

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



“LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRA EN ADMINISTRACION

Presenta:

LAURA ELENA HERNÁNDEZ AGUILAR

DIRECTOR: MTRO. JOAQUÍN GARCÍA DE ACEVEDO

LECTOR 1: ·MTRO. CARLOS SEDANO MARTÍNEZ

LECTOR 2: ·MTRO. RAMIRO MARTÍNEZ GUTIÉRREZ

México, D.F.

2011

I N T R O D U C C I O N

Durante el 2006 Grupo Coca-Cola en México, enfoca todos sus esfuerzos en la planeación del lanzamiento más importante del 2007 "Coca-Cola Zero" bebida de cola que bajo el slogan "el sabor de siempre, ZERO azúcar" busca mantener el crecimiento sostenido en una ya madura categoría de bebidas carbonatadas mediante el aumento de su base de nuevos consumidores, garantizando así la salud de su marca a futuro.

Grupo Coca-Cola en México está conformado por varias empresas, Coca-Cola Company (empresa dueña de todas las marcas de la familia Coca-Cola a nivel mundial) y 13 embotelladores diferentes, con licencia por territorio específico a lo largo de la República Mexicana, de entre los cuales destaca Coca-Cola FEMSA debido a su gran volumen de producción, venta y distribución a nivel mundial, y sobre el cual se basa el caso de estudio que se presenta a continuación.

INDICE

DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Estructura de la empresa	4
Historia	5
Presencia y Filosofía.....	6
Visión, Misión, Valores.....	7
Portafolio de productos	9

DESCRIPCION DEL MERCADO

Análisis de mercado de bebidas	11
Segmento de bebidas carbonatadas	11
Categoría de bebidas de cola.....	12
Tendencias del mercado	13
Detección de oportunidad	14

MARCO TEÓRICO (Fundamentación de la solución)

A) Análisis de oportunidades	15
Análisis FODA.....	17
B) Selección del mercado meta	18
Segmentación Geográfica	18
Segmentación Demográfica.....	18
Segmentación Psicográfica.....	18
Segmentación Conductual.....	19
C) Diseño de estrategia marketing.....	19
Posicionamiento	
Producto, precio	20
D) Plan Marketing	21
Fase 1: Campaña Teaser	21
Fase 2: Lanzamiento y Día Zero	22
1. Plan 360° Fuerza de venta y Reparto.....	22
2. Plan 360° Detallistas	23
3. Plan 360° Medios	23
4. Plan 360° Oficinas Coca-Cola.....	24
Fase 3: Campaña de mantenimiento	24
E) Organizar, implementar y controlar la labor de marketing.....	25

RECOMENDACIONES	26
-----------------------	----

CONCLUSIONES	30
--------------------	----

BIBLIOGRAFIA	31
--------------------	----

DESCRIPCION DE LA EMPRESA

ESTRUCTURA CORPORATIVA 2006

Fomento Económico Mexicano S.A. (FEMSA) es un grupo de empresas compuesto principalmente por tres unidades de negocio, Coca-Cola Femsa, Femsa Cerveza y Femsa Comercio, y aunque cada unidad opera independientemente, todas reciben soporte por parte del Centro de Servicios Compartidos, el cual fue especialmente diseñado para dar soporte estratégico e impulso a las operaciones específicas de cada unidad de negocio, dando como resultado grandes sinergias e importantes eficiencias que se consolidan en los resultados de este grupo.



Descripción de la Empresa:

Coca-Cola FEMSA S.A. de C.V., es una asociación entre Fomento Económico Mexicano S.A. de C.V. (FEMSA) y Coca-Cola Company.

El porcentaje de la tenencia accionaria económica es el siguiente:

FEMSA	53.7%
The Coca-Cola Company	31.6%
Público inversionista	14.7%

En México, Coca-Cola Femsa cuenta con los territorios de: Valle y Edo. de México, Veracruz, Guanajuato, Michoacán, Puebla, Oaxaca, Tabasco y Chiapas.

HISTORIA DE LA EMPRESA

- 1890 La historia inicia cuando grupo VISA (Valores Industriales S.A.) ahora FEMSA (Fomento Económico Mexicano S.A.) funda Cervecería Cuauhtémoc en Monterrey, primera productora de cerveza de la República Mexicana.
- 1979 Grupo VISA adquiere las franquicias de Coca-Cola Company para producir y comercializar refrescos en el Valle de México y la mayor parte del sureste de la República Mexicana.
- 1993 CONSOLIDACIÓN este año, se consolidó la sociedad entre Coca-Cola Company y Grupo FEMSA, dando origen a Coca-Cola FEMSA
- 1994 EXPANSIÓN INTERNACIONAL Coca-Cola FEMSA rebasa las fronteras mexicanas al adquirir a Coca-Cola Sociedad Anónima, Industrial, Comercial y Financiera de Argentina, convirtiéndose en Coca-Cola FEMSA Buenos Aires.
- 2001 INTEGRACIÓN DE MUNDET Coca-Cola FEMSA adquiere la franquicia para producción, distribución y venta de las marcas de MUNDET en el Valle de México y el Sureste de la República Mexicana.
- 2003 INTEGRACIÓN DE PANAMCO Coca-Cola FEMSA anuncia la compra de Panamco, transacción considerada como una de las adquisiciones internacionales más grandes efectuadas por una compañía mexicana y que convierten a Coca-Cola FEMSA, en la compañía embotelladora líder de productos Coca-Cola en Latinoamérica y en la segunda embotelladora más grande del sistema Coca-Cola a nivel mundial.
- 2007 ADQUISICIÓN DE JUGOS DEL VALLE Coca-Cola FEMSA junto con Coca-Cola Company adquieren al segundo participante en share de jugos y néctares a total México y con gran presencia en Brasil, ganando con esto una importante presencia en el segmento de bebidas no carbonatadas.

Actualmente Coca-Cola FEMSA es el embotellador más grande del mundo, cuenta con una producción total de más de 2 mil millones de cajas unidad¹ al año, equivalentes al 40% del volumen de ventas de Latinoamérica y al 10% del volumen de ventas global. En México las ventas anuales ascienden a 1,200 millones de cajas unidad, lo que representa aproximadamente un 50% de las ventas totales de la República Mexicana.²

¹ 1 caja unidad equivale a 24 botellas de 8 onzas cada una

² http://www.femsa.com/es/business/coca_colafemsa/mexico.htm

PRESENCIA

Coca-Cola FEMSA tiene presencia en 9 países de Latinoamérica México, Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Panamá y Venezuela.

Y sus principales activos son:

- 31 Plantas embotelladoras
- 853 Centros de Distribución
- Alrededor de 1 millón 500 mil clientes
- Más de 200 millones de consumidores



FILOSOFIA

Atraer y satisfacer la demanda de los consumidores, generando valor económico para los accionistas, así como un mayor desarrollo social, partiendo siempre de nuestro principio fundamental: el respeto a la dignidad humana está por encima de cualquier consideración económica.

M I S I Ó N

Satisfacer y agrandar con excelencia al consumidor de bebidas.

V I S I Ó N

- Duplicar el valor de nuestros negocios cada 5 años.
- Generar una importante proporción de nuestros ingresos en mercados o monedas extranjeras.
- Proporcionar a nuestros accionistas un atractivo rendimiento de su inversión.
- Ser líderes en los mercados en donde participamos.
- Contribuir al desarrollo social.

V A L O R E S

Pasión por el Servicio y Enfoque al Cliente / Consumidor

Promovemos que todas las actividades que realicemos, estén enfocadas e identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores, tanto internos como externos, por medio de los productos y servicios que ofrecemos. Clientes y consumidores son nuestra razón de ser.

Innovación y Creatividad

Deseamos que la innovación y creatividad sean elementos imprescindibles en nuestras empresas, ya que representan una base importante de superación, desarrollo y continuidad. Todo lo que implementemos debe comenzar con una idea innovadora y creativa, acompañado de mucho trabajo, lo que al final se traducirá en resultados excelentes; queremos que nuestra empresa se distinga por su creatividad y capacidad innovadora

Calidad y Productividad

La entendemos como, hacer las cosas bien a la primera vez, con mejora continua y optimización de los recursos, procesos y tecnología, ya que este es el medio para ser competitivos, nacional e internacionalmente

Respeto, Desarrollo Integral y Excelencia del Personal

Impulsamos el respeto y desarrollo integral de la persona y su familia, buscando ampliar sus conocimientos, habilidades y visión, orientándonos a tener

colaboradores de clase mundial, con el fin de que tengan acceso a mejores oportunidades, propiciando con ello la superación económica, cultural y moral. Buscamos la integración de estos elementos en la persona, ya que deseamos que sean capaces de enfrentarse a las exigencias de la globalización y competencia, con visión amplia y triunfadora. Lo mejor de nuestra empresa es su gente, por esto nos consideramos, ante todo, una empresa humanista.

Honestidad, Integridad y Austeridad

Demandamos que la honestidad e integridad de las personas sean valores que dignifiquen al ser humano, entendiendo por esto el respeto de los principios éticos y morales, con congruencia en el pensar, decir y hacer de cada persona, en donde la austeridad como variable de desempeño, está direccionada hacia el uso racional y eficiente de los recursos de la empresa. El lema "trabajo y ahorro" debe tener vida en nuestras organizaciones

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de Coca-Cola FEMSA ayuda a enfocar todos los recursos disponibles directamente en las necesidades específicas de cada país, sin perder de vista la gran oportunidad de lograr economías de escala, mediante procesos eficientes y estructurados. Coca-Cola FEMSA es operada con una visión de largo plazo, donde la meta principal es generar un crecimiento consistente y rentable para fortalecer nuestra posición como empresa productora de bebidas líder en el mundo.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Coca-Cola FEMSA como embotellador líder a nivel mundial en el mercado de bebidas, basa su liderazgo principalmente en el segmento de bebidas carbonatadas, más específicamente en el segmento de COLAS.

Actualmente el mercado de bebidas se divide en dos grandes segmentos: bebidas carbonatadas y bebidas no carbonatadas, cada segmento a su vez se subdivide en categorías y estos a su vez en marcas:

1. BEBIDAS CARBONATADAS

- **Categoría de COLAS**

- a. Coca-Cola
- b. Coca-Cola Light

- **Categoría de SABORES**

1. SABORES CORE

- a. Sprite
- b. Fresca
- c. Lift
- d. Fanta

2. MULTISABOR

- a. Sidral Mundet
- b. Sidral Mundet Light
- c. Tradicionales Mundet
- d. Fanta Multisabor
- e. Delaware
- f. Yoli
- g. Joya
- h. Ameyal
- i. Crystal

2. BEBIDAS NO CARBONATADAS

- **Categoría de AGUA**

- a. Agua CIEL
- b. Agua de los Angeles CIEL
- c. Agua CIEL mineralizada
- d. Agua CIEL funcional

- **Categoría de ISOTÓNICAS y ENERGÉTICAS**

- a. Powerade
- b. Gladiator
- c. Tab
- d. Burn

- **Nuevas CATEGORIAS**

- 1. NESTEA

- a. Nestea té de Limón, Nestea té de Limón Light
- b. Nestea té Verde, Nestea té Verde Light
- c. Nestea te Negro
- d. Nestea te Blanco

- 2. Frutsi

3. JUGOS y NECTARES DEL VALLE

DESCRIPCIÓN DE MERCADO

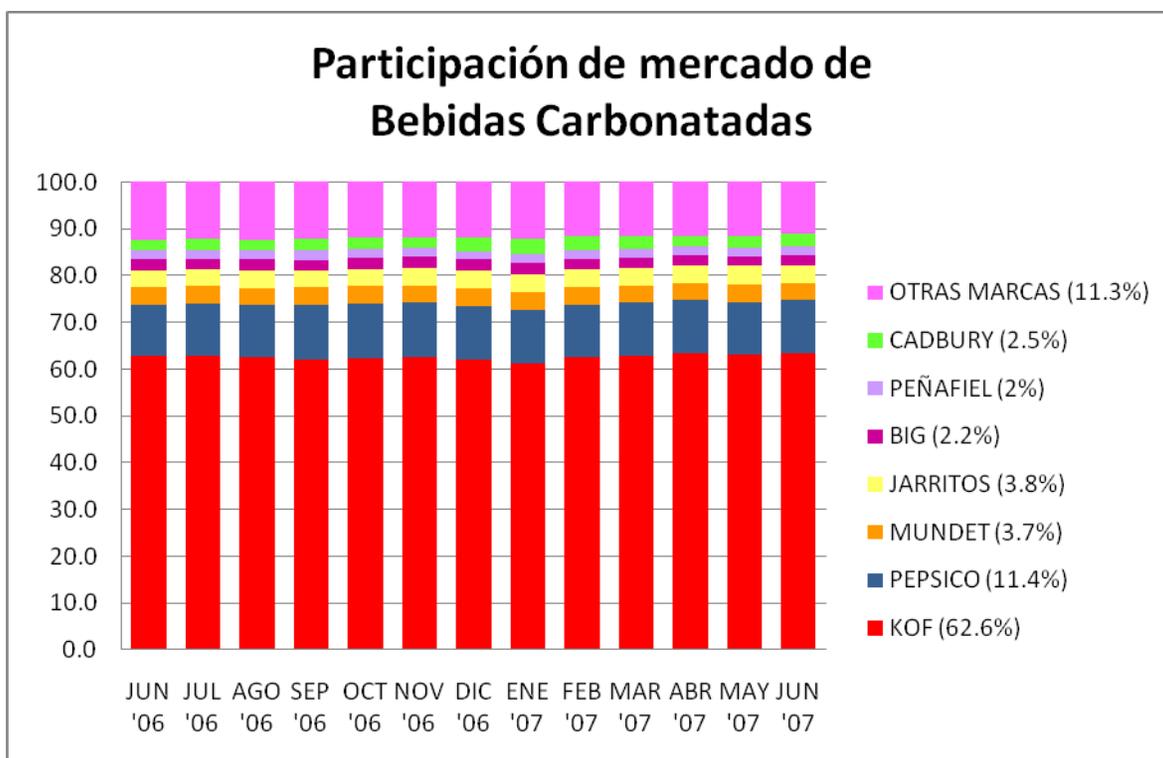
ANÁLISIS DEL MERCADO DE BEBIDAS (2006)

El mercado de bebidas en México, es uno de los más competidos e innovadores, pero es también uno de los más rentables.

Este mercado se compone de dos grandes grupos: de bebidas alcohólicas y bebidas no alcohólicas, y éste último grupo se divide en dos segmentos: de bebidas carbonatadas o CSD's por sus siglas en inglés (Carbonated Soft Drinks) y bebidas no carbonatadas.

SEGMENTO DE BEBIDAS CARBONATADAS

Dentro del segmento de CSD's o bebidas carbonatadas, los competidores más destacados en México son: Coca-Cola, Pepsico, Mundet, Cadbury, Jarritos, Grupo Peñafiel, Ajemex, Aga Group y Cooperativa Pascual Boing entre otros, segmento donde Coca-Cola como líder encabeza la lista con un 62.6% del total del mercado mexicano.³



³ Flash informativo CCFEMSA

Durante el 2005, el segmento de bebidas carbonatadas registró un crecimiento global del 2%, cifra que para el 2006 llegó a 2.3%, alcanzando con esto a los 196,000 millones de litros aproximadamente, y manteniendo así un crecimiento anual promedio de 2.1% sostenido desde el 2001.

Estas cifras reflejan la madurez alcanzada por este segmento, ya que durante las décadas de los 70's, 80's y principios de los 90's sostenía crecimientos anuales de 10% en promedio.

CATEGORIA BEBIDAS DE COLA

Si dentro del segmento de bebidas carbonatadas nos enfocamos únicamente en la categoría de Colas, los competidores más destacados en México son: Coca-Cola con Coca-Cola y Coca-Cola Light, Pepsico con Pepsi, Pepsi Light y Pepsi Max, Ajemex con Big Cola, Aga Group con Red Cola y Cooperativa Pascual Boing con Lulú Cola.



TENDENCIAS DEL MERCADO

A mediados del 2006 se presentaron resultados anuales de los estudios⁴ realizados por The Coca-Cola Company y Coca-Cola FEMSA acerca del mercado de bebidas y sus consumidores, mostrando tanto la situación real del momento para sus marcas, como el panorama y las tendencias futuras de este mercado.

De estos estudios sobresalieron algunos hechos importantes sobre el mercado:

- El segmento de bebidas carbonatadas continuaba con crecimiento moderado pero estable durante los últimos años (2.1% promedio anual entre el 2001 y el 2006)
- El segmento de bebidas light o bajas en calorías, fue el que reportó el mayor crecimiento del mercado (11% promedio anual entre el 2001 y el 2006)
- Existe una creciente macro-tendencia de "salud y bienestar", que sugiere el consumo de agua y/o bebidas "light o bajas en calorías"
- Coca-Cola Light no presenta paridad de crecimiento vs. el promedio del mercado ni del segmento de bebidas light.
- La imagen del refresco se está deteriorando, pues el consumidor lo percibe como "poco sano" y su consumo se ha visto ligeramente afectado, beneficiando así a las categorías de agua natural, agua saborizada y aguas frescas.
- El consumo per cápita y la frecuencia de consumo de Coca-Cola se mantienen estables, mientras el resto del mercado crece...

También estudios⁵ cualitativos, cuantitativos, de preferencias de consumo y de usos y costumbres realizados a consumidores de Coca-Cola y Coca-Cola Light, mostraron el panorama general por tipo de consumidor, dando detalles de los consumidores potenciales, en base a las tendencias del momento.

- Los principales consumidores de Coca-Cola siguen siendo jóvenes (de entre 12 y 29 años) pero la principal preocupación es que estos jóvenes no están siendo retenidos en su totalidad, pues hay migración a la categoría de agua y segmentos light.
- El consumidor de Coca-Cola Light se concentra principalmente en jóvenes (20-29 años) y adultos jóvenes (30 en adelante) ambos casos de NSE alto.

⁴ Estudios de mercado: Situación mundial del mercado de bebidas no alcohólicas, Participación de Mercado, Tendencias de mercado, Estudios comparativos entre Categorías y Marcas específicas.

⁵ Estudios a consumidores: Preferencias de consumo, Estudios cualitativos y cuantitativos, Hábitos, usos y costumbres, Participación de Mercado.

DETECCION DE OPORTUNIDAD

De los estudios presentados, se concluye que el mercado de bebidas carbonatadas enfrenta el reto de evolucionar de acuerdo a las necesidades de los consumidores y exigencias del mercado actual, acentuándose ésta situación con la creciente variedad de alternativas disponibles tanto en marcas como en productos en nuestro país.

Se detectó una oportunidad concluyente para el segmento de bebidas carbonatadas y en específico para la categoría de Colas: Retomar la estrategia de expansión, mediante un producto que responda a las necesidades actuales de los consumidores y que ayude al aumento de la base de consumidores de refrescos sin azúcar y sin calorías, garantizando así, la salud de la marca Cola-Cola a futuro.

MARCO TEÓRICO

Philip Kotler, doctor en economía y matemáticas, profesor y especialista en mercadeo estadounidense, reconocido mundialmente como el “padre del Marketing moderno”, comenta en su libro Dirección de Marketing: “Las organizaciones, sobre todo las grandes, están sujetas a la inercia; la clave para tener una organización saludable es que la organización esté dispuesta a examinar el entorno cambiante y adoptar nuevas metas y comportamientos apropiados. Las organizaciones de alto desempeño vigilan continuamente el entorno y tratan de mantener, mediante una planeación estratégica flexible, una congruencia viable con el entorno en evolución.”⁶

También comenta que todo plan o estrategia de negocios comienza con un adecuado proceso de marketing, el cual define como “El proceso de marketing consiste en: a) analizar las oportunidades de marketing, b) investigar y seleccionar mercados meta, c) diseñar estrategias de marketing, d) planear programas de marketing, y e) organizar, implementar y controlar la labor de marketing”⁷.

El Proceso de Marketing propuesto por Kotler, nos ayuda para definir la estrategia y el plan de acción para Coca-Cola, evitando perder de vista el objetivo buscado, al mismo tiempo que garantiza pasar por todos los puntos necesarios para crear un plan de marketing adecuado para lograr un lanzamiento exitoso.

A) ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES

Con un panorama general de la categoría de bebidas y sus tendencias, y la visión de una clara macro-tendencia enfocada hacia salud y bienestar, es momento de definir una nueva estrategia competitiva que ayudará a garantizar la salud y permanencia de la empresa y sus marcas a futuro.

Considerando que la oportunidad está en el segmento light, categoría de bebidas de cola, lo primero es analizar el producto existente en este segmento, con el fin de entender cuáles son sus oportunidades y fortalezas para afrontar las necesidades de los consumidores.

⁶ Dirección de Marketing, Philip Kotler, Décima edición, página 84

⁷ Dirección de Marketing, Philip Kotler, Décima edición, página 86

Se realizó entonces un estudio cualitativo⁸ para analizar la situación de Cola-Cola Light y sus consumidores reales y potenciales.

Principales hallazgos:

Coca-Cola Light, marca líder del segmento light en Colas, consumidor target: adultos jóvenes (20-29 años)

- Crecimiento de volumen promedio, menor al del segmento
- Tendencia de crecimiento en volumen negativa
- Bajo reclutamiento de nuevos consumidores
- Barreras de consumo en jóvenes de entre 12 y 19 años (rango donde se detectó el mayor crecimiento del segmento): Sabor, Imagen y Precio... mismos atributos que a su vez, resultaron ser los factores por los cuales sus consumidores la prefieren...

	16-19 años	20-29 y en adelante
SABOR	Sabor artificial y metálico, tienes que sacrificar el sabor por la figura...	Es menos dulce y más ligera que Coca, ya no me gusta tomar Coca...
IMAGEN	Es para gente grande, es superficial	Es sofisticada y diferente
PRECIO	Es más cara que Coca	Me da estatus

Coca-Cola Light es un producto con el que los jóvenes no se identifican, pero también es un producto que posee más del 3% de la participación de mercado del segmento total de colas y del cual los consumidores arraigados (heavy users) no la cambiarían por nada.

Con base en los hallazgos, y en conjunto con el objetivo de la categoría de aumentar la base de consumo de refrescos sin calorías, se comenzó a delimitar la oportunidad y las acciones necesarias para atacarla.

⁸ Fuente: Estudio cualitativo CENSYDIAM 2005

Cola-Cola Company presentó entonces la propuesta de lanzar un nuevo producto bajo el paraguas de la marca Coca Cola: Cola-Cola Zero, producto cero azúcar y cero calorías, que había sido recientemente lanzado en algunos países como USA, Canadá, España, Inglaterra, Alemania y Bélgica con gran éxito.

ANALISIS FODA COCA-COLA ZERO

FORTALEZAS

- Cuenta con la experiencia y respaldo del grupo Coca-Cola para garantizar un lanzamiento exitoso
- Gran capacidad de producción, músculo de venta y la red de distribución más grande de Latinoamérica.
- Gran poder de negociación con clientes y proveedores, que ayuda a colocar el nuevo producto en mercado, asegurando su exhibición y recompra.
- Es un nuevo producto que se lanza bajo el paraguas de la marca Coca-Cola, marca consolidada y ampliamente reconocida a nivel mundial, líder en el segmento de bebidas carbonatadas en México.
- Es un producto ya lanzado en otros países, por lo que se trataba también de un caso de éxito probado y con aprendizajes.
- Para lanzarla en México, requiere de una inversión mínima
- Tiene el mismo sabor de Coca-Cola, pero es cero azúcar y cero calorías
- Imagen fresca y botella propietaria "easy grip" para un mejor posicionamiento

OPORTUNIDADES

- Atacar los segmentos de mayor crecimiento, categoría de colas, segmento de mercado: light o bajo en calorías y segmento de edad: entre 12 y 19 años
- Reclutar nuevos consumidores
- Retener a los consumidores actuales
- Incrementar base de consumo de refrescos
- Enfocar esfuerzos en el desarrollo de segmentos con mayor margen de utilidad y proyección a futuro.
- Evolucionar, adaptarse al cambio

DEBILIDADES

- Coca-Cola es una empresa que basa aproximadamente el 80% de sus ganancias y volumen en bebidas carbonatadas (y específicamente en el segmento de colas) aún cuando éste ha visto contraer su crecimiento en los últimos años, a diferencia del segmento de aguas que es el que mayor crecimiento reporta.
- Es una empresa conservadora y resistente al cambio

AMENAZAS

- La agresiva competencia en el mercado de bebidas
- La gran variedad de nuevos productos, formatos y marcas en la categoría, en especial en el segmento light
- Reciente introducción de las marcas de precio al mercado
- Gran innovación en campañas y productos por parte de la competencia directa
- La competencia está atacando el segmento de jóvenes para reclutar futuros consumidores “el producto de nueva generación”

B) SELECCIÓN DEL MERCADO META

- **Segmentación Geográfica:** Lanzamiento a nivel nacional, con foco de actividades en las principales ciudades de la república: DF., Monterrey y Guadalajara
- **Segmentación Demográfica:**
 - ✓ Género: hombres y mujeres
 - ✓ Edad: entre 16 y 19 años (cubriendo parte del segmento de edad donde se concentra la mayor base de consumo y el mayor porcentaje de crecimiento de la categoría)
 - ✓ Ocupación: estudiantes de preparatoria/universidad, y jóvenes que trabajan
 - ✓ NSE: AB, C+, C, D+
- **Segmentación Psicográfica:**
 - ✓ Estilo de vida: chavos seguros de sí mismos, libres y sin inhibiciones
 - ✓ Personalidad: curiosos, experimentales, espontáneos, que disfrutan de la vida
 - ✓ Valores: positivos, entusiastas, auténticos

- **Segmentación Conductual:**

- ✓ Ocasiones de consumo: “@home” (consumo en casa) y “on the go” que incluye todo el consumo fuera del hogar como restaurantes, bares, cines, eventos especiales etc...
- ✓ Beneficios: todo el sabor de mi refresco de siempre, pero zero calorías, zero culpas
- ✓ Status del usuario: todos en general nuevos consumidores, ex-consumidores y consumo actual
- ✓ Tasa de consumo: ocasional, social, fuerte
- ✓ Disposición del consumidor: involucramiento, adopción, lealtad

C) DISEÑO DE ESTRATEGIA MARKETING

POSICIONAMIENTO

Coca-Cola Zero “*el sabor de siempre, zero azúcar*”...

Con una imagen fresca y definida, totalmente enfocada en adolescentes (16-19 años) Coca-Cola Zero defiende el placer e indulgencia de los refrescos regulares, apalancándose de la franquicia Coca-Cola, con una promesa clara... “el sabor de siempre” zero azúcar... zero culpas. Este posicionamiento busca cumplir y asegurar los objetivos buscados por la categoría, aumentar la FRECUENCIA de consumo, RECLUTAR nuevos consumidores o traer de vuelta a los perdidos y RETENER a los consumidores actuales



EL SABOR **DE SIEMPRE,**
zero AZÚCAR

PRODUCTO

- Cola-Cola Zero con todo el sabor de Coca Cola
- Zero azúcar
- Zero calorías
- Botella propia, diferenciada "easy grip"
- Imagen vanguardista
- Disponible en las siguientes presentaciones: mini-lata (237ml), lata y botella vidrio (355ml), botella pet (600ml, 1 y 2L)

PRECIO

Estrategia de precio: Paridad total con Cola-Cola regular

PRECIO

minilata 237 ml \$2.00	lata 355ml \$5.00-5.50	botella 600ml \$6.00- 6.50	botella 1L \$10- 11
------------------------------	------------------------------	----------------------------------	---------------------------

precios paridad con Coca Cola

PLAN MARKETING

Según Kotler, "el plan de mercadotecnia es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de mercadotecnia, éste opera a dos niveles: El plan estratégico y el plan táctico de mercadotecnia"⁹

Para diseñar el plan táctico de lanzamiento de Cola-Cola Zero, fue necesario reunirse con todas las áreas involucradas, para darles a conocer el proyecto a detalle, así como su objetivo y alcance con el fin de lograr una misma visión en todos, mientras se recopilaban ideas, detalles y necesidades específicas de tiempo y recursos.

Para detallar éste plan se realizaron juntas con las áreas de Inteligencia de Mercado, Canales, Medios, Planeación de la Demanda, Producción, Logística, Finanzas, Comercial, Sistemas y Compras, con los que se generó un plan completo de las actividades detalladas a realizar por área, interconectando las tareas de acuerdo a prioridades y estableciendo fechas compromiso para poder dar un seguimiento adecuado, logrando así tener el control y estatus general del proyecto.

El diseño estratégico del lanzamiento de Cola-Cola Zero en México, fue concebido para llegar masivamente al mayor número de gente posible, y que todos pudieran probarla, sin desperdiciar ninguna oportunidad de generar paladar y nuevos consumidores, ya que finalmente se trata de una extensión de línea, de una de las marcas más importantes del mundo, aún así el plan se realizó con foco principal en el "los jóvenes"

El plan Marketing del Lanzamiento se diseñó para llevarse a cabo en 3 fases:

FASE 1: CAMPAÑA TEASER

Se implementó una campaña teaser que tuvo como objetivo generar expectativa en la población a través de medios masivos como: radio, TV y prensa y medios exteriores como: espectaculares, vallas, mega-muros, camiones, para-buses, marketing viral, y volanteo con activaciones específicas en las cuentas principales de la marca (KA) como cines, restaurantes y bares.

En la campaña se incluyeron también todas las oficinas, plantas y distribuidoras de la empresa, con el fin de generar sentimiento de pertenencia en los colaboradores y la adopción total de la marca Cola-Cola Zero.

⁹ Dirección de Marketing, Philip Kotler, Décima edición, página 92

La campaña estuvo basada en la imagen de la letra "O" de ZERO, con la que se generaron diferentes imágenes con movimiento y frases que tuvieran que ver con la palabra ZERO. La campaña teaser tuvo una duración de aproximadamente 30 días, previos al llamado día Zero.

FASE 2: LANZAMIENTO Y DÍA ZERO

Este lanzamiento tenía que romper con la rutina de los lanzamientos comunes, por lo tanto se preparó un plan 360° de comunicación específica para cada receptor, considerando a la fuerza de ventas, los detallistas, y los consumidores en todas sus modalidades.

Aunque oficialmente el Día ZERO fue el 2 Febrero 2007, las actividades comenzaron un par de días antes para dar a conocer a detalle el nuevo producto a la fuerza de ventas y hacer el llenado de canal, con producto e imagen de Cola-Cola Zero para el gran día.

1. PLAN 360° FUERZA DE VENTA Y REPARTO

Viernes 26 y Sábado 27:

- Revisión de la imagen de Cola-Cola Zero en los camiones de reparto a salir el Día Zero (20% de la flotilla en las zonas y 40% en VDM)
- Entrega del kit de lanzamiento al 100% de la fuerza de venta y reparto
El KIT de LANZAMIENTO constaba de: playera y gorra de Cola-ColaZero para vestir durante la preventa especial.

Preventa Especial Domingo 28:

- Se comenzó el día muy temprano, con un desayuno y la degustación del nuevo producto para toda la fuerza de ventas y reparto (vestidos ya con el uniforme de Coca Zero entregado)
- Se realizó una presentación en cada distribuidora, donde los jefes de venta explicaron la importancia del nuevo producto, las actividades promocionales que se estaban llevando a cabo y el apoyo en medios que había soportando el lanzamiento.
- Se comunicó el inicio y la mecánica a detalle del nuevo concurso de ventas, con foco en Cola-Cola Zero, definiendo el objetivo de volumen de ventas, cobertura de específica de clientes y porcentaje de recompra; los premios iban desde motos y bicicletas hasta electrodomésticos y reproductores de mp3

- Se hicieron obsequios a la fuerza de ventas :
 - Obsequio 1: un morral de Cola-Cola Zero con un argumentario de ventas, ficha técnica del producto con la imagen de todas sus presentaciones, planograma de acomodados, películas de éxito para colocación de materiales POP especificados por nivel de mercado (de acuerdo a la segmentación de clientes por venta y NSE)
 - Obsequio 2: una hielera llena de mini-latas frías para regalar muestras y degustación a los detallistas durante las 2 primeras semanas de venta.
 - Obsequio 3: una pulsera Cola-Cola Zero

La salida a preventa se realiza normalmente de lunes a sábado, pero como excepción, se realizó por primera vez, una preventa especial en domingo enfocada en vender únicamente el producto a lanzar, de éste modo, los vendedores solo tendrían un tema foco para el día "Coca-Cola Zero".

2. PLAN 360° DETALLISTAS

- Para los detallistas se preparó un kit de comunicación con un folleto explicando el porqué del lanzamiento de un nuevo producto, los atributos del producto, la diferencia con los productos actuales y una explicación numérica sencilla, de como ellos se beneficiarían al adquirirlo.
- Se regalaron promocionales que variaban desde pelotas anti-estrés, hasta la activación de degustaciones gratis en su tienda, con ayuda de edecanes.
- Se prepararon varios paquetes promocionales para que compraran Cola-Cola Zero a precio de introducción y permitieran la exhibición del nuevo producto en un lugar especial de su tienda.
- Se vistieron las tiendas con fachadas, toldos, sombrillas y/o materiales de comunicación de acuerdo a la segmentación de clientes interna.

3. PLAN 360° MEDIOS

- TV 1,200 spots y menciones que generaron 1161 GRP's (target)
- Radio 8,300 spots y menciones logrando 400 millones de impactos aprox. (target)
- Presencia en prensa, Publímetro (DF)
- Revistas target como R&R y Switch
- Medios exteriores: 17 grandes muros METRO (DF), espectaculares, vallas, camiones estampados, camiones luminosos, para-búses, carteleras, mega-muros etc...

- Activaciones y degustaciones en preparatorias y universidades; degustaciones programadas con la entrega de las agendas o cuadernos oficiales de cada escuela, con la imagen de Coca Zero.
- Activaciones ZEROBUS, un camión luminoso con servicio de DJ y fiesta, con degustación y tour por los antros de moda.
- Agresivo plan de degustaciones en mini-lata, con 1 millón de impactos a lograr en tres meses, en universidades, conciertos y antros principalmente; también de forma masiva en avenidas principales, transporte público y empresas.

4. PLAN 360° OFICINAS COLA-COLA

- El día Zero comenzó con todas las oficinas, distribuidoras y plantas Coca Cola, vestidas en su totalidad con la imagen de Cola-Cola Zero.
- Se realizaron activaciones con botargas de mini-latas regalando degustación para todos los trabajadores e informando sobre la venta especial de lanzamiento de Cola-Cola Zero.
- También se envió un comunicado por mail, terminando así con la campaña viral que había comenzado 15 día atrás con el departamento de comunicación interna (parte de la campaña teaser).

Durante el día ZERO se develó la imagen de "Cola-Cola Zero" en todos los medios involucrados en la campaña teaser, amaneciendo estos con la imagen del nuevo producto.

En las Zonas comerciales se realizaron desfiles en avenidas principales, con los camiones de reparto vestidos con la imagen de Coca Zero, logrando captar así la atención de toda la gente y dando inicio formal a las degustaciones masivas.

El día culminó con una gran fiesta de lanzamiento y enlaces en vivo con el programa de "Otro Rollo" (el programa con mayor audiencia del momento) en televisión abierta y cobertura nacional, dando inicio oficial a todas las activaciones programadas para el lanzamiento de Cola-Cola Zero.

FASE 3: CAMPAÑA DE MANTENIMIENTO

A los tres meses del lanzamiento toda la comunicación en medios exteriores se reemplazo por una campaña de comunicación de mantenimiento, mostrando las tres marcas Coca Cola, Cola-Cola Light y Cola-Cola Zero, bajo el slogan de "elige la tuya"

D) ORGANIZAR, IMPLEMENTAR Y CONTROLAR LA LABOR DE MARKETING

El seguimiento se dio en base a las metas y objetivos establecidos, siendo los resultados:

- Inversión total \$40 mdp recuperada en tan solo 40 días
- Durante febrero (mes de lanzamiento) se vendieron 1.9 millones de CU¹⁰ vs. el objetivo de 1.6 millones CU
- La venta promedio de Coca Cola Light es de aproximadamente 1.8 millones CU mensuales, siendo importante considerar que es un producto que lleva casi 10 años en el mercado
- La participación de mercado alcanzada en febrero fue de 1.6 puntos de share, llegando a 2.4 en Marzo y logrando la estabilización final en 2 puntos porcentuales vs. 3.4 puntos promedio de Coca Cola Light

¹⁰ 1 CU equivale a 24 botellas de 8 onzas cada una

RECOMENDACIONES

El lanzamiento de Coca-Cola Zero (CCZ) en México fue considerado “muy exitoso” debido a que logró recuperar el 100% de la inversión realizada en tan solo 40 días, al mismo tiempo que superaba también los objetivos de venta, cobertura y participación de mercado; pero realmente ¿esto quiere decir que fue un lanzamiento exitoso?

Después de 4 años en el mercado, CCZ ha logrado mantenerse en la categoría, no sin algunas dificultades, ejemplo de esto es su baja participación de mercado (que no consigue alcanzar su objetivo original) y su posicionamiento, que no logra quedar del todo claro aún.

El lanzamiento es la etapa que define el rumbo inicial que toma un producto dentro del mercado, y analizando el lanzamiento de CCZ en base al proceso marketing de Kotler, presentado en el marco teórico encuentro algunos elementos y acciones que durante esta etapa contribuyeron a que los objetivos iniciales se logaran y superaran tan exitosamente al inicio, pero no de forma sostenida y contundente como se esperaba, pero entonces ¿qué estuvo bien y qué estuvo mal en este lanzamiento?

- No se planeó un lanzamiento enfocado en el target

El target de Coca-Cola Zero (CCZ) son “jóvenes de entre 12 y 19 años, con foco específico en los de 16 a 19” (debido a menos limitaciones legales) él cual se podía atacar directamente aprovechando el presupuesto existente, aún así, la estrategia de lanzamiento se planeó en mayor parte de forma masiva.

Al tener claramente definido el mercado meta o target de un producto, se debe comenzar creando la estrategia de lanzamiento basada en él, enfocando en éste todos los esfuerzos y planes de acuerdo a los datos e información recopilada en la fase de segmentación (NSE, estilo de vida, personalidad etc...)

En el caso de CCZ, al realizar un lanzamiento de forma masiva, en base a una estrategia de comunicación concebida en un mercado meta diferente, hizo que tanto las actividades, como los esfuerzos en comunicación se diluyeran, dejando finalmente que el producto le hablara a todos y a nadie en específico, perdiéndose la intención inicial de llegar específicamente a los más jóvenes. Esta acción fue equivalente a no entender la estrategia por completo o a no creer en ella por completo, dando como resultado una comunicación poco eficiente que perdió la visión de su objetivo.

- No se comunicó efectivamente la estrategia de precio

La estrategia de paridad en precio de CCZ con Coca-Cola (CC) me pareció muy acertada, pues lograba un acercamiento amigable con los jóvenes, lamentablemente debido al poco respeto en precio de venta al público que manejan algunos detallistas o clientes (sobre todo tratándose de un producto considerado como “de lujo” light o bajo en calorías) el esfuerzo terminó ignorándose en la mayoría de los canales.

La estrategia de precio para el lanzamiento de CCZ era de vital importancia debido a que atacaba directamente una de las 3 principales barreras de consumo de Coca-Cola Light (CCL) detectadas en el target. Lo ideal en este caso hubiera sido soportar la comunicación de esta estrategia en medios masivos, buscando conseguir una identificación inicial, directa con los jóvenes, y facilitando su adopción.

- Falta de foco en la fuerza de ventas (venta y distribución)

CCZ tuvo prioridad de venta los tres primeros meses de la fase de lanzamiento en México. Durante ese tiempo logró ventas y cobertura de clientes superior a la que tenía CCL en esos días (con más de 20 años en el mercado), pero estos niveles no se lograron mantener por mucho tiempo, debido principalmente a la falta de foco por parte de la fuerza de ventas.

En el caso de un lanzamiento tan importante como fué el de CCZ, es recomendable mantener el foco en ventas y distribución durante al menos el primer año de introducción, con el fin de lograr un adecuado llenado de canales y una estabilización natural del volumen, para lo cual es muy importante:

1. Definir prioridades a total compañía, evitando tener más de dos eventos grandes en la misma categoría al año y/o empalmes con lanzamientos de otras categorías, y 2. Comunicar claramente estas prioridades a la fuerza de ventas.

Al inicio de este proyecto, se dió foco total sobre CCZ a la fuerza de ventas, ofreciendo importantes incentivos para el cumplimiento de los objetivos, lo cual se logró y hasta se superó, pero una vez terminada la fase de lanzamiento, la prioridad se compartió con los proyectos subsecuentes, dando como resultado una pérdida de foco y de inercia en los resultados.

Es importante también en este punto considerar, que la venta de todas las categorías y productos Coca Cola, se realiza por medio de sólo una persona en cada punto de venta, por lo tanto se debe cuidar mucho que la comunicación que el vendedor lleva a los detallistas y compradores sea clara y esté debidamente priorizada de acuerdo a los objetivos de la empresa.

- Comunicación visual

CCZ cuenta con dos atributos principales, (el SABOR de CC y ZERO azúcar/calorías) sobre los cuales se basaba inicialmente la comunicación visual del lanzamiento, pero finalmente se agregaron otros elementos que "saturaron" la imagen de salida del producto al mercado.

La comunicación visual de un lanzamiento e imagen inicial de un producto, deben mantenerse lo más claras, sencillas y limpias posible, buscando así, una comunicación directa de un solo concepto, idea o atributo, que describa y resalte la ventaja competitiva más importante de nuestro producto, esto con el fin de conseguir un posicionamiento claro, evitando saturar a los consumidores, con ideas y conceptos diversos.



Después de analizar el lanzamiento y cuestionándome un poco sobre CCZ en general me pregunto, ¿cuál es la diferencia real entre CCZ y CCL? algo que es fácil responder desde el punto de vista marketing: "el producto, el mercado meta, el posicionamiento, la formula" ok, pero y ¿para un consumidor queda igualmente claro, o para ellos es únicamente el sabor o la imagen?, ¿qué percepción hay realmente sobre CCZ actualmente? y entonces ¿qué pasará con CCL? (pregunta básica si consideramos que actualmente la participación de mercado de CCL es mayor a la de CCZ...)

Ahora, tomando en cuenta todo lo expuesto anteriormente, y pensando en la salud de la categoría de colas a futuro, recomendaría ampliamente replantear el objetivo y la estrategia de CCZ, con el fin de lograr un posicionamiento más claro, basado en el entendimiento de sus ventajas competitivas, redefiniendo que se espera de éste producto a futuro, y cuál será su papel dentro de la categoría al lado de CC y CCL, al mismo tiempo que se replantean los esfuerzos y apoyos que recibe.

Considero también como otra opción, mantener la marca CCZ como se encuentra hasta ahora, pero continuar trabajando en su fórmula y estrategia para poder posicionarla en un futuro cercano como lo que fue creada, "una CC sin azúcar, ni calorías" la cual se puede disfrutar sin perder ninguno de los atributos de una bebida regular, enfocando todos los esfuerzos principalmente en el sabor. Este sería desde mi punto de vista un gran paso de CC hacia una evolución real, reinventando la fórmula de su producto estrella, creando la alternativa "sana" que ofrezca a sus consumidores una opción real, que ayude a mantener la salud de su marca a futuro.

Finalmente basándome en las tendencias de salud, bienestar y del mercado de bebidas en general, considero que sería muy interesante para Coca-Cola, finalmente tomar la decisión de apostar por una diversificación real como empresa, invirtiendo y destinando recursos y esfuerzos al crecimiento y desarrollo de sus categorías alternas, por ejemplo la categoría de aguas, que resulta ser la más rentable y con mejores tendencias de crecimiento sostenido a futuro en el mercado. Esta es una oportunidad que CC ha dejado pasar ya por mucho tiempo (aún participando con algunas marcas de agua en el mundo) misma que la competencia ha aprovechado para hacerla crecer y llevarla a la cima de la categoría de bebidas.

CONCLUSIONES

El lanzamiento de CCZ fue en parte exitoso, porque logró registrar un crecimiento de 2.3% en la base de consumo de la categoría de colas, algo altamente beneficioso para la categoría en general, lo cual considero se logró gracias a los esfuerzos realizados durante los 3 primeros meses de lanzamiento a favor de la marca, los cuales considero que debieron permanecer como ya mencioné, por un periodo más prolongado para lograr la contundencia buscada.

También es importante considerar que al poco tiempo del lanzamiento, hubo una campaña de desprestigio enfocada en la fórmula de CCZ, llevada a cabo por parte de la competencia (situación en la cual no entré en detalle debido a que el caso estudio lo enfoqué en el lanzamiento de producto en sí) y que terminó por afectar gravemente los esfuerzos realizados, durante y un tiempo después del lanzamiento.

En cuanto a la categoría de colas, considero que la empresa seguirá estudiando año con año, todas y cada una de las variables de este mercado tan dinámico para conseguir, mantener y prolongar el mayor tiempo posible, la permanencia de su marca estrella en la cima de la categoría

En cuanto a Coca-Cola como empresa, considero que debemos entender, que aunque aún registra crecimiento constante en algunos de sus mercados, éste es moderado con respecto a décadas anteriores, y aún tomando en cuenta que cada punto porcentual de crecimiento logrado, representa mucho dinero en ventas e ingresos, también debemos considerar que si éste crecimiento no es igual o proporcional a los niveles de crecimiento de la población y/o de la categoría, y que encima existe competencia tomando parte del volumen, entonces se corre el riesgo de estar perdiendo crecimiento y por lo tanto rentabilidad. Por esto, es justo ahora que Coca-Cola continúa siendo el líder del mercado de bebidas, que mantiene crecimiento y grandes ganancias, que resulta ser también, la mejor etapa para mantener la vista en el futuro, con el fin de entender hacia dónde va realmente el mercado y poder prever cuales serán las necesidades y expectativas de los consumidores a corto, mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

- Dirección de Marketing
Philip Kotler
Décima Edición
Prentice Hall
- Errores y aciertos del Marketing
Robert F. Hartley
Grupo Editorial Patria
- http://www.coca-colafemsa.com/kof/index_eng.htm
- <http://www.coca-cola.com.mx/razonesparacreer/>
- <http://www.coca-colazero.com.mx/es/index.html>
- Estudio cualitativo CENSYDIAM 2005
- Recopilación de información de diversos estudios ad-hoc realizados por Coca Cola Company y Coca-Cola FEMSA.

Una vez expuesto el caso de "Lanzamiento de un nuevo producto", que incluye la solución tomada en base a la situación del aquel momento, se pide al lector contestar las siguientes preguntas:

¿Qué cambiarías de la solución tomada?

¿Qué cambiarías del proyecto y su forma de realizarse?

¿Qué estuvo bien y qué estuvo mal desde tu punto de vista en este lanzamiento?

¿Qué hubieras hecho diferente?

Como Coca-Cola, ¿qué harías por Coca-Cola Zero? Y ¿Qué rumbo tomarías como empresa?