



Colegio de Estudios  
Superiores de Administración



## **Plan de Marketing – Fuze Tea 2015-2016 Colombia**

Juliana Pinto Serrano  
Diana Alexandra Lozano Henao  
Alex Zamir Torres Avellaneda

**ESIC Business&MarketingSchool**  
**Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**  
**Madrid.**  
**2016**

## **Plan de Marketing – Fuze Tea 2015-2016 Colombia**

Juliana Pinto Serrano  
Diana Alexandra Lozano Henao  
Alex Zamir Torres Avellaneda

Director:  
Luis Sanchez Villa  
Profesor ESIC

**ESIC Business&MarketingSchool**  
**Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**  
**Madrid.**  
**2016**

## Índice General

1. FEMSA .....	1
2. Análisis y diagnóstico de la situación.....	3
2.1 Análisis interno .....	3
2.1.1 Línea de productos.....	3
2.1.2 Red de distribución.....	4
2.1.3 Fuerza de ventas .....	5
2.1.4 Comunicación .....	6
2.1.5 Análisis financiero .....	9
2.2 Análisis externo .....	10
2.2.1 Entorno.....	10
2.2.1.1 Político .....	10
2.2.1.2 Económico .....	11
2.2.1.3 Social y Cultural .....	11
2.2.2 Sector - Mercado.....	12
2.2.3 Competencia .....	15
2.1.3 Diagnóstico de la situación.....	19
3. Decisiones estratégicas .....	22
3.1 Objetivos .....	22
3.2 Estrategia .....	23
3.2.1 Producto.....	23
3.2.2 Precio.....	23
3.2.3 Distribución .....	25
3.2.4 Comunicación .....	27

3.2.5 Plan Financiero .....	29
4. Decisiones operativas.....	32
4.1. Cuadro de mando.....	32
4.2. Plan de contingencia .....	34
5. Conclusiones .....	35
Bibliografía .....	36

## Índice de Figuras

Figura 1. Negocios FEMSA .....	1
Figura 2. Líneas de productos .....	3
Figura 3. Ventas millones de litros 2014 .....	4
Figura 4. Ventas por sabor .....	4
Figura 5. Mix de ventas por canal .....	5
Figura 6. Inversión en medios Fuze Tea vs. Competidores (Millones de pesos) ....	7
Figura 8. Campaña de Lanzamiento 2012 .....	8
Figura 9. Comercial Nicolás 2013 .....	8
Figura 10. Total Colombia – Total Canasta .....	13
Figura 11. Estructura ventas en el valor .....	13
Figura 12. Var % Volumen – Total Colombia .....	14
Figura 13. Ventas de té preparado en Colombia .....	14
Figura 14. Total Colombia SOM .....	15
Figura 15. Mix Marcas (vol cajas unitarias) .....	16
Figura 16. Participación de Mercado% (\$) .....	16
Figura 17. Distribución Numérica Colombia Té (%) .....	17
Figura 18. Precios Consumo personal .....	18
Figura 19. Precios Consumo Familiar .....	18
Figura 20. Matriz DAFO .....	20
Figura 21. Plan de Incentivos (pesos colombianos) .....	27
Figura 22. Fuze Tea – “Tómalo naturalmente” .....	28
Figura 23. Fuze Tea Durazno Stevia .....	28
Figura 24. Variación décimas pp de participación vs AA mes acumulado .....	32
Figura 25. Variación de ventas % vs AA mes acumulado .....	32
Figura 26. Nuevos puntos de venta (cientos de clientes mes) .....	33
Figura 27. % Aceptación mensual .....	33
Figura 28. % Conocimiento de marca mensual .....	33

## Índice de Tablas

Tabla 1. Inversión en medios Fuze Tea (Millones de pesos) .....	6
Tabla 2. Inversión en medios Fuze Tea (Dólares).....	7
Tabla 3. Inversión en medios Fuze Tea 2015 (Millones de pesos) .....	7
Tabla 4. Inversión en medios Fuze Tea 2015 (Dólar2012es).....	8
Tabla 5. Estados Financieros FEMSA 2013-2014 (Dólares).....	9
Tabla 6. Estados Financieros FEMSA 2013-2014 (Dólares).....	10
Tabla 7. Mr. Tea.....	19
Tabla 8. Fuze Tea .....	19
Tabla 9. Estructura de precios – Canal Tradicional.....	24
Tabla 10. Estructura de precios – Packs Canal Moderno .....	24
Tabla 11. Cronograma Plan de Medios.....	29
Tabla 12. Ingresos Fuze Tea vs. Presupuesto de Marketing (Pesos Colombianos) .....	30
Tabla 13. Ingresos Fuze Tea vs. Presupuesto de Marketing (Dólares).....	30
Tabla 14. Plan Financiero Fuze Tea 2016 (Pesos Colombianos) .....	30
Tabla 15. Plan Financiero Fuze Tea 2016 (Dólares).....	31

## 1. FEMSA

Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. (FEMSA) es una empresa de consumo líder en Latinoamérica con una trayectoria de más de 120 años, la cual participa en el mercado con diferentes tipos de negocios entre los cuales se destacan: tiendas Oxxo, cadena de formato pequeño más grande en América Latina; Imbera, que ofrece venta de enfriadores y servicio de mantenimiento integral; FEMSA Logística, que proporciona servicios de logística; y Coca-Cola FEMSA, franquicia embotelladora (Ver Figura 1) (FEMSA, 2015).

Figura 1. Negocios FEMSA



Fuente: Elaboración propia, (2015).

### Coca-Cola FEMSA

Coca-Cola FEMSA es la franquicia embotelladora de productos Coca-Cola más grande del mundo, la cual atiende a 346 millones de consumidores, comercializando 3,2 billones de cajas (18,2 billones de litros) por año, a través de los 2,9 millones de puntos de venta atendidos. La compañía tiene 84.000 trabajadores entre hombres y mujeres, en América Latina y Filipinas.

Coca-Cola FEMSA, trabaja en conjunto con The Coca-Cola Company en el portafolio de marcas y presentaciones para atender las dinámicas particulares de los clientes y consumidores (FEMSA, 2015).

**Misión**

Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas (Coca-Cola FEMSA, 2015).

**Valores**

Pasión por el servicio al cliente. Respeto y desarrollo integral de colaboradores. Integridad y austeridad. Creación de valor social. Confianza (Coca-Cola FEMSA, 2015).

**Visión**

Ser la mejor empresa global en comercializar marcas líderes de bebidas. Generar valor económico y social de manera sostenible, gestionando modelos de negocio innovadores y ganadores con los mejores colaboradores del mundo (Coca-Cola FEMSA, 2015).

## 2. Análisis y diagnóstico de la situación

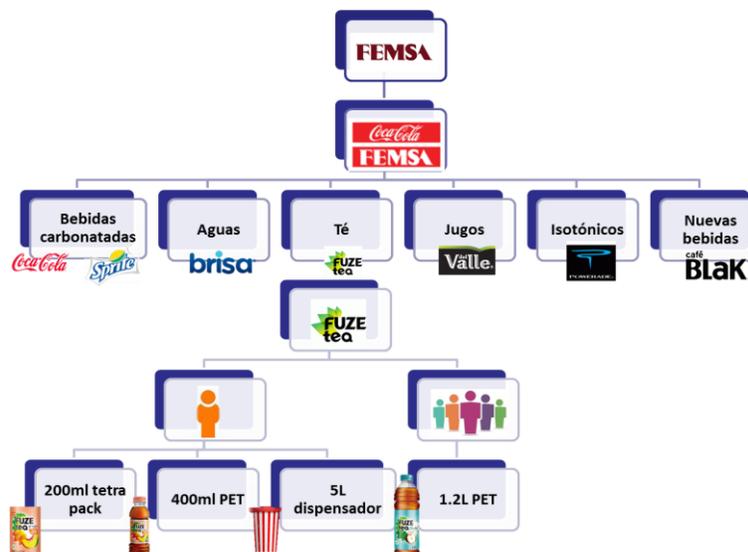
### 2.1 Análisis interno

#### 2.1.1 Línea de productos

En Colombia, los productos embotellados y distribuidos por Coca-Cola FEMSA se dividen en seis líneas: bebidas carbonatadas, aguas, tés, jugos, isotónicos y nuevas bebidas, dentro de los cuales las marcas más destacadas son: Coca-Cola y Sprite para bebidas carbonatas, Brisa para aguas, Fuze Tea para tés, Del Valle para jugos, Powerade para isotónicos, y Café Blak para nuevas bebidas (Coca-Cola FEMSA, 2015).

Fuze Tea es un té listo para beber que fusiona las bondades del té con sabores frutales y no contiene conservantes ni colorantes artificiales (Coca-Cola FEMSA, 2015). Existen cinco sabores: durazno, negro durazno, limón, negro limón y manzana; en cuatro tamaños de empaque: 200ml tetra pack, 400ml PET, 5L dispensador para presentación personal, y 1.2L PET para presentación familiar (Ver Figura 2).

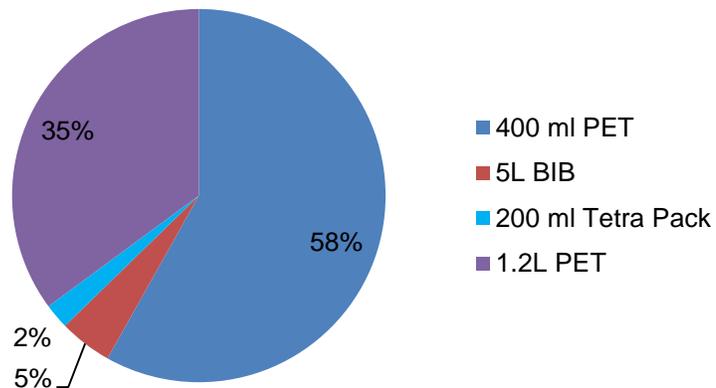
Figura 2. Líneas de productos



Fuente: Elaboración propia, (2015).

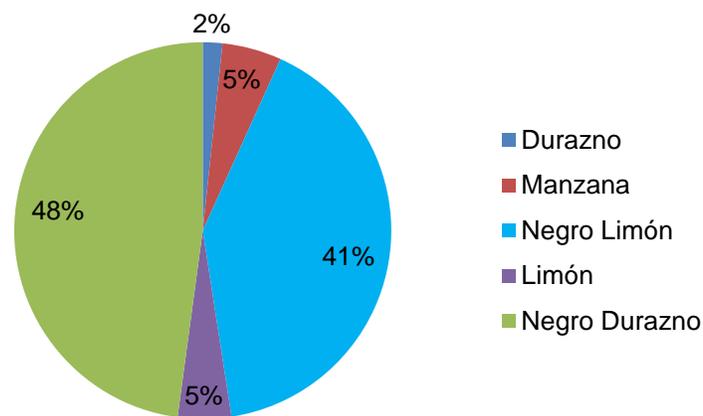
Las ventas por presentación y sabores se distribuyen de la siguiente manera (Ver Figura 3 y 4):

Figura 3. Ventas millones de litros 2014



Fuente: Elaboración propia, información interna, (2015).

Figura 4. Ventas por sabor



Fuente: Elaboración propia, información interna, (2015).

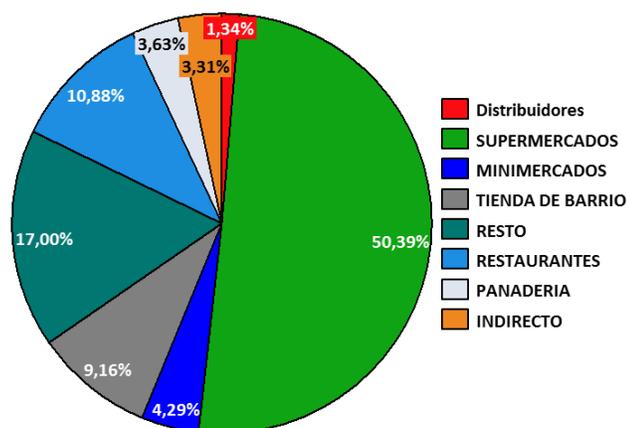
### 2.1.2 Red de distribución

Coca-Cola FEMSA cuenta con cinco plantas productoras y embotelladoras en las principales ciudades de Colombia: Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga y

Barranquilla. Además, recientemente se inauguró la planta de Tocancipá que se encuentra ubicada en Zona Franca, donde se goza de beneficios tributarios, tales como la excepción del pago de derechos de importación de mercancías y del IVA (Portafolio, 2014). Así mismo tiene 32 centros de distribución propios, que se encargan de repartir a 14 distribuidores externos, al canal moderno (supermercados y cuentas clave), y canal tradicional (300.000 puntos de venta) atendido por fuerza de ventas propia.

El mix de ventas por canal se comporta de la siguiente manera (Ver Figura 5):

Figura 5. Mix de ventas por canal



Fuente: Elaboración propia, información interna, (2015).

### 2.1.3 Fuerza de ventas

La estructura comercial está encabezada por un director general, a quien le reporta el director comercial, que tiene cuatro directores regionales a cargo, los cuales tiene un equipo conformado por 97 jefes de venta dirigiendo a 800 vendedores. El proceso de ventas tiene tres modelos de atención: EDI (*Electronic Data Interchange*), atención automatizada para el canal moderno; tele venta, a través del *call center*; y preventa, donde se visita al cliente, se toma el pedido, y al día siguiente pasa el camión entregando el producto, y cobrando el dinero.

### 2.1.4 Comunicación

En el año 2012, se lanza en Colombia la marca Fuze Tea, esta basa su comunicación en el mensaje de “Fusión”, donde fusiona lo mejor de los dos mundos, el sabor de la fruta con los beneficios del té. La inversión en medios, inicia en 2012, y entre 2012 y 2013 se observó un crecimiento de inversión de 48%, la cual se realizó principalmente en televisión nacional y suscripción. Sin embargo, en 2014 Fuze Tea redujo su inversión en un 97%, concentrándose además en medios secundarios como radio y exterior (Ver Tabla 1). Esto, debido a que las ventas de Fuze Tea representan un bajo porcentaje en las ventas totales de la compañía, por lo que se priorizó la inversión en medios para otros productos. Esta decisión de la compañía llevó a Fuze Tea (KOF) a tener la menor inversión en medios en comparación con sus competidores en el mismo año (Ver Figura 6).

En Julio de 2015, se lleva a cabo el relanzamiento de marca, con un nuevo sabor, el cambio de la forma de la botella y la introducción del empaque de Tetra Pack. El plan de medios tiene una inversión total de \$3.946.646.168 (US\*\$1.315.549) y se concentra principalmente en televisión nacional (Ver Tabla 3). \*Tasa de cambio 1US\$=\$3.000.

Tabla 1. Inversión en medios Fuze Tea (Miles de pesos)

MEDIO	AÑO		
	2.012	2.013	2.014
PRENSA	\$ 139.902	--	--
PUBLICIDAD EXTERIOR	\$ 239.112	\$ 70.584	\$ 11.433
RADIO	\$ 106.205	\$ 428.411	\$ 60.908
REVISTA		\$ 55.649	--
TELEVISION NACIONAL	\$ 981.433	\$ 1.835.408	\$ 146
TELEVISION REGIONAL	\$ 29.545	\$ 6.497	\$ 1.617
TV SUSCRIPCION	\$ 224.874	\$ 163.493	--
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.721.070</b>	<b>\$ 2.560.042</b>	<b>\$ 74.104</b>

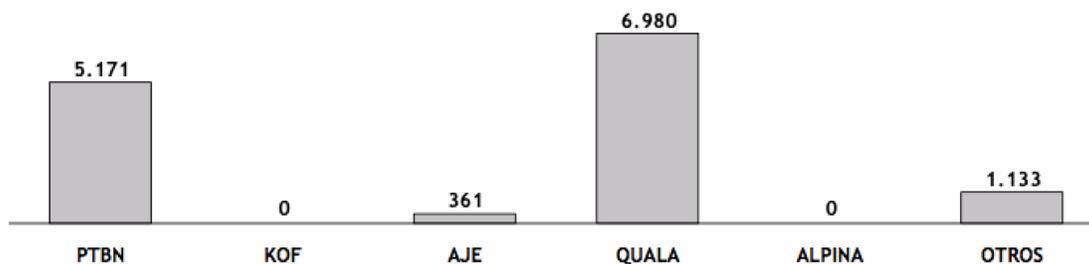
Fuente: IBOPE 2014

Tabla 2. Inversión en medios Fuze Tea (Dólares)

MEDIO	AÑO		
	2012	2013	2014
PRENSA	\$ 35.959	\$ 203.176	\$ 147.698
PUBLICIDAD EXTERIOR	\$ 4.162	\$ 22.122	\$ 13.304
RADIO	\$ 3.818	\$ 31.954	\$ 38.418
REVISTA	\$ 250	\$ 1.875	\$ 1.250
TV NACIONAL	\$ 65.231	\$ 82.103	\$ 37.364
TV REGIONAL		\$ 28.621	\$ 30.634
TV SUSCRIPCION			\$ 13.680
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 109.420</b>	<b>\$ 369.851</b>	<b>\$ 282.348</b>

Fuente: IBOPE 2014

Figura 6. Inversión en medios Fuze Tea vs. Competidores (Millones de pesos)



Fuente: IBOPE 2014

Tabla 3. Inversión en medios Fuze Tea 2015 (Miles de pesos)

MEDIO	MES						TOTAL
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
TV NAL	\$ 107.877	\$ 609.529	\$ 443.093	\$ 457.786	\$ 446.600	\$ 183.284	\$ 2.248.170
TV CABLE	\$ 12.486	\$ 66.366	\$ 39.912	\$ 62.663	\$ 55.460	\$ 24.266	\$ 261.153
DIGITAL	\$ 11.455	\$ 95.862	\$ 115.255	\$ 106.509	\$ 83.650	\$ 24.519	\$ 437.250
DIGITAL SOC	\$ 750	\$ 5.625	\$ 3.750	\$ 3.750	\$ 3.750	\$ 1.125	\$ 18.750
OOH	\$ 195.693	\$ 246.308	\$ 112.093	\$ 119.483	\$ 84.251		\$ 757.829
RADIO		\$ 85.863	\$ 91.901	\$ 4.509			\$ 182.273
PRENSA			\$ 41.040				\$ 41.040
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 328.261</b>	<b>\$ 1.109.554</b>	<b>\$ 847.044</b>	<b>\$ 754.699</b>	<b>\$ 673.711</b>	<b>\$ 233.195</b>	<b>\$ 3.946.464</b>

Fuente: IBOPE 2015

Tabla 4. Inversión en medios Fuze Tea 2015 (Dólares)

MEDIO	MES						
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
TV NAL	\$ 36	\$ 203	\$ 148	\$ 153	\$ 149	\$ 61	\$ 749
TV CABLE	\$ 4	\$ 22	\$ 13	\$ 21	\$ 18	\$ 8	\$ 87
DIGITAL	\$ 4	\$ 32	\$ 38	\$ 36	\$ 28	\$ 8	\$ 146
DIGITAL SOCIAL	\$ 0	\$ 2	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 0	\$ 6
OOH	\$ 65	\$ 82	\$ 37	\$ 40	\$ 28		\$ 253
RADIO		\$ 29	\$ 31	\$ 2			\$ 61
PRENSA			\$ 14				\$ 14
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 109</b>	<b>\$ 370</b>	<b>\$ 282</b>	<b>\$ 252</b>	<b>\$ 225</b>	<b>\$ 78</b>	<b>\$ 1.315</b>

Fuente: IBOPE 2015

Figura 7. Campaña de Lanzamiento 2012



Fuente: Información interna, (2012).

Figura 8. Comercial Nicolás 2013



Fuente: Información propia, (2013).

### 2.1.5 Análisis financiero

En la información financiera de FEMSA se observa que entre los años 2013 y 2014, los ingresos totales se incrementaron en 2,1%; pasando de 17.498 millones de dólares en 2013, a 17.860 millones en 2014. Igualmente su utilidad neta creció de un año a otro en 2,1%, y el flujo de la operación (EBITDA) creció en un 31,4%.

Entre tanto, el margen bruto tuvo una contracción de 0,7% entre los resultados de estos dos años; y así mismo, el margen de la operación decreció en 0,2%, esto debido que los gastos de la operación consolidados aumentaron.

Tabla 5. Estados Financieros FEMSA 2013-2014 (Dólares)

<b>FEMSA</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Ventas	\$17.498	\$17.860
Crecimiento / Decrecimiento	8,39%	2,10%
Utilidad Neta	\$1.502	\$1.534
EBITDA	\$2.112	\$2.776
Liquidez	1,604	1,505
Apalancamiento financiero	0,635	0,614
Margen bruto	42,50%	41,80%
Margen de operación	11,60%	11,40%

*Fuente:* Elaboración propia, información interna, (2013, 2014).

El negocio de Coca Cola FEMSA participa con un 56% en los ingresos totales de FEMSA. Así mismo el 63% de la utilidad bruta de FEMSA es generada por Coca Cola FEMSA. El negocio de Coca Cola FEMSA Colombia aportó 566,7 millones de dólares en el año 2014 a los ingresos totales de la compañía, lo cual representa 3,18% en el total del ingreso de la empresa.

Tabla 6. Estados Financieros FEMSA 2013-2014 (Dólares)

<b>Año 2014</b>	<b>Ingresos Totales - MM usd</b>	<b>Utilidad Bruta- MM usd</b>
FEMSA CONSOLIDADO	17.860,90	7.469,20
COCA COLA FEMSA	9.986,30	4.636,10
FEMSA COMERCIO	7.432,10	2.670,20

*Fuente:* Elaboración propia, información interna, (2013, 2014).

## **2.2 Análisis externo**

### **2.2.1 Entorno**

#### **2.2.1.1 Político**

Con relación al entorno político, se identifican tres puntos relevantes. En primer lugar, se encuentra la oportunidad de importar azúcar de otros países con precios inferiores como: China, Sudáfrica, Guatemala, India, Brasil y Tailandia. Sin embargo, las restricciones arancelarias del país siguen siendo una barrera para importar (Asocaña, 2003). En segundo lugar, existe un posible riesgo frente a la creación de un impuesto para las gaseosas y bebidas azucaradas en el país, ya que en el año 2015, el ministro de Salud de Colombia, Alejandro Gaviria pidió abrir el debate, con el propósito de combatir enfermedades relacionadas con la obesidad (Mendez, 2015). Y en tercer lugar, es importante tener en consideración que actualmente Coca-Cola FEMSA enfrenta una pelea judicial que lleva más de una década con el Acueducto de Bogotá, donde Coca-Cola FEMSA se ha defendido legalmente para no pagar por cada peso de consumo de acueducto un peso de consumo de alcantarillado. La multa que alega el Acueducto de Bogotá con intereses de mora asciende a los \$46.000 millones de pesos (Revista Dinero, 2015).

### **2.2.1.2 Económico**

Considerando el entorno económico, se observa que el factor con mayor impacto es la devaluación del peso colombiano que se ha venido presentado desde finales del año 2014 (El Colombiano, 2015). Esto tiene un efecto negativo en el margen de utilidad de Fuze Tea, ya que el concentrado para su producción es importado.

Por otro lado, se identifican oportunidades en el sector comercial (restaurantes y hoteles), esperando una expansión para el año 2015 y 2016, lo que puede influir positivamente en el consumo de bebidas de la categoría de tés (Portafolio, 2015).

Adicionalmente, en búsqueda de la optimización de la estructura de costos, Coca-Cola FEMSA explora la posibilidad de traer envases de Arabia Saudita y Emiratos Árabes (Portafolio, 2013), teniendo en cuenta que el proveedor más importante es Peldar, una empresa controlada por la estadounidense Owens Illinois, en sociedad con la organización Ardila Lule que cuenta con el 40 por ciento de ésta (Semana, 2014); y que a su vez es propietaria de la marca líder del mercado de tés (Mr. Tea).

### **2.2.1.3 Social y Cultural**

En cuanto al ámbito social, en primera instancia, es importante resaltar que de acuerdo al estudio de Ernst & Young de 2011 (Portafolio, 2012), Colombia se encuentra en el cuarto lugar de los países más globalizados de América. Este estudio tiene en cuenta cinco categorías relevantes para hacer negocios: apertura al comercio, movimientos de capital, intercambio tecnológico y de ideas, movimiento laboral e intercambio cultural. Adicionalmente, la penetración de internet ha venido creciendo paulatinamente en los últimos años, más con la llegada del internet móvil. Actualmente la penetración de Internet de banda ancha llega al 19,8%, sin contar con el desarrollo de la penetración del internet móvil, que a la fecha se encuentra sobre los niveles de 10 millones de suscripciones (Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones, 2013). Esta facilidad

de acceso a información, a productos y a tendencias del extranjero, pone en riesgo el consumo de bebidas carbonatadas (gaseosas), incentivando la entrada de nuevas bebidas dentro de la categoría de alimentos, como los tés, aguas funcionales, entre otros. La posibilidad de comparación y la velocidad en la transferencia de información, hacen que el consumidor tenga más puntos de referencia y opciones a la hora de elegir el producto con el que se va a hidratar.

Por otra parte, se han venido evidenciando mejoras en la educación. En Colombia los niveles de analfabetismo se encuentran alrededor del 5,7%, y el gobierno está trabajando para reducirlo al 3,2% en el año 2018 (El Tiempo, 2014). La cobertura de la educación superior también se ha incrementado, aunque si bien se mantiene por debajo de los niveles de varios países en Latinoamérica, llega a niveles de 45,5% para el 2013 (Saavedra, 2014). Todo esto, también lleva a tener un consumidor más informado y crítico en el momento de escoger un producto.

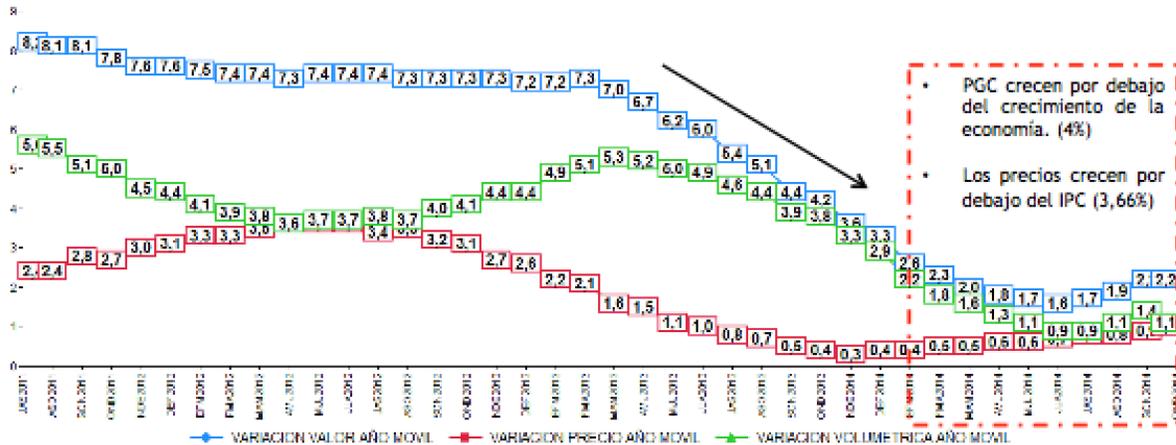
En cuanto al ámbito cultural, la obesidad es uno de los principales problemas de salud del siglo XX. En Latinoamérica, más del 50% de la población adulta padece de sobrepeso, lo que ha llevado a que hoy en día el 75% de las personas considere que se debe hacer un cambio en los hábitos alimenticios (Win Americas, 2014). La percepción negativa sobre las gaseosas, y las campañas de desprestigio sobre las bebidas carbonatadas, han generado un aumento del interés por bebidas sustitutas, como jugos y tés (Nielsen, 2015).

### **2.2.2 Sector - Mercado**

El mercado de consumo masivo, venía con un crecimiento estable en años anteriores; comenzando a desacelerarse desde el inicio de 2013, continuando con esta tendencia durante todo el 2014 (Ver Figura 9). El 60% de este mercado está concentrado en tiendas e hipermercados; los cuales representan más del 85% del mercado para Coca-Cola FEMSA. Estos canales no se están desarrollando actualmente (Ver Figura 10). Considerando el mercado de bebidas en general, se evidencia un crecimiento más lento pasando de una variación de 5,6% en 2013 a

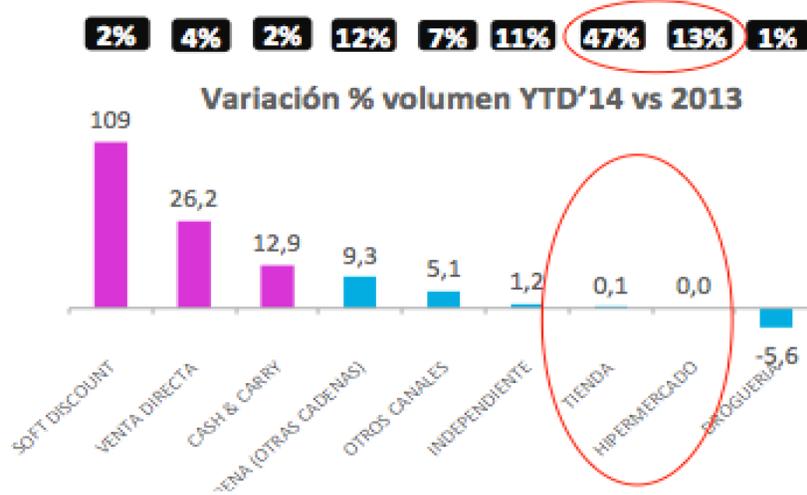
1,1% en 2014 (Ver Figura 11). No obstante, el mercado específico de té preparado presenta un mejor panorama con un crecimiento sostenido desde 2013 impulsado por Mr. Tea + Lipton y Sun Tea (Ver Figura 12).

Figura 9. Total Colombia – Total Canasta



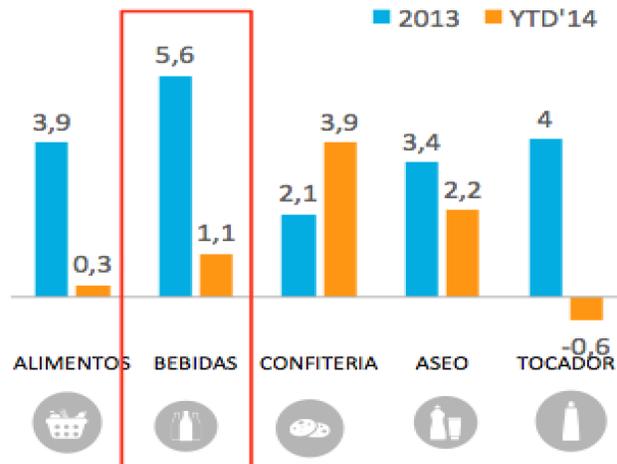
Fuente: Canasta Nielsen Colombia – YTD a Octubre 2014

Figura 10. Estructura ventas en el valor



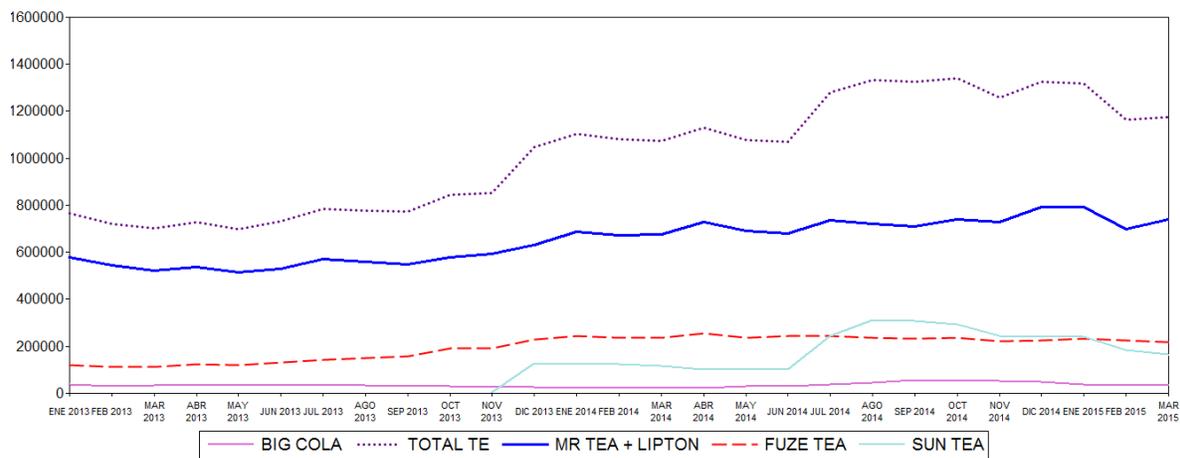
Fuente: Canasta Nielsen Colombia – YTD a Octubre 2014

Figura 11. Var % Volumen – Total Colombia



Fuente: Canasta Nielsen Colombia – YTD a Octubre 2014

Figura 12. Ventas de té preparado en Colombia



Fuente: Nielsen Retail Index Colombia - 2015

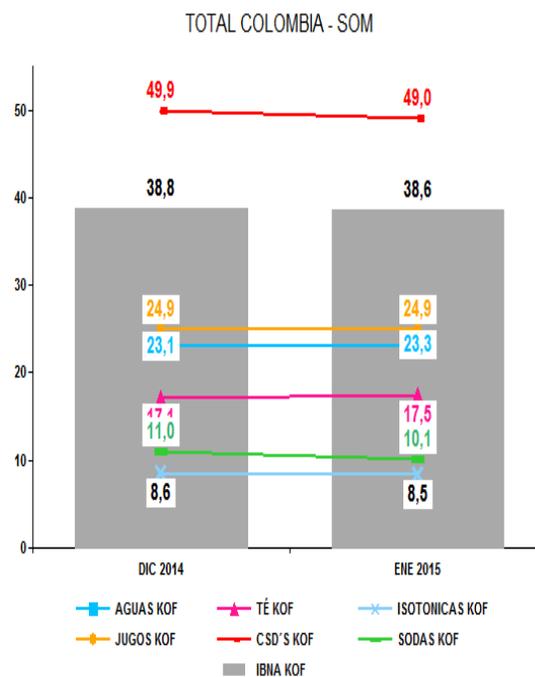
Con respecto a las ocasiones de consumo, según el estudio CBL Colombia 2013 de Market Team, se encuentra que las bebidas NA RTD (*non alcoholic ready to drink*), se consumen principalmente en casa, donde se destaca el acompañamiento de comidas y el momento de ver televisión. Sin embargo, al considerar sólo el té RTD (*ready to drink*), se evidencia un mayor consumo fuera

de casa (43% en casa vs. 57% fuera de casa), donde Coca-Cola FEMSA tiene el 0% de participación en casa y 22% fuera de casa.

### 2.2.3 Competencia

Coca Cola FEMSA tiene el 49% del SOM (*Share of Market*) de la industria de bebidas no alcohólicas (IBNA), lo que le garantiza a Fuze Tea el respaldo de una empresa importante en el mundo de las bebidas y concedora del negocio (Ver Figura 13).

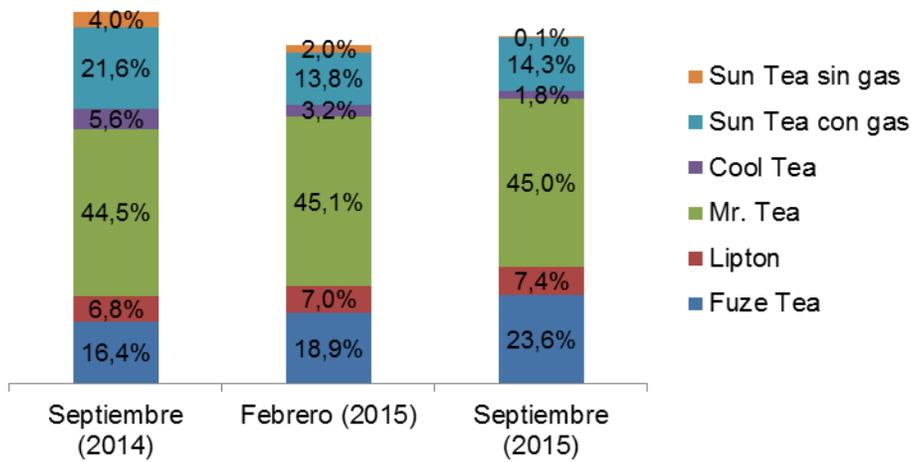
Figura 13. Total Colombia SOM



Fuente: Nielsen Retail Index Colombia – YTD a Octubre 2014

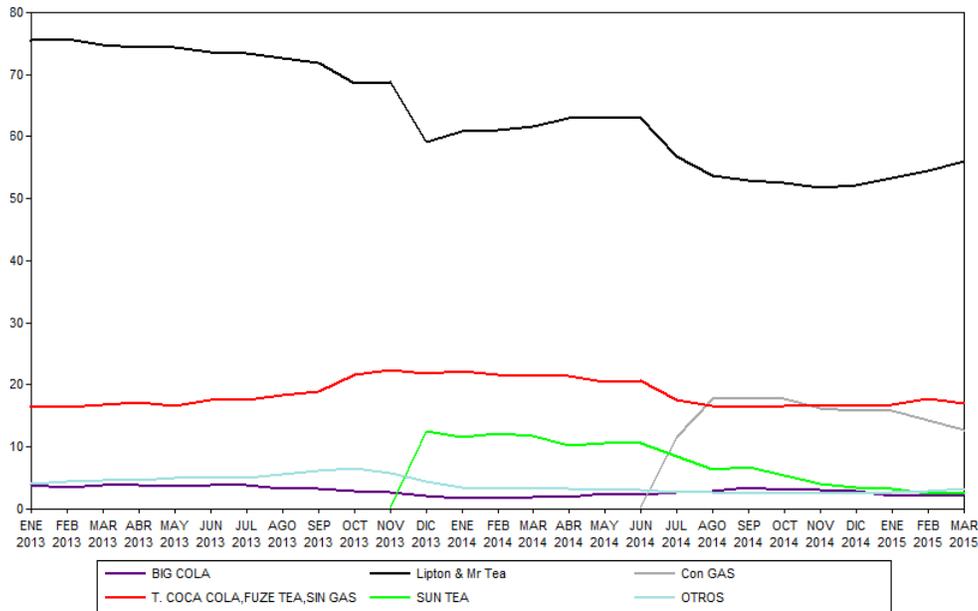
El mercado del té en Colombia es manejado por cuatro grandes marcas: Mr. Tea, Lipton, Fuze Tea y Suntea, donde el líder del mercado es Mr. Tea con 45% de participación. Aunque Quala (Sun Tea) revolucionó la industria del té RTD (*ready to drink*) y adicionalmente impactó a los líderes del mercado con la introducción del té con gas, dicho efecto ha ido desapareciendo en el tiempo (Ver Figura 15).

Figura 14. Mix Marcas (vol cajas unitarias)



Fuente: Nielsen Retail Index Colombia – YTD a Septiembre 2015

Figura 15. Participación de Mercado% (\$)

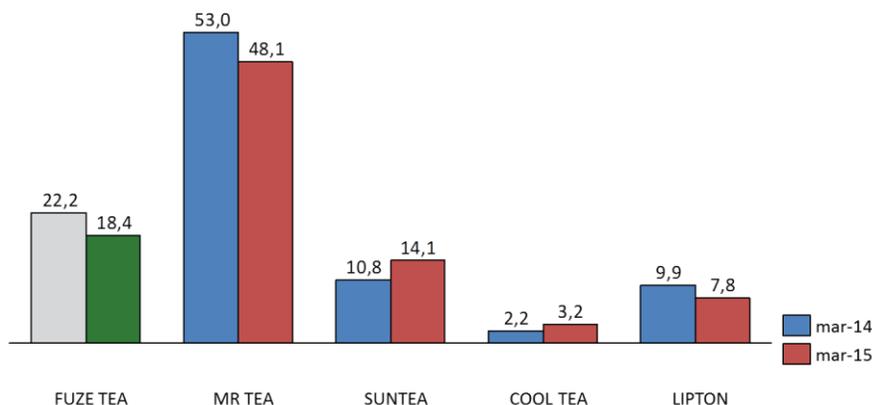


Fuente: Nielsen Retail Index Colombia - 2015

Por otro lado, se considera la distribución, como medida para determinar la ejecución en el mercado y la disponibilidad del producto en consumo masivo, la cual hace referencia al número de establecimientos en los cuales está presente la marca o empaque con respecto al universo de establecimientos existentes. En la

comparación de un año al otro, Fuze Tea llega a casi una tercera parte de los clientes a los que llega el líder Mr. Tea (Ver Figura 17).

Figura 16. Distribución Numérica Colombia Té (%)

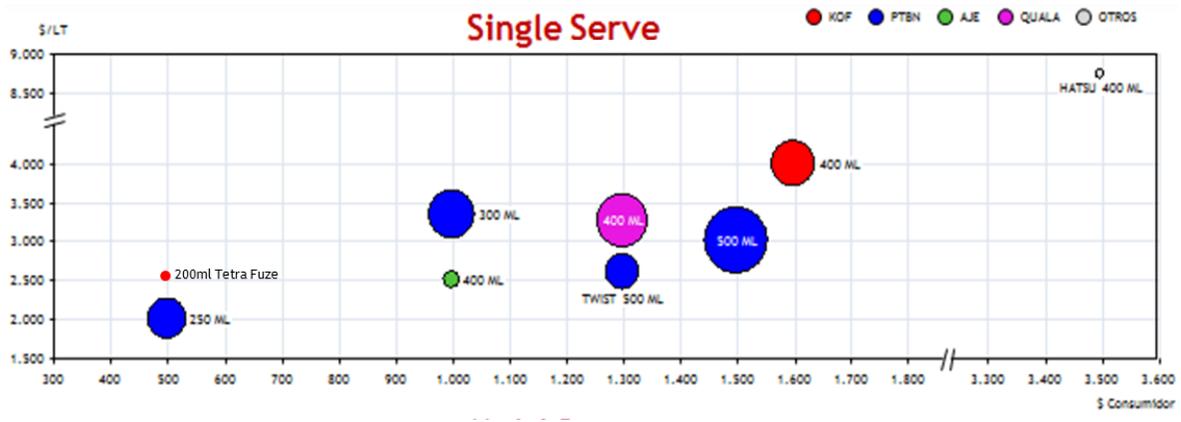


Fuente: Nielsen Retail Index Colombia – YTD a Marzo 2015

Con respecto al panorama competitivo en términos de precio, para los segmentos de consumo personal (menor a 1 Lt.) y consumo familiar (superior a 1 Lt.), en las Figuras 18 y 19 se observan los principales competidores de Fuze Tea; donde el tamaño de la esfera representa el volumen de ventas, el eje X el precio sugerido al público por botella, y el eje Y el precio por litro.

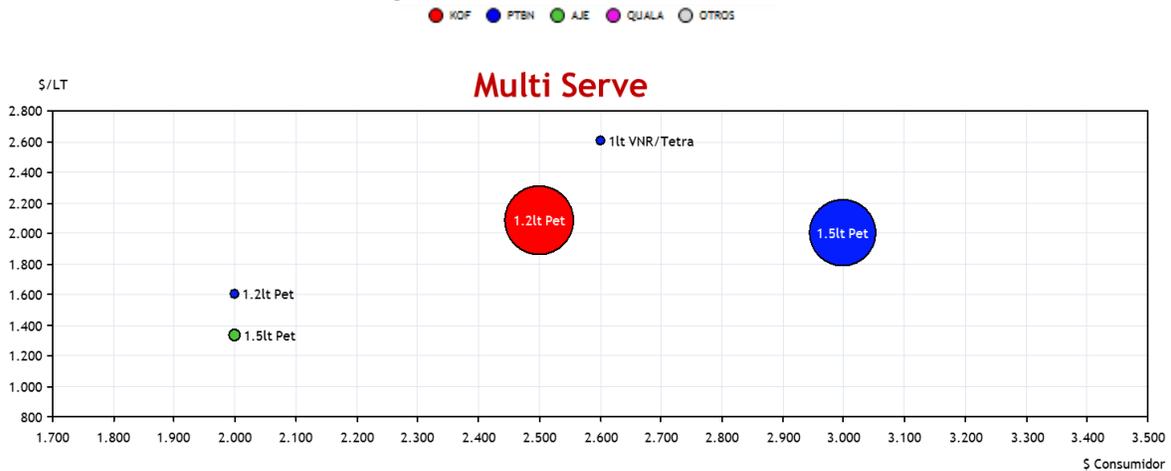
En el segmento de consumo personal, los precios de Fuze Tea (rojo) se encuentran por encima de sus competidores; sin embargo se mantiene una participación importante frente a Big Cola (verde), que es un competidor de bajo precio. Por otro lado, en el segmento de consumo familiar, no hay presencia del competidor Sun Tea (Quala), y la participación de Fuze Tea es mayor, ubicándose más cerca del líder.

Figura 17. Precios Consumo personal



Fuente: Elaboración propia, información interna, (2015).

Figura 18. Precios Consumo Familiar



Fuente: Elaboración propia, información interna, (2015).

En términos de marca, de acuerdo al indicador *Brand Love Score*, se puede evidenciar en cuanto a los niveles de aceptación y conocimiento, que Fuze Tea se encuentra en una posición desfavorable con respecto al líder de la categoría (Ver Tabla 7 y Tabla 8).

Tabla 7. Mr. Tea



BLS Pyramid - Mr. Tea	YTD 14	YTD 15
Exclusive Love	1%	1%
Love	5%	4%
Like	13%	15%
Accept	57%	60%
Know	62%	63%
BLS Scores	0,75	0,75

Fuente: Estudio B3, Market Team Agosto 2015

Tabla 8. Fuze Tea



BLS Pyramid - Fuze Tea	YTD 14	YTD 15
Exclusive Love	0%	0%
Love	0%	0%
Like	2%	3%
Accept	21%	22%
Know	23%	23%
BLS Scores	0,18	0,21

Fuente: Estudio B3, Market Team Agosto 2015

### 2.1.3 Diagnóstico de la situación

A continuación se estructura la matriz DAFO, identificando a nivel interno, las debilidades y fortalezas, y a nivel externo las amenazas y oportunidades; donde a cada una de estas, se le asigna una importancia dependiendo si es desde la perspectiva de la empresa o del cliente. De manera general, se observa que la situación externa de la compañía, se caracteriza por tener un mayor peso de oportunidades que de amenazas, haciendo que el mercado de tés se considere atractivo. Por otro lado, se puede evidenciar en la situación interna, una mayor importancia de las fortalezas frente a las debilidades, impulsada principalmente por la compañía que fábrica Fuze Tea; lo cual muestra que la marca cuenta con herramientas que pueden permitir mejorar su posición competitiva (Ver Figura 19).

Figura 19. Matriz DAFO




**MATRIZ DAFO**

<b>Debilidades</b>			<b>Amenazas</b>		
	<b>Empresa</b>	<b>Ciente</b>		<b>Empresa</b>	<b>Ciente</b>
1. Calificación Brand Love Score desfavorable frente al líder (aceptación 22%vs. 60% y conocimiento de la marca 23%vs. 63%)	10	10	1. Existe un líder de mercado consolidado con 45% de la participación (Mr. Tea)	8	1
2. Fuze Tea solamente llega a la tercera parte de los clientes a los que llega el líder (distribución)	7	7	2. Estancamiento en ventas de los canales más importantes de consumo masivo (Tiendas, Hipermercados)	7	1
3. Baja inversión en medios con relación a las demás líneas de producto en 2014, debilitando la presencia de marca	7	6	3. Desaceleración del mercado de consumo masivo y de bebidas	6	1
4. Fuze Tea no tiene productos con gas, mientras el mercado sí	4	3	4. Posible impuesto sobre las bebidas azucaradas	4	1
<b>TOTAL</b>	<b>7,0</b>	<b>6,5</b>	<b>TOTAL</b>	<b>6,3</b>	<b>1,0</b>
<b>Fortalezas</b>			<b>Oportunidades</b>		
	<b>Empresa</b>	<b>Ciente</b>		<b>Empresa</b>	<b>Ciente</b>
1. Reconocimiento de la marca Coca-Cola Company (prestigio)	10	10	1. El té tiene mejor reputación que las gaseosas en términos de salud	10	10
2. Coca-Cola FEMSA es una empresa importante y conocedora del negocio de bebidas (SOM 49%)	10	2	2. Consumidor más informado y crítico, al momento de seleccionar la bebida, incrementando la tendencia light	6	9
3. Cuenta con una participación del 19,7%, ubicándose entre los primeros lugares	6	4	3. Expansión sector hotelero y restaurantes	7	5
4. Nueva planta embotelladora en zona franca	7	1	4. TLC permite disminución de costos importando insumos a precios inferiores	6	2
<b>TOTAL</b>	<b>8,3</b>	<b>4,3</b>	<b>TOTAL</b>	<b>7,3</b>	<b>6,5</b>

Fuente: Elaboración propia, (2015).

Considerando entonces el escenario actual, se pretende realizar un diagnóstico con el CAME, donde se busca Corregir las Debilidades, Afrontar las Amenazas, Mejorar/ Mantener las Fortalezas y Explotar las Oportunidades. De esta manera, se plantean como acciones para corregir: generar una comunicación enfocada en la tendencia saludable y light, reforzar la estrategia de distribución adicional en conjunto con un plan de incentivos y *sampling*, e incrementar la inversión en medios. En cuanto a acciones para afrontar: crear un nuevo empaque e incentivar nuevos momentos de consumo. Aspectos para mantener: reforzar el logo Coca-Cola en el empaque y mantener la estrategia de distribución base; y finalmente, aspectos para explotar: desarrollar un producto light, acompañado de una

comunicación en línea con el nuevo mensaje. Teniendo en cuenta todo lo anterior, se define que la estrategia a desarrollar será una estrategia ofensiva, cuyo objetivo de segmentación y posicionamiento será cambiar la percepción actual de Fuze Tea generando experiencias en diferentes momentos de consumo.

### 3. Decisiones estratégicas

#### 3.1 Objetivos

Los objetivos planteados para diseñar la estrategia son:

1. Recuperar la participación de mercado en volumen en 0,6%. Considerando que la participación acumulada del mercado en volumen de enero a agosto 2015 es de 19,7%, se toma como supuesto que el año 2015 cerrará con esta participación. De esta manera, teniendo en cuenta que el año 2014 cerró en 20,3%, el objetivo es recuperar el 0,6% en 2016.
2. Incremento de las ventas en volumen (cajas unitarias) con respecto al año 2015 en 174.842 cajas unitarias (3,97%). Lo anterior, basándose en la proyección interna de la compañía, la industria de té preparado en Colombia crecerá 3,37% en el 2015, y en el año 2016 mantendrá el mismo crecimiento. Entonces, el crecimiento en ventas será el crecimiento del mercado más el 0,6% de participación que se requiere recuperar.
3. Ampliar la cobertura de distribución alcanzando 11.291 nuevos puntos de venta en el país. Teniendo en cuenta que el universo de puntos de venta es de 300.000 y Fuze Tea cuenta con 18,4% de participación en distribución numérica en marzo de 2015 (55.200 clientes), se plantea ampliar la cobertura con el fin de recuperar la distribución perdida con respecto al mismo periodo del año anterior, llegando a 22,2%. Adicionalmente se plantea que los nuevos clientes venderán el 10% de lo que venden los clientes actuales, con lo cual se logrará crecer el volumen en 2,05% y el resto se obtendrá a través del crecimiento del *drop size* de los clientes actuales.
4. Incrementar los niveles de *Brand Love Score* en aceptación (22%) y conocimiento de la marca (23%) en un punto porcentual.

## **3.2 Estrategia**

### **3.2.1 Producto**

Fuze Tea es un té listo para beber, cuyo *claim* actual es “El poder de las frutas y el té fusionados”, enfocado a jóvenes y jóvenes adultos que son prácticos y activos. Esta bebida no contiene conservantes ni colorantes artificiales (Coca-Cola FEMSA, 2015) y ofrece sabores frutales como durazno, limón y manzana. Esta marca tiene un reconocimiento de 23% en el mercado según el estudio de Brand Love Score de Market Team, y además está en el mercado colombiano desde el año 2012, razones por las cuales no se modificará la marca ni el logo.

Sin embargo, a pesar del reconocimiento de la marca, cuando se compara con el líder Mr. Tea, se observa una amplia diferencia respecto a este, lo que muestra que la comunicación no ha logrado los niveles esperados de recordación, y que es probable que el mensaje no haya sido lo suficientemente efectivo con el público objetivo. Por esta razón, se plantea reemplazar el *claim* a “Disfruta sin preocupaciones”, basándose en un sentimiento de tranquilidad y naturalidad, que estará enfocado en jóvenes y jóvenes adultos, que además buscan una opción saludable que sustituya las bebidas con azúcar. Para esto, se modificará la fórmula del producto actual, endulzándolo con stevia que reducirá su porcentaje de calorías. Esta línea continuará con los mismos empaques que hoy se manejan y se implementará el empaque de 250ml PET. Adicionalmente, se lanzará una nueva línea light endulzada con aspartame que vendrá en dos presentaciones únicamente: 400ml PET y 250 ml PET.

### **3.2.2 Precio**

La estrategia de precio se va a mantener sin cambio respecto a la que se viene manejando con las presentaciones actuales. Sin embargo, con el nuevo tamaño de empaque de 250ml, se buscará asegurar la prueba de producto, y la consecución de nuevos consumidores para la categoría y para la marca. Para ello

se establecerá un precio sugerido el público de lanzamiento de \$500 (US\*\$0,17) por botella.

Este punto de precio de \$500 (US\*\$0,17) lo cataloga como una de las transacciones de menor desembolso en una tienda, ubicándose al nivel de productos como chokolatinas, gomas de mascar, entre otras golosinas. Este precio se mantendrá como precio de lanzamiento durante los primeros 12 meses, para generar prueba y voz a voz; luego se llevará a \$700 (US\*\$0,23), con el fin de rentabilizar el empaque, y proteger el empaque de 400ml PET, de una posible canibalización. \*Tasa de cambio 1US\$=\$3.000.

### Estructura de precios

Tabla 9. Estructura de precios – Canal Tradicional

	Tamaño Litros	Precio al Consumidor	US\$*	\$ por Litro	US\$*	Botellas por Caja	Mark - Up	Precio al Detallista	US\$*
<b>Canal Tradicional</b>	0,25	\$ 500	\$0,17	\$ 2.000	\$0,67	24	20%	\$ 10.000	\$3,33
	0,4	\$ 1.600	\$0,53	\$ 4.000	\$1,33	6	16%	\$ 8.300	\$2,77
	1,2	\$ 2.500	\$0,83	\$ 2.083	\$0,69	6	15%	\$ 13.000	\$4,33

\*Tasa de cambio 1US\$=\$3.000

Fuente: Elaboración propia, información interna, (2015).

Tabla 10. Estructura de precios – Packs Canal Moderno

	Tamaño Litros	Precio al Consumidor	US\$*	\$ por Litro	US\$*	Botellas por pack	Mark - Up	Precio al Detallista	US\$*
<b>Packs Canal Moderno</b>	0,25	\$ 3.500	\$1,17	\$ 1.750	0,58	8	13%	\$ 3.100	\$1,03
	1,2	\$ 4.500	\$1,50	\$ 1.875	0,63	2	13%	\$ 4.000	\$1,33

\*Tasa de cambio 1US\$=\$3.000

Fuente: Elaboración propia, información interna, (2015).

El *mark up* se mantiene más alto para el nuevo empaque, debido a que por su bajo precio la ganancia para el detallista en monto es bastante reducida; además,

esto se utilizará como parte del diálogo para la fuerza de ventas en el lanzamiento del producto.

### **Segmentación por canal**

No se manejarán segmentaciones a nivel de listas de precio, esto para facilitar la ejecución en el mercado. No obstante, la única diferencia entre los canales, va a ser el manejo de los *packs* para los supermercados, en donde se va a buscar aumentar el *drop size* (cantidad promedio por acto de compra) del cliente, haciéndolo llevar más transacciones en cada una de las compras.

### **Segmentación Geográfica / Nivel Socioeconómico**

Actualmente, en las otras líneas de producto, se manejan ciertas segmentaciones, en este caso pensando en la simplicidad del diálogo con la fuerza de ventas y con los detallistas; y buscando homologar la comunicación, no se hará segmentación alguna, ni a nivel geográfico, ni a nivel socioeconómico.

### **Políticas de descuentos al canal**

Se buscará mantener los descuentos en un máximo de 15%, para no afectar la rentabilidad de la categoría, ni generar una guerra de precios con la competencia. Los descuentos deberán ser entregados en producto, nunca en dinero, garantizando así el incremental de volumen; y se deberán diseñar mecánicas diferenciadas de acuerdo al tamaño del cliente, garantizando que a mayor desembolso requerido se cuente con una mecánica de descuento más atractiva. No habrá diferenciación por segmento.

### **3.2.3 Distribución**

Considerando que los canales de distribución de Coca-Cola FEMSA son: los distribuidores, el canal moderno (supermercados, cuentas clave, restaurantes y hoteles) y el canal tradicional (300.000 puntos de venta), la estrategia se enfocará en los últimos dos, ya que están en contacto directo con el cliente.

Para el canal moderno, en supermercados, se venderá el *pack* de 6 unidades teniendo en cuenta que actualmente solo se maneja *pack* de 12 unidades. Esto, para incentivar la primera compra del producto. Adicionalmente, se dará un obsequio con este nuevo *pack*. Por otro lado, para restaurantes, se tiene el plan de fidelización Club Premium Coca-Cola, que hace convenios con los restaurantes *top* principalmente de Bogotá y Cartagena. Este plan es atendido por un ejecutivo de cuenta quien realiza la propuesta de mercadeo y un asesor. Los convenios son modificados constantemente. Se plantea generar eventos que relacionen la marca con la cultura oriental y experiencias naturales, como por ejemplo catas de té y noches orientales.

Para el canal tradicional, se manejará una presentación de 6 botellas para disminuir la inversión inicial de los tenderos e incentivarlos a ofrecer la prueba del producto. Además, se ofrecerá la presentación de 24 botellas de 250ml, para el tendero, con el objetivo de impulsar la prueba del consumidor final que prefiera una menor cantidad o un precio inferior. Como estrategia de apoyo se le darán lineamientos a los tenderos con el fin de parametrizar los elementos visuales y capturar los sentidos del comprador. Esto, mediante el uso de anclas visuales, manteniendo un orden vertical del producto en el lugar de exhibición y teniendo el precio del producto disponible para el consumidor. En este canal se implementará un plan de incentivos para la fuerza de ventas propia con el fin de incrementar la penetración en puntos de venta (Ver Figura 20). Este se revisará semestralmente en términos de nuevos punto de venta y anualmente para el top 3 de vendedores.

Figura 20. Plan de Incentivos (pesos colombianos)

Plan de Incentivos		
25 Nuevos Puntos de Venta	→	\$200.000 (US\$67)
20 Nuevos Puntos de Venta	→	\$100.000 (US\$34)
15 Nuevos Puntos de Venta	→	\$50.000 (US\$17)
3 vendedores con mayor puntaje	→	 Nacional 2 noches -Todo Incluido

Fuente: Elaboración propia, (2015).

### 3.2.4 Comunicación

#### Mensaje

El mensaje principal será “Disfruta sin preocupaciones”, que será acompañado de una comunicación que refuerce los beneficios del té, y que al mismo tiempo lo ligue con la cultura oriental. Adicionalmente, se buscará transmitir mensajes relacionados con el consumo de té caliente, naturalidad, tranquilidad, relajación y meditación. Como mensaje secundario, se comunicará la inclusión de la stevia dentro de la fórmula, explicando que es una planta, lo que lo hace un componente 100% natural.

#### Medios

El plan de medios, tendrá un enfoque principalmente masivo y estará dividido en dos etapas. El primer semestre del año, donde se transmitirá el mensaje de la nueva fórmula con stevia; y el segundo semestre, donde se lanzará la línea light y se comunicará su valor agregado de cero calorías, manteniendo en menor medida la comunicación del producto con stevia. Además de radio, televisión y vallas se desarrollará una estrategia digital, con despliegue en las redes sociales,

buscando comunicar con detalles del producto, y generar contenidos de interés para el público. Todo esto manteniendo la relación con el mensaje, alrededor de la cultura oriental, la relajación y la meditación. Adicionalmente, con la estrategia digital se tendrá el propósito de establecer un canal de comunicación con los consumidores, para entender sus emociones y percepciones sobre la marca, y sobre las comunicaciones y actividades que se van a realizar en los demás medios.

Figura 21. Fuze Tea – “Tómalo naturalmente”



*Fuente:* Elaboración propia, (2015).

Figura 22. Fuze Tea Durazno Stevia



*Fuente:* Elaboración propia, (2015).

## **BTL**

Teniendo en cuenta que se introducirá una nueva fórmula y una nueva línea, se debe buscar generar la prueba del producto. Para esto, se realizarán actividades

de BTL recurriendo a un *sampling* experiencial, entregas de producto en eventos especializados, generación de espacios de meditación y yoga masivos; de tal manera que se genere recordación y en especial conexión con la marca para que además de atraer nuevos consumidores se creen promotores de la marca. Estas activaciones serían ejecutadas en las seis ciudades principales de Colombia (Bogotá, Cartagena, Barranquilla, Cali, Medellín y Bucaramanga).

Tabla 11. Cronograma Plan de Medios

		Lanzamiento Stevia			Sostenimiento			Lanzamiento Light			Sostenimiento		
		Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4		
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Fee Agencia													
Digital	Facebook												
	Google												
	Instagram												
Emisoras	Tropicana												
	La Mega												
	Oxigeno												
	Vibra												
TV	Caracol												
	RCN												
Publicidad Exterior													
Activacion BTL													
Descuentos													

Fuente: Elaboración propia, (2015).

### 3.2.5 Plan Financiero

Para estructurar el plan financiero, se tendrán como base los ingresos proyectados totales del año 2016 de Fuze Tea para calcular el total del presupuesto designado de este mismo año, basándose en la política de la compañía de invertir en marketing el 3,1% de los ingresos totales. Teniendo en cuenta lo anterior, el presupuesto del año 2016 será de \$1.719.894.601 (US\*\$573.298). \*Tasa de cambio 1US\$=\$3.000.

Tabla 12. Ingresos Fuze Tea vs. Presupuesto de Marketing (Pesos Colombianos)

	Año 2014	Año 2015	Año 2016 (pry)
Ingresos	\$ 48.674.300.000	\$ 53.362.000.000	\$ 55.480.471.000
Presupuesto de marketing	\$ 1.508.903.300	\$ 1.654.222.000	\$ 1.719.894.601

Fuente: Elaboración propia, información interna, (2014, 2015).

Tabla 13. Ingresos Fuze Tea vs. Presupuesto de Marketing (Dólares)

	Año 2014	Año 2015	Año 2016 (pry)
Ingresos USD	\$ 16.224.767	\$ 17.787.333	\$ 18.493.490
Presupuesto de marketing	\$ 502.968	\$ 551.407	\$ 573.298

Fuente: Elaboración propia, información interna, (2014, 2015).

Ahora, considerando el plan de medios propuesto, dicho presupuesto estará distribuido en medios masivos, BTL, estrategia digital, lanzamiento, descuentos y plan de contingencia.

Tabla 14. Plan Financiero Fuze Tea 2016 (Pesos Colombianos)

		Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL
Fee Agencia		20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	80.000.000
Digital	Facebook	7.227.500	7.227.500	7.227.500	7.227.500	28.910.000
	Google	7.227.500	7.227.500	7.227.500	7.227.500	28.910.000
	Instagram	7.227.500	7.227.500	7.227.500	7.227.500	28.910.000
Emisoras	Tropicana	3.781.250	3.781.250	3.781.250	3.781.250	15.125.000
	La Mega	3.781.250	3.781.250	3.781.250	3.781.250	15.125.000
	Oxigeno	3.781.250	3.781.250	3.781.250	3.781.250	15.125.000
	Vibra	3.781.250	3.781.250	3.781.250	3.781.250	15.125.000
TV	Caracol	92.925.000	92.925.000	92.925.000	92.925.000	371.700.000
	RCN	92.925.000	92.925.000	92.925.000	92.925.000	371.700.000
Publicidad Exterior		49.560.000	49.560.000	49.560.000	49.560.000	198.240.000
Activacion BTL		75.512.300		75.512.301		151.024.601
Descuentos		100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	400.000.000
<b>Total</b>		<b>467.729.800</b>	<b>392.217.500</b>	<b>467.729.801</b>	<b>392.217.500</b>	<b>1.719.894.601</b>
Plan de Contingencia		36.972.500	36.972.500	36.972.500	36.972.500	147.890.000

Fuente: Elaboración propia, (2015).

Tabla 15. Plan Financiero Fuze Tea 2016 (Dólares)

		Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL
Fee Agencia		6.667	6.667	6.667	6.667	26.667
Digital	Facebook	2.409	2.409	2.409	2.409	9.637
	Google	2.409	2.409	2.409	2.409	9.637
	Instagram	2.409	2.409	2.409	2.409	9.637
Emisoras	Tropicana	1.260	1.260	1.260	1.260	5.042
	La Mega	1.260	1.260	1.260	1.260	5.042
	Oxigeno	1.260	1.260	1.260	1.260	5.042
	Vibra	1.260	1.260	1.260	1.260	5.042
TV	Caracol	30.975	30.975	30.975	30.975	123.900
	RCN	30.975	30.975	30.975	30.975	123.900
Publicidad Exterior		16.520	16.520	16.520	16.520	66.080
Activacion BTL		25.171	-	25.171	-	50.342
Descuentos		33.333	33.333	33.333	33.333	133.333
<b>Total</b>		<b>155.910</b>	<b>130.739</b>	<b>155.910</b>	<b>130.739</b>	<b>573.298</b>
Plan de Contingencia		12.324	12.324	12.324	12.324	49.297

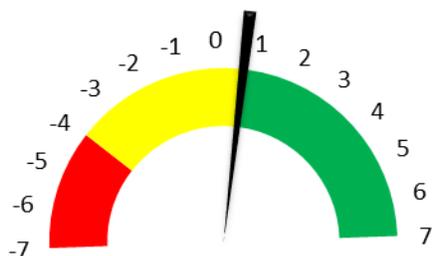
Fuente: Elaboración propia, (2015).

## 4. Decisiones operativas

### 4.1. Cuadro de mando

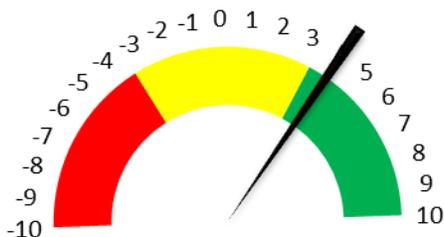
El cuadro de mando se utilizará como mecanismo de control de los objetivos estratégicos para ser monitoreados mensualmente. De esta manera, se le hará seguimiento a la variación de participación con respecto al mismo periodo acumulado del año anterior, a la variación de ventas en porcentaje con relación al mismo periodo acumulado del año anterior, a la cantidad de nuevos puntos de venta acumulados del año actual, y a los indicadores del *Brand Love Score* de aceptación y conocimiento de marca mensuales. El termómetro indica dependiendo de su posición, que acciones tomar; donde rojo indica revisar la estrategia actual y proponer acciones de mejora o recurrir al plan de contingencia en caso de darse durante tres meses seguidos; amarillo indica revisar la estrategia actual y proponer acciones de mejora, y verde mantener la estrategia actual.

Figura 23. Variación décimas pp de participación vs AA mes acumulado



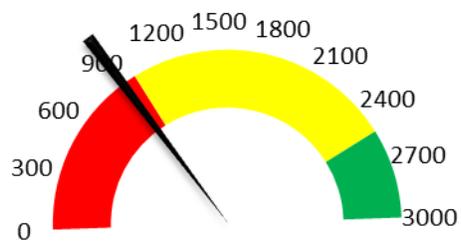
*Fuente:* Elaboración propia, (2015).

Figura 24. Variación de ventas % vs AA mes acumulado



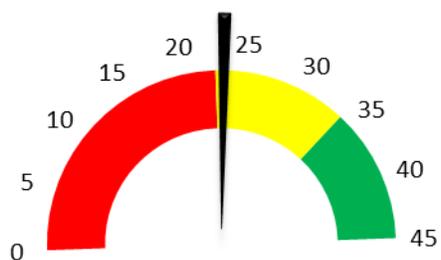
*Fuente:* Elaboración propia, (2015).

Figura 25. Nuevos puntos de venta (cientos de clientes mes)



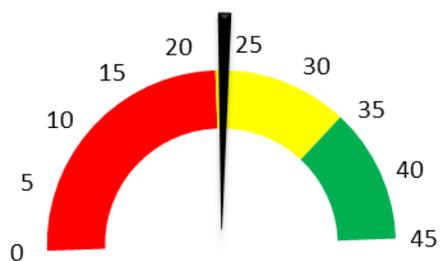
*Fuente:* Elaboración propia, (2015).

Figura 26. % Aceptación mensual



*Fuente:* Elaboración propia, (2015).

Figura 27. % Conocimiento de marca mensual



*Fuente:* Elaboración propia, (2015).

## 4.2. Plan de contingencia

Para ejecutar el plan de contingencia se revisarán los indicadores mensualmente, y será implementado en casos específicos donde los objetivos monitoreados en el cuadro de mando lleguen a niveles de alerta (rojo) durante tres meses continuos. El primer caso es cuando haya una variación de participación por debajo de 4,0pp y una variación en ventas por encima de -3,0% simultáneamente, para lo cual se llevará a cabo una campaña en medios masivos con un líder de opinión que represente la marca y su nuevo mensaje. El plan alternativo a implementar si la alerta se repite, es realizar un concurso para los consumidores finales de un viaje a Japón, incluyendo tiquetes y estadía para dos personas por una semana. El segundo caso es cuando la meta de nuevos puntos de venta este por debajo de los 900 puntos de venta mensuales, para esto se implementará un concurso relámpago donde se premiará a quienes superen su objetivo mensual en un 50%. Finalmente, cuando los indicadores de aceptación y de conocimiento estén por debajo de 22% y 23% respectivamente, se lanzará una campaña de activación para los puntos de venta y supermercados.

## 5. Conclusiones

- **Fuze Tea** es un té listo para beber que fusiona las bondades del té con sabores frutales y no contiene conservantes ni colorantes. Es producido por Coca-Cola FEMSA la franquicia embotelladora de productos Coca-Cola más grande del mundo, la cual pertenece a la empresa FEMSA, líder en el sector de consumo de bebidas en Latinoamérica.
- Los **objetivos** de Fuze Tea para el 2016 se basarán en recuperar la participación de mercado, incrementar las ventas, ampliar la cobertura de puntos de venta en el país, recuperar la distribución, e incrementar los niveles de *Brand Love Score* en aceptación y conocimiento de la marca. Estos serán monitoreados mensualmente para estudiar sus variaciones por medio del cuadro de mando.
- La **estrategia** de marketing se enfocará al canal tradicional y al canal moderno.
- La **comunicación** de Fuze Tea, se enfocará a jóvenes y jóvenes adultos, que busquen una nueva opción de bebida saludable y sin azúcar. Se realizará un cambio en el *claim*, el cual será “Disfruta sin preocupaciones”.
- La fórmula del **producto** actual se reemplazará por una nueva fórmula endulzada con stevia, la cual se lanzará en el primer semestre del año. En el segundo semestre se lanzará una nueva línea light, endulzada con aspartame.
- Se buscará capturar nuevos **consumidores** lanzando la nueva presentación de 250ml, de fácil aceptación entre las personas que quieren probar algo diferente, y que desean una menor cantidad a un menor precio.

## **Bibliografía**

América Economía. (10 de Octubre de 2013). *Impuesto a las bebidas azucaradas en Colombia*. Recuperado el 02 de 02 de 2015, de

<http://www.americaeconomia.com/node/102698>

Asocaña. (2003). *La Importancia de lo que está en juego*. Recuperado el 30 de Enero de 2015, de <http://www.asocana.org/StaticContentFull.aspx?SCid=35>

Coca-Cola FEMSA. (9 de Septiembre de 2015). Obtenido de <https://www.coca-colafemsa.com/acerca-de.html>

El Colombiano. (04 de Enero de 2015). *Doce cábalas económicas para un complejo 2015*. Recuperado el 02 de Febrero de 2015, de <http://www.elcolombiano.com/doce-cabalas-economicas-para-un-complejo-2015-HB1021999>

El Tiempo. (16 de Septiembre de 2014). *El país, con menos analfabetas en el 2018*. Recuperado el 30 de Enero de 2015, de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/educacion/analfabetismo-en-colombia/14545615>

FEMSA. (9 de Septiembre de 2015). Recuperado el 08 de 09 de 2015, de <http://www.femsa.com/es/negocios-FEMSA/empresas/coca-cola-FEMSA>

femsa. (2015). <https://www.coca-colafemsa.com>. Recuperado el 08 de 09 de 2015, de <https://www.coca-colafemsa.com/acerca-de.html>: <https://www.coca-colafemsa.com/acerca-de.html>

Mendez, S. (14 de Enero de 2015). *Gobierno colombiano plantea subir precio de gaseosas para combatir obesidad*. Recuperado el 02 de Febrero de 2015, de Alianza por la Salud Alimentaria:

<http://alianzasalud.org.mx/2015/01/gobierno-colombiano-plantea-subir-precio-de-gaseosas-para-combatir-obesidad/>

- Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones. (6 de Agosto de 2013). *Estadísticas del sector*. Recuperado el 30 de Enero de 2015, de <http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-616.html>
- Nielsen. (Enero de 2015). Nielsen Retail Index Colombia Bebidas de Té.
- Portafolio . (15 de Octubre de 2013). *Coca-Cola busca proveedores distintos a Peldar*. Recuperado el 01 de Febrero de 2015, de <http://www.portafolio.co/negocios/coca-cola-busca-proveedores-distintos-peldar>
- Portafolio. (20 de Febrero de 2012). *Colombia es el cuarto país más globalizado de América Latina*. Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de <http://www.portafolio.co/economia/colombia-es-el-cuarto-pais-mas-globalizado-america-latina>
- Portafolio. (24 de Abril de 2014). *Femsa estrenará pronto nueva embotelladora en Colombia*. Recuperado el 30 de Enero de 2015, de <http://www.portafolio.co/negocios/femsa-estrenara-embotelladora-colombia>
- Portafolio. (15 de Enero de 2015). *Industria, comercio y sector financiero impulsarían el PIB*. Recuperado el 02 de Febrero de 2015, de <http://www.portafolio.co/economia/el-impulso-del-pib-colombia-2015-segun-minhacienda>
- Revista Dinero. (22 de Enero de 2015). *Aguas negras*. Recuperado el 30 de Enero de 2015, de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/pelea-entre-coca-cola-acueducto-bogota/204999>
- Saavedra, M. F. (5 de Junio de 2014). *Ministerio de Educación Nacional*. Recuperado el 30 de Enero de 2015, de Como Rinde La Educación Superior:

[http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-338911\\_Presentacion\\_avances\\_ES.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-338911_Presentacion_avances_ES.pdf)

Semana. (09 de Mayo de 2014). Recuperado el 02 de Febrero de 2015, de Las apuestas: <http://www.semana.com/100-empresas/articulo/las-apuestas-del-grupo-empresarial-de-carlos-ardila-lle/386514-3>

Win Americas. (Octubre de 2014). Percepción y realidad. Un estudio sobre la obesidad en América.