciar en la gráfica 12. El eje x representa la variación anual de ventas en volumen y el eje y, la variación anual en precio. La categoría de jugos muestra un decrecimiento en la variación de precio motivado por la necesidad de incrementar el consumo. Las ventas en volumen presentan una tendencia al alza o creciente, lo que significa un gran campo de oportunidad para Jugos Del Valle.

Grafica 13. Categorías – tipologías (desde los fabricantes)



Fuente: Nielsen Retail Colombia, 2014

Dentro de la categoría de jugos existen 6 segmentos, de acuerdo a la gráfica 13, que varían según el porcentaje de contenido de fruta natural, saborizantes y conservantes:

- 4 Naturales Caseros
- 5 100% Jugo
- 6 Néctares
- 7 Refrescos de jugo
- 8 Jugos Citrus
- 9 Polvos para diluir

La marca Jugos Del Valle sabores Caseros clasifica en la categoría de refrescos de jugo.

En cuanto a la variación en volumen 2012 vs 2013 de los segmentos de jugos, se puede ver que Citrus Punch fue el de mayor crecimiento con una variación de

18 Puntos porcentuales, y por el contrario refrescos, tuvo un decrecimiento en volumen de 3 puntos porcentuales.

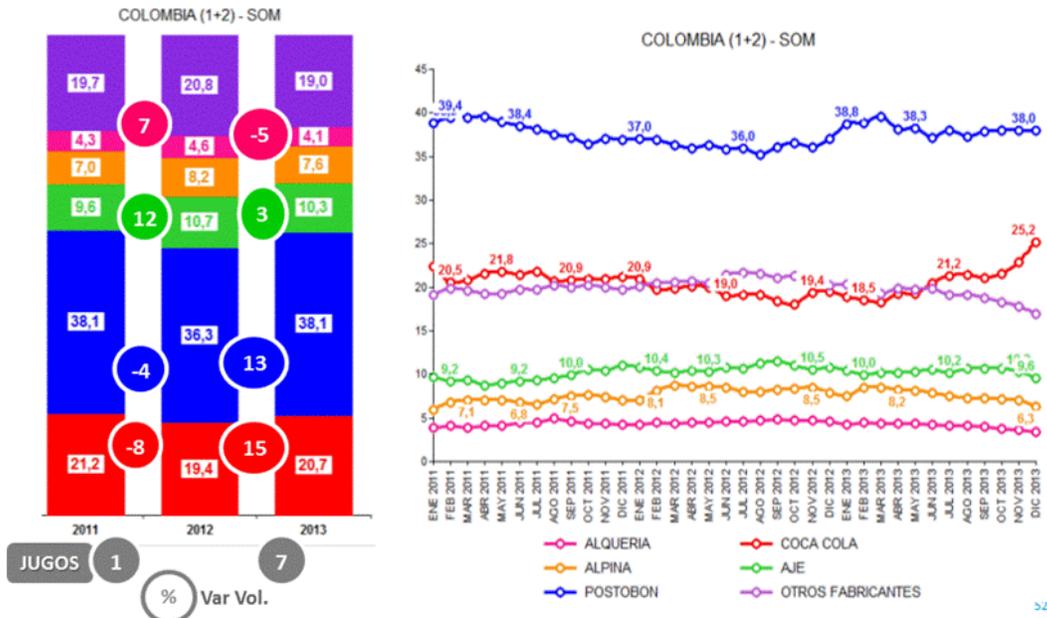
El segmento más natural son los jugos hechos en casa con fruta (no comercial), pasando a los jugos RTD (Ready to Drink). El más Premium de éstos son los “jugos 100%”, los cuales tienen 100% contenido de fruta sin adiciones de azúcar, saborizantes y/o conservantes. Luego se encuentran los “néctares” que tienen entre 25% y 90% de contenido de jugo, luego los “refrescos” entre 8% y 20%, los “citrus” entre 3% y 7%. Finalmente se encuentran los polvos para diluir los cuales contienen hasta 1% de pulpa de jugo seca.

Adicionalmente, las distinciones de los tipos de jugos se da en dos vías: Percepción sensorial y tipo de fruta. En la primera, la textura y color son los drivers para que el consumidor haga un juicio del tipo de jugo. En la segunda vía el tipo de fruta segmenta por pulposos o refrescantes, como los citrus. Para el caso de Colombia, según cifras Nielsen 2013, el 53,9% de la categoría de jugos se hace en “citrus punch”, 36,6% en “refrescos”, 3% en “jugos 100%” y 6.4% en “néctares”

A continuación se presenta un estatus de la categoría de jugos con su respectiva participación de mercado por fabricante, con datos Nielsen 2013:

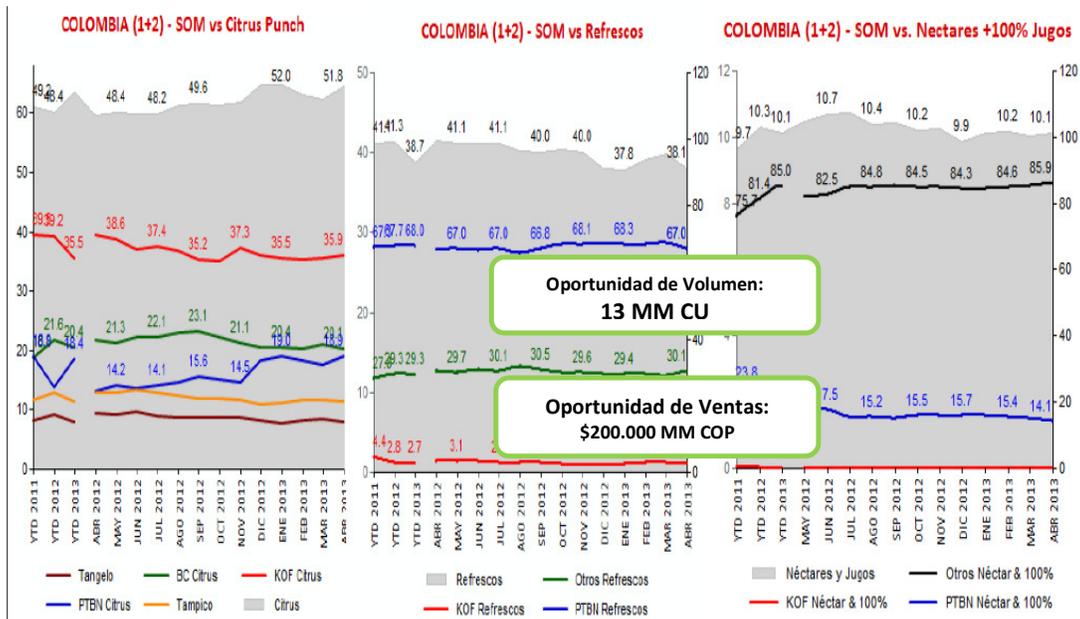
- La gráfica de barras de la izquierda, muestra la participación por fabricante al cierre de 2013. La gráfica de líneas de la derecha, muestra el movimiento de participación de mercado mes a mes desde enero de 2011 hasta diciembre de 2013.
- Del Valle tiene un 25.2% de participación de mercado al cierre de diciembre de 2013 en la categoría de Jugos y un 20,7% acumulado año.
- El líder es Postobón, con un 38% de participación

Gráfica 14. Participación del mercado jugos según fabricante



Fuente: Industry Nielsen 2013

Gráfica 15. Mercado de Colombiano de Bebidas



Fuente: Nielsen 2013

Como se puede apreciar en la gráfica de la categoría de jugo, es posible ver las tres categorías de jugos a abril de 2013, citrus punch, con una participación del 51,3%, refrescos 38,1% y néctares 100% y 10,1%.

Como se mencionó anteriormente, Jugos del Valle Sabores Caseros estará ubicado en la categoría de refrescos, donde actualmente se tiene una participación del 2,5%, seguido por otros refrescos con una participación del 30,1% y posteriormente Postobón como líder de la categoría con un 67%.

Se estima un mercado potencial en volumen de 13 millones de cajas unitarias, lo cual equivaldría a una oportunidad en ventas de 200 MM COP.

3.3 El mercado

Ocasión de consumo de la categoría

En la gráfica 15 es posible ver que las ocasiones de desayuno y en las escuelas (la cual se entiende en empaques para loncheras de niños), predomina sobre las demás ocasiones de consumo. También es relevante la ocasión de comidas y de ocio en la casa, lo cual ayuda a entender el rol que va a jugar un posible Inzamiento de esta categoría en el consumidor.

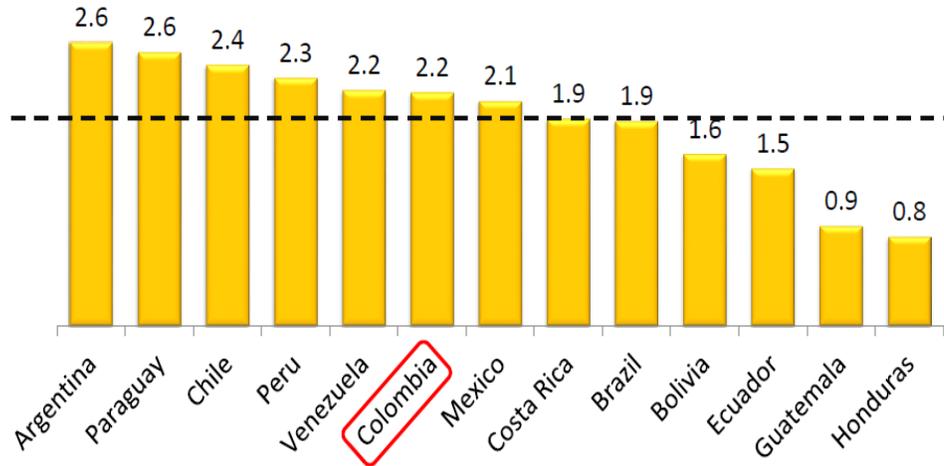
Gráfica 16. Ocasiones de consumo de las bebidas en Colombia



Fuente: Estudio Interno Ocasiones de Consumo Portafolio – The Coca-Cola Company & Millward Brown, Colombia, Junio 2013.

- Tipologías de Jugos desde los fabricantes

Grafica 17. Per cápitas diario en litros de total Bebidas (Comerciales y no Comerciales)



Fuente: Estudio Interno Per-Caps LCBU – The Coca-Cola Company & Millward Brown, Colombia, 2012.

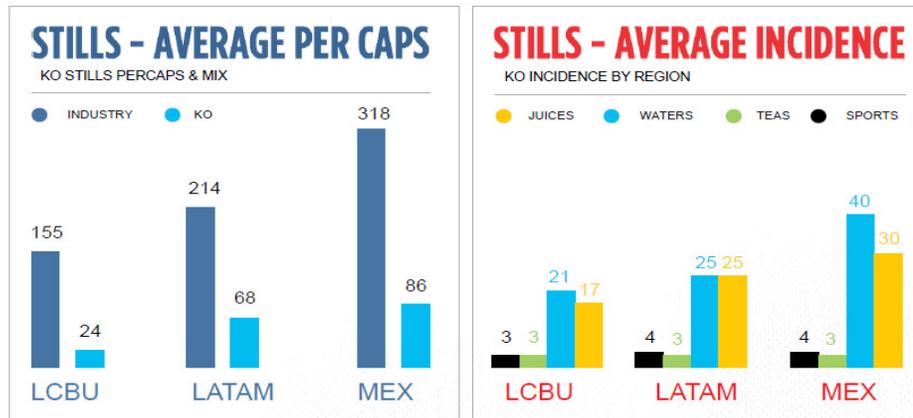
Según la gráfica 17, Colombia ocupa el sexto puesto en Latinoamérica en per cápitas diarios del consumo del total bebidas en litros, equivalentes a 2,2 litros de consumo diario por persona.

El segmento de la industria de bebidas en la que opera Coca-Cola se limita a la denominada IBNA (Industria de Bebidas No Alcohólicas) dado al portafolio de Gaseosas, Jugos, Aguas, Tés, Isotónicos, jugos, Hidrotónicos y Energizantes al que se limita el portafolio de la empresa. Dentro de IBNA, las ventas de consumo masivo se dividen en el segmento de productos carbonatados y no carbonatados o Stills, segmento en el cual se enfocará el análisis a continuación:

Los per-cápitas de Colombia, Centroamérica, Ecuador y Venezuela (LCBU – Latin Center Business Unit) de las bebidas no carbonatadas son claramente bajas si se comparan con el resto de Latinoamérica (LATAM) y con los de México (MEX). Las dos gráficas a continuación evidencian esto, donde se observa que los per-cápitas de México son de 86 litros anuales y para Colombia promedia en los 24 litros por año. Adicionalmente, la incidencia de jugos en la

LCBU es la más baja de la región, 17% versus 25% de LATAM y de 30% de México.

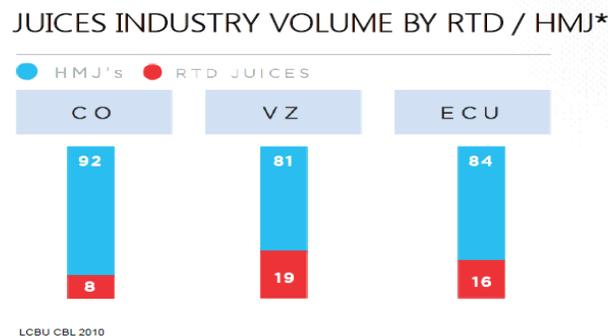
Grafica 18. Per cápita e incidencia de bebidas en LCBU, LATAM Y MÉXICO



Fuente: Estudio Interno Per-Caps LCBU – The Coca-Cola Company & Millward Brown.

En Colombia, los jugos Home made corresponden al 92% del volumen total de jugos y los jugos RTD el 8%, mientras que para Venezuela y Ecuador hacen el 19% y 16% respectivamente, según se puede apreciar en la gráfica 18. Esta dinámica de mercado es fruto de una cultura fuerte de hacer jugos con frutas naturales y obedece a la variedad y bajo precio de las frutas en Colombia. Esto implica que hay una oportunidad de mercado bastante grande para las marcas de jugos, teniendo una fuente de volumen cercana a los 2.240.000.000 litros anuales y a los 840 millones de CU, en la categoría de jugos.

Grafica 19. Mix de participación en Volumen de jugos RTD vs Homemade en Colombia, Venezuela y Ecuador.



Fuente: Nielsen Latin Center Business Unit para The Coca-Cola Company. Colombia, 2010.

3.4 La competencia

La categoría de jugos en Colombia tiene dos grandes fabricantes competidores: Coca-Cola y Postobón, marca colombiana de alta tradición y fortaleza. También hay otros fabricantes como Alpina y Alquería, cuyo core business es la producción de lácteos, sin embargo, hace 5 años entraron a la categoría de jugos.

En la siguiente tabla es posible ver los principales competidores con sus respectivos productos y presentaciones, que entrarían a competir directamente con las presentaciones que tendrá Jugos Del Valle Sabores Caseros.

Postobón, líder de la categoría, con su marca HIT, HIT Vital y Tutti Frutti y otros 8 productos, en presentación de 1,5 Litros y 250 ML, con variaciones de precios entre \$800 y \$2.000 COP la unidad. Cuentan con 16 plantas en las principales ciudades del país.

El segundo competidor, es Alpina, con su marca Frutto, en presentaciones de 237ml y 200ml con una variación de precio entre \$1.200 y \$1.600 COP respectivamente. Alpina cuenta con 6 plantas de producción a nivel nacional.

Por último la marca California, en la categoría de Néctares en presentaciones de 215ml, 900ml y 200ml con variaciones de precio de \$1.000 a \$3.000 COP. La cual cuenta con 4 plantas de producción.

Tabla 2. Matriz Competidores Jugos en Colombia

Fabricantes	Marca	Portafolio	Atributos	Presentación	Foto	Sabores	Precio COP	Plantas/ Logística	Modelo de Distribución		
Postobón	Hit	Hit	Bebida con jugo de fruta endulzado con azúcar	200 ml caja		Mora, Mango, Naranja-Piña, Lulo, Frutas Tropicales,	\$ 1.000	Postobón cuenta con 26 plantas en las principales ciudades, 16 de ellas de embotellado y otras 10 bodegas y centros de distribución	Intensivo		
				250 ml vidrio			\$ 1.500				
		Hit Vital	Néctares con pulpa de fruta	200 ml caja		Manzana, Pera y Durazno	\$ 1.000				
				250 ml vidrio			\$ 1.500				
						1.5 Lt					\$ 2.000
						250 ml					\$ 1.000
		Tutti Frutti		Bebida con jugo de fruta endulzado con azúcar		200 ml caja				Naranja, Mora, Guayaba, Tutti Frutti,	\$ 800
						250 ml vidrio					\$ 1.000

Fabricantes	Marca	Portafolio	Atributos	Presentación	Foto	Sabores	Precio COP	Plantas/ Logística	Modelo de Distribución
Alpina	Frutto	Néctares	18% de jugo de fruta endulzado con fructosa	237 ml Vidrio		Mango, Durazno, Manzana y Pera	\$ 1.600	6 plantas (2 en Cundinamarca, 1 Caloto- Cauca, 1 Entrenios-Antioquia y 1 Chinchiná-Caldas)	Intensivo
				200 ml Caja			\$ 1.200		
California	Néctar California	Néctares	Néctares con pulpa de fruta sin aditivos ni colorantes	215 ml Vidrio		Durazno, Manzana, Pera, mango, Guayaba	\$ 1.200	4 Plantas (Bucaramanga, Simijica, Bogotá y Barranquilla)	Intensivo
				900 ml Vidrio			\$ 3.000		
				200 ml Caja			\$ 1.000		

Fuente: Elaboración propia

El segmento de jugos Premium 100% jugo es un segmento nuevo en la categoría de jugos y bebidas no carbonatadas. A excepción de Country Hill de Mills y Pomelos de producción nacional, el resto de competidores son importados. A nivel de calidad y características similares esta Tropicana, marca de Pepsico y Florida's Natural.

Gráfica 21. Análisis Interno Coca Cola Femsa



Fuente: Coca-Cola Company

Filosofía: Nuestra filosofía es impulsada por el deseo de atraer y satisfacer la demanda de los consumidores. Generar consistentemente valor económico para los accionistas, así como un desarrollo social.

Misión: Generar valor económico y social de empresa e instituciones.

Visión: El enfoque hacia el cumplimiento de esta misión sólo se compara con la pasión por alcanzar nuestros objetivos estratégicos:

- Satisfacemos con excelencia al consumidor de bienes y servicios.
- Duplicamos el valor de nuestros negocios cada 5 años.
- Tenemos una diversificación en mercados que privilegian un alto potencial de crecimiento.
- Somos líderes en los mercados donde operamos
- Transformamos positivamente las comunidades donde participamos.
- Somos el mejor lugar para trabajar.

Estrategia de Expansión

Consolidación->Expansión de la distribución en las operaciones actuales.

Expansión de percápitas de las marcas en las operaciones actuales

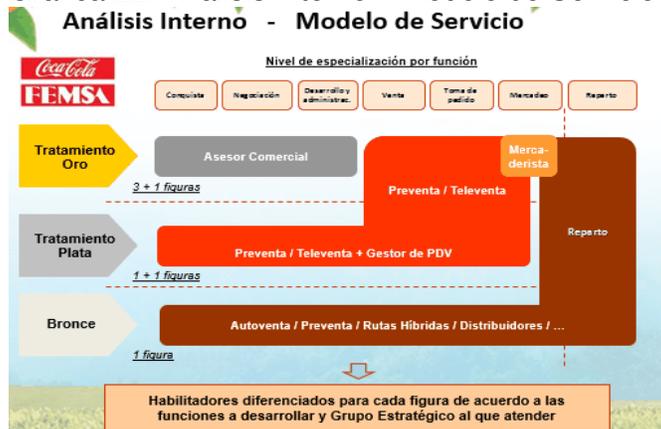
Expansión->Análisis de categorías masivas y rentables en nuevos países

Adquisición de empresas de Lácteos / Jugos / Gaseosas / Cerveza

4.1 Modelo de Servicio

La operación de Coca-Cola Femsa en Colombia atiende más de 400 mil detallistas a nivel nacional. Dado a la amplitud del canal de distribución, se definió un modelo de servicio que segmenta los clientes con base a su potencial de ventas de bebidas no alcohólicas. Es decir, cada año se realiza un censo en donde se miden las ventas de los productos Coca-Cola y los de la competencia para saber cuáles son los clientes más importantes para la industria. Con base en esto, se clasifica en Oro, Plata y Bronce. Para los clientes oro, se cuenta con un asesor comercial que ayuda al cliente a desarrollar su negocio y plantear estrategias a corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente, lo visita el prevendedor/televendedor y la ruta de reparto. Los clientes plata se atienden únicamente con preventa/televenta y ruta de reparto. Los bronce, dado a su bajo volumen de ventas, se atienden con rutas de Autoventa o preventa y reparto.

Gráfica 22. Análisis Interno – Modelo de Servicio



Fuente: Coca-Cola Company

4.2. Estrategia de portafolio Colombia

Para el mercado colombiano, la marca Del Valle tiene una estrategia de portafolio que cubre los segmentos de la categoría más importantes identificados por los consumidores:

Del Valle Fresh: es un citrus punch con 3% de contenido de fruta cuya estrategia es masiva, bajo precio y dirigido a niveles socioeconómicos bajos. En este segmento la marca cuenta con un 40% de participación de mercado en este segmento.

Del Valle Sabores Caseros: Refresco con 8% de contenido de fruta que tiene el rol de reclutar consumidores a la categoría y a la marca, con un precio medio y dirigido a niveles socioeconómicos medios y altos. Este producto aún no existe en Colombia y hace parte de la propuesta de lanzamiento del presente documento.

Del Valle Reserva: Néctar con 26% de contenido de fruta que tiene como propiedades funcionales la adición de antioxidantes naturales. Este producto está dirigido al canal moderno, especialmente supermercados, al igual que a niveles socioeconómicos altos, no existe en Colombia y se ha tomado la decisión de no lanzarse en el mediano plazo debido a que el consumidor no percibe una diferencia significativa entre Sabores caseros y Reserva por lo que se considera que se puede capturar más valor y volumen con sabores caseros y no tener un portafolio tan extenso.

Del Valle Simply Orange: Producto Premium del portafolio, con 100% de contenido de jugo importado de la Florida (USA). Este producto, al tener cadena de frío, se venderá solo en supermercados y va dirigido a niveles socioeconómicos altos. Aun no existe en Colombia

Gráfica 23. Segmentos de Jugos del Valle

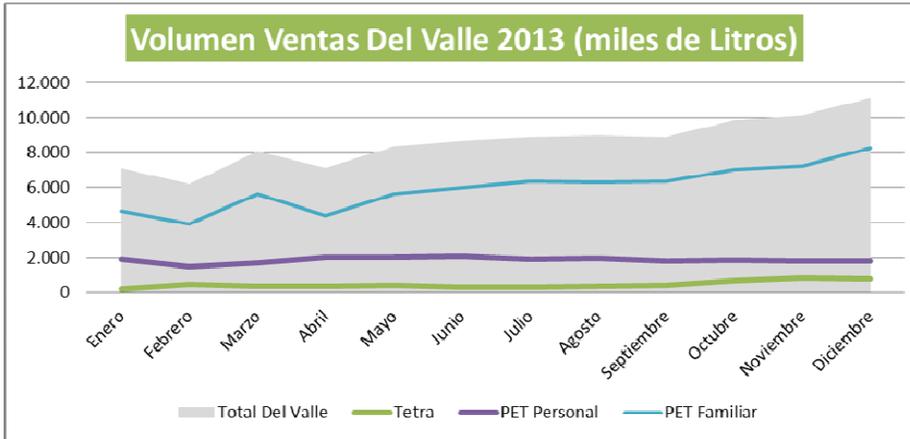


Fuente: Coca Cola Femsa

4.3 Análisis de ventas

Las ventas mensuales en litros de la marca Del Valle vienen creciendo consistentemente. Sin embargo, si se analizan las ventas por empaque (gráfica 21), es posible notar que los tamaños familiares son los que tienen un mayor aporte al crecimiento mientras que la dinámica de ventas de los personales se mantiene estable. Adicionalmente, los empaques de tetrapak vienen creciendo en su base de volumen, especialmente entre Septiembre y Diciembre.

Gráfica 24. Volumen de ventas Del Valle 2013

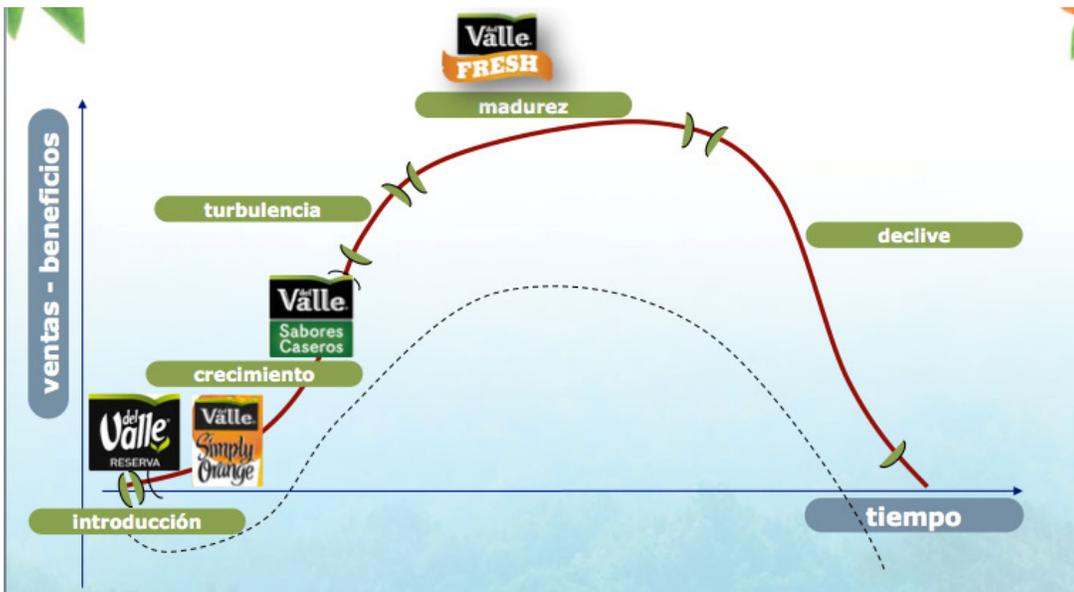


Fuente: Coca Cola Femsa

4.4 Ciclo de Vida del producto

Jugos del Valle se encuentra en etapa de Introducción lenta, a pesar de estar en el mercado desde el 2007 no ha tenido un crecimiento tan acelerado como para acercarse al líder de la categoría.

Gráfica 25. Ciclo de vida del producto



Fuente: Elaboración propia

4.5 Matriz BCG

Grafica 26. Matriz BCG Jugos del Valle



Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en la gráfica 26, Los nuevos Jugos del Valle sabores caseros se encuentran en el cuadrante superior derecho correspondiente a una participación baja y una tasa de crecimiento de la industria alta, debido a que es una línea que está en etapa de lanzamiento. El objetivo es pasar al cuadrante de estrella.

4.6 Estacionalidad

La categoría de jugos presenta picos de venta en los meses de enero (Temporada regreso a clases), semana santa, junio y julio (vacaciones de verano) y septiembre octubre en semana de receso escolar.

La estacionalidad es una oportunidad para la categoría en la cual normalmente la categoría hace lanzamientos de producto y así mismo realiza promociones atadas con productos de otras categorías o complementarios.

4.7 Red de distribución

La estrategia en distribución consiste en tener disponibilidad del producto en los puntos de venta que lleguen a nuestro target de consumidor. Preferiblemente se busca tener el portafolio completo en los puntos de venta.

La cadena de distribución abarca los siguientes puntos de venta.

Grandes Superficies:

Se tendrá exclusividad con la cadena Jumbo en las tiendas pareto a nivel nacional que abarquen estratos socioeconómicos del 4 al 6.

Tiendas de conveniencia:

Puntos de venta que abarquen estratos socioeconómicos del 4 al 6.

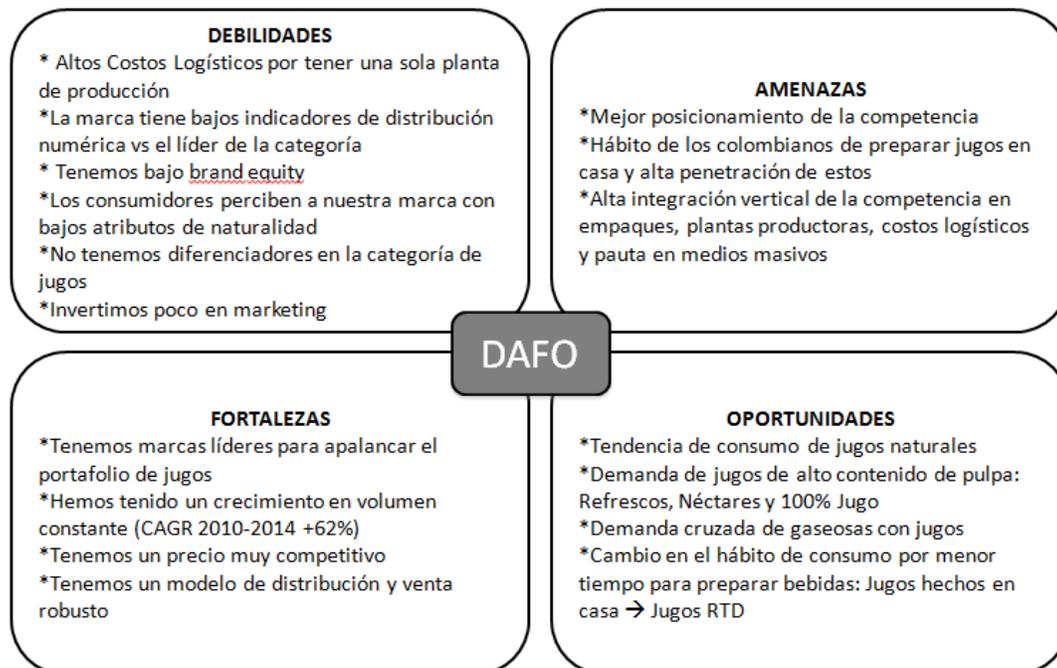
4.8 Fuerza de ventas

1500 vendedores con perfil tecnológico y una cobertura de 500 clientes por cada comercial. Son con contrato directo de Coca Cola Company, un sueldo variable y fijo (promedio \$1.800.000 mensuales incluyendo comisiones).

Se tiene un área de Pre venta, donde el vendedor va a tomar el pedido y los concesionarios a los cuales se les prestan los camiones y se encargan de entregar el pedido.

5. Análisis de la situación

Gráfica 27. DAFO. Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades



Fuente: Elaboración propia

Según el análisis DAFO se desarrollará una estrategia de Adaptación ya que la evolución de las tendencias del mercado de bebidas que demanda opciones naturales Ready To Drink abre la oportunidad a Jugos del Valle de incursionar con nuevas ofertas en su portafolio. De esta manera, la marca se adapta al mercado para suplir la demanda de refrescos con productos de mayor calidad y diversidad de sabores.

6. Meta y Objetivos:

META

Lanzamiento de una nueva línea de producto en el segmento de refrescos.

OBJETIVOS GENERALES

- Vender 3´640.000 de cajas unitarias en el segmento de refrescos y \$71.000.000 COP en ventas brutas
- Conseguir 13 puntos de participación de mercado en el segmento de Refrescos
- Conseguir una Margen Neto sobre ventas de 9,7% en el segmento de Refrescos
- Obtener una Utilidad antes de impuestos de \$10.600 millones de pesos

Explicación Objetivos Generales→

1. Se deben vender mínimo 3.64 millones de CU, ya que en el segmento de refrescos se vende un promedio de 28 millones de CU (a total categoría de jugos se venden 70 millones de CU y los refrescos tienen una participación dentro de la categoría del 40%) y se busca obtener un SOM en el primer año de lanzamiento de 13%, participación mínima requerida por la empresa para los lanzamientos
2. El margen neto es la relación de la utilidad neta sobre las ventas brutas. El objetivo de 9,7% está 0,2% por encima a la media de la industria de bebidas no alcohólicas y se compensa con el volumen vendido para obtener una buena utilidad neta del proyecto.

Objetivos Específicos

- Objetivo Mix Canal:

48% Canal Moderno, 30% Canal Tradicional, 12% HORECAS, 10% Home Delivery.

- Objetivo de Mix por empaque:

39% en 200 ml, 28% en 250ml, 32% en 1lt

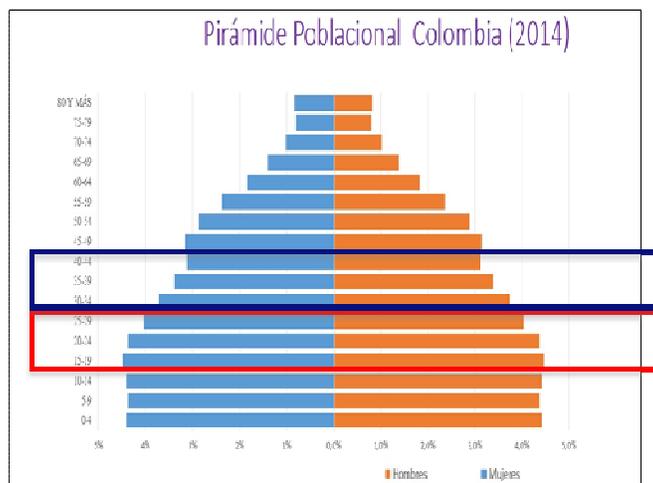
7. ESTRATEGIAS DE MEDIOS Y VALORACIÓN ECONÓMICA

7.1 Población objetivo

Según el DANE en sus proyecciones del 2015, mostrados en las gráficas 28 y 29, la población en Colombia estaría alrededor de los 48 millones de habitantes de los cuales 15,7 millones serían de estrato medio y medio bajo.

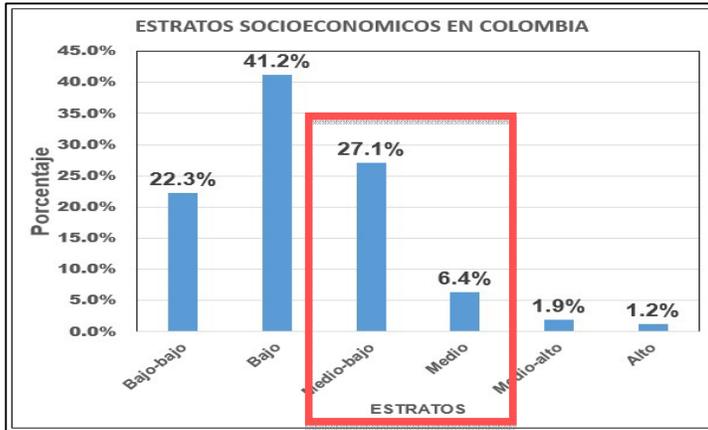
La marca del Valle con su nuevo producto Sabores Caseros, quiere participar en los segmentos anteriormente nombrados específicamente en las edades de 15 a 30 años que es donde se ubicarían los jóvenes (3,9 millones de personas aproximadamente) y de 31 a 50 años donde estarían las mamás (4 millones de personas aproximadamente).

Grafica 28. Segmentación por Edad



Fuente: CONPES-DANE Proyección 2015

Gráfica 29. Segmentación por Estrato



Fuente: CONPES-DANE Proyección 2015

Gráfica 30. Target



- **Edad:** de 15 a 30 años
- **Nivel socio económico:** Medio
- **Ocasión de Consumo:** On the go. Refrigerios, loncheras
- **Presentación:** Pet 250 Ml
- **Perfil:** Jóvenes que buscan un sabor natural a jugo que los refresque con la practicidad de poderlo llevar a cualquier lugar y consumir en todo momento.

- **Edad:** de 31 a 50 años
- **Nivel Socio Económico :** Medio
- **Ocasión de Consumo:** at home
- **Presentación:** Pet de 1 Lt y Caja Tetra Pack
- **Perfil:** madres que buscan darle a sus hijos un jugo de frutas con sabor natural y que no tienen el tiempo para prepararlo.

Fuente: Elaboración propia

7.2 Planteamiento general

El plan de intervención para lanzar la nueva línea de producto se basará en:

- Introducir al portafolio jugos del valle “sabores caseros”, con tres presentaciones: tetra pack de 200 ml, pet de 250 ml y 1lt con precios de venta al público de \$1000, \$ 1200 y \$2500.
- Implementar un plan de comunicación de 360 grados, dirigida al shopper, consumidor, fuerza de ventas, punto de venta y canal de distribución (Tabla 6. Plan de comunicación).
- Modificar los incentivos de venta para la fuerza de ventas de la compañía (bono adicional con comisión variable) y al canal de distribución (descuento por volumen por el lanzamiento del nuevo producto con mayor margen).

8. Elementos del marketing mix

A continuación los elementos que serán tomados en cuenta para el Marketing Mix de la marca Jugos del Valle:

- **Producto:**

Del Valle Sabores Caseros, es un refresco con 8% de contenido de fruta con sabor a naranja, lulo, mora y mango.

Estrategia de complemento de portafolio en el Segmento bajo, medio y alto de la categoría:

Con el objetivo de adaptarse a la nueva tendencia del mercado Colombiano de las bebidas para los segmentos target anteriormente definidos, donde existe una creciente demanda por bebidas más naturales, Del Valle implementará una estrategia de complemento de su portafolio en Colombia con en los segmentos bajo, medio y alto de la categoría, con las siguientes líneas:

Segmento Bajo- Del Valle Fresh (Frescura Natural): Un citrus punch con 3 % de contenido de fruta en sabores como; Naranja, lulo, mora y mango, como la

oferta adecuada para para el target de consumidor de estrato medio y medio-bajo entre 15 y 30 años.

a. Ocasión de consumo: Inmediato, on the go, lonchera y como acompañamiento de comidas.

b. Canal: Este producto tendrá un mark up entre el 15% y el 17% para distribución en supermercados y tiendas de conveniencia.

c. Empaque y Precio: Se lanzaran los sabores de: naranja, lulo, mora y mango en tetra-bric de 200 ml, a un PVP de COP\$1.000. También se lanzará la presentación en pet de 250 ml con un PVP de COP\$1.200 y en presentación familiar se lanzará en envase Pet de 1 lt con un PVP COP\$2.500.

Gráfica 31. Estrategia de Producto

Tamaño	200 ml Tetra- <u>brick</u>	250 ml PET	1 Litro PET
Rol	<u>Entry Pack</u>	<u>Frequency</u>	<u>Upsize</u>
Precio	PVP :\$ 1.000	PVP : \$1.200	PVP : \$2.500
	Mark up: 15%	Mark up: 17%	Mark up:17%
	\$/ml : \$5	\$/ml : \$ 4,8	\$/ml : \$2,5
Sabores	<ul style="list-style-type: none"> • Naranja • Lulo • Mora • Mango 	<ul style="list-style-type: none"> • Naranja • Lulo • Mora • Mango 	<ul style="list-style-type: none"> • Naranja • Lulo • Mora • Mango

Fuente: Coca Cola Femsa

Segmento Medio- Del Valle Sabores Caseros (El Sabor de Hogar):

Refresco con 8% de contenido de fruta, para el target familiar de amas de casa entre 31 y 50 años de nivel socioeconómico medio que buscan productos naturales, nutritivos de práctico y fácil consumo.

a. Ocasión de consumo: Como acompañamiento de comidas y en el hogar.

b. Canal: Este producto tendrá un mark up entre el 15%% y el 17%% para distribución en supermercados y HORECA.

c. Empaque y Precio: Se lanzaran los sabores de: naranja, Lulo, mora y mango en pet de 250 ml con un PVP de COP\$1.200. En presentación familiar se lanzará en envase Pet de 1 lt con un PVP COP\$3.000

Segmento Alto- Del Valle Simply Orange:

Producto Premium del portafolio, con 100% de contenido de jugo importado de la Florida (USA). Este producto, al tener cadena de frío, se venderá solo en supermercados y va dirigido a niveles socioeconómicos altos.

a. Ocasión de consumo: Desayuno en el hogar y como acompañamiento de comidas en la oficina.

b. Canal: Este producto tendrá un mark up entre el 20% y el 22% para distribución exclusiva en supermercados por tener cadena de frío.

c. Empaque y Precio: Envase Pet de 1.75 lt con un PVP COP\$11.890

- **Distribución:**

Tabla 4. Estrategia de Distribución Jugos del Valle

CANAL	# PUNTOS DE VENTA	OBJETIVO DE COBERTURA	%DESCUENTO POR CANAL	% VENTAS POR CANAL	TRADE MARKETING	ROL ESTRATÉGICO
Supermercados	1.320	100%	5,5%	38%	Key Account Manager Supervisores Impulsadoras	Estrategia de pull Canal de visibilidad Tácticas cross category Multipacks y promociones
Hiper-Mercados	38	100%	7%	10%	Key Account Manager Supervisores Impulsadoras	Estrategia de pull Multipacks y promociones
Tiendas de Conveniencia	157	100%	4%	30%	Prevendedor Jefe Ventas	Estrategia de push Tácticas cross category
HORECAS	1.453	95%	8%	12%	Key Account Manager	Estrategia de pull Negociaciones de exclusividad
HOME DELIVERY	100.000	90%	2%	10%	Call Center Ejecutivo de Venta	Estrategia de push Servicio al hogar Fidelización Promociones
Total	102.968	90%		100%		

Fuente: Base de Datos Clientes Femsa Datos Homescan (Nielsen 2013) → % compras de la categoría por canal Modelo Comercial Coca-Cola Femsa

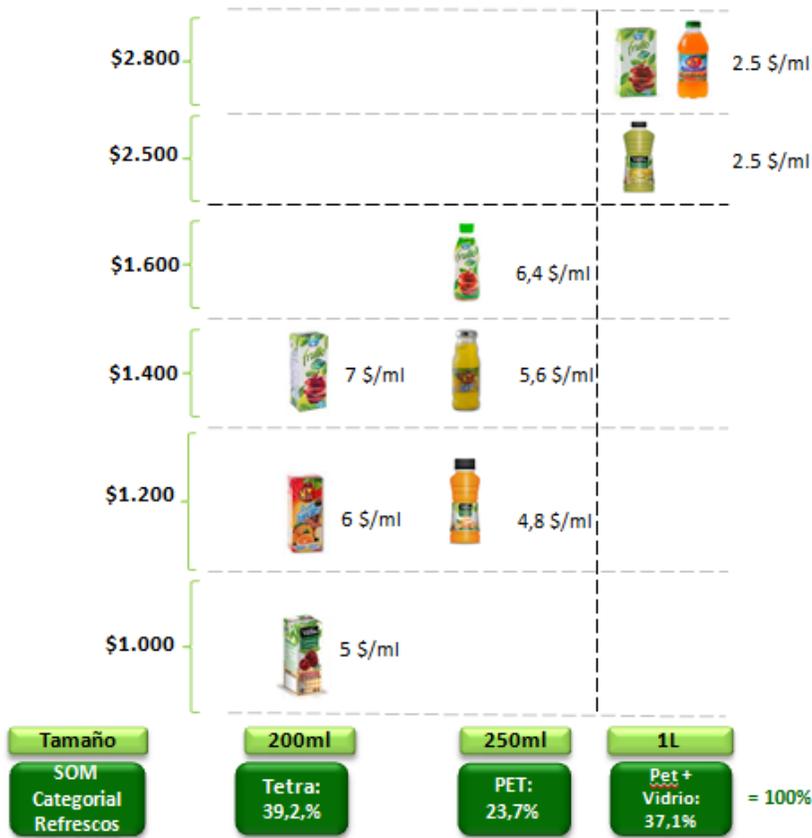
Fuente: Base de datos clientes Femsa/Datos Homescan (Nielsen 2013)/modelos comercial coca cola Femsa

Coca Cola Femsa cuenta con 5 canales de Distribución siendo Supermercados el canal más representativo para jugos del Valle con un 38% de participación seguido por las tiendas de conveniencia. El porcentaje de descuento por canal, varía del 2% al 8% que es el descuento entregado a las horecas.

- **Precios:**

La estrategia de la marca es entrar con los premios más bajos del mercado pero cercano al de la competencia directa que es Jugos Hit y Fruto de Alpina. En la presentación de 200ml, la marca estará a un punto de precio de \$1,000, en 250 ml a \$1.200 y en 1 litro A \$2.500.

Tabla 5. Estrategia de Precios Jugos del Valle Sabores Caseros



Fuente: Elaboración Propia

• **Publicidad y Promoción :**

Tabla 6. Estrategia de comunicación 360°, Jugos del Valle Sabores Caseros



Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la ambiciosa meta que se tiene de crecimiento y participación de mercado para la marca Jugos del Valle Sabores Caseros, se ha tomado la decisión de implementar una estrategia de comunicación 360 grados, a continuación el detalle de la comunicación y promoción del nuevo lanzamiento:



- **ATL:** El lanzamiento de marca involucra una pauta fuerte en medios ATL (\$1.716.000.000 COP) para dar masividad y alcance a la campaña, teniendo como objetivo generar awareness del producto e impacto en la publicidad de la categoría. Para ello se planea invertir en los siguientes medios junto con sus respectivos roles de comunicación:
 - Televisión Nacional → Mayor alcance en población objetivo
 - Televisión por Cable → Bajo costo de pauta por TRP
 - Vallas → Bajo costo de pauta / medio ATL relevante en Colombia
 - Eucoles → Bajo costo de pauta / medio ATL relevante en Colombia
 - Periódicos y Revistas → Impacto relevante en el target
 - Online → Bajo costo de pauta. Es importante tener presencia On line, con una página web estructurada que permita llegadas desde diferentes puntos, presencia en Adwords de Google, Facebook, Twitter e Instagram.

Tabla 6 – Plan pauta radio: Jugos del Valle Sabores Caseros

Ciudad	Emisora	Cadena	Programa	Horario	Dur. Cuña	MES TIPO																														Total Spots
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Bogotá	OLIMPICA STEREO	OLIMPICA	Musical	9am a 5pm	15"	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4		4	4	4	4	4		3	3	3	3	3		3	3	86				
Medellín	OLIMPICA STEREO	OLIMPICA	Musical	9am a 5pm	15"	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4		4	4	4	4	4		3	3	3	3	3		3	3	86				
Cali	OLIMPICA STEREO	OLIMPICA	Musical	9am a 5pm	15"	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4		4	4	4	4	4		3	3	3	3	3		3	3	86				
Barranquilla	OLIMPICA STEREO	OLIMPICA	Musical	9am a 5pm	15"	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4		4	4	4	4	4		3	3	3	3	3		3	3	86				
Bucaramanga	OLIMPICA STEREO	OLIMPICA	Musical	9am a 5pm	15"	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4		4	4	4	4	4		3	3	3	3	3		3	3	86				
Pereira	OLIMPICA STEREO	OLIMPICA	Musical	9am a 5pm	15"	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4		4	4	4	4	4		3	3	3	3	3		3	3	86				
Cartagena	OLIMPICA STEREO	OLIMPICA	Musical	9am a 5pm	15"	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4		4	4	4	4	4		3	3	3	3	3		3	3	86				
Manizales	OLIMPICA STEREO	OLIMPICA	Musical	9am a 5pm	15"	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4		4	4	4	4	4		3	3	3	3	3		3	3	86				
Ibaqué	OLIMPICA STEREO	OLIMPICA	Musical	9am a 5pm	15"	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4		4	4	4	4	4		3	3	3	3	3		3	3	86				
Armenia	OLIMPICA STEREO	OLIMPICA	Musical	9am a 5pm	15"	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4		4	4	4	4	4		3	3	3	3	3		3	3	86				
Montería	OLIMPICA STEREO	OLIMPICA	Musical	9am a 5pm	15"	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4		4	4	4	4	4		3	3	3	3	3		3	3	86				
Neiva	OLIMPICA STEREO	OLIMPICA	Musical	9am a 5pm	15"	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4		4	4	4	4	4		3	3	3	3	3		3	3	86				
Valledupar	OLIMPICA STEREO	OLIMPICA	Musical	9am a 5pm	15"	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4		4	4	4	4	4		3	3	3	3	3		3	3	86				
Sincedejo	OLIMPICA STEREO	OLIMPICA	Musical	9am a 5pm	15"	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4		4	4	4	4	4		3	3	3	3	3		3	3	86				
Santa Marta	OLIMPICA STEREO	OLIMPICA	Musical	9am a 5pm	15"	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4		4	4	4	4	4		3	3	3	3	3		3	3	86				
Cúcuta	OLIMPICA STEREO	OLIMPICA	Musical	9am a 5pm	15"	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4		4	4	4	4	4		3	3	3	3	3		3	3	86				
Villavicencio	OLIMPICA STEREO	OLIMPICA	Musical	9am a 5pm	15"	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4		4	4	4	4	4		3	3	3	3	3		3	3	86				
Nacional	CARACOL RADIO	CARACOL	La Luciernaga	5pm a 8pm	15"	4	4	4	4	4		3	3	3	3	3		3	3	3	3	3		2	2	2	2	2				60				
Nacional	LA FM	RCN	Noticiero La FM	6am a 12m	15"	4	4	4	4	4		3	3	3	3	3		3	3	3	3	3		2	2	2	2	2				60				
Nacional	BLU RADIO	BLU	Mañanas Blu	05am a 12m	15"	4	4	4	4	4		3	3	3	3	3		3	3	3	3	3		2	2	2	2	2				60				
Bogotá	W RADIO	CARACOL	Noticiero W	6am a 12m	Paquete 10"							4	4	4	4		4	4	3	3	3										33					
Nacional	W RADIO	CARACOL	Hora del Regrero	5pm a 8pm									1	1	1	1		1	1	1	1	1										5				
						107	105	105	105	105	0	0	77	82	82	81	82	0	0	82	81	80	81	80	0	0	63	63	63	63	63	0	0	57	1764	

Fuente: Elaboración propia

Tendremos una pauta radial de cuñas de 15" y un paquete de 10" durante el mes de lanzamiento con 1761 spots. Se concentrará un total de 1462 spots Olímpica Stereo en las principales ciudades con una cuña de 15", en el horario de 9 am a 5 pm. A nivel nacional se tendrá un paquete de una cuña de 10" en las emisoras con mayor rating: Caracol Radio, La FM, Bluradio y La W durante la transmisión de programas de mayor audiencia a fin a nuestro target seleccionado, con un total de 304 spots.

Cuña 15": Del Valle Sabores Caseros

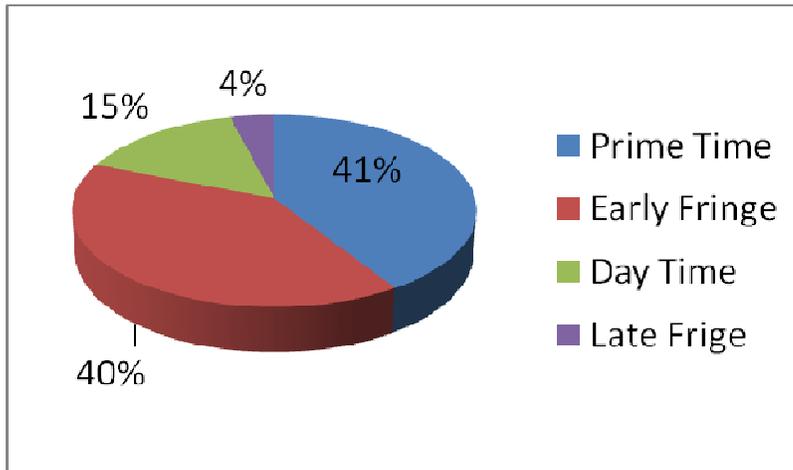
- Nuevo Del Valle Sabores Casero
- Hecho con el cariño...los gajitos... y el delicioso sabor de un jugo recién exprimido
- El cariño de sentir un jugo...Como Hecho en Casa!
- Encuéntralo en tú supermercado o tienda más cercana.

- Un producto Coca-Cola.

Plan pauta TV: Jugos del Valle Sabores Caseros

- Se tendrá cubrimiento en los principales canales a nivel nacional: RCN, Caracol y Uno durante los programas con mayor afinidad a nuestro targer. Con un alcance de 80% y un frecuencia promedio de 5.46 con un universo de nuestro target de 13, 772,000. 4,42 TRPS y pauta de 72 comerciales de 22".
- Se tendrá una mezcla de franjas con 41% en Prime, 40% en Early, 15% Day y 4% en Late time.

Gráfica 32. Mezcla de Franjas



Fuente: Agencia de Medios

Tabla 8 : Distribución por programa y por canal de pauta TV

DAY TIME				
CARACOL TELEVISION S.A.	NOTICIAS CARACOL 6:30 AM	CRC	06:30	FRIDAY - 12
	NOTICIAS CARACOL 6:30 AM	CRC	06:30	TUESDAY - 02
RCN TELEVISION SA	NOTICIAS RCN 0630	RCN	06:30	FRIDAY - 05
	NOTICIAS RCN 0630	RCN	06:30	WEDNESDAY - 03
EARLY TIME				
CARACOL TELEVISION S.A.	ACCION PURA *SD*	CRC	15:00	SUNDAY - 14
	NOTICIAS CARACOL 12:30 PM	CRC	12:30	MONDAY - 08
	TU VOZ ESTEREO	CRC	18:00	THURSDAY - 04
RCN TELEVISION SA	AL DERECHO	RCN	14:30	MONDAY - 15
	ENTERESE	RCN	18:00	TUESDAY - 02
	ENTERESE	RCN	18:00	WEDNESDAY - 10
	ESTILO RCN *SD*	RCN	13:30	SATURDAY - 13
PRIME TIME				
CARACOL TELEVISION S.A.	LA PISTA	CRC	21:30	THURSDAY - 11
	NOTICIAS CARACOL 7:00 PM *SD*	CRC	19:00	SATURDAY - 06
	RAFAEL OROZCO FLOREZ	CRC	20:00	MONDAY - 01
RCN TELEVISION SA	AMO DE CASA	RCN	20:00	MONDAY - 01
	CINEMA RCN *SD*	RCN	21:30	SUNDAY - 07
	NOTICIAS RCN 1900	RCN	19:00	TUESDAY - 09
UT COLOMBIANA DE TELEVISION S.A. NTC S.A.	NOTICIAS UNO *SD*	UNC	21:00	SATURDAY - 06
	NOTICIAS UNO *SD*	UNC	21:00	SATURDAY - 13
	NOTICIAS UNO *SU*	UNC	21:00	SUNDAY - 07

Fuente: Agencia de Medios

Tabla 9 – Story Line - Comercial Jugos Del Valle Sabores Caseros

COMERCIAL 22" REF: CARIÑO DEL VALLE SABORES CASEROS		
Imagen		
Cuadro	1	2
Tiempo	00:00:00-00:00:14	00:00:14-00:00:16
Script	Locutor: Nuevo Del Valle Sabores Caseros	Locutor: Hecho con el cariño...los gajitos... y el delicioso sabor de un jugo recién exprimido...
Descripción	Cae jugo como sirviendolo y va formando la boella de 250 ml	Una mano pone la tapa a la botella del jugo, simulando el movimiento rotativo de exprimir una naranja
Imagen		
Cuadro	3	4
Tiempo	00:00:16-00:00:18	00:00:18-00:00:22
Script	Locutor: Del Valle Sabores Caseros...	Locutor: El cariño de sentir un jugo...Como Hecho en Casa!
Descripción	Con la rotación simulada de exprimir una naranja, aparece la etiqueta de Jugos del Valle sobre la botella	Aparace sobre una mesa con el fondo del cultivo de naranja la presentación de 250 ml y la de 1 lt

Fuente: Elaboración propia

○ **BTL:**

- **Sampling** : Se proyecta entregar 1.000.000 de unidades de jugos del Valle (empaque 250ml PET) en sampling dirigidas al target en los siguientes canales y ubicaciones geográficas:
 - 300 Supermercados Pareto de venta de la categoría de refrescos.
 - 100.000 Hogares de nivel socio económico 3,4 y 5 en las 5 ciudades principales: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga.
 - HORECAS Claves de mayor visibilidad y reconocimiento en Bogotá, Medellín, Cartagena, Cali y Barranquilla.

- **Activación Desayunos:** 200 Activaciones de marca en supermercados en alianza con Bimbo (fabricante de pan líder en su categoría) con recetas de desayuno que incluyan Del Valle Sabores Caseros.

- **Comunicación interna:** Se hará un envío interno de mailing a toda la compañía, en donde se les informará acerca del nuevo lanzamiento de producto, cuándo se hará y qué implicaciones tendrá esto para la organización, esto vendrá acompañado de unos regalos de merchandising para los empleados para que puedan tenerlos en sus puestos de trabajo.



Teniendo en cuenta que estaríamos en el año de lanzamiento, es importante tener ofertas o descuentos que incentiven el sell-out:

- Estrategia promocional durante las épocas de estacionalidad claves:

- Pague 2 lleve 3 durante el primer mes de codificación del producto
- Back to school: ítem promocional para niños (lonchera)
- Semana Santa: ítem promocional para picnic
- Vacaciones verano e invierno: ítem promocional para vacaciones
- Halloween: amarre con dulces
- Navidad: amarres con utensilios de cocina alusivos a navidad
- Multipacks:
 - Pague 4 lleve 6 unidades 200ml Tetrapak
 - Six-pack 250ml PET
 - 2pack 1L PET
- Promociones cruzadas con Coca-Cola
- Plan de Fidelización que nos permita tener un mejor conocimiento del Shopper y sus necesidades



- Plan de codificación agresiva que nos permita llegar en el primer mes a la cobertura objetivo:
 - 70% distribución numérica
 - 80% distribución ponderada
- Rappel de Descuentos por volumen
- Bonificaciones al canal (En la sección de Distribución se da el detalle de los descuentos por canal)
- Viaje de Premiación por los mejores cumplimientos en volumen y visibilidad enfocado en las tiendas de conveniencia y HORECAS



- Guía de ejecución impecable en punto de venta:
 - Material POP que comunique precios / promociones
 - Neveras exclusivas de la marca en los hot-spots relevantes para la categoría de jugos con el siguiente lineamiento de ejecución:

Gráfica 32. Lineamiento de ubicación de neveras



Fuente: Femsa – Lineamiento de ejecución de neveras en supermercados

- Planimetría de las neveras compartidas Del Valle y Coca-Cola:

Gráfica 33. Planimetría Neveras compartidas



Fuente: Femsa – Lineamiento de ejecución de neveras en supermercados

- Cross Selling con Pan Bimbo
- Sampling (explicado anteriormente en el capítulo de BTL)
- Exhibiciones adicionales en hot-spots en supermercados: Góndola y nevera exclusiva para la marca Del Valle según el siguiente estudio del canal:

Gráfica 34. Estudio del canal



Fuente: Nielsen – Estudio Hot-Spots Supermercados 2012

Gráfica 35 - ¿Dónde activar las exhibiciones?



Fuente: Nielsen – Estudio Hot-Spots Supermercados 2012

Fuerza de Ventas

- Incentivo a los 1.500 pre-vendedores, 60 jefes de venta, 15 gerentes de venta y 6 gerentes regionales de la operación comercial de Coca-Cola Femsá con el fin de apoyar los objetivos del lanzamiento:
 - Concurso de Coberturas canal tradicional y moderno a los mejores 100 vendedores y 5 gerentes de ventas
 - Concurso de Volumen a los mejores 100 vendedores, 20 jefes de venta, 5 gerentes de venta
 - Concurso de exhibiciones adicionales: Pago de \$500.000 COP por cada exhibición adicional al aire durante 2 meses
 - Viaje de Premiación a los 50 mejores cumplimientos de las 3 variables: volumen, coberturas, exhibición
-

9. Asignación de presupuesto de comunicación

Tabla 7. Presupuesto Estrategia de Comunicación y Promoción

Plan de Medios	Área Responsable	Participación %	Presupuesto Inversión (MM COP)	Cronograma													
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Comunicación Interna																	
Mailing	Marketing	0,5%	25														
Merchandising interno																	
Comunicación Externa																	
Televisión																	
Nacional	Marketing	20%	\$ 995														
Cable																	
Radio																	
Sampling																	
Canales de Distribución																	
Introducción al Hogar	Trade Marketing	6%	\$ 299														
Punto de venta																	
HORECAS																	
Out of Home																	
Revistas	Marketing	14,5%	\$ 721														
Vallas																	
Mupis																	
Prensa																	
Punto de venta																	
Material POP	Trade Marketing	10%	\$ 498														
Neveras exclusivas de la marca																	
Cross Selling con Pan Bimbo																	
On line																	
Página Web	Marketing	12%	\$ 597,00														
Fan Page (Facebook)																	
Twitter																	
Instagram																	
SEM																	
Promociones																	
Paquete 2 lleve 3	Trade Marketing	12,0%	\$ 597														
Plan de fidelización																	
Multipacks																	
Promociones cruzadas																	
Canal																	
Rappel de descuentos	Trade Marketing	10%	\$ 498														
Bonificaciones al canal																	
Viaje de premiación																	
Fuerza de ventas Coca Cola - Femsá																	
Concurso de coberturas	Trade Marketing	10%	\$ 498														
Concurso de Volumen																	
Viaje de premiación																	
Total Inversión			MM COP \$	4.975													

Fuente: Elaboración propia

10. Análisis Económico

Proyección de Ventas

Para proyectar las ventas del año 1 del proyecto, tomamos como base las ventas totales de la categoría de jugos, las cuales equivalen a 70 millones de cajas unitarias (CU) al año (Fuente Nielsen). De la categoría total, se toma el segmento de refrescos, el cual representa el 40%, sobre el cual se estima un mínimo de participación de mercado del 13%, como lineamiento general para los lanzamientos de Coca-Cola. En resumen, el volumen proyectado para el año 1 del proyecto es de 3,64 millones de cajas unitarias que participan en el segmento de refrescos:

Tabla 8. Ventas esperadas lanzamiento año 1

Ventas Total Categoría Jugos (Millones CU)	70
Participación Segmento Refrescos	40%
Ventas Segmento Refrescos (Millones CU)	28
Objetivo SOM Lanzamiento	13%
Ventas Lanzamiento Año 1 (CU)	3,64

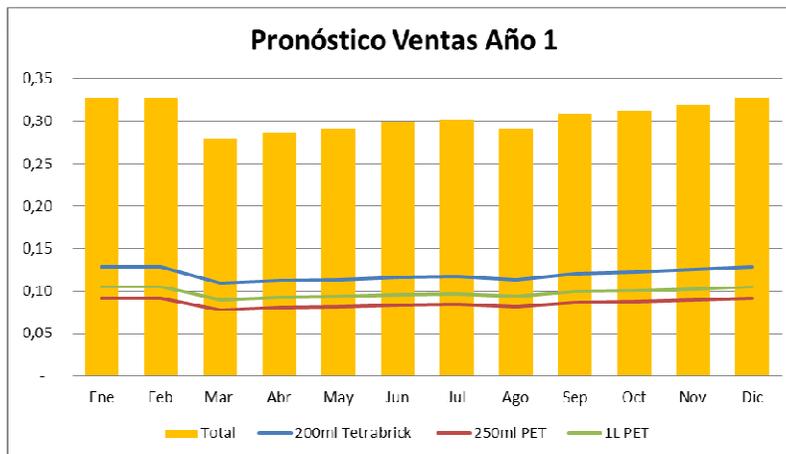
Fuente: Nielsen / proyecciones de volumen

A continuación se presenta la proyección de ventas mes a mes del año 1 con sus respectivas estacionalidades y mix de venta por empaque-tamaño:

Tabla 9. Proyección de ventas de lanzamiento año 1.

Gráfica 31. Pronóstico de ventas año 1.

Millones CU	Mix Empaque	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Estacionalidad	101%	9,0%	9,0%	7,7%	7,9%	8,0%	8,2%	8,3%	8,0%	8,5%	8,6%	8,8%	9,0%
200ml Tetrabrick	39%	0,13	0,13	0,11	0,11	0,11	0,12	0,12	0,11	0,12	0,12	0,12	0,13
250ml PET	28%	0,09	0,09	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,09	0,09	0,09	0,09
1L PET	32%	0,10	0,10	0,09	0,09	0,09	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Total	100%	0,33	0,33	0,28	0,29	0,29	0,30	0,30	0,29	0,31	0,31	0,32	0,33



Fuente: Elaboración Propia

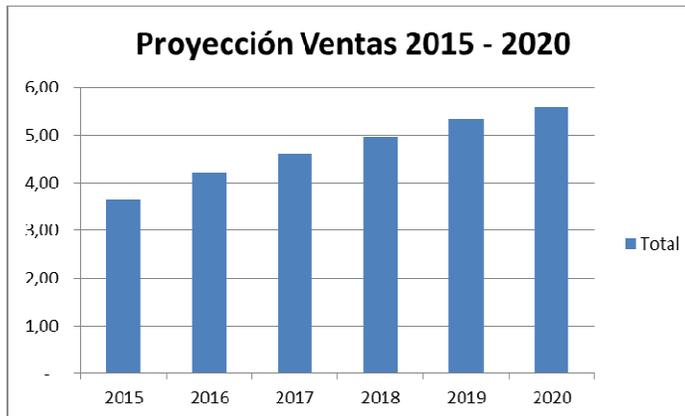
Adicionalmente, se proyectan las ventas al 2020 con el fin de estimar el retorno del proyecto, tema que abordaremos más adelante:

Tabla 10. Proyección de ventas 2015 - 2020

MM CU	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total	3,64	4,19	4,60	4,97	5,32	5,59
Crecimiento Anual		15%	10%	8%	7%	5%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 36. Proyección de ventas 2015 - 2020



Fuente. Elaboración Propia

Con base en la proyección de ventas, se plantea una tasa marketing del 7% sobre las ventas brutas como inversión en el lanzamiento de la marca, para un total de 4.975 millones de pesos, en donde el 50% se destina a mercadeo, 25% a trade-marketing y el 25% restante a actividades comerciales:

Tabla 11. Presupuesto Mercadeo

Presupuesto Mercadeo (Millones COP)		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tasa Marketing		7%	6%	5%	5%	5%	5%
Marketing	50%	\$ 2.488	\$ 2.452	\$ 2.248	\$ 2.428	\$ 2.598	\$ 2.727
ATL	80%	\$ 1.990	\$ 1.962	\$ 1.798	\$ 1.942	\$ 2.078	\$ 2.182
BTL	20%	\$ 498	\$ 490	\$ 450	\$ 486	\$ 520	\$ 545
Trade Marketing	25%	\$ 622	\$ 613	\$ 562	\$ 607	\$ 649	\$ 682
Super / Hipermercados	40%	\$ 249	\$ 245	\$ 225	\$ 243	\$ 260	\$ 273
Tiendas de Conveniencia	30%	\$ 187	\$ 184	\$ 169	\$ 182	\$ 195	\$ 205
HORECAS	20%	\$ 124	\$ 123	\$ 112	\$ 121	\$ 130	\$ 136
Home Delivery	10%	\$ 62	\$ 61	\$ 56	\$ 61	\$ 65	\$ 68
Comercial	25%	\$ 155	\$ 153	\$ 140	\$ 152	\$ 162	\$ 170
Total Presupuesto		\$ 4.975	\$ 4.904	\$ 4.496	\$ 4.855	\$ 5.195	\$ 5.455

Fuente. Elaboración propia

A continuación se presenta la proyección del P&G del 2015 al 2020 del proyecto:

Tabla 12. Presupuesto financiero

Presupuesto Financiero (Millones COP)	Márgen	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Volumen		3,64	4,19	4,60	4,97	5,32	5,59
Share of Market (Refrescos)		13,0%	15,0%	16,4%	17,8%	19,0%	20,0%
Ventas Brutas		\$ 71.076	\$ 81.738	\$ 89.911	\$ 97.104	\$ 103.902	\$ 109.097
Descuentos	7,0%	7,0%	7,0%	6,9%	6,7%	6,6%	6,6%
Ventas Netas		\$ 66.101	\$ 76.016	\$ 83.743	\$ 90.576	\$ 97.056	\$ 101.909
Costo Ventas	40%	\$ 28.430	\$ 30.406	\$ 33.497	\$ 36.230	\$ 38.822	\$ 40.764
Utilidad Bruta	53%	\$ 37.670	\$ 45.610	\$ 50.246	\$ 54.346	\$ 58.234	\$ 61.145
Gastos Variables	15%	\$ 10.661	\$ 12.261	\$ 13.487	\$ 14.566	\$ 15.585	\$ 16.364
Gasto Fijos	5%	\$ 3.554	\$ 4.087	\$ 4.496	\$ 4.855	\$ 5.195	\$ 5.455
Costos Fijo	8%	\$ 5.686	\$ 6.539	\$ 7.193	\$ 7.768	\$ 8.312	\$ 8.728
Inversión en Producto/Marca	7%	\$ 4.975	\$ 4.904	\$ 4.496	\$ 4.855	\$ 5.195	\$ 5.455
Gastos Administrativos	3%	\$ 2.132	\$ 2.452	\$ 2.697	\$ 2.913	\$ 3.117	\$ 3.273
Utilidad Antes de Impuestos	15%	\$ 10.661	\$ 15.367	\$ 17.878	\$ 19.388	\$ 20.829	\$ 21.871
Impuestos	35%	\$ 3.731	\$ 5.378	\$ 6.257	\$ 6.786	\$ 7.290	\$ 7.655
Utilidad Neta	10%	\$ 6.930	\$ 9.988	\$ 11.621	\$ 12.602	\$ 13.539	\$ 14.216
Márgen Neto / Ventas		9,7%	12,2%	12,9%	13,0%	13,0%	13,0%

VPN 2015 - 2020 \$45.314,99

Fuente. Elaboración propia

En primera instancia, se presenta la proyección de participación de mercado, ligado a la proyección de volumen. Para el año 1, como se comentó anteriormente, se tiene como objetivo conservador lograr una participación del 13% con el lanzamiento, teniendo en cuenta que hay un fabricante líder en la categoría. Adicionalmente, se proyectan ventas por 71 mil millones de pesos para el año 1, con unos descuentos ponderados de 7% para unas ventas netas de 66 mil millones de pesos. Las eficiencias en costos del proyecto, dado a que se apalanca en la infraestructura existente en la empresa, llevan a que el costo de ventas sea del 40%, lo cual está 2 puntos porcentuales a la media de la industria de bebidas en Colombia. Eso nos lleva a un margen de utilidad bruta del 53%, al cual se le suman unos gastos variables del 15%, una inversión en lanzamiento del 7% sobre las ventas brutas al igual que costos y gastos fijos, para un margen de utilidad antes de impuestos del 15% y un margen neto del 9,7% en el año 1. Como se puede ver en la proyección financiera, el margen neto mejora dado a una menor inversión en marca, llegando a niveles del 13% en el año 4. Estos márgenes están alineados con la media del margen neto de la industria de gaseosas y de jugos, lo cual genera como resultado un ejercicio positivo de \$6.930.000.000COP como utilidad neta para el 2015 y un valor presente neto a 5 años de \$45.314.000.000 COP.

11. Planes de Contingencia:

Escenario 1: Vender un número inferior a las 3,64 millones de cajas unitarias que tenemos como objetivo en el segmento de refrescos, correspondiente a \$71.000 millones de pesos en ventas brutas.

Es posible que esta situación sea ocasionada por 2 razones:

1. Falta de conocimiento del segmento que hizo que presupuestáramos erróneamente:

Por ser Jugos del Valle Sabores Caseros un lanzamiento, no tenemos históricos de ventas y es posible que presupuestemos más de lo que realmente podemos vender. Adicionalmente, aunque tenemos cifras Nielsen de las ventas en unidades de la competencia y cuanto de estas quisiéramos capturar, es posible que factores externos como cambios en las tendencias de consumo, recesiones económicas o cambios climáticos fuertes que afecten la estacionalidad del producto, provoquen una baja en las unidades potenciales de todo el mercado de refrescos.

Plan de Contingencia propuesto:

- Si después de 3 meses posteriores al lanzamiento no logramos las unidades presupuestadas en ese periodo de tiempo, vamos a aumentar el precio en un 4% inicialmente o dependiendo de lo que consideremos que debemos incrementar, que asegure un cumplimiento en valor o ingresos presupuestado al final del año, así se tengamos que sacrificar el volumen.
- Lo anterior va a estar soportado por una redistribución del presupuesto de Mercadeo, incrementando la inversión en los meses 3, 4, y 5 de lanzamiento especialmente en los rubros de Sampling (Trade Marketing) y ATL (TV y Radio).

2. Acciones de barreras de entrada por parte de nuestros principales competidores como bajar el precio, negociaciones de exclusividad con algunos canales o de posición dominante entre otras:

Plan de Contingencia Propuesto:

- La clave del éxito en la industria de consumo masivo es reaccionar a tiempo, es por esto que tan pronto nos demos cuenta que la competencia está teniendo una baja de precios, debemos bajarlos de inmediato, siguiendo con nuestra estrategia de ser los más competitivos del segmento de refrescos con una buena calidad de producto.
- En caso de encontrarnos con negociaciones de posiciones dominantes en hipermercados o cualquier otro canal por parte de la competencia, vamos a apoyarnos en la participación que tiene Coca Cola en estos canales para buscar herramientas de negociación que mitiguen estas situaciones.

Escenario 2: No lograr conseguir los 13 puntos de participación de mercado que se requieren para decir que el lanzamiento fue exitoso

Vamos a suponer que estamos logrando el objetivo de volumen y ventas brutas planteado, sin embargo, al final del primer trimestre, el reporte de Nielsen nos muestra que si seguimos la tendencia es posible que no consigamos los 13 puntos de participación de mercado esperados al final del año; esto puede deberse a un aumento del mercado de refrescos.

Plan de Contingencia Propuesto:

- Si es cierto que el mercado está creciendo, la oportunidad de lograr un mayor volumen de ventas al presupuestado también deberá crecer, por lo tanto, vamos a aumentar la inversión de mercadeo proporcional a lo que deberíamos invertir para llegar a 13 puntos de participación con el nuevo escenario, de modo que podamos capturar el volumen e ingreso que estamos dejando sobre la mesa.

Escenario 3: Lograr un margen neto inferior al inicialmente planteado de 9,7% sobre las ventas del segmento de refrescos

Esta situación puede deberse a que estamos vendiendo por debajo del precio que deberíamos o menos unidades de las presupuestadas.

Plan de Contingencia Propuesto:

- Este caso está muy asociado al escenario 1 planteado y por tal razón, el plan de contingencia sería el mismo.
- Otra opción para que estemos presentando esta situación, es un aumento inesperado en los costos de producción, donde deberíamos tener un seguimiento del cumplimiento de los costos presupuestados mes a mes a partir del lanzamiento. Si al tercer mes vemos una tendencia de costos superiores a los presupuestados, debemos tomar planes de acción donde se estén presentando los inconvenientes: Negociación con proveedores, Manejo del proceso de producción, costo de la mano de obra entre otros factores.

12. Medidas de Control

Tabla 13: Indicadores de Desempeño Lanzamiento del Valle Sabores Caseros

KPI			
1 Cumplimiento en Volumen	<90%	90% - 100%	>100%
2 Cumplimiento en Cobertura	<90%	90% - 100%	>100%
3 Cumplimiento Mix de Empaques/Canal	<90%	90% - 100%	>100%
4 Cumplimiento de Presupuesto de Ventas	<90%	90% - 100%	>100%
5 Cumplimiento de Share of Market	<90%	90% - 100%	>100%
6 Utilidad antes de Impuestos	<90%	90% - 100%	>100%

Fuente: Elaboración Propia

Como lo muestra la tabla 13, los indicadores de desempeño que hemos definido para este lanzamiento se basan en aquellos que consideramos clave para medir el éxito que tuvo la compañía en este proyecto, los cuales, en su gran mayoría,

son financieros: Cumplimiento en volumen, cobertura, mix de empaques/Canal, presupuesto de ventas, share of market y utilidad antes de impuestos.

Hemos definido que no se llegará al cumplimiento de esos indicadores o se considerarán como un desempeño bajo aquellos que estén por debajo del 90%. Con un desempeño medio, es decir sin llegar aun al presupuesto esperado, se considerarán los que estén entre el 90% y el 100%. Por último, todos los indicadores que presentan un resultado superior al 100% de cumplimiento tendrán un desempeño alto.

13. Conclusiones:

- La categoría de jugos en Colombia viene presentando una tendencia de precios bajos y volúmenes crecientes lo que constituye una oportunidad de crecimiento para jugos del Valle Sabores Caseros.

- El soporte de una marca como Coca-Cola Femsa refuerza el lanzamiento de Del Valle Sabores Caseros gracias a su fuerte posicionamiento, músculo financiero y cadena de distribución lo que otorga una ventaja competitiva.

- Hay gran oportunidad de éxito en el lanzamiento de Jugos del Valle Sabores Caseros por la tendencia de alimentos saludables de fácil consumo.

- Para asegurar el éxito de este lanzamiento es indispensable contar con un seguimiento de la reacción de la campaña en el mercado y tomar las medidas registradas en el plan de contingencia en caso de poner el riesgo el cumplimiento de los objetivos planteados.

ANEXOS

PIEZAS VISUALES JUGOS DEL VALLE SABORES CASORES

Anexo1 . Eucoles



Anexo 2. Cabezotes neveras



Anexo 3. Tiendas y Panaderías



Anexo 4. Glorificadores



Anexo 5. Porta - afiche



Anexo 6. Cenefa Plástica



Anexo 7 . Punto de pago



Anexo 8. Punta de Góndola



Anexo 9. Pde Minimercados

PDE MINIMERCADOS:

