

Master en Dirección de Marketing y Gestión Comercial

Plan de Marketing 2016: Cereales JBO Segmento Saludable para Adultos

Por:

Carlos De Valdenebro

Ximena Hancelas

Rafael Mantilla

María Angélica Mendoza

Francisco Moncayo

Tutor: Mencia Garcillan

Bogotá - Madrid, 11 de marzo de 2016

TABLA DE CONTENIDO

ANALISIS INTERNO	6
1.1 Historia de la Empresa	6
1.2 Cereales JBO Segmento Saludable para Adultos.....	14
1.3 Pricing Cereales JBO Segmento Saludable para Adultos	18
1.4 Distribución.....	22
1.5 Canal de Comunicación.....	26
ANALISIS EXTERNO	31
2.1 Entorno Colombiano	31
2.2 Marcas Propias en Colombia	38
2.3 Mercado Saludable en Colombia	41
2.4 Categoría de Cereales en Colombia	49
2.5 Análisis de Competencia.....	51
ANALISIS DOFA	56
3.1 Fortalezas:.....	56
3.2 Oportunidades:	57
3.3 Debilidades:.....	59
3.4 Amenazas:	61
OBJETIVOS	63
ESTRATEGIA	64
ACCIONES.....	65
PRESUPUESTO	90
CRONOGRAMA	91
SISTEMAS DE CONTROL.....	92
PLAN DE CONTINGENCIA	93
BIBLIOGRAFIA	97

Tablas

Tabla 1: Información Segmento Saludable en Jumbo 2014-2015.....	11
Tabla 2: Ventas Mundo Saludable 2015	11
Tabla 3: Descripción Cereal Adultos 2015	17
Tabla 4: Precios Cereales JBO Segmento Saludable para Adultos 2015	21
Tabla 5: Distribución de la Población de Colombia 2015 por edad y género	31
Tabla 6: Distribución de la Población de Colombia 2015 por edad y género	32
Tabla 7: Distribución hogares por departamento 2015.....	33
Tabla 8: Competencia Directa Segmento Adultos Saludable 2016	54
Tabla 9: Análisis DOFA	56
Tabla 10: Estrategia Cereales Saludables JBO Segmento adulto 2016	64
Tabla 11: Presupuesto	90
Tabla 12: Cronograma	91
Tabla 13: Tabla Cuadro de Mando-Sistemas de Control	92

FIGURAS

Figura 1: Logo Tiendas Jumbo 2016.....	8
Figura 2: Logo Marca Propia JBO 2016	9
Figura 3: Segmentación de Clientes por Monto de Compra JBO 2015.....	13
Figura 4: Segmentación de Clientes por Monto de Compra JBO 2015.....	13
Figura 5: Clientes Producto Saludable JUMBO 2015.....	14
Figura 6: Tasa de Recompra Cereales Segmento saludable Adultos 2015	16
Figura 7: Información Nutricional Cereal Special K.....	19
Figura 8: Empaque Cereales JBO Segmento Saludable para Adultos mostrando Diferenciadores.....	20
Figura 9: Sello de Doble Garantía Cereales JBO 2015.....	22
Figura 10: Imagen Lineal Jumbo Santa Ana 2016	24
Figura 11: Imagen Lineal Mundo Saludable Jumbo Santa Ana 2016.....	25
Figura 12: Imagen Lineal Mundo Saludable Jumbo Carrera 30 2016	25
Figura 13: Imagen Lineal Mundo Saludable Jumbo Bazaar 2016	26
Figura 14: Imagen Página de Facebook Almacenes Jumbo 2015	27
Figura 15: Foto Marca JBO Facebook 2015	27
Figura 16: Site Mundo Saludable 2015	28
Figura 17: Fotos Instagram Cereales JBO 2015	29
Figura 18: Impresos JBO 2015.....	30
Figura 19: Impresos JBO 2015.....	30
Figura 20: Evolución del crecimiento poblacional de Colombia, Argentina y Venezuela.....	34
Figura 21: Evolución del PIB de Colombia 2006-2015.....	35
Figura 22: Evolución de la clase media en Colombia 2015 <i>Fuente:</i> Figura tomada de Dirección Nacional de Planeación (2015)	36
Figura 23: Evolución tasa de desempleo Colombia 2014	37
Figura 24: Índice de Precios del Consumidor (IPC) en Colombia 2015	38

Figura 25: Penetración Marcas Propias en el mundo y en Colombia 2015.....	39
Figura 26: Participación Proveedores Segmento Cereales Saludables Tienda Jumbo	53
Figura 27: Pendón a lo largo del supermercado recordando su origen Alemán....	66
Figura 28: Pieza comercial de cereales JBO adultos resaltando el menor contenido de Azúcar para Góndola	67
Figura 29: Pieza comercial de cereales JBO adultos resaltando el chocolate suizo 70% que tiene la edición de Muesli de Chocolate	68
Figura 30: Nevera Zona Lácteos punto de venta	69
Figura 31: Marcación lineal Cereales punto de venta	69
Figura 32: Zona de Pago Punto de venta.....	70
Figura 33: Pirámide de cereal JBO punto de venta.....	70
Figura 34: Empaque cereal JBO – Canal Institucional.....	71
Figura 35: Comunicación Interna	74
Figura 36: Vending-machine – Cereal JBO.....	75
Figura 37: Comunicación Mailing CRM 2016	76
Figura 38: Comunicación Mailing CRM focalizada 2016	77
Figura 39: Stand Degustación 2016	78
Figura 40: Ejemplo Stand Evento Corporativo.	79
Figura 41: Flyer Media Maratón de Bogotá	81
Figura 42: Comunicación Doble Puntaje Cereales JBO.....	83
Figura 43: Comunicación Doble Puntaje Cereales JBO.....	84
Figura 44: Comunicación Cereales JBO te lleva al gimnasio.....	86
Figura 45: Imagen Bootcamp	89

ANÁLISIS INTERNO

1.1 Historia de la Empresa

1.1.1 Cencosud Global

Cencosud nace en 1976 en Chile con el primer hipermercado del país con su marca Jumbo y a partir de esto empieza su plan de crecimiento y expansión que a hoy ha mantenido. En la última década ha incrementado 11 veces sus ventas con una TCAC de 28% y ventas mayores a US\$21 millones de dólares.

Dentro de su plan de expansión Argentina fue el primer país al cual la firma se expande en 1982 y dónde comenzó a construir centros comerciales como Unicenter. Después de más de una década Cencosud, empieza su plan de expansión fuerte y adquiere dentro de Chile en 2003 las operaciones de Santa Isabel con un total de 75 supermercados logrando así una participación en el mercado chileno de 20%. Inauguraron cuatro centros comerciales y empezaron el negocio financiero con las tarjetas de crédito Cencosud y empiezan con otras unidades de negocio como el mejoramiento del hogar con Easy tanto en Chile como en Argentina. Para 2004, ingresan a la bolsa de Santiago y adquieren en Argentina los supermercados Disco. En 2005, adquieren la cadena de tiendas por departamento París, así como la agencia de viajes París. En 2007, Cencosud logra entrar a Colombia con sus tiendas de mejoramiento del hogar Easy, ese mismo año ingresa a Brasil y a Perú comprando Wong y Metro. Para 2010, aumenta su participación en el mercado Brasileño y adquiere Perini, Prezunic y Súper Familia. Finalmente en 2012, fortalece su presencia en el mercado

colombiano a través de la compra de Carrefour en este país. Cencosud es el único retailer en Latinoamérica que ha recibido un grado de inversión.

El grupo Cencosud tiene como misión y declaración de valores lo siguiente:

“Nuestra misión consiste en trabajar, día a día, para llegar a ser el retailer más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en nuestra calidad del servicio, el respeto a las comunidades con las que convivimos y el compromiso de nuestro equipo de colaboradores. Todo esto, a través de los pilares básicos de nuestra compañía; visión, desafío, emprendimiento y perseverancia.

“Declaración de valores

Vivimos por y para nuestros clientes: su satisfacción es nuestra misión y obligación, continuamente buscamos satisfacer sus expectativas.

Promovemos y valoramos la actuación responsable, transparente y honesta con cada uno de nuestros grupos de interés: accionistas, proveedores, reguladores, colaboradores, clientes, consumidores y la comunidad en general.

Realizamos nuestras labores buscando la excelencia en cada uno de los resultados, brindando las bases, pero confiados en la auto exigencia que se impone cada colaborador.

Estamos conscientes de que en un ambiente de respeto y trabajo en equipo, obtenemos los mejores resultados.

Ser líderes en el mercado no nos debe enceguecer: la austeridad y humildad han sido y serán parte del comportamiento esperado de cada uno de quienes integramos CENCOSUD.

Daremos siempre lo mejor de nosotros en beneficio de la Compañía, demostrando así nuestro constante compromiso.”

1.1.2 Cencosud S.A. en Colombia

La operación en Colombia inicia en 2007 con la intención de ingresar al mercado como accionista del líder del mercado Grupo Éxito, lo que no tuvo éxito, por lo que deciden entrar con un joint Venture con este mismo grupo para iniciar la marca de mejoramiento del hogar Easy. Más adelante Cencosud decide ingresar al rubro de supermercados con la adquisición de las operaciones del retailer francés Carrefour que contaban con 72 hipermercados, 16 tiendas exprés y 4 tiendas cash and carry en una transacción valorada en los US\$2,600 millones.

Cencosud hoy en día cuenta en Colombia con tres marcas, dos para supermercados, Jumbo y Metro, y una marca mejoramiento del hogar, Easy. Un total de 100 tiendas para supermercados y 9 para mejoramiento del hogar consolidan hoy el grupo empresarial para Colombia, los cuales representan 10% de ingresos del grupo a nivel regional. (www.cencosud.com)

1.1.3 Tiendas Jumbo:

La cadena insignia de grupo Cencosud desde sus inicios en Jumbo. La propuesta de valor de estos supermercados es la Calidad y el servicio, lo cual se puede detallar dentro de sus tiendas. Actualmente cuenta con 34 Tiendas a nivel nacional.

Figura 1: Logo Tiendas Jumbo 2016



Fuente: Figura tomada de la página web de Cencosud (2016)

1.1.4 Marca JBO:

La marca JBO pretende cambiar la visión de las marcas propias especialmente dentro de Colombia dónde se caracterizan por ser productos de calidad media y muy bajo precio. Por el contrario, JBO pretende trabajar productos de alta calidad que vayan en línea con lo que ofrecen los supermercados y a precios competitivos frente a los líderes de calidad del mercado. Es decir, en aquellas categorías en las cuales no es posible tener un producto igual en calidad al líder de la categoría en calidad, JBO no ingresa dentro de esta categoría. Hoy en día JBO cuenta con más de 100 productos en la categoría de gran consumo en la cuales compiten con productos de alta calidad. La marca cuenta con promesa de Doble Garantía en la cual si el cliente no está satisfecho se le devuelve el doble del dinero invertido dentro de la cadena.

Figura 2: Logo Marca Propia JBO 2016



Fuente: Tomado de la página web de Cencosud (2016)

Esto permite segmentar los clientes de la marca y asegurar que las acciones a implementar dentro del plan de mercadeo sean alineadas a capturar y mantener este segmento de alto desembolso dentro del supermercado.

1.1.5 Nacimiento de los Cereales en Cencosud

El desarrollo de la categoría de cereales para marca propia surge en Chile, a partir de una ley que se emite en la cual el alto contenido de azúcar dentro de los cereales de niños dispone a poner los productos de las grandes marcas como Kelloggs y Nestle dentro de la categoría de confitería y no de cereales, por lo que el equipo de desarrollo de marcas propias de Cencosud descubrió una oportunidad para desarrollar productos saludables de alta calidad que se convirtieran en la opción de alimentación para niños y adultos dentro del mercado chileno para luego desarrollarlos en los otros países donde Cencosud tiene presencia.

1.1.6 Segmento Saludable en Jumbo

Segmento saludable en Jumbo es un segmento que tiene ventas anuales de MCOP 290.000.000 con una participación del 30% sobre la venta total de alimentos de gran consumo, lo cual lo hace una categoría importante y con necesidad de desarrollo.

Tabla 1: Información Segmento Saludable en Jumbo 2014-2015

ALIMENTOS PGC + OTC								
Tipo de Producto	2014			2015			Evolucion Vta.	Evolucion Margen
	Venta	% Part.Vta	Margen	Venta	% Part.Vta	Margen		
ALIMENTACION SANA (F.S)	101.259.601.987	10,78%	11,82%	101.276.589.831	10,49%	13,67%	0,02%	1,85%
DIETAS ESPECIALES (F.S)	52.574.630.366	5,60%	5,75%	53.292.740.016	5,52%	9,51%	1,37%	3,75%
NATURALMENTE SALUDABLES (N.S)	88.008.437.883	9,37%	9,54%	93.723.754.927	9,71%	12,90%	6,49%	3,36%
SUPLEMT,VITAMINAS & MINERALES (F.S)	6.556.362.211	0,70%	11,60%	6.573.742.558	0,68%	15,98%	0,27%	4,38%
TOTAL ALIMENTOS SALUDABLES SIN KOSHER/HALAL	248.399.032.446	26,44%	9,66%	254.866.827.332	26,39%	12,59%	2,60%	2,93%
TOTAL KOSHER/HALAL	29.960.213.748	3,19%	8,86%	32.527.673.483	3,37%	12,33%	8,57%	3,47%
TOTAL ALIMENTOS SALUDABLES CON KOSHER/HALAL	278.359.246.195	29,63%	9,26%	287.394.500.815	29,76%	12,46%	3,25%	3,20%
ALIMENTOS REGULARES	661.233.248.135	70,37%	8,75%	678.260.587.328	70,24%	10,86%	2,58%	2,11%
TOTAL	939.592.494.330	100,00%	9,01%	965.655.088.143	100,00%	11,34%	2,77%	2,33%

Fuente: Elaboración propia con Información Interna JBO (2016)

Dentro de esta venta se encuentra la selección de mundo saludable la cual cuenta con espacio en tienda dedicado a cada una de las necesidades del cliente y con una estrategia de educación de cara a las necesidades saludables de cada quien: Alimentación sana, para todo aquel que quiere sentirse bien; dietas especiales, dónde se encuentran los diabéticos, hipertensos, intolerantes al gluten entre otras; los naturalmente saludables que son aquellos que por la naturaleza del producto y su composición es saludable y finalmente suplementos y vitaminas que aseguran darle al cuerpo los nutrientes necesarios.

Tabla 2: Ventas Mundo Saludable 2015

MUNDO SALUDABLE						
	Venta	Margen	Venta	Margen	Evo. Vta.	Evo. Margen
MUNDO SALUDABLE	76.127.488.468	11,50%	84.624.860.053	13,75%	11,16%	2,25%

Fuente: Elaboración propia con Información Interna JBO (2016)

El mundo saludable presenta una evolución en venta del 11,16% vs. El crecimiento de total saludables que es de un 3,25%, esto nos hace asegurar estar siempre presentes dentro de este espacio en tienda para asegurar mayor visibilidad y que los clientes afines a este estilo de vida nos tengan presentes a la horade elegir su cereal.

1.1.7 Perfil Clientes

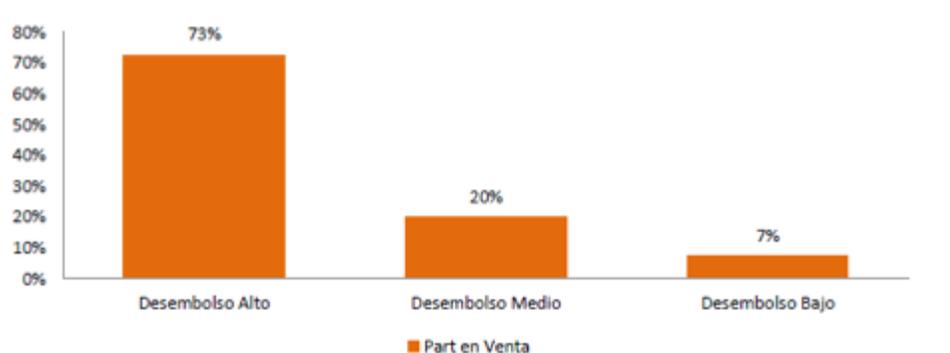
En cuanto a l perfil de cliente, se realizaron estudios internos junto con el departamento de fidelidad en dónde se verificó la cantidad de clientes en cada segmento, su valor para la cadena y su perfil demográfico.

1.1.7.1 Perfil Clientes JBO

Dentro del perfil de clientes se encuentra que 181.062 Clientes han comprado productos de Rancho Marca JBO por valor de \$.3.019 Millones de pesos entre Enero y Junio de 2015, estos representan el 22% de los clientes frecuentes de Jumbo. Estos Clientes realizaron 333.836 Transacciones en donde incluyeron 545.412 productos de rancho marca JBO. Esto Implica que en promedio en cada transacción se incluyeron 1,6 productos marca propia. Las Compras en la Cadena de Estos Clientes fueron de \$330.134 Millones de Pesos, además de esto realizaron 4.346.121 Transacciones en las Tiendas. El 66% de los clientes de JBO rancho, categoría en la cual se encuentra cereales, son Mujeres y el 34% son Hombres, adicionalmente el 61% es entre los 33 y 57 años.

Al realizar la segmentación de cliente por desembolso se encuentra que para la sección de abarrotes el segmento de alto desembolso representa el 73% de las ventas de JBO, así mismo concentra el 65% de las unidades y el 55% de las transacciones.

Figura 3: Segmentación de Clientes por Monto de Compra JBO 2015



Fuente: Elaboración propia con Información Interna JBO (2016)

Figura 4: Segmentación de Clientes por Monto de Compra JBO 2015

Segmento	Clientes	Compra	Ítems	TRX	Compra Mínima	Compra Máxima
Desembolso Alto	60.354	\$2.203.170.543 73%	358.457 65%	184.409 55%	\$15.250	\$1.728.750
Desembolso Medio	60.354	\$604.170.463 20%	117.996 22%	85.806 26%	\$5.990	\$15.250
Desembolso Bajo	60.354	\$227.140.576 7%	71.826 13%	63.978 19%	\$279	\$5.990
Total general	181.062	\$3.034.481.582	548.279	334.193	-	-

Fuente: Elaboración propia con Información Interna JBO (2016)

1.1.7.2 Perfil Clientes Saludables

Dentro de la información de clientes inscritos al programa de fidelidad de Cencosud y el análisis de perfil de clientes realizado a primer semestre de 2015 se encuentra que 454.156 Clientes afiliados al programa de puntos realizaron compras en Mundo Saludables Jumbo entre Enero y Junio de 2015, estos representan el 56% de los clientes frecuentes de Jumbo. Estos clientes incluyeron 4.383.146 de productos de mundo saludable en 1.751.807 transacciones, es decir en promedio 2,5 productos por transacción. El valor de las compras en la sección fue de \$29.334 Millones de Pesos, esto implica que el ticket promedio en la sección fue de \$16.745 Las compras en la cadena de estos clientes tiene un valor

de \$650.787 Millones de pesos, esto implica que la participación de mundo saludable en la canasta es del 5%. Adicional a esto se puede inferir que en promedio cada clientes realiza compras mensuales por \$238.826 El 65% de los clientes de Mundo Saludable son Mujeres y el 35% son Hombres, adicionalmente el 52% de los clientes esta entre los 32 y 52 años.

En cuanto a la base de datos de clientes del programa de fidelidad la gran mayoría de compradores se ubican en el segmento dónde los cereales JBO están ubicados en alimentos saludables en el segmento de alimentación sana, esto otorga una base de datos más robusta para realizar las comunicaciones de la marca y todas sus actividades.

Figura 5: Clientes Producto Saludable JUMBO 2015



Fuente: Tomado de Información Interna (2016)

1.2 Cereales JBO Segmento Saludable para Adultos

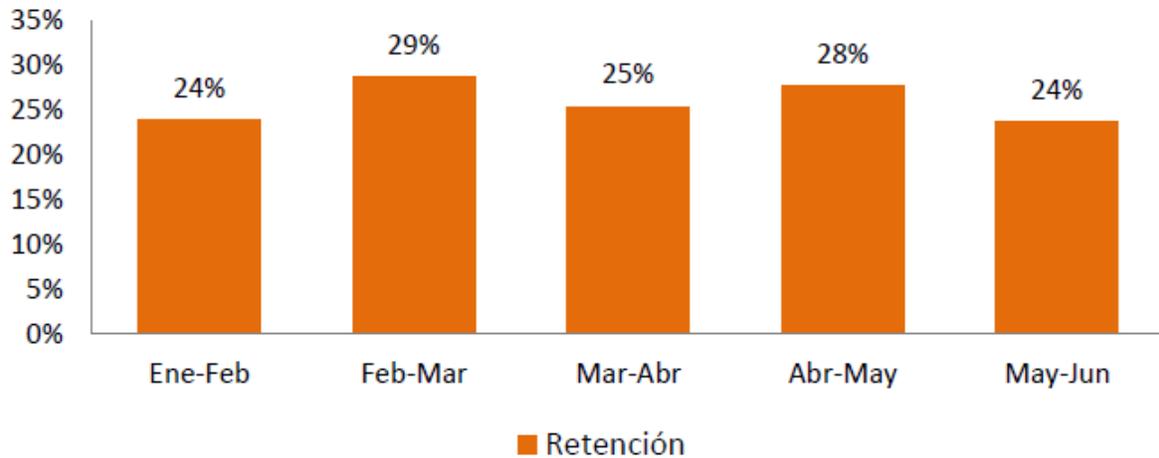
La categoría de Cereales JBO fue lanzada en los almacenes de cadena Jumbo Colombia en el año 2014 con éxito. Como afirma Cotamo (2015), gerente de

Categoría Marca Propia JBO, en su primer año llegaron a tener un 2.19% de participación en la categoría de cereales saludables dentro de los almacenes de la cadena. Sus ventas fueron de \$639.000.000 millones de pesos colombianos que corresponden a 95.000 unidades. Este lanzamiento aportó en la rentabilidad de las marcas propias del almacén ya que deja un margen Bruto del 40% mayor al de otros productos no perecederos.

Para el año 2015, Cotamo (2016) nos cita que los cereales marca JBO crecieron dos puntos porcentuales en participación representando un 4% de la participación de ventas de la categoría de cereales saludables en Jumbo. Esto se ve reflejado en el aumento de ventas a 185.662 unidades que representan un 95% de crecimiento versus el año 2014, teniendo en cuenta que durante ese año las referencias estuvieron en tienda durante los últimos 6 meses del año.

El crecimiento a la categoría viene jalonado por el segmento para adultos de cereales saludables que representan el 65% de las ventas totales (\$820 millones en valor y 120.680 en unidades para el 2015). Estos cereales fueron los primeros que se lanzaron en las tiendas Jumbo con una excelente relación costo/beneficio y son considerados el motor principal de la marca propia para hacer frente a los líderes de la categoría. La tasa de recompra para el primer semestre del año 2015 de estos cereales es del 26% en promedio como se puede ver en la figura a continuación:

Figura 6: Tasa de Recompra Cereales Segmento saludable Adultos 2015



Fuente: Tomado de Información Interna (2016)

La tasa de recompra se refiere a el número de personas reincidentes en la compra del producto al mes siguiente. Para Jumbo, la tasa de recompra del cereal JBO segmento adultos de cereales saludables es considerada alta.

Los cereales para adultos son cereales para cualquier hora del día enfocados en alimentar saludablemente a los miembros adultos de la familia hechos con ingredientes de altísima calidad y considerados una excelente fuente de fibra y avena que ayuda a mantener una dieta más equilibrada. Se dividen en dos tipos, de Granola o Muesli.

Tabla 3: Descripción Cereal Adultos 2015

Nombre	Empaque	Presentación (Gm)
Muesli Frutos del Bosque JBO		400
Muesli Chocolate JBO		400
Granola Chocolate JBO		400
Granola Frutos del Bosque JBO		400
Granola Original JBO		400

Fuente: Elaboración propia con datos internos de Almacenes Jumbo(2016)

1.2.1 Diferenciadores de los Cereales JBO

La estrategia de comunicación de cereales JBO segmento saludable para adultos debe estar enfocada en promover los valores y la promesa de valor del producto y sus atributos especiales y únicos y no debe ser enfocada tanto en la marca JBO como tal.

La razón principal para esto está en los cuatro mayores atributos del cereal que generan un diferenciador y una ventaja competitiva frente a los demás competidores del segmento saludable, sean estos de marcas comerciales de grandes fabricantes como Nutresa, Kelloggs u Nestle o de otras marcas privadas de hipermercados.

Con la continua comunicación de los atributos a ser mencionados a continuación se espera que el plan de mercadeo genere resultados en corto plazo y que el consumidor logre conocer, identificar y finalmente probar un producto único dentro de las marcas privas donde siempre se vea la altísima calidad junto con los beneficios saludables que posee.

Origen 100% Alemán:

En primer lugar se encuentra su origen y fabricación alemana siendo el único producto cereal comercializado en Colombia con este origen. De acuerdo al estudio de Forbes “Las 20 marcas país más fuertes” del 2014 Alemania tiene la cuarta marca país más fuerte del mundo donde los consumidores mundiales la relacionan con palabras claves como lo son “calidad”, “tecnología”, “cerveza”, “seguridad” e “increíble”, entre otros atributos (Forbes Magazine, 2014) con los que la marca JBO dentro de su segmento Premium desea ser asociada.

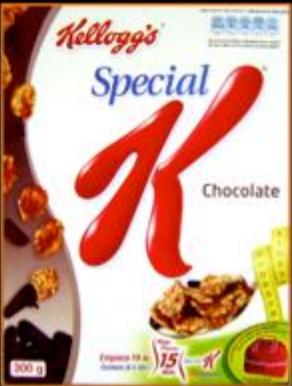
Teniendo en cuenta esta referencia a alta calidad el cereal JBO hará referencia a ser el único del mercado con este origen y aprovechar la asociación del mismo.

Esta referencia se hace desde la caja donde la bandera y el origen alemán están expuestos en la cara frontal.

Más saludable menos azúcar:

Los cereales actualmente comercializados en Colombia tienen contenidos de azúcar que van entre los gramos por porción de 30 gramos consumidos hasta los 12 gramos de azúcar por porción de 30 gramos consumidos dependiendo de la referencia y marca comprada y se adjunta la referencia de un cereal Special K de Kellogs sabor chocolate

Figura 7: Información Nutricional Cereal Special K



INFORMACIÓN NUTRICIONAL	por 100 G.	por ración 30 G.
VALOR ENERGÉTICO	399 kcal	120 kcal
HIDRATOS CARBONO	71 g	22 g
- azúcares	36 g	8 g *
- almidón	46 g	14 g
GRASAS	7 g	2 g
- saturadas	4 g	1 g
FIBRA	4 g	1 g *
SODIO	0,35 g	0,1 g
SAL	0,9 g	0,3 g

Fuente: Cereales Kellogs Special K tomado en punto de venta de supermercado Carulla (2015)

El cereal JBO segmento Adultos en línea con su promesa de valor y de alimento saludable mantiene niveles de azúcar hasta un 40% menos que sus competidores con contenidos por porción de 30 gramos entre los 5 gramos en la línea más saludable hasta 8 gramos en los más cargados de azúcar.

Para una población enfocada en la salud y en la alimentación el menor contenido de azúcar es un valor agregado y un diferenciados y debe ser resaltado por parte de Jumbo en sus comunicaciones en el lineal y en las comunicaciones directas con el consumidor, sea esto a través del impulsador del producto o en las campañas de CRM a los compradores registrados con tarjeta puntos Cencosud.

Chocolate Suizo 70% Cacao:

El cereal JBO segmento Adultos en su edición de muesli y de granola con chocolate en línea con su promesa de alta calidad es el único cereal en Colombia con chispas de chocolate suizo que sean 70% cacao y que adicionalmente son bajos en calorías y en azúcar.

Figura 8: Empaque Cereales JBO Segmento Saludable para Adultos mostrando Diferenciadores.



Fuente: Elaboración propia (2016)

1.3 Pricing Cereales JBO Segmento Saludable para Adultos

La estrategia de precios que llevan los productos marca JBO está enfocada en estar máximo un 10% por debajo del líder. Con esta estrategia se pretende

abarcar market share dentro de la tienda y estar a un precio asequible para todo consumidor asegurando que se genere el trial de producto.

En las tablas a continuación se muestran los precios de los cereales segmento adulto:

Tabla 4: Precios Cereales JBO Segmento Saludable para Adultos 2015

Nombre	Empaque	Presentación (Gm)	PVP x gr	PDV PÚBLICO
Muesli Frutos del Bosque JBO		400	\$25	\$9.990
Muesli Chocolate JBO		400		
Granola Chocolate JBO		400	\$20	\$7.990
Granola Frutos del Bosque JBO		400		
Granola Original JBO		400		

Fuente: Elaboración propia con datos internos de almacenes Jumbo (2015)

Estos precios anteriormente descritos son de referencia ya que diariamente se revisan los precios de la competencia, revisando promociones para nunca estar más alto que ellos en el almacén.

Se maneja una estrategia con respecto a la garantía y confianza. Si al cliente no le gusta el producto o no se sintió satisfecho Jumbo le devuelve el dinero o el doble de la cantidad comprada siempre y cuando presente la factura de compra. Esto lo muestran con el sello de 100% doble garantía y satisfacción en el respaldo de los productos y con el objetivo de dar tranquilidad al cliente de probar la marca y conocer la excelente calidad de los productos.

Figura 9: Sello de Doble Garantía Cereales JBO 2015



Fuente: Foto tomada de la caja de Granola Frutos del Bosque JBO (2015)

1.4 Distribución

Los cereales JBO son fabricados y envasados por H. & J Bruggen KG en Lubeck, Alemania. Bimensualmente son importados a Colombia en barco directamente por Cencosud S.A. La negociación de esta importación la hace Cencosud a nivel mundial en donde se incluyen todos los países de América Latina liderado por Chile. Con esta negociación conglomerada se consiguen buenos precios por volumen gracias a las economías de escala.

Una vez en Colombia, el canal utilizado de distribución por almacenes Jumbo es el canal directo. Los pedidos son consolidados en una central de importados localizada en la ciudad de Funza y de ahí semanalmente son despachados dentro de la red interna de Cencosud en compañía de otros productos marca JBO a las 36 tiendas Jumbo a nivel nacional. En las tiendas, el producto es vendido directamente al cliente/comprados sin ninguna necesidad de intermediarios de comercialización.

El producto se ubica en góndola dentro de la categoría de cereales, junto a los líderes de la categoría. Adicional, está ubicado dentro del espacio de Mundo Saludable, dónde existen 250 productos dentro de los segmentos establecidos como saludables en dónde se le da mayor visibilidad a aquellos productos del segmento que son exclusivos para la cadena. La implementación dentro de las tiendas Jumbo se ve de la siguiente manera:

Figura 10: Imagen Lineal Jumbo Santa Ana 2016



Fuente: Tomada en punto de venta (2016)

Figura 11: Imagen Lineal Mundo Saludable Jumbo Santa Ana 2016



Fuente: Tomada en punto de venta (2016)

Figura 12: Imagen Lineal Mundo Saludable Jumbo Carrera 30 2016



Fuente: Tomada en punto de venta (2016)

Figura 13: Imagen Lineal Mundo Saludable Jumbo Bazaar 2016



Fuente: Tomada en punto de venta (2016)

1.5 Canal de Comunicación

La estrategia de comunicación de cereales JBO segmento saludable para adultos esta apalancada por la estrategia de los almacenes Jumbo. Por medio de sus canales de comunicación muestran la marca propia JBO en donde su foco se centra en mostrar la excelente calidad de los productos y el portafolio completo que manejan. Los canales de comunicación principales utilizados por almacenes Jumbo son:

1.5.1 Social Media:

Con la revolución tecnológica y la aparición de las redes sociales en el mundo, almacenes Jumbo intenta impactar de forma directa a la mayoría de sus compradores por medio de:

1.5.2 Facebook:

Su página en Facebook tiene más de 480,000 seguidores. Por medio de posts y fotos se habla de la calidad y garantía de los productos JBO.

Figura 14: Imagen Página de Facebook Almacenes Jumbo 2015



Fuente: Foto tomada de Facebook: <https://www.facebook.com/TiendasJumboColombia/timeline> (2015)

Figura 15: Foto Marca JBO Facebook 2015



Fuente: Foto tomada de Facebook: <https://www.facebook.com/TiendasJumboColombia/timeline> (2015)

1.5.3 Site Mundo Saludable:

Teniendo en cuenta las tendencias alimenticias Almacenes Jumbo creó una zona dentro de sus almacenes llamada “Mundo Saludable” y con ellos creó un site para recomendar todos sus productos saludables. Dentro de este site se promociona la marca JBO y con ellos los cereales.

Figura 16: Site Mundo Saludable 2015



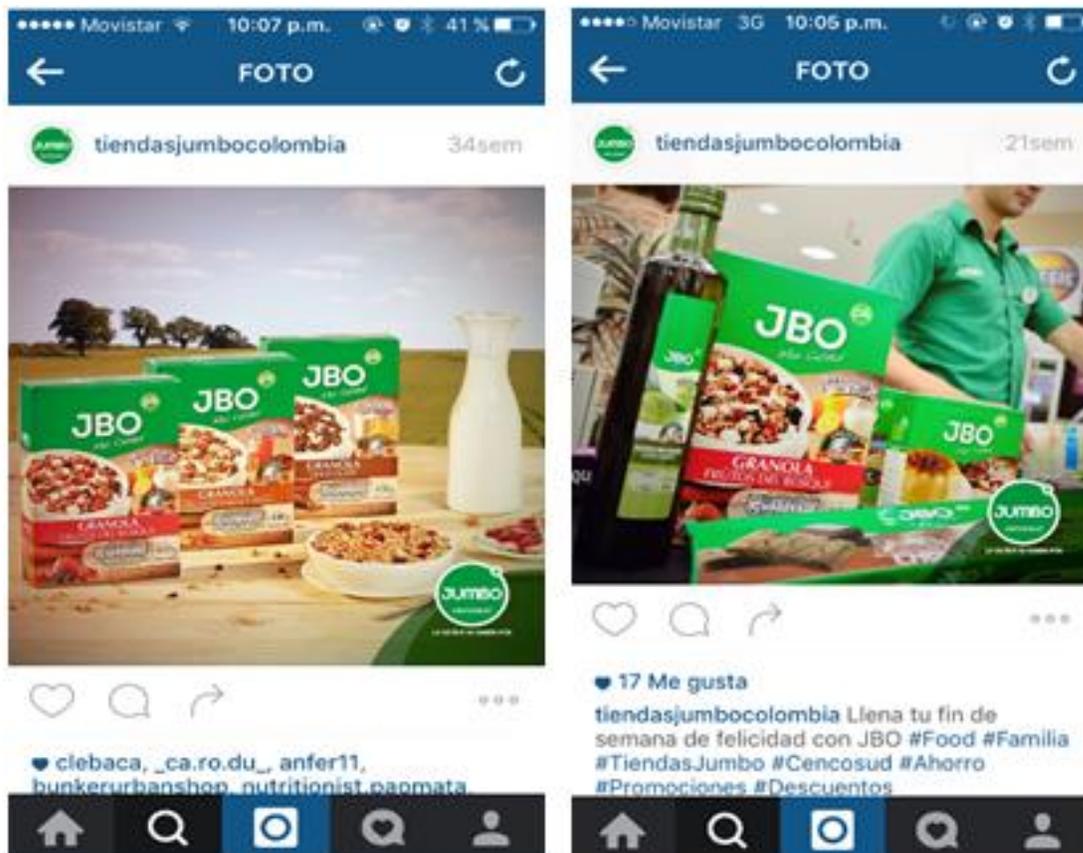
Fuente: Foto tomada del site: <https://mundosaludable.com.co/marcas/34/jbo/3> (2015)

1.5.4 Instagram:

Instagram es el medio social más nuevo que tiene el almacén. Por este medio intentan tener provocaciones hacia sus compradores actuales y futuros

compradores con imágenes relevantes de la calidad que pueden encontrar en Jumbo y con su marca propia JBO.

Figura 17: Fotos Instagram Cereales JBO 2015



Fuente: Foto tomada del Instagram Almacenes Jumbo Colombia (2015)

1.5.5 Impresos:

En impresos manejan folletos de la tienda quincenales en dónde por políticas internas comerciales se asegura siempre dos páginas dedicadas a la marca JBO sin importar la temática del impreso. Dentro de estos se asegura siempre tener comunicación para posicionamiento de marca y conocimiento de beneficios de producto, así como nuevos lanzamientos.

Figura 18: Impresos JBO 2015



Fuente: Imagen tomada folleto tiendas Jumbo enero (2016)

Figura 19: Impresos JBO 2015



Fuente: Imagen tomada folleto tiendas Jumbo enero (2016)

ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Entorno Colombiano

Colombia es un país constituido como un estado social y democrático de derecho, compuesto por 32 departamentos descentralizados y un distrito (Interlatin Corporation, s.f.). Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) la población de Colombia para el 2015 asciende a 48.203.405 habitantes, los cuales se encuentran concentrados principalmente en Bogotá (Capital del país) y en los departamentos de Antioquia, Valle del Cauca, Cundinamarca y Atlántico (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2015).

Tabla 5: Distribución de la Población de Colombia 2015 por edad y género

no.	Departamento	2015
1	Antioquia	6.456.299
2	Atlántico	2.460.863
3	Bogotá, D.C.	7.878.783
4	Bolívar	2.097.161
5	Boyacá	1.276.407
6	Caldas	987.991
7	Caquetá	477.642
8	Cauca	1.379.169
9	Cesar	1.028.890
10	Córdoba	1.709.644
11	Cundinamarca	2.680.041
12	Chocó	500.093
13	Huila	1.154.777
14	La Guajira	957.797
15	Magdalena	1.259.822
16	Meta	961.334
17	Nariño	1.744.228

no.	Departamento	2015
18	Norte de Santander	1.355.787
19	Quindío	565.310
20	Risaralda	951.953
21	Santander	2.061.079
22	Sucre	851.515
23	Tolima	1.408.272
24	Valle del Cauca	4.613.684
25	Arauca	262.315
26	Casanare	356.479
27	Putumayo	345.204
28	Archipiélago de San Andrés	76.442
29	Amazonas	76.243
30	Guainía	41.482
31	Guaviare	111.060
32	Vaupés	43.665
33	Vichada	71.974
34	Total Nacional	48.203.405

Fuente: tomado de DANE: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2015)

Según el DANE, para el año 2015 el 49,4% de la población colombiana son hombres mientras que el 50,6% son mujeres. Con respecto a la distribución de la población según la edad, 26,7% de la población en Colombia se encuentra entre las edades de 0 a 14 años (6.575.822 hombres/ 6.287.201 mujeres), el 65,1% entre el rango de 15 a 49 años (15.611.457 hombres/ 16.120.470 mujeres) y finalmente el 7.5% restante, tiene una edad superior a los 65 años de edad (1.612.400 hombres/ 1.996.055 mujeres) (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2015)

Tabla 6: Distribución de la Población de Colombia 2015 por edad y género

-	2015					
	Grupos de edad	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres
NACIONAL						
Total	48.203.405	23.799.679	24.403.726	100%	49,4%	50,6%
0-4	4.321.637	2.211.071	2.110.566	9,0%	9,3%	8,6%
5-9	4.258.678	2.177.132	2.081.546	8,8%	9,1%	8,5%
10-14	4.282.708	2.187.619	2.095.089	8,9%	9,2%	8,6%
15-19	4.345.112	2.218.821	2.126.291	9,0%	9,3%	8,7%
20-24	4.292.291	2.196.610	2.095.681	8,9%	9,2%	8,6%
25-29	3.957.939	2.005.736	1.952.203	8,2%	8,4%	8,0%
30-34	3.539.724	1.736.122	1.803.602	7,3%	7,3%	7,4%
35-39	3.205.979	1.557.606	1.648.373	6,7%	6,5%	6,8%
40-44	2.879.410	1.385.333	1.494.077	6,0%	5,8%	6,1%
45-49	2.883.795	1.375.401	1.508.394	6,0%	5,8%	6,2%
50-54	2.680.490	1.275.603	1.404.887	5,6%	5,4%	5,8%
55-59	2.218.791	1.046.914	1.171.877	4,6%	4,4%	4,8%
60-64	1.728.396	813.311	915.085	3,6%	3,4%	3,7%
65-69	1.307.382	608.850	698.532	2,7%	2,6%	2,9%
70-74	926.841	421.960	504.881	1,9%	1,8%	2,1%
75-79	684.618	297.544	387.074	1,4%	1,3%	1,6%
80 Y MÁS	689.614	284.046	405.568	1,4%	1,2%	1,7%

Fuente: tomado de DANE: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2015)

Con base en las proyecciones demográficas realizadas por DANE, se estima que, para el año 2015, Colombia cuente con 13.584.950 de hogares, los cuales están conformados, en promedio, por 3,54 integrantes distribuidos de la siguiente manera alrededor del país (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2015):

Tabla 7: Distribución hogares por departamento 2015

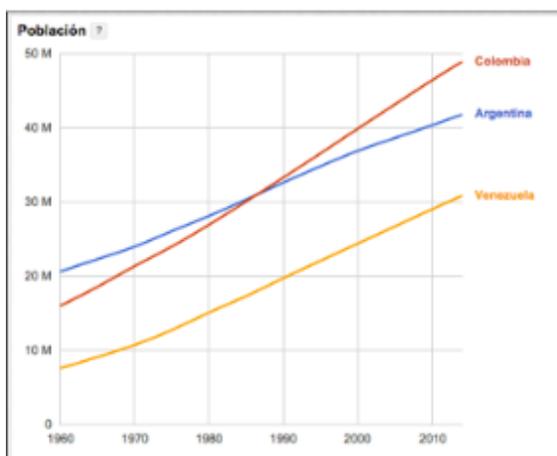
Departamento	2015*
Antioquia	1.867.967
Atlántico	619.364
Bogotá, D.C.	2.503.727
Bolívar	510.414
Boyacá	380.316
Caldas	289.646
Caquetá	125.536
Cauca	383.600
Cesar	260.188
Córdoba	397.670
Cundinamarca	773.770
Chocó	121.347
Huila	318.090
La Guajira	205.536
Magdalena	302.477
Meta	276.680
Nariño	471.930
Norte de Santander	358.489
Quindío	171.223
Risaralda	285.213
Santander	609.211
Sucre	202.944
Tolima	406.092
Valle del Cauca	1.381.883
Arauca	63.291
Casanare	103.315
Putumayo	96.320
Archipiélago de San Andrés	23.095
Grupo Amazonas	75.616
Total Nacional	13.584.950

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE. (2015)

A lo largo de las últimas décadas, y a pesar del conflicto armado que se ha vivido en país desde las década de los 50, la esperanza de vida de los colombianos se ha incrementado considerablemente. Durante el periodo comprendido entre los años 1985 a 1990, la esperanza de vida era de 67 años mientras que entre el periodo del 2015 a 2020 se estima una esperanza de vida de 76 años. Es decir, en 30 años la esperanza de vida al nacer de los colombianos aumentó en 9 años, un salto significativo derivado de la mejores condiciones de vida de la población, gracias a la implementación de políticas nacionales dirigidas a mejorar aspectos tales como salud, educación, nutrición y saneamiento básico. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2015)

Según el DANE, y a partir de información del Banco Mundial, el crecimiento población de Colombia se sitúa por encima de países como Argentina y Venezuela, lo cual genera una dinamización en la economía del país por la constante demanda de productos y servicios por parte de los ciudadanos (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2015)

Figura 20: Evolución del crecimiento poblacional de Colombia, Argentina y Venezuela.



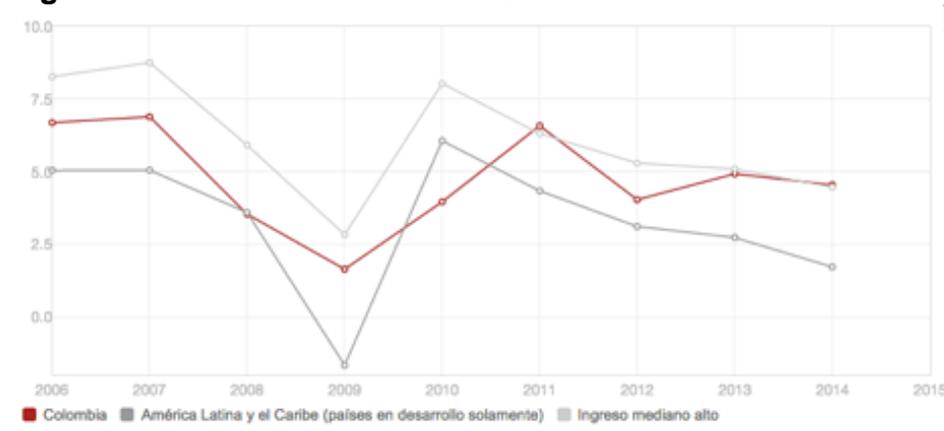
Fuente: Figura tomada del DANE (2015)

Al tener una población en constante crecimiento y con un gran porcentaje de jóvenes y adultos jóvenes las oportunidades de mercado son significativas y cada vez la demanda de mejores y mayores productos existe.

Adicional a esto, en el ámbito macroeconómico según el Banco Mundial, para el 2014 Colombia presentó un crecimiento del PIB del 4,1 por ciento a pesar de los impactos generados por la reducción del precio internacional del petróleo el cual es uno de los principales participantes en el PIB de la nación. Actividades como la construcción y los servicios permitieron que la economía del país mantuviera su buen comportamiento durante el último año (Banco Mundial, 2015).

Como se puede observar en la figura 17 durante el periodo comprendido entre los años 2009 y 2011, el PIB tuvo un fuerte crecimiento después de la crisis vivida entre los años 2007 y 2008. Para los años 2013 y 2014 el comportamiento ha sido estable y superior a los promedios de crecimiento de los países de América Latina y el Caribe. Cabe destacar que la dinámica de la economía colombiana en términos del crecimiento del PIB tiene a parecerse en la última década a los países de ingreso mediano alto (Banco Mundial, 2015)

Figura 21: Evolución del PIB de Colombia 2006-2015



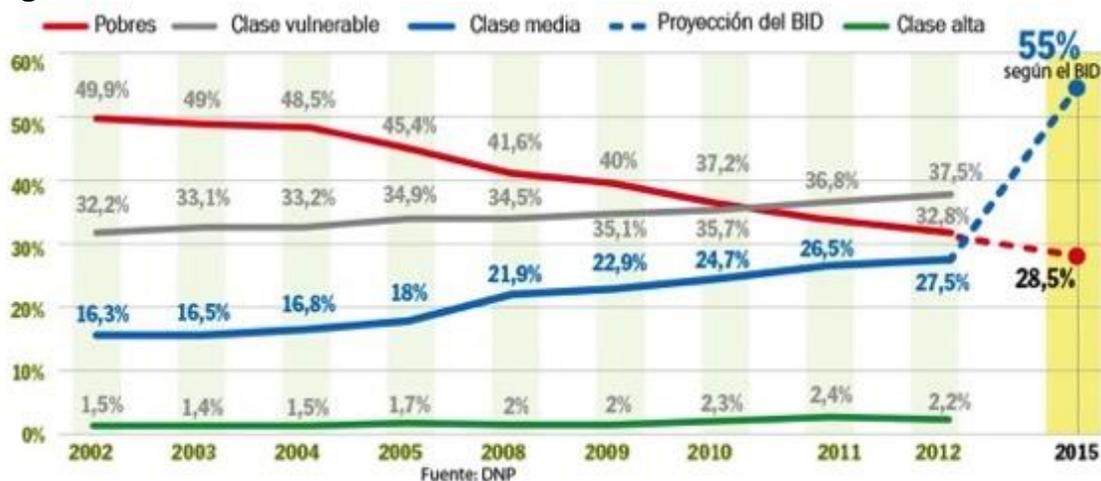
Fuente: Figura tomada del Banco Mundial (2015)

Gracias a ese sostenido crecimiento el consumo propio colombiano cada día pesa más dentro del PIB del país y esto añadido a una expansión de la clase media ha logrado cambiar el escenario económico y de mercados del país.

A marzo del 2015 de acuerdo a datos del DANE la clase media es actualmente la mayoría del país generando nuevas oportunidades de consumo y mayor exigencia en cuanto a diversidad y calidad de los productos ofrecidos. (Revista Semana, 2015)

En la gráfica a continuación puede observarse la evolución desde el 2002 del porcentaje de clase media del país.

Figura 22: Evolución de la clase media en Colombia 2015



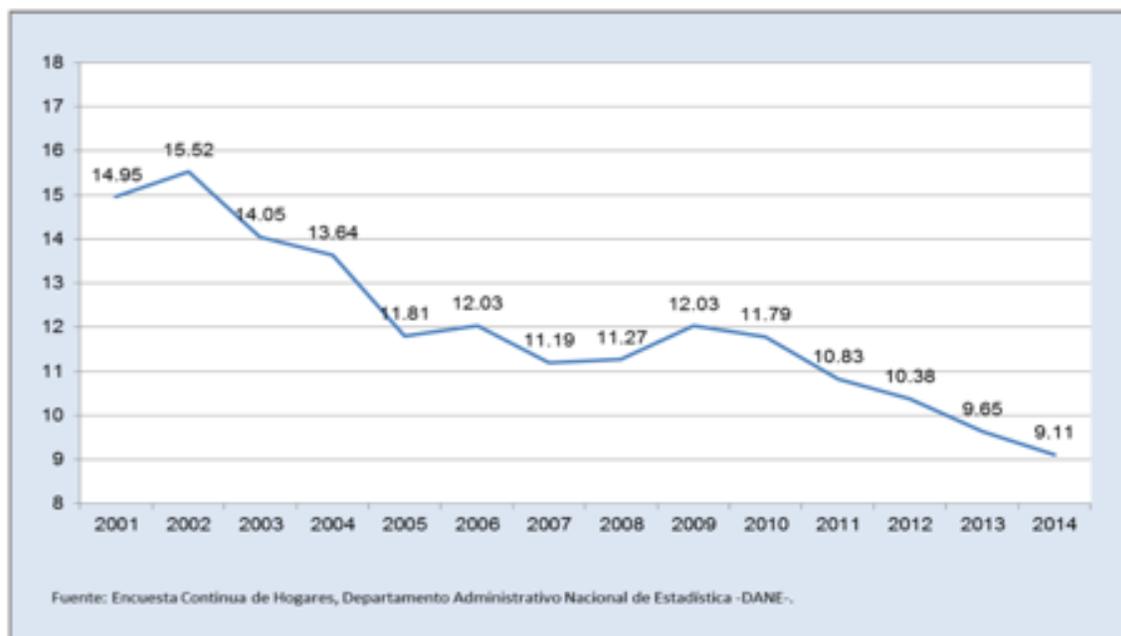
Fuente: Figura tomada de Dirección Nacional de Planeación (2015)

Las diferentes políticas implementadas por el gobierno nacional, acompañadas por un ciclo económico expansivo han ayudado a que los niveles de desempleo mantengan la tendencia a la baja lo cual se ha traducido en niveles cercanos al 9%, históricamente bajos para el país en los últimos 20 años.

En la figura 21 se aprecia la evolución de la tasa de desempleo desde el año 2001 hasta el 2014, pasando de niveles cercanos al 15% a cifras de un dígito (9%). No

obstante lo anterior, se requirió una década para disminuir 6 puntos en el desempleo, lo que puede traducirse en serios problemas en la estructura del mercado laboral colombiano que inciden en este comportamiento (Banco de la República, 2015).

Figura 23: Evolución tasa de desempleo Colombia 2014



Fuente: Figura tomada del Banco de la Republica. (2015)

Los cambios en el precio del petróleo, la devaluación del peso colombiano y otros factores externos a la economía colombiana han generado que el Índice de Precios del Consumidor (IPC) este bajo constante presión generando aumentos en precios lo cual puede generar efectos indeseados sobre los niveles de inversión, ahorro y consumo en el país junto con un cambio en los hábitos de consumo de los colombianos donde los productos más económicos y de calidad son preferidos.

De acuerdo a la firma Raddar en su reporte para la revista Dinero de Diciembre de 2015 la canasta de gastos de la clase media y la clase alta están ajustando sus

tendencias de consumo y alimentos donde se buscan productos que ofrezcan los mismos atributos de sabor, calidad y salud a precios algo más económicos. (Revista Dinero, 2015)

En las figuras 22 observarse detalles adicionales sobre las variaciones de precios en la actualidad. En lo corrido del año 2015 la variación en el IPC ha tenido mayor dinamismo que los años anteriores.

Figura 24: Índice de Precios del Consumidor (IPC) en Colombia 2015



Fuente: Figura tomada del Banco de la Republica (República B. d., 2015)

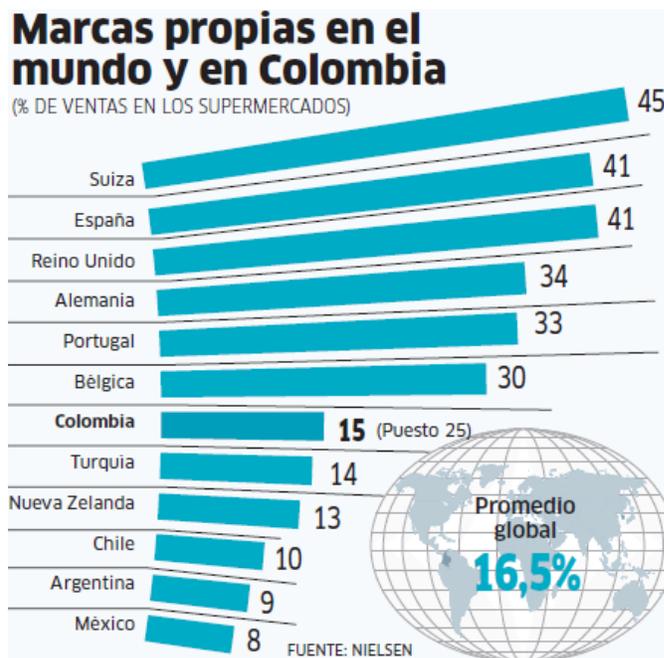
2.2 Marcas Propias en Colombia

De acuerdo a Kantar en su revisión del mercado colombiano (KANTAR WORLD PANEL, 2014) hace aproximadamente 15 años las marcas propias son comercializadas y compradas por el consumidor en el mercado colombiano. Inicialmente, las marcas propias se limitaban a productos como el papel de baño, frijoles enlatados y detergentes pero en la actualidad su variedad de productos y servicios ha cambiado, ofreciendo una amplia variedad de ellos que compiten tanto en calidad como en precio con los líderes de las respectivas categorías.

Las marcas propias dejaron de ser líneas en las que el costo impera sobre la calidad pues aunque la tendencia aun las ubica como productos a precios “cómodos”, el aumento de la demanda y los cambios en los consumidores colombianos las transformaron en productos que compiten con los tradicionales líderes del Mercado.

En el estudio desarrollado por el Diario Portafolio de Colombia en el 2015 afirma que el consumo de las marcas propias en Colombia ha venido creciendo a tasas de dos dígitos en los últimos 10 años lo que ha posicionado el mercado interno colombiano en el top 30 a nivel mundial en lo referente a porcentaje de ventas en supermercados de marcas propias o marcas privadas, tal como se ve en la imagen adjunta. (Diario Portafolio, 2015)

Figura 25: Penetración Marcas Propias en el mundo y en Colombia 2015



Fuente: Figura Tomada del Diario Portafolio (2015)

Este crecimiento en el porcentaje de ventas de las marcas propias ha migrado recientemente de los productos tradicionales de los mismos a un mercado mucho

Fuente: Figura Tomada del Diario La República-Configuración Marcas Propias (2014)

No solo es importante observar la gran cantidad de marcas propias presentes en el mercado colombiano, sino adicionalmente es importante revisar el consumo y penetración de las mismas en los hogares colombianos.

Actualmente, casi el 90% de los hogares colombianos compran productos de Marcas Privadas o Propias, de acuerdo a un análisis realizado por (Nielsen, 2015).

La compra de estos productos es diferente dependiendo del nivel socioeconómico del comprador donde los hogares de estratos uno y dos tienden a tener una compra de \$134,000 pesos colombianos (USD \$65) y está enfocada en utensilios de aseo y cocina, los estratos 3 y 4 tienen un consumo de \$204,000 (USD \$100) enfocados en alimentos de precio medio y los estratos 5 y 6 tienen un consumo de \$315,000 (USD \$155) y buscan alimentos de alta calidad y precios competitivos.

2.3 Mercado Saludable en Colombia

2.3.1 Mercado Saludable en Colombia y Marcas Propias

Con el aumento de la clase media y una mayor sensibilidad a los diferentes problemas de salud el consumo de productos saludables viene en creciente aumento en Colombia. (Euromonitor International, 2015).

Así mismo los estudios desarrollados por Nielsen en el 2014 y el Diario La República sobre la importancia de consumir productos saludables demuestran un creciente interés por parte del consumidor sobre este tipo de productos

beneficiosos para la salud y un potencial mercado de COP \$8.3 billones de pesos anualmente como puede observarse en las dos graficas a continuación.

Figura 22: Hábitos de los Consumidores Colombianos 2014



Fuente: Figura tomada de la encuesta global de Nielsen Abril (2014).

proyectado y los productos orgánicos y que son saludables para el consumidor con un 77.3% y 45.2% de crecimiento esperado. (Euromonitor International, 2015)

Gracias a este atractivo mercado Grupo Éxito con sus marcas Taeq se enfoca en el consumidor que busca ingredientes saludables y con un componente orgánico. Por otro lado la marca Casino del mismo grupo se enfoca en alimentos bajos en azúcar y grasas con un fuerte impulso en la categoría de cereales.

Cencosud por su parte sigue busca diferenciarse y penetrar en el mercado saludable con su marca de productos y cereales JBO donde se promueven productos bajos en azúcar, bajos en grasa, con ingredientes innovadores como endulzantes naturales de Stevia y con ingredientes de alta calidad importados de Alemania.

Para el éxito de cualquier campana de mercado enfocada en el segmento saludable es necesario comprender completamente este nuevo nicho de mercado.

2.3.2 Perfil Consumidor Saludable Mercado

Algunos de los hallazgos más importantes del estudio de Nielsen en su Encuesta Global frente a la importancia que el consumidor colombiano le está dando a los alimentos saludables se resumen en afirmaciones importantes tales como:

- Un 40% de los encuestados afirma “soy lo que como”
- Un 35% está fuertemente dispuesta a sacrificar el gusto por algo más saludable
- Casi el 50% de los encuestados afirma fuertemente que está dispuesta a pagar más por alimentos que promueven la salud
- El 71% de los consumidores están dispuestos a pagar e impulsar una marca privada si esta tiene un claro diferenciador o beneficios tangibles para su salud

- El 78% leen las etiquetas de los alimentos para verificar su contenido nutritivo mientras que el 20% confía fuertemente en esta información y un 55% está de acuerdo con la información del etiquetado, que cada vez toma más relevancia a la hora de informarse y escoger opciones de alimentos funcionales.

Si se tiene en cuenta no solo las afirmaciones de fuertemente sino se adicionan las de “estoy de acuerdo” los porcentajes de importancia por parte del consumidor colombiano se aumentan considerablemente. La afirmación “soy lo que como” que cubre el 81% de los encuestados que asegura que es el resultado de lo que consume, mientras están dispuestos a sacrificar los gustos por opciones más saludables de alimentación en un 75% de los casos.

2.3.3 Potencial y Futuro del Mercado Saludable en Colombia:

Es importante resaltar que en los últimos 3 años ha ocurrido una transformación donde los productos de salud, que anteriormente estaban considerados como Premium han sido masificados y la industria completa, incluyendo a los canales de comercialización, han hecho esfuerzos por generar productos que atraigan a las masas con precios más competitivos (Euromonitor International, 2015). Esto se ha visto también reflejado en la percepción por parte del consumidor colombiano de las marcas privadas o propias donde se afirma que el 64% de los encuestados consideran que las marcas privadas hoy en día ofrecen mejores productos que los tradicionales de marca. (Nielsen, 2015)

De acuerdo a Nielsen HomeScan en un año, un colombiano hace en promedio una compra de 144 dólares en productos saludables en un supermercado, mientras que en una tienda alcanza a ser de 98 dólares y del total de su compra esto representa más del 55%, que al compararse con datos del 2013 presenta crecimientos de dos dígitos. (Diario La Republica, 2014)

Es tal el crecimiento de este nicho de mercado en el país que un consumidor colombiano compra en promedio cada dos días productos de la canasta regular, y cada cinco días algún producto saludable.

Aún más importante es revisar el desembolso efectivo al comparar productos regulares frente a los productos percibidos como saludables por el consumidor. En términos de inversión, el comportamiento es hoy en día similar. Mientras que en la canasta regular el promedio de gasto es de 2,12 dólares, en productos considerados como saludables gasta 2,03 dólares". (Diario La Republica, 2014)

A pesar de tener un aumento y saludable del consumo de bebidas y alimentos saludables uno de los retos más grandes para este segmento es lograr popularizarlo en segmentos de consumo bajo y medio donde existe una percepción de precio alto. (Karen Brunsø, 2012) .

Es parte del trabajo necesario a realizar entre los distribuidores y productores de estos alimentos lograr ofertas de valor que atraigan a este público masivo sin estar limitando su crecimiento a los sectores más pudientes de la economía. (Euromonitor International, 2015).

Al revisar datos de los últimos 5 años para el consumo de productos saludables en Colombia en la tabla a continuación podemos observar lo siguiente:

Figura 25: Ventas de “Health And Wellness in Colombia” en Valor 2009-2014

Better For You (BFY)	1,673.2	1,905.3	2,150.1	2,451.1	2,681.2	2,970.0
Food Intolerance	289.6	332.9	395.8	463.3	533.8	618.6
Fortified/Functional (FF)	2,436.4	3,051.5	3,321.2	3,597.3	4,024.8	4,258.7
Naturally Healthy (NH)	886.6	992.0	1,099.9	1,237.0	1,403.2	1,598.2
Organic	6.6	8.7	11.6	14.8	18.3	22.0
Health and Wellness	5,292.3	6,290.2	6,978.7	7,763.5	8,661.3	9,467.5

Fuente: Figura tomado de (Euromonitor International, 2015)

Figura 26: Ventas de “Health And Wellness in Colombia” en Crecimiento% 2009-2014

Better For You (BFY)	10.8	12.2	77.5
Food Intolerance	15.9	16.4	113.6
Fortified/Functional (FF)	5.8	11.8	74.8
Naturally Healthy (NH)	13.9	12.5	80.3
Organic	20.2	27.2	232.9
Health and Wellness	9.3	12.3	78.9

Fuente: Tomado de (Euromonitor International, 2015)

El crecimiento de este segmento de productos presenta mayores variaciones en los productos de origen orgánico y donde se resuelve alguna alergia o intolerancia de productos como pueden ser los productos libres de gluten, creando oportunidades en este mercado en crecimiento que pueden ser aprovechadas por los jugadores tradicionales o nuevos jugadores como las marcas privadas que pueden desarrollar y comercializar productos más masivos.

De la misma manera al revisar la participación actual por tipo de producto y las proyecciones de consumo para los próximos 5 años y el lugar de compra esperado del mismo se evidencia la importancia que esta categoría tendrá dentro del consumo colombiano y el lugar de compra por excelencia del mismo.

Figura 27: Participación “Health and Wellness by format and Category” en Valor 2015

% retail value rsp	Better For You (BFY)	Food Intolerance	Fortified/Functional (FF)	Naturally Healthy (NH)	Organic
Store-Based Retailing	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
- Hypermarkets	22.4	50.0	29.4	10.7	43.3
- Supermarkets	19.0	27.0	15.1	22.4	41.4
- Discounters	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
- Convenience Stores	0.2	0.0	2.9	0.8	6.9
- Independent Small	57.7	23.0	47.2	63.6	8.4

Fuente: Figura tomado de (Euromonitor International, 2015)

En primer lugar al revisar el lugar de consumo por tipo de producto saludable los hipermercados y supermercados tienen participaciones cercanas al 78% en los productos que combaten la intolerancia a un ingrediente, como por ejemplo el gluten o el exceso de azúcar, seguidos de los productos orgánicos donde casi el 85% de los productos serán comercializados en estos canales.

Hacia futuro la tendencia de aumento del consumo de estos productos continuara tal como se puede observar en la siguiente tabla con crecimientos cercanos a los dos dígitos hasta el 2020.

Figura 28: Forecast Sales of Health and Wellness by Type % Value Growth (2014-2019)

% constant value growth	2014/2015	2014-19 CAGR	2014/19 TOTAL
Better For You (BFY)	7.5	7.7	45.2
Food Intolerance	12.6	12.7	82.1
Fortified/Functional (FF)	4.3	3.9	21.0
Naturally Healthy (NH)	8.8	9.5	57.4
Organic	10.1	12.1	77.3
Health and Wellness	6.9	6.8	38.9

Source: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

Fuente: Figura tomada de (Euromonitor International, 2015)

2.4 Categoría de Cereales en Colombia

Según (Euromonitor, 2014) La categoría de cereales de desayuno en Colombia creció en 2014 un 4% en volumen y un 7% en valor como resultado de incrementos en el ingreso disponible, estilos de vida más ocupados y los eventuales cambios de hábitos de consumo. Un porcentaje importante de colombianos ha migrado de los alimentos tradicionales del desayuno como las arepas a alimentos más prácticos como lo cereales. La categoría tuvo un crecimiento similar en el año 2013 (7%) lo cual demuestra que la categoría está llegando a un nivel de madurez en el mercado nacional. Es importante resaltar que la base de consumidores de la categoría en el país está orientada, en su mayoría, a los sectores con niveles socioeconómicos medios y altos, sin embargo las diferentes compañías están lanzando nuevos productos a precios más económicos con el fin de ampliar su base de clientes potenciales.

Con respecto al comportamiento del segmento de cereales saludables, el comportamiento también ha sido positivo. Cabe aclarar que gracias a los cambios en las costumbres de los hogares en Colombia hacia una tendencia de consumos de productos más saludable, las estrategias de comunicación de las diferentes compañías han migrado hacia la divulgación de beneficios nutricionales de cada uno de ellos con el fin de capturar más eficiente al consumidor.

Al realizar un análisis de la categoría con respecto al market share de la misma, se evidencia que Kelloggs de Colombia S.A. se mantiene como líder absoluto con una participación en valor del 36% para 2014. Con un enfoque fuerte a cereales de niños, que representan el 38% de la venta total sin embargo fortalece el segmento de productos saludables con la incorporación de productos a través de sus marcas All Bran y Muesli. Por otra parte las marcas privadas, tuvieron un papel muy importante dentro de la categoría en 2014, con un incremento en valor

del 16%. Es importante resaltar, que la mayoría de marcas propias para la categoría están enfocadas en el segmento económico y su crecimiento es bastante rápido por lo cual la visibilidad tanto en los lineales de los puntos de ventas como en las estadísticas de la categoría empieza a tener relevancia. Con el fin de aumentar la participación de mercado, las marcas propias en la categoría de cereales, están desarrollando estrategias de innovación y diversificación de portafolio para aquellos segmentos de mercado que buscan un producto con mejores prestaciones nutricionales y donde el precio no es el único factor relevante a la hora de realizar la compra. Este el caso de las marcas Casino y JBO perteneciente a los grupos empresariales ÉXITO y CENCOSUD respectivamente donde a través de productos importados, principalmente, están capturando a los consumidores con niveles socioeconómicos más elevados y donde antes no tenían participación.

La proyección para 2019 de la categoría muestra que los cereales van a continuar creciendo, dado los factores estructurales de la economía colombiana. Las siguientes gráficas muestran cómo van a ser los crecimientos en términos de volumen y de valor para la categoría en los próximos años.

Figura 29: Crecimiento % en volumen para Categoría de Cereales en Colombia (2014-2019)

% volume growth	2018/19	2014-19 CAGR	2014/19 Total
Hot Cereals	5.0	6.4	36.3
RTE Cereals	2.1	1.4	7.0
- Children's Breakfast Cereals	1.3	0.4	1.8
- Family Breakfast Cereals	2.8	2.3	11.9
- Flakes	2.9	2.2	11.4
-- Muesli	3.4	3.0	15.8
-- Other RTE Cereals	1.7	1.5	7.5
Breakfast Cereals	3.5	3.7	19.9

Fuente: Figura tomada de (Euromonitor, 2014)

Figura 30: Crecimiento % en valor para Categoría de Cereales en Colombia (2014-2019)

% constant value growth	2014-19 CAGR	2014/19 TOTAL
Hot Cereals	6.4	36.6
RTE Cereals	2.3	12.2
- Children's Breakfast Cereals	1.2	5.9
- Family Breakfast Cereals	3.5	18.8
- Flakes	3.7	20.0
-- Muesli	3.6	19.3
-- Other RTE Cereals	2.9	15.4
Breakfast Cereals	3.4	18.3

Fuente: Figura tomada de (Euromonitor, 2014)

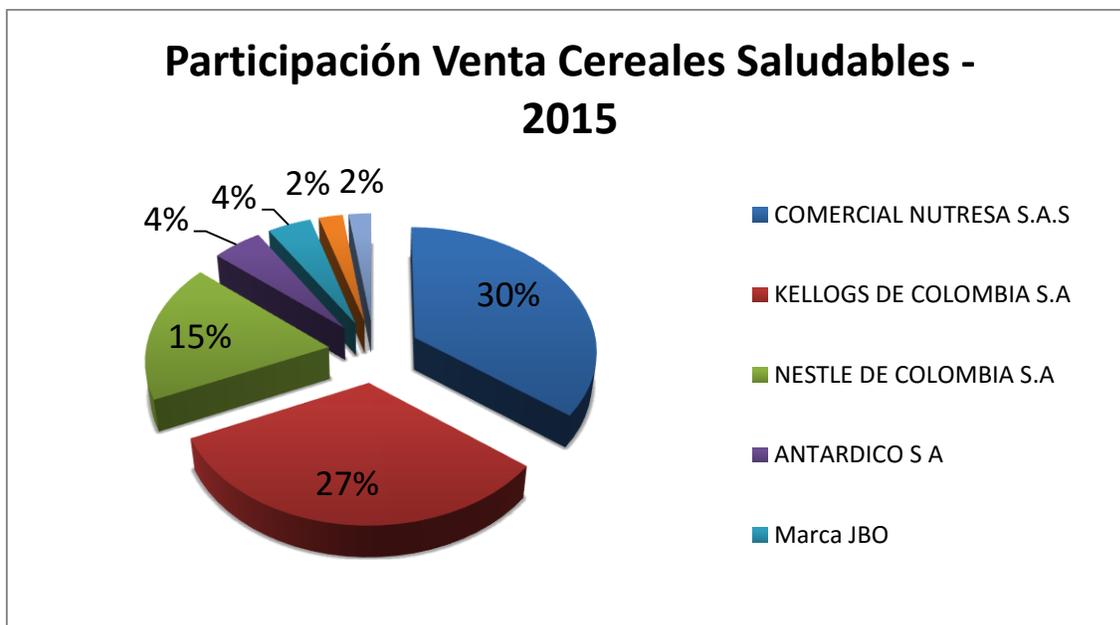
Para el periodo comprendido entre los años 2014 al 2019 se tiene estimado que el precio promedio de la categoría tendrá un comportamiento estable. La gran mayoría de marcas continuaran trabajando por ser competitivas y no apelaran al alza de precios, mucho menos en un escenario en el cual las marcas privadas están ganando territorio. Así mismo, las barreras más importantes para esta categoría serán, la base de consumidores limitada y la popularidad que están empezando a tener los sustitutos como las barras de snack los cuales también tendrán un crecimiento significativo durante el mismo periodo analizado previamente. A pesar que el informe de Euromonitor no agrupa aquellos productos catalogados como saludables, se evidencia que los cereales tipo Muesli que por lo general son productos saludables cuentan con una proyección de crecimiento muy importante dentro de toda la categoría.

2.5 Análisis de Competencia

A pesar que la gastronomía colombiana tiene una amplia gama de productos para el desayuno, como lo es la arepa, caldos, tostadas, panes tradicionales, sopas, entre otros, los cereales, con el paso del tiempo, se han ganado un lugar en la

Dentro de las tiendas Jumbo, como se muestra en la figura 30, para el 2015 Kelloggs reafirma su liderazgo con una participación del 40% de las ventas de tiendas Jumbo seguido de Nutresa y Nestle con una participación 17% y 15% respectivamente del total la categoría (saludable y no saludable). La marca JBO se encuentra en la séptima posición con una participación del 2%. Vale la pena resaltar que los productos JBO fueron lanzados durante el año 2014 por lo cual se consideran como nuevos.

Figura 26: Participación Proveedores Segmento Cereales Saludables Tienda Jumbo



Fuente: Elaboración propia con cifras de Tiendas Jumbo(2016)

Dentro del segmento de cereales saludables la participación de los competidores tiene unas variaciones a considerar como se observa en la figura 31. En este segmento el líder es Nutresa con una participación del 30% mientras Kelloggs desciende al segundo lugar con un 27% seguido de Nestle con un 15% de participación. Para el caso de los cereales JBO pasan del puesto séptimo al

puesto quinto con una participación del 4%. La promesa de valor de los cereales JBO se basan en ser un alimento con unos ricos componentes nutricionales que ayudan a tener una vida más saludable y balanceada.

Como se expresó anteriormente, la gama de productos dentro de la categoría de cereales es bastante extensa, sin embargo se debe analizar detalladamente cuales son competidores directos de los productos JBO. Aquellos productos de las marcas competidoras con bajos niveles de azucares, grasas e ingredientes con altos niveles nutricionales, clasificarían como sustitos directos de los cereales JBO.

Tabla 8: Competencia Directa Segmento Adultos Saludable 2016

Marca	Segmento	Nombre	Empaque	Presentación	PVP	Marca	Segmento	Nombre	Empaque	Presentación	PVP
Nutresa	Adultos	Granola Almendras		475	\$12.000	JBO	Adultos	Muesli Frutos del Bosque JBO		400	\$9.990
		Granola Fresa		475	\$12.000			Muesli Chocolate JBO		400	\$9.990
Kelloggs	Adultos	Muesli Cosecha Roja		500	\$14.360			Cereal Granola Chocolate JBO		400	\$7.990
		All Bran		400	\$11.110			Granola Frutos Rojos JBO		400	\$7.990
		Special K Vainilla		400	\$10.250			Granola Original JBO con Almendras y pasas		400	\$7.990

Nestle	Adultos	Cereal Fitness Fruits		320	\$11.780	JBO	Adultos	Muesli Frutos del Bosque JBO		400	\$9.990	
		Cereal Fitness Fribra		370	\$13.100			Muesli Chocolate JBO		400	\$9.990	
Quaker	Adultos	Quaker Squares		370	\$13.800			Cereal Granola Chocolate JBO		400	\$7.990	
		Quaker Squares		370	\$13.800			Granola Frutos Rojos JBO		400	\$7.990	
Casino	Adultos	Cereal con Frutas Rojas		300	\$9.990							Granola Original JBO con Almendras y pasas
		Muesli Croustillant		300	\$14.900							
TAEQ	Adultos	Mix Cereal con Frutas		340	\$9.950							

Fuente: Elaboración propia con datos de Jumbo (2016)

En la tabla 8 se puede observar los principales competidores directos de los cereales JBO. Debido a que Nutresa y Kelloggs son las marcas con mayor participación en el mercado nacional en el segmento saludable. Las estrategias de mercadeo y trade marketing de cereales JBO están enfocadas a aquellos consumidores con hábitos de consumo similares a los de estas dos grandes marcas, por ende son clasificados como la competencia más fuerte del mercado.

ANÁLISIS DOFA

Tabla 9: Análisis DOFA

Fortalezas		Peso	Debilidades		Peso
Ubicación cercana mercado objetivo		9	Bajas ventas de cereales marca propia en Jumbo		9
Marca Jumbo Top 3 en recordación como retail en Colombia		9	Baja tasa de retención		8
Poder de negociación regional		7	Un solo canal de distribución de la marca propia		7
Prioridad de acciones de ejecución en el retail		6	Tercer retail del país		7
Total		31	Total		31
Oportunidades		Peso	Amenazas		Peso
90% hogares Colombianos compra marca propia		10	Competidores de otras cadenas de retail con marca propia		8
Megatendencia vida saludable		9	Tasa de cambio		8
Crecimiento mercado de cereales		8	Nuevos competidores ingresando a la categoría		7
Crecimiento clase media		7	Regulaciones gubernamentales		7
Total		34	Total		30

Fuente: Elaboración propia con datos internos de Almacenes Jumbo (2016)

3.1 Fortalezas:

3.1.1 Retail Jumbo top 3 en recordación en el país:

Según un estudio de la revista dinero (2015) la marca JUMBO se encuentra en el top 3 de recordación como retail en Colombia.

3.1.2 Retail Jumbo top 3 en recordación en el país:

El retail como dueño de la marca propia de cereales del segmento saludable para adultos se apalanca en su calidad de propietario al momento de implementar las acciones relacionadas con la marca. Lo anterior se considerada una gran fortaleza puesto se maximiza la intención de compra del consumidor final. Actividades dentro del punto de venta como espacios adicionales de exhibición tipo arrume,

venta cruzada de categorías adyacentes como la leche y cereales, degustaciones de manera frecuente son priorizadas para la marca propia frente a los competidores de la categoría y sus costos asociados.

3.1.3 Ubicación cercana a su mercado objetivo:

Cada punto de venta actual o apertura de una tienda Jumbo cuenta con un proceso de georreferenciación en las diferentes ciudades del país. Esta característica le ha permitido encontrarse ubicados en sitios de alta concentración de su público objetivo. Al ser tiendas de gran extensión superficial en vías de fácil acceso y en avenidas principales le da al consumidor la percepción de cercanía.

3.1.4 Ubicación cercana a su mercado objetivo:

La cadena Jumbo cuenta con gran poder de negociación frente a los fabricantes de marcas propias. Su estimación de demanda está determinada por su toda su red de comercialización en Latinoamérica. Ahora bien, al ser comercializadores de volumen logran negociar favorables precios de compra por periodos de tiempo determinados. A su vez, el fabricante se muestra abierto a este tipo de acuerdos comerciales debido a beneficios relacionados con la estabilidad de los procesos productivos lo que se traduce en bajos costes de producción.

3.2 Oportunidades:

3.2.1 Tendencia vida saludable:

Según la revista Food Ingredients Brasil (2014) “Hay tres grandes tendencias que caracterizan a los consumidores de todo el mundo y éstas tienen que ver con la salud, practicidad y la indulgencia”. Hoy los consumidores están más conscientes

del impacto de la ingesta alimentaria en la salud, por lo que claramente están procurando alimentos más saludables, que aporten al equilibrio nutricional del organismo. Acorde con Luis Fernández, Senior VicePresident Global Applications de Tate and Lyle citado por la revista Food Ingredients Brasil (2014) “El 60% de los ejecutivos de la industria alimentaria coincide en que la tendencia saludable será clave para el crecimiento del sector en los próximos años”. (Food Ingredients Brasil, 2014)

3.2.2 90% de los hogares Colombianos compra marca propia:

El gran reto para Colombia es poder satisfacer la demanda de este tipo de productos en los supermercados. Según estudio de Fenalco citado en el periódico portafolio por (Gómez, 2013) “Las marcas propias seguirán siendo protagonistas en la mente de los consumidores cuando visiten los supermercados. Hace 20 años, tenían el 3% de participación y antes de que termine la década pueden llegar a tener el 20%”. Adicionalmente, el sector de cereales está en el top 3 de los productos marca blanca comprados en Colombia.

3.2.3 Crecimiento clase media:

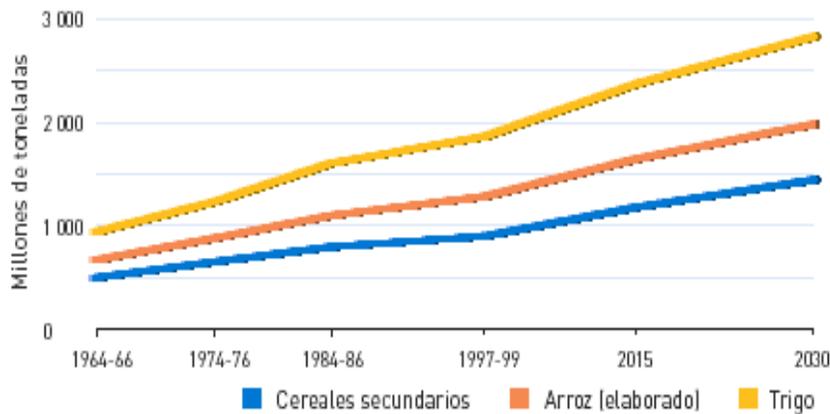
A marzo del 2015 de acuerdo a datos del DANE la clase media es actualmente la mayoría del país generando nuevas oportunidades de consumo y mayor exigencia en cuanto a diversidad y calidad de los productos ofrecidos. (Revista Semana, 2015)

3.2.4 Crecimiento mercado cereales y saludables

Colombia es una economía en desarrollo la cual proyecta el aumento de consumo de este tipo de alimentos. Según estudio de la (FAO, 2015) “*En los países en*

desarrollo, la demanda de cereales ha crecido con mucha mayor rapidez que la producción. Las importaciones netas de cereales de estos países aumentaron desde 39 millones de toneladas anuales a mediados de los años setenta hasta 103 millones de toneladas en 1997-99, lo que representó pasar del 4 por ciento de su consumo de cereales al 9 por ciento. En los próximos años, es probable que aumente esta dependencia de las importaciones. En el año 2030, los países en desarrollo podrían importar anualmente 265 millones de toneladas de cereales, es decir, el 14 por ciento de su consumo”.

Figura 33: Demanda mundial de cereales de 1995 a 2030



Fuente: Tomado de la Fao (2015)

Actualmente en Colombia la categoría de Cereales creció un 4.1% en volumen y 7% en Valor lo que da oportunidad para construir un plan enfocado en esta categoría teniendo en cuenta la situación económica actual y los comportamientos que han tenido los países en desarrollo descrito anteriormente.

3.3 Debilidades:

3.3.1 Un solo canal de distribución:

El canal de distribución de los productos JBO son las tiendas Jumbo ubicadas a nivel nacional. Al JBO ser una marca propia su canal de distribución hoy en día se limita a este canal de distribución, mientras que sus competidores internos tienen distribución en otras plazas y tanto en el canal moderno como en el canal tradicional, lo que permite que la marca sea más reconocida y tenga mayor punto de contacto con el consumidor final.

3.3.2 Tercer retail de Colombia:

Jumbo es una de las más importantes cadenas de retail a nivel nacional con una participación del 17%. Los líderes del mercado que se encuentran con mayor participación como lo son Grupo Éxito y Olímpica cuentan con su marca propia, las cuales ha venido siendo desarrollada desde hace más de 10 años dentro del mercado colombiano.

3.3.3 Bajas ventas de cereales JBO en el retail:

Los cereales JBO saludables lanzados en el año 2014 aún representan ventas bajas dentro de una categoría con líderes con tanta participación como lo es la de cereales, esto dado a que el producto como tal no tiene aún el trial necesario por parte de los consumidores objetivos. Para 2015, cereales JBO segmento saludable para adultos representa únicamente 4% sobre las ventas de cereales saludables total, lo que representa ventas bajas aún, versus el estimado de participación de marcas propias para Colombia que es de un 20%.

3.3.4 Baja tasa de retención

La tasa de recompra para el primer semestre del año 2015 de cereales JBO fue del 26%. Se considera baja puesto que a diferencia de otras categorías como leche, café, yogures la retención de consumidores está por los niveles del 50%.

Esta debilidad se comienza a trabajar como objetivo del plan de marketing 2016 de manera gradual. Pasar de 26% a 30% para el primer año y con este gradiente hacerlo anualmente hasta alcanzar los niveles esperados

3.4 Amenazas:

3.4.1 Devaluación de la moneda local:

El peso colombiano ha sufrido una devaluación del 40% a finales de 2015 comparado con el valor del peso a principios de 2014, las importaciones durante 2015 cayeron 14,8% como resultado de esa devaluación (El Espectador, 2015). Al ser el cereal JBO un producto importado su valor se ve afectado por la devaluación y se convierte en un reto para Cencosud como retailer mantener su rentabilidad y precios competitivos. Los precios en el mercado por este resultado y por la inflación han subido lo cual desacelera el consumo.

Figura 34: Historial Tasa de Cambio representativa del mercado



Fuente: Tomada de la Superintendencia financiera de Colombia www.superfinanciera.gov.co(2016)

3.4.2 Competencia otras cadenas de retail con marca propia

Existen marcas propias dentro del mercado colombiano que llevan bastante tiempo posicionándose ante los consumidores. Esto unido al porcentaje de participación de las cadenas de retail que distribuyen estas marcas hacen que el camino para Jumbo con su marca propia sea más complejo a la hora de ser la marca de destino para los consumidores colombianos.

3.4.3 Crecimiento competidores directos

Es una categoría con mucha competencia. Al ser una industria creciente la amenaza se encuentra enmarcada en que siga creciendo la competencia dificultando el crecimiento interno de la marca propia. Existe un desarrollo creciente de cereales a base de ingredientes saludables como la quínoa y amaranto entre otros producidos por compañías pequeñas, que hacen que la competencia dentro del segmento saludable también empiece a tener alto número de competidores.

3.4.4 Regulaciones gubernamentales

Actualmente no hay medidas que restrinjan el ingreso al país de productos a base de cereales. Eventualmente la amenaza podría ser que productores locales se agrupen para solicitar al gobierno salvaguardas para controlar el ingreso de este tipo de productos argumentando conservación de producción nacional. Ahora bien, este tipo de hechos en legislación nacional deben ser probados hasta el punto de demostrar la afectación contundente de un sector de la economía.

OBJETIVOS

Los objetivos propuestos para el siguiente año fiscal son los siguientes:

1. Aumentar las ventas de cereales segmento saludable para adultos en 73.012 unidades y COP\$491.099.219 para representar un 6% de participación en la categoría de cereales saludables en Jumbo.
2. Aumentar el reconocimiento de la marca privada JBO de la tienda de un 10% a un 30% de los visitantes.
3. Aumentar el índice de retención de cereales segmento saludable para adultos a 30% (en promedio)

ESTRATEGIA

Tabla 10: Estrategia Cereales Saludables JBO Segmento adulto 2016

OBJETIVO	ESTRATEGÍA	ACCIONES
1. Aumentar las ventas de cereales segmento saludable para adultos en 73.012 unidades y COP\$491.099.219 para representar un 6% de participación en la categoría de cereales saludables en Jumbo.	Distribución, Comunicación	1. Nuevos canales de venta.. 2. Visual en Punto de Venta 3. Campaña interna de educación y fidelización de clientes internos
2. Aumentar el reconocimiento de la marca privada JBO de la tienda de un 10% a un 30% de los visitantes.	Comunicación	1. Comunicación CRM 2. Degustación de producto en punto de venta 3. Alianzas
3. Aumentar el índice de retención de cereales segmento saludable para adultos a 30% (en promedio)	Comunicación	1. Plan de Fidelización y Retención puntos CRM 2. Plan de Fidelización y Retención con Aliados promovedores de Salud

Fuente: Elaboración propia (2016)

ACCIONES

4.1 Objetivo 1:

Para el desarrollo del objetivo número 1 del plan de marketing 2016: Aumentar las ventas de cereales segmento saludable para adultos y así representar un 6% de la categoría dentro de las tiendas Jumbo hemos propuesto tres estrategias. La primera de ellas está enfocada hacia el interior de la compañía y se basa en una campaña de educación y fidelización dirigida hacia el cliente interno. La segunda hace foco en la creación de nuevos canales de venta y la tercera y última, trabaja alrededor de estrategias de visual merchandising al interior de los puntos de venta. A continuación revisemos las acciones para las tres estrategias, respectivamente:

4.1.1 Visibilidad en Punto de Venta

Con el fin de aumentar la visibilidad de la marca y el producto en los puntos de venta se construirán pirámides con producto en los pasillos con mayor tráfico de cada una de la tienda. Se van a realizar comunicaciones llamativas con cenefas y saltarines en la góndola, neveras y cajas registradoras, que cautiven a los visitantes de la sala para hacer la compra del producto, esta comunicación debe resaltar aquellos atributos que son diferenciales en el producto y que difícilmente la competencia puede mostrar, entendiendo que estos son atributos del producto que el cliente desea conocer y que impulsan a su compra. Los diferenciadores como vimos anteriormente son: origen alemán, bajos en azúcar y chocolate suizo 70%.

Estas actividades de visual merchandising se realizarán durante los meses de febrero, marzo, junio, julio, octubre, noviembre y diciembre en los diferentes puntos de venta alrededor del país.

Figura 27: Pendón a lo largo del supermercado recordando su origen Alemán



Fuente: Elaboración Propia (2016)

A lo largo del lineal y en el supermercado se hará énfasis al origen y calidad del producto con habladores y pendones para aumentar el reconocimiento de marca mientras se resaltan los atributos únicos del producto.

Figura 28: Pieza comercial de cereales JBO adultos resaltando el menor contenido de Azúcar para Góndola



Fuente: Elaboración propia (2016)

¿Te gustaría desayunar con chocolate suizo?:

El cereal JBO segmento Adultos en su edición de muesli y de granola con chocolate en línea con su promesa de alta calidad es el único cereal en Colombia con chispas de chocolate suizo y que adicionalmente son bajos en calorías y en azúcar.

Figura 29: Pieza comercial de cereales JBO adultos resaltando el chocolate suizo 70% que tiene la edición de Muesli de Chocolate

**TE GUSTA EL CHOCOLATE SUIZO? A NOSOTROS
TAMBIÉN...**



**CÓMETELO SIN REMORDIMIENTOS... ÚNICO CEREAL
EN COLOMBIA CON CHISPAS DE CHOCOLATE SUIZO**

The advertisement features a green header with the text 'TE GUSTA EL CHOCOLATE SUIZO? A NOSOTROS TAMBIÉN...'. Below this, there is a photograph of a Swiss chocolate bar with a red wrapper and a white cross, partially unwrapped to show the chocolate. To the right of the chocolate bar is a box of JBO cereal, which is dark brown with a green 'JBO' logo and a picture of the cereal. In the bottom right corner of the advertisement, there is a small circular logo that says 'PRODUCTO JBO'.

Fuente: Elaboración Propia (2016)

El objetivo de promover este atributo es nuevamente resaltar los insumos de altísima calidad utilizados para producir el cereal y adicionalmente poder tener un producto para consumidores que buscan alimentos saludables sin que sea necesario para estos sacrificar placeres o notas dulces.

Figura 30: Nevera Zona Lácteos punto de venta



Fuente: Elaboración propia (2016)

Figura 31: Marcación lineal Cereales punto de venta



Fuente: Elaboración propia (2016)

Figura 32: Zona de Pago Punto de venta



Fuente: Elaboración propia (2016)

Figura 33: Pirámide de cereal JBO punto de venta



Fuente: Elaboración propia (2016)

4.1.2 Canal de Ventas Institucionales

Con el fin de incrementar las ventas de los cereales JBO y la participación de mercado del mismo, se introducirá al portafolio de productos del canal institucional propio de Jumbo, los cereales JBO. Este canal está enfocado en atender clientes como colegios, hoteles, restaurantes, clubes, entidades gubernamentales (ejercito), entre otros y que se caracterizan por realizar compras en volúmenes altos a precios muy competitivos. Para estos clientes se desarrollará un nuevo empaque de productos de 2 kg tipo bolsa el cual permitirá una reducción en costos que garantizará la competitividad en el precio. A pesar de la reducción de costos en el empaque, vale la pena aclarar que la calidad del producto se mantendrá al igual que sus componentes nutricionales.

Debido a las características del canal y del consumo por parte del cliente, la presencia de marca de los cereales JBO se reducirá en su máxima expresión, es una estrategia enfocada completamente en venta por volumen.

Figura 34: Empaque cereal JBO – Canal Institucional



Fuente: Elaboración propia (2016)

4.1.3 Comunicación Interna Grupo CENCOSUD: *Todos somos JBO*

Los almacenes JUMBO, retail donde se comercializa los cereales JBO cuenta con más de 6.000 colaboradores alrededor de sus tiendas, centros logísticos y oficinas administrativas. Para la marca JBO es sumamente importante que los colaboradores de la organización conozcan y prueben el producto ya que además de ser unos embajadores de la empresa y la marca propia, también son un mercado potencial en el universo de clientes del producto a nivel nacional.

La estrategia de comunicación del producto estará liderada por el equipo de mercado y apoyada por el área de recursos humanos, para lograr impactar a cada uno de los colaboradores. Se desarrollarán newsletter impresos y digitales con contenido sobre la calidad de las materias primas, componentes nutricionales y los principales beneficios en términos de salud que conllevaría el consumo de estos productos. El material digital será enviado vía correo electrónico a cada uno de los colaboradores con una frecuencia mensual y en la intranet también se publicará dicha información para que esta esté disponible a toda la organización en cualquier momento. Adicionalmente se realizarán impresiones de los newsletter para publicarlos en cada una de las carteleras (300 unidades) del área de recursos humanos donde normalmente se ubica información sobre salud ocupacional, beneficios del fondo de empleados, entre otros. Estas carteleras están ubicadas en cada una de las oficinas, bodegas, centros logísticos, tiendas, etcétera de la organización alrededor del país.

Por otro lado se realizarán campañas de sensibilización con el área de recursos humanos para que el sentido de pertenencia por la compañía y la marca propia JBO se fortalezca y de esta manera se sienta que al comprar estos productos no solo está alimentándose saludablemente sino también apoyando a su compañía. La campaña para apoyar el consumo de los productos JBO contemplará toda la tipología de productos del portafolio de la marca propia de la compañía. No sólo

se realizará comunicación a través de los medios digitales como el correo y la intranet, se realizarán actividad de BTL disruptivas en las instalaciones de la empresa con grupos de actores que realicen actividades que inviten al consumo de todos estos productos. Las activaciones de marca internas se realizarán a lo largo del año y es estima impactar a los 6.000 empleados, 1 vez cada 3 meses.

Con el fin de garantizar que los colaboradores prueben el producto, se diseñarán cajas de tamaño personal (25 gr) las cuales se ubicarán en vending-machines en las diferentes instalaciones de la compañía para que gratuitamente las personas puedan degustar el producto. Se realizará una producción de 12.000 unidades para abastecer las vending-machines durante los meses de febrero, marzo y abril. Actualmente la compañía cuenta con 100 vending-machines alrededor del país para que sus colaboradores puedan comprar bebidas y alimentos.

Con estas estrategias se estarán impactando a todos los colaboradores de la organización y se estima que el 50% de los colaboradores se conviertan en consumidores/compradores frecuentes (1 vez al mes) de los cereales JBO.

Figura 35: Comunicación Interna



Fuente: Elaboración propia (2016)

Figura 36: Vending-machine – Cereal JBO



Fuente: Elaboración propia (2016)

4.2 Objetivo 2

Revisando el objetivo número 2 del plan de marketing 2016: Aumentar el reconocimiento de la marca privada JBO de la tienda de un 10% a un 30% de los visitantes hemos propuesto tres estrategias. La primera de ellas se relaciona directamente con la base de clientes CRM de Jumbo, la segunda teniendo en cuenta la excelente calidad de los cereales invita a una degustación de los mismos y la tercera a nivel externo busca dar a conocer el producto pero esta vez por medio de alianzas. Veamos en detalle cada una de ellas:

4.2.1 Comunicación CRM

A través del aprovechamiento de la base de datos de compradores con la tarjeta puntos Cencosud descrita anteriormente en historia de la empresa, se espera hacer comunicación de Cereales JBO dirigida a aumentar el conocimiento y fidelidad del consumidor y comprador hacia el producto.

La estrategia será la siguiente:

La primera comunicación será una general a los 2.5 millones de compradores inscritos en la tarjeta de Puntos Cencosud para aumentar el conocimiento del producto. Se enviarán en los meses de Enero, Abril, Julio, Octubre y Diciembre.

Figura 37: Comunicación Mailing CRM 2016



Fuente: Elaboración propia con fotos de Jumbo (2016)

La segunda comunicación será segmentada y focalizada para enviar una comunicación más directa a los inscritos a la tarjeta de Puntos Cencosud que tengan o hayan tenido en el año una compra de productos saludables, compra de cereales del líder y no hayan comprado el cereal JBO. A estos clientes se les entregará un beneficio directamente ligado a su número de tarjeta para que prueben el producto. Esta comunicación se enviara en Febrero, Mayo, Agosto y Septiembre y se estima una redención del beneficio de descuento en leche marca JBO de: 5.000 unidades.

Figura 38: Comunicación Mailing CRM focalizada 2016



Fuente: Elaboración propia con fotos de Jumbo (2016)

4.2.2 Degustación en Punto de Venta

La degustación en punto de venta es una de las formas más efectivas para dar a conocer el producto ya que el consumidor y posible comprador prueba el producto y lo tiene cercano para la compra inmediata. Por esto, tendremos dos estrategias de degustación en punto de venta.

La primera estrategia es una asesora en los cinco principales puntos de venta de tiendas jumbo a nivel nacional. Haremos un mes de degustación cada cuatrimestre. La asesora se enfocara en dar a probar el producto y en contar sus beneficios saludables. Con esta estrategia impactaremos a 25.600 personas con prueba de producto. Se estima un 50% de conversión inmediata que se convierte en 12.800 nuevos comprados.

Figura 39: Stand Degustación 2016



Fuente: Elaboración propia (2016)

La segunda estrategia de degustación de producto es participar en los eventos corporativos de Jumbo que son Oktoberfest en Octubre, Alimentarte en Julio y Circo Jumbo Marzo. En estos eventos tendremos un stand con degustación en donde se dará a probar el producto y se contará sobre sus beneficios. Impactaremos a más de 3,600 consumidores.

Figura 40: Ejemplo Stand Evento Corporativo.



Fuente: Elaboración propia (2016)

4.2.3 Alianzas

Para aumentar el reconocimiento de la marca es necesario dar a conocer el producto a grupos de personas que se encuentren en actividades relacionadas a una vida sana que se encuentren buscando opciones saludables de alimentación.

Por esto, se definieron dos alianzas estratégicas con eventos y empresas que nos acercan al target del producto sin perder de vista las definiciones corporativas para el manejo de la marca privada.

4.2.3.1 Alianza con Bodytech:

Bodytech es un club médico deportivo creado en 1997. Actualmente tiene más de 72 sedes en Colombia, 10 en Perú y 39 en Chile. Su objetivo es la mejora de la calidad de vida de la comunidad a través de la práctica del ejercicio físico con productos y servicios saludables que le permitan desempeñarse, verse y sentirse mejor. Además, cuenta con espacios que han sido diseñados para cada actividad: Consultorios médicos en donde se realizan evaluaciones clínicas y nutricionales; salones de clase grupales, Pilates Reformer e Indoor Cycling con diferentes sesiones de entrenamiento; zonas cardio vasculares, de fuerza, y de estiramiento adecuadas con múltiples máquinas y equipos, zonas húmedas con sauna y turco y baños con lockers.

Después de validar su misión y visión y comprobar que alinean con las del grupo Cencosud y en especial su marca privada JBO se negocia la actividad durante el 2016 dónde se entregarán degustaciones en los principales 7 puntos del país logrando un impacto a 7,200 personas con el cual esperamos una conversión del 20% en compra dentro de las tiendas de esas ciudades principales, traduciéndolo a 1,440 compradores adicionales.

4.2.3.2 Alianza Media maratón Bogotá:

La media maratón de Bogotá es el evento atlético de mayor convocatoria en Colombia, está dentro del calendario mundial de carreras de la IAAF y se realiza por décimo sexta vez. Es una carrera con un recorrido de 21 Km, está dentro del calendario mundial de carreras de la IAAF. La media maratón de Bogotá cuenta

con recorrido recreativo de 10 Km., que se desarrolla de forma paralela, en distinto horario y ruta. La media maratón en un evento patrocinado por las dos marcas de Cencosud Jumbo y Metro.

Se elige esta alianza por el sentido de verse bien y sentirse bien que está por detrás de la actividad. Se impactarán 7,000 personas durante la feria que se realiza días antes para la entrega de los kits a los corredores. Se espera una conversión del 20%, ya que no se entrega en el lugar de venta, para un total de 1,400 compradores adicionales.

Figura 41: Flyer Media Maratón de Bogotá



Fuente: Elaboración propia (2016)

4.3 Objetivo 3:

Con respecto al objetivo número 3 del plan de marketing 2016: Aumentar el índice de retención de cereales segmento saludable para adultos a 30% tenemos diseñadas dos estrategias. La primera parte del CRM como base para luego ofrecer a los consumidores beneficios de extra puntaje por la compra de los cereales marca JBO; mientras que la segunda teniendo como foco la fidelización

de los clientes propone relacionarse con aliados promovedores de la salud. Revisemos su desarrollo para cada una de ellas:

4.3.1 Plan de Fidelización y Retención puntos CRM: Puntos Cencosud Puntos Doble Cereales JBO

Para aumentar el índice de retención de los compradores actuales y nuevos compradores se desarrollaran actividades encaminadas a lograr que el cereal JBO segmento saludable para adultos sea parte de sus compras permanentemente.

En primer lugar se aprovechara la base de datos de CRM que tiene Almacenes Jumbo para el desarrollo de una campaña de mercadeo relacional en donde se les bonifique a los compradores de este cereal que tengan tarjeta puntos Cencosud con Doble puntaje.

Esta acción se llevara a cabo durante los primeros tres meses del año en la medida en que se posiciona el producto en los consumidores. De la misma medida esta acción deberá generar dos tipos de resultados beneficiosos para la consecución de los objetivos.

En un primer lugar nuevos consumidores que ya tengan la tarjeta de fidelidad Puntos Cencosud serán cautivados por el beneficio de doble puntaje generando una prueba inicial del producto lo cual genera nuevas y mayores ventas y adicionalmente aumenta el reconocimiento de la marca impulsando el cumplimiento de los objetivos propuestos en este plan.

En segundo lugar se espera a través de esta acción que el actual comprador de productos saludables, y de cereales JBO segmento saludable para adultos aumente su consumo y compra del mismo para aprovechar el beneficio de doble

puntaje que será otorgado por tiempo limitado durante el periodo de Enero a Marzo y de Septiembre a Noviembre.

Figura 42: Comunicación Doble Puntaje Cereales JBO



Fuente: Elaboración propia (2016).

Esta acción se comunicara a través de pendones en el almacén, comunicación en caja con habladores, comunicación en separatas impresas, mensajes directos por correo electrónico y SMS, y en la góndola donde se promuevan sus beneficios alimenticios mientras se impulsa el doble puntaje.

Figura 43: Comunicación Doble Puntaje Cereales JBO



Fuente: Elaboración propia (2016).

4.3.2 Plan de Fidelización y retención con aliados promotores de salud

Dentro del plan de fidelización y retención con aliados promotores de salud se tienen en cuenta dos acciones puntuales.

4.3.2.1 “Cereales JBO te lleva al gimnasio!”:

Enfocado en el consumidor adulto *saludable* Cereales JBO hará una alianza con el más grande gimnasio de Colombia con la marca Bodytech donde con la compra de 7 cajas de cereales se otorgara un mes de gimnasio gratis.

Bodytech es actualmente el más reconocido y prestigioso gimnasio del país con 72 sedes a lo largo y ancho del país. Bodytech en su propuesta de valor busca usuarios de estratos 4 a 6, entre los 15 y 35 años y con interés en bienestar, belleza y prácticas alimenticias saludables los cuales son los mismos consumidores de la marca Cereales JBO saludable.

Complementando esto, actualmente los visitantes de los hipermercados Jumbo que han comprado productos saludables suman 454,000 personas por lo que el gimnasio tendrá una fuente potencial de nuevos usuarios y miembros para ofrecerles sus servicios una vez el mes gratuito de membresía venza.

A través de esta campaña se busca generar fidelidad y recompra por parte del consumidor mientras se le ofrece un valor agregado alineado con el mensaje saludable.

El consumidor deberá guardar los empaques vacíos de los 7 cereales JBO comprados y acercarse a una de las 54 sedes del gimnasio Bodytech en el país para tener acceso al mismo durante 30 días de manera gratuita.

Figura 44: Comunicación Cereales JBO te lleva al gimnasio



30 PRUEBA
DÍAS GRATIS
Y VIVE UNA
EXPERIENCIA
BODYTECH

**Compra 7 cajas de Cereales JBO y
el gimnasio te estará esperando!**

JUMBO
cencosud

Fuente: Elaboración propia (2016).

Esta campaña se desarrollara durante 4 meses del año en momentos en que el interés en pertenecer a gimnasios aumenta.

Una primera etapa de dos meses al finalizar la época navideña desde enero hasta febrero donde el consumidor asume que ha engordado por las fiestas de fin de año. Una segunda etapa entre los meses de Julio y Agosto en que finalizan las vacaciones escolares y laborales para los colombianos y donde el aumento de consumo de comida por las mismas genera un aumento en el interés de pertenecer a gimnasios.

En vista del alto tráfico de personas que Jumbo genera y la segmentación a la cual está dirigida esta campaña el costo de la misma será cero ya que el interés del Bodytech es cautivar estos nuevos miembros.

4.3.2.2 The JBO Fitness Bootcamp

Durante el mes de Mayo y Noviembre, dos meses tradicionalmente de bajas ventas por la estacionalidad del mercado colombiano Cereales JBO saludable desarrollara la campaña Fitness Bootcamp la cual a su vez aumentara la fidelidad y retención del comprador de este producto.

Esta iniciativa consiste en generar a través de la compra de Cereales JBO un concurso mediante el cual el comprador debe registrar en la página web de Mundo Saludable el código de cada caja de cereal comprada.

Durante 30 días se recibirán códigos y se hará una rifa para un viaje de una semana a un Fitness Bootcamp en Nueva York en los Estados Unidos de América para dos personas.

El Fitness Bootcamp consiste en un campamento estilo militar donde los participantes pasan por diferentes pruebas de acondicionamiento físico que simulan las que llevan a cabo soldados de elite. Este campamento tiene como objeto ejercitar el cuerpo de los participantes de una manera intensiva y bajo el

esquema de intervalos donde hay ejercicios de alta intensidad seguidos por ejercicios de baja intensidad para mantener el ritmo cardíaco elevado y la quema de calorías y grasa permanente durante el día.

La alimentación está cuidadosamente controlada y se espera que una semana en este campamento sea equivalente a 45 días de ejercicio en un gimnasio regular de un centro urbano.

Es un campamento de ejercicios ideal para cualquier apasionado al ejercicio y la vida saludable y que desea tener una experiencia única en su vida.

Este concurso promoverá la compra y recompra del cereal impulsando el concepto de vida saludable y deportiva. Adicionalmente, como el registro se hará a través de la página de Mundo Saludable de Jumbo será posible captar datos e información de consumo para posteriores segmentaciones de los compradores mientras se les muestran otros productos saludables JBO que son promocionados a través de este canal.

El costo de esta campaña anual es de COP\$ 18 millones de pesos que cubren el tiquete aéreo del ganador y un acompañante y la inscripción y acceso al campamento donde las comidas y alojamiento ya están incluidas.

Figura 45: Imagen Bootcamp



Ingresa el código detrás de las cajas de Cereales JBO y Podrás ganar una semana en el Fitness Bootcamp en New York, USA

Fuente: Elaboración propia (2016).

PRESUPUESTO

El presupuesto de la campaña se sacó teniendo en cuenta las variables que tienen un costo. El presupuesto representa el 7.6% de las ventas totales de cereales adultos segmento saludable JBO (Ventas Estimadas 2016: \$1.302.833.466).

Estas variables que tienen costo se muestran en el cuadro a continuación:

Tabla 11: Presupuesto

ACTIVIDADES	DESCRIPCION	COSTO	EVENTOS	TOTAL
COMUNICACIÓN INTERNA				\$ 8.267.586
Interna	Sensibilización de producto, degustación	\$ 8.267.586	1	\$ 8.267.586
BENEFICIOS SEGMENTADOS				\$ 5.820.000
Promociones Fidelidad	Mailings Dirigidos a BDD de Fidelidad 20% Leches	\$ 2.300.000	4	\$ 5.820.000
BTL				\$ 27.873.309
Degustación Punto de venta	Degustación Punto de Venta (5PDV)	\$ 8.933.448	4	\$ 25.233.793
Stand en Ferias de Jumbo	Oktoberfest/Alimentarte/Circo Jumbo	\$ 879.839	3	\$ 2.639.516
MARKETING RELACIONAL				\$ 31.028.335
Extra Puntaje	Inversión 1% por Doble Puntaje por Compra Marca Propia	\$ 1.085.695	12	\$ 13.028.335
Bootcamp	Actividad de alianza con Bodytech	\$ 18.000.000	1	\$ 18.000.000
ALIANZAS DEGUSTACIÓN				\$ 5.554.784
Degustación Gimnasio	Cadena de Gimnasio Más Grande del País (7.200 Consumidores)	\$ 930.103	5	\$ 4.650.517
Degustación MMB	Eventos Media Maraton (7.000 Consumidores Impactados)	\$ 904.267	1	\$ 904.267
AGENCIA				\$ 20.000.000
Fee	Porcentaje Pago Agencia para Artes y Piezas	\$ 20.000.000	1	\$ 20.000.000
			TOTAL	\$ 98.544.014

Fuente: Elaboración propia (2016).

CRONOGRAMA

Tabla 12: Cronograma

ACCION/MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Campaña interna de educación y fidelización de clientes internos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Canal de ventas institucional	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Visibilidad en Punto de Venta	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mailing General CRM	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mailing segmentado CRM	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Degustación en Punto de Venta	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Degustación en Eventos Jumbo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Degustaciones Gimnasio Bodytech	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Media Maraton De Bogota con Cereles JBO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Puntos Doble Cereales JBO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Cereales JBO te lleva al Gimnasio	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Fitness Bootcamp	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia (2016).

SISTEMAS DE CONTROL

A continuación se presentan los indicadores (KPI's) con los cuales se realizará el seguimiento a las metas y objetivos planteados. Cada uno de los indicadores, será analizando y evaluado de manera periódica con el fin de tomar decisiones que ayuden a una ejecución exitosa de la estrategia y al correcto cumplimiento del plan de marketing establecido previamente.

Tabla 13: Tabla Cuadro de Mando-Sistemas de Control

	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula	Frecuencia
1	Facturación	Ventas realizadas en el periodo en dinero y unidades	Número de unidades vendidas * precio del producto vendido	Diario
2	Reconocimiento de marca (Awareness)	Reconocimiento de la marca JBO entre los visitantes de las tiendas JUMBO	Número de visitantes que reconocen la marca JBO / total de visitantes de la tienda	Mensual
3	Market Share	Participación de ventas que tiene los cereales JBO en la categoría de cereales.	Ventas cereales JBO / Total ventas categoría de cereales	Mensual
4	Margen bruto	Cantidad de dinero que le queda a la compañía.	(Total venta - Costo de venta) / Total venta	Mensual
5	Net Promoter Score (NPS)	Porcentaje de clientes que recomendarían la marca a un amigo/conocido	Pregunta de 0 a 10, donde 10 significa que recomendaría mucho la marca y 0 donde no la recomendaría.	Mensual
6	Índice de satisfacción del cliente	Conocer el nivel de satisfacción que tienen los clientes con el servicio. Se espera un 9.5 sobre 10	Promedio de la sumatoria de las calificaciones otorgadas por los clientes al servicio	Mensual
7	Indice de Fidelización: LTV (Life time Value)	Indicador de rendimiento capaz de medir la rentabilidad del cliente a lo largo del tiempo, analizando con el valor monetario actual y desglosando la proyección de los flujos de caja consecuencia de nuestra relación futura con el cliente	Valor venta media * repeticiones al mes * vida media del cliente	Mensual

Fuente: Elaboración propia (2016).

PLAN DE CONTINGENCIA

En la actualidad el consumidor es un agente cada vez más difícil de satisfacer debido a la búsqueda constante de experiencias nuevas, que van más allá de los beneficios y atributos de los productos y/o servicios como tal. Es por ello, que el mercado se encuentra en constante cambio y las compañías alrededor del mundo se han visto en la necesidad de reinventarse para mantener su posicionamiento en dicho mercado.

Debido a lo anterior, los planes de marketing desarrollados por las diferentes compañías, deben identificar los riesgos inherentes a los cuales están expuestos y de esta manera estar preparados para reaccionar de la manera más adecuada.

Durante el proceso de análisis y estructuración del plan de marketing se identificaron algunos riesgos que podrían afectar el cumplimiento de las metas y objetivos planteados en dicho plan. Con el fin de mitigarlos, se consolida un plan de contingencia que establece un conjunto de acciones que permitirán disminuir la probabilidad de fracaso del mismo.

Riesgos:

9.1 Carencia de ventas:

Con el plan de marketing que se desarrolló para los cereales JBO segmento saludable para adultos, las metas de venta tienen una alta probabilidad de cumplimiento, sin embargo existe el riesgo que por diferentes factores los objetivos logrados no sean los esperados. Es importante recordar que este

portafolio de productos tiene poco tiempo en el mercado y apenas se encuentra finalizando tu etapa de lanzamiento, por dicha razón existe el riesgo de carencia de ventas.

Solución: realizar estrategias de choque enfocadas en el desarrollo de activaciones de producto al interior de los puntos de venta. Incrementar el presupuesto destinado al plan de degustación con el fin extender el alcance del mismo en cuanto a tiempo y personas impactadas.

9.2 Decrecimiento de la categoría:

En los últimos años, el consumo de cereales a nivel mundial ha tenido un comportamiento creciente, debido a los cambios de consumo de las personas y a la búsqueda de alimentos saludables de fácil ingesta. Pese a lo anterior, el mercado colombiano tiene una oferta gastronómica de productos tradicionales bastante fuerte que compiten directamente con la categoría de los cereales. Por dicho razón el riesgo de un cambio en la tendencia de consumo y la preferencia de los colombianos por los productos tradicionales es latente lo cual estaría afectado directamente a la marca de cereales JBO segmento saludable para adultos.

Solución: Tener alternativas de lanzamientos de nuevos productos bajo la sombrilla de marca privada que permitan compensar la disminución de ventas del portafolio actual. Poder brindarle al mercado colombiano una mayor oferta de gama de productos que satisfagan las necesidades particulares de cada individuo generará que la marca JBO tenga un mayor reconocimiento y posicionamiento tanto en el lineal como en el mercado general de cereales.

9.3 Mala reputación en el voz a voz:

Uno de los medios más efectivos para difundir los beneficios y cualidades de las marcas/producto es través del voz a voz de sus propios consumidores. Si las experiencias han sido positivas con el producto la reputación del mismo será positiva, sin embargo con que solo una persona haya tenido una mala experiencia, esta podría afectar notablemente dicha reputación.

Solución: Con el fin de identificar en frecuencia la percepción que tiene los consumidores frente al producto, se realizarán paneles y estudios de mercado con el cliente final que permitirán evidenciar con antelación aquellas inconformidades que pueda presentar el producto y establecer los planes de mejora para mitigar los mismos. Este tipo de actividades están enfocadas a una estrategia pro-activa y de co-creación con el consumidor que evitará que la reputación tanto de la marca, como del producto, pueda ser afectada por una falencia en la calidad, presentación, sabor, etc. Adicionalmente, por medio de la tarjeta de puntos Cencosud podemos analizar cuantos compradores abandonaron la compra del producto y desarrollarles un plan de seguimiento, *focus group*, segmentado hacia ellos para entender porque abandonaron la compra.

9.4 Incremento del costo del producto:

Debido a la devaluación del peso colombiano en los últimos meses, existe el riesgo que el costo del producto se incremente debido a que es un producto importado.

Solución: Mejoramiento de las negociaciones de compra con los proveedores actuales y búsqueda de productores nacionales que puedan desarrollar el portafolio de producto JBO de manera local.

BIBLIOGRAFIA

- Euromonitor International. (2015). *HEALTH AND WELLNESS IN COLOMBIA*.
- Alde Online Marketing. (2015). *Alde Online Marketing*. Recuperado el 29 de Octubre de 2015, de Alde Online Marketing: <http://www.aldeonline.com/blog/las-6-redes-sociales-con-mayores-ventajas-para-empresas/>
- ANIF. (2015). *Revista Dinero*. Obtenido de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-del-pib-per-capita-colombia-2015/206097>
- Banco de la República. (2015). *Banco de la República*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/info-temas-a/2297>
- Banco de la República. (2015). *Banco de la República*. Obtenido de Banco de la República: http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&_scid=07b74gG0qpo
- Banco de la República. (2015). *Banco de la República*. Obtenido de Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/es/balanza-comercial>
- Banco Mundial. (2015). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Banco Mundial. (2015). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries/CO-XJ-XT?display=graph>
- Camara de Comercio de Bogota. (s.f.). *Aumento de consumo de snacks en Brasil amplia oportunidades para Colombia*. Recuperado el 22 de 07 de 2015, de Camara de Comercio de Bogota: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Boletines-MEGA/Aumento-de-consumo-de-snacks-en-Brasil-amplia-oportunidades-para-Colombia>
- Christiansen, C., & Bjerre, M. (2002). Circulars- a conceptual framework. *Advertising research in the Nordic countries*.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2015). *DANE*. Recuperado el 17 de 08 de 2015, de DANE: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2015). *DANE*. Obtenido de DANE: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2015). *DANE*. Obtenido de DANE: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/series-de-poblacion>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2015). *DANE*. Obtenido de DANE: <http://www.colombia.com/colombia-info/estadisticas/poblacion/>
- Diario La Republica. (July de 2014). Los alimentos saludables venden US\$469 millones en colombia. *La republica*.
- Diario La Republica. (Agosto de 2015). Alpina es la compañía que lidera el negocio de alimentos saludables en el país.
- Diario Portafolio. (July de 2015). Consumidores empiezan a preferir menos marcas comerciales. *Diario Portafolio*.

- Diario Portafolio. (July de 2015). Consumidores empiezan a preferir menos marcas comerciales.
- El Espectador. (21 de Diciembre de 2015). *El Espectador*. Recuperado el 7 de Febrero de 2016, de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/devaluacion-del-peso-presiono-caida-de-importaciones-articulo-611583>
- Estadística, D. A. (s.f.). *Banco de la República*.
- Euromonitor. (2014). *Breakfast Cereals in Colombia*.
- Euromonitor International. (2014). *Private label and a health and wellness positioning drives value at both ends of the market*.
- FAO. (2015). *FAO*. Recuperado el 20 de SEPTIEMBRE de 2015, de FAO: <http://www.fao.org/docrep/004/y3557s/y3557s08.htm#TopOfPage>
- Food Ingredients Brasil. (2014). *Food Ingredients Brasil*. Obtenido de Food Ingredients Brasil: www.revista-fi.com/materias/404.pdf
- Forecast, L. C. (2015). *Revista Dinero*. Obtenido de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-del-pib-per-capita-colombia-2015/206097>
- Gómez, C. (3 de Septiembre de 2013). *Portafolio*. Recuperado el 22 de Julio de 2015, de Portafolio: <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/tendencias-consumo-colombia>
- Hathcote, J. (1995). Institutional and promotional Newspaper advertising practices in the US apparel retailing industry from 1971 to 1991. *International Journal of Advertising Research*.
- Interlatin Corporation. (s.f.). *Colombia*. Recuperado el 15 de 08 de 2015, de Colombia: www.colombia.com
- KANTAR WORLDPANEL. (2014). *Viviendo las Marcas Propias*. August.
- Karen Brunso, T. A. (June de 2012). CONSUMERS' FOOD CHOICE AND QUALITY PERCEPTION. *The Aarhus School of Business*.
- La inflación aprieta más fuerte el bolsillo de los más pobres. (Diciembre de 2015). *Revista Dinero*.
- La Republica. (15 de Julio de 2015). *La Republica*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de La Republica: http://www.larepublica.co/en-negocio-de-productos-saludables-las-bebidas-le-sacan-ventaja-los-alimentos_145286
- Mora, E. F. (28 de Septiembre de 2014). *El Financiero*. Recuperado el 22 de Julio de 2015, de El Financiero: http://www.elfinancierocr.com/negocios/cereales-Euromonitor_Internacional-Flakes-Desayuno-Lariza_Paez-Walmart-Automercado_0_599340080.html
- Nielsen. (2014). *Encuesta Global de Nielsen Sobre Salud y Bienestar*.
- Nielsen. (2015). *COMPORTAMIENTO DE LA MARCA PRIVADA EN LOS HOGARES COLOMBIANOS*.
- República, B. d. (2015). *Datos Macro*. Obtenido de Datos Macro: : <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia?sc=IPC-IG>
- República, B. d.-B. (2015). *Banco de la República*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co>
- Revista Dinero. (Diciembre de 2015). La inflación aprieta más fuerte el bolsillo de los más pobres. *Revista Dinero*.
- Revista Semana. (Marzo de 2015). Colombia, Un País de Clase Media. *Revista Semana*.
- Robert Cox, P. B. (1997). *Retail Management*. London: M & E Pitman Publishing.

Schmidt, M., & Bjerre, M. (2003). Can recipients of sales flyers be segmented?
International Journal of Advertising.