

**Estrategia de marketing para posicionar la marca Cool Tea en el mercado de té listos para
consumir en la ciudad de Bogotá**

Cesar Enrique Rodríguez Beltrán
Cristhian Lozano Hernández
Geraldine Zharick Castañeda Guzmán
Juan Camilo López

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing
Bogotá, D.C.
2020



**Estrategia de marketing para posicionar la marca Cool Tea en el mercado de té listos para
consumir en la ciudad de Bogotá**

Cesar Enrique Rodríguez Beltrán
Cristhian Lozano Hernández
Geraldine Zharick Castañeda Guzmán
Juan Camilo López

Director
Ángel Leonardo Ávila Castañeda

Trabajo para optar el título de Especialista en Gerencia Estratégica de Marketing

Universitaria Agustiniiana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing
Bogotá, D.C.

2020



Agradecimientos

Tras finalizar este proceso que nos enriquece como personas y profesionales, primero debemos alzar la mirada y agradecer a Dios, por permitirnos contar con todas las capacidades necesarias para haber afrontado satisfactoriamente los desafíos que trajo consigo el aprendizaje durante este tiempo, y a su vez poner en sus manos el trabajo que de aquí en adelante nos corresponde entregando lo mejor de nosotros a la sociedad.

En segunda instancia, no podemos dejar a un lado a nuestras familias quienes nos dieron su voz de aliento, nos cubrieron con esa fuerza y determinación para llegar hasta la meta. Son ellos quienes ahora están orgullosos de vernos cumplir este añorado sueño que comenzamos con temores, dudas y vacíos, pero que gracias a su incondicionalidad nos aportaron todo su acompañamiento durante este tiempo de formación.

Sin duda debemos dar gracias a nuestros docentes, quienes con su conocimiento y sabiduría nos han forjado hoy como profesionales íntegros, perfeccionistas y capaces de afrontar con la cabeza en alto todos los retos que nos depara el mundo laboral. De igual manera, a la Uniagustiniana por darnos la oportunidad de hacer parte de ella, dejar por alto el buen nombre y reconocimiento con el que cuenta brindándole a la sociedad personas ejemplares.

Por último, nuestros compañeros que se convirtieron en parte de nuestra familia y con quienes no solo compartimos risas, sino que a su vez un conocimiento interdisciplinario, siendo una mezcla de muchas profesiones las cuales aportaron desde su campo un granito de arena para ampliar nuestras destrezas individuales.



Resumen ejecutivo

AJE Colombia es una multinacional de origen peruano que incursiona en la categoría de los té listos para consumir con su marca Cool Tea, la cual no ha tenido un crecimiento notable desde su penetración en este mercado debido a su reducido presupuesto en marketing y seguido por los grandes competidores que han monopolizado esta industria, esta situación ha obligado a la compañía a diseñar estrategias de marketing para aumentar la participación de mercado en esta marca a través de planes tácticos dirigidos a sus dos tipos de clientes: el primero de ellos los tenderos y los segundos el consumidor final. De esta manera, creando la sinergia adecuada entre los diferentes recursos que en el presente plan de mejora se proponen, dará como resultado el aumento en la participación y de allí propiciar un crecimiento paulatino otorgándole al producto un estatus significativo en la ciudad de Bogotá.



Abstract

AJE Colombia is a multinational company of Peruvian origin that ventures into the ready-to-drink tea category with its Cool Tea brand, which has not had a notable growth since its penetration in this market, due to its reduced marketing budget and followed by large competitors, who have monopolized this industry, this situation has forced the company to design marketing strategies to increase market share in this brand, through tactical plans aimed at its two types of customers: the first one "shopkeepers," and the second one, the consumer. In this way, creating the appropriate synergy between the different resources that are proposed in this improvement plan, will result an increase in participation and hence promote gradual growth, giving the product a significant status in the city of Bogotá.



Tabla de contenidos

| | |
|--|----|
| Introducción | 7 |
| Capítulo 1. Contextualización del mercado | 8 |
| Análisis interno | 8 |
| Reseña histórica de la empresa..... | 8 |
| Análisis de competencia..... | 16 |
| Análisis externo..... | 19 |
| Análisis del entorno..... | 20 |
| Análisis del entorno..... | 21 |
| Análisis situacional. | 31 |
| Capítulo 2. El problema, los objetivos y su importancia | 34 |
| Problema..... | 34 |
| Objetivos | 34 |
| General. | 34 |
| Específicos. | 34 |
| Justificación..... | 34 |
| Capítulo 3. Marco referencial..... | 36 |
| Marco conceptual | 36 |
| Marco teórico | 37 |
| Marco legal..... | 40 |
| Capítulo 4. Metodología del proyecto..... | 43 |
| Capítulo 5. Propuesta de mejora | 45 |
| Desarrollo de la propuesta de mejora | 46 |
| Capítulo 6. Indicadores que miden la propuesta de mejora | 53 |
| Estructura general de costos..... | 53 |
| Presupuesto estimado de ventas. | 54 |
| Tasa de retorno de inversión. | 54 |
| Conclusiones y recomendaciones..... | 56 |
| Referencias | 57 |

Introducción

El presente plan de mejoramiento tiene como fin ser una herramienta de apoyo para que AJE Colombia pueda posicionar la marca “Cool Tea” en el mercado de tés listos para consumir mediante la implementación de algunas estrategias de marketing enfocadas hacia la nueva tendencia de los consumidores que buscan bebidas saludables, bajas en azúcar y que naturalmente encuentren en el té un producto lleno de beneficios.

En la actualidad AJE Colombia, tiene una posición importante para sus productos estrella como Big Cola, Agua Cielo, Sporade, Cifrut, entre otros; Sin embargo, no cuenta con un posicionamiento importante para su producto Cool Tea, y es que teniendo en cuenta sus beneficios y ventajas competitivas como su precio vs cantidad, nos anima a poder lograr que tenga una participación que aumente en el mercado.

A través de este plan de mejora, buscaremos las estrategias de marketing más acertadas para que puedan ser aplicadas y con ello lograr resultados satisfactorios en términos de posicionamiento de marca y desde luego, lo más importante, aumento considerable en sus ventas. Solo deseamos los mejores éxitos para AJE Colombia y esperamos que este proyecto sea de su agrado y sobre todo que podamos aportar para que su crecimiento se vea equilibrado en esta línea de negocio.

Capítulo 1. Contextualización del mercado

Análisis interno

Reseña histórica de la empresa.

En base al video institucional utilizado como herramienta de inducción a los colaboradores, AJE nació en Ayacucho (Perú), pasaba por una época de violencia, miedo y pobreza, en la tierra del valle de San Miguel los hermanos Añaños crecieron en una familia sólida, aprendieron a transformar la adversidad en oportunidad y es de esta manera que se forja el sueño de crear la primera gaseosa hecha por Peruanos para Peruanos llegando a todo el territorio nacional, vendieron los tractores de su trabajo agrícola sumado a los ahorros y un préstamo de US \$22.000 para construir su rudimentaria línea de producción en la casa familiar. Es así como en 1988 se envasa la primera gaseosa de la marca Kola Real, con este gran lanzamiento se comenzó a trabajar peldaño a peldaño para consolidar y estructurar la forma de este proyecto. En 1991 inauguran su segunda planta en Huancayo, permitiéndoles la alta aceptación en el mercado debido a la identidad que esta forjó en los peruanos “una nueva marca que es como ellos”. El sueño crece y su ambición por atreverse a nuevos retos los lleva a crear su nueva planta en Lima en el año 1997, la preferencia de esta bebida genera en poco tiempo la apertura de nuevas plantas cubriendo todo el territorio.

Su perfecta estrategia de mercado, precisión en los gastos controlados, planes de marketing efectivos y conocimiento a profundidad de sus consumidores, los convirtió rápidamente en un fenómeno gracias a la contribución en la economía del país, su estrategia de bajos precios benefició a miles de peruanos. A finales de los años noventa los hermanos Añaños decidieron expandirse a nivel continental abriendo su primera planta en Valencia (Venezuela) en 1999, seguido de esto llegan a Ecuador en el año 2000. Así su expansión se fue fortaleciendo aún más dándoles la apertura al mercado mexicano en el 2002, el más grande y competitivo del mundo. Para el año 2004 se abre la planta en Costa Rica, en el 2005 las plantas en Guatemala y Nicaragua. En 2006 se inicia la operación en El Salvador y en este mismo año se dimensiona un reto aún más grande incursionando en los mercados de Asia abriendo su primera planta en Tailandia, en el 2007 en Honduras. Ya teniendo cubierto territorio en otro continente en el 2010 deciden abrir las operaciones de Vietnam e Indonesia. Al día de hoy AJE tiene operaciones en más de 20 países a nivel mundial en América, Asia y África.

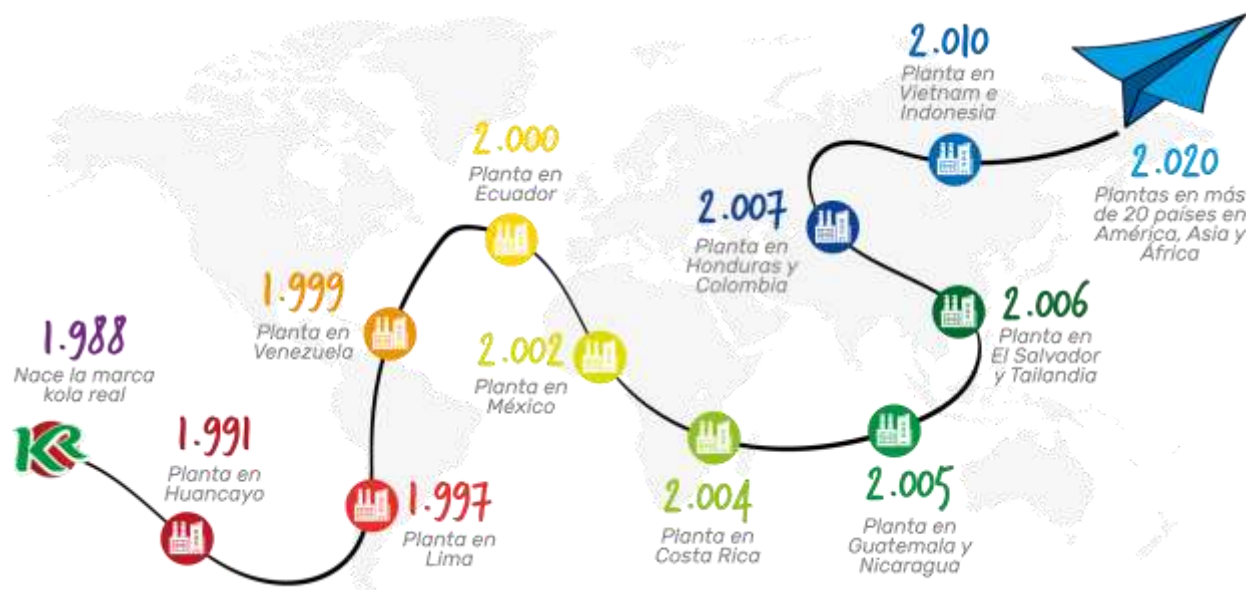


Figura 1. Expansión global. Autoría propia, Documentos institucionales AJE Global (2020)

La operación en Bogotá - Colombia comenzó en el año 2007 con BIG Cola, una marca de talla mundial. Gracias a su estrategia de precio, sabores y buena calidad logró posicionarse rápidamente dentro de la categoría de bebidas no alcohólicas generando así la posibilidad de introducir nuevas categorías al mercado con sus marcas Cifrut, y Sporade, continuamente las marcas Cool Tea, Cielo y Volt. Aproximadamente para el año 2015 – 2016 volt sale del mercado dejando la categoría de energizantes sin participación. A lo largo de la expansión se ha cumplido el sueño de democratizar el consumo de las bebidas no alcohólicas y es lo que ha permitido el tan acelerado crecimiento y su gran aceptación, se lanzaron marcas como Pulp, Bio, y ser pioneros en los refrescos de agua con la marca Cifrut Fresh. Estas 8 marcas nacen de la necesidad de cubrir los diferentes perfiles clientes estudiando sus preferencias y las cuales comparten sus atributos a nivel global; sin embargo, recientemente se desarrollaron innovaciones propias para el país como lo son las marcas Recovery y Cifrut Max. AJE Colombia, es una multinacional en constante movimiento que ha demostrado tener objetivos sólidos para generar bebidas innovadoras que están desarrollando para seguir ampliando su portafolio y ofrecer un producto diferente para cada ocasión.



Figura 2. Arquitectura de Marcas. Autoría propia, Documentos institucionales AJE Colombia (2.020)

De acuerdo a esta arquitectura de marca, entendiendo que hay unas marcas cuyo posicionamiento está consolidado y sabiendo que se han introducido nuevos productos en el mercado Colombiano, AJE ejecuta estrategias de apalancamiento de marcas en desarrollo con marcas del portafolio base (Tradicional) generando así acciones multi marca que ayuden con el fortalecimiento y crecimiento de cada una de ellas frente a los consumidores; aunque cada marca pertenece a una categoría diferente se busca mezclar los productos de acuerdo a similitudes en sus hábitos de consumo, por ejemplo, comunicar la marca Cifrut (Jugos) junto a Pulp (Néctar de frutas) como productos para la lonchera.

En febrero de 2020 AJE cambió su imagen y con ella su razón de ser, ahora fomentando un cuidado más consciente del planeta, creer en un mundo más saludable e identificándose con su nuevo lema “Pasión por un mundo saludable y natural”.



Figura 3. Cambio de imagen AJE. Autoría propia, Logos del Brand Book AJE Global (2.020).

Misión: Democratizar el consumo de bebidas, generando bienestar y salud.

Visión: Ser líderes en productos y marcas saludables y valoradas.

Objetivo Corporativo: Concientizar a nuestros socios, colaboradores y mercado sobre objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030. Con el fin de reducir el impacto ambiental, mediante la producción y el consumo responsable; generar progreso económico y social, ayudando a emprendimientos y compañías independientes y trabajando con comunidades.

Valores: Emprendedor, El espíritu emprendedor nos hace ser innovadores y ver oportunidades donde se ve un obstáculo. Soñador, El espíritu soñador nos permite establecer metas, forjar ideales y trabajar para hacerlas realidad. Pasión, El espíritu apasionado nos llena de energía, coraje y entusiasmo en todo lo que hacemos. Audaz, El espíritu audaz nos lleva a hacer lo que otros no fueron capaces de lograr, hacer de lo imposible algo posible. Hermandad, El sentido de familia nos une y nos hace apreciar aún más que el todo es mayor que la suma de sus partes.

AJE Colombia ingresó en 2007 a Colombia, posicionando inicialmente a Big Cola y posteriormente al resto de sus marcas como: Cifrut y finalmente Sporade, Cool Tea, Cielo y Volt. Ofreciendo calidad y precios bajos a sus consumidores, siendo para el año 2017, la tercera marca de gaseosas más vendidas en Colombia, ganando éxito gracias a su modelo de negocio basado en relaciones y redes de distribución (Congote, 2017).

Adicional a esto, AJE Colombia cuenta con variedad de sabores como festival, naranja, lima, piña, cola negra, manzana y cola roja en bebidas gaseosas, que son generalmente mayor comercializadas en la costa atlántica de Colombia, lo mejor de esto es que además de tener un buen sabor, tiene un precio asequible para las personas que no cuentan con grandes recursos económicos y gracias a la aceptación de los consumidores nacionales, la compañía pudo ampliar

su portafolio de productos (Congote, 2017), incluyendo en este a Cool Tea, como un té de alta calidad a un precio asequible para los consumidores.

Portafolio de productos AJE Colombia.

AJE alberga marcas comerciales conocidas y queridas en todo el mundo, expandiéndose de un país a otro ampliando los portafolios nacionales, actualmente en Colombia hay productos y presentaciones perfectas para cada ocasión:




Figura 4. Portafolio AJE Colombia. Representación propia, Documentos institucionales AJE Colombia. (2.020)




Big: Es la marca de AJE más reconocida en el mundo, siendo la gaseosa que satisface a sus consumidores con una bebida de buena calidad y con una variedad de sabores a un precio justo:

| | |
|--|---|
| | <p>CATEGORÍA: Gaseosas</p> <p>PRESENTACIÓN: Desde 250ml (mini personal) hasta 3020ml (Maxi familiar)</p> <p>SABORES: Naranja, Cola, Piña, Manzana, Lima limón, Festival y Kolorá</p> <p>CLIENTE IDEAL: Hombres y mujeres en estratos 1, 2 y 3</p> |
|--|---|


Cielo: Es la marca emblemática de AJE en la categoría de Agua de mesa, otorgando bienestar y calidad:

| | |
|---|--|
|  | <p>CATEGORÍA: Agua de mesa</p> <p>PRESENTACIÓN: Desde 300ml hasta 2500ml</p> <p>VARIEDAD: Con gas y Sin gas</p> <p>CLIENTE IDEAL: Hombres y mujeres entre los 18 y 35 años que buscan bienestar a través del consumo de bebidas saludables</p> |
|---|--|


Cifrut: Es una marca dinámica que ofrece una refrescante combinación entre sabor y actitud, actualmente es la marca líder de la categoría citrus en el mercado colombiano:

| | |
|--|--|
|  | <p>CATEGORÍA: Citrus (Refrescos de agua con sabor a fruta)</p> <p>PRESENTACIÓN: Desde 250ml (PET y Tetra Pack) hasta 3000ml</p> <p>SABORES: Fruit Punch, Mora y Citrus Punch</p> <p>CLIENTE IDEAL: Adolescentes entre los 11 y 18 años de edad, en estratos 1, 2, 3 y 4; así mismo, se dirige a mujeres con hijos entre los 5 y 13 años de los mismos estratos socioeconómicos</p> |
|--|--|


Cifrut Max: Es una extensión de Cifrut siendo un refresco con 10% de contenido de fruta:

| | |
|---|---|
|  | <p>CATEGORÍA: Refrescos (Entre 8 y 15% contenido de fruta)</p> <p>PRESENTACIÓN: 500ml y 1500ml</p> <p>SABORES: Mango y Mora</p> <p>CLIENTE IDEAL: Adolescentes entre 11 y 18 años, jóvenes adultos entre 19 y 35 años y mujeres con hijos entre 5 y 13 años, estos grandes grupos de clientes se encuentran en un estrato socioeconómico de 2, 3 y 4</p> |
|---|---|


Cifrut Fresh: Es otra extensión de Cifrut como una bebida ligeramente gasificada con sabor a Limón:

| | |
|---|--|
|  | <p>CATEGORÍA: Bebida ligeramente gasificada</p> <p>PRESENTACIÓN: 400ml y 620ml</p> <p>SABORES: Limonada</p> <p>CLIENTE IDEAL: Adolescentes entre 11 y 18 años en estratos socioeconómicos 2, 3 y 4</p> |
|---|--|


Pulp: Es un Néctar de frutas que ofrece a las familias colombianas una alternativa nutritiva y deliciosa, además de ser un producto perfecto para los niños gracias a su adición de vitaminas:

| | |
|---|--|
|  | <p>CATEGORÍA: Néctar de frutas (Más de 15% contenido de fruta)</p> <p>PRESENTACIÓN: Desde 250ml (Tetra Pack) hasta 1500ml</p> <p>SABORES: Durazno y Manzana</p> <p>CLIENTE IDEAL: Niños y adolescentes entre los 5 y 18 años de estratos 2, 3 y 4, pero a su vez para hombres y mujeres de 18 a 35 años en estratos 3, 4 y 5</p> |
|---|--|


Sporade: Es la bebida isotónica que se ofrece como aliado de las personas para sobrellevar el elevado ritmo de vida, rehidrata y recupera, siendo ideal para las actividades físicas:

| | |
|---|--|
|  | <p>CATEGORÍA: Isotónicos o bebidas hidratantes</p> <p>PRESENTACIÓN: 500ml y 1500ml</p> <p>SABORES: Tropical, Maracuyá y Mandarina</p> <p>CLIENTE IDEAL: Hombres y mujeres de 14 a 35 años de edad en estratos 2, 3 y 4</p> |
|---|--|

Recovery: Es la bebida que acompaña a las personas que gozan de la rumba, hidrata y activa antes, durante y después de una noche de tragos excesivos logrando disminuir los síntomas de la resaca:


| | |
|---|---|
|  | <p>CATEGORÍA: Bebida Rehidratante</p> <p>PRESENTACIÓN: 500ml</p> <p>SABORES: Cereza</p> <p>CLIENTE IDEAL: Hombres y mujeres de 18 a 35 años sin límite de estrato ya que es la única bebida especializada en quitar los síntomas de la resaca</p> |
|---|---|

Bio: Es la marca sombrilla para productos naturales y funcionales:

| | |
|---|--|
|  | <p>CATEGORÍA: Aloe Vera</p> <p>PRESENTACIÓN: 500ml</p> <p>SABORES: Aloe</p> <p>CLIENTE IDEAL: Hombres y mujeres de 18 a 35 años, en estratos 2 a 4. Gente joven, activa y fresca consciente de que deberían tener una vida más sana y tienen la intención de cuidarse un poco más. Buscan su “cuidado” en los productos que consumen</p> |
|---|--|

Finalmente, para este plan de mejora se trabaja una marca que, aunque lleva varios años en el mercado colombiano, por su bajo presupuesto en marketing aún continúa en la etapa de penetración y es por ello que se evidencia un gran mundo sin explorar en la categoría del té listo para consumir, teniendo esta una proyección de crecimiento exponencial gracias a los nuevos hábitos de consumo saludable.

Cool Tea: Es un té que refresca y desvela un mundo de sensaciones, apostándole a un concepto de libertad en las emociones y el espíritu:

| | |
|---|---|
|  | <p>CATEGORÍA: Té listo para consumir</p> <p>PRESENTACIÓN: 400ml</p> <p>SABORES: Durazno y Limón</p> <p>CLIENTE IDEAL: Hombres y mujeres de 17 a 25 años en estratos 2 y 3</p> |
|---|---|

Análisis de competencia.

De acuerdo al estudio realizado en el previo módulo de Investigación de Mercados, logramos identificar los competidores directos que tiene la marca Cool Tea en el mercado de Bogotá. La marca líder en esta categoría es Mr. Tea, desde el año 2.005 Postobón lanzó este producto logrando a hoy ser el número uno en ventas y de mayor reconocimiento en el país. Siete años más tarde, Coca Cola hace su lanzamiento global de la marca Fuze Tea en el 2.012. Hoy es la segunda marca posicionada en la categoría debido a su estrategia “un mundo sin fronteras” (Coca-Cola. 2012), con su exploración de combinaciones en sabores frutales y herbales. Por último, en el 2.008 llega al mercado colombiano la marca Lipton, de la mano de Pepsico y Postobón para hacer frente en la categoría y reafirmar su expansión que hasta ese año abarcaba más de 150 países, hoy representa la tercera marca en el ranking de los tés listos para consumir en las características compartidas con Cool Tea. Teniendo en cuenta lo anterior, se presentan los datos del valor de marca entre el año 2016- 2019 en la siguiente tabla.

Tabla 1.

Valor de marcas.

| % valor de marca | | | | |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| MARCA | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Mr. Tea | 47,7 | 54,8 | 57,5 | 58,1 |
| Fuze tea | 18,1 | 17,9 | 16,1 | 13,9 |
| Lipton | 14,2 | 15,4 | 12,8 | 10,3 |
| La parcela | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 |
| Sun tea | 10,9 | 1,7 | | |
| Twist | 1,8 | 0,2 | | |
| Nestea (nestlé s.a) | 0,7 | | | |
| Otros | 6,4 | 9,7 | 13,4 | 17,5 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 |

Nota: Passport - Euromonitor internacional (2020)

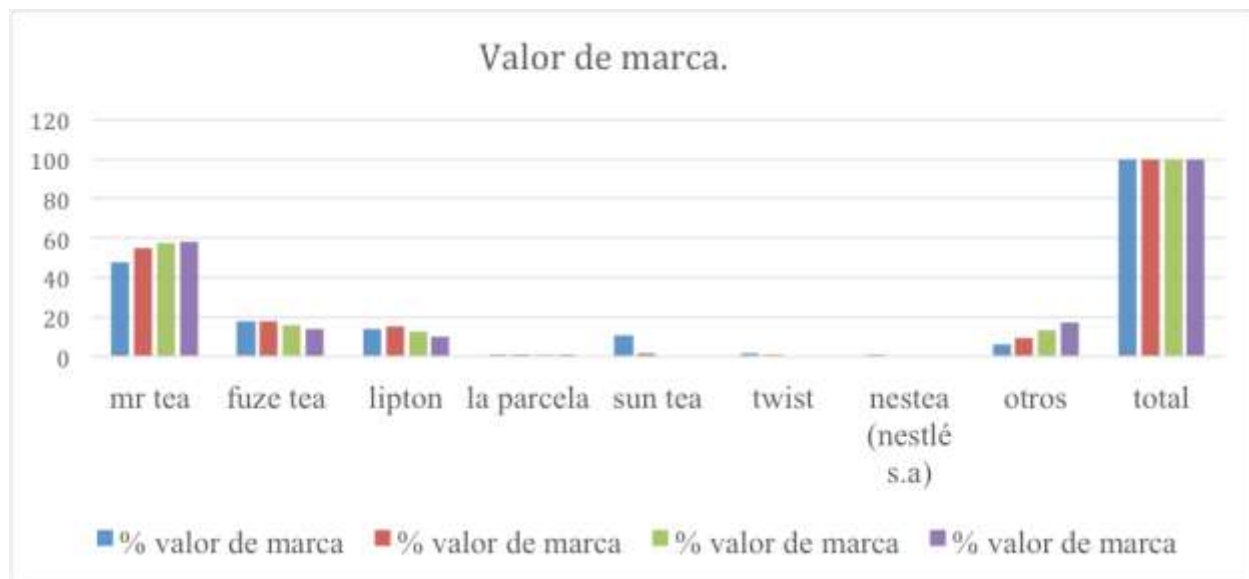


Figura 5. Valor de marcas. Autoría propia, tomado de Passport- Euromonitor internacional (2020)

De acuerdo a la información anterior, se evidencia que Cool Tea estaría entre las otras marcas de té, sin embargo, no se encuentra entre las principales marcas de té en el país.

Análisis ventas Cool Tea

Sin embargo, aun conociendo como se mueve el mercado y sabiendo que está en crecimiento, las ventas de Cool Tea no han sido desfavorables teniendo en cuenta lo mencionado con anterioridad y basados en la información suministrada por la compañía, datos internos no publicados del análisis de ventas que ha realizado respecto de los productos Cool Tea Durazno 400ml y Cool Tea Limón 400ml, para los años 2018, 2019 y 2020 (año en curso) se tiene que dichos valores no presentan una relación directa de crecimiento año a año.

Con respecto a Cool Tea Durazno 400ml, el siguiente gráfico representa las ventas mes a mes evidenciando el crecimiento progresivo que venía teniendo durante los últimos meses del año 2019 con respecto al año anterior, sin embargo, aunque en Febrero del 2020 ha sido el segundo mes con mayores ventas en los últimos años se puede ver claramente la caída que tuvieron las ventas durante el tiempo que duró la pandemia en la ciudad de Bogotá y su crecimiento paulatino mes a mes desde Abril hasta Agosto del mismo año. Adicionalmente, se puede deducir que los meses más productivos para este producto son agosto, septiembre y octubre cuyas ventas están por encima del promedio.

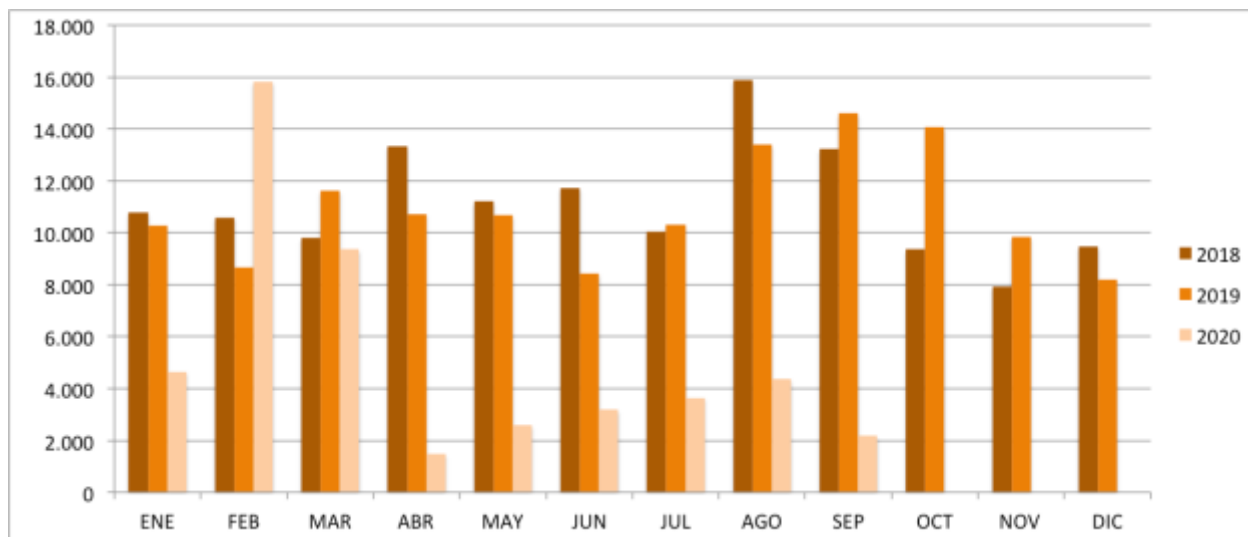


Figura 6. Ventas Cool Tea Durazno 400ml. Autoría propia, Documentos institucionales AJE Colombia S.A.(2020)

Si tomamos en cuenta el comportamiento mes a mes de los últimos años de Cool Tea Limón 400ml, en la siguiente gráfica podemos ver que el año 2019 tuvo un descenso promedio en las ventas ya que durante 7 meses estuvieron por debajo al año anterior y los meses restantes que estuvo por encima no demuestra un crecimiento significativo. Aunque en el 2020 en febrero las ventas superaron los dos años anteriores también se evidencia la caída significativa que tuvo este formato con la pandemia y su crecimiento paulatino mes a mes desde abril hasta agosto del mismo año. Adicionalmente se puede deducir al igual que el sabor de Durazno que los meses más productivos para el sabor Limón son agosto, septiembre y octubre cuyas ventas están por encima del promedio anual.

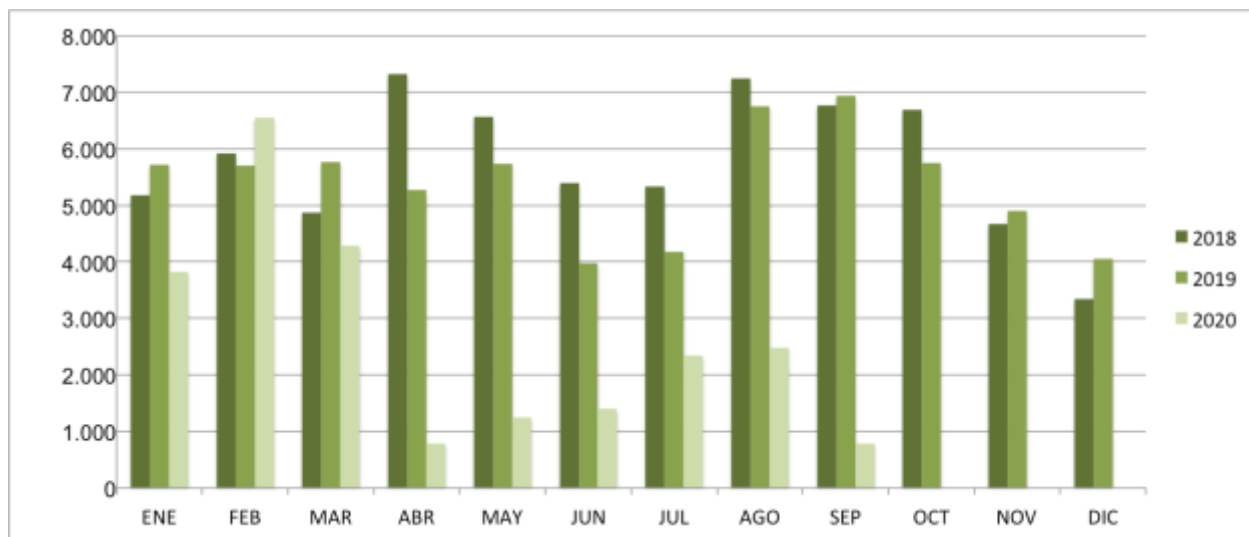


Figura 7. Ventas Cool Tea Limón 400ml. Autoría propia, Documentos institucionales AJE Colombia S.A. (2020)

Para finalizar, podemos concluir que el sabor a Durazno es el más vendido en la ciudad de Bogotá debido a que sus ventas llegan a duplicar las ventas del sabor a Limón.

Análisis externo

El análisis desarrollado a continuación permite identificar y evaluar los diferentes campos que son esenciales para el éxito de la compañía dentro del mercado colombiano, vislumbrando así, aquellos factores que se pueden controlar y los que por el contrario van más allá del entorno, pero que a su vez permite tomar acción prematura para enfrentar los diversos cambios o nuevas tendencias que puedan suscitarse en el buen funcionamiento de esta. El conocer a profundidad este análisis brinda las herramientas necesarias para plantear estrategias que ayuden a sacar provecho de las oportunidades y eludir las amenazas existentes para de esta manera lograr minimizar el impacto que puedan traer consigo. Adicional a ello, este análisis realizado previamente ayuda a la generación de objetivos acordes al constante movimiento que surge en el mercado y la aparición de acontecimientos que pueden representar puntos positivos o negativos para la operación permitiendo así que AJE Colombia sea competitiva anticipándose, aprovechando y reaccionando a tiempo con una planeación estratégica asertiva.

Análisis del entorno



Figura 7. PESTEL. Autoría propia (2.020).

A continuación, se desarrolla un análisis pestel en el cual se pueden observar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. En los cuales se denota el factor e impacto que tiene para la Empresa AJE Colombia, en especial para la marca Cool Tea.

Análisis del entorno.

Tabla 2.

Análisis PESTEL.

| ANALISIS PESTEL | | | | | | |
|-----------------|----------|----------------|--|---|-----------------|--|
| | Ítem | Impacto | factor | Explicación | Conveniencia | referencias |
| Político | 1 | Alto | Política fiscal | Ley 2010 del 27 de diciembre de 2019, mejor conocida como la “Ley de Crecimiento Económico” en la que se proponía disminuir los impuestos a las empresas sin elevar el valor del IVA. | POSITIVO | García, D. C. (7 de abril de 2020). La política fiscal del gobierno. El espectador . |
| | 2 | Neutral | Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo | El sector se encabeza por el ministerio de comercio industria y turismo. | NEUTRO | MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO . (26 de mayo de 2015). <i>DECRETO NÚMERO 1074</i> . Obtenido de http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%201074%20DEL%2026%20DE%20MAYO%20DE%202015.pdf |
| | 3 | Alto | Derechos de los | La superintendencia de industria y | POSITIVO | MINISTERIO DE |

| | | | | | |
|--|---------------|---------------------------------|--|-----------------|--|
| | | consumidores | comercio se encarga de salvaguardar los derechos de los consumidores, protege la libre y sana competencia, actúa como autoridad nacional de la propiedad industrial y defiende los derechos fundamentales relacionados con la correcta administración de datos personales. | | COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO . (26 de mayo de 2015). DECRETO NÚMERO 1074. Obtenido de http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%201074%20DEL%2026%2005%20MAYO%20DE%202015.pdf |
| | 4 Alto | Políticas de medidas sanitarias | Control de los usos de agua para industrias, residuos líquidos, residuos sólidos, entre otros. Del control de esto se encargara el ministerio de salud. | POSITIVO | CONGRESO DE LA REPUBLICA. (16 de julio de 1979). <i>LEY 9 DE 1979</i> . Obtenido de Medidas Sanitarias: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf |
| | 5 Alto | TLC vigentes | CAN, México, Mercosur, Unión Europea, EFTA, Triangulo del norte, | POSITIVO | MinComercio. (9 de septiembre de 2020). <i>TLC</i> |

| | | | | | | |
|------------------|----------|-------------|---|---|---|--|
| | | | Alianza del Pacifico, Canadá, Estados Unidos, Cuba, Chile, Costa rica, Corea, Israel. | | <i>Colombia</i> . Obtenido de TLC Vigentes : http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente | |
| ECONÓMICO | 1 | Alto | Inflación | 3,50% | NEGATIVO | Dinero (8 de mayo de 2020) recuperado de: https://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-de-colombia-en-julio-de-2020/294968#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20anual%20de%20Colombia,ubic%C3%B3%20en%201%2C94%25 . |
| | 2 | Alto | PIB per capita | 6,508 (2019) | POSITIVO | Datos macro. <i>Colombia</i> Obtenido de: https://datosmacro.expansion.com/paises/colombia |
| | 3 | Alto | Principales industrias | Entre las cuales destaca la industria alimenticia, de bebidas, calzado, equipos mecánicos y de transporte, armamentística, floricultura, ganadería, | | POSITIVO |

| | | | | | |
|----------|--------------|------------------------|---|-----------------|---|
| | | | minería, petrolera, química y textiles. | | |
| 4 | Alto | Desempleo | 20,2% (julio 2020) | NEGATIVO | Datos macro. <i>Colombia</i> Obtenido de: https://datosmacro.expansion.com/paises/colombia |
| 5 | Medio | Tipos de cambio | 3750,10 COP X 1 USD | NEGATIVO | Datos macro. <i>Colombia</i> Obtenido de: https://datosmacro.expansion.com/paises/colombia |
| 6 | Medio | Tasa de interés | 3,75% | NEUTRO | Amaya, J. S. (8 de abril de 2020). <i>Las tasas de interés por debajo de la inflación fomentan el acceso a los créditos</i> . Obtenido de La Republica : https://www.larepublica.co/finanzas/las-tasas-de-interes-por-debajo-de-la-inflacion-fomentan-el-acceso-a-los-creditos-2989265 |

| | | | | | | |
|---------------|----------|--------------|--|--|-----------------|--|
| SOCIAL | 1 | Medio | Un estudio del Dane deja ver que la mayoría de la población del país estaría entre los 19 y los 30 años. | La edad es un factor determinante en el consumo de bebidas azucaradas. Existen estudios de mercado que concluyen que la mayoría de consumidores de Té listo para consumir se ubica entre los 25 - 29 años, por lo cual este es un factor positivo. | POSITIVO | (javeriana.edu.co, 2010, Investigación de mercados para la creación de un punto de venta de consumo de productos elaborados a base de té en la ciudad de Bogotá) |
| | 2 | Alto | Según las proyecciones, Bogotá tendría 7,7 millones de habitantes, siendo la entidad territorial con mayor concentración de población. | Debido a que a través de los años Bogotá se ha convertido en una zona de concentración demográfica, esta ciudad se convierte en el mercado más importante para los productos de consumo masivo. | POSITIVO | (fobes.co, 2020, En 2020 Colombia tendría 50,3 millones de habitantes) |
| | 3 | Medio | Por cada persona que está en la clase alta hay más de 33 personas pobres y vulnerables. El patrimonio del 71 por ciento de los adultos en Colombia es, en promedio, inferior a 10.000 dólares. | Aunque los datos muestran a Colombia como un país desigual y con bajos ingresos en su población, esto aún permite la estabilidad en el consumo de productos de bajo costo. | NEUTRO | (portafolio.co, 2019, Lo que debe ganar para estar en la clase alta del país) |

| | | | | | |
|---|-------------|---|---|-----------------|--|
| 4 | Alto | El sector de bebidas incremento en 5.9% en 2019. Una importante tendencia notable mediante esta investigación es el incremento en la compra de gaseosas “light”, debido a que la gaseosa sigue siendo la bebida preferida de los colombianos. | A pesar de que aumentan los hábitos de consumo saludable en la población colombiana, la industria de las bebidas gaseosas ha reaccionada rápidamente con líneas de producto light, y al ser este el producto preferido, le impide crecimiento exponencial a otras bebidas no alcohólicas de tipo saludable. | NEGATIVO | (lasalle.edu.co, 2019, Cambios empresariales y de consumo en la industria de alimentos y bebidas a partir de una nueva norma de etiquetado en Colombia) |
|---|-------------|---|---|-----------------|--|

| | | | | | |
|-------------------|----------|--|--|-----------------|--|
| TECNOLOGÍA | 1 | <p>El consumidor se ha vuelto más exigente e informado y las empresas están respondiendo a ese reto con innovación en sabores, empaques y propiedades de las bebidas. Marcas con reconocimiento mundial están imponiendo cada vez más diseño en sus envases. La estrategia es volver muy atractivo el producto, y darle mayor status a la botella.</p> | <p>La innovación en las características tanto del producto como de la imagen se ha convertido en una parte importante del presupuesto de las empresas de bebidas. Sin embargo, para la marca Cool Tea la inversión no es una política de la empresa.</p> | NEGATIVO | <p>(dinero.com, 2004, Bebidas Hacia la sofisticación)</p> |
| | 2 | <p>Fortalecer al sector productor de alimentos y bebidas de la región para satisfacer las necesidades del mercado requiere tecnificar principalmente los procesos de: Plataformas en línea para</p> | <p>De todos estos retos tecnológicos para la industria de bebidas, la empresa ya desarrollo algunos y el resto está en la total capacidad de desarrollarlos.</p> | POSITIVO | <p>(iadb.org, 2019, Innovaciones que están transformando el sector de alimentos y bebidas)</p> |

| | | | | | | |
|-------------------|----------|--|--|--|-----------------|---|
| | | | conectar a compradores y vendedores, Gestión de inventarios y despacho de los pedidos, Agregar valor a los productos, y Promover la internacionalización de las empresas | | | |
| ECOLOGICOS | 1 | | Medio ambiental | Utilización de gases refrigerantes “climate-friendly” en su cadena productiva, reduce impacto de absorción en la atmosfera. | POSITIVO | AJE Group. (2.015). Informe de Huella de Carbono Grupo AJE 2.015. (Informe N° 1). |
| | 2 | | Logística | En logística, se implementó una serie de capacitaciones y un software de gestión de inventarios lo que conllevó a una mejora en el tiempo de almacenaje, así mismo en la producción evitando altos picos de demanda energéticas y mejora en la distribución gracias a la programación anticipada de pedidos. | POSITIVO | Recuperado de: https://ajegroup.com/docs/160624_AJE_Report_Huella_de_Carbono_ESP |

| | | | | | | |
|----------------|----------|--|--------------------|---|-----------------|---|
| LEGALES | 1 | | Entes regulatorios | Vigilado por la Superintendencia de Industria y comercio, donde tienen todas su marcas debidamente registradas y autorizadas para su venta y distribución | POSITIVO | AJE Group. (2.015). Informe de Huella de Carbono Grupo AJE 2.015. (Informe N° 1). |
| | 2 | | Modelo de negocio | Marcas patentadas en cada país donde se encuentran Aplican las mismas estrategias de responsabilidad social en todas sus filiales. Programación anticipada de pedidos. | POSITIVO | Recuperado de: https://ajegroup.com/docs/160624_AJE_Report_Huella_de_Carbono_ESP |

Nota: Autoría propia (2020)

Análisis del valor del cliente.

Cool Tea es un producto catalogado dentro del mercado como una bebida de consumo inmediato y de uso corriente, lo que hace que la marca esté dirigida a hombres y mujeres de entre 25 y 29 años de edad residentes en la ciudad de Bogotá y pertenecientes a los estratos 2 y 3. Adicionalmente, se tiene que el perfil del consumidor es compatible con personas que mantienen patrones saludables de alimentación y que practican deporte de manera regular, disfrutando por tanto de actividades como ir a ciclo vía o salir a bailar, actividades que suelen tener lugar en compañía de otras personas recreando con ello un ambiente de fraternidad sin olvidar que también disfrutan de las reuniones familiares y la música. Ligado a los buenos hábitos, el perfil del comprador responde de igual manera a la tendencia de la moda en tanto que son personas que buscan siempre mantener una apariencia impecable con el consecuente impacto que se tiene sobre las demás personas tomando como referente un estilo casual y un gusto por la lectura así como por el estudio en general. En ese sentido, responden a la vanguardia en la medida que son personas con un particular gusto por los retos personales como único medio para cumplir sus objetivos ya que comparten el temor al fracaso y a la sensación de no haber intentado lo posible para alcanzar el éxito.

De manera conjunta, se tiene que las personas que responden al perfil del consumidor son hombres y mujeres que creen en la justicia como bien supremo, en el cuidado del medio ambiente y la protección de los animales con quienes sienten gran empatía, lo cual se deja entrever generalmente en la medida que cuentan como mínimo con una mascota como compañía en casa. Asimismo, se tiene que son personas soñadoras, prácticas, sociables, sensibles al dolor ajeno, amantes a los viajes y al descubrimiento de nuevas experiencias porque consideran en ello radica la verdadera felicidad. La mayoría, podría decirse, son católicos por tradición, pero no practicantes, lo cual se hace extensible a las demás religiones en la medida que consideran que la búsqueda de la espiritualidad responde principalmente a una búsqueda interna. Por último y no menos importante, en el proceso de compra nuestro cliente cumple diferentes roles como lo es el de consumidor y finalmente influenciador siendo este quien finalmente imprime opiniones o recomendaciones del producto en su círculo social.

Análisis situacional.

Tabla 3.

Análisis DAFO.

| | | |
|--|---|--|
| <h1>DAFO</h1> | <p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Expandir el nicho de mercado para llegar a más consumidores 2 Apertura de nuevos canales de ventas. 3 Adaptación a los cambios en los hábitos de consumo. | <p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Competencia fuerte. 2 La competencia está innovando constantemente en relación con sus productos actuales y nuevos desarrollos. 3 Cambio en los hábitos de consumo frente a las bebidas azucaradas. 4 Restricciones normativas del gobierno frente a composiciones en el desarrollo de nuevos productos. 5 Cambios logísticos y de abastecimiento a raíz de la pandemia. 6 Impuestos a las bebidas azucaradas. |
| <p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Productos de buena calidad a menor precio versus el contenido. 2 Buen posicionamiento en los estratos 1, 2 | <p>Estrategias OFENSIVAS</p> <p>A. Desarrollar una comunicación asertiva al cliente ajustándolo al perfil de estos nuevos consumidores en estratos socioeconómicos no</p> | <p>Estrategias DEFENSIVAS</p> <p>A. Resaltar los atributos de cada marca y sus promesas de valor para destacar en el mercado.</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>y 3.</p> <p>3 Tiene un canal de distribución fortalecido.</p> <p>4 Cobertura a nivel nacional.</p> <p>5 Procesos estandarizados a nivel global.</p> <p>6 Capacidad exponencial de su producción en planta Funza y planta Malambo.</p> <p>7 Personal altamente capacitado para desempeñar sus labores en cada área funcional dentro de los respectivos procesos.</p> | <p>impactados actualmente.</p> | <p>B. Aprovechar los recursos internos (Humano, fuerza de ventas, infraestructura y distribución) para mitigar el impacto de la competencia y satisfacer los diversos tipos de clientes</p> |
| <p>DEBILIDADES</p> <p>1 Renuencia a las altas inversiones en los planes de Marketing.</p> <p>2 Desinterés por las marcas que no generan una reacción apresurada en ventas.</p> <p>3 Hay vendedores dentro de sindicatos que generan ralentización en la operación comercial.</p> <p>4 Mala reputación de las marcas en los sectores de alto poder adquisitivo.</p> <p>5 Deficiencia en la comunicación</p> | <p>Estrategias RE ORIENTACIÓN</p> <p>A. Invertir presupuesto en la captación de nuevos clientes estratégicos y canales de venta con la premisa de obtener aumento en el volumen de ventas.</p> | <p>Estrategias SUPERVIVENCIA</p> <p>A. Aprender de las inversiones presupuestales que dedica la competencia en las marcas blandas, las cuales terminan penetrando satisfactoriamente en el mercado.</p> <p>B. Motivar a la fuerza de ventas para fomentar en ellos pasión en su labor impactando más clientes</p> |

publicitaria ATL y BTL.

6 Las decisiones en desarrollo de nuevos productos están direccionadas desde la casa matriz (Perú).

Nota: Autoría propia (2020)

Capítulo 2. El problema, los objetivos y su importancia

Problema

En Bogotá, el mercado del té listo para consumir ha venido en aumento gracias a la tendencia de vida saludable en la que hoy en día se mueve la mayor parte del mercado de productos alimenticios. El mercado de bebidas no alcohólicas ha desarrollado un enorme crecimiento debido a la creación y ampliación de sus diversas categorías. La multinacional AJE Colombia S.A. ha incursionado con productos tales como las gaseosas, jugos, bebidas isotónicas, agua, malta, bebidas de aloe y té listo para consumir (AJE Colombia S.A, 2020). En esta última categoría la empresa lanzo su marca Cool Tea, la cual no ha tenido una tasa de crecimiento notable dentro de la industria por la alta competitividad y baja implementación de estrategias de marketing posicionándola así en el último lugar dentro de la participación en el mercado. Actualmente existen muchas marcas dentro de esta categoría, sin embargo, solo tres de estas son competencia directa debido a sus características y posicionamiento en el mercado, las cuales son: Mr. Tea, Fuze Tea y Lipton. (AJE Colombia S.A, 2020) Por ende, es de vital importancia ejecutar estrategias de marketing que permitan a Cool Tea aumentar su participación dentro del mercado.

Objetivos

General.

Diseñar estrategias de marketing para aumentar la participación de mercado de la marca Cool Tea del 0% a un 2% para el primer semestre del año 2021.

Específicos.

Realizar un diagnóstico acerca de la situación actual de la participación de Cool Tea en el mercado de té listos para consumir y el posicionamiento actual de la marca en la ciudad de Bogotá.

Proponer estrategias de marketing para el relanzamiento de la marca como alternativa para posicionar Cool Tea en el mercado de té listos para consumir en la ciudad de Bogotá.

Elaborar indicadores de gestión para realizar el seguimiento de la estrategia de marketing, así como la consideración de costos y el retorno de inversión de la misma.

Justificación

AJE Colombia S.A. ha logrado durante su trayectoria penetrar efectivamente el mercado de bebidas no alcohólicas, sin embargo, Cool Tea ha sido una excepción a este comportamiento. Esto se debe principalmente a que Cool Tea se lanzó en un mercado ya existente, mediante un

plan de marketing que no fue el adecuado para generar las ventas esperadas y la recordación del producto, dejando a Cool Tea con una baja participación del mercado en la ciudad de Bogotá.

Debido a lo anterior, si la empresa quiere lograr una participación importante dentro del mercado del té listo para consumir, es necesario diseñar un plan estratégico de marketing que impulse el posicionamiento de Cool Tea en la ciudad objetivo, con la ayuda de un diagnóstico claro de la situación actual del producto y la implementación de indicadores que permitan evaluar la efectividad de las alternativas planteadas.

Cabe resaltar que realizar este plan de mejora es de vital importancia para nosotros, pues pone en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestras carreras profesionales y en la especialización en curso. Finalmente, este proyecto reta nuestras capacidades como profesionales, proyectando ante las empresas que las competencias adquiridas son las necesarias para ejercer como gerentes de multi disciplinariedad.

Capítulo 3. Marco referencial

Marco conceptual

Para el desarrollo de este plan de mejora es importante poder explicar los conceptos que son más relevantes dentro de toda la investigación, de esta manera logramos definir o comprender la esencia del proyecto brindando al lector una introducción conceptual de los términos que componen el presente documento, clarificamos previamente los pilares por los cuales se enmarca la planeación estratégica señalando a continuación todos aquellos que le dan forma y hacen parte de esta temática. Por otra parte, este marco es de vital importancia ya que organiza de manera sistemática los términos o teorías que diferentes autores han desarrollado para el enriquecimiento del mismo, permitiendo con ello ampliar el conocimiento, entender previamente cual es el hilo conductor frente a los objetivos propuestos para la resolución del problema planteado y percibir la manera en que se entrelazan entre sí.

Tabla 4.

Conceptualización.

| Objetivos específicos | Concepto | Autor |
|--|--|---|
| Realizar un diagnóstico acerca de la situación actual de la participación de Cool Tea en el mercado de te listos para consumir y el posicionamiento actual de la marca en la ciudad de Bogotá. | <p>“El diagnóstico organizacional consiste en el análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, así como, el análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades.”</p> <p>“El diagnóstico implica considerar dos grupos de factores: 1) las condiciones competitivas y de la industria y 2) las capacidades competitivas, recursos, fortalezas y debilidades internas, y la posición en el mercado que ocupan las organizaciones.”</p> | <p>(Francés, 2001)</p> <p>(Thompson & Strickland, 2004)</p> |

| | | |
|---|--|--------------------------------------|
| <p>Proponer estrategias de marketing para el relanzamiento de la marca como alternativa para posicionar Cool Tea en el mercado de te listos para consumir en la ciudad de Bogotá.</p> | <p>“en marketing se llama posicionamiento de marca al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto el resto de sus competidores.”</p> | <p>(Kotler & Amstromg, 2007)</p> |
| <p>Elaborar indicadores de gestión para realizar el seguimiento de la estrategia de marketing, así como la consideración de costos y el retorno de inversión de la misma.</p> | <p>“Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.”</p> | <p>(Jaramillo)</p> |

Nota: Autoría propia (2020)

Marco teórico

Tabla 5.

Términos de investigación.

| Conceptos | Definición | Conclusiones |
|-----------|--|--|
| Marketing | <p>“Marketing es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones estrechas con ellos, para recibir a cambio el valor de los clientes.” (Kotler & Amstromg, 2007)</p> | <p>La definición que nos brindan Kotler y Amstrong es acertada para tener claro el concepto en el desarrollo del proyecto.</p> |
| | <p>“Se conoce como tendencia a una preferencia o una corriente que se decanta hacia un fin o</p> | <p>Es un concepto bastante útil para lograr que el lector</p> |

| | | |
|--------------------------|--|--|
| Tendencia | fines específicos y que generalmente suelen dejar su marca durante un periodo de tiempo y en un determinado lugar. En la actualidad la palabra tendencia es utilizada como un sinónimo de moda, ya que es visto como un mecanismo social que se encarga de controlar las elecciones que las personas llevan a cabo.” (Yirda, 2020) | identifique la oportunidad que tiene Cool Tea en el mercado. |
| Posicionamiento | “en marketing se llama posicionamiento de marca al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto el resto de sus competidores.” (Kotler & Amstromg, 2007) | El posicionamiento de la marca Cool Tea en Bogotá es el objetivo de este plan de mejora, por tanto el concepto es importante para lograrlo. |
| Estrategias de marketing | “Es el plan para conseguir los objetivos de negocio.” (Elósegui, 2016) | Según la definición, las estrategias que se elijan para este plan de mejora, serán el plan de acción para el logro de los objetivos. |
| Participación de mercado | “Se conoce como “participación de mercado” al porcentaje de un producto vendido por una empresa en relación a las ventas totales de productos similares de otras compañías que comparten la misma categoría en un mercado específico.” (Headways media , 2016) | Esta definición es muy importante para comprender el objetivo planteado para el plan de mejora, y su correcto desarrollo. |
| Mercado meta | “Es el segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing.” "Es un segmento de mercado (personas u organizaciones) para el que el vendedor diseña una mezcla de mercadotecnia." (Stanton, Etzel y Walker, 2004) | Conocer a profundidad quien es el cliente ideal para la marca Cool Tea es de vital importancia ya que así la comunicación será más asertiva para cumplir con |

| | | |
|----------------------------|---|--|
| | | los objetivos propuestos. |
| Marketing digital | “El Marketing Digital se traduce en las acciones de marketing adaptadas a medios digitales con el fin de obtener de estos canales, la misma eficiencia y eficacia de la comercialización tradicional al mismo tiempo que mejora sus efectos.” (Ángel Arias, 2014) | A medida que las nuevas tecnologías toman fuerza con el pasar del tiempo, es importante entender cómo funciona y de qué manera aplicarlo para estar a la vanguardia de las tendencias para así llegar con la marca a todos los consumidores y a quienes pueden llegar a serlo. |
| Plan de Mejora empresarial | “El plan de mejora es un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuyan al progreso constante.” (Proaño, Gisbert y Pérez, 2017) | Mediante el entendimiento de la dimensión y alcance de un plan de mejora empresarial, se podrá construir un proyecto acorde con las necesidades de la marca aterrizada a la realidad del mercado. |
| Trade marketing | “El Trade Marketing apareció en la empresa Colgate-Palmolive como la nueva forma organizativa que une a los departamentos de marketing y ventas del fabricante para establecer una cooperación más eficaz con los miembros de canal” (Santesmases O., 1998, “Diccionario de Marketing”) | El trade marketing busca fortalecer la comunicación con los canales de distribución para que de esta manera, aumente la rotación de productos en los puntos de venta, impulso y aceleración de las ventas, desarrollar merchandising entre otros objetivos |

| | | |
|------------------------|---|---|
| | | principales. |
| Indicadores de gestión | “Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.” (Rincón Bermúdez, Rafael David. 2004) | Mediante los indicadores de gestión podemos llevar el control de los esfuerzos y de las decisiones que se deben ir tomando a medida que un plan estratégico está siendo ejecutado al corto, mediano y largo plazo. Estos indicadores nos permiten medir, evaluar y concluir resultados esperados. |

Nota: Autoría propia (2020)

Marco legal

El sector de la industria para el caso colombiano contempla un cuerpo jurídico y normativo instaurado a nivel nacional cuyo único fin es velar por el bienestar individual y colectivo con una especial protección por el medio ambiente. Para ello, es imprescindible que las empresas, indistintamente de su tamaño y composición, sean estas pequeñas, medianas o grandes, aseguren para su buen funcionamiento el acatamiento de dichas regulaciones independientemente del sector al cual se encuentren adscritas. En ese sentido, AJE Colombia, al ser una productora y comercializadora de bebidas no alcohólicas en el país, está sujeta por antonomasia al cumplimiento de normas tendientes al cuidado del medio ambiente entre las que se listan el Decreto 4741 de 2005, el cual tiene como objetivo mitigar el impacto en la generación de residuos, asegurando con ello un uso adecuado de los mismos de conformidad con su clasificación y manejo con el fin de proteger la salud humana y el medio ambiente regulando de tal modo las obligaciones que le son impuestas.

Por su parte, el Decreto 2981 de 2013 hace énfasis en el aprovechamiento y tratamiento de los residuos con el fin de prevenir potenciales focos de contaminación dictaminando con ello un adecuado traslado, selección y procesamiento al cual deben ser sometidos los mismos. Por tal motivo, el Decreto 1299 de 2008 dictamina todas las acciones que debe acometer el departamento

de gestión ambiental a nivel industrial en las empresas para prevenir, minimizar y controlar la generación de cargas contaminantes para dar cumplimiento a la normatividad ambiental. Es por ello que la Resolución 1023 de 2010 establece que toda persona, natural o jurídica, pública o privada, deberá por obligación estar inscrito ante el Registro Único Ambiental -RUA- con el fin de adoptar el protocolo de monitoreo y seguimiento del Subsistema de información sobre Uso de Recursos Naturales Renovables -SIUR- para el sector manufacturero. Del mismo modo, el Decreto 948 de 1995 tiene como objetivo controlar y mitigar la contaminación atmosférica, así como asegurar la protección de la calidad del aire profundizando en las restricciones, permisos y obligaciones que se deben imponer frente a emisiones generadas por labores particulares.

En esa misma línea, la Resolución 1207 de 2014 exige un monitoreo y seguimiento frente al uso adecuado de las aguas residuales, señalando en ésta definiciones, normas, balances, criterios, distancias mínimas, entre otras, fomentando de tal modo la reutilización de dichas aguas bajo criterios de seguridad para evitar la alteración del medio ambiente. Asimismo, el Acuerdo 01 de 2014 busca proteger los recursos naturales al establecer que cualquier alteración en la infraestructura que amenace con dichos ecosistemas deberán ser previamente revisados y aprobados por la Corporación Autónoma Regional -CAR- quienes serán los encargados de establecer los requerimientos para su utilización y su cumplimiento.

A lo anterior se suma el Decreto 1575 de 2007 que establece un riguroso sistema de protección y calidad en la disposición de agua para el consumo humano, ya que esta deberá pasar por rigurosos procesos de sanidad que aseguren su pureza para evitar futuros problemas con su ingesta. No obstante, AJE Colombia debe cumplir adicionalmente con normas para garantizar tanto la manipulación idónea de su materia prima, así como de su producto final, por lo que el Decreto 539 de 2014, por su parte, regula los requerimientos sanitarios que deben tenerse en cuenta para la exportación e importación de productos al interior de la industria alimenticia, ya sea de producto terminado, materia prima o insumos para su fabricación. Es por tal motivo que la Resolución 4125 de 1991 describe una lista de conservantes potencialmente utilizables en la fabricación de productos alimenticios, teniendo que aquellas sustancias que no se encuentren debidamente regulados no podrán incluirse en dicho proceso. De manera similar, la Resolución 2674 de 2013 brinda los parámetros y requerimientos sanitarios que toda industria debe cumplir para dar cumplimiento a su proceso de fabricación, desde la manipulación de materias primas hasta su comercialización con el fin de garantizar la vida y la salud de las personas, parámetros

que son ampliados por la Ley 9 de 1979 que asegura y establece las medidas sanitarias, esto es, estructurales y de fuerza laboral que se deben tener en cuenta para de ese modo velar por el bienestar de las personas, tanto dentro como fuera de cualquier organización buscando en todo caso la protección del medio ambiente.

Por su parte, existen regulaciones que exigen al fabricante brindar al consumidor la información completa del producto a través de los rótulos y etiquetas de forma verídica, clara y visible de los aditivos utilizados dentro del proceso de fabricación tal cual lo establece la Resolución 1506 de 2011 al brindar los lineamientos necesarios para tal fin, descripción, valga decir, que deberá estar en concordancia con lo establecido por dicho fabricante. Por lo que se tiene que la Resolución 5109 de 2005 detalla la disposición de la información que deberá ser incluida en las etiquetas de los productos a comercializar, estableciendo con ello especificidades tales como el tamaño de la tipografía, la estructura para describir el producto, los datos del fabricante, entre otros.

En suma, se tiene que frente a la comercialización de los productos fabricados la normatividad busca la protección del consumidor al no permitir que ninguna industria engañe o ponga en riesgo la integridad de las personas según lo establece la Ley 1480 de 2011, teniendo con ello que toda información accesible al consumidor deberá ser verídica, clara y adecuada para que este pueda tomar elecciones con criterios previos para una fundamentación objetiva. En ese sentido, el Decreto 493 de 2001 amplía y detalla el proceso, los lineamientos y disposiciones especiales para toda actividad promocional y/o juegos de azar. Todo lo anterior, haciendo énfasis en la normatividad centrada en industrias especializadas en la fabricación y comercialización de bebidas no alcohólicas, no sin antes hacer la salvedad de la existencia de más normas que detallan los diferentes procesos a los que deberá estar sometida la organización.

Capítulo 4. Metodología del proyecto

Para el desarrollo de este plan de mejora se trabajó con una metodología mixta mediante la cual se hizo uso del método cualitativo y cuantitativo, es decir, el análisis de datos macroeconómicos, bases de datos, y todo aquello relacionado con cifras numéricas, en el método cuantitativo, y análisis de información no numérica, como: leyes, artículos de periódicos, investigaciones, entre otros.

Tabla 6.

Metodología.

| Objetivo específico Principales | Procedimiento o metodología | Hallazgos |
|--|---|---|
| Realizar un diagnóstico acerca de la situación actual de la participación de Cool Tea en el mercado de té listos para consumir y el posicionamiento actual de la marca en la ciudad de Bogotá. | Para este objetivo se utilizó el método cuantitativo y cualitativo. | Cool Tea no tiene participación importante en el mercado, y compite con grandes marcas. |
| Proponer estrategias de marketing para el relanzamiento de la marca como alternativa para posicionar Cool Tea en el mercado de te listos para consumir en la ciudad de Bogotá. | En este objetivo se utilizó el método cualitativo | Debido a que CoolTea no es conocido por los consumidores, requiere relanzarse de forma más agresiva para lograr adquirir el posicionamiento esperado. |
| Elaborar indicadores de gestión para realizar el seguimiento de la estrategia de marketing, así como la consideración de costos y el retorno de inversión de la | En este objetivo se utilizó el método cualitativo y cuantitativo | A medida que se proponen metas, es de vital importancia establecer indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de las mismas, y de esta manera propender por |

| | | |
|-------|--|--------------------------------|
| misma | | la rentabilidad de la empresa. |
|-------|--|--------------------------------|

Nota: Autoría propia (2020)

Capítulo 5. Propuesta de mejora

Para el desarrollo del plan de mejora se utilizarán 2 estrategias, una intensiva y otra integrativa las cuales permitirán la penetración en el mercado del té listo para consumir, aumentar el volumen de ventas para el primer semestre del año 2.021, dando a conocer la marca a los tenderos y al consumidor final.

Tabla 7.

Propuesta general: Plan de mejora.

| ESTRATEGIAS | TÁCTICAS | METAS | INDICADORES |
|---|---|---|---|
| Estrategia intensiva: Penetración en el mercado | Plan de bonificación al tendero | Aumentar el volumen de ventas en pacas | Número de pacas vendidas – Número de pacas presupuestadas |
| | Bonificación fuerza de ventas cumplimiento de presupuesto mensual | Crecimiento de las ventas y apertura de nuevos clientes | Ventas del mes año 2.021 / Ventas del mismo mes año 2.020 |
| | Bonificación fuerza de ventas nuevos clientes codificados | | Cientes totales mes – Cientes totales mes anterior |
| | Cuña radial de 30 segundos emitida en la mega | Recordación de marca | Top of mind antes de la cuña – Top of mind después de la cuña |
| | Publicidad en los portales / estaciones de transmilenio y material P.O.P en los puntos de venta | Dar a conocer la marca | Top of mind antes del material publicitario – Top of mind después del material publicitario |
| | Apertura de redes sociales en Instagram, Facebook y Tik Tok | Reforzar la comunicación de la marca a los clientes actuales y clientes | (Número de seguidores mes – Número de seguidores mes anterior) / Número de seguidores |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | | potenciales | mes |
| | Sampling de producto | Dar a conocer la marca promoviendo la compra del producto después de la degustación | Número de contactos adquiridos / Número de botellas entregadas |
| | Bonificación tendero, codificación por primera vez | Aumentar las ventas y el crecimiento en la cobertura | (Clientes totales mes – Clientes totales mes anterior) / Clientes totales mes |
| Estrategia integrativa: horizontal | Alianza estratégica con una empresa de snacks | Crecimiento de las ventas | Ventas unidades de Cooltea en amarre / las ventas totales sin amarre |
| | Alianza establecimientos comidas rápidas | Captación de nuevos clientes | Ventas pacas nuevo canal / Ventas totales pacas |

Nota: Autoría propia (2020)

Desarrollo de la propuesta de mejora

Plan bonificación al tendero: Durante el semestre por compras acumulables de 5 pacas se entrega una adicional a precio 0, esto con la finalidad de aumentar el volumen en pacas y se realizará 3 veces durante este periodo. Su primera vigencia estará desde el 01 de Enero al 28 de Febrero de 2.021, la segunda desde el 01 de Marzo al 30 de Abril y la tercera del 01 de Mayo al 30 de Junio del 2.021. Adicionalmente, los clientes que cumplan con este objetivo entrarán automáticamente en la rifa de uno de los cinco bonos por \$1.000.000 al finalizar los seis meses.

Bonificación fuerza de ventas cumplimiento de presupuesto mensual: Comisión por ventas mensuales, se dará el 3% de las ventas que haga el vendedor de la marca Cool Tea en

bonos Sodexo que cumpla como mínimo con el 100% de su presupuesto y este no tendrá techo, esto con el fin de estimular el crecimiento de las ventas y que los vendedores no se frenen al cumplimiento de la meta.

Bonificación fuerza de ventas nuevos clientes codificados: Se entregará un bono de \$5.000 por cada cliente nuevo codificado que se entregará al final de cada mes con el total logrado, con esto incentivamos y estimulamos a los vendedores a abrir nuevas rutas y nuevos clientes que fortalezcan aún más la cobertura. De esta forma lograr que 7 de cada 10 tiendas atendidas por AJE tengan producto disponible de la marca Cool Tea.

Cuña radial de 30 segundos emitida en la mega: Emitida durante un mes intensivo en la segunda quincena de marzo y la primera de abril dado que el histórico de ventas demuestran un alza en el pico durante este periodo de tiempo.

“(Sonido ambiente de ciudad) Ya está el informe, ya hiciste las tareas, ya pagaste el recibo, ya organizaste el cuarto, ya paseaste el perro, te dejó en visto, ¿tienes calor?, como así que estás cansado. ¿Cómo te quieres sentir? El mundo te quiere más Cool, más fresco, más relajado, cuidate y refréscate con Cool Tea por solo 1.200 pesos, aún en los días de más presión saca el momento para disfrutar la hora Cool del té. El mundo se merece Cool Tea, encuéntralo en tu tienda más cercana por solo 1.200 pesos”

Publicidad en los portales / estaciones de transmilenio: Se tomarán 10 estaciones y portales de transmilenio de alto flujo y cerca de universidades con publicidad mostrando momentos de consumo y foto de producto para generar el impacto deseado. Esta toma se hará por dos meses con descanso de uno entre ellos y cambiando los puntos seleccionados en el primer periodo.





Figura 9. Propuesta material publicitario Transmilenio. Autoría propia, Recursos del banco de imágenes Shutterstock (2.020).

Material P.O.P en los puntos de venta: Se hará un despliegue de afiches entregado a la fuerza de ventas para colocar en todas las tiendas de la ciudad, resaltando los atributos del producto y comunicando momentos de consumo para familiarizar al consumidor con el producto y que este se vea totalmente identificado.



Figura 10. Key Visual Afiche. Autoría propia, Recursos del banco de imágenes Shutterstock (2.020).

Apertura de redes sociales en Instagram, Facebook y Tik Tok: Serán tres salidas semanales entre imágenes, gif y videos intercalados entre estos formatos para generar interactividad. Será un 80% de contenido de valor y un 20% comercial, el contenido debe brindar tips para tener una vida saludable: Equilibrar cuerpo y mente. Cabe resaltar que es importante afianzar el lema “La hora Cool del té” llevado a diferentes situaciones cotidianas; adicionalmente, este medio nos ayuda a comunicar el sampling de producto, reforzar la

comunicación de la cuña y el amarre que se estará ejecutando durante los 6 meses o hasta agotar las existencias. Las grillas se deberán manejar mensual para tener un mejor control del contenido aprovechando las tendencias que estén surgiendo con el pasar de los días y tener un gap de tiempo de reacción en caso de ocurrir algún evento especial en la ciudad. Las siguientes son algunas imágenes de propuesta para las diferentes líneas de comunicación que debe tener:



Figura 11. Propuestas gráficas para redes sociales. Autoría propia, Recursos del banco de imágenes Shutterstock (2.020).

Sampling de producto: Las promociones para los consumidores normalmente tienen que anunciarse, añaden interés y poder de atracción a la comunicación. Las promociones de ventas deben ayudar a reforzar la posición del producto y establecer relaciones con los clientes a largo plazo, es por esto que se realizará Sampling del producto activando la marca de cara al consumidor final. Esta táctica se desarrollará en grandes zonas comerciales, portales de transmilenio, algunos parques que se frecuenten los fines de semana, centros comerciales y alrededores de universidades, saliendo 16 días escalonados durante el mes rotando la ubicación cada día para ampliar el rango de cobertura y entregando con cada botella un volante en el que se

describa el producto, sus beneficios y un contenido de valor para captar la atención de los consumidores.

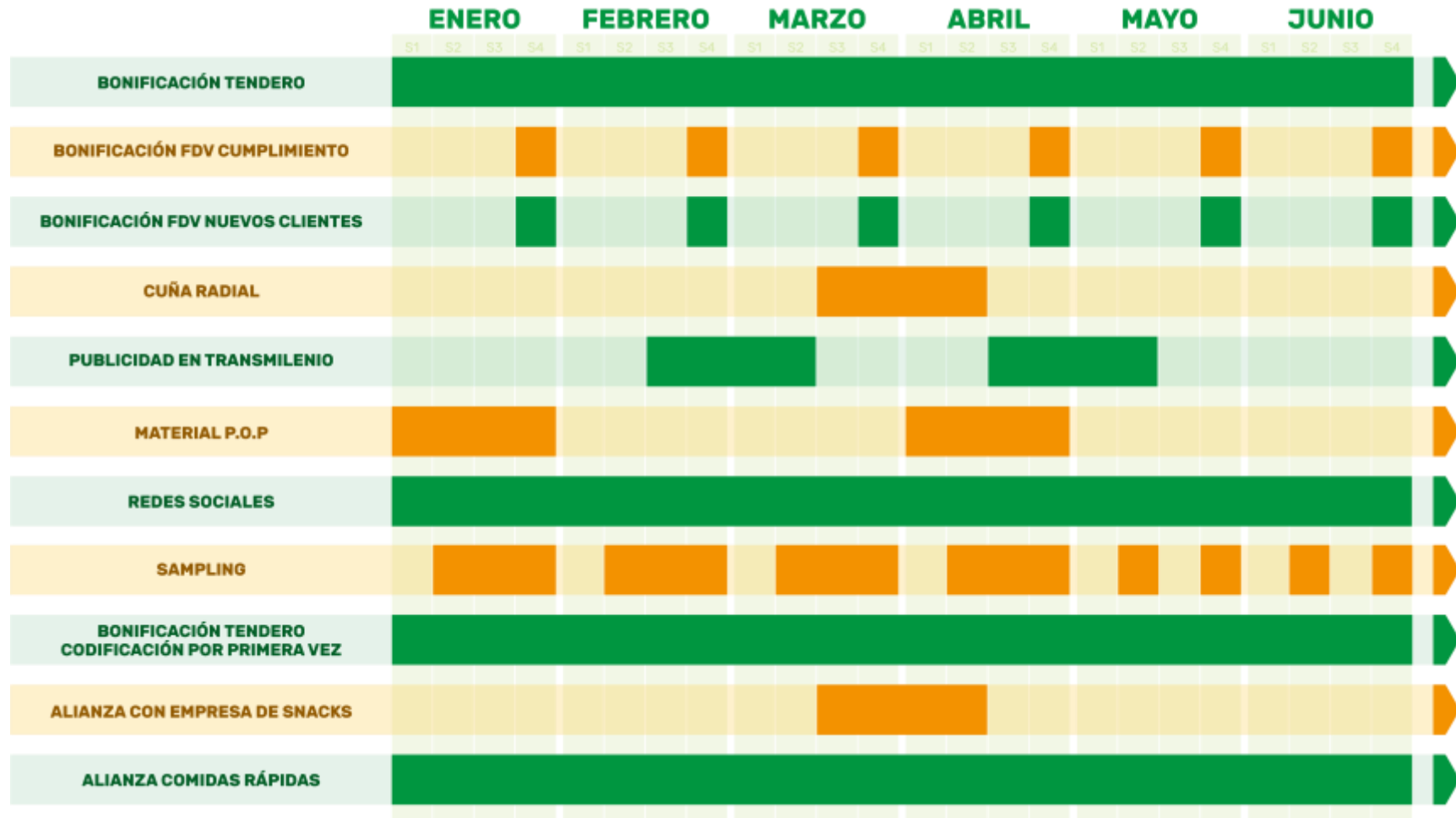
Bonificación tendero, codificación por primera vez: Para los tenderos que codifiquen por primera vez la marca Cool Tea en su negocio se dará 6 unidades del producto de su preferencia, dentro del portafolio de AJE en sus presentaciones personales, acompañado y respaldado con el material P.O.P, redes sociales, sampling, tomas de transmilenios y cuña radial ya diseñados e implementados. Esta bonificación es por una única vez, pero le otorga la posibilidad de comenzar a participar en el plan de bonificación por cumplimiento de presupuesto.

Alianza estratégica con una empresa de Snacks: Consolidar una alianza estratégica con una empresa de Snacks para crear amarres con la marca estando presente en las tiendas que tengan codificado los dos productos comunicando con un afiche y saltarán la promoción en el punto de venta.

Alianza establecimientos comidas rápidas: Con cadenas pequeñas de comidas rápidas tipo cocheros siguiendo en línea con los cambios en los hábitos de consumo frente a las bebidas azucaradas, de igual manera educar a los posibles nuevos clientes en tener una alternativa diferente en el acompañamiento de sus comidas. De esta manera, quienes comiencen a comprar el producto automáticamente se convierten en nuestros clientes y por lo tanto también entran a ganar en el plan de bonificación al tendero.

Tabla 8.

Cronograma de la propuesta de mejora.



Nota: Autoría propia (2020)

Capítulo 6. Indicadores que miden la propuesta de mejora

Estructura general de costos

Teniendo en cuenta que lo que se busca en el plan de mejora es dar a conocer la marca tanto de los tenderos como los clientes finales, se realiza un presupuesto basado en la estrategia de comunicación relacionada en el capítulo 5, y se detalla tal como se puede ver en el siguiente cuadro:

Tabla 9.

Presupuesto plan de marketing.

| | Precio Unitario | Cantidades | Precio Total |
|------------------------------|------------------------|-------------------|-----------------------|
| Bonificación Tenderos | \$ 1.000.000 | 5 | \$ 5.000.000 |
| Cuña | \$ 50.300.000 | 1 | \$ 50.300.000 |
| Afiches | \$ 500 | 10000 | \$ 5.000.000 |
| Transmilenio | \$ 820.000 | 20 | \$ 16.400.000 |
| Redes Sociales | \$ 7.369.700 | 6 | \$ 44.218.200 |
| Sampling | \$ 500 | 15000 | \$ 7.500.000 |
| Volante | \$ 800 | 15000 | \$ 12.000.000 |
| Agencia | \$ 2.500.000 | 16 | \$ 40.000.000 |
| Amarres | \$ 700 | 6960 | \$ 4.872.000 |
| P.O.P Amarre | \$ 900 | 2500 | \$ 2.250.000 |
| Total | | | \$ 187.540.200 |

Nota: Autoría propia (2020)

Presupuesto estimado de ventas.

A continuación, se detalla el presupuesto de ventas para el primer semestre del año 2.021, teniendo en cuenta la implementación de las estrategias recomendadas en este plan de mejora.

Tabla 10.

Presupuesto de ventas primer semestre año 2.021.

| | Enero | | Febrero | | Marzo | | Abril | | Mayo | | Junio | | Total | |
|--|--------|-------|---------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|---------|------|
| Pacas Venidas 2018 | 5.398 | 15,6% | 6.133 | 17,7% | 5.403 | 15,6% | 6143 | 17,7% | 5.769 | 16,7% | 5.769 | 16,7% | 34.615 | 100% |
| Pacas Venidas 2019 | 4.584 | 15,9% | 3.688 | 12,8% | 5.353 | 18,6% | 5566 | 19,3% | 4.798 | 16,7% | 4.798 | 16,7% | 28.787 | 100% |
| Pacas Venidas 2020 | 3.715 | 13,9% | 7.765 | 29,0% | 5.011 | 18,7% | 1388 | 5,2% | 4.470 | 16,7% | 4.470 | 16,7% | 26.819 | 100% |
| Promedio Relativo de Cada Mes | 15,1% | | 19,8% | | 17,6% | | 14,1% | | 16,7% | | 16,7% | | 100% | |
| Presupuesto Pacas a Vender 2021 | 19.777 | | 25.928 | | 23.054 | | 18.420 | | 21.795 | | 21.795 | | 130.769 | |
| Proyección Crecimiento Participación de Mercado 2021 | 0,3% | | 0,7% | | 1,1% | | 1,3% | | 1,7% | | 2,0% | | 2% | |
| Cuota de Codificación CoolTea 2021 | 10,6% | | 24,5% | | 36,8% | | 46,7% | | 58,3% | | 70,0% | | 70% | |

| | | |
|-------------------------------|----|---------------|
| OBJETIVO DE VENTAS | \$ | 1.883.070.000 |
| PRECIO PUBLICO SUGERIDO | \$ | 1.200 |
| OBJETIVO DE VENTAS (UNIDADES) | | 1.569.225 |
| OBJETIVO DE VENTAS (PACAS) | | 130.769 |

Nota: Autoría propia.

Tasa de retorno de inversión.

TIR: De acuerdo al resultado obtenido, las ventas proyectadas para CoolTea en el año 2021 van a retornar 96,58% adicional a lo invertido en el plan de mejora empresarial.

ROI: el resultado muestra que las ventas proyectadas van a ser 9 veces superiores a lo invertido en el plan de mejora empresarial. Esto indica que el presupuesto de marketing no supera el 10% de las ventas.

Tabla 11.

TIR - ROI.

| ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | TOTAL |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| \$ 284.785.274 | \$ 373.365.358 | \$ 331.976.165 | \$ 265.244.178 | \$ 313.849.513 | \$ 313.849.513 | \$ 1.883.070.000 |

Nota: Autoría propia.

TIR= 96,58%**ROI=** 9

Conclusiones y recomendaciones

Cool Tea tiene una participación casi nula en el mercado de té listo para consumir en la ciudad de Bogotá, sin embargo, es una marca con potencial, a muy bajo precio que se puede dar conocer entre los consumidores y tenderos.

Para lograr el éxito de esta marca es necesario tener en cuenta al tendero, que es uno de los intermediarios con el cliente final, de este modo se podría lograr una buena voz a voz y una recomendación de su parte sobre el producto, que puede ayudar a aumentar las ventas.

Se debe buscar un posicionamiento en la mente del consumidor, de tal modo, este pensará en comprar de nuevo la marca Cool Tea.

Se requiere la creación de redes sociales y pagina web, con el fin de dar información sobre el producto y llegar a más personas ajenas a las que transitan frecuentemente por las tiendas.

Referencias

- Amaya, J. S. (8 de abril de 2020). Las tasas de interés por debajo de la inflación fomentan el acceso a los créditos. Recuperado de: La Republica : <https://www.larepublica.co/finanzas/las-tasas-de-interes-por-debajo-de-la-inflacion-fomentan-el-acceso-a-los-creditos-2989265>
- Bases de datos ventas Cool Tea, comparativo (2020). AJE Colombia S.A. Documentos institucionales.
- Congote, J. P. (2017). "Vemos oportunidades, no obstáculos": AJE Group. Semana, economía y desarrollo.
- Congreso de la Republica . (16 de julio de 1979). LEY 9 DE 1979. Recuperado de: Medidas Sanitarias:
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf
- Datos macro. *Colombia*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/paises/colombia>
- Dinero (8 de mayo de 2020). Inflación de Colombia. Recuperado de: <https://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-de-colombia-en-julio-de-2020/294968#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20anual%20de%20Colombia,ubic%C3%B3%20en%201%2C94%25>.
- Documentos de inducción al colaborador (2020). AJE Colombia S.A. Documentos institucionales.
- Elósegui, T. (26 de septiembre de 2016). Tristán Elósegui. Recuperado de: ¿Qué es estrategia de marketing y para qué sirve?: https://tristanelosegui.com/2016/09/26/que-es-estrategia-de-marketing-y-para-que-sirve/#%C2%BFQue_es_estrategia_de_marketing
- Ángel Arias, (2014). Marketing Digital y SEO en Google. IT Campus Academy.
- 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.cocacola.com/acerca-de.html>
- Rincón Bermúdez, Rafael David. (2004) “Los indicadores de Gestión Organizacional”. Artículo, Una Guía para su definición.
- Proaño, D. X., Gisbert, V. y Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. 3C Empresa, Área de Innovación y Desarrollo: Artículo 6, p. 50 - 56. Recuperado de: https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf

García, D. C. (7 de abril de 2020). La política fiscal del gobierno. *El espectador* .

Ministerio de comercio, industria y turismo . (26 de mayo de 2015). *Decreto número 1074*.

Recuperado de:

<http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%201074%20DEL%2026%20DE%20MAYO%20DE%202015.pdf>

Congreso de la Republica . (16 de julio de 1979). *LEY 9 DE 1979*. Recuperado de: Medidas Sanitarias:

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf

MinComercio. (9 de septiembre de 2020). *TLC Colombia* . Recuperado de: TLC Vigentes :

<http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente>

Amaya, J. S. (8 de abril de 2020). *Las tasas de interés por debajo de la inflación fomentan el acceso a los créditos*. Recuperado de: La Republica :

<https://www.larepublica.co/finanzas/las-tasas-de-interes-por-debajo-de-la-inflacion-fomentan-el-acceso-a-los-creditos-2989265>

Jaramillo, C. M. (n.d.). *Soporte & Cia. LTDA*. Recuperado de: Los indicadores de gestión:

http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/gestion_calidad/contenido_u3.pdf

Francés, A. (2001). *Estrategia para la Empresa en América Latina*. Caracas, Venezuela: IESA.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para latinoamerica*. México: Pearson educación.

Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica. Decimotercera edición*. México.: McGraw Hill.

Elósegui, T. (26 de septiembre de 2016). *Tristán Elósegui*. Recuperado de: ¿Qué es estrategia de

marketing y para qué sirve?: https://tristanelosegui.com/2016/09/26/que-es-estrategia-de-marketing-y-para-que-sirve/#%C2%BFQue_es_estrategia_de_marketing

Headways media . (2016). *headways media*. Recuperado de: Participación de mercado:

<https://headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/participacion-de-mercado/>

Yirida, A. (23 de agosto de 2020). Definición de tendencia . Obtenido de:

<https://conceptodefinicion.de/tendencia/>