



Impacto de la llegada de las tiendas de descuento D1 en la disminución de la participación de mercado y ventas de Kellogg's en el segmento de cereales.

**Autores:
Daniel Castellón G
Juan Pablo Sánchez
Sebastián Isaza M**

Bogotá, Colombia

2021



Impacto de la llegada de las tiendas de descuento D1 en la disminución de la participación de mercado y ventas de Kellogg's en el segmento de cereales.

Caso de Estudio

**Autores:
Daniel Castellón G
Juan Pablo Sánchez
Sebastián Isaza M**

Ana Maria Córdoba Acosta

Maestría en Marketing (MM)

Escuela de Administración

11 de junio 2021

Bogota, Colombia

2021

Contenido

Contenido	iii
Declaración de Originalidad y Autonomía.....	v
Declaración de Exoneración de Responsabilidad	vi
Lista de Ilustraciones.....	vii
Lista de Tablas	viii
Abreviaturas	ix
Glosario	x
Resumen ejecutivo	xiii
Palabras clave.....	xiii
Abstract	xiv
1. Introducción	1
2. Análisis del Entorno.....	3
2.1. Entorno macro y microeconómico	3
2.2. Entorno y perspectivas en aspectos económicos, sociales, y políticos.....	7
2.3. Entorno del comercio en los Grandes Comercios e Hipermercados y los Hard Discount ..	9
3. Descripción de la situación y el entorno	13
3.1. Análisis general del consumo de alimentos en las familias bogotanas	14
3.1.1. Momentos de consumo (criterios de consumo).....	18
3.2. ¿Qué son los cereales?.....	20
3.2.1. Clasificación de los cereales	22
3.3. Historia del consumo de cereales	22
3.3.1. Cadena de abastecimiento de cereales	23
3.3.2. Segmentación categoría cereales.....	25
3.4. Consumo de cereales en Bogotá.....	27
3.5. Principales empresas.....	28
3.6. Historia de Kellogg's.....	29
3.7. Consumo de cereales listos en Colombia	31
3.8. Consumidores de Kellogg's.....	32
3.8.1. Consumo de cereales por canales.....	33
3.9. ¿Qué son las tiendas de descuento “Hard Discount”?	34
3.9.1. ¿Dónde Nacen?	35
3.9.2. ¿Qué productos comercializan?	36
3.10. ¿Cuándo llegan al país?	37
3.10.1. ¿Cómo funcionan en Bogotá?	39
4. Descripción de la situación estudio de caso y/o problemática empresarial	41
4.1. ¿Cuál es el problema principal?	41
4.2. ¿Cuáles son los problemas secundarios?.....	43
4.2.1. Análisis FODA.....	43

4.2.2. Diagrama de Ishikawa.....	46
5. Plan y recomendaciones de implementación y aplicación.....	49
5.1. Producto.....	49
5.2. Precio.....	51
5.2.1. Benchmarking	52
5.3. Plaza	55
5.3.1. Distribución en tienda D1	56
5.4. Promoción.....	57
5.5. Partner Comerciales.....	58
5.5.1. Zucaritas & Arequipe Alpina:	59
5.6. Resultados.....	61
6. Conclusiones	65
7. Referencias bibliográficas.....	67

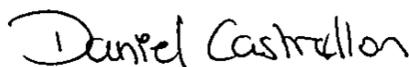
Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaro(amos) bajo la gravedad del juramento, que he(mos) escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi(nuestra) propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro (amos) que he(mos) indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Juan Pablo Sánchez Bustos



Daniel Castellón García



Sebastián Isaza Miranda

Firmado en Bogotá, D.C. el 11 de junio de 2021

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

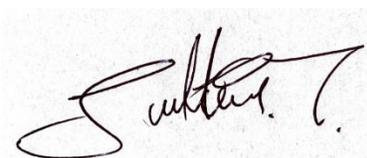
Declaro (amos) que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su(s) autor(es). La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Juan Pablo Sánchez Bustos



Daniel Castellón García



Sebastián Isaza

Firmado en Bogotá, D.C. el 11 de junio de 2021

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Componentes del Índice de confianza del consumidor.....	4
Ilustración 2. Variación Anual de los Precios DANE.....	5
Ilustración 3. Variación Anual del PIB y el Consumo de Hogares DANE.....	6
Ilustración 4. Ventas grandes almacenes e hipermercados DANE	10
Ilustración 5. Tasa anual de crecimiento en el PIB - DANE.....	11
Ilustración 6. Market Share Euromonitor Discounter	12
Ilustración 7. Participación de mercado de la categoría de cereales en Colombia.....	13
Ilustración 8. Asignación por categoría según nivel de gasto - Alimentos	16
Ilustración 9. Gasto en los hogares en alimentos	17
Ilustración 10. Momentos de consumo en Colombia.....	19
Ilustración 11. Cadenas de producción	24
Ilustración 12. Segmentación categoría cereales 2020	25
Ilustración 13. Participación subcategorías cereales Nielsen.....	26
Ilustración 14. Gasto per cápita anual Bogotá.....	27
Ilustración 15. Share Value en Colombia - Nielsen.....	31
Ilustración 16. Lugares de compra de los bogotanos	40
Ilustración 17. Comportamiento tiendas de descuento	42
Ilustración 18. Análisis – Diagrama de Ishikawa.....	46
Ilustración 19. Momentos de compra en Colombia	49
Ilustración 20. Propuesta de portafolio para Tiendas D1	51
Ilustración 21. Productos de cereales en tiendas D1	52
Ilustración 22. P&G proyectado para un año con la comercialización en las tiendas D1.....	54
Ilustración 23. Distribución por categorías – Tiendas D1.....	56
Ilustración 24. Etapas de promoción.....	57
Ilustración 25. Zucaritas Arequipe	59
Ilustración 26. Kellogg’s Hershey’s Chococereal.....	60
Ilustración 27. Índice de ventas de cereales en las tiendas D1.....	62
Ilustración 28. Comportamiento porcentual de ventas en tiendas D1.....	63
Ilustración 29. Participación de mercado de la categoría de cereales en Colombia.....	64

Lista de Tablas

Tabla 1. Comparativo de variables 2020 -2021	7
Tabla 2. Value Share de la categoría Nilsen	28
Tabla 3. FODA.....	43
Tabla 4. Evaluación FODA.....	45
Tabla 5. Marcas, Precios, Presentaciones	52
Tabla 6. Precio sugerido para la comercialización de los cereales de Kellogg's en el formato.	53
Tabla 7. Alianza comercial.....	59

Abreviaturas

DANE. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

EMCM. Encuesta mensual de comercio al por menor.

FODA. Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas.

HD. Hard Discount.

ICC. Índice de Confianza del Consumidor.

PIB. Producto Interno Bruto.

P&G.

SD. Soft Discount

Glosario

Abastecimiento: Se caracteriza por tener productos de grandes gramajes, precios por gramo más económico en el cual se pueden encontrar presentaciones familiares.

Benchmarking: En todo negocio hace falta aprender de la experiencia de los demás, de aquellos negocios que sean similares al propio. Es por ello que el significado del Benchmarking es de tanta importancia en la actualidad, puesto que no se puede llegar a un punto óptimo de eficiencia si primero no se analiza a la competencia.

Se entiende como un proceso continuo en el que se toma por referencia a los productos o servicios de las empresas que son líderes en el sector en el que se desarrolla. Su propósito de compararlos con tu propia empresa y realizar las mejoras que se crean necesarias.

Cliente final: Es una persona que compra un producto, aunque no necesariamente lo tenga que utilizar. Por ejemplo, podemos hablar de clientes que compran productos para volverlos a vender a los consumidores finales, como es el caso de cualquier supermercado que se vuelven clientes de las empresas, pero que no llegan a ser consumidores finales.

Compra instantánea: Se caracteriza por tener un desembolso bajo y satisfacer las necesidades de impulso que pueda llegar a tener un consumidor (tiendas de barrio).

Compra rápida: Su objetivo es hacer la reposición de productos básicos, en formatos de tiendas pequeñas (D1, Ara, Justo y Bueno).

Compra cerca de la casa: Su enfoque es suplir las necesidades de los consumidores, sin tener que desplazarse grandes distancias para conseguirlos (Éxito Express, Carulla Express).

Consumo: En economía, se considera el consumo como la fase final del proceso productivo, cuando el bien obtenido es capaz de servir de utilidad al consumidor.

Distribuidor: Es uno de los agentes económicos que, dentro de la comercialización de productos, suele tener bastante poder. El distribuidor suele ser una compañía que actúa como intermediario, y la cual compra bienes o servicios para poder ofrecérselo a otras compañías y éstas al consumidor final (también pueden comercializar al productor final). El distribuidor es el intermediario que cuenta el papel central, antes del mayorista y después del minorista.

Ecommerce: El comercio electrónico, es el intercambio de productos o servicios usando redes computacionales, específicamente Internet.

Entorno macroeconómico: La macroeconomía estudia el funcionamiento global de la economía como conjunto integrado, para así poder explicar la evolución de los agregados económicos.

Entorno microeconómico: El microentorno se utiliza para definir a aquellas fuerzas externas y cercanas a la empresa, que tienen un impacto directo en su capacidad de servir su producto o servicio al cliente final.

Georreferenciación: Herramienta importante que, basada en los desarrollos tecnológicos de los Sistemas de Geoposicionamiento Global (GPS) y de los Sistemas de Información Geográfica (SIG), permite a los países contar con nuevos y modernos instrumentos para mostrar o conocer la distribución espacial de predios

Hard discount: Se denomina así al establecimiento de distribución minorista que vende productos con precios muy bajos (descuento duro). Es un formato de supermercado de origen alemán.

Per cápita: Generalmente se utiliza para indicar la media por persona en una estadística social determinada. El uso más común es en el área de los ingresos. Así, existen índices de renta per cápita, ingresos familiares per cápita, renta familiar disponible per cápita. También se elaboran índices de consumo de productos per cápita como energía, alimentos y medios de comunicación, así como sus funciones.

Productor: Es quien realiza cualquier actividad económica que aporta un valor agregado.

Proveedor: Aquella persona física o jurídica que provee o suministra profesionalmente de un determinado bien o servicio a otros individuos o sociedades, como forma de actividad económica y a cambio de una contra prestación.

Reposición: Se caracteriza por tener compras planeadas, debido a que cuenta con grandes variedades de productos en diferentes categorías, la cual hace más difícil la decisión de compra de los clientes puesto que en ocasiones encuentra descuentos, proposiciones etc.

Snack: Son un tipo de alimento que generalmente se utilizan para satisfacer temporalmente el hambre, proporcionar una mínima cantidad de energía para el cuerpo o simplemente por placer.

Soft Discount: (inglés) Es uno de los dos conceptos en el formato de tienda de descuento. El otro es hard discount. Es una tienda de descuento que, si bien ofrece menos artículos que un supermercado, su oferta no es tan limitada como la de los hard discounts.

Zapping: (inglés) Cambio rápido de los canales de televisión.

Resumen ejecutivo

Nombre del PAE	Impacto de la llegada de las tiendas de descuento D1 en la disminución de la participación de mercado y ventas de Kellogg's en el segmento de cereales.
Información básica del proyecto	<p>La compañía Kellogg's ha venido presentado una disminución en su participación de mercado y ventas, en el segmento de cereales debido a la llegada de nuevos formatos de comercialización bajo la modalidad de tiendas de descuento, esta disminución se ha visto impactada mayormente en las ciudades principales y en especial la ciudad de Bogotá. El análisis de caso estudia y propone una estrategia enfocada en la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta que, para este tipo de formatos la ciudad cuenta con un alto número de tiendas, siendo la compañía D1 el objetivo de análisis para poder comercializar los productos de Kellogg's en sus tiendas.</p> <p>Tras la recolección detallada de información base, se procedió a analizar los datos recopilados por medio de estadísticas y comparativos, así como un análisis DOFA y el diagrama de Ishikawa para poder determinar la viabilidad del estudio. Con la implantación de la estrategia de la construcción de una presentación rentable (presentación individual de 200 gr) para el canal de las tiendas de descuento D1, con el fin de recuperar la fuga de ventas por la nula participación de la marca en el canal, durante los primeros 10 meses de lanzamiento las ventas alcanzaron el objetivo de ventas que se tenía estimado para 12 meses.</p>
Aportes al caso de estudio o la solución de la problemática empresarial	El producto tuvo alta acogida por los compradores del formato gracias a su presentación individual de 200 gramos que rinde casi 7 desayunos con un precio sugerido de \$4.490 pesos, convirtiéndose en una opción altamente económica y llamativa para las familias capitalinas. La estrategia de la implantación del canal de las tiendas de descuento D1, como formato de comercialización del portafolio de Kellogg's aportó al crecimiento de las ventas un 8% situación que fue mucho más alta en el último trimestre ya que durante ese periodo se empezó la exportación del portafolio con las otras marcas de cereales de la compañía.

Palabras clave

M21. Economía empresarial, Benchmarking, Análisis de mercado, Microeconomía, Macroeconomía, Rentabilidad.

Abstract

Name of PAE	Impact of the Arrival of D1 Hard Discount on Kellogg's Declining Market Share and Sales in the Cereal Segment.
General information of PAE	<p>Kellogg's company has been experiencing a decrease in its market share and sales in the cereal segment due to the arrival of new marketing formats under the modality of hard discount, this decrease has been mainly impacted in the main cities and especially Bogotá city. The case analysis studies and proposes a strategy focused on the Bogotá city, taking into account that, for this type of formats, the city has a high number of stores, with company D1 being the analysis objective to be able to commercialize the products of Kellogg's in their stores.</p> <p>After the detailed collection of base information, we proceeded to analyze the data collected by means of statistics and comparatives, as well as a SWOT analysis and the Ishikawa diagram in order to determine the feasibility of the study. With the implementation of the strategy of building a profitable presentation (individual presentation of 200 gr) for the D1 hard discount channel, in order to recover the sales leak due to the null participation of the brand in the channel, During the first 10 months of launch, sales reached the sales target that was estimated for 12 months.</p>
Contribution for case study or solution at the problem	The product was very well received by buyers of the format thanks to its individual presentation of 200 gr that yields almost 7 breakfasts with a suggested price of \$4.490 COP, which makes it a highly economical and attractive option for families in the capital. The strategy of implementing the discount store channel D1, as a marketing format for Kellogg's portfolio, contributed to sales growth of 8%, a situation that was much higher in the last quarter since exports began in that period of the portfolio with the rest of the company's cereal brands.

Keywords

M21. Business economics, Benchmarking, Market analysis, Microeconomics, Macroeconomics, Cost effectiveness.

1. Introducción

Este trabajo se desarrolló con el objetivo a dar respuesta a una necesidad específica de la compañía Kellogg's debido a una disminución en su participación de mercado y ventas, desde el año 2019 en el segmento de cereales por la llegada de nuevos formatos de comercialización bajo la modalidad de tiendas de descuento, esta disminución se ha visto impactada mayormente en las ciudades principales y en especial la ciudad de Bogotá.

Por consiguiente, se hizo un análisis de las variables macro económicas más importantes del país, se utilizó metodologías de análisis como: el diagrama de Ishikawa, análisis FODA y se planteó una solución usando las 8 P's de mercadeo, logrando de esta manera generar una solución a la problemática con resultados interesantes para la compañía la cual se explicaran a lo largo de este estudio de caso.

Colombia se caracteriza por ser un país de tiendas de barrio, peluquerías, droguerías y misceláneas, las cuales han tenido gran éxito en el mercado colombiano, este canal tradicional como lo llaman muchos expertos, tiene la particularidad que la relación comprador-vendedor se basa en un alto nivel de confianza y familiaridad, donde el comprador percibe que siempre es bien asesorado por su tendero.

Pese a que en otros formatos de compra más modernos, las facilidades de adquisición de productos son distintas, estos se caracterizan por poseer grandes avances tecnológicos, que permiten a los compradores percibir otro tipo de beneficios, debido a esto la tradicionalidad del canal moderno seguirá estando presente en el radar de las personas y familias colombianas debido a la facilidad de acceso a la cercanía a sus hogares.

Los lugares de compra no se segmentan en Colombia por estrato, georreferenciación, edad, o producto, la evolución de los supermercados e hipermercados, la llegada de cadenas importantes del exterior, la aparición de formatos nuevos como las tiendas de descuentos “hard disconut” la tímida aparición del ecommerce, han brindado a los colombianos la oportunidad de tener mayores opciones para escoger dónde, cuándo y cómo realizar sus compras.

El zapping no solo se da en la parrilla de televisión sino también en los lugares de compra, los colombianos de todo tipo de clase o ciudad saltan hoy en día de formato en formato buscando mejores opciones de producto, servicio y precio, todo esto dependiendo sus necesidades y sus oportunidades.

Las emisiones de compra de los hogares han aumentado en los últimos años; la diversificación de diferentes tipos de negocios está permitiendo que un hogar recorra distintos formatos en búsqueda de las mejores opciones para abastecer sus alacenas, convirtiendo los hipermercados en una muy buena opción a la hora de comprar abarrotes debido a la gran variedad de marcas, productos y prestaciones que pueden llegar a ofrecer.

Por otro lado, es importante mencionar la reactivación de fruvers locales o plazas de mercado, los cuales se caracterizan por ofrecer productos muchos más frescos, agregando valor en su servicio, regalando productos de temporada por compras o en su defecto la “ñapa”, y por último visitando los hard discount buscando suplir esos antojos que en otros formatos son mucho más costos.

La diversificación de muchos formatos de compra, con el pasar del tiempo, ha generado que los patrones de consumo de las familias colombianos cambien, debido a la adquisición no solo de productos locales sino extranjeros, permitiendo a los consumidores tener una mayor variedad de sabores y presentaciones que han tenido gran aceptación, tanto así que muchos de estos se han convertido en productos de consumo habitual.

2. Análisis del Entorno

2.1. Entorno macro y microeconómico

Con base en las últimas cifras publicadas por la empresa de investigación Raddar Consumer Knowledge Group en su informe general, los gastos que hacen los bogotanos en alimentos representan el 30% del total del gasto de un bogotano al mes.

El grupo de alimentos se clasifica en nueve categorías, dentro de las cuales se encuentran desde los alimentos perecederos que representan el 25% del total de alimentos, mientras que los productos procesados cereales, enlatados derivados de carnes, derivados de lácteos, frutas en conserva, aceites y grasas, condimentos, abarrotes y bebidas no alcohólicas, representan el 56%. Por último, las comidas fuera del hogar, es decir, el gasto que hacen los colombianos en restaurantes, domicilios, comidas rápidas, panaderías, cafeterías y heladerías representan el 19% respectivamente.

Analizando el entorno macro y microeconómico por el cual atraviesa el país, para el trimestre móvil de marzo-mayo 2020 se puede evidenciar una fuerte destrucción de empleo en la mayoría de las ramas económicas a nivel nacional. La rama más afectada fue la de comercio y reparación de vehículos, que representa el 19% de los ocupados. Lo anterior, puede verse relacionado con el cierre del comercio por los últimos meses, el cual apenas a finales de mayo empezó a reactivarse paulatinamente en algunas ciudades del país.

En contraste, el suministro de electricidad, gas y agua muestra una ligera construcción de empleo, lo cual puede relacionarse con el aumento de la demanda de estos servicios a causa de la permanencia en casa de los ciudadanos en los últimos meses.

Por otro lado, el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) que es calculado por Fedesarrollo, nos muestra que para el mes de junio mejora levemente, de la mano del índice de las

expectativas del consumidor también emitido por Fedesarrollo, aunque ambos indicadores permanecen aun arrojando cifras negativas. Además, el Índice de las Condiciones Económicas mantiene su tendencia a la baja.

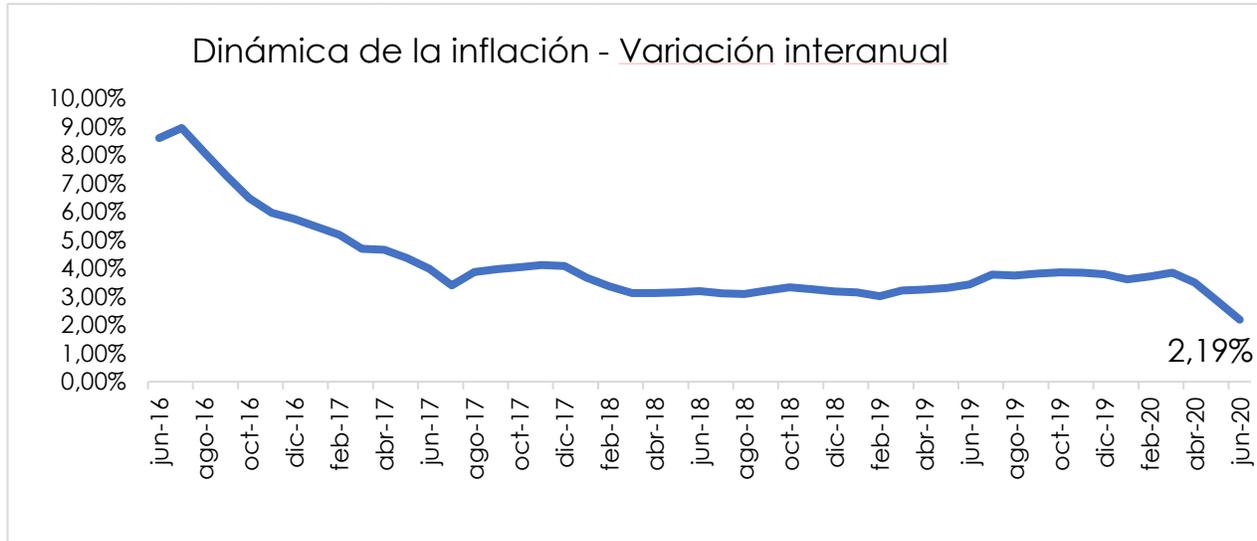
Ilustración 1. Componentes del Índice de confianza del consumidor



Nota. Análisis propio con base en el informe de Fedesarrollo, 2020. Encuesta de Opinión del Consumidor. Resultados junio de 2020. Tomado de <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3958>

Cabe resaltar que la inflación nacional continúa con tendencia a la baja, lo que se puede atribuir a la desaceleración económica que se está dando en el país a causa del COVID-19. Hay que añadir que el Gobierno Nacional ha tomado diferentes medidas como el congelamiento del pago de servicios públicos, la exención del IVA a planes de celulares, baja en los combustibles, un día sin IVA, entre otras medidas, que han afectado los precios de manera directa, haciendo que la inflación se frene.

Ilustración 2. Variación Anual de los Precios DANE

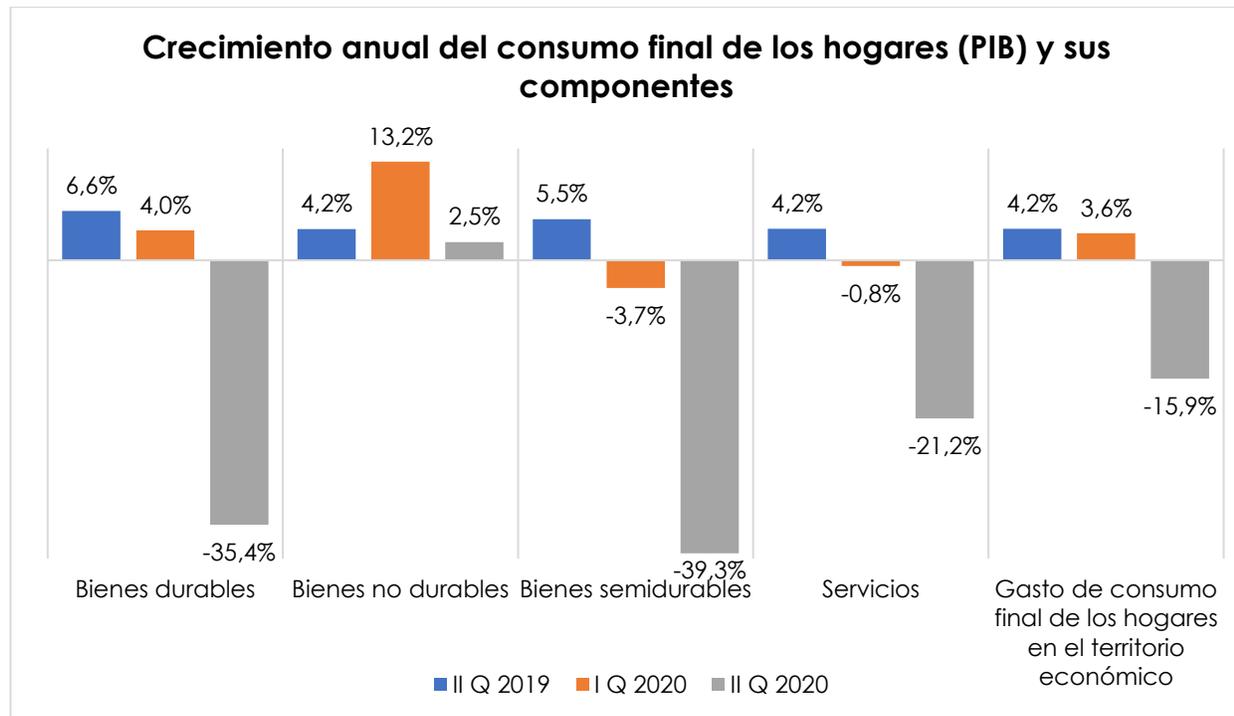


Nota. Análisis propio en base al boletín de junio del DANE, 2020. Boletín Técnico: Índice de Precios al Consumidor (IPC), junio de 2020. Tomado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_jun20.pdf

Adicionalmente otro factor para tener en cuenta es la pérdida de empleos que se ha dado en el país, lo cual ha afectado de manera directa los ingresos de los hogares y eso a su vez, la demanda final, lo que ha llevado a muchos comercios a hacer una baja en sus precios.

En el segundo trimestre del año la economía colombiana decreció un 15,7%, lo cual estuvo bastante cercano a lo que habían previsto diferentes analistas. Esta caída de la economía es una de las consecuencias que trajo el Covid-19 al país, ya que dentro de las medidas adoptadas para evitar la propagación del virus estuvo el cerrar el comercio, cancelar eventos y suspender las actividades de diferentes industrias, medidas que generaron una fuerte caída. Además, se puede observar que el consumo final de los hogares registró una mayor caída y eso se le puede atribuir al hecho de que por la pandemia muchos hogares perdieron su principal fuente de ingresos, lo que sin duda causó un menor consumo.

Ilustración 3. Variación Anual del PIB y el Consumo de Hogares DANE



Nota. Análisis propio en base a información del DANE, 2020. Producto Interno Bruto -PIB- Nacional trimestral Históricos. Tomado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib>

Los bienes durables y semidurables registraron la mayor caída, lo que se debe al cierre temporal de muchas industrias y a la priorización en la producción y consumo de bienes no durables, los cuales registraron un crecimiento de 2,5%.

Los servicios también registraron una caída significativa, lo que se evidencia en el cierre temporal de hoteles, bares, salas de cine, peluquerías, entre otros. Sin embargo, esta caída se le puede atribuir en mayor medida al mes de abril, ya que con las aperturas que se dieron en mayo y en junio la disminución del consumo pudo ser menos fuerte a la esperada.

2.2. Entorno y perspectivas en aspectos económicos, sociales, y políticos

En la siguiente tabla, se analizará el posible desarrollo del entorno colombiano bajo las variables económicas, sociales y políticas, esto ayudaran a comprender como puede comportarse el entorno macro y microeconómico del país en el presente y próximo año. Estas variables son transversales para cualquier organización y son importantes ya que hacen parte del entorno donde las compañías se desenvuelven y que cualquier modificación de estas puede afectar la gestión y el desarrollo de estas.

Tabla 1. Comparativo de variables 2020 -2021

Variable	Pasado 2020	Presente 2021
Económico	<p>El desplome de la actividad económica será más pronunciado en la Zona euro y en Latinoamérica. Colombia, dentro de sus países vecinos, tendrá una de las menores caídas del producto interno y cuenta con una visión optimista de recuperación en 2021.</p> <p>VAR PIB 2020: Fedesarrollo: -7,9%; CEPAL: -5,6%; MHCP: -5,5%; World Bank: -4,9% Déficit Fiscal: -8,2% Deuda como % del PIB: 65,6%</p>	<p>El crecimiento de la economía a 2021 va a depender de las medidas macroeconómicas que se adopten en el inmediato, corto y mediano plazo, para evitar una destrucción masiva de valor, es decir que cierren empresas y haya despidos masivos.</p> <p>VAR PIB: World Bank: 3,6% Déficit Fiscal: -5,1% Deuda como % del PIB: 60,5% Inflación: Alianza Valores: 3,6%; Corficolombiana: 3,0%</p>
Social	<p>Colombia tendrá la mayor tasa de desempleo de la OCDE en parte por su alta informalidad y la falta de ingresos de los hogares.</p> <p>Se prevé que los sectores más afectados sean los hoteles y restaurantes, comercio y entretenimiento.</p>	<p>Las tasas de desempleo mejorarían. Sin embargo, si se registra un rebrote, se espera que la recuperación del empleo no se dé sino hasta el 2022.</p> <p>Posible crecimiento de las remesas si se reactiva en mercado laboral en economías como Estados Unidos y España.</p>

	<p>No se retoman clases presenciales en los colegios</p> <p>VAR DESEMPLEO 2020: 7,5 PP por encima de la TD de febrero 2020</p> <p>Pobreza: 29%; pobreza extrema: 11,3%</p> <p>VAR flujos de remesas: 30%-45%</p>	<p>Se extiende Programa de ingreso solidario hasta junio del 2021.</p> <p>Posible Reforma laboral.</p> <p>VAR DESEMPLEO 2020: - 2,0 PP por debajo de la TD de febrero 2021</p>
Político	<p>En el segundo semestre del año 2020 se llevarán las elecciones presidenciales en Estados Unidos.</p> <p>Posible fenómeno de la niña.</p> <p>Promete mayores precipitaciones</p>	<p>Inicio de las campañas electorales para la presidencia en Colombia 2022</p> <p>Posible fenómeno del niño, que, aunque no promete ser tan fuerte como en el 2020, si pudiera representar un problema con menores reservas hídricas.</p> <p>Reforma tributaria y reforma al sistema pensional</p>

Nota. Elaboración propia.

Como aspectos principales a mencionar, el comportamiento de la economía colombiana estará muy sujeto a las medias que se vayan adoptando debido a la coyuntura de salud y económica que viene atravesando el país, la inflación de los productos, en especial los productos de primera necesidad como los alimentos, presentaran un aumento de precios respecto a lo registrado en el último año.

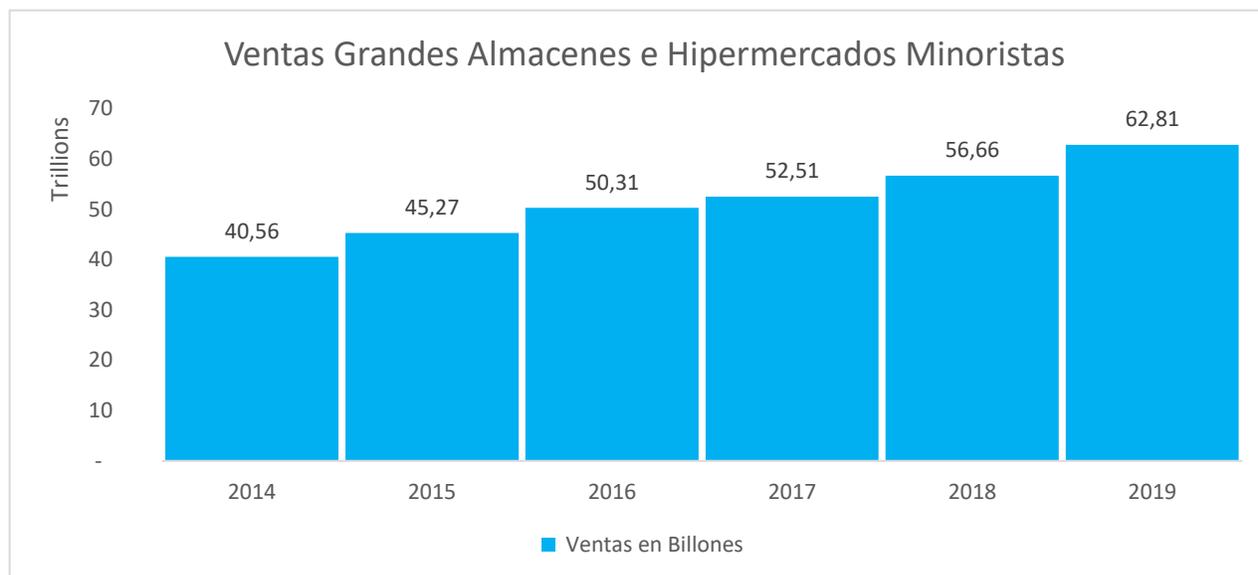
La constante pérdida de empleos que se viene observando en el país, sin lugar a duda es una de las variables económicas y social que más preocupa el entorno colombiano, debido que cada vez más familias pierden capacidad de compra por la pérdida de empleo de uno o más miembros de sus hogares.

En el 2021 se espera que para el segundo semestre se genere una expansión del gasto público en función de las campañas electorales, generando así cierto dinamismo para algunos sectores económicos, es importante mencionar que para las empresas y organizaciones el 2021 se presentara como un año de cambios importantes en aspectos tributarios.

2.3. Entorno del comercio en los Grandes Comercios e Hipermercados y los Hard Discount

En 2019 los grandes almacenes e hipermercados minoristas alcanzaron ventas por el orden de los 62.8 billones de pesos, lo que significó un crecimiento del 10.9%, el más alto de los últimos 3 años. El sector del retail el cual se encuentra categorizado por el Departamento Nacional de Estadísticas “DANE” como los grandes almacenes e hipermercados minoristas, son todas aquellas empresas que comercializan productos básicos e intermedios bajo los formatos como supermercados grandes, medianos, tiendas y bodegas, cuyas ventas se realizan mayormente a consumidores finales. Estos se caracterizan mayormente por la venta de productos y servicios diversos tales abarrotes, legumbres, carnes, alimentos procesados, perecederos, artículos de limpieza, perfumería, bebidas, textil entre otros.

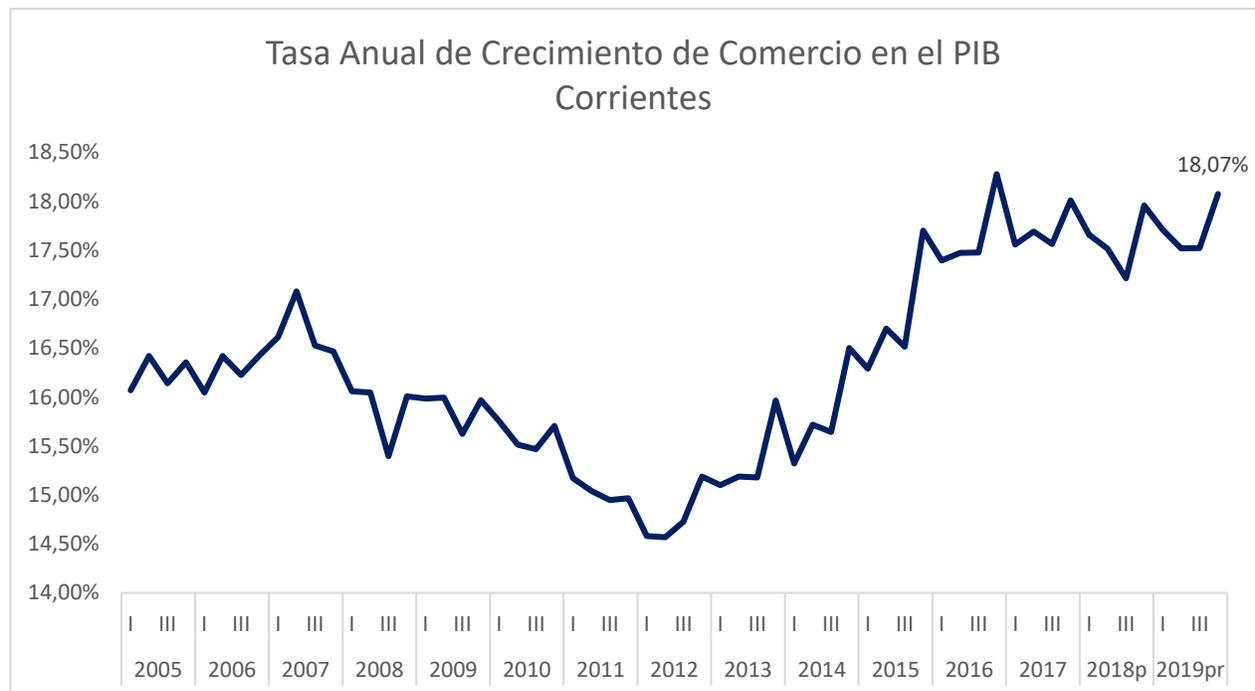
Ilustración 4. Ventas grandes almacenes e hipermercados DANE



Nota. Análisis propio en base a información del DANE, 2019. Encuesta mensual de comercio al por menor y comercio de vehículos (EMCM). Tomado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-emcm>

Los grandes almacenes e hipermercados hacen parte de la rama del PIB de comercio, la cual tiene una representatividad del 18% el último trimestre del 2019. La actividad de comercio para este caso en particular ha venido presentando un crecimiento constante en los últimos 7 años, impulsado no solo por una mejor dinámica del consumo interno de las familias colombianas, si no por la llegada de nuevas marcas que han mejorada y diversificado la oferta para los consumidores.

Ilustración 5. Tasa anual de crecimiento en el PIB - DANE



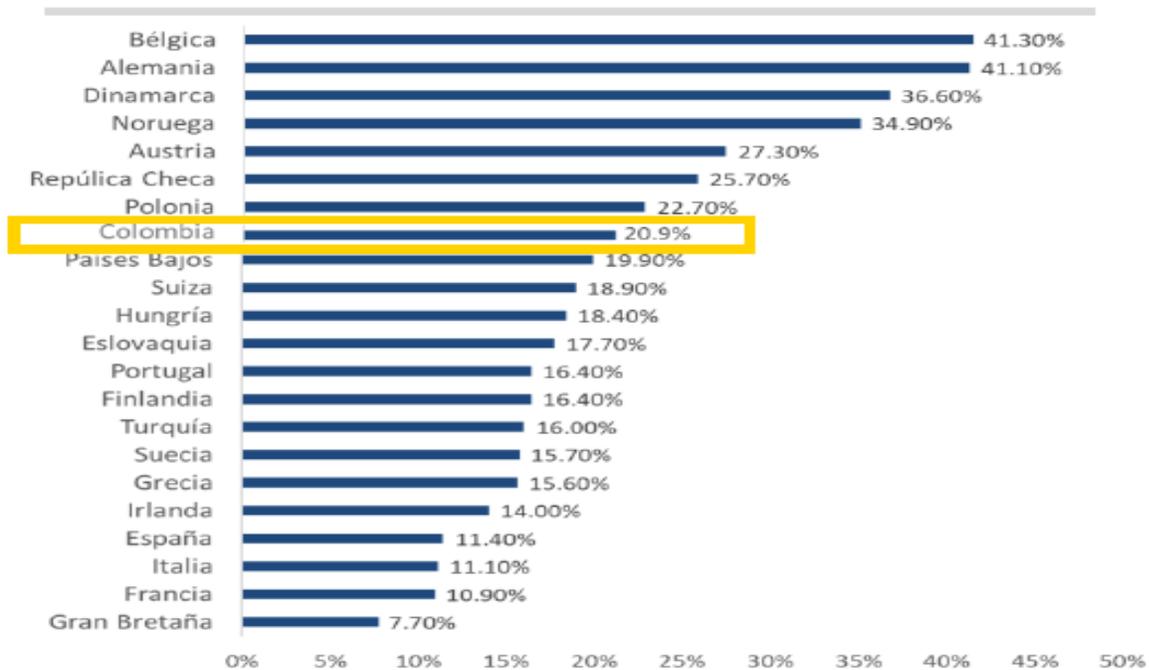
Nota. Análisis propio en base a información del DANE, 2020. Producto Interno Bruto -PIB- Nacional trimestral Históricos. Tomado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib>

La aparición de los Hard Discount en Colombia se dio en el 2009, pero su consolidación en la dinámica de lugares de alta preferencia de los colombianos tuvo éxito a partir del 2015-2016 como consecuencia de una disminución en la dinámica de gasto de los hogares debido a una desaceleración de la economía colombiana durante esos periodos.

La aparición de estos formatos en Colombia ha generado ciertos cambios importantes en el ecosistema de lugares de abastecimiento de las familias, modificando notoriamente las razones y los motivos de compra de los colombianos, siendo su propuesta de valor (precios bajos y cercanía a los consumidores) clave, gracias a la amplia red de tiendas que actualmente suman más de 2.800. Son almacenes pequeños, con el menor número de muebles y surtidos posibles, donde las marcas que se ofrecen en estas tiendas por lo general son marcas propias o marcas de productores locales.

Sorprende que en Colombia tan solo con 10 años de existencia ya haga parte del ranking de economías con mayor participación de mercado. Según cifras publicadas por Euromonitor, para el II semestre de 2020 Colombia es el único país de Latino América con una penetración alta de los Hard Discount en sus economías (Euromonitor, 2020).

Ilustración 6. Market Share Euromonitor Discounter

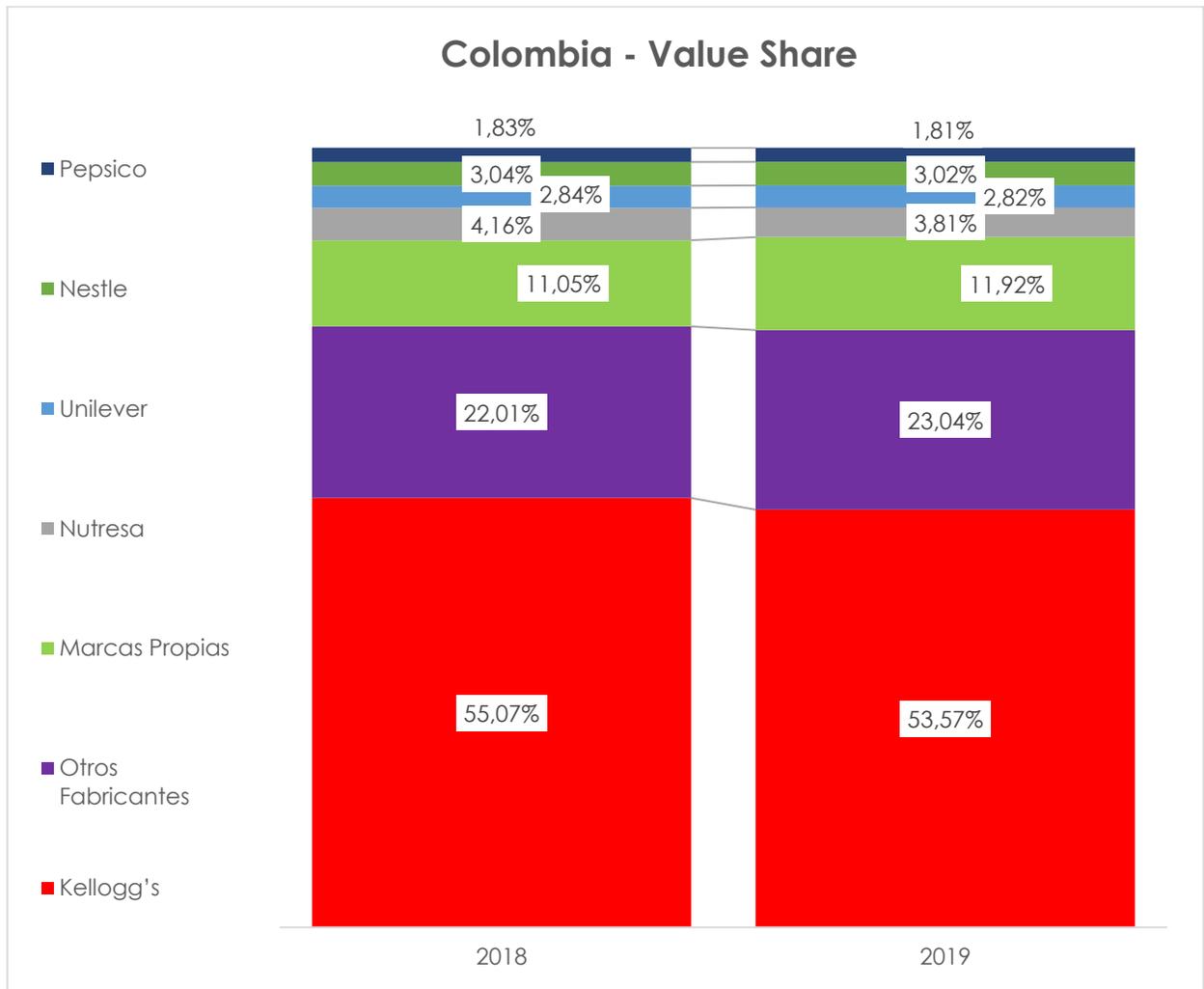


Nota. Información interna de Kellogg's, procesada por Euromonitor.

3. Descripción de la situación y el entorno

Para fines de este trabajo, estudiaremos la compañía Kellogg's, la cual ha venido presentado una disminución en su participación de mercado y ventas, desde el año 2019 en el segmento de cereales debido a la llegada de nuevos formatos de comercialización bajo la modalidad de tiendas de descuento, esta disminución se ha visto impactada mayormente en las ciudades principales y en especial la ciudad de Bogotá.

Ilustración 7. Participación de mercado de la categoría de cereales en Colombia



Nota. Información interna de Kellogg's, procesada por Nielsen Colombia.

Se evidencia claramente que la apertura de este tipo de tiendas, genero una disminución del 1.5 puntos porcentuales, de la participación del mercado de cereales para Kellogg's en el año 2019.

Para este análisis de caso estudiamos y propusimos una estrategia enfocada en la ciudad de Bogotá, ya que para este tipo de formatos esta ciudad cuenta con más de 400 tiendas, siendo la compañía D1 el objetivo de análisis para poder comercializar los productos de Kellogg's en sus tiendas.

A continuación, se pretende entender el entorno del consumo general de alimentos y en especial el segmento de cereales en la ciudad para poder identificar cuales puede ser la mejor estrategia de acercamiento a este tipo de canales.

3.1. Análisis general del consumo de alimentos en las familias bogotanas

Las familias Bogotanas durante el 2020 acumularon gastos por el orden de los 262 billones de pesos constantes, lo que significó un aumento en su gasto en términos constantes del 5.72% respecto al año 2018 donde el acumulado fue de 249 billones de pesos constantes, lo que significó que, tras diez años, el tamaño de mercado de las familias capitalinas se duplicara y mostro una recuperación en los dos últimos años, después de las fuertes caídas en los años 2016 y 2017.

Según las últimas cifras publicadas por la empresa de investigación Raddar Consumer Knowledge Group en su informe general, los gastos que hacen los bogotanos en alimentos representan el 30% del total del gasto de un bogotano al mes.

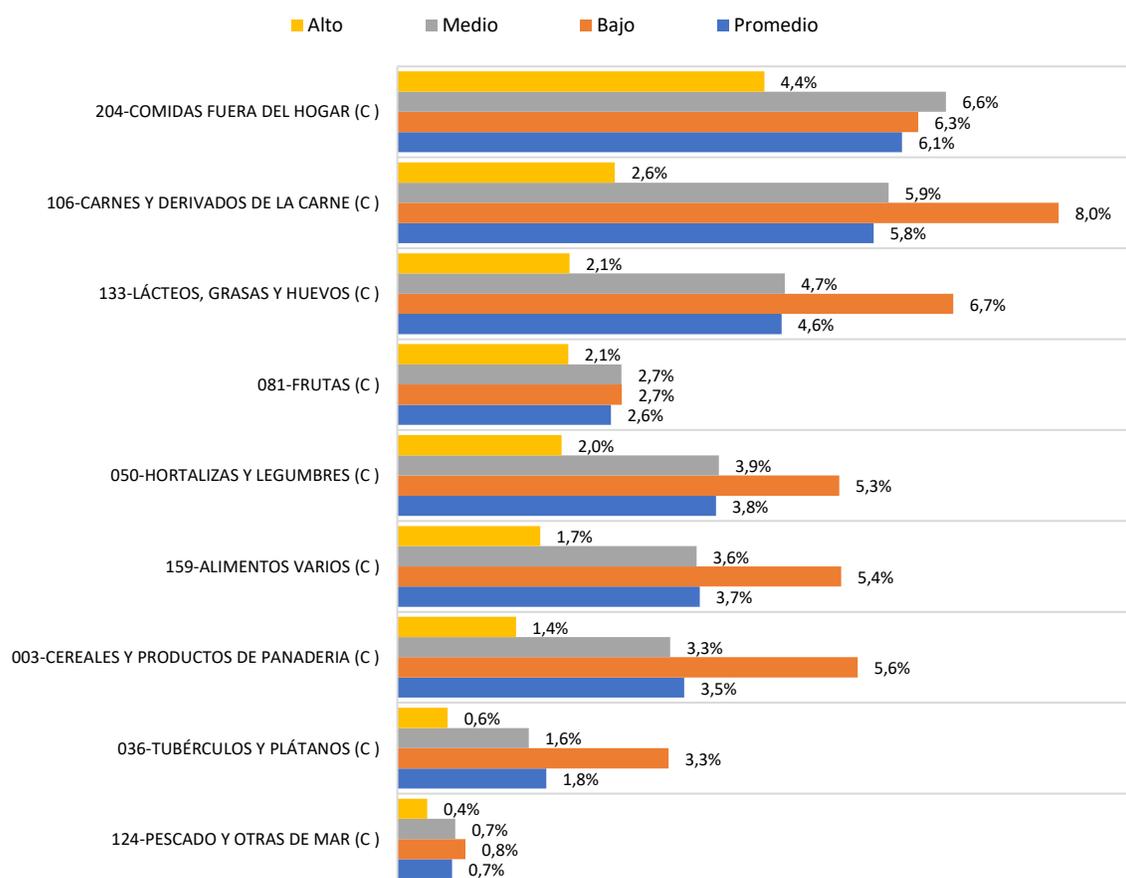
Este 30% represento un tamaño de mercado en alimentos en la ciudad en el 2019 de 78 billones de pesos constantes, este rubro de alimentos que tiene implícito el gasto que realizan los hogares no solo en la compra de alimentos para preparar en casa, sino que también están los gastos que hacen los hogares cuando comen fuera del hogar.

Entendiendo que los hogares en promedio asignan el 30% de sus gastos en alimentos, esta participación puede variar dependiendo el nivel socio económico, en hogares de ingresos bajos la participación en alimentos es del 44%, mientras que hogares de ingresos altos tiene una asignación cercana al 17%.

El grupo de alimentos se clasifica en nueve categorías, dentro de las cuales se encuentran desde los alimentos perecederos, tales como tubérculos, plátanos, hortalizas, legumbres y frutas que representan el 25% del total de alimentos siendo estos los que mayor volatilidad de precios presenta ya que, son los productos que más se afectan por las temporadas invernales y generan que ante su escasez, sus precios se eleven, mientras que los productos procesados cereales, enlatados derivados de carnes, derivados de lácteos, frutas en conserva, aceites y grasas, condimentos, abarrotos y bebidas no alcohólicas, representan el 56%. Por último, las comidas fuera del hogar, es decir, el gasto que hacen los colombianos en restaurantes, domicilios, comidas rápidas, panaderías, cafeterías y heladerías representan el 19% respectivamente.

En el acumulado del 2019, los hogares de ingresos bajos asignaron la mayor proporción del gasto en alimento como: carnes y derivados, productos lácteos, grasas y huevos. Mientras que las mayores asignaciones que realizan los hogares de ingresos medios son las comidas fuera del hogar, carnes y derivados, con una similar asignación a la realizada por hogares con niveles de ingresos altos.

Ilustración 8. Asignación por categoría según nivel de gasto - Alimentos



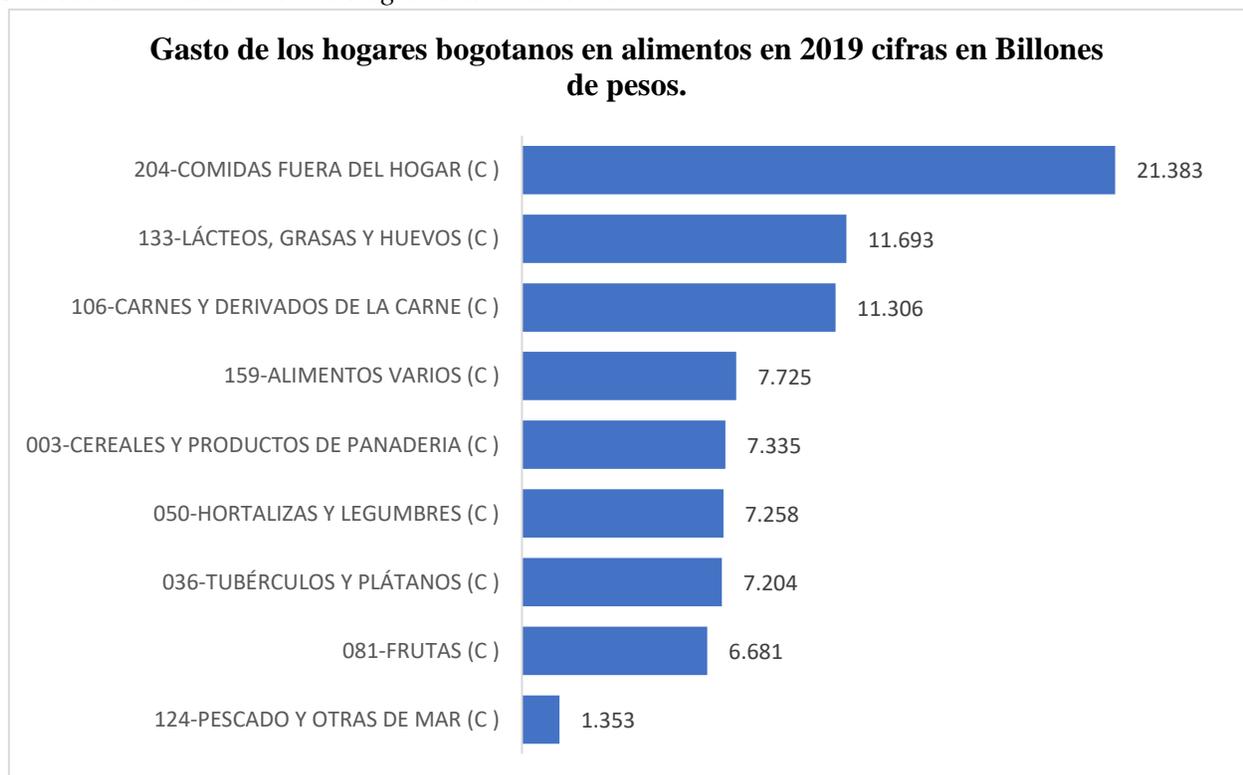
Nota. Análisis propio en base a información de Raddar, 2019. Reporte Gastronomía diciembre 2019. Tomado de <https://raddar.net/informes/>

Esto se puede ver reflejado en el nivel de consumo durante el 2019 de un bogotano, el cual gasto alrededor de 800 mil pesos en promedio en alimentos, cifra que es un 9% más alta a la registrada en el 2018, esto en consecuencia del aumento de los precios de alimentos, que particularmente en Bogotá fueron más altos en el 2019. El aumento en los precios promedio de los alimentos en la ciudad fue del 4.8% generado de esta manera que una persona en Bogotá tuviera que hacer mayor esfuerzo en dinero para poder adquirir las mismas cantidades del año anterior.

La distribución de este dinero en el 2019 se dio de la siguiente manera, 224 mil pesos se asignaron en la compra de productos: lácteos, carnes y huevos, en abarrotes 75 mil pesos, los

cereales y de más productos de panadería tuvieron en promedio un gasto de 71 mil pesos siendo las frutas hortalizas, legumbres y tubérculos las terceras en nivel de importancia con un gasto aproximado de 206 mil pesos y por ultimo 208 mil pesos fue el dinero que un bogotano gasto en todo lo relacionado con comidas por fuera del hogar.

Ilustración 9. Gasto en los hogares en alimentos



Nota. Análisis propio en base a información de Raddar, 2019. Reporte Gastronomía diciembre 2019. Tomado de <https://raddar.net/informes/>

3.1.1. Momentos de consumo (criterios de consumo)

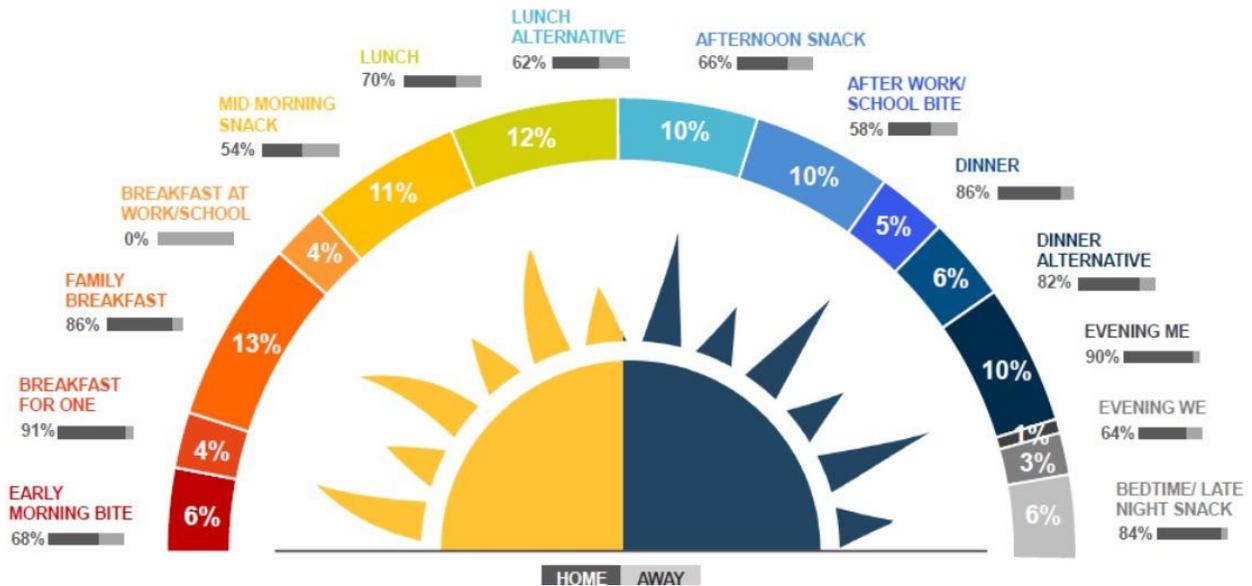
De acuerdo con un estudio hecho por Kellogg's en Colombia, los momentos de consumo están divididos en catorce ocasiones los cuales se vuelven oportunidades para diferentes productos de alimentos, existiendo una gran oferta en la cual las compañías quieren atacar el mayor número de consumidores para lograr una mayor relevancia en el mercado.

Como lo muestra la gráfica 6 (Momentos de consumo en Colombia), en el país el consumo está conformado por tres grandes momentos los cuales son: mañana, tarde y noche, los cuales a su vez se subdividen en otros micros momentos de consumo cubriendo el total del día.

En Colombia los momentos más importantes de consumo se encuentran en Desayuno, Almuerzo y Cena los cuales están representados en la gráfica como Family Breakfast, Lunch y Dinner, sin embargo la cultura colombiana se ha caracterizado por comidas abundantes y productos de la canasta básica como los son: huevos, arroz, papa, granos, cereales, proteínas, frutas y verduras las cuales han sido fuente de alimentación del país durante muchos años, lo que ha generado un desarrollo de momentos de consumo alternativos para así balancear y nutrir a los colombianos.

Ilustración 10. Momentos de consumo en Colombia.

TOTAL POPULATION OF ADULTS, TEENS AND KIDS



Nota. Documentos internos de Kellogg's Colombia

Para la categoría de cereales, estos micro momentos de consumo han impulsado el desarrollo de nuevos productos tales como snacks en las mañanas y cenas ligeras en las noches y muchas veces como ingredientes para acompañar otros momentos de consumo. Un ejemplo de esto lo podemos ver en el uso de cereales como un insumo para apanar diferentes productos como carnes, pollos entre otros.

Para Kellogg's el segmento de la mañana es uno de los momentos más relevantes de consumo ya que sus productos viven de manera natural y son una gran alternativa para un desayuno balanceado y nutritivo, sin embargo la compañía ha querido expandir estos momentos de consumo a través de nuevas propuestas y campañas que le han ayudado a conquistar la media mañana y las cenas ligeras con productos tales como: Froot Loops Jumbo una extensión de línea del producto regular que permite que este sea consumido como un snack y Special K un cereal integral que conquistó el momento de cenas ligeras, siendo una alternativa saludable y eficiente para las personas que buscan comer en la noche.

Dado las tendencias y cambios culturales que se viene presentando en el mundo, los colombianos han transformado su alimentación reduciendo las porciones que normalmente estaban acostumbrados a consumir, optando por incrementar a cinco momentos de consumo su alimentación, pero con raciones más pequeñas y no tan pesadas para tener un mejor performance durante el día.

Esto se ve reflejado en compañías como Kellogg's, Nestlé, Con Grupo, entre otras, que han sabido aprovechar estas oportunidades y competir en estos nuevos segmentos con propuesta novedosas.

3.2. ¿Qué son los cereales?

Según la Universidad Autónoma de México:

Los cereales constituyen un conjunto de plantas, que contribuyen con los aportes energéticos y numerosos nutrientes para el organismo, siendo el principal sustento del hombre. Los cereales son organismos vivos, genéticamente programados para que bajo determinadas condiciones ambientales (en las que la temperatura y humedad son clave) sean capaces de germinar y dar lugar a una nueva planta que complementara su ciclo de vida dando lugar a multitud de nuevos frutos. Los granos de cereales constituyen la fuente de energía alimenticia más económica del mundo, y proporcionan las dos terceras partes o más de la energía humana y de la aportación de proteínas. Los cereales son un maravilloso alimento que se puede preparar en muchísimas y exquisitas formas (UNAM, 2013).

Los principales cereales utilizados en la alimentación humana son:

- Avena
- Arroz
- Trigo

- Maíz
- Triticale
- Mijo
- Centeno
- Sorgo

Muchos de estos ingredientes se encuentran en las hojuelas de cereal que comúnmente son servidos en los desayunos de los colombianos.

Dentro de las marcas de Kellogg's encontramos productos como Choco Krispis que están hechas de granos de arroz con cocoa 100% natural que contiene vitamina D, E, Calcio, Hierro y Zinc a diferencia de muchos competidores locales que son producidos mediante una mezcla de harina con la forma de un grano de arroz, otros productos que proviene de granos de maíz son Zucaritas y Corn Flakes los cuales contiene seis vitaminas del complejo B, vitamina D, Hierro y Zinc.

Una de la de las líneas que contiene mayor cantidad de granos de cereal son las granolas, donde Kellogg's compite con Kellogg's Granolas las cuales contienen granos de trigo, avena, maíz, semillas como: linaza, quinua, frutos secos como: arándanos, pasas, manzanas y adicional contienen vitaminas A, C, D, Ácido Fólico y B12. La gran diferenciación que tienen las marcas líderes del mercado radica principalmente en la materia prima con la que producen sus productos, siendo esta 100% granos naturales a diferencia de la competencia, la cual por reducir costos de producción busca otras alternativas como harina refinada entre otros.

3.2.1. Clasificación de los cereales

- Hojuelas: se obtienen a partir de maíz procesado al cual muchas veces se le adiciona azúcar y malta y suelen ser fortificadas con vitaminas, minerales, calcio entre otros.
- Los inflados: se elaboran insuflando aire a presión a pequeños fragmentos de masa creados con harina refinada de diversos granos. Son más ligeros y crujientes que otros cereales, pero tienen menos fibra.
- Integrales y ricos en fibra: las variedades integrales se elaboran con el grano entero del cereal. Su aporte nutritivo y de fibra es mayor que el de los cereales refinados. También son ricos en fibra los que incorporan frutos secos y frutas deshidratadas.
- Musli: se compone de cereales (avena, arroz inflado, trigo, maíz, etc.), frutos secos (nueces, almendras, avellanas) y frutas deshidratadas (pasas, manzana, plátano, coco, fresas).
- Cereales Light: se dirigen a quienes desean cuidar su figura, presenta niveles de calorías más bajos que los tradicionales y pueden contribuir en una dieta previamente recomendada por un experto.

3.3. Historia del consumo de cereales

Para entender la historia del consumo de cereales en Colombia, primero hablaremos del consumo en Latinoamérica donde Chile es el líder con un consumo anual per cápita de 1773 gramos, seguido por México, Brasil y Argentina. A diferencia del mercado colombiano donde el consumo promedio no alcanza los 200 gramos por año, mientras que en el mercado norteamericano se puede observar un alto nivel de consumo de estos productos llegando a un promedio per cápita de 6 kilogramos por año, siendo este país el número uno de consumo per cápita de toda América.

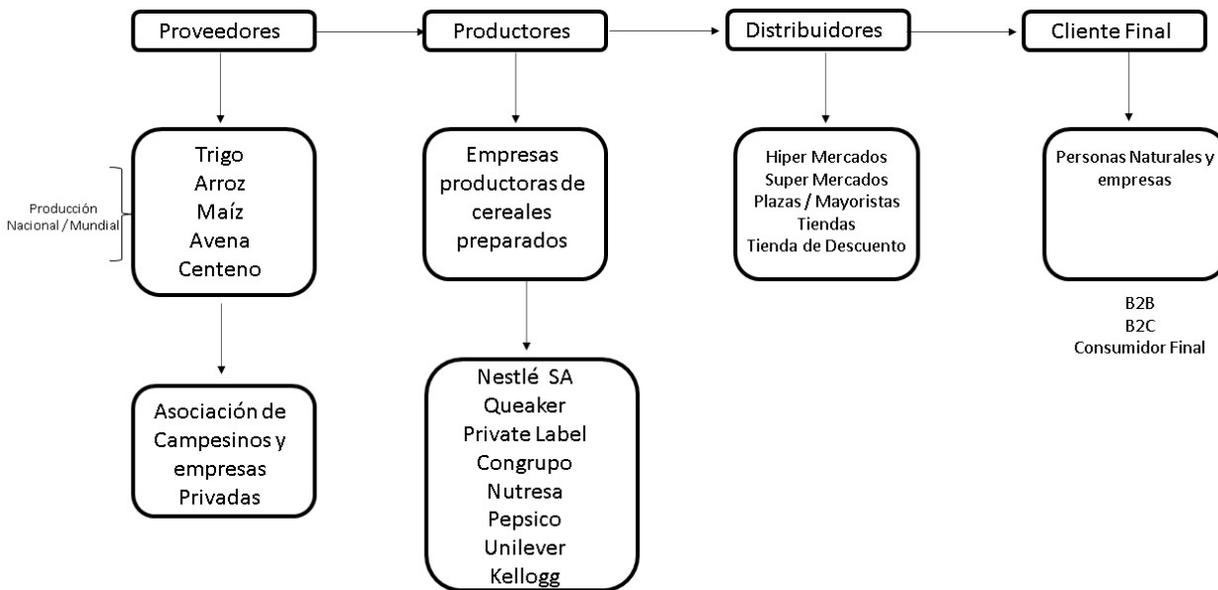
En Colombia, la llegada de la multinacional Kellogg's abrió el mercado de cereales hace más de 50 años, el cual le dio una opción diferente a los colombianos a la hora de preparar sus desayunos, sin embargo la compañía no pudo cambiar los hábitos de los consumidores colombianos debido a que su desayuno tradicional está compuesto por: huevos, arepa o pan y alguna bebida calientes (café, chocolate entre otros) el cereal se volvió una forma práctica de consumo pero no logro satisfacer totalmente las necesidades de los colombianos ya que culturalmente están acostumbrados al desayuno popularmente llamado "trancado".

Posterior a esto la empresa vio la necesidad de desarrollar nuevos momentos de consumo para ser relevantes en el mercado, logrando de esta manera posicionarse con otros productos como lo son el Bon Yurt para las medias nueve y Granolas para cenas ligera o snacks durante el día.

3.3.1. Cadena de abastecimiento de cereales

Con el fin de entender mejor la cadena de abastecimiento de los cereales listos para el consumo, ilustraremos en una breve imagen, sus participantes: proveedores, productores y cliente final.

Ilustración 11. Cadenas de producción



Nota. Elaboración propia.

En la gráfica anterior podemos ver que la cadena de abastecimiento de cereales inicia con material prima local o extranjera la cual dependerá de las negociaciones que cada una de los fabricantes y sus políticas de calidad. Si bien la materia prima principal para la elaboración de cereales es maíz y arroz, algunas compañías usan otras alternativas de cereales como lo son el trigo, el centeno la avena entre otros. Los cuales son sembrados y cosechados principalmente por campesinos que se asocian para poder cumplir la demanda de grandes empresas.

Por otro lado, encontramos los productores los cuales se encargan de procesar y transformar la materia prima, empresas como Kellogg's, Nestle, Quaker entre otras desarrollan diferentes productos para satisfacer las necesidades de los consumidores finales. A su vez el producto final llega a la comercialización a través de empresas como Grupo Éxito, Cencosud, plazas mayoristas, tiendas de barrio, tiendas de descuento entre otras, las cuales las exhiben en sus puntos de ventas y las ofrecen al consumidor final.

Por último, el producto llega en sus múltiples presentaciones al cliente final, el cual toma la decisión de compra dependiendo sus necesidades y preferencias, encontramos que la comercialización no se da netamente en el consumidor final, sino que se han creado alianzas para el desarrollo de nuevos productos (B2B) ejemplo: Bon Yurt, desayunos en cadenas hoteleras, alianzas con centros educativos etc., las cuales han tenido un gran impacto, generando así nuevos rituales de consumo.

3.3.2. Segmentación categoría cereales

Para poder entender el mercado colombiano, explicaremos cómo funciona la categoría. En la siguiente grafica ilustramos como esta segmentada.

Ilustración 12. Segmentación categoría cereales 2020

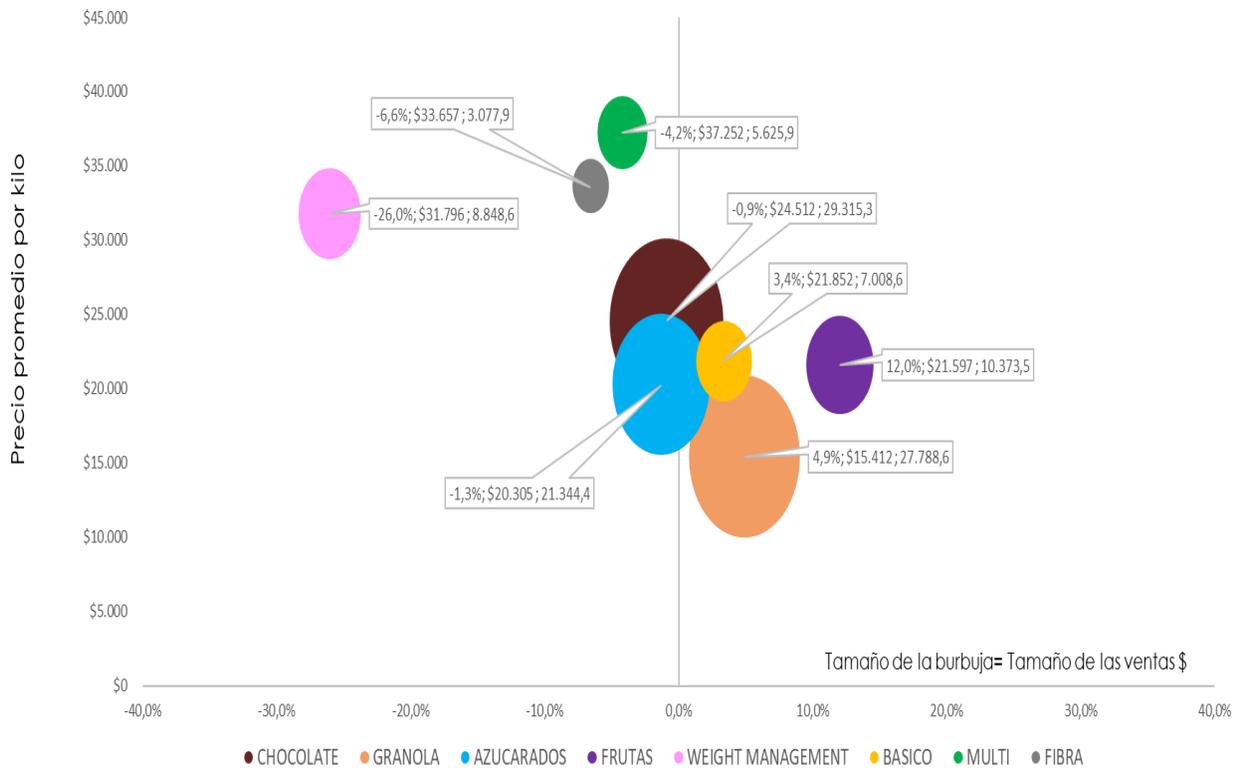


Nota. Elaboración propia con base en documentos internos de Kellogg's

La gráfica anterior nos muestra cómo se divide la categoría de cereales en el país, por un lado, tenemos el segmento de adultos que representa el 30% del volumen total del mercado y por el otro el de niños con una mayor participación con el 70% del volumen.

Cada uno de estos segmentos están divididos en dos categorías que son: beneficio y sabor los cuales a su vez están compuestos por subcategorías como lo son: granolas, básicos, salud digestiva entre otras, para los adultos y en la categoría sabor encontramos: chocolates, endulzados y frutales (variedad para los niños), teniendo las marcas más representativas del mercado en esta categoría, en la siguiente grafica podremos ver el tamaño que representa cada subcategoría en el mercado, donde nos muestra que el volumen más significativo se encuentra en la categoría sabor donde achocolatados y endulzados tienen la mayor participación, seguidos por la subcategoría de básicos.

Ilustración 13. Participación subcategorías cereales Nielsen



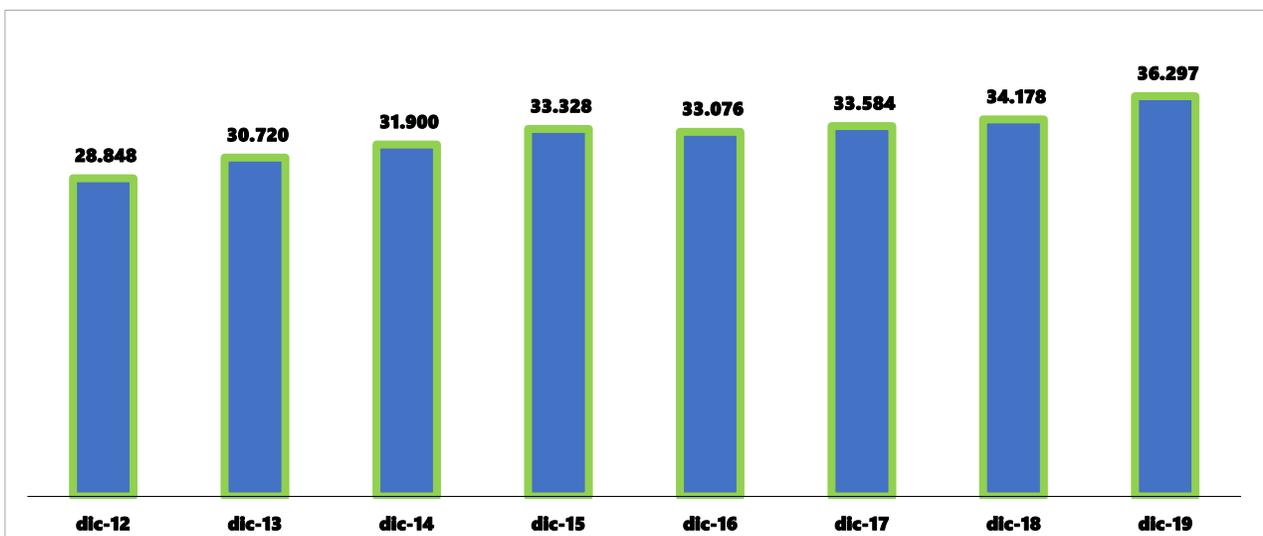
Var% \$ YTD vs YA

Nota. Información interna de Kellogg's, procesada por Nielsen Colombia.

3.4. Consumo de cereales en Bogotá

El consumo que hacen los hogares Bogotanos en cereales en general representa cerca del 28% del total consumo del país, según cifras compartidas por Raddar en su página web, los bogotanos realizan gastos por el orden de 2.6 billones de pesos constantes en la compra y consumo de todo tipo cereales, cifras que analizadas en términos per-capitas explican que en promedio un bogotano gasta alrededor de 36.297 pesos mensuales en la compra de cereales.

Ilustración 14. Gasto per cápita anual Bogotá



Nota. Análisis propio en base a información de Raddar, 2019. Reporte Gastronomía diciembre 2019. Tomado de <https://raddar.net/informes/>

Los cereales se han convertido con el pasar del tiempo en un alimento de varios usos, o de múltiples momentos de consumo, el momento del desayuno por su practicidad para prepararlo es el momento de más alto consumo por los bogotanos, además también se complementa muy bien como un snack práctico para comerlo entre comidas. Los cereales cada día se vuelven más frecuentes en la dieta alimenticia de los bogotanos, y esto es respaldo de que de 100 pesos que un Bogotano se gastaba en el 2012 1,2 peso los destinaba a la compra y consumo de cereales, hoy en

día esa cifra es de casi 2 pesos más lo que ha representado un aumento en el consumo de esta categoría del 45% en los últimos 7 años.

3.5. Principales empresas

En el mercado de cereales existen varios competidores los cuales han venido desarrollando diferentes estrategias para robarle participación de mercado a Kellogg's, esto se ha visto reflejado en la aparición de marcas nuevas en los anaqueles de las principales tiendas donde la compañía ha tenido que comenzar a compartir visibilidad por la preferencia de los consumidores. La siguiente tabla muestra como está repartido el mercado de cereales con los principales participantes que lo conforma.

Tabla 2. Value Share de la categoría Nielsen

VALUE SHARE - T. COLOMBIA	YTD 20
T. KELLOGG'S	55,70
T. NESTLE S.A	8,6
T. QUAKER	3
T. PRIVATE LABEL	10,9
T. CONGRUPO	3
T. NUTRESA	2,8
T. PEPSICO	0,2
T. UNILEVER	0,5
T. OTROS FABRICANTES	11,1

Nota. Información interna de Kellogg's, procesada por Nielsen Colombia.

Nestle S.A participa en este mercado con marcas como: Milo, Fitness, Chocapic, Lucky Charms, Corn Flakes y Trix, mientras que Quaker compite con marcas como lo son: Granolas y Aritos de varios sabores, a su vez Congruo con Flips, Nutresa con Tosh, Pepsico con Naatu y Unilever con cereal de Maizena. Sin embargo, el mayor porcentaje de los competidores se centra en Private Label y Otros Fabricantes ya que pesan 22% del share of value del mercado. Esto se presenta debido a que las grandes superficies lanzan al mercado marcas blancas a precios económicos para robarle participación al líder de la categoría, un ejemplo de esto lo podemos ver con marcas como: Econo (Grupo Éxito), Aro (Makro), Alkosto y Olímpica. Por otro lado, han aparecido marcas regionales, las cuales se han expandido a nivel nacional ganando un espacio importante dentro de la categoría como lo son: Granola Toning, Fruity Pebbles, Cocoa Pebbles, Vitarico entre otras.

Esto se ha presentado debido a la alta demanda que tiene esta categoría en el mercado colombiano, existen muchas compañías locales que están desarrollando productos parecidos al cereal, que están hechas de mezclas de harina o como son llamados productos xtruidos que son mezclas de harina las cuales toman la forma del cualquier producto para asemejarse al líder del mercado, muy diferente al cereal tradicional que están hecho 100% de maíz o granos de arroz lo que hace que las marcas globales tengan un mayor reto en nuestro país.

3.6. Historia de Kellogg's

En los años 1898 nace la historia de Kellogg's, empresa fundada en la región central de Estados Unidos (Michigan), la cual inicia con un experimento casual de W.K. Kellogg's, y su hermano John Harvey Kellogg's, al crear los primeros copos de cereales por casualidad al olvidar el trigo cocido dentro del horno y tostarlo de nuevo. De esta forma obtuvieron unos copos ligeros y crujientes y obtuvieron la deliciosa receta de Corn Flakes de Kellogg's. Al pasar de los años en

1906 W.K. Kellogg's abre "Battle Creek Toasted Corn Flake Company" y poco a poco contrató sus primeros 44 empleados. Juntos crean su primera producción de Corn Flakes de Kellogg's y llevan a la práctica la idea del fundador de elaborar alimentos saludables y con un gran sabor para el desayuno. En 1915 Kellogg's presenta Bran Flakes, los primeros cereales con alto contenido en fibra, los que un año después introdujeron All-Brand.

En 1922 Kellogg's llega al Reino Unido y comienza a venderse en todo el país. Al siguiente año la compañía Kellogg's da otro arriesgado paso al frente y se convierte en la primera empresa de la industria de alimentación en contratar a una nutricionista. Mary Barber crea el departamento de economía doméstica de Kellogg's y comienza a definir los papeles que desempeñan los diferentes alimentos en una dieta adecuada. En la década de 1950 Kellogg's lanza los cereales Special K y Frosties de Kellogg's.

En 1969 La compañía Kellogg's tiene el honor de dar de desayunar a los legendarios Neil Armstrong, Buzz Aldrin y Michael Collins durante su viaje a la luna en la revolucionaria misión Apollo 11. En los 80's Kellogg's presenta una nueva gama de productos en el Reino Unido para deleite de los compradores, entre los cuales figuran Crunchy Nut Corn Flakes.

En los 90's abre sus puertas el W.K. Kellogg's Institute for Food and Nutrition Research (Instituto W.K. Kellogg's para la investigación en alimentación y en nutrición), en el que científicos expertos en alimentación, nutricionistas e ingenieros transforman los cereales integrales y otros ingredientes en alimentos saludables para la familia con un gran sabor.

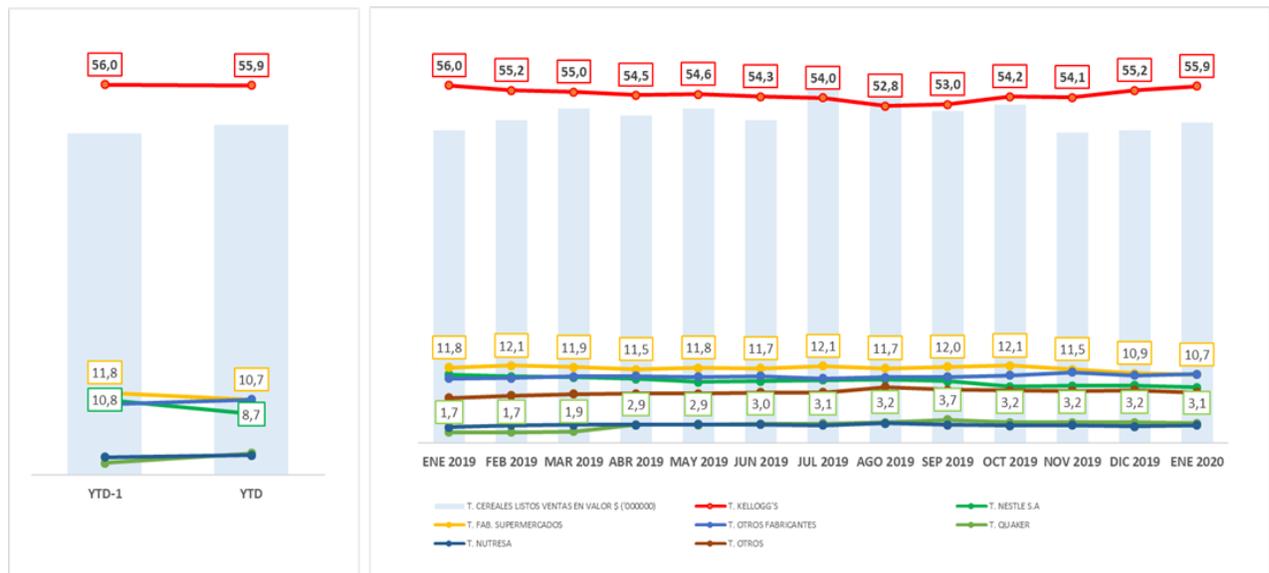
Con la llegada del nuevo milenio Kellogg's desarrolla los clubes del desayuno en las escuelas británicas, para fomentar la cultura del desayuno en los niños. Luego de esto se crea la Amateur Swimming Association, para el fomento de este deporte en los niños y jóvenes del país esto con el fin de ayudar a que las personas reduzcan el exceso de sal en sus dietas, logrando una reducción de 30 % en la cantidad de sal presente en los cereales. Ahora los cereales Kellogg's

contienen un 50 % menos de sal que hace una década. Kellogg's anuncia que añade vitamina D a todos los cereales infantiles, para ayudar a combatir el aumento de raquitismo.

En la actualidad, la compañía sigue manteniendo con orgullo los valores que W.K. Kellogg's promovió hace más de 100 años, llegando de esta manera a 180 países en el mundo.

La llega a el mercadeo colombiano fue hace más 50 años y desde su llegada se convirtió en la marca preferida por los consumidores del país. Actualmente tiene una participación de mercadeo 55.9% en volumen.

Ilustración 15. Share Value en Colombia - Nielsen



Nota. Información interna de Kellogg's, procesada por Nielsen Colombia.

3.7. Consumo de cereales listos en Colombia

Al finalizar la década de los 90, un colombiano promedio consumía 361 pesos mensuales en cereales preparados, o lo que significa el 0,0924% de su consumo mensual con respecto a los demás productos de la canasta familiar. Para el año 2004, la asignación media del gasto de un colombiano promedio con respecto a estos productos era de 0,1011%, o 572 pesos mensuales, diferenciados por ingresos de la siguiente manera: ingresos bajos, 87 pesos mensuales; ingresos

medios, 659 pesos; ingresos altos, 859 pesos. Analizando estas cifras de consumo, puede verse una notoria diferencia en la asignación del gasto entre los estratos bajos y los estratos medios y altos, lo que significa, que el nivel de consumo de estos productos en la población de escasos recursos es demasiado bajo. Esta afirmación puede justificarse también con los datos presentados por el Departamento Nacional de Estadística (DANE) en la encuesta nacional de ingresos y gastos, en donde se muestra el porcentaje de consumo de cada uno de los productos de la canasta familiar básica. En esta encuesta, los cereales preparados tienen un peso del 0.0725% con respecto a la totalidad de productos, inclusive esta cifra es superada por el peso de productos como cigarrillos (0.56%), juegos de azar (0.20%) y comidas rápidas (0.40%)³. Aunque el consumo de cereales para desayuno en Colombia presenta niveles constantes de crecimiento, este se enfoca en los estratos medios y altos, dejando a un lado a la población de escasos recursos.

3.8. Consumidores de Kellogg's

De acuerdo con la información suministrada anteriormente podemos ver que los consumidores de cereales son adultos y niños, sin embargo, las mamás juegan un papel fundamental ya que son estas las que tiene la decisión de compra y son los niños los consumidores del producto en la mayoría de los casos.

En la información suministrada por la Gerente de Marca de Kellogg's, se pudo evidenciar cuales son las características más relevantes para los consumidores a la hora de escoger un cereal, donde los beneficios del producto cobran la mayor importancia seguido por el sabor y finalmente el precio.

A continuación, les mostraremos como están segmentadas las marcas de acuerdo con la edad de los consumidores. En el segmento para niños encontramos que la marca con mayor relevancia es Choco Krispis donde la edad promedio de los consumidores oscila entre los 7 y 14

años, mientras que Zucaritas compite en un promedio de edad entre los 10 y 18 años esto debido a que la comunicación de la marca está enfocada a la actividad física. Froot Loops a diferencia de las otras dos marcas mencionadas está enfocada a un perfil infantil con un rango de edad entre los 5 y 10 años con una comunicación enfocada en diversión.

Finalmente, el segmento de adultos está compuesto por consumidores de 19 años en adelante que dependiendo las necesidades del consumidor podrán elegir alguna de las cuatro marcas que tiene Kellogg's en el mercado colombiano.

3.8.1. Consumo de cereales por canales

Al pasar del tiempo la categoría de cereales ha cambiado su mix de venta, esto debido a que en los últimos años los principales canales de comercialización han visto una transformación de presentaciones de las principales marcas en el mercado, alcanzando una mayor cobertura y descentralizando las ventas del canal moderno el cual durante muchos fue el canal con mayor participación de ventas del segmento de cereales.

Sin embargo, es importante mencionar que el consumo inicial de cereales en Colombia se caracterizó por tener un mayor aporte de los estratos altos debido a que el producto se ajustaba a sus necesidades alimenticias (cuidarse) y también a su nivel de ingreso, el cliente de ingresos altos es fiel al canal moderno y compra en grandes cantidades, por lo que las presentaciones de mayor contenido son las que mejor se ajustan a sus necesidades.

Otros tipos de clientes son las personas de ingresos medios, este tipo de cliente presenta una característica importante, debido a que utiliza los dos canales existentes (tradicional y moderno). El nivel de compra de este tipo de cliente es menor que el de los ingresos altos.

Y por último tenemos los clientes de ingresos bajos los cuales hacen uso del canal tradicional para realizar sus compras básicas, pero además utilizan una modalidad de compra

especial llamada “el menudeo”, la cual consiste en comprar diariamente y en pequeñas cantidades los productos que necesitan.

Debido a esto Kellogg’s desarrollo unas estrategias de presentaciones nuevas para tener una mayor cobertura y poder llegar con mayor facilidad a todos los estratos socio económicos con un desembolso adecuado, lo que llevo a que esta misma estrategia la siguieran la competencia (Jaimes S. y Osorio A., 2009).

Sin embargo la llegada de un nuevo canal de comercialización hard discount (tiendas de descuento) dinamizó el consumo de cereales, puesto que las grandes compañías al ver su puesta en escena y no cumplir con sus expectativas no consideraron relevante participar en este tipo de canal, pero al pasar de los años y ver una reducción de participación de mercado, comenzaron a desarrollar estrategias para poder incursionar en dichas cadenas ya que en la actualidad representan un 9,6% de participación de volumen de la categoría y no participando en dicho canal las marcas propias estaban ganando este terreno.

3.9. ¿Qué son las tiendas de descuento “Hard Discount”?

Las tiendas de descuento son un nuevo formato que ha tomado fuerza en los últimos años, este tipo de tiendas nacen en Europa hace más de 50 años, el primer hard discount que comienza a comercializar mercancía fue ALDI en Alemania en el año 1946 el cual se caracterizaba por manejar precios más bajos que otros establecimientos de características similares como supermercados o hipermercados, adicional a esto operando con surtidos limitados, cercanía a los hogares y productos novedosos. Posterior a la apertura de Aldi en Alemania otros países copian este modelo abriendo diferentes tiendas como: Lidl en Alemania, Leader Price (del Grupo Casino) en Francia y Bodega Aurrerá (de Wal Mart) en México.

Sin embargo, este tipo de tiendas no tuvieron una gran acogida en Europa ya que el consumidor no veía muy atractivas este tipo de tiendas debido a su limitada oferta de productos, caso contrario a lo sucedido en Colombia ya que unos empresarios paisas copiaron este modelo y lo supieron desarrollar con gran éxito adaptándose a las necesidades de los consumidores para así poder llevar productos a todas las clases sociales.

Este modelo está compuesto por dos tipos de tiendas, las cuales se diferencian del uno al otro, por un lado tenemos los soft discount los cuales tienen un portafolio más amplio, descuentos no tan agresivos, marcas líderes de las categorías, mayor espacio de exhibición en las tiendas y un número significativo de empleados, mientras que los hard discount se caracterizan por tener poco surtido de productos, precios bajos, marcas poco reconocidas, espacios limitados y poco personal para poder hacer su operación más liviana.

Este tipo de tiendas se benefician por el desarrollo de marcas propias que pueden comercializarse a bajos costos, ya que pertenecen a grandes cadenas o están incorporadas a grandes centrales de compra, el cual le permite reducir los costos de almacenamiento, exponiéndolos directamente dentro de su embalaje.

3.9.1. ¿Dónde Nacen?

Este tipo de tiendas tienen su inicio en Essen – Alemania, donde los hermanos Theo y Karl Albrecht, en 1945 decidieron hacerse cargo del pequeño negocio de alimentación que su familia, el cual tenía como lema: conocer al cliente para poder darle siempre lo que necesita al mejor precio.

Durante los primeros años, en un contexto tan complicado como el de la Alemania de la posguerra tras la Segunda Guerra Mundial, la familia Albrecht decidió hacer algo tan sencillo como ayudar a sus vecinos a cubrir sus necesidades básicas con un precio adaptado a la realidad económica del país.

Hasta nuestros días ha llegado el compromiso de los hermanos Albrecht, que consistía en ofrecer a sus clientes productos de calidad al mejor precio y con un servicio cercano, manteniendo la visión del tendero siendo esa persona que se preocupa por saber qué necesitan sus clientes en cada momento, que valora sus comentarios y opiniones y que aconseja para ofrecerles siempre lo que más se ajusta a sus necesidades.

Una de las características de estos formatos es no tener más de 600 SKU's por tienda esto para evitar los inventarios altos y poder tener una mayor rotación, democratizando los productos para que cada día más hogares tengan la posibilidad de acceder a categorías que antes no lo hacían para mejorar las condiciones de vida de los consumidores.

Su expansión acelerada los ha catapultado en el mercado colombiano como una nueva alternativa a la hora de comprar productos masivos, lo cual hace necesario que las marcas desarrollen una estrategia para poder competir en estos nuevos formatos de tiendas, ya que es una alternativa para generar mayor número de ventas y posicionarse cada vez más en la mente de los consumidores.

3.9.2. ¿Qué productos comercializan?

Los hard discount están divididos por diferentes segmentos de consumo, en los cuales las marcas propias compiten con las marcas líderes del mercado, a continuación, enumeraremos los segmentos de productos que maneja:

- Belleza
- Congelados
- Lácteos
- Licores
- Cereales

- Embutidos
- Granos
- Cuidado personal
- Aseo
- Entre otros

Para fines de este trabajo nos enfocaremos en el segmento de cereales donde Kellogg's no participa, el cual ha generado pérdida de penetración del consumidor y ventas relevantes en la categoría.

El segmento de cereales en las tiendas D1 se encuentra constituido por marcas propias (Fiocco) las cuales se dividen como el líder de la categoría con productos achocolatados (Arroz achocolatado), azucarados (Hojuela de maíz azucaradas), frutales (Aros frutales), granolas y salud digestiva (Fit graan)

3.10. ¿Cuándo llegan al país?

Las tiendas de descuentos aparecen en el ecosistema Colombia como lugar de compra y abastecimiento de los hogares el 31 de octubre del año 2009 en la ciudad de Medellín, Koba Colombia más conocida como tiendas D1 se convirtieron en la primera cadena de descuento en llegar a Colombia, el formato de tienda y el modelo fueron una copia adaptada del exitoso modelo de negocio de las tiendas ALDI de Alemania y BIM de Turquía.

Hoy en día el grupo Koba cuenta con más de 11.677 empleados distribuidos en 267 municipios de Colombia donde actualmente existen tiendas D1, según la página web del grupo Koba hoy en día posean 1.300 tiendas las que les permiten tener una cobertura del 74% del país (Koba Colombia, 2020)

Para el año 2012 el grupo comercial Jerónimo Martins compañía comercial portuguesa dedicada a la distribución de productos alimenticios llega a Colombia específicamente en la región cafetera del país, desde esa posición consolidó una rápida expansión por las regiones de la costa caribe y el centro del país en especial la ciudad de Bogotá.

Ara que sobresale sobre sus competidores del mismo formato, porque cerca del 95% del total de sus productos son locales, cuenta hoy con más de 7.100 empleados en sus 600 tiendas que reportaron actividad ha cierre del 2019.

El grupo Reve, actual dueño de las cafeterías tostado son también los dueños de la cadena Justo y Bueno, empresa de comercialización de alimentos también basada en el formato de tienda de descuento apertura su primera tienda en febrero del 2016 en la ciudad e Bogotá, hoy en día las tiendas justo y bueno suman ya 1000 tiendas en sus 4 años de operación, cuenta con 7.500 colaboradores a lo largo de 246 municipios en los cuales esta cadena tiene presencia.

Estas cadenas se caracterizan en su gran mayoría por la comercialización de alimentos de la canasta básica colombiana, sus tiendas en un principio fueron de gran amenaza para las tiendas de barrio ya que la apertura de estos formatos se concentró en vecindarios residenciales ofreció un surtido más amplio que las tiendas de barrio, pero a su vez mas limitado que un gran almacén de cadena.

Las tiendas de descuento de todas las marcas, también se caracterizan por contar en promedio con un área de ventas de 300 a 600 metros cuadrados, la mayoría del surtido existente en estos formatos se caracteriza por ser producidos localmente.

3.10.1. ¿Cómo funcionan en Bogotá?

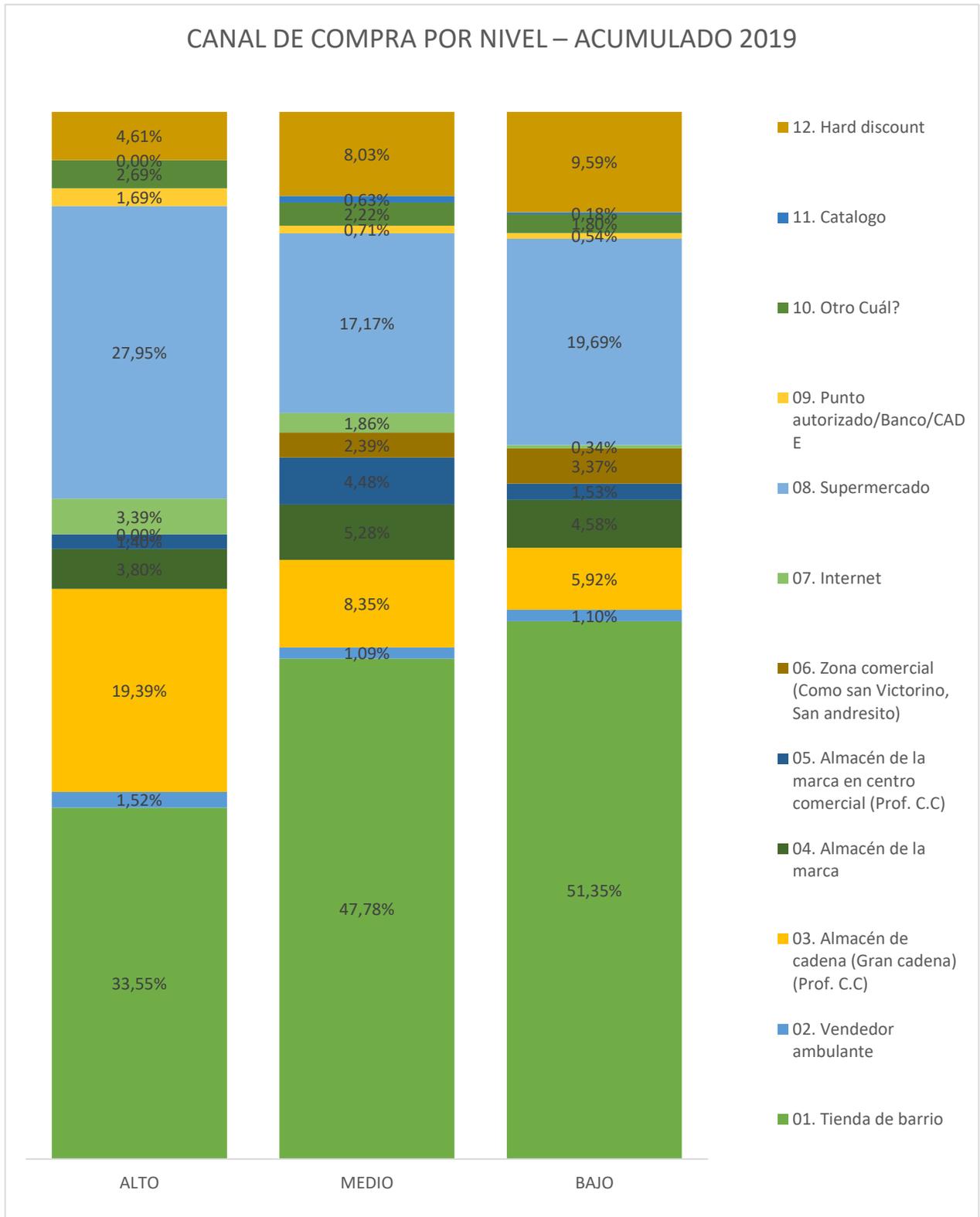
La cadena de valor de este formato se basa sustancialmente en la eficiencia de costos, en el caso particular de Colombia y Bogotá estas tiendas tienen como un máximo vender 500 referencias de productos en su gran mayoría para el hogar, las tiendas entre todas manejan las mismas codificaciones y surtidos, sus estanterías por lo general son las mismas estivas y cajas donde los productos vienen embalados.

El formato de estas tiendas para el caso particular de Bogotá es el mismo que en otras ciudades del país, estas buscan que a partir de la reducción de costos de exhibición, proveedores, inventarios, bolsas y parqueaderos el negocio sea eficiente y altamente rentable por tienda.

La aparición de las tiendas de descuento en la ciudad de Bogotá se dio primeramente en niveles socioeconómicos medios y altos, donde empezaron a competir con las pequeñas tiendas existentes en estos barrios, la aparición del formato en estos sectores de la ciudad alcanzó gran éxito debido a que la oferta de productos en muchos de los casos era mucho más amplia a las de los pequeños hipermercados locales, lo que logró forjar un vínculo con las personas residentes de ese sector.

Estas empresas al momento de su llegada contaban con músculo financiero para poder sobre llevar por varios meses los elevados costos de arriendo de los sectores medios y altos de la ciudad, este músculo financiero logró que estas tiendas de descuento en Bogotá empezaran a captar el mercado que tenían las pequeñas tiendas de barrio por su antigüedad.

Ilustración 16. Lugares de compra de los bogotanos



Nota. Análisis propio en base a información de Raddar, 2019. Reporte Consumer track diciembre 2019. Tomado de <https://raddar.net/informes/>

En la anterior grafica podemos ver que, pese a que la aparición de las tiendas de descuento en el 2016 en Bogotá se empezó a gestar por los hogares de ingresos altos y medios, hoy en día los hogares ubicados en niveles socioeconómicos medios y Bajos son los que más usan recurrentemente este canal para realizar el abastecimiento de sus alacenas.

Para los consumidores colombianos y bogotanos la calidad es un factor importante a la hora de hacer algún desembolso y durante muchos años fue asociado con el precio, por lo que un producto de buena calidad debería ser un producto costoso, sin embargo, esta tendencia ha cambiado en los últimos años no solamente por la llegada de las tiendas de descuento, si no que este tipo de comercios de menor costo, también se empezó a expandir en mercados como los gimnasios, restaurantes, panaderías, entre otros, demostrando que la calidad de los productos no siempre está asociado a un precio alto.

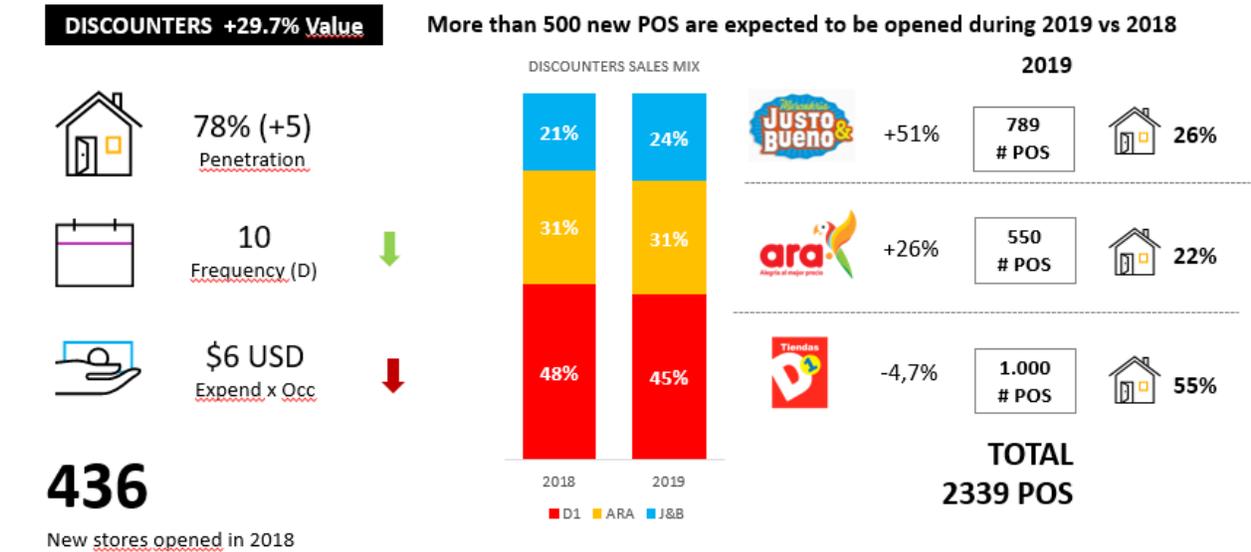
Las marcas blancas que este tipo de comercio han venido desarrollando, son productos que cumplen también con estándares básicos de calidad, muchas veces la diferenciación que existe de precios ente las marcas reconocidas y las marcas blancas es el gramaje o la cantidad más no la calidad de los productos.

4. Descripción de la situación estudio de caso y/o problemática empresarial

4.1. ¿Cuál es el problema principal?

Las tiendas de descuento han ganado a lo largo de los últimos años, una penetración cercana al 78% como el lugar de preferencia de compra para los consumidores Bogotanos, esto ha generado que las marcas y los productos que aún no están en este tipo de formatos vean disminuidas sus ventas al igual que la recordación y la relevancia de las marcas en la mente de los consumidores.

Ilustración 17. Comportamiento tiendas de descuento



Nota. Información interna de Kellogg's, procesada por Nielsen Colombia - Source SPC Q1 2019.

Para entender mejor la gráfica anterior debemos entender que el canal de tiendas de descuento está conformado principalmente por tres grandes participantes, Justo y Bueno con una participación del 24% y una penetración en hogares de un 26%, Ara con una participación del 31% y una penetración en hogares de un 22% y finalmente el jugador más importante D1 con una participación del 45% y una penetración del 55%.

Esto refleja la relevancia que puede alcanzar este tipo de tiendas y el no participar en este canal, ya que como se muestra en la gráfica se estaría perdiendo otro medio de alcance a clientes potenciales, esto le sucedió al líder de la categoría Kellogg, el cual en primera instancia no quiso participar en este canal y dejó la puerta abierta para que la competencia y productos sustitutos aprovecharan esta brecha y comenzaran a tener más relevancia, lo que condujo a una pérdida de participación de mercado del 1% en valor en el primer año.

Posteriormente, la compañía desarrolló un plan de acción para detener esta pérdida implementando su portafolio solamente en dos de las tres compañías que compiten en este canal (Justo y Bueno y Ara) sin embargo esto no fue suficiente ya que como lo mencionamos anteriormente la empresa líder en este canal D1 la cual es la empresa con el mayor número de tiendas en el país no contaba con el portafolio de Kellogg.

4.2. ¿Cuáles son los problemas secundarios?

Pérdida de consumidores de Kellogg's, pérdida de cuota de mercado de 1.5 puntos porcentuales del 2019 frente al 2018, disminución de presencia de marca, desaceleración de la categoría.

4.2.1. Análisis FODA

Tabla 3. FODA

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kellogg líder de la categoría • Kellogg creadora de la categoría • Top of mind de los personajes de las marcas de Kellogg's • Joint Venture (Alpina) • Trayectoria de Kellogg's en el mercado colombiano • Granos de cereales reales • Presencia en la mayoría de los formatos • Adaptabilidad de presentaciones 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capitalización de ventas en el canal de las tiendas de descuento • Desarrollo de presentaciones nuevas • Capitalización del consumo de esos canales • Crecimiento de la categoría
---	---

<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No tener presencia de marca en el canal de descuentos. • Pérdida de consumidores por no estar en el canal de descuentos. • Poca relevancia de la marca en el canal de descuentos • Ticket más alto 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del canal • Crecimiento de apertura de tiendas de descuento. • Crecimiento de marcas propias • Precio más bajo • Producto sustituto(Galletas, pan tostadas) • Ingreso de nuevos fabricantes • Disminución en las ventas
--	---

Nota. Elaboración Propia

Una de las mayores problemáticas de Kellogg's es la falta de presencia en los canales de tiendas de descuento, ya que la categoría de cereales viene creciendo impulsadas gracias al desarrollo de marcas propias de estos formatos, que sus productos a su vez crecen quitándole participación a Kellogg's como marca líder.

4.2.1.1. Evaluación FODA para la implementación del plan de implementación del portafolio de Kellogg en las tiendas DI.

La matriz del FODA se evalúa bajo los siguientes lineamientos:

Para cada uno de los segmentos, (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas) se asignó un peso entre 0.0% (no es importante) y 100% (muy importante), el peso otorgado a cada variable expresa la importancia relativa para la Kellogg's.

Por otro lado, se asignó una calificación entre 1 y 4 en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 muy importante para la organización Kellogg's.

Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada variable y así mimos poder identificar cuáles son

las debilidades que tienen que ser atendidas primeramente para la implementación de la estrategia de la ampliación del portafolio de Kellogg's en el canal de las tiendas de descuento inicialmente las tiendas D1.

Tabla 4. Evaluación FODA

	VARIABLE	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS	Kellogg's líder de la categoría	10%	4	40%
	Kellogg's creadora de la categoría	11%	4	45%
	Top of mind de los personajes de las marcas de Kellogg's	11%	3	34%
	Joint Venture (Alpina)	7%	2	14%
	Trayectoria en el mercado	13%	3	38%
	Granos de cereales reales	7%	3	21%
	Presencia en la mayoría de los formatos	13%	4	51%
	Adaptabilidad de presentaciones	6%	4	23%
DEBILIDADES	No tener presencia de marca en el canal de descuentos.	22,2%	4	89%
	Perdida de consumidores por no estar en el canal de descuentos.	25,7%	3	77%
	Poca relevancia de la marca en el canal de descuentos	22,9%	3	69%
	Ticket más alto	22,9%	2	46%
OPORTUNIDADES	Capitalización de ventas en el canal de las tiendas de descuento	25,0%	3	75%
	Desarrollo de presentaciones de acuerdo con el canal	25,0%	3	75%
	Capitalización del consumo de esos canales	22,2%	2	44%
	Crecimiento de la categoría	27,8%	3	83%
AMANEZAS	Crecimiento del canal	21%	3	63%
	Crecimiento de apertura de tiendas de descuento.	21%	2	42%
	Marcas propias	21%	4	84%
	Precio más bajo	12%	2	23%
	Producto sustituto	14%	2	28%
	Ingreso de nuevos fabricantes	12%	2	23%

Nota. Elaboración propia

Gracias al análisis de la problemática a la que se enfrenta la compañía de Kellogg's por su participación nula en los formatos de tiendas de descuento, especialmente en las tiendas D1, proponemos atacar el formato principalmente en las tiendas D1, con la creación de una presentación acorde a las características de comercialización de esta tienda, manteniendo también las características que el comprador habitual de este tipo de formatos está acostumbrado a adquirir, manteniendo los parámetros de producción y comercialización estipulados por Kellogg's para el mercado Colombiano.

El desarrollo e implementación de una presentación especial y única para las tiendas D1, estará fundamentado en darle cobertura a las 5P'S de Marketing, que son eje fundamental de la compañía Kellogg's al momento de lanzar un producto o abarcar nuevos formatos de comercialización.

4.2.2. Diagrama de Ishikawa

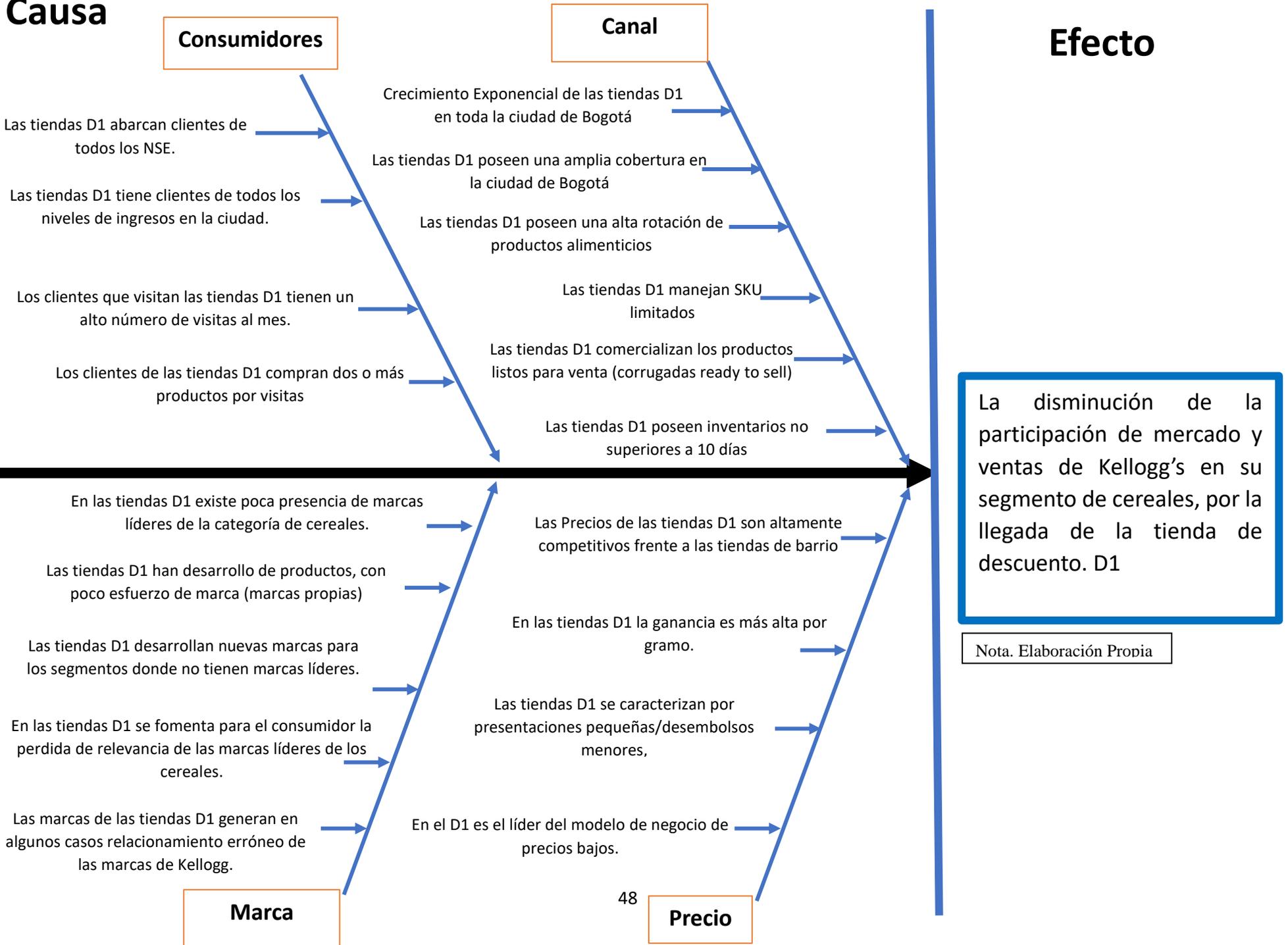
Además del análisis DOFA, se hace relevante analizar la problemática desde otra perspectiva que nos ayude a visualizar las dificultades que ha tenido la empresa Kellogg en aspectos como marca, precio, canal y consumidores.

Con el desarrollo del diagrama de Ishikawa obtendremos una mayor amplitud en la información, para poder identificar cuáles han sido las principales causas que han generado una disminución en la participación de mercado y ventas de la empresa Kellogg en el segmento particular de cereales, por la llegada de las tiendas de descuento D1.

Ilustración 18. Análisis – Diagrama de Ishikawa

(Ver siguiente página)

Causa



5. Plan y recomendaciones de implementación y aplicación

5.1. Producto

En la siguiente tabla podemos ver las diferentes misiones de compra que existen para la categoría de productos de cereales.

Ilustración 19. Momentos de compra en Colombia

	Compra instantanea	Compra rapida	Cerca de la casa	Reposición	Abastecimiento
					
Promedio gasto en COP	\$1.800	\$6.800	\$18.000	\$25.300	\$30.000
# Items	1 - 2	3 - 4	5 - 9	10 - 15	> 16

Nota. Información interna de Kellogg's Colombia

Compra instantánea: se caracteriza por tener un desembolso bajo y satisfacer las necesidades de impulso que pueda llegar a tener un consumidor (tiendas de barrio).

Compra rápida: su objetivo es hacer la reposición de productos básicos, en formatos de tiendas pequeñas (D1, Ara, Justo y Bueno).

Cerca de la casa: su enfoque es suplir las necesidades de los consumidores, sin tener que desplazarse grandes distancias para conseguirlos (Éxito Express, Carulla Express).

Reposición: se caracteriza por tener compras planeadas, debido a que cuenta con grandes variedades de productos en diferentes categorías, la cual hace más difícil la

decisión de compra de los clientes puesto que en ocasiones encuentra descuentos, proposiciones etc. (Éxito, Carulla, Jumbo).

Abastecimiento: se caracteriza por tener productos de grandes gramajes, precios por gramo más económico en el cual se pueden encontrar presentaciones familiares (Makro, Alkosto y PriceSmart).

Identificamos que los compradores regulares de los HD se caracterizan por tener una misión de compra rápida, con un desembolso promedio no mayor a \$6.800 COP para el segmento de desayunos, portafolio que en la actualidad Kellogg no cuenta.

Es por razón proponemos a la compañía, desarrollar tres presentaciones nuevas para las marcas core del negocio (Zucaritas, Choco Krispis, Froot Loops, Corn Flakes y Musli) de 200 gramos por caja, ya que esta presentación nos permite tener un desembolso apropiado para el formato y a su vez generar ganancias basándose en los objetivos de rentabilidad de la compañía.

La estrategia de producto para el formato de las tiendas D1 se basará en tres segmentos, niños, adultos y I&O, con el fin de poder abarcar todos los tipos de compradores que frecuentan la tienda D1, y empezando hacer presencia de marca con un portafolio limitado de la compañía en el formato.

Ilustración 20. Propuesta de portafolio para Tiendas D1



Nota. Elaboración propia.

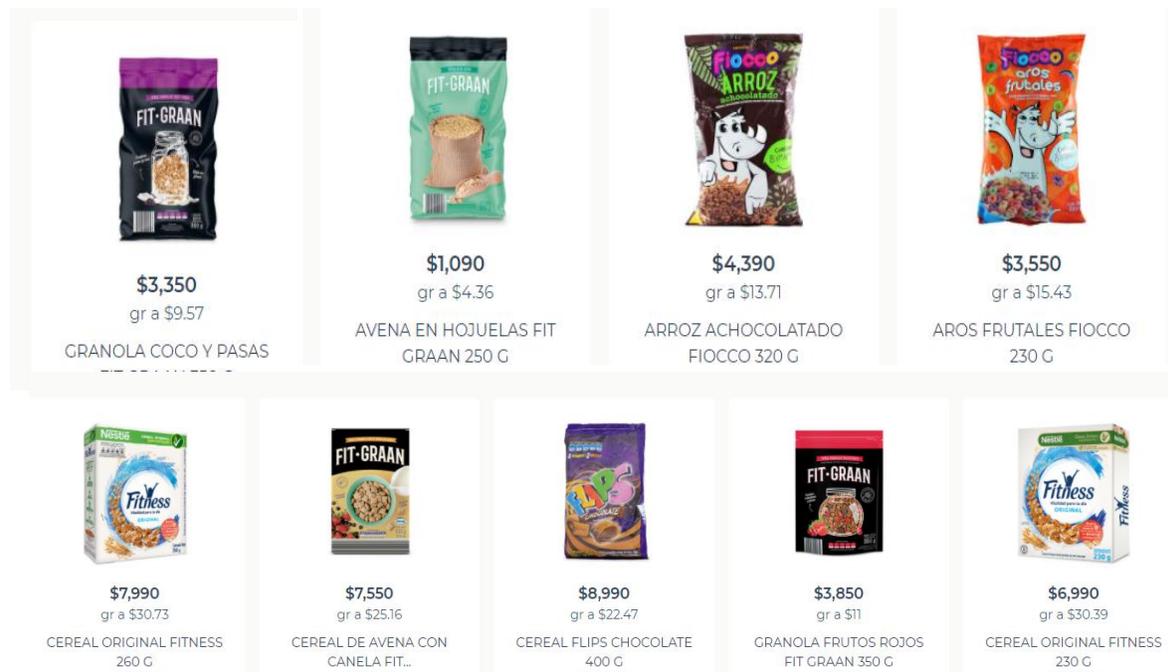
5.2. Precio

Entendido el desembolso promedio que tiene el formato en el segmento de desayunos particularmente en la categoría de Cereales, se propone que la presentación de 200 gramos propuesta para el producto del formato tenga un precio sugerido de \$4.490 COP, este precio justificando en el costo de comercialización y producción de dicha presentación alcanzado los márgenes de rentabilidad propuesto por la compañía para el formato de tiendas de descuento en este caso para las tiendas D1.

El precio de \$4.490 COP, se ubicará como el precio más alto de la categoría de cereales en la presentación de 200 gramos, sin ser demasiado la diferencia entre la competencia actual, el precio permitirá estar acorde con el valor promedio de desembolso de la categoría en el formato.

5.2.1. Benchmarking

Ilustración 21. Productos de cereales en tiendas D1



Nota. Lista de productos Tiendas D1. Tomado de

https://www.miaguila.com/tiendas/d1/?gclid=Cj0KCQjw38-DBhDpARIsADJ3kjl5vr1w6sfmTisB_pk2kvv-0GJTzih-71Eqhn67XZedHp4LpYWnOTwaAgS3EALw_wcB

Tabla 5. Marcas, Precios, Presentaciones

Marca	Precio	Cantidad en Gramos	Precios por Gramo
Cereal Fitness	\$ 7.990	260	\$ 30,731
Cereal Fitness Original	\$ 6.990	230	\$ 30,391
Cereal de Avena con Canela	\$ 7.550	300	\$ 25,167
Cereal Flips	\$ 8.990	400	\$ 22,475
Arroz Frutal	\$ 3.550	230	\$ 15,435
Arroz Achocolatado	\$ 4.390	320	\$ 13,719
Granola Frutos Rojos	\$ 3.850	350	\$ 11,000
Granola Coco Pasas	\$ 3.350	350	\$ 9,571
Avena en Hojuelas	\$ 1.090	250	\$ 4,360

Nota. Cálculos propios.

Basados en el análisis del benchmarking, podemos identificar que los productos actuales de cereales que se comercializan en las tiendas D1 tienen un precio máximo por gramo de \$ 30.731 pesos y un precio mínimo por gramos de \$ 4.360 pesos.

Lo que nos permitiría introducir el portafolio de Kellogg's, con un precio por gramo de \$ 22.450 pesos, lo que nos ubicaría por debajo del valor del precio más alto actualmente por gramo que ofrece este formato, convirtiéndonos en una opción altamente competitiva y atractiva para los consumidores de este formato.

Tabla 6. Precio sugerido para la comercialización de los cereales de Kellogg's en el formato.

Marca	Precio	Cantidad en Gramos	Precios por Gramo
Choco Krispis	\$ 4.490	200	\$ 22,450
Froot Loops	\$ 4.490	200	\$ 22,450
Zucaritas	\$ 4.490	200	\$ 22,450

Nota. Cálculos propios.

Identificando que el precio establecido para el formato es acorde y mantiene los estándares de rentabilidad estipulados por la compañía, proyectando el ejercicio para un periodo de un año, y abarcando la totalidad de tiendas de descuento D1, podemos alcanzar ventas por el orden de los 6.800 millones de pesos, lo que significaría un total de 1.449 toneladas, lo que al final del ejercicio nos permitiría ver un beneficio operativo para la compañía de 1.087 millones de pesos.

Ilustración 22. P&G proyectado para un año con la comercialización en las tiendas D1.

P&G Tiendas D1 primer año		
Volumen (Tons)		785.278
	Ventas	\$ 11.091.043.656
Costo de Ventas		\$ 3.881.865.280
Utilidad Bruta		\$ 7.209.178.376
Gastos Admón.		\$ 180.000.000
Gastos Ventas		\$ 776.373.056
Dep. y Amo		\$ 50.000.000
	Utilidad Operacional (EBIT)	\$ 6.202.805.320
Otros Ingresos		\$ -
Otros Egresos		\$ 60.000.000
	Utilidad ante Imp	\$ 6.142.805.320
Impuestos		\$ 2.027.125.756
Utilidad Neta		\$ 4.115.679.565
EBIT		\$ 6.202.805.320
EBITDA		\$ 6.252.805.320
Margen EBITDA		56,38%
Margen Bruto		65,0%
Margen Operacional		55,9%
Margen Neto		37,1%

Nota. Elaboración propia.

La comercialización del portafolio de Kellogg's podría demostrar mejores niveles de rentabilidad frente a otros formatos, debido al bajo costo en la inversión de la exposición del producto en las tiendas.

Por otro lado, el margen de ganancia propuesto para las tiendas D1 estaría alrededor del 19% y el 25%, siendo un margen altamente competitivo para la categoría de desayunos particularmente en cereales.

5.3. Plaza

Se propuso iniciar la iniciativa con una distribución en el mes de marzo del 2020 con 97.5 toneladas en 180 tiendas de Bogotá, las cuales fueron seleccionadas y aprobadas por el cliente (tiendas D1) para realizar un primer piloto que tendría la duración de 3 meses, con el fin de poder identificar el comportamiento que puede tener el producto en el shopper habitual de las tiendas D1.

Se espera que se consolide una recuperación del segmento de Niños en la participación general del mercado mediante la consolidación de las 2 principales marcas líderes para potenciar el mercado de las tiendas D1.

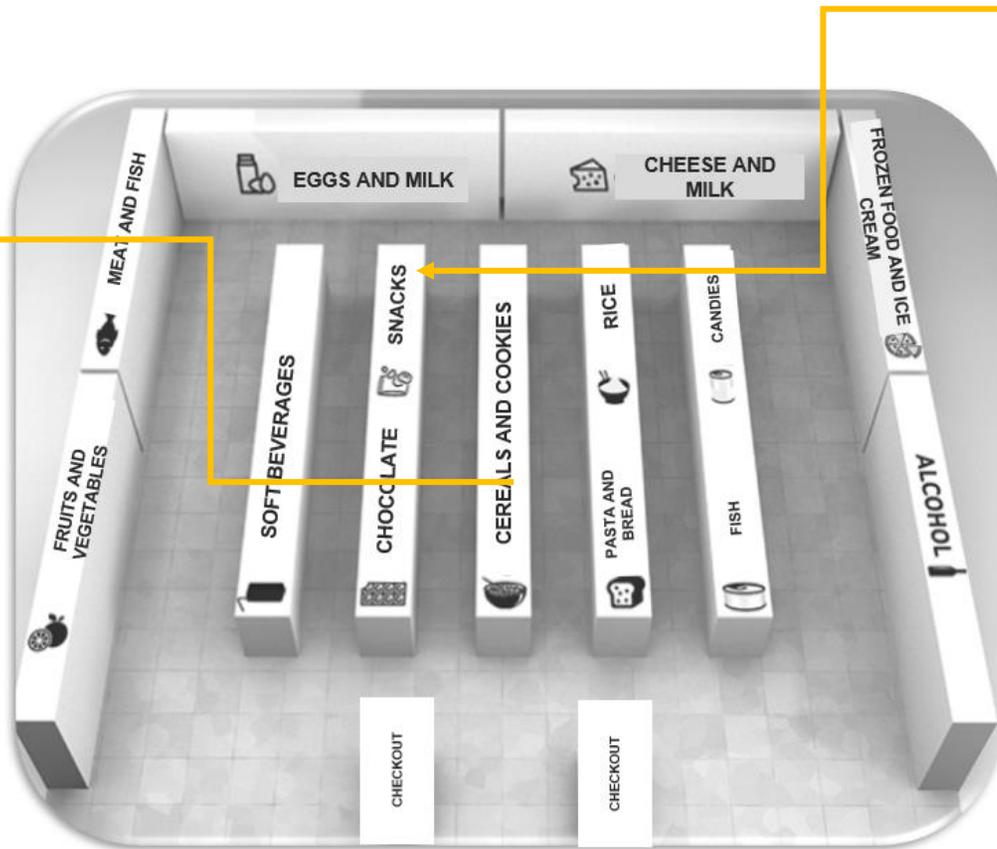
En el punto de venta se espera hacer crecer la marca principalmente ganando penetración en primera medida a través de Choco Krispis y Zucaritas, para posteriormente ofrecer una cartera de nuevas ocasiones de consumo a los compradores del formato, pensado en llevar las ventas y la participación de la marca en las tiendas D1 a otros segmentos como lo pueden ser los snacks.

5.3.1. Distribución en tienda D1

Ilustración 23. Distribución por categorías – Tiendas D1



Ubicados a la altura de los ojos del comprador junto a las marcas existentes.



Categoría cruzada con leche.



Posteriormente empezar a penetrar la categoría de Snacks, ubicando presentaciones pequeñas en las cajas.

Nota. Elaboración propia.

5.4. Promoción

La promoción estará enfocada en un calendario comercial general de la compañía debido a que las tiendas D1 no permiten activación en sus tiendas. Donde el primer beneficiario de las distintas campañas será el consumidor final, el cual podrá acceder beneficio en cantidad o en producto complementario.

Ilustración 24. Etapas de promoción.

Actividad	Q1	Q2	Q3	Q4
Promoción Comunicación	 <p>Lanzamiento campaña de regreso al colegio</p>	 <p>Campaña Copa América</p>		 <p>Campaña corporativa Bolsillo lleno</p>
Portafolio		 <p>Ampliar en portafolio con Pringles 37gramos</p>	 <p>Ampliar en portafolio con <u>corn flaker</u> de 200gramos</p>	
Visibilidad				

Nota. Elaboración propia.

Para el Q1 tendremos la campaña de regreso al a colegio, campaña que se caracterizará por entregar por la compra de la caja de 200 gramos una cartuchera plástica de los principales personajes de Kellogg's Melvin y Tony.

El portafolio previsto para Q1 será abordado con las marcas líderes y las óptimas de penetración en nuevos mercados, Zucaritas, Choco Krispis.

La visibilidad en la tienda del producto será la misma caja lista para la venta.

Se plantea que durante Q2 se amplié el portafolio de Kellogg's con la comercialización de Pringles de 37 gramos apoyándose en la campaña de la Copa América, la visibilidad de este producto en la tienda se ubicara en la estantería del punto de pago.

Para el Q3 se tiene planteado seguir con la ampliación paulatina del portafolio de Kellogg en las tiendas D1, con la introducción del cereal Corn Flakes, también bajo una presentación de 200gramos.

Para el ultimo Q del año se tiene previsto apalancar la estrategia de compra y promoción en la campaña bolsillo lleno corazón con Kellogg's, esta campaña que estará activa para todos los formatos de compra, el mecanismo es sencillo por la compra de cualquier SKU el comprador puede entrar a participar por varios premios y recompensas.

5.5. Partner Comerciales.

Para las tiendas D1 también usáramos las alianzas que Kellogg's tiene activas en el segmento de cereales para el 2020-2021, estas alianzas son del tipo Co-Branding, las cuales están establecidas con Alpina (Arequipe) y Hershey's, estas alianzas están orientadas a la comercialización de un producto de cereales combinados con estos productos, el cual se comercializara durante el periodo establecido de la alianza por las dos organizaciones bajo la modalidad de edición limitada, la alianza estratégica temporal está concebida para mejorar el posicionamiento de ambas marcas y potenciar el valor de cada una de las marcas en el mercado colombiano.

La primera alianza que aprovecharemos será: Kellogg's Alpina, la cual constará de una edición especial del cereal Zucaritas con la combinación de arequipe alpina.

Tabla 7. Alianza comercial.

Zucaritas	Alpina
Líder de la categoría de cereales Azucarados	Dulce típico colombiano # 1 Arequipe Alpina viene creciendo en ventas
Marca para niños con gran pronóstico de crecimiento de ventas 2020-2021	Por su aporte de energía, el arequipe es ideal para deportistas y niños en crecimiento.
Marca con alto reconocimiento por niños y mamás.	Alpina marca tradicional colombiana.

Nota. Elaboración propia.

5.5.1. Zucaritas & Arequipe Alpina:

¡La perfecta combinación de sabor, Zucaritas ahora te trae un sabor irresistible en la edición limitada de Arequipe! ¡La mezcla perfecta que a tus hijos les encantará!

Ilustración 25. Zucaritas Arequipe



Nota. Tomado de https://www.kelloggs.com.co/es_CO/nuestras-marcas/kelloggs-zucaritas.html

Esta edición de Zucaritas Alpina será una edición especial que estará activa en todos los formatos de comercialización y será una edición limitada que estará activa en las presentaciones de 200 gramos acorde al formato del D1.

Con el fin de poder innovar y llegar a consumidores que buscan soluciones que potencien el disfrute, el placer, el gusto y las experiencias únicas, en Kellogg lanzará una alianza con la marca Hershey´s una de las más importantes chocolateras del mundo.

Ilustración 26. Kellogg's Hershey's Chococereal



Nota. Tomado de https://www.kelloggs.com.co/es_CO/home.html

Esta alianza que se activará al igual que la de alpina en todos los formatos y presentaciones, pretende abarcar no solo a la población de niños y jóvenes, si quiere generar una activación importante en la población de adultos de 40 a 50 años.

La implementación del portafolio de Kellogg's inicialmente en su segmento de cereales, en las tiendas de descuento D1, analizado anteriormente desde producto, precio,

plaza, promoción y partner permite convertir la amenaza de la llegada de las tiendas de descuento D1 a Bogotá en una oportunidad y fortaleza.

La iniciativa de desarrollar un producto de tamaño acorde para el formato de 200 gramos permite alcanzar tanto para el canal como para Kellogg un margen neto de ganancia alto para la categoría de cereales.

El posicionamiento del producto en este formato de amplia cobertura en la ciudad permitirá ver un mayor reconocimiento de la marca por más niños y familias, generando que la marca recupere parte de la pérdida de la participación de ventas y de volúmenes en unos 0,78 puntos porcentuales respecto al año anterior.

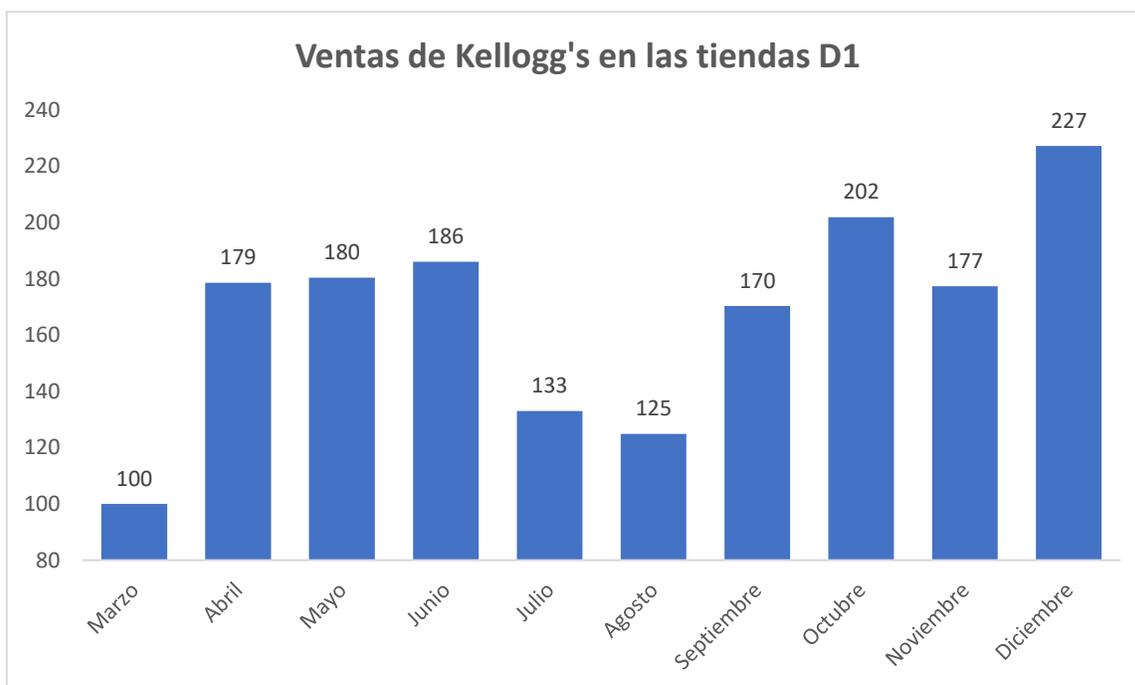
Aunque el precio por grama de los cereales Kellogg's es mayor al precio por gramo de las marcas propias, la presencia de las marcas de Kellogg's podrá generar que el crecimiento de estas marcas sea mucho más lento de lo que venían creciendo cuando Kellogg's no participaba en estos formatos.

5.6. Resultados

Con la implantación de la estrategia de la construcción de una presentación rentable para el canal de las tiendas de descuento D1, con el fin de recuperar la fuga de ventas por la nula participación de la marca en el canal, durante los primeros 10 meses de lanzamiento las ventas alcanzaron el objetivo de ventas que se tenía estimado para 12 meses.

Acudiendo a la privacidad de los datos solicitado por la compañía Kellogg's, las ventas son expresadas en un índice base cien, el cual nos permite analizar el comportamiento de las ventas mes a mes.

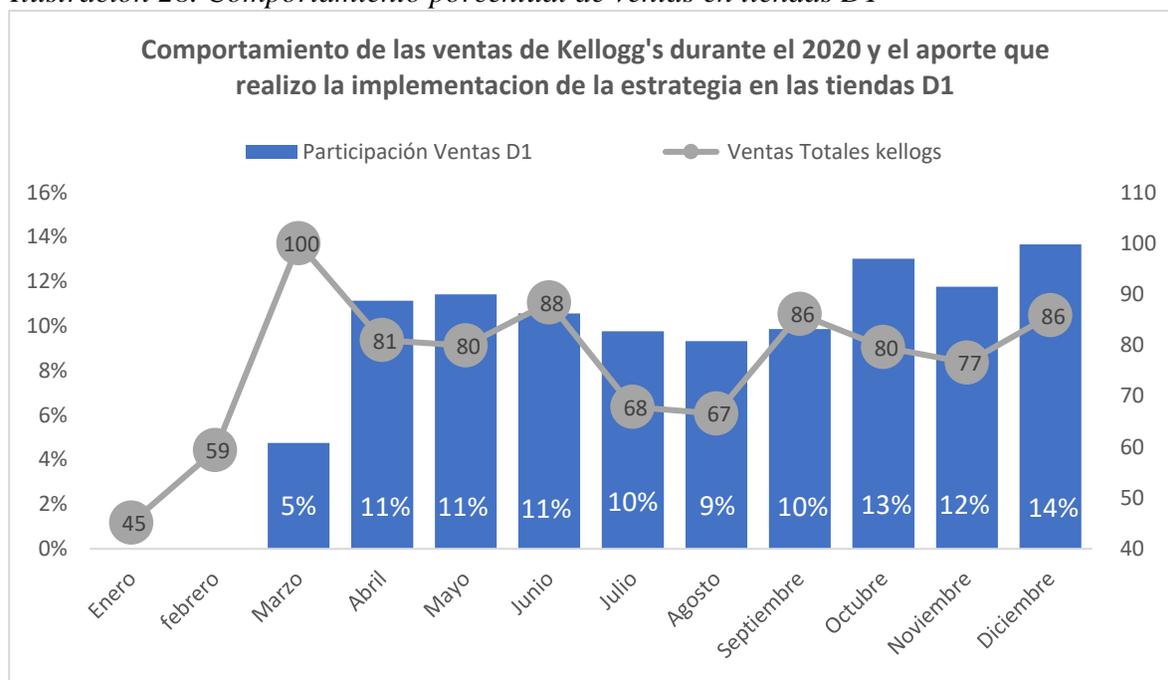
Ilustración 27. Índice de ventas de cereales en las tiendas D1



Nota. Elaboración propia.

El comportamiento de las ventas durante los primeros 10 meses, nos permite identificar que pese a la difícil situación económica que las familias colombianas vieron durante el 2020 a raíz de la situación sanitaria por el covid-19, el producto ha mostrado una positiva aceptación por los compradores del formato gracias a su presentación individual de 200 gramos que rinde casi 7 desayunos con un precio sugerido de 4.490 pesos, convirtiéndose en una opción altamente económica y llamativa para las familias capitalinas.

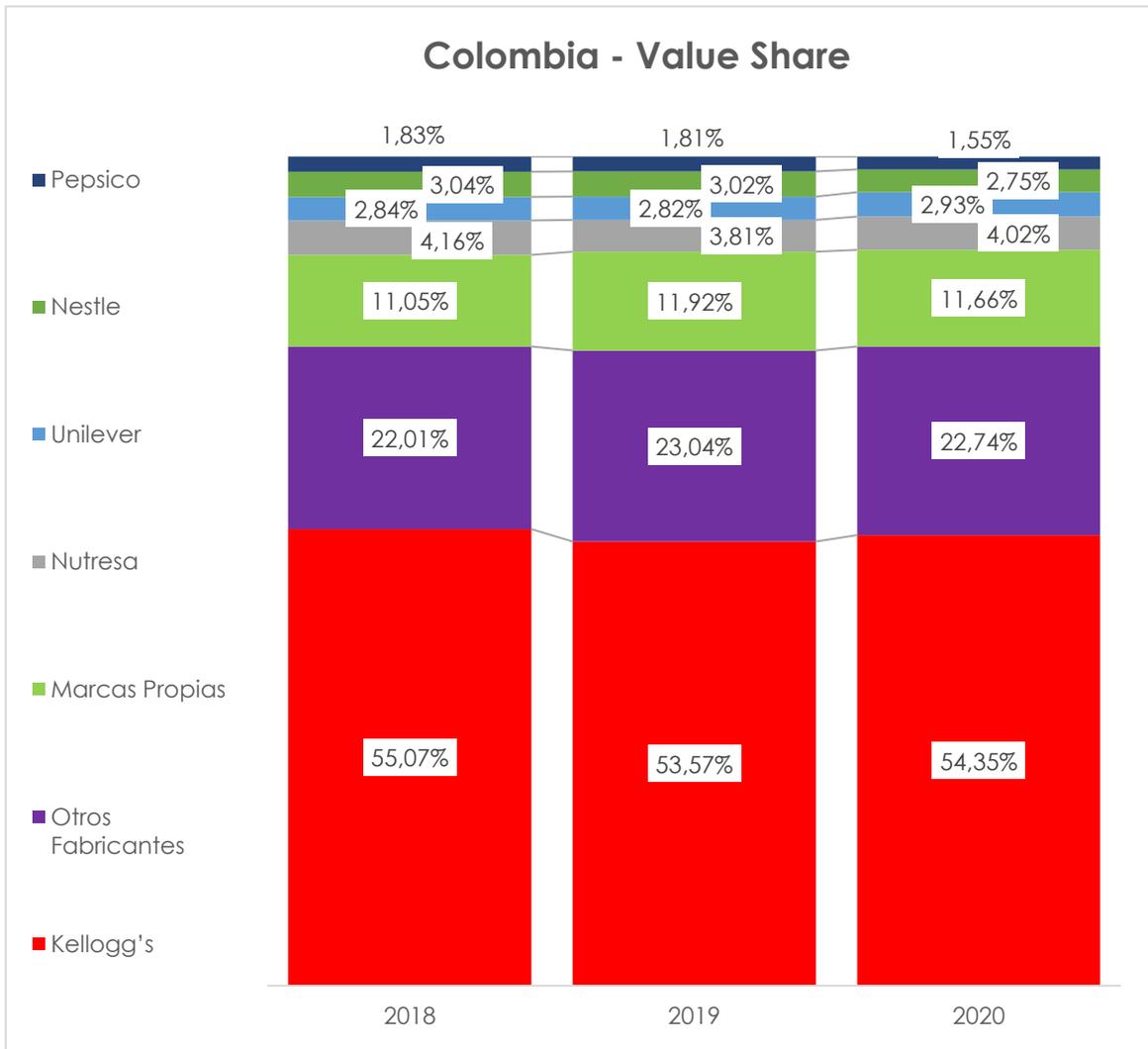
Ilustración 28. Comportamiento porcentual de ventas en tiendas D1



Nota. Elaboración propia.

La estrategia de la implantación del canal de las tiendas de descuento D1, como formato de comercialización del portafolio de Kellogg's aportó al crecimiento de las ventas un 8%, situación que fue mucho más alta en el último trimestre ya que durante ese periodo se empezó la expiación del portafolio con las otras marcas de cereales de la compañía.

Ilustración 29. Participación de mercado de la categoría de cereales en Colombia



Nota. Información interna de Kellogg's, procesada por Nielsen Colombia.

Como resultado de la estrategia en la implementación de una presentación acorde al canal de las tiendas D1, al cierre del año 2020, la marca Kellogg's alcanzó a recuperar 0.78 puntos porcentuales que mercado que había perdido durante el 2019, por no tener presencia de su producto en este tipo de nuevas tiendas.

6. Conclusiones

Gracias a las herramientas adquiridas durante el proceso de aprendizaje de la Maestría de Marketing y Liderazgo de la Universidad del Rosario y EADA nos permitió identificar las diversas dificultades empresariales que Kellogg's enfrentaba durante el 2019.

El estudio exhaustivo de los entornos micro y macroeconómicos relacionados al consumo de cereales fue uno de los principales objetivos de la presente investigación, lo anterior con el fin de reconocer el estado de pérdidas y ganancias que representan para la compañía Kellogg's la no participación en una de las tiendas de descuento con mayor impacto en la ciudad de Bogotá, Almacenes D1.

El análisis de dicha información, combinado con la situación actual que atraviesa Bogotá, Colombia y el mundo, a causa de la pandemia del COVID-19, evidenció la notoria disminución en ventas y la baja participación del segmento de cereales de Kellogg's en el mercado. Dicha situación impulsó la idea de crear una alianza con Almacenes D1, pero generando un valor agregado para la compañía y que a su vez se ajustara a los lineamientos de la empresa aliada. La idea se consolida al presentar la propuesta de cereales en presentación de 200gr y un precio de \$4.490 COP, la cual es aceptada por D1. La construcción de una presentación rentable para el canal de las tiendas de descuento, proporcionó un beneficio para ambas empresas; en el caso de Tiendas D1, contarían con una de las marcas más fuertes de los últimos años en el segmento de cereales y ahora con una presentación y precio asequible, por su parte Kellogg's, con el fin de recuperar la fuga de ventas por la nula participación de la marca en el canal, durante los primeros 10 meses de lanzamiento las ventas ya habían alcanza el estimado en ventas para 12 meses.

La estrategia de la implantación del canal de las tiendas de descuento D1, como formato de comercialización del portafolio de Kellogg's aportó al crecimiento de las ventas un 8% situación que fue mucho más alta en el último trimestre.

De esta forma se alcanza el objetivo propuesto, con miras a la innovación en nuevos productos/sabores comerciales en alianza con marcas como arequipe Alpina y Hershey's, manteniendo las presentaciones de 200 gr., con el fin de ofrecer mayor variedad a los consumidores finales, mantener un alto nivel participación en el mercado y por consiguiente un mayor crecimiento en ventas.

Esta solución fue desarrollada gracias a las herramientas adquiridas en este proceso de formación, donde se tocaron no solamente estrategias de mercadeo si no un trabajo en conjunto con áreas transversales para la optimización de los recursos dando como resultado la recuperación de la participación que Kellogg's había perdido en la categoría de cereales.

7. Referencias bibliográficas

- DANE (2020). Boletín Técnico: Índice de Precios al Consumidor (IPC), junio de 2020. Tomado el 10 de abril de 2021 de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_jun20.pdf
- DANE (2020). Producto Interno Bruto -PIB- Nacional trimestral Históricos. Tomado el 12 de abril de 2021 de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib>
- DANE, 2019. Encuesta mensual de comercio al por menor y comercio de vehículos (EMCM). Tomado el 10 de abril de 2021 de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-emcm>
- Fedesarrollo, 2020. Encuesta de Opinión del Consumidor. Resultados junio de 2020. Tomado el 12 de abril de 2021 de <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3958>
- Jaimes S. & Osorio A. (2009). La cultura organizacional y la gestión del conocimiento: análisis en una muestra de empresas de telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá: Colombia. Tomado el 12 de abril de 2021 de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9142/tesis218.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Kellogg's (2021). Historia de Kelloggs en Latinoamérica. Tomado de https://www.kelloggs.com.co/es_CO/empresa/historia.html/historia-latinoamerica.html
- Kellogg's (2021). Kelloggs Colombia. Tomado de https://www.kelloggs.com.co/es_CO/home.html
- Koba Colombia (2020). Historia Tiendas D1. Recuperado el día 30 de junio de 2021, de <https://d1.com.co/historia/>
- Raddar, 2019. Reporte Gastrometria diciembre 2019. Tomado el 10 de abril de 2021 de <https://raddar.net/informes/>

UNAM (2013). ¿Qué son los cereales? Tomado el 17 de abril de 2021 de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:o5AVcI2bwm0J:olimpia.cuautitlan2.unam.mx/semillas/index.php%3Foption%3Dcom_content%26view%3Darticle%26id%3D3%26Itemid%3D4+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co