



**Diseño de un plan de comunicación y marketing
para el posicionamiento de marca de los productos cárnicos de mercados
Colsubsidio**

Christian David Cardona Hernández

Fredy Alejandro Gómez Quiroz

María Clara Moncada Mora

Universidad EAN

Facultad Administración, Economía, Negocios y Finanzas

Facultad de Ingeniería

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Bogotá, Colombia

18/03/2025

**Diseño de un plan de comunicación y marketing
para el posicionamiento de marca de los productos cárnicos de mercados
Colsubsidio**

Christian David Cardona Hernández

Fredy Alejandro Gómez Quiroz

María Clara Moncada Mora

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas – MBA

Magister en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Director:

Mauricio Javier Guerrero Cabarcas

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad EAN

Facultad Administración, Economía, Negocios y Finanzas

Facultad de Ingeniería

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Bogotá, Colombia

18/03/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 18/03/2025

Gracias a mi familia y amigos por ser mi sostén en cada paso, por su apoyo incondicional, sus palabras de aliento y esos momentos de complicidad que iluminaron los días más desafiantes. Este logro no es solo mío, sino fruto de su paciencia, confianza y compañía. Con todo mi cariño y gratitud eterna.

Christian Cardona

A mi familia, por su confianza inquebrantable y su constante entusiasmo. A Lady, por ser mi fuente de motivación y apoyo en los momentos de duda. Gracias por estar siempre conmigo.

Fredy Alejandro Gomez

A Dios por ser luz y compañía en mi camino, a mi familia y esposo por su confianza, fuerza y generosidad

María Clara Moncada Mora

Agradecimientos

A Mercados Colsubsidio, por confiar en este proyecto y brindarnos la oportunidad de aprender, colaborar y aportar desde la consultoría. Su apertura, disposición y acceso a información clave fueron fundamentales para el desarrollo práctico de este trabajo.

Al profesor Mauricio Javier Guerrero, director del trabajo de grado, un sincero reconocimiento por su guía experta, paciencia y valiosas enseñanzas. Su visión crítica y apoyo constante orientaron cada etapa, convirtiendo desafíos en oportunidades de crecimiento académico y profesional. Este logro es resultado de una colaboración colectiva.

Resumen

El presente trabajo se enfoca en diseñar un plan de comunicación y marketing para el posicionamiento de los productos cárnicos de Mercados Colsubsidio en Bogotá. A pesar de contar con altos estándares de calidad y procesos certificados, la marca enfrenta dificultades para consolidarse en la mente del consumidor, lo que impacta negativamente en sus ventas. El plan propuesto busca fortalecer la imagen de marca, aumentar su recordación y fidelizar a los clientes, resaltando atributos como la sostenibilidad y la calidad de los productos.

Para lograr estos objetivos, se plantea una estrategia de marketing mixto que combina acciones tradicionales y digitales. Se propone reforzar la presencia en redes sociales y motores de búsqueda, utilizando contenido educativo para comunicar los valores de la marca y generar mayor recordación entre los consumidores. Además, se plantea el desarrollo de campañas de fidelización a través de promociones segmentadas y experiencias personalizadas que fortalezcan la conexión con los clientes.

Asimismo, se sugiere la creación de alianzas con influenciadores y expertos en gastronomía, lo que permitirá amplificar el alcance de la marca y reforzar su credibilidad en el mercado. La combinación de estas estrategias busca diferenciar a Mercados Colsubsidio de la competencia, consolidando su posicionamiento y fortaleciendo la relación con los consumidores a largo plazo.

Palabras clave: Marketing, Posicionamiento, Comunicación, Productos cárnicos, Sostenibilidad

Abstract

This study focuses on designing a communication and marketing plan to position the meat products of Mercados Colsubsidio in Bogotá. Despite meeting high-quality standards and holding certified processes, the brand faces challenges in solidifying its presence in consumers' minds, which negatively impacts sales. The proposed plan aims to strengthen brand image, increase recognition, and foster customer loyalty by highlighting attributes such as sustainability and product quality.

To achieve these objectives, a mixed marketing strategy combining traditional and digital approaches is outlined. This includes bolstering social media and search engine presence through educational content that communicates the brand's values and enhances consumer recall. Additionally, loyalty campaigns are proposed, featuring segmented promotions and personalized experiences to deepen customer connections.

The plan also recommends forming alliances with influencers and gastronomy experts to amplify the brand's reach and reinforce its market credibility. By integrating these strategies, Mercados Colsubsidio seeks to differentiate itself from competitors, consolidate its positioning, and strengthen long-term relationships with consumers.

Keywords: Marketing, Positioning, Communication, Meat Products, Sustainability

Contenido

Lista de Figuras	10
Lista de Tablas.....	11
Introducción.....	12
1. Objetivos	15
1.1 <i>Objetivo general.....</i>	<i>15</i>
1.2 <i>Objetivos específicos</i>	<i>15</i>
2. Justificación	16
3. Marco Institucional.....	18
4. Marco Conceptual y Contextual.....	20
4.1 <i>Estrategias de comunicación y posicionamiento.....</i>	<i>25</i>
4.2 <i>Posicionamiento.....</i>	<i>26</i>
4.3 <i>La Estrategia de Comunicación</i>	<i>27</i>
4.4 <i>Estrategia y plan de recordación del producto en el mercado</i>	<i>29</i>
4.5 <i>Modelos de Negocio en supermercados.....</i>	<i>33</i>
4.6 <i>Hábitos de consumo Nacional.....</i>	<i>35</i>
4.7 <i>Perfil y hábitos de consumo de carne Mercados Colsubsidio en Bogotá</i>	<i>36</i>

4.8	TAM-SAM-SOM.....	38
4.9	Marketing sostenible.....	40
4.9.1	Estrategias de Marketing sostenible.....	41
5.	Diseño Metodológico de la Consultoría	43
5.1	Encuesta	44
5.1.1	Instrumento para realizar la encuesta	45
5.1.2	Tamaño de la muestra	45
5.1.3	Análisis de los datos.....	46
5.1.4	Tipo de metodología.....	46
5.1.5	Diseño de la encuesta	46
5.1.6	Limitaciones para la implementación de encuestas	47
6.	Contribuciones originales esperadas.....	49
6.1	Propuesta de valor diferenciada	55
7	Diagnóstico Organizacional.....	60
7.1	Análisis PESTEL.....	60
7.2	Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter	66
7.2.1	Ventajas competitivas.....	76
7.3	Análisis DOFA.....	78
7.4	Conclusiones diagnóstico integral.....	81
7.5	Encuesta y selección de la muestra	82
8	Resultados de la Solución	98
	Conclusiones y Recomendaciones.....	104

Referencias	109
Anexo. A. Matriz de las 5 Fuerzas de Porter	112

Lista de Figuras

	Pág.
Figura. 1- Mercado total disponible productos cárnicos.....	39
Figura. 2- Esquema metodológico	44
Figura. 3- Ecuación tamaño de la muestra.....	46
Figura. 4- Ciclo del growth hacking	50
Figura. 5- Funnel de conversión.....	52
Figura. 6- Parrilla sugerida de presencia en redes sociales	53
Figura. 7- Presupuesto de inversión	53
Figura. 8- Propuesta de inversión de redes sociales y motores de búsqueda	54
Figura. 9- Análisis DOFA productos cárnicos tiendas Colsubsidio	79

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1- Matriz de análisis PESTEL.....	60
Tabla 2. Matriz de priorización de factores.....	65
Tabla 3. Matriz comparativa de productos cárnicos	67
Tabla 4- Resultados encuestas realizadas en Mercados Colsubsidio	84
Tabla 5- Plan de implementación.....	99

Introducción

El sector de los productos cárnicos en Colombia enfrenta un entorno altamente competitivo, marcado por la presencia de múltiples actores, tanto formales como informales, que compiten por captar la atención y preferencia de los consumidores. En este contexto, Mercados Colsubsidio, una cadena de supermercados con una larga trayectoria en el mercado colombiano, ha identificado la necesidad de fortalecer el posicionamiento de sus productos cárnicos, especialmente en la ciudad de Bogotá. Este trabajo de grado se enfoca en diseñar un plan de comunicación y marketing que permita a Mercados Colsubsidio diferenciarse de la competencia, incrementar la recordación de su marca y fidelizar a sus clientes, resaltando los atributos de calidad y sostenibilidad que caracterizan sus productos.

La motivación para desarrollar esta consultoría surge del interés de Mercados Colsubsidio por posicionar la calidad de la carne que ofrece, destacando sus atributos diferenciadores y ampliando su participación en el mercado. La organización ha implementado una cadena de suministro que garantiza altos estándares de calidad desde el origen hasta la distribución, respaldada por certificaciones y programas de trazabilidad. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, la marca enfrenta dificultades para consolidarse en la mente de los consumidores, lo que se refleja en un bajo crecimiento de sus ventas. Este trabajo busca, por tanto, identificar las barreras que limitan el posicionamiento de la marca y proponer estrategias efectivas para superarlas.

El objetivo general de este trabajo es diseñar una estrategia de posicionamiento de marca para los productos cárnicos de Mercados Colsubsidio en Bogotá, con el fin de incrementar su recordación, fidelizar a los clientes y fortalecer su imagen ante la comunidad. Para lograrlo, se plantean objetivos específicos que incluyen el desarrollo de

un marco conceptual, la realización de un diagnóstico de la situación actual de la marca, la propuesta de un plan de marketing mixto (tradicional y digital) y la integración de conceptos de sostenibilidad en la estrategia de comunicación. Estos objetivos buscan no solo mejorar la visibilidad de la marca, sino también transmitir de manera efectiva los valores y beneficios de sus productos cárnicos.

La justificación de este proyecto radica en la importancia de posicionar productos en el sector retail, especialmente en un mercado tan competitivo como el de los productos cárnicos. A pesar de los altos estándares de calidad y los procesos certificados que respaldan los productos de Mercados Colsubsidio, la organización ha enfrentado dificultades para comunicar estos atributos de manera efectiva a los consumidores. Este trabajo busca abordar esta problemática mediante un diagnóstico interno, la aplicación de metodologías de investigación y el diseño de estrategias de comunicación y marketing que permitan a la organización alcanzar un mayor reconocimiento en el mercado.

El enfoque metodológico de este trabajo combina técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una visión integral del problema. Se realizó un análisis PESTEL, un diagnóstico DOFA y una evaluación de la competencia, junto con encuestas a consumidores para identificar sus preferencias y hábitos de compra. Estas herramientas permitieron recopilar información clave sobre el mercado, las tendencias de consumo y las percepciones de los clientes, lo que sirvió como base para el diseño de las estrategias propuestas. Además, se consideraron aspectos como la sostenibilidad y las tendencias actuales en marketing, con el fin de alinear las estrategias con las expectativas de los consumidores y las demandas del mercado.

En conclusión, este trabajo de grado busca no solo resolver una problemática específica de Mercados Colsubsidio, sino también contribuir al conocimiento en el área de marketing y comunicación en el sector de productos cárnicos. A través de un enfoque integral que combina análisis de mercado, estrategias de marketing y comunicación, y la

integración de conceptos de sostenibilidad, se espera que este proyecto sirva como un referente para otras organizaciones que busquen mejorar su posicionamiento en un mercado altamente competitivo.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia de posicionamiento de marca para los productos cárnicos de Mercados Colsubsidio en la ciudad de Bogotá, con el fin de incrementar su recordación, fidelizar a los clientes y fortalecer su imagen de marca ante la comunidad en general.

1.2 Objetivos específicos

1. Desarrollar un marco conceptual sólido que sustente la estrategia de posicionamiento, considerando los aspectos relevantes del mercado de productos cárnicos en Bogotá y las tendencias actuales en marketing.
2. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la marca de productos cárnicos de Mercados Colsubsidio, a través de una investigación cualitativa y cuantitativa, que permita identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas - DOFA.
3. Proponer un plan de marketing mixto (tradicional y digital) que incluya estrategias de producto, precio, plaza y promoción, orientadas a mejorar la recordación de la marca y generar un mayor engagement con los clientes.
4. Diseñar una estrategia de comunicación integral que permita transmitir de manera efectiva los valores de la marca y los beneficios de sus productos cárnicos, tanto a clientes internos como externos.

2. Justificación

Lograr posicionar productos en el sector del retail (venta de bienes al por menor a los consumidores) representa uno de los mayores desafíos en comunicación y marketing, es un sector altamente competitivo y con bajos márgenes. En el caso particular de los productos cárnicos no solo se compite con otras cadenas de supermercados, también, con los sitios pequeños de comercio de carne conocidos como carnicerías o famas que se localizan en los barrios. Este escenario condiciona el alcance que pueden tener las estrategias comerciales que desarrollan los supermercados, esta es la situación de mercados Colsubsidio, organización que ha implementado una cadena de suministro sofisticada para garantizar altos estándares de calidad de los productos desde su origen, transporte, conservación y distribución, procesos que son validados por programas de certificación.

A pesar de lo anterior, la organización ha identificado la dificultad para posicionarse en la mente de los consumidores lo que además se refleja en el bajo crecimiento de sus ventas. Por esta razón, el presente proyecto buscó por medio de un plan de consultoría, realizar un diagnóstico interno, aplicar metodologías de investigación e instrumentos de análisis, generar información básica para plantear una solución con impacto medible.

La solución respondió a las necesidades e intereses de mercados Colsubsidio, innovación, vínculo con la visión de sostenibilidad de la organización y fortalecimiento de las capacidades comunicativas. El tiempo definido para la fase de preparación, diagnóstico, investigación y diseño de alternativas de solución, fue de 3 meses y 15 días, se dispuso de un equipo de tres profesionales que desarrollaran cada una de las actividades.

Se resalta que el proceso de consultoría fue una construcción integral que mantuvo comunicación y retroalimentación permanente con la organización, integrar sus

recomendaciones y conocimiento del negocio, facilitó las acciones y los resultados que se obtuvieron.

3. Marco Institucional

La organización Colsubsidio se fundó en 1957 con la misión de ser una caja de compensación familiar (Colsubsidio, 2023), creada por la Ley 90 de 1946 con la fundación del Instituto Colombiano de Seguros Sociales y se inicia el subsidio familiar en el país.

En 1962 se amplía su portafolio que incluye los servicios de salud, mercado, educación, vivienda, recreación y crédito. En 1972 se inauguró el supermercado de la calle 26 donde actualmente se encuentra la sede administrativa principal.

La misión es generar oportunidades para el cierre de las brechas sociales. Y la visión es ser la empresa social de los colombianos. Tiene un modelo de sostenibilidad para garantizar la perdurabilidad de la organización, respondiendo en equilibrio por nuestros impactos sociales, económicos y ambientales, mediante un modelo sólido de gobierno corporativo.

Estos son los valores corporativos que guían su propuesta de valor:

- Compromiso social: transformamos positivamente la vida de las personas.
- Pasión por servir: generamos experiencias memorables positivas con sentido social.
- Integridad: hacemos siempre lo correcto hasta el final.
- Excelencia: nos desafiamos continuamente para ser cada día mejores.

A continuación, se muestran los grupos de interés:

- Usuarios de los servicios: personas naturales que adquieren productos y/o servicios.
- Empresas afiliadas: personas naturales o jurídicas afiliadas a la Caja.
- Trabajadores afiliados: trabajadores dependientes de las empresas afiliadas e independientes.

- Trabajadores de Colsubsidio: personas que tienen un vínculo laboral con la organización.
- Proveedores: personas naturales o jurídicas que tienen un contrato de suministro de bienes o servicios para Colsubsidio.
- Comunidad - Sociedad: población beneficiaria de los Fondos de Protección Social.
- Gobierno: entidades de las ramas del poder público y las entidades de inspección, vigilancia y control del Sistema Integral de Protección y Seguridad Social.

La prestación de servicios sociales contempla los programas que desarrolla a través de sus unidades: afiliaciones y subsidios, educación, cultura y productividad, recreación, turismo, vivienda y subsidio de vivienda, crédito social, alimentos y bebidas, salud, supermercados y droguerías.

Se financian con los recursos provenientes de los aportes empresariales, la venta de servicios sociales y de la suscripción de convenios y contratos con empresas públicas y privadas, nacionales o internacionales, que confían en la organización la ejecución de sus programas de responsabilidad social o de desarrollo social de entes territoriales.

En cifras del 2022 tiene 98.809 empresas afiliadas que a su vez tienen más de 1 millón 500 mil trabajadores afiliados. Y tiene más de 18.000 empleados de los cuales el 73% son mujeres.

En este año se recibieron aportes de las empresas afiliadas por un valor superior a 1.5 billones de pesos, de los 5.8 billones de ingresos totales.

4. Marco Conceptual y Contextual

La ganadería es una actividad pecuaria definida como la crianza de animales para diversos propósitos, como la producción de carne, leche, cuero y otros productos derivados. Es una parte importante de la economía mundial y ejerce un rol definitivo en la seguridad alimentaria de muchas comunidades. Se estima, a nivel mundial, la existencia de unos 1.500 millones de cabezas de ganado bovino (FAO, 2023). Según el análisis de la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA) y FEDEGAN en Colombia es la actividad más importante del sector agropecuario, se ubica en el puesto 12 del inventario bovino mundial y el 5to de América con 29 millones de cabezas que aportan el 6.5 del PIB nacional para el segundo semestre del 2024.

En Colombia, la carne y sus derivados desempeñan un papel clave tanto en la alimentación de la población como en el sector agroindustrial. La carne proviene del tejido muscular de animales destinados al consumo humano, como res, cerdo, pollo y pescado, y pasa por un proceso riguroso que incluye sacrificio, desposte y conservación para asegurar su calidad y seguridad alimentaria (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021).

Por su parte, los productos cárnicos abarcan una amplia variedad de alimentos elaborados a partir de la carne, los cuales han sido sometidos a distintos procedimientos para mejorar su sabor, textura, vida útil o aporte nutricional. En este grupo se encuentran embutidos como salchichas y chorizos, así como carnes curadas, marinadas, enlatadas y hamburguesas, entre otros (INVIMA, 2020).

En cuanto a su regulación en Colombia, la producción y comercialización de carne está supervisada por entidades como el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) y el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). Estas organizaciones son responsables de establecer y hacer cumplir normativas sanitarias que garanticen la

inocuidad y calidad de los productos cárnicos tanto para el mercado interno como para la exportación (INVIMA, 2022).

Fedegan en el año 2024, ubicó la producción de productos cárnicos por encima de otras actividades como la producción avícola, porcina o piscícola, lo que evidencia su importancia en la economía colombiana, además tiene presencia en todas las regiones, en todos los pisos térmicos, en todas las escalas de producción, y también en diversas especialidades: cría, levante, ceba, lechería especializada y doble propósito.

De acuerdo con FEDEGAN, varios aspectos fundamentales definen los procesos de la cadena de valor de carne bovina en Colombia, aunque hay señales de progreso, también persisten desafíos relacionados con la gestión de información, el cumplimiento de normativas sanitarias y las condiciones de seguridad que afectan directamente el consumo interno de carne.

Un factor crítico ha sido la inflación que, aunque ha mostrado una menor dinámica, los ingresos de las familias aún no logran compensar este impacto, limitando así el consumo. Además, la relación entre el sacrificio formal de bovinos y el ingreso per cápita evidencia un rezago en los niveles económicos familiares, comparados con años como 2012 y 2013. Esto repercute negativamente en el consumo de carne y otros productos básicos, afectando los niveles de sacrificio y, en consecuencia, la oferta general.

En cuanto al consumo aparente de carne bovina, para 2024; el informe de FEDEGAN *“Entorno actual de las cadenas de valor de la ganadería colombiana”*, proyecta un promedio de 18 kg por persona; sin embargo, la informalidad y clandestinidad en la comercialización de esta proteína ha ganado terreno. Esto ocurre porque sectores informales aprovechan la necesidad de la población para ofrecer carne a precios más bajos, aunque con estándares higiénicos cuestionables, este fenómeno no solo representa competencia desleal, sino que pone en riesgo la sostenibilidad de los actores formales en la cadena de valor.

En el mismo informe, el sacrificio de bovinos muestra una recuperación lenta desde las afectaciones sufridas entre 2020 y 2022 debido a la pandemia y las crisis económicas globales, aunque las cifras han mejorado en comparación con esos años, aún están por debajo de lo registrado en 2020. A esto se suman indicadores como el peso promedio por animal y el rendimiento en canal, que reflejan avances en productividad, por ejemplo, en 2012 se requerían 3,6 millones de animales con un peso promedio de 396 kilos para producir 754 mil toneladas de carne. En 2024, se logró esa misma cantidad con solo 3,2 millones de animales, pero con un peso promedio de 442 kilos y un rendimiento del 53 %. Esto destaca los esfuerzos de los ganaderos por optimizar procesos y obtener mejores resultados con menos sacrificios.

Sin embargo, el sacrificio clandestino sigue siendo uno de los mayores retos, según el Consejo Nacional de la Cadena Cárnica, este representa entre el 40 % y 45 % del sacrificio formal, además de ser una práctica ilegal, genera graves consecuencias para la industria, incluyendo pérdidas económicas significativas y riesgos sanitarios para los consumidores.

En términos de comercio exterior, las importaciones de carne de res se ven limitadas frente al alto volumen de proteína avícola y porcina que entra al país. Aunque las exportaciones de carne bovina han sido constantes, su rentabilidad ha disminuido debido a la caída de los precios internacionales y las fluctuaciones de la tasa de cambio. Según El Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) para 2024 el precio internacional de la carne mostro una leve recuperación gracias a la reactivación de la economía china, aunque el panorama aún es incierto para 2025.

Otro factor que afecta la competitividad del sector es la apreciación del peso colombiano frente al real brasileño, que ha encarecido las exportaciones nacionales frente a las de Brasil, principal competidor en el mercado global, además, el precio del

novillo gordo colombiano sigue siendo más alto que en países como Paraguay y Brasil, lo que dificulta la competencia.

Según Fedegan, La cadena de valor de la carne bovina en Colombia enfrenta retos significativos, entre los que se destaca la alta fragmentación del sector, conformado por una gran cantidad de pequeños productores y comercializadores. Esta dispersión dificulta la implementación de estrategias integrales de mejora y limita la capacidad para generar economías de escala, además, una parte considerable de la producción está destinada a la exportación, lo que genera dependencia de los mercados internacionales; sin embargo, la volatilidad de los precios globales y las barreras comerciales afectan de manera notable la rentabilidad de los ganaderos.

Otro desafío importante es la trazabilidad dentro de la cadena de valor, aunque se están desarrollando sistemas para rastrear el origen y manejo de los animales, este proceso aún no está completamente establecido, la carencia de información precisa sobre estos aspectos complica la gestión de riesgos y limita las posibilidades de mejorar la calidad del producto final.

En este contexto, Fedegan ha resaltado la importancia de implementar estrategias para estimular el consumo interno de carne, una de estas estrategias se centra en promover la carne como un alimento saludable, comunicando sus beneficios nutricionales y desmintiendo creencias erróneas asociadas a su consumo. También se plantea la innovación en productos cárnicos, creando opciones como carnes procesadas o listas para consumir, lo que permitiría ampliar el mercado y captar nuevos consumidores. Adicionalmente, es fundamental fortalecer la imagen de la ganadería colombiana, destacando las prácticas sostenibles y los esfuerzos por garantizar el bienestar animal. Otro aspecto clave es brindar apoyo a los pequeños productores mediante programas de asistencia técnica y financiera que contribuyan a mejorar la productividad y la calidad de la carne.

Estas medidas son esenciales para enfrentar los desafíos actuales del sector, promover su sostenibilidad y garantizar su competitividad tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Las estrategias anteriormente enunciadas se fundamentan en conceptos de marketing que busca principalmente identificar las necesidades humanas y sociales y satisfacerlas de forma rentable (Kotler P. , 2012).

A partir de esta base, la comercialización de los productos cárnicos en Colombia ha adoptado diversas estrategias para llegar a todas las regiones del país. Esto no solo incluye procesos enfocados en la sostenibilidad ambiental y económica, sino también en crear valor para los consumidores, asegurando productos de alta calidad y precios justos, especialmente para quienes consumen carne en Bogotá. Todo esto se logra apoyándose en la creación de estrategias de marketing tanto digitales como tradicionales, lo que permite fortalecer el vínculo con los consumidores y adaptarse a un mercado.

Para la American Marketing Association se define el marketing como la actividad y el conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores cliente, socios y la sociedad en general (Kerin, 2023).

Los gerentes tienden a reducir el objetivo del marketing solo al arte de vender productos y Peter Drucker va más allá del concepto y plantea que el propósito fundamental del marketing es “conocer y entender tan bien al cliente que el producto y servicio se ajuste a él y se venda por sí solo.

Las necesidades básicas de los seres humanos son: aire, alimento, agua, vestido y vivienda. En marketing se debe distinguir entre 5 tipos de capacidades: expresadas, reales, no expresadas, de placer y secretas (Kotler P. , 2012)

Los especialistas en marketing clasifican en 10 tipos principales los artículos que se comercializan: bienes, servicios, eventos, experiencias, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

Para llegar a los clientes objetivos el marketing se divide tres tipos de canales. Los canales de comunicación los cuales entregan y reciben mensajes de los compradores; utilizan periódicos, revistas, radio, televisión, entre otros. Los canales de distribución que permiten mostrar, vender y/o entregar el producto o servicio al cliente final; pueden ser de venta directa o por medio de un distribuidor. Y los canales de servicio que sirven para realizar las transacciones con los potenciales compradores.

En el marketing también se distingue en dos categorías de publicidad: Above The Line (ATL) la cual tiene un enfoque masivo de promocionar la marca que puede captar al público objetivo y al que no lo es. Los principales canales son: radio, televisión, cine, vallas entre otros.

Y la publicidad Below The Line (BTL) se utiliza en canales más directos y públicos más pequeños y segmentados. Los canales más relevantes son: descuentos, ofertas, regalos, muestras gratis entre otros (Zambrano, 2019)

4.1 Estrategias de comunicación y posicionamiento

El proceso de posicionamiento de un producto requiere conocer y entender las decisiones de compra por parte de los clientes, para esto es necesario aplicar una investigación sobre el proceso de compra que se divide en etapas, (Kerin, 2023).

1. Reconocimiento del problema
2. Búsqueda de información
3. Evaluación de las alternativas
4. Decisión de compra
5. Comportamiento posterior a la compra

Según la experiencia del cliente en cada etapa, decidirá si continúa con la compra, así como, su opinión positiva o negativa y fidelidad hacia la marca.

Dada la particularidad del mercado de cárnicos es importante orientar las estrategias hacia para lograr visibilizar los atributos que mayor interés despierten en los consumidores, de acuerdo con los hallazgos encontrados en el diagnóstico, existen características ambientales y de sostenibilidad que pueden comunicarse por medio de metodologías como por ejemplo el marketing verde, (Belz, 2014) lo definen como “un enfoque de la mercadotecnia que busca proponer una perspectiva diferente, detallista y orientada a las realidades ecológicas y sociales, como una respuesta a las necesidades ambientales de la sociedad contemporánea.”

4.2 Posicionamiento

El posicionamiento es una estrategia de marketing fundamental que implica diseñar la oferta y la imagen de una empresa o producto de manera que se logre ocupar un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado objetivo (Kotler P. K., 2023). Esta estrategia no solo se refiere a las características tangibles del producto o servicio, sino también a cómo se percibe su valor en comparación con las opciones ofrecidas por la competencia. En este sentido, el posicionamiento busca crear una identidad única que permita al consumidor reconocer y preferir una determinada marca, producto o servicio frente a las alternativas disponibles.

Para lograr un posicionamiento efectivo, es esencial que las empresas definan claramente los beneficios y atributos que hacen que su propuesta de valor sea diferente y más atractiva. Esto se logra a través de un proceso de comunicación estratégica que se enfoca en resaltar las ventajas competitivas de un producto o servicio. El objetivo es influir en la percepción del consumidor, estableciendo una idea clara y específica de lo que representa el producto o servicio y cómo se distingue de las demás opciones en el mercado (Echeverri, 2023)

El posicionamiento del producto implica identificar la posición relativa de un producto frente a sus competidores en la mente de los consumidores. Esta posición puede tener

en cuenta diversos factores, como el precio, la calidad, las características, el diseño, la innovación, el servicio al cliente o cualquier otro atributo que sea relevante para el consumidor. Por ejemplo, algunas marcas se posicionan como las más económicas, mientras que otras se destacan por su calidad superior o su innovación tecnológica. En cualquier caso, la clave del posicionamiento radica en encontrar un nicho único que resuene con el mercado objetivo (Peter, 2005).

Además, el posicionamiento es un proceso dinámico que requiere un conocimiento profundo del mercado, del comportamiento del consumidor y de la competencia. Las empresas deben estar dispuestas a adaptarse y ajustar su estrategia de posicionamiento en respuesta a los cambios en las preferencias de los consumidores, las tendencias del mercado o las acciones de los competidores. Un posicionamiento exitoso evoluciona con el tiempo para mantenerse relevante y competitivo.

El proceso de posicionamiento comienza con la identificación del mercado objetivo y la comprensión de las necesidades, deseos y preferencias de los consumidores dentro de ese segmento. A continuación, se evalúan las ofertas de los competidores y se identifican los puntos de diferenciación que permitirán a la empresa destacar. Una vez que se ha establecido una propuesta de valor clara, se procede a comunicarla de manera eficaz a través de diversos canales de marketing, como la publicidad, las relaciones públicas, las promociones de ventas y el marketing digital.

4.3 La Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación es un componente fundamental dentro del amplio espectro del marketing moderno. No se trata únicamente de desarrollar un buen producto, fijar un precio atractivo y asegurar su accesibilidad al mercado meta. Las empresas, en el complejo entorno actual, deben ir más allá y establecer una comunicación efectiva con sus clientes actuales y potenciales, así como con el público en general (Echeverri, 2023).

Para comprender la importancia de la estrategia de comunicación, es fundamental definirla. En esencia, se trata de un proceso planificado y estratégico que busca construir, fortalecer y gestionar la imagen de una marca, producto o empresa en la mente de sus clientes potenciales y actuales. No se limita a la simple transmisión de un mensaje, sino que busca crear conexiones significativas y duraderas con las audiencias objetivo, a través de una combinación cuidadosamente seleccionada de canales y tácticas (Kotler P. K., 2023).

La estrategia de comunicación debe responder a una serie de interrogantes claves: ¿qué decir?, ¿cómo decirlo?, ¿cuándo decirlo?, ¿a quién decirlo? y ¿con qué frecuencia hacerlo? Para dar respuesta a estas preguntas, es necesario comprender el rol de la comunicación dentro del plan estratégico de marketing. La comunicación actúa como un hilo conductor que permite coordinar los mensajes entre los diferentes canales, medir los resultados para aumentar el conocimiento de la marca, promover la familiaridad e identificar las preferencias e intención de compra por parte del consumidor (Echeverri, 2023)

Para lograr este objetivo, la estrategia de comunicación se apoya en una mezcla o mix de comunicación, que se compone de ocho modos principales: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y publicity, eventos y experiencias, marketing en línea y en social media, marketing móvil, marketing directo y de bases de datos, y ventas personales (Echeverri, 2023). La elección de cada uno de estos elementos dependerá de diversos factores, como el tipo de producto o servicio que se ofrece, la audiencia objetivo, los objetivos de la empresa, el presupuesto disponible, entre otros.

Un aspecto crucial en la construcción de una estrategia de comunicación efectiva es la integración de los diferentes canales y herramientas. El concepto de comunicaciones integradas de marketing (IMC) surge como una respuesta a la necesidad de crear mensajes consistentes, generar capital de marca y lograr un mayor impacto en las ventas

(Kotler P. K., 2023). Las IMC implican una planificación exhaustiva que evalúa los roles estratégicos de las diferentes disciplinas de comunicación y la combina de forma estratégica para ofrecer mensajes claros, consistentes y con el mayor impacto posible.

Para determinar la efectividad de la estrategia de comunicación implementada, es fundamental realizar una medición de los resultados. Esto implica evaluar el impacto de la comunicación en la audiencia objetivo, a través de diferentes indicadores como el alcance, la frecuencia, el recuerdo, el reconocimiento, los cambios de actitud y comportamiento, y el retorno de la inversión, entre otros. La información obtenida a través de la medición permitirá realizar los ajustes necesarios para optimizar la estrategia y lograr los objetivos planteados.

4.4 Estrategia y plan de recordación del producto en el mercado

La Dra. Viviana Fernández (Fernández, 2015) enmarca en su artículo, el valor e importancia de la P de producto “la esencia del marketing consiste en la planificación de un producto o servicio de utilidad para su mercado de referencia que satisfaga sus necesidades siendo necesario para ello establecer un precio y una forma de distribución, así como un plan de promoción para su difusión y adquisición. Pero la ecuación del marketing para ser completa requiere de un conjunto de referentes de contexto que forman parte del denominado marketing estratégico. El marketing, así, va a contar necesariamente con estas dos etapas: el marketing estratégico y el marketing operativo dentro del cual se encuentra el marketing mix. El mix se concreta en la planificación de las denominadas 4ps (producto, precio, plaza, promoción) a partir del modelo formulado por J. E. McCarthy. El marketing mix es la mezcla o combinación de elementos operativos de una organización para llegar a su público y alcanzar los objetivos planteados.

El marketing mix es la mezcla de cuatro elementos que van a suponer la efectiva ejecución de una estrategia de marketing. Su papel en este es crucial ya que en esencia se trata de crear productos y servicios que satisfagan a los consumidores de forma tal que el precio, distribución y promoción se conciben como un todo. El marketing mix se estructura en base a dos modelos esencialmente, el tradicional y el ampliado por lo que resulta conveniente adoptar un enfoque con relación a los ingredientes que integran el mix, así como, realizar una breve reflexión sobre las implicaciones metodológicas de este concepto”.

A sí mismo, Fernández (2015) aduce el cambio en los modelos y formas de hacer negocios, al crecimiento de los servicios y la conectividad a través de internet, que ha llevado a la necesidad de revisar y actualizar los conceptos y fundamentos del marketing. Durante la década de los ochenta, Booms y Bitner (1981, citado por Rafiq y Ahmed, 1995) introdujeron el marketing mix extendido, una propuesta que amplió las 4Ps tradicionales cuya formulación más reconocida fue propuesta por McCarthy en 1971 a la formulación de 7Ps. Este nuevo modelo agregó tres elementos adicionales: personas (participantes), elementos tangibles (evidencias físicas), y procesos (procesos). Estos elementos adicionales, que son esenciales para la naturaleza de los servicios, abarcan las personas involucradas en el servicio (tanto personal que ofrece el servicio y los usuarios), los aspectos físicos que lo rodean, (como la señalización y las tecnologías) y los procesos organizativos relacionados con la prestación del servicio.

Para ampliar los conceptos de las 7Ps del mercado en la implementación de un plan de marketing mix para productos cárnicos y el posicionamiento de marca, es importante fundamentar cada elemento con teorías y estudios recientes. A continuación, se presenta una ampliación de cada concepto con soporte de autores y estudios recientes, junto con la bibliografía correspondiente.

- **Producto**

El concepto de producto en el marketing mix se refiere a la oferta central que satisface las necesidades del consumidor. Según (Kotler P. &, 2020), el producto no solo incluye los bienes físicos, sino también las experiencias y servicios asociados.

Para los productos cárnicos, es crucial resaltar la calidad, frescura, y el origen del producto. Estudios recientes han demostrado que los consumidores valoran cada vez más los productos sostenibles y de origen responsable (Grutner, 2021). La diferenciación en la variedad de cortes, opciones orgánicas, y empaques eco-amigables también es clave para atraer a diferentes segmentos del mercado.

- **Precio**

El precio debe reflejar el valor percibido por el consumidor. Según Nagle, Hogan, y Zale (2021) (Nagle, 2021), la estrategia de precios es fundamental para posicionar la marca en el mercado. En el caso de productos cárnicos, el precio puede variar según la calidad, origen, y procesos de producción. Por ejemplo, los productos premium pueden adoptar una estrategia de precios más alta, justificando el costo con la promesa de calidad superior y beneficios para la salud. Además, (Scheer, 2022) sugiere que las estrategias de precios dinámicos pueden ser efectivas en mercados volátiles como el de los productos cárnicos, ajustando los precios según la demanda y estacionalidad.

- **Plaza**

La distribución, o plaza, es clave para que los productos estén disponibles en el lugar correcto y en el momento adecuado. Según (Rosenbloom, 2020) , la eficiencia en la distribución es vital para el éxito del marketing mix.

Para productos cárnicos, esto implica garantizar que los productos lleguen frescos y en óptimas condiciones a los puntos de venta. Además, es importante diversificar los canales de distribución, incluyendo tiendas físicas y plataformas en línea. El comercio electrónico ha ganado relevancia en la comercialización de productos cárnicos,

permitiendo a las marcas llegar a un público más amplio y ofrecer entregas directas al consumidor (Hänninen, 2021).

- **Promoción**

La promoción abarca todas las actividades que comunican el valor del producto al consumidor. Según (Belch, 2021), una estrategia de promoción efectiva debe integrar publicidad, relaciones públicas, promociones de ventas, y marketing digital. Para productos cárnicos, es crucial educar al consumidor sobre los beneficios del producto, como la frescura, calidad, y sostenibilidad. Las campañas en redes sociales y el contenido educativo, como recetas y consejos de cocina, son herramientas poderosas para conectar con el público objetivo. Además, la certificación de calidad y las alianzas con chefs o influenciadores gastronómicos pueden fortalecer la imagen de la marca.

- **Personas**

El papel de las personas en el marketing mix es crucial, especialmente en industrias de servicio y productos de alta implicación como los productos cárnicos. Según (Zeithaml, 2023), el personal que interactúa con los clientes influye significativamente en la percepción de la marca.

En el contexto de productos cárnicos, es fundamental que el personal esté bien capacitado para ofrecer asesoramiento experto sobre los productos, desde la selección de cortes hasta consejos de cocción. Además, la atención al cliente de alta calidad puede diferenciar a una marca en un mercado competitivo, construyendo lealtad y confianza.

- **Evidencia Física**

La evidencia física se refiere a todos los elementos tangibles que respaldan la experiencia del cliente y la percepción de la marca. Según (Lovelock, 2022), en el marketing de servicios y productos de alta implicación, la evidencia física juega un papel crucial en la creación de confianza. Para productos cárnicos, esto incluye la presentación en tiendas, la calidad del empaque, y la coherencia de la marca en todos los puntos de

contacto. Además, la presencia en línea, como un sitio web bien diseñado, debe reflejar la calidad y profesionalismo de la marca. La exhibición de certificaciones y premios también contribuye a fortalecer la confianza del consumidor.

- **Procesos**

Los procesos son las actividades y flujos de trabajo que garantizan que el producto llegue al consumidor de manera eficiente. Según (Johnston, 2023), los procesos bien diseñados son esenciales para entregar un valor consistente al cliente.

En la industria cárnica, esto implica desde la producción y cadena de suministro hasta la experiencia de compra en tienda o en línea. La implementación de tecnologías de trazabilidad y control de calidad puede mejorar significativamente la percepción de la marca, asegurando que los productos cumplan con los estándares de seguridad y calidad desde la granja hasta la mesa (Montgomery, 2021).

4.5 Modelos de Negocio en supermercados

José Carulla Vidal llegó a Colombia en el año 1904 con la intención de fundar una compañía que administrara productos traídos de Europa, por lo que en 1905 crea la sociedad Carulla y compañía este negocio inicia comprando frutas para vender a Europa, adecuando su primera bodega en San Victorino y es en el centro de Bogotá donde conoce al señor Francisco Molinos dueño de un almacén de abarrotes que funcionaba en la Plaza de Bolívar y juntos deciden comenzar a importar los productos que vendía el negocio del señor Molinos ; esta condición dio la pauta a lo que posteriormente se llamaría “Carulla y compañía” en Colombia.

En 1907, se crea el “escudo catalán” en honor a su país y sus costumbres, un lugar donde se vendían finos productos extranjeros de rancho y licores haciendo que rápidamente se convirtiera en el preferido por distinguidas familias bogotanas que buscaban en este negocio productos como galletas alemanas, almendras italianas o tabacos holandeses. El modelo fue exitoso y creció durante los siguientes 20 años

abriendo dos nuevas bodegas y consiguiendo exclusividad de compañías extranjeras como “Sánchez Romate hermanos” para comercializar algunos de sus vinos enviados a Colombia.

Pero fue en 1939 y el desabastecimiento de productos europeos causado por la segunda guerra mundial lo que hizo que el Sr Carulla ampliara la gama de productos que ofrecía en su tienda y buscara una nueva fuente de abastecimiento por lo que inaugura un nuevo almacén en Teusaquillo en el que ofrece carnes, frutas, granos y legumbres, este fue un hecho que en Colombia señala el primer intento de integrar en un mismo lugar productos y alimentos de primera necesidad para las familias bogotanas así como el primer modelo de autoservicio en el país.

Posteriormente varios hechos, revolucionarían la forma de mercar en Colombia, como la aparición del carrito del mercado que desplazaría al canasto, además de la apuesta por educar a la gente con folletos informativos en los que se explicaba a los clientes la forma como debían utilizar los carritos para hacer mucho más cómoda la compra.

Mientras se consolidaba en el país el modelo del Sr Carulla a finales de los años 40 en Latinoamérica aparece el concepto de supermercado en México donde influenciados por los españoles y su concepto de tienda de abarrotes modelarían el esquema de supermercado, un lugar donde los clientes pueden tomar productos de estantes para pagarlos en una caja registradora, referenciadas por “tiendas de abarrotes al por mayor”, existentes en México en vísperas de la revolución (Moreno, 2007)

En 1954 se crea la primera caja de compensación familiar, cuyo objetivo era propender por la protección social, el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores aliviando sus cargas familiares, una de las actividades para los colombianos fue el mercadeo social pues sugería trabajar una estrategia para proteger los precios de la canasta familiar de los trabajadores afectada por aquella época por elevados índices de inflación llegando inclusive a posicionar a los supermercados de las cajas de

compensación en los líderes del comercio minorista. A finales de los 80's ingresa un nuevo competidos a nivel nacional: Almacenes éxito que con una importante penetración del mercado logra adquirir los modelos de superley y Pomona

Al tiempo se presenta expansión de supertiendas Olímpica, fusión entre Carulla y vivero, así como el ingreso al país de marcas como Makro, Carrefour haciendo que la configuración del negocio favoreciera a grandes jugadores afectando a las cajas de compensación que tuvieron que replantear el negocio. Colsubsidio fortalece la cadena de supermercados especialmente en ciudades intermedias y amplía su cadena de droguerías. Para el año 2029 Colsubsidio genera unos ingresos de \$585.741 millones y un crecimiento del 6,1% respecto al año 2017.

Para el año 2018 Colsubsidio alcanza 74 tiendas en Bogotá, Cundinamarca, Tolima, Meta y Risaralda y sobresale en su surtido opciones de alimentación saludable y productos perecederos, mientras que sus cadenas de droguerías se ubica en la posición No 4 en el mercado.

4.6 Hábitos de consumo Nacional

El informe sectorial de enero de 2024 muestra que el consumo de carne de res ha disminuido por la inflación; resulta en incrementos de precio, por etapas como el transporte del alimento con intermediarios que eleva los costos. La tasa de desempleo que se ha mantenido en dos dígitos durante el primer trimestre y desestimulando el consumo pues las familias eligen alimentos más económicos como el pollo o el huevo, inclusive en los estratos más bajos no se consume proteína animal.

Adicional a lo anterior, el fenómeno del niño hace que sea más difícil el proceso productivo con posibilidades de cambiar la posición de Colombia como el cuarto país productor de carne bovina en Latinoamérica.

Los riesgos que conlleva los conflictos entre países por asuntos geopolíticos han afectado el consumo de carne a nivel mundial del sector de cárnicos y esta circunstancia también afecta el consumo y producción nacional.

4.7 Perfil y hábitos de consumo de carne Mercados Colsubsidio en Bogotá

De acuerdo con el interés de Mercados de Colsubsidio, se busca posicionar los productos cárnicos entre diferentes consumidores de todos los estratos, jóvenes y adultos, priorizando los afiliados a la caja de compensación de Colsubsidio, que en su mayoría son trabajadores de empresas que vinculan a su personal a esta caja. El rango de edad se ubica principalmente entre los 18 y 50 años.

Si bien para estos consumidores son importantes al momento de compra el precio y la calidad, el primer atributo termina siendo más relevante para su decisión, por esta razón, son clientes que se mantienen informados sobre las promociones, en particular a los beneficios recibidos por ser afiliados.

Frente al contexto de consumo en la ciudad de Bogotá, según datos de FEDEGAN en el 2020, los bogotanos consumen en promedio 19 kilogramos de carne bovina por persona al año, mayor al promedio nacional de 17,1 Kg. La carne que se consume en Bogotá proviene principalmente de regiones como la Orinoquía, Cundinamarca, Meta y Arauca.

De acuerdo con la investigación realizado por FENAVI en el año 2017 sobre Carnes Frescas y Frías, lo que impulsa el crecimiento del consumo en los hogares es una mayor compra por ocasión y aunque se presenta un aumento generalizado de carnes en Colombia, se observa que el Pollo impulsa el 67% del crecimiento de carnes frescas.

Los resultados de la investigación realizada por Bernal (2022) en encuestas realizadas para consumidores de carne en una muestra de 607 personas, de la cual el 31% estaban en el rango de edad de 40 a 49 años, 22% en el rango de 30 a 39 años, 21% entre los 50

a 59 años, el 51 % de los encuestados indicó que consume carne de res 2 veces por semana y el 62.9% de los encuestados prefiere la carne de res y las razones fueron el sabor y fácil preparación.

Buyer persona – Cliente ideal de Mercados Colsubsidio

Perfil Demográfico:

- Género: Predominantemente hombres.
- Edad: Mayores de 30 años (80% de los encuestados).
- Nivel educativo: Formación técnica o superior.
- Ocupación: Personas con un nivel de ingreso estable.
- Afiliación a Colsubsidio: La mayoría no está afiliada.

Comportamiento de Compra:

- Consumo de carne: 95.4% consume carne de res.
- Factores clave de compra: La calidad (29.6%) es el atributo más importante, seguido del precio (17.6%).
- Sensibilidad a promociones: Alta, la mayoría de los encuestados está atenta a descuentos y ofertas.
- Canales de información preferidos:

Supermercados (45.2%) como principal fuente de información.

Redes sociales en segundo lugar.

Personas de 30 a 50 años también consideran televisión y radio.

Valores y preferencias:

- Sostenibilidad:

Interés creciente en productos con menor impacto ambiental, especialmente en consumidores de 18 a 50 años.

Los mayores de 51 años priorizan el precio sobre la sostenibilidad.

- Hábitos de consumo:

80.4% prefiere comprar carne en supermercados, seguido de carnicerías (18.7%).

64% organiza asados con carne de res en celebraciones.

El *Buyer Persona* ideal para Mercados Colsubsidio, determinado a partir de los resultados de las encuestas, es un hombre mayor de 30 años, con ingresos estables y educación técnica o superior, que valora la calidad por encima del precio, está atento a promociones y prefiere comprar carne en supermercados. Además, aunque la sostenibilidad no es su principal criterio de compra, los segmentos más jóvenes (18-50 años) consideran este factor al tomar decisiones de compra.

4.8 TAM-SAM-SOM

Representan las etapas de tamaño de mercado de un producto: TAM (Mercado Total Disponible), SAM (Mercado Disponible Objetivo) y SOM (Mercado Disponible Alcanzable). Estos términos se usan, generalmente en marketing para describir el proceso de identificar y cuantificar el tamaño potencial de un mercado para un producto o servicio (Davalas, 2023).

A continuación, se presenta una descripción de cada etapa:

TAM (Mercado Total Disponible): representa el tamaño total del mercado para un producto o servicio en particular, considerando a todos los clientes potenciales a los que se podría llegar. Es la oportunidad de ingresos totales para un producto o servicio si no hubiera competencia. Para determinar el TAM se consideran factores como el número total de clientes potenciales y el gasto promedio en productos o servicios similares.

SAM (Mercado Disponible Objetivo): representa una porción específica del TAM al que una empresa decide dirigirse, considerando factores como la ubicación geográfica, las características demográficas, el comportamiento del consumidor o el nicho de mercado. El SAM define el subconjunto de clientes dentro del TAM que son más propensos a comprar el producto o servicio.

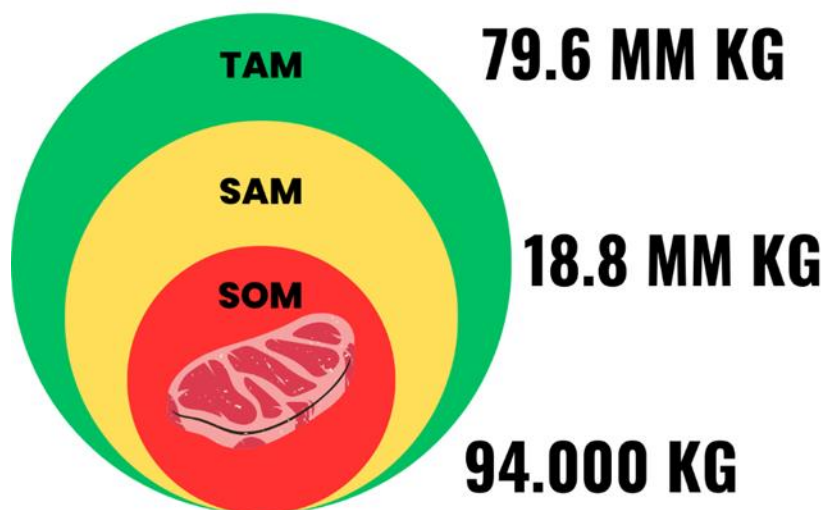
SOM (Mercado Disponible Alcanzable): es una parte del SAM que una empresa puede alcanzar de manera realista con sus recursos y estrategias actuales. El SOM se calcula considerando la cuota de mercado que una empresa puede obtener de manera realista, teniendo en cuenta la competencia, los recursos disponibles y la estrategia de marketing (Davalas, 2023).

TAM: para el caso de estudio en Bogotá hay 4.5 millones de habitantes en los estratos 3 y 4 (DANE, 2024) en los cuales tienen influencia los Mercados Colsubsidio. El consumo per cápita anual de carne en Colombia se estima en 17.7 Kg por habitante (FEDEGAN, 2023), con la información anterior el TAM es de 79.6 millones de kilogramos.

SAM: se estima que el 23.7% de las personas compran la carne en supermercados (Contexto Ganadero, 2022) por lo cual el SAM es 18.8 millones de kilogramos.

SOM: las ventas de carne en Mercado Colsubsidio en el 2023 se estiman en 94.000 kilogramos.

Figura. 1- Mercado total disponible productos cárnicos



Fuente: Elaboración propia

4.9 Marketing sostenible

El marketing que destaca los beneficios ambientales y busca evitar o mitigar los impactos negativos sobre los recursos naturales ha sido abordado bajo diversos términos: marketing ecológico, marketing ambiental, marketing verde. Desde el año 2000, ha ganado popularidad el concepto de marketing sostenible o sustentable, enfocado en satisfacer las necesidades económicas, ambientales y sociales actuales, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas (Kerin, 2023), esta definición se alinea con el concepto de desarrollo sostenible. En general, estos términos se utilizan de manera indistinta, lo que puede hacer difícil precisar sus alcances o principios de aplicación.

Sin embargo, una definición que incorpora el objetivo de posicionamiento de ciertos atributos y se adapta a nivel corporativo, es la utilizada por (Bengtson, 2023) quien plantea el marketing verde o sostenible como una comunicación estratégica sobre las cualidades y el desempeño en relación con la sostenibilidad ambiental.

Esta comunicación está estrechamente vinculada a los intereses de los consumidores, quienes cada vez más, buscan productos que demuestren procesos y prácticas con bajos impactos ambientales, además de una contribución positiva a las crisis planetarias.¹

Dada la evidencia de los impactos generados de sistemas productivos, como es el caso de la ganadería, se ha marcado una fuerte presión hacia la producción de leche,

¹ Las tres crisis planetarias a las que se enfrenta la humanidad, la crisis climática, la crisis de la naturaleza y la crisis de la contaminación (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente ,2021)

carne y sus derivados, creando un reto para productores, industria y comercializadores para transformar sus cadenas suministro sostenibles. Ahora bien, comunicar y posicionar en los consumidores estos esfuerzos para lograr una diferenciación de los productos, exige el desarrollo de estrategias de marketing con enfoque de sostenibilidad.

4.9.1 Estrategias de Marketing sostenible

El profesor Auza (Auza, 2022) describe en la diferencia del enfoque del marketing clásico con el marketing sostenible radica en que el primero se basa en 4 P: Product (producto), Price (precio), Place (distribución) y Promotion (promoción) mientras que el segundo plantea desarrollarse en 3 P adicionales: People (personas), Planet (Planeta) y Profit (promoción). También, plantea 5 principios de implementación:

1. Punto de vista del consumidor
2. Propuesta de valor
3. Innovación
4. Enfoque o misión
5. Contexto e intereses

Así mismo, menciona las premisas

1. Prestar atención a los cambios dentro del contexto del cliente y la industria
2. Buscar el menor impacto para el medioambiente.
3. Proyección a futuro.
4. Propuesta de valor.
5. Impacto positivo en la sociedad.
6. Interesarse por el bienestar de los empleados
7. Fidelización de los clientes.

El autor también destaca la importancia de un plan de largo plazo que involucre una planificación bien soportada.

5. Diseño Metodológico de la Consultoría

El diseño metodológico es muy importante ya que nos permite abordar el problema de una forma ordenada. Los dos principales tipos de metodologías son enfoque cualitativo y cuantitativo. “Enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, 2014). Y el enfoque cuantitativo “es secuencial y probatorio. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica” (Hernández, 2014).

Para esta investigación utilizaremos un abordaje de tipo mixto que nos permita mezclar el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo.

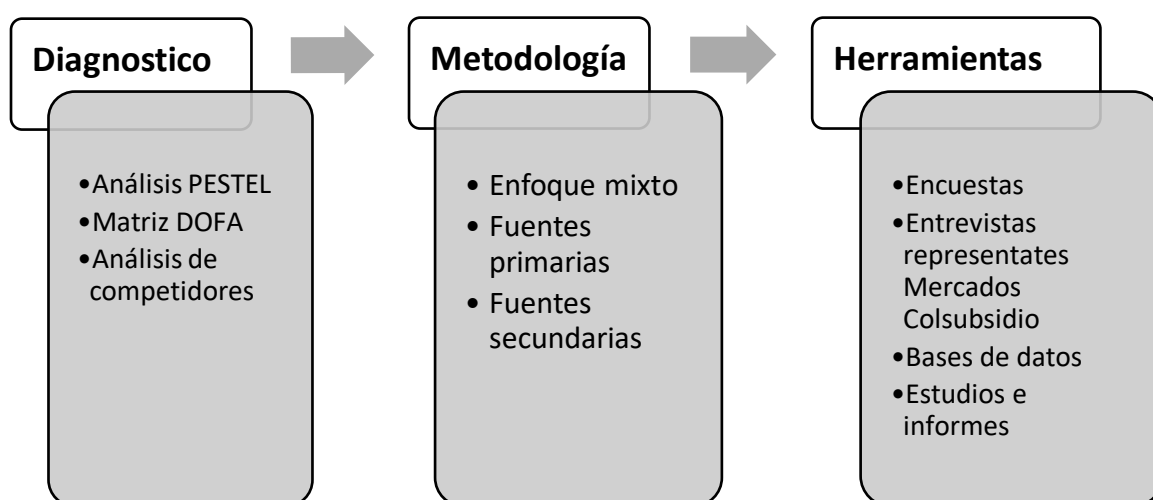
En el enfoque cualitativo realizaremos análisis PESTEL, DOFA, BCG y competidores. Y en el enfoque cuantitativo se evaluarán las estrategias actuales de marketing, estas herramientas serán útiles para realizar el diagnóstico.

Se revisaron fuentes primarias a partir de encuestas y entrevistas con representantes de Mercados Colsubsidio. La entrevista tuvo como fin, conocer las estrategias implementadas previamente, necesidad de la organización, obtener datos de ventas en las tiendas y documentos como informes de gestión. Esta información fue utilizada para el diagnóstico. También se realizó revisión de fuentes secundarias que permitan desarrollar la propuesta del plan de marketing, como son los informes de sostenibilidad, bases de datos del DANE, gremios y superintendencia.

El muestreo utilizado fue conveniencia, esto en principio por decisión de Mercados Colsubsidio, que pidió a los grupos de trabajo de consultoría seleccionar una tienda para la aplicación de las encuestas, en nuestro caso pudimos trabajar dos tiendas para

ampliar el ejercicio. También, los días y horarios fueron concertados con la organización, priorizando los fines de semana en las horas de la mañana. Se entiende que este método es una técnica no probabilística en la que se seleccionan los participantes de un estudio según su accesibilidad, disponibilidad o facilidad, pero con la desventaja de no ser una muestra representativa y el alto riesgo del sesgo incorporado. Su utilización respondió a las limitaciones de tiempo y acceso, además, como el objetivo era identificar tendencias generales este tipo de muestreo se adapta.

Figura. 2- Esquema metodológico



5.1 Encuesta

La herramienta de investigación definida para el proceso de consultoría fue la encuesta, cuyo propósito fue recopilar información mediante preguntas diseñadas para identificar las características del grupo poblacional, hábitos y preferencias de consumo.

La aplicación de la encuesta se realizó a través de un muestreo que garantizara agilidad y eficiencia, para esto, de acuerdo con (Bencardino, 2019) se tomaron en

consideración los siguientes aspectos grado de precisión, tamaño de la muestra, costo y tiempo.

Así las cosas, el proceso de recolección se llevó a cabo en principio, al interior de las tiendas de supermercados Colsubsidio Avenida calle 26 y Mazuren en la ciudad de Bogotá, esto con la aprobación de la organización. Posteriormente, se amplió a la zona exterior de estas, dado que, no hubo aceptación para realizar jornadas adicionales.

5.1.1 Instrumento para realizar la encuesta

Se utilizó un formulario diseñado en google forms aplicado de forma presencial a clientes en Mercados Colsubsidio y consumidores en la zona aledaña a las tiendas de esta organización.

5.1.2 Tamaño de la muestra

Para establecer el tamaño de la muestra se tomó como la población de interés la Unidad de Planeamiento Zonal “Prado” de la Localidad Suba en la ciudad de Bogotá, cuyo uso del suelo predominante es de tipo residencial y según datos proyectados para el año 2024 (DANE. 2021) contará con 108.236 habitantes. Las UPZ son unidades de ordenamiento en la que sus barrios tienen una vinculación estrecha y sinergia entre ellos, en condiciones como: la estratificación, su comercio, el suelo y sus usos, las viviendas y condiciones de vida de sus habitantes, esta UPZ tiene un uso predominante residencial

Para calcular el tamaño de la muestra se recurre a la siguiente formula

Figura. 3- Ecuación tamaño de la muestra

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

z: Nivel de confianza. 95%

e: Margen de error. 8.5%

N: Tamaño de la población. 108.236

De esta manera, el tamaño de la muestra correspondió a 133.

5.1.3 Análisis de los datos

Como resultado del análisis de los datos recogidos a la muestra encuestada, se obtuvieron las tendencias de consumo y preferencias al momento de la decisión de compra de productos cárnicos, información de línea base para el diseño de la estrategia de posicionamiento.

5.1.4 Tipo de metodología

El tipo de metodología es descriptiva, por medio de la recopilación de datos se identificaron los elementos esenciales para comprender los hábitos de compra y analizar las características de los productos cárnicos, mercado, entorno y barreras, así como, la percepción de los consumidores, con el propósito de potenciar la comunicación y posición de Mercados Colsubsidio.

5.1.5 Diseño de la encuesta

Título: Encuesta consumo productos cárnicos Mercados Colsubsidio 2024

Preguntas: Las preguntas son de tipo selección única

1. Con cuál género se identifica

2.Cuál es su rango de edad

3. Cuál es su ocupación
4. Es afiliado a Colsubsidio
5. Cuál es su nivel de escolaridad
6. Consume carne de res
7. Cuál es el atributo más importante para seleccionar el producto
8. Al momento de comprar carne, ¿tiene influencia en su decisión conocer el impacto ambiental del producto?
9. Usted está atento a las promociones de productos cárnicos
10. En caso de estar atento a las promociones, por cuál medio de comunicación se informa:
11. Dónde prefiere comprar la carne
12. Para sus celebraciones organiza “asados con carne de res”

5.1.6 Limitaciones para la implementación de encuestas

- **Gestión de Autorizaciones de Ingreso a Tienda:**

Una de las limitaciones encontradas fue la gestión de autorizaciones de ingreso a las tiendas para el equipo de consultores. Esto fue manejado por el área de Innovación de Colsubsidio, lo cual implicó un proceso burocrático que pudo haber demorado el inicio y la ejecución de las encuestas. La necesidad de obtener permisos específicos para acceder a las tiendas añadió un nivel de complejidad y podría haber restringido el tiempo disponible para la recolección de datos.

- **Falta de Disposición de Algunos Clientes:**

Otra limitación fue la falta de disposición de algunos clientes para participar en la encuesta. Esto se debió principalmente a razones de tiempo o a la reticencia de los clientes a revelar sus hábitos de consumo. Esta falta de colaboración afectó la cantidad de respuestas obtenidas y, por ende, la robustez del conjunto de datos recopilados.

- **Limitaciones Impuestas por Colsubsidio:**

Colsubsidio, a través de su área de Innovación, transmitió limitaciones específicas para la realización del estudio. Se permitió la aplicación de las encuestas únicamente en las tiendas seleccionadas por la organización. Esta selección se basó en criterios como el mayor porcentaje de ventas de productos cárnicos o el tamaño de la tienda lo que define que el método utilizado para la selección de la muestra fue por conveniencia. Esta restricción limitó el alcance geográfico del estudio y podría haber sesgado los resultados al no incluir una representación más amplia de las tiendas de Colsubsidio.

Estas limitaciones, aunque presentaron desafíos, no invalidan la credibilidad del proceso de recolección de datos. Por el contrario, se tomaron medidas para mitigar estos efectos, como el diseño de una muestra diversa y significativa dentro de las restricciones dadas, y el uso de métodos eficientes de encuesta que garantizaron la obtención de datos valiosos en el tiempo disponible. Además, la transparencia en la identificación y el manejo de estas limitaciones añade credibilidad al estudio, mostrando una comprensión clara de los factores que podrían afectar los resultados y cómo se abordaron.

6. Contribuciones originales esperadas

Luego de ejecutar el diseño metodológico procedemos a realizar algunas propuestas encaminadas a posicionar la carne de res en los Mercado Colsubsidio.

Según el último Reporte General de We are social (2024) para Colombia se cuenta con más de 39 millones de conexiones individuales a internet y más de 36 millones de usuarios de las redes sociales, lo cual evidencia de la pertinencia del marketing digital, el cual ofrece unas ventajas comparativas con el marketing tradicional.

El marketing tiene como objetivo la obtención de nuevos clientes y además garantizar que los clientes actuales lo sigan siendo (Kotler, 2016).

También el informe muestra unas cifras muy significativas en el uso de las redes sociales en Colombia. Se estima que Facebook tiene 36.7 millones de usuarios y es la red de mayor actividad, seguida por Instagram con 20,5 millones de usuarios.

La mayor parte de los usuarios de redes sociales son milenials; se denomina así los nacidos entre los años 1985-1999. Se caracterizan por pertenecer a la generación de transición del mundo análogo al mundo digital, son críticos, sociales y con un perfil de consumo exigente (Gutierrez, 2015). Además, se considera que es una población emergente con mayor capacidad de compra ya que en la mayoría de los casos son emprendedores exitosos (Granados et al, 2022).

A partir de la innovación en el marketing surge una metodología que proviene del sector de las startups conocida como Growth hacking la cual se define como un conjunto de técnicas y herramientas que buscan un crecimiento rápido de usuarios (Borrás, 2020), identificando de manera rápida y económica, mediante experimentos, cuáles son las acciones que empiezan a generar resultados.

La anterior es una metodología cíclica que consta de cuatro pasos los cuales se detallan a continuación.

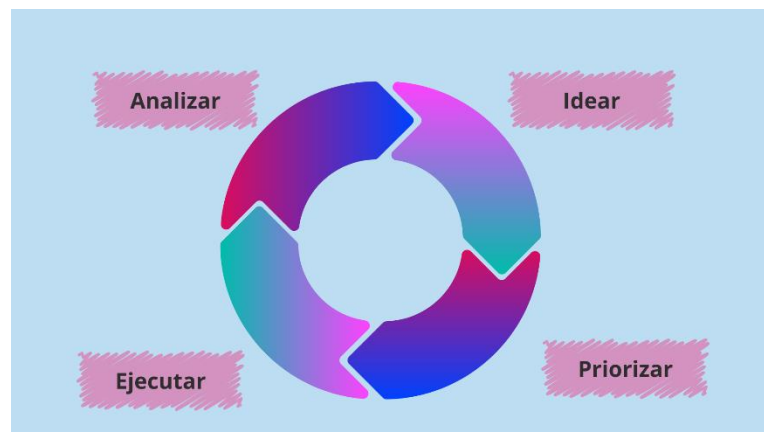
Analizar: tiene como objetivo identificar patrones o tendencias que se puedan convertir en oportunidades.

Idear: se diseñan experimentos con el fin de obtener el mayor beneficio según lo que se identificó en el análisis.

Priorizar: luego de diseñar los experimentos se construye una matriz de prioridades con el fin de ordenar, basados en el beneficio proyectado, cuáles ejecutar.

Ejecutar: en este último paso se pone en marcha el experimento y se evalúan los resultados.

Figura. 4- Ciclo del growth hacking



Nota: elaboración propia.

Otro de los aspectos importantes en esta metodología es la propuesta de valor, la cual debe ser atractiva para los clientes, que se diferencia de las alternativas del mercado, y que estén dispuestos a pagar por ella.

En el growth hacking también se debe tener en cuenta el llamado embudo de conversión, creado en el 2007 por Mc Clure, con el objetivo de identificar las cinco etapas del ciclo de vida de los clientes, las cuales se detallan a continuación.

Adquisición: hace referencia a todas las técnicas utilizadas para atraer visitantes a un sitio, utilizando una variedad de canales digitales, muy especialmente las redes sociales.

- **Activación**

se define si el posible cliente está interesado en la propuesta de valor ofrecida. Es importante realizar seguimiento por medio uno o más indicadores que permitan optimizar esta actividad.

- **Retención**

Son todas las acciones que se realizan con el objetivo de fidelizar al cliente al satisfacer la necesidad de este, lo cual lo lleva a tomar la decisión de adquirir nuevamente el producto o servicio.

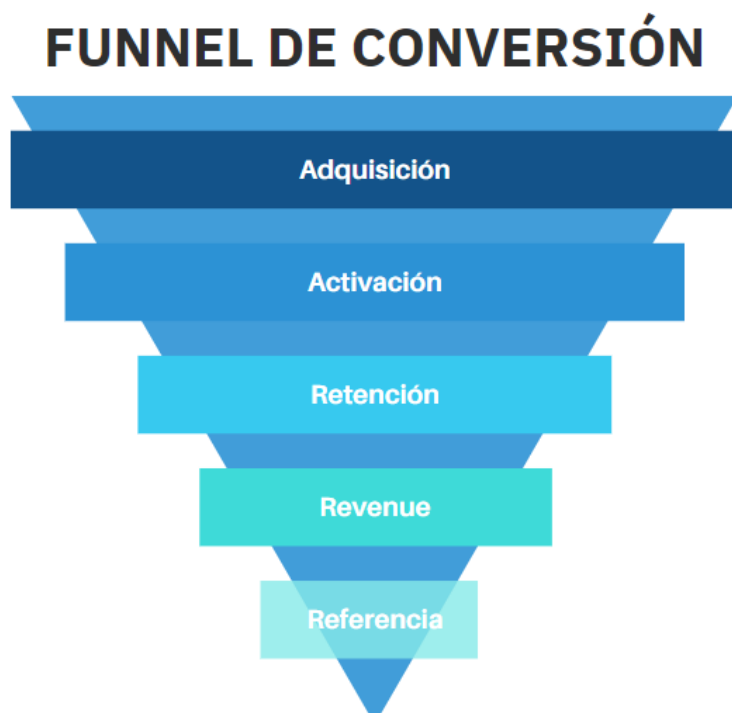
- **Revenue**

corresponde a los ingresos que genera ese cliente luego de la compra del producto o servicio.

- **Referencia**

Son todos los atributos de la propuesta de valor que hacen que los clientes de forma espontánea decidan recomendar el producto o servicio a otras personas. Esta es la acción que genera más alto valor para la empresa ya que le puede significar un aumento en sus ingresos sin incurrir en gastos adicionales (El Mokretar, L, 2023).

Figura. 5- Funnel de conversión



Nota: elaboración propia.

A partir de la metodología anterior, se propone a Mercados Colsubsidio, para la adquisición de nuevos clientes para la carne de res y teniendo en cuenta que su propuesta de valor se caracteriza por su calidad al ser procesada en plantas certificadas, una estrategia de redes sociales. Esta se debe fundamentar en generar contenido de valor pero que también haya espacio para el entretenimiento. Se propone realizar al menos tres publicaciones por semana.

Figura. 6- Parrilla sugerida de presencia en redes sociales

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Contenido	Información		Tendencia		Receta		
Formato	Carrusel		Video		Video		
Idea	Importancia de la proteína animal		Perros o gatos		Churrasco		

Fuente: elaboración propia

El lunes se puede publicar información acerca de la carne de res y que sea relevante para los clientes, por ejemplo, la importancia del consumo de proteína animal.

El miércoles se sugiere identificar alguna tendencia en las redes sociales y adaptarla a producto. Los temas que estén asociados a perros o gatos tienen generalmente muchas visualizaciones.

Los viernes son adecuados para publicar recetas aprovechando el fin de semana para que los seguidores tengan la oportunidad de prepararla en casa.

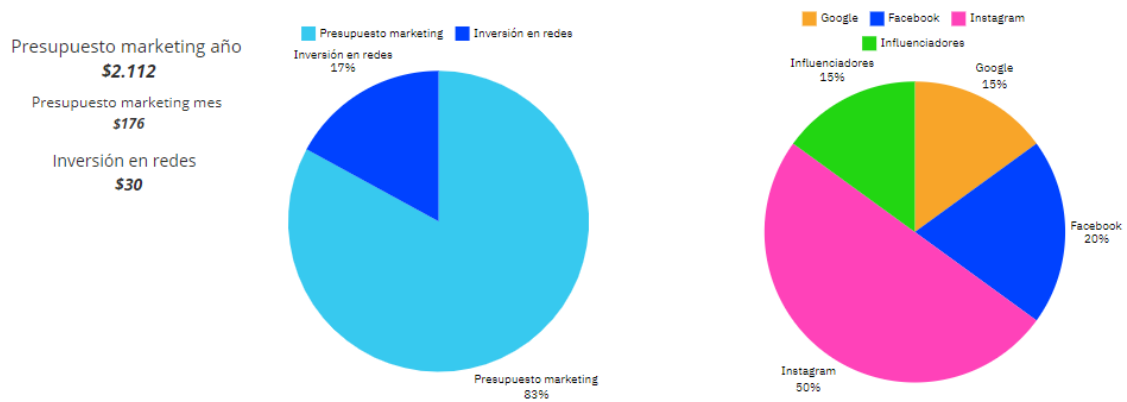
Figura. 7- Presupuesto de inversión



Fuente: elaboración propia

Según Horvath_(2021), las empresas BC2 deben invertir en marketing entre el 5% y el 10% de las ventas. Para el caso de Mercados Colsubsidio se realiza la propuesta de una inversión del 5% del total de las ventas de carne de res. A partir de un pronóstico de las ventas teniendo en cuenta los últimos 6 años, se estima un crecimiento del 4% con respecto al año anterior.

Figura. 8- Propuesta de inversión de redes sociales y motores de búsqueda



Cifras en millones

Fuente: Elaboración propia

A partir de la inversión en marketing se realiza la propuesta de inversión en las redes sociales, motores de búsqueda e influenciadores teniendo en cuenta el número de usuarios.

Es así como se asigna un 50% a Instagram al ser la red social con mayor número de usuarios en Colombia, seguida por Facebook por lo cual se propone una inversión del 20%. El porcentaje restante se distribuye entre Google un 15% e influenciadores el otro 15%.

La inversión en redes sociales se propone bajo la modalidad de pauta teniendo en cuenta la segmentación sugerida por los resultados de las encuestas.

En Google Ads se sugiere hacer un análisis de cuáles son las palabras claves que se quieren optimizar en el motor de búsqueda y que permitan el mayor direccionamiento a Mercados Colsubsidio.

Para el caso de los influenciadores se sugiere los que están en el rango de los micro influenciadores ya que se estima que son los más efectivos.

6.1 Propuesta de valor diferenciada

Colsubsidio puede fortalecer su posición en el mercado y diferenciarse claramente de la competencia, ofreciendo una propuesta de valor que responda a las necesidades y preferencias de sus clientes fundamentado en los siguientes pilares:

1. **Calidad y Sostenibilidad:** Ofrecer productos cárnicos de alta calidad con un fuerte enfoque en la sostenibilidad y el cumplimiento de normativas ambientales.
2. **Experiencia y Reconocimiento de Marca:** Aprovechar su larga trayectoria y reconocimiento de marca para generar confianza y lealtad entre los clientes.
3. **Programas de Lealtad y Descuentos:** Implementar programas que incentiven la compra en grandes volúmenes y la fidelización de clientes individuales.
4. **Marketing Mixto:** Utilizar una combinación de estrategias de marketing tradicional y digital para crear campañas efectivas que resalten los atributos de calidad y sostenibilidad de sus productos.
5. **Excelente Servicio al Cliente:** Brindar un servicio post venta excepcional para fomentar la fidelización y la recordación de la marca.

- **Análisis de la experiencia del cliente (Customer Journey) y oportunidades de mejora**

Para fortalecer la estrategia de posicionamiento de los productos cárnicos de Mercados Colsubsidio, es fundamental analizar la experiencia del cliente a lo largo de su proceso de compra. Este análisis permite identificar los puntos de contacto clave entre el consumidor y la marca, así como detectar oportunidades de mejora en cada etapa del customer journey. Según (Lemon, 2016), la experiencia del cliente abarca todas las interacciones con la marca, desde el descubrimiento hasta la postventa, impactando la percepción, la satisfacción y la fidelización.

En la fase de conciencia, el cliente conoce la marca a través de publicidad digital y recomendaciones, por lo que es clave fortalecer la comunicación en redes sociales y contenido educativo. Durante la etapa de consideración, los consumidores comparan opciones; por ello, optimizar la presencia digital con información clara y testimonios fortalecerá la confianza en la marca. En la compra, garantizar un proceso ágil en tienda y online, junto con asesoría especializada, mejorará la experiencia del usuario (Grewal, 2020).

Finalmente, en la postventa y fidelización, estrategias como programas de lealtad y contenido personalizado refuerzan la relación con el cliente. La recopilación de datos sobre hábitos de compra permite personalizar ofertas y mejorar la retención. Un customer journey bien diseñado optimiza la experiencia del consumidor y fortalece la imagen de Mercados Colsubsidio, incrementando su recordación y fidelización en el mercado.

- **Análisis de percepción de la marca Mercados Colsubsidio en el mercado de productos cárnicos**

Para evaluar la percepción de la marca Colsubsidio en el mercado de productos cárnicos, se sugiere implementar un proceso en tres fases: recolección de información, análisis de datos y generación de estrategias. Según (Keller, 2013), la percepción de marca influye en la lealtad del consumidor y su decisión de compra, por lo que es clave medir el reconocimiento y los atributos valorados por los clientes.

En la fase de recolección de información, se aplicarán encuestas a consumidores para medir la recordación de marca y su percepción de calidad. Se complementará con grupos focales para explorar factores emocionales y racionales que afectan la decisión de compra. Además, se analizarán comentarios en redes sociales y reseñas online mediante herramientas de análisis de sentimiento para identificar tendencias en la opinión pública (Grewal, 2020). También se realizará una comparación con la competencia para evaluar el posicionamiento de la marca en el sector.

El análisis de datos combinará estadísticas de encuestas y monitoreo digital para identificar fortalezas y áreas de mejora. Con estos hallazgos, se diseñarán estrategias de comunicación y marketing, enfocadas en reforzar atributos valorados como sostenibilidad y calidad. Finalmente, se implementará un sistema de seguimiento continuo, midiendo indicadores clave como el aumento en la recordación de marca y la intención de compra. Este enfoque permitirá ajustar la estrategia en función de la percepción del consumidor y fortalecer el posicionamiento de Colsubsidio en el mercado de los productos cárnicos.

- **Aplicación de la IA**

La exploración de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA) y el Big Data representa una oportunidad significativa para Mercados Colsubsidio en el fortalecimiento del posicionamiento de sus productos cárnicos. La IA, con su capacidad para analizar grandes volúmenes de datos y predecir resultados, permite a las empresas

comprender en profundidad las preferencias y comportamientos de los consumidores (Kotler P. K., 2024). Al aplicar esta tecnología al Big Data generado por las transacciones, la actividad en línea y otras fuentes, Mercados Colsubsidio puede obtener conocimientos valiosos para personalizar la experiencia del cliente de manera efectiva. Esta personalización puede manifestarse en recomendaciones de productos cárnicos adaptadas a los gustos individuales, ofertas especiales dirigidas a segmentos específicos de consumidores y una comunicación más relevante a través de diversos canales (Kotler et al, 2023).

La aplicación de la IA y el Big Data en el contexto de Mercados Colsubsidio podría transformar la forma en que interactúan con sus clientes. Por ejemplo, al analizar los datos de compra históricos y las tendencias del mercado, la empresa podría identificar patrones de consumo y anticipar las necesidades de los clientes. Esto permitiría ofrecer promociones personalizadas en cortes de carne específicos, sugerir recetas basadas en las preferencias individuales y optimizar el inventario para asegurar la disponibilidad de los productos más demandados. Asimismo, la IA basada en el lenguaje, como los chatbots, podría mejorar la atención al cliente al responder preguntas frecuentes sobre los productos cárnicos, brindar consejos de preparación y facilitar el proceso de compra tanto en línea como fuera de línea. Estas interacciones personalizadas contribuyen a construir relaciones más sólidas y a fomentar la lealtad del cliente.

En cuanto a la optimización de las estrategias de marketing, la IA y el Big Data ofrecen herramientas poderosas para segmentar el mercado de manera precisa y dirigir las campañas publicitarias a las audiencias más relevantes (Kotler et al, 2023). Al comprender los intereses y comportamientos de los diferentes grupos de consumidores, Mercados Colsubsidio puede crear contenido de marketing más efectivo, seleccionar los canales de comunicación más adecuados y medir el impacto de sus acciones con mayor precisión. La implementación de estas tecnologías permitiría a Mercados Colsubsidio

diferenciarse de la competencia al ofrecer una experiencia de cliente superior y estrategias de marketing más eficientes, lo que se traduciría en un mejor posicionamiento de sus productos cárnicos en la mente de los consumidores.

7 Diagnóstico Organizacional

7.1 Análisis PESTEL

El diagnóstico de este trabajo se centra en evaluar los factores y condiciones del entorno que influyen en el desarrollo y éxito del proyecto. Este análisis incluye una revisión detallada de las tendencias del mercado, la competencia, las regulaciones gubernamentales y otros elementos externos que pueden impactar directa o indirectamente en los resultados. Al comprender estos factores, se pueden identificar oportunidades y amenazas, permitiendo así un plan de implementación de la estrategia de mercadeo y comunicación más efectivo y una toma de decisiones informada.

Tabla 1- Matriz de análisis PESTEL

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO

MATRIZ DE PRIORIZACION DE FACTORES DEL MACROENTORNO

MATRIZ ANALISIS TENDENCIAS/ FACTORES DEL MACROENTORNO (PRIORIZACION POR IMPACTO)		
Tipología de Factores del Macroentorno/ Tipología de Tendencias	Descripción de la Tendencia del Sector	Impacto
POLITICOS & LEGALES	En el Plan Nacional de Desarrollo se tiene proyectado ampliar la cobertura ganadera baja en carbono, resiliente a la variabilidad y el cambio climático para reducir la vulnerabilidad de la producción ante las amenazas climáticas.	Oportunidad

	<p>En el año 2022 el Gobierno Nacional expidió la resolución 0000126 con el objetivo de implementar una Política de Ganadería Bovina Sostenible 2022-2050, la cual busca disminuir los efectos negativos que genera en el medio ambiente como la deforestación y la emisión de gases efecto invernadero.</p>	Oportunidad
ECONOMICOS	<p>La inflación en Colombia viene en descenso y cerró el 2023 en 9,6%. Para el 2024 se estima una cifra cercana al 5,9% lo cual es positivo para la economía.</p>	Oportunidad
	<p>La tasa de interés fijada por el Banco de la república está en 12,25% con una tendencia a la baja, lo cual genera bajo costo en los créditos bancarios estimulando el consumo.</p>	Oportunidad
	<p>La tasa de desempleo está en el 11,7% todavía muy alta, pero se tiene proyectada una cifra de un dígito al finalizar el 2024.</p>	Amenaza
	<p>A pesar de que el PIB Total solo creció un 0,6%, el PIB agropecuario creció un 1,8% en el 2023, lo cual es positivo para el sector de ganadería.</p>	Oportunidad
	<p>El gasto de las familias en alimentos para el hogar equivale al 30,8% del total con una reducción del 1,58% con respecto al año anterior.</p>	Amenaza
SOCIALES	<p>El consumo de carne de res en 2023 fue de 17,7 kg/persona el cual presenta un leve aumento con respecto al año anterior, pero con tendencia a la baja con respecto al punto máximo de 20,7 kg/persona alcanzada en 2012.</p>	Amenaza
	<p>La carne de aves se ubica en el primer lugar de mayor consumo pasando de 34,6 ton en 1990 a cerca de 134 toneladas en 2022.</p>	Amenaza
	<p>El país que tiene el consumo de carne de res per cápita más alto del mundo es Argentina con un promedio año de 46,9 kg/persona.</p>	Oportunidad
	<p>La demanda de comida vegana cada vez viene creciendo el consumo por parte de las personas más jóvenes debido al bajo impacto ambiental.</p>	Amenaza

TECNOLOGICOS	Según el último reporte de la industria e-commerce en Colombia (2023), las ventas online aumentaron un 38,4% y representaron el 42% del total de ventas.	Amenaza
	Se estima que en Colombia (2023) 39 millones de personas tienen conexión a internet, de los cuales 38,4 millones son usuarios activos de internet, según el Digital 2023 Global Overview Report.	Oportunidad
	La empresa IBM adelantó una investigación en Colombia (2023) sobre el uso de AI en las empresas y concluyó que 1 de cada 4 empresas la utilizan en sus operaciones comerciales. Además, el 47% de las empresas encuestadas está explorando el uso de la AI.	Oportunidad
	El uso de las tecnologías 4.0 en la ganadería es muy importante para el país es así como la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) en su informe de tendencias de este sector 2016-2021 se identificaron 8 invenciones relacionadas con esta industria.	Oportunidad
ECOLOGICOS	Un estudio sobre tendencias de la economía verde en Colombia, realizado por SAP Concur Team, identifica en la agricultura sostenible y dentro de ella la ganadería, la utilización de técnicas para reducir el daño ambiental y restaurar los ecosistemas.	Oportunidad
	La FAO (2002) adelantó un estudio en el cual se evidencia que la ganadería extensiva es causante de impactos negativos en los ecosistemas debido a la aridez del suelo, producto de la deforestación y el pisoteo del ganado produciendo cambios estructurales como escases de nutrientes entre otros.	Amenaza

	<p>Luego de la Conferencia de la ONU en Rio de Janeiro en 1992 sobre el medio ambiente y desarrollo, se proclamó en Colombia la Ley 99 de 1993 con el objetivo de proteger la amplia biodiversidad, fomentar la gestión sostenible de los recursos naturales y enfrentar el cambio climático.</p>	<p>Oportunidad</p>
--	--	---------------------------

Fuente: Elaboración propia

En el análisis PESTEL se observa una oportunidad con el Plan Nacional de Desarrollo actual, ya que contempla ampliar la cobertura ganadera baja en carbono, para reducir la vulnerabilidad de la producción ante el cambio climático. Lo anterior le permitirá al sector ganadero acceder a recursos económicos para su modelo de sostenibilidad (PND, 2022).

Los principales indicadores económicos son positivos para el sector: la inflación viene en descenso y cerró 2023 en 9,6% con una estimación del 5,9% al finalizar el 2024. Las tasas de interés fijadas por el Banco de la República también están a la baja, lo que influye en los créditos por consiguiente impacta positivamente el consumo de los hogares colombianos. Y el PIB agropecuario, a pesar del bajo crecimiento del PIB total (0,6%), presentó un aumento superior (1,8%) (Banrep, 2024).

La tasa de desempleo aun continua muy alta (11,7%) y el gasto de las familias en alimentos para el hogar equivalentes al 30,8% del total, tuvo una reducción 1,58% con respecto al 2022 (DANE, 2024), lo cual se constituye en una amenaza para el sector de la ganadería.

En los factores sociales se identificaron 3 amenazas para el sector. Primero, el consumo de carne per cápita es de 17,3 kg/persona, que presenta una tendencia a la baja tras alcanzar su punto máximo en 2012 siendo de 20,7 kg/persona. El consumo de carne de aves viene creciendo desde 1990 y en 2023 llegó a 35,8 kg/persona. Y por

último la comida vegana también tiene un consumo en ascenso entre las personas más jóvenes (18-30 años) debido a su bajo impacto ambiental en la producción.

En Colombia (17,3 kg/persona) en comparación con otros países de la región, Argentina con un consumo per cápita de 46,9 kg/persona, puede crecer en el consumo de carne bovina.

En cuanto a los factores tecnológicos se identifican unas oportunidades como el acceso a Internet de los colombianos (39 millones activos) de los cuales más de 38 millones son activos en redes sociales (Digital Global Overview Report, 2023). Con la AI se estima que el 25% de las empresas la utilizan en sus operaciones comerciales y más del 47% de las empresas están explorando su utilización (IBM, 2023). Y el uso de tecnologías 4.0 en el sector de la ganadería se identificaron invenciones relacionadas con la industria (SIC, 2021).

Se clasifica como una amenaza el aumento de las ventas online las cuales amentaron un 38,4% en el último año y ya representan el 42% del total de las ventas (BlackSip, 2022).

En el factor ecológico se evidencia una oportunidad en las tendencias de la economía verde al aumentar la utilización de técnicas para reducir el daño ambiental y restaurar los ecosistemas (SAP Concur Team, 2022).

Se identificaron dos amenazas relacionadas con los impactos negativos de la ganadería extensiva en el suelo (FAO, 2002) y la normatividad de la Conferencia de la ONU en Río de Janeiro en 1992 sobre el medio ambiente y desarrollo, que hizo que Colombia proclamara la Ley 99 de 1993 para enfrentar el cambio climático.

El análisis PESTEL realizado en este estudio identificó múltiples factores que afectan el posicionamiento de los productos cárnicos de Mercados Colsubsidio. Para priorizar los más relevantes, se utilizará una matriz de impacto y probabilidad, donde se evaluará el grado de influencia de cada factor sobre la estrategia de posicionamiento y fidelización

de clientes. Se dará prioridad a aquellos factores que presenten un alto impacto y alta probabilidad de ocurrencia, es decir, aquellos que pueden generar cambios significativos en la percepción de la marca y en la demanda de sus productos.

Dentro de los factores más influyentes, los económicos y sociales juegan un papel clave. La reducción del poder adquisitivo de los consumidores debido a la inflación y el desempleo impacta directamente en las decisiones de compra, lo que hace crucial ajustar la estrategia de precios y promociones. Asimismo, el cambio en los hábitos de consumo, con una tendencia creciente hacia fuentes de proteína más económicas y sostenibles, como el pollo o alternativas vegetales, representa un reto que la marca debe enfrentar con estrategias de diferenciación y comunicación efectiva sobre la calidad y sostenibilidad de sus productos.

Además, los factores tecnológicos y ecológicos tienen un alto impacto en la estrategia. La digitalización del mercado y el crecimiento del comercio electrónico exigen una presencia digital más fuerte y una optimización de la experiencia del cliente en plataformas digitales. Por otro lado, la creciente conciencia ambiental en los consumidores hace que la sostenibilidad sea un diferenciador clave para la marca. Implementar estrategias de marketing verde y comunicar el compromiso con la reducción del impacto ambiental será determinante para fortalecer la imagen de Mercados Colsubsidio y mejorar su posicionamiento en el mercado.

Tabla 2. Matriz de priorización de factores

Factor	Descripción	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Prioridad
Político	Regulaciones gubernamentales sobre producción y comercialización de carne	Medio	Alta	Media
Económico	Inflación y poder adquisitivo de los consumidores	Alto	Alta	Alta
Social	Cambio en hábitos de consumo hacia productos sostenibles	Alto	Muy Alta	Alta
Tecnológico	Digitalización y crecimiento del comercio electrónico	Alto	Muy Alta	Alta
Ecológico	Creciente conciencia ambiental y exigencia de sostenibilidad	Muy Alto	Muy Alta	Muy Alta
Legal	Normativas sobre etiquetado y certificaciones de calidad	Medio	Media	Media

7.2 Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter

Ver anexo A de la matriz de las 5 Fuerzas de Porter.

Según la variable de oportunidades desarrollada en la matriz este el análisis correspondiente al Poder de los compradores.

- **Compradores que adquieren grandes cantidades de productos cárnicos:**

Colsubsidio puede enfocarse en ofrecer descuentos o beneficios especiales para compradores que adquieren grandes volúmenes de carne. Esto podría incluir programas de lealtad, descuentos por volumen o promociones exclusivas para compras a gran escala.

- **Compradores individuales como grandes clientes:**

Reconocer a los compradores individuales como clientes valiosos. Colsubsidio podría implementar estrategias para generar recordación y fidelización, como ofrecer un servicio personalizado, enviar ofertas exclusivas o proporcionar incentivos para que los clientes recomienden la marca a otros.

- **Compras de múltiples vendedores a la vez**

Colsubsidio podría destacar la calidad de sus productos cárnicos y promocionar ofertas que superen o iguallen a la competencia. Esto podría atraer a compradores que buscan la mejor relación calidad-precio y que prefieren comprar de varios proveedores al mismo tiempo.

- **Garantías ambientales en productos cárnicos**

Las prácticas sostenibles y las garantías ambientales son cada vez más importantes para los consumidores. Colsubsidio podría resaltar su compromiso con la sostenibilidad y la calidad de sus productos cárnicos, lo que podría influir en la elección de los compradores preocupados por el medio ambiente.

- **Canales online para la compra de productos cárnicos**

Dado el cambio en los hábitos de compra hacia canales online, Colsubsidio podría mejorar su presencia en estos medios. Esto podría incluir una plataforma de comercio electrónico fácil de usar, promociones exclusivas para compras online o una estrategia de marketing digital efectiva.

Según la variable de amenazas desarrollada en la matriz este el análisis correspondiente al poder de los compradores.

- **Vendedores del nicho de las carnes (Éxito, Olímpica, Ara)**

La concentración de grandes vendedores en el mercado de carnes puede ser una amenaza para Colsubsidio. Estos competidores tienen una presencia sólida y recursos significativos para competir en términos de precios, promociones y calidad.

Colsubsidio tiene una propuesta de valor diferenciada centrada en la calidad, sostenibilidad y experiencia de marca, lo que le permite competir efectivamente contra Éxito, Olímpica y Ara. A pesar de que Éxito tiene una mayor participación en el mercado, la estrategia de Colsubsidio les posiciona favorablemente para atraer a un segmento de consumidores preocupados por la calidad y la sostenibilidad.

Tabla 3. Matriz comparativa de productos cárnicos

Matriz Comparativa de Productos Cárnicos				
Criterio	Colsubsidio	Éxito	Olímpica	Ara
Propuesta de Valor	Alta calidad, sostenibilidad, garantías ambientales, experiencia de más de 60 años.	Amplia variedad, precios competitivos, programas de fidelidad.	Precios bajos, accesibilidad, enfoque en productos de consumo masivo.	Precios bajos, enfoque en comunidades locales, productos de primera necesidad.
Calidad y Sostenibilidad	Alta calidad y sostenibilidad certificadas, lo que genera confianza en los consumidores.	Foco en precios, menor énfasis en sostenibilidad.	Menor enfoque en calidad premium, más en precios bajos.	Menor enfoque en calidad y sostenibilidad, más en precios accesibles.
Experiencia de Marca	Marca sólida con más de 60 años en el mercado, lo que genera lealtad.	Marca fuerte, pero menor tiempo en el mercado que Colsubsidio.	Marca conocida, pero con menos prestigio en productos premium.	Marca conocida en comunidades locales, pero con menor prestigio general.
Canales de Distribución	Supermercados en 50 municipios en 7 departamentos del país, además de una plataforma de e-commerce robusta y estrategias de marketing digital poco efectivas.	Plataforma de e-commerce fuerte, pero con menos enfoque en productos cárnicos y presencia de 552 puntos de venta físicos	E-commerce en desarrollo, con menor presencia en línea para carnes.	Menor presencia en línea, más enfocados en tiendas físicas más de 1.377 a nivel nacional
Relaciones con Proveedores	Relaciones sólidas con proveedores de alta calidad, garantizando abastecimiento constante.	Buenas relaciones, pero con menos enfoque en proveedores de alta calidad.	Relaciones más enfocadas en proveedores de bajo costo.	Relaciones con proveedores locales, menor enfoque en alta calidad.

La elección estratégica de comparar Mercados Colsubsidio con otros almacenes de cadena, y no con carnicerías o famas de barrio, responde a criterios metodológicos y comerciales fundamentados. Los almacenes de cadena comparten con Colsubsidio características estructurales similares: operan bajo estrictos sistemas de certificación, mantienen cadenas de frío ininterrumpidas, implementan procesos estandarizados de manipulación y ofrecen trazabilidad completa de sus productos cárnicos. Además, coinciden en el modelo de comercialización a gran escala, con políticas de precio competitivas basadas en volumen de compra y relaciones formales con proveedores certificados. Las carnicerías tradicionales, aunque valiosas en la economía local, operan bajo un modelo diferente que no contempla los mismos niveles de estandarización, infraestructura logística ni requisitos normativos que caracterizan a Colsubsidio.

Esta comparación con competidores directos permite evaluar con precisión las verdaderas ventajas competitivas de nuestros productos cárnicos, destacando atributos como la calidad certificada, sostenibilidad y relación calidad-precio que son relevantes para el consumidor contemporáneo que busca garantías verificables en su alimentación.

- **Cambios de proveedores a bajo costo**

Si las promociones y la calidad de la carne de Colsubsidio no superan las expectativas de la competencia, los compradores podrían cambiar de proveedor fácilmente. Es crucial que Colsubsidio ofrezca un valor diferenciado para retener a sus clientes.

- **Concentración de compradores versus número de vendedores**

La relación entre el número de compradores potenciales y el número de vendedores es importante. Si hay muchos compradores y pocos vendedores, la competencia podría ser intensa. Colsubsidio debe considerar estrategias para atraer y retener a los compradores en este contexto.

- **Alternativas de buena calidad a precios más bajos**

Si los compradores encuentran otras carnes de buena calidad a precios más bajos, podrían cambiar de proveedor. Colsubsidio debe enfocarse en demostrar su calidad y ofrecer un valor agregado que justifique el precio.

- **Percepción del precio de la carne de primera calidad**

Los clientes pueden argumentar que el precio de la carne de primera calidad es demasiado alto. Colsubsidio debe comunicar claramente los beneficios de sus productos y diferenciarse de la competencia en términos de calidad, sostenibilidad y garantías ambientales.

Según la variable de oportunidades desarrollada en la matriz este el análisis correspondiente a los nuevos y potenciales competidores. A partir de la información proporcionada, se enmarcan estas consideraciones relevantes:

- **Barreras legales y de ingreso al mercado**

Las barreras legales y de ingreso pueden ser un aliado para los nuevos competidores. Sin embargo, es importante que cumplan con las normativas establecidas por la ley para la comercialización, al igual que lo hace Colsubsidio.

- **Identificación de marca y experiencia acumulada**

Colsubsidio tiene una identificación de marca sólida como supermercado y una experiencia acumulada de más de 60 años en el mercado.

- **Diferenciación del producto**

La diferenciación es clave en un mercado competitivo. Colsubsidio cuenta con sellos de alta calidad y sostenibilidad ambiental en sus productos cárnicos.

- **Seguimiento post venta y fidelización**

Realizar un seguimiento post venta desde el servicio al cliente es fundamental. Esto favorecerá la fidelización y la recordación de la marca. Colsubsidio debe enfocarse en

brindar un excelente servicio al cliente y establecer relaciones sólidas con los compradores para mantener su lealtad.

- **Relaciones con proveedores e investigaciones**

Analizar las relaciones existentes entre los compradores y los posibles proveedores es esencial. Esto puede ayudar a identificar oportunidades para mejorar la cadena de suministro y la calidad de los productos. Realizar investigaciones continuas para mantener fidelizados a los compradores es crucial. Esto implica comprender sus necesidades cambiantes y adaptarse en consecuencia.

Según la variable de amenazas desarrollada en la matriz este el análisis correspondiente a los nuevos y potenciales competidores. A partir de la información proporcionada, se enmarcan estas consideraciones relevantes:

- **Competencia de marcas de supermercados**

Las marcas de supermercados de bajo precio y marcas nacionales como Ara, D1 y Surtimax representan una amenaza para Colsubsidio. Estas marcas pueden tener una baja demanda o costos más bajos, lo que podría afectar el mercado. Además, si estas marcas cumplen con las normativas establecidas para la comercialización de productos cárnicos, podrían ganar la confianza de los consumidores.

- **Percepción de calidad**

La falta de reconocimiento de Colsubsidio como un comercializador de productos cárnicos de alta calidad puede ser una amenaza. La percepción de calidad influye en las decisiones de compra de los consumidores.

- **Economías de escala**

La falta de acciones para aprovechar las economías de gran escala puede ser perjudicial.

- **Seguimiento de costes intercambiables**

La falta de seguimiento a los costes intercambiables puede afectar la fidelización de los compradores. Si los precios cambian sin justificación, los clientes pueden buscar alternativas.

Es importante monitorear los costes y ajustar estratégicamente los precios para mantener la lealtad de los clientes.

- **Ventajas absolutas de costo**

No tener ventajas absolutas de costo puede ser una amenaza. Colsubsidio debe identificar áreas donde puedan diferenciarse y ofrecer un valor único. Explorar estrategias como la diferenciación de productos, la atención al cliente excepcional o la sostenibilidad puede ayudar a contrarrestar esta amenaza.

Según la variable de oportunidades desarrollada en la matriz este el análisis correspondiente a la rivalidad con establecidos. A partir de la información proporcionada, se enmarcan estas consideraciones relevantes:

- **Proveedores de alta calidad y sostenibilidad**

Que Colsubsidio tenga proveedores que cumplen con estándares de alta calidad y sostenibilidad ambiental es una gran ventaja. Esto genera confianza entre los compradores y puede ser una oportunidad para destacarse en el mercado.

Colsubsidio podría comunicar activamente esta ventaja a través de su estrategia de marketing, resaltando la calidad y el compromiso con el medio ambiente.

- **Nicho de mercado para consumidores de pollo**

Identificar un nicho específico puede ser una excelente oportunidad. Si hay clientes y compradores que prefieren consumir pollo, Colsubsidio podría enfocarse en satisfacer sus necesidades de manera especializada.

Colsubsidio podría ofrecer una variedad de productos de pollo de alta calidad, promocionándolos como una opción saludable y deliciosa.

- **Propuestas de marketing mixto**

Establecer marketing mixto podría diferenciar a Colsubsidio de la competencia. Esto implica combinar diferentes estrategias de marketing (como publicidad, promociones, relaciones públicas, etc.) para lograr un impacto más amplio.

Colsubsidio podría diseñar campañas creativas que incentiven la producción de carne y, al mismo tiempo, generen recordación y fidelización entre los clientes y compradores.

Según la variable de amenazas desarrollada en la matriz este el análisis correspondiente a la rivalidad con establecidos. A partir de la información proporcionada, se enmarcan estas consideraciones relevantes:

- **Estructura competitiva y desafíos**

La industria enfrenta desafíos como bajos rendimientos productivos y económicos, falta de visión empresarial, limitaciones en la estructura para el mercadeo y la comercialización, y presión ambiental sobre los recursos naturales. Los conglomerados tienen una ventaja en términos de dominancia en el precio de los productos cárnicos debido a estas condiciones.

- **Recomposición de la demanda hacia el pollo**

Existe una tendencia hacia el consumo de pollo en lugar de otras carnes. La variable precio es un factor crucial en esta recomposición. El rápido cambio tecnológico en el sector avícola también influye en esta dinámica.

- **Desafíos específicos en la industria de la carne en Colombia**

Desconocimiento de estadísticas sobre el desempeño de la región.

Ausencia de rutas de comercialización definidas. Falta de estandarización y caracterización de productos para establecer grados de calidad y precio. Marketing inexistente o incapaz de incentivar la producción de carne.

- **Barreras de salida estratégicas y económicas**

Las barreras de salida juegan un papel importante en el momento de sostener las promociones.

Según la variable de oportunidades desarrollada en la matriz este el análisis correspondiente al poder de los proveedores. A partir de la información proporcionada, se enmarcan estas consideraciones relevantes:

- **Presión competitiva en los márgenes de beneficio**

La competencia en el mercado puede presionar a los proveedores a reducir sus márgenes de beneficio para mantenerse competitivos. Los compradores pueden aprovechar esta situación para negociar precios favorables y obtener productos de alta calidad a precios más atractivos.

- **Colaboración con restaurantes, chefs o tiendas gourmet**

Colsubsidio podría colaborar con restaurantes, chefs o tiendas gourmet para aumentar la visibilidad de su carne de primera calidad. Estas asociaciones pueden atraer a un público específico que valora la calidad y la experiencia gastronómica.

- **Integración hacia adelante de los proveedores**

Los proveedores pueden integrarse hacia adelante y competir directamente con los compradores. Esto podría generar una mayor oferta de productos cárnicos. Colsubsidio podría establecer relaciones sólidas con proveedores que estén dispuestos a colaborar y expandir su alcance.

- **Ventaja de contar con proveedores de alta calidad**

Tener proveedores de alta calidad influye en la oferta constante de carne para abastecer a los compradores. Esto permite mantener una base sólida de productos cárnicos y ajustar las promociones según las necesidades del comprador.

Según la variable de amenazas desarrollada en la matriz este el análisis correspondiente al poder de los proveedores. A partir de la información proporcionada, se enmarcan estas consideraciones relevantes:

- **Altos costos de producción de carne de primera calidad**

Los proveedores pueden verse amenazados por los altos costos asociados con la producción de carne de alta calidad. Esto podría afectar a Colsubsidio, ya que tendría que tomar decisiones difíciles, como elevar sus precios o reducir la calidad de la carne para mantenerse competitivo.

- **Oferta limitada de carne**

Si la oferta de carne es limitada, los proveedores pueden tener dificultades para abastecer a sus compradores y mantener una base sólida de productos cárnicos. Esto podría afectar la disponibilidad constante de carne para los clientes de Colsubsidio.

- **Dificultad en el cambio de proveedores debido a la diferenciación**

La diferenciación hace que sea costoso para los compradores cambiar de proveedor.

Para Colsubsidio, cambiar de proveedores podría ser una amenaza si los precios ofrecidos por otros proveedores son elevados y afectan la diferenciación de los productos cárnicos.

Según la variable de oportunidades desarrollada en la matriz este el análisis correspondiente al poder de los productos sustitutos. A partir de la información proporcionada, se enmarcan estas consideraciones relevantes:

- **Movimiento hacia una vida saludable y preparación en casa**

El creciente interés por la vida saludable ha abierto la puerta a la preparación de alimentos en casa. Las recetas con productos cárnicos son importantes en la dieta humana. Colsubsidio podría promover recetas saludables que incorporen carne como parte de una alimentación equilibrada. Esto puede atraer a consumidores conscientes de su salud.

- **Visibilidad en medios de comunicación y educación al cliente**

Ser tendencia en medios de comunicación masiva e internet es una gran oportunidad. A través de consejos de preparación y colaboraciones con chefs nacionales e internacionales, se puede fomentar el gusto y el consumo de carnes. Colsubsidio podría participar en programas de cocina, publicar recetas en línea y educar a los clientes sobre las bondades de la carne de alta calidad.

- **Fidelización de una comunidad de compradores**

Fidelizar a una comunidad de compradores que ve los productos cárnicos como parte del bienestar integral es estratégico. Colsubsidio puede enfocarse en construir relaciones sólidas con sus clientes, destacando los beneficios nutricionales y el placer de consumir carne de calidad.

Según la variable de amenazas desarrollada en la matriz este el análisis correspondiente al poder de los productos sustitutos. A partir de la información proporcionada, se enmarcan estas consideraciones relevantes:

- **Creciente tendencia hacia el veganismo y vegetarianismo**

El aumento del veganismo y el vegetarianismo convierte a productos como el tofú, las semillas, los pescados y mariscos, las lentejas, los frijoles, los garbanzos y los guisantes en sustitutos de la carne. Esto podría afectar la demanda de productos cárnicos, especialmente si los consumidores optan por estas alternativas más saludables.

- **Precios más bajos de los sustitutos**

El precio de algunos de estos sustitutos es más bajo que el de los productos cárnicos tradicionales. Si los consumidores buscan opciones más económicas, podrían optar por estos sustitutos en lugar de la carne.

- **Uso de proteínas sintéticas y productos a base de plantas**

El uso de proteínas sintéticas y productos a base de carnes, huevo, guisantes, etc., influye en los hábitos de consumo de los compradores. Si estas alternativas ofrecen beneficios similares a la carne tradicional, podrían ganar terreno en el mercado.

- **Productos procesados y comidas rápidas**

Los productos procesados, las comidas rápidas y los alimentos listos para consumir influyen en el ahorro de tiempo, para usar en otras actividades. Aunque no importe su precio, podrían preferir estas opciones sobre la carne fresca.

7.2.1 Ventajas competitivas

- **Amenaza de nuevos competidores**

Barreras legales y de ingreso al mercado: Colsubsidio puede destacar su cumplimiento estricto con las normativas legales y ambientales, lo cual no solo asegura su posición en el mercado, sino que también comunica a los clientes su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa, esto puede ser un punto de diferenciación frente a nuevos competidores que podrían no tener la misma experiencia o cumplimiento normativo.

Identificación de marca y experiencia acumulada: Con más de 63 años en el mercado, Colsubsidio tiene una ventaja significativa en términos de reconocimiento de marca y experiencia. La empresa puede utilizar esta experiencia para ofrecer productos de carne

de alta calidad, comunicando la trayectoria y la confianza que han construido con los clientes a lo largo del tiempo.

- **Poder de los compradores**

Compradores que adquieren grandes cantidades de productos cárnicos:

Colsubsidio puede implementar programas de lealtad y descuentos por volumen que no solo incentiven a los compradores a adquirir grandes cantidades, sino que también refuercen la percepción de valor y fidelidad a la marca, esto puede ser un diferenciador clave frente a competidores que no ofrecen programas similares.

Compradores individuales como grandes clientes: La implementación de un marketing mixto, combinando estrategias tradicionales y digitales, puede ayudar a Colsubsidio a crear campañas que no solo incentiven la compra, sino que también refuercen la imagen de calidad y sostenibilidad de sus productos, esto incluye publicidad, promociones, relaciones públicas, y campañas digitales que generen recordación y fidelización.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Diferenciación del producto: Colsubsidio debe enfocarse en comunicar claramente los beneficios de sus productos cárnicos, como la alta calidad, la sostenibilidad y las garantías ambientales, lo anterior resulta crucial para diferenciarse de productos sustitutos que pueden no ofrecer las mismas ventajas. Además, la empresa puede utilizar certificaciones y sellos de calidad y sostenibilidad para reforzar esta diferenciación.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Relaciones con proveedores e investigaciones: Analizar y fortalecer las relaciones con los proveedores puede ayudar a Colsubsidio a asegurar una cadena de suministro de alta calidad y sostenible. Esto, a su vez, puede traducirse en productos de mejor calidad para los clientes, lo cual es una propuesta de valor diferenciada frente a competidores que pueden no tener el mismo enfoque en la gestión de la cadena de suministro.

- **Rivalidad entre competidores existentes**

Estructura competitiva y desafíos: La diferenciación es clave en un mercado competitivo. Colsubsidio puede destacar sus sellos de alta calidad y sostenibilidad, que no solo atrae a los clientes conscientes del ambiente, sino que también posiciona a la marca como líder en el mercado.

Seguimiento post venta y fidelización: Un excelente servicio al cliente y seguimiento post venta pueden fomentar la fidelización y la recordación de la marca. Colsubsidio debe invertir en estos aspectos para asegurar que los clientes vuelvan a comprar, lo cual es una diferenciación clave frente a competidores que pueden no ofrecer el mismo nivel de servicio.

7.3 Análisis DOFA

Producto de la implementación de las herramientas de diagnóstico PESTEL y Análisis de las 5 fuerzas de Porter, junto a información adicional recopilada en los espacios de reunión con los representantes de la organización Colsubsidio, se consolidó la matriz DOFA. Figura 9.

Figura. 9- Análisis DOFA productos cárnicos tiendas Colsubsidio



Fuente: Elaboración propia

Los resultados nos permiten identificar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas que se presentan a nivel externo. Entre las fortalezas más relevantes está la larga trayectoria de la caja de subsidio familiar Colsubsidio, con más de 60 años en la oferta de servicios, se reconoce principalmente en el departamento de Cundinamarca y Bogotá, especialmente en esta ciudad, con 57 puntos, que representan el 54 % de las tiendas nacionales.

En cuanto a las características de los productos cárnicos es de destacar el esquema de trazabilidad de la carne desde su origen, que incorpora los registros del Instituto Colombiano Agropecuario–ICA en las fincas reportadas por los proveedores, junto a las guías de movilización. Asimismo, han logrado identificar que el 57 % de los proveedores de ganado, cuentan con la certificación GANSO de ganadería sostenible, también, los expendios de carnes de la cadena tienen la autorización sanitaria expedida por las Secretarías de Salud de los entes territoriales en donde se comercializan. Estos atributos demuestran una oportunidad en términos de comunicación, dado que, las tendencias por parte de los consumidores revelan un interés hacia los productos que con bajos impactos ambientales y que garanticen el bienestar animal. Precisamente, estos atributos de calidad y sostenibilidad aún no se han comunicado y aprovechado en las estrategias implementadas por la organización, por lo que esta debilidad comunicativa presenta un gran potencial de corregirse y desarrollarse para dar a conocer a los clientes las cualidades de los productos cárnicos que los diferencian de algunos competidores.

Un escenario de amenaza que condiciona el crecimiento y la definición de las metas está vinculado a la reducción del consumo de carne en el país, según datos de la Federación Nacional de Ganaderos – FEDEGAN, desde el año 2012 en el que se registró el consumo aparente más alto con 20.7 Kg persona año, ha venido decreciendo hasta llegar a los 17,1 kg persona año, a pesar de que durante los últimos tres años se ha mantenido en estos niveles, la proyección de consumo no parece tener una prospectiva de crecimiento.

Frente a la posición con sus competidores es importante señalar que en términos de ventas existen diferencias significativas entre los principales vendedores, en un ranking de almacenes de cadena Colsubsidio se ubica en el puesto 9 con un valor de 703.259 millones de pesos durante el año 2022, en comparación de los 20.619.673 millones de pesos de la cadena con mayores ventas, esto se explica por la diferencia de modelo en el que los competidores más fuertes tienen un gran número de tiendas y mantienen un crecimiento permanente. Así, las estrategias planteadas para la organización Colsubsidio deben considerar su público objetivo, segmentación, atributos de sostenibilidad ambiental y modelo de negocio, sus metas deben definirse claramente bajo estos criterios y, más allá del aumento en porcentaje de ventas, el objetivo principal es posicionar los productos cárnicos en la mente de los clientes.

7.4 Conclusiones diagnóstico integral

La posición de Colsubsidio en el mercado de productos cárnicos se analiza a través de matrices que revelan elementos tanto internos como externos. Estos factores son cruciales para posicionar los productos de manera efectiva.

Factores económicos y sociales: En Colombia, la disminución del empleo, la reducción en el consumo de alimentos por familia y la tendencia a la baja en el consumo de carnes son aspectos relevantes. Además, los nuevos estilos de vida saludables influyen en las preferencias de los consumidores.

Enfoque en sostenibilidad: Los planes gubernamentales y la legislación respaldan prácticas ganaderas adaptadas al entorno. Sin embargo, la falta de reconocimiento de Colsubsidio como un comercializador de productos cárnicos de alta calidad podría ser una amenaza.

Estímulo al consumo: La disminución de la inflación y las tasas de interés bajas que dicta el Banco de la Republica facilitan el acceso a créditos y estimulan el consumo de

productos cárnicos. Además, el alentador crecimiento del PIB total crea un panorama favorable para el negocio.

Estrategias internas: Colsubsidio debe implementar estrategias que favorezcan la educación de sus colaboradores, clientes, afiliados y comunidad en general. Esto incluye acciones de promoción, preventa y seguimiento postventa. La innovación en marketing tradicional y en línea, junto con una sólida presencia en redes sociales, es esencial. Aprovechar su nombre y experiencia de más de 60 años, así como su enfoque en alta calidad y sostenibilidad ambiental, fortalecerá su posición.

Investigación y adaptación: Estar a la vanguardia en la investigación y el análisis constante del mercado, considerando la dinámica cambiante y las preferencias de los compradores, es fundamental para cumplir la promesa de brindar el mejor servicio.

7.5 Encuesta y selección de la muestra

La selección de la muestra de 133 personas para la encuesta en Mercados Colsubsidio se justificó por las limitaciones de tiempo inherentes al proceso de consultoría. Aunque una muestra más grande podría haber proporcionado datos más robustos, esta cantidad permitió obtener una visión general de las preferencias y hábitos de consumo de los clientes en un plazo razonable. Es importante resaltar que, si bien la muestra puede parecer pequeña en comparación con el tamaño total de la base de clientes de Colsubsidio, se seleccionó para proporcionar una representación diversa y significativa del público objetivo de la consultoría.

Es importante señalar que, aunque el tamaño de la muestra fue limitado por el tiempo disponible, la información recolectada fue muy valiosa y proporcionó una base sólida para el diseño del plan de comunicación y marketing para Mercados Colsubsidio.

En una primera etapa de la consultoría se realizaron 133 encuestas en los Mercados Colsubsidio ubicados en la Calle 26 y Mazuren, atendiendo a la solicitud del cliente. El

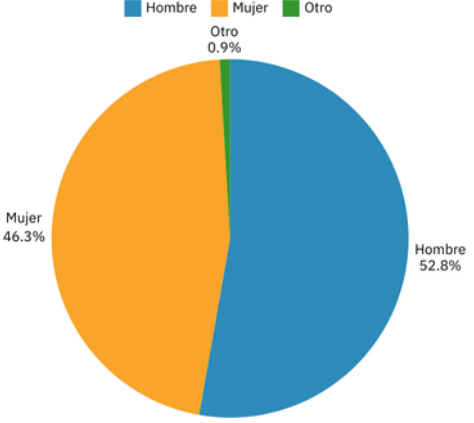
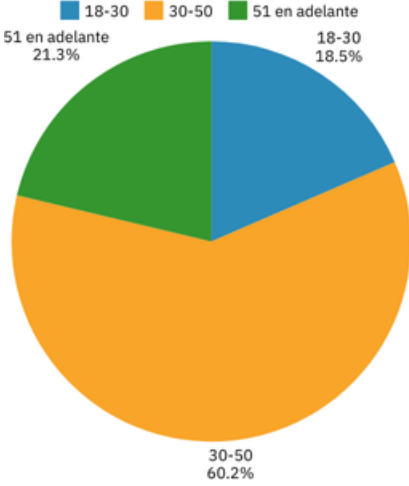
objetivo fue comprender las preferencias y hábitos de consumo de los clientes directamente en los puntos de venta de Colsubsidio. Estas encuestas sirvieron para identificar tendencias y patrones iniciales entre los consumidores de la cadena.

Posteriormente, se llevó a cabo una segunda fase donde se recolectaron otras 133 encuestas en diferentes supermercados, se amplió el alcance para comparar la información y obtener una visión más amplia del mercado.

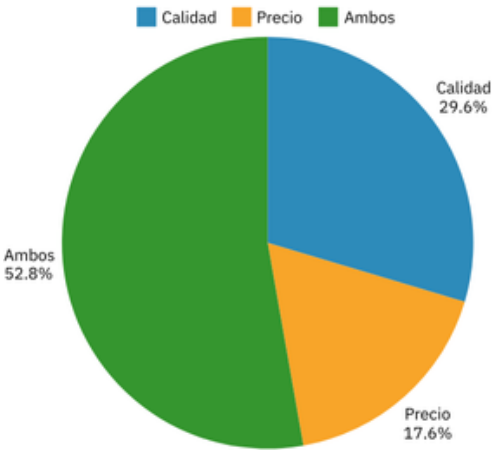
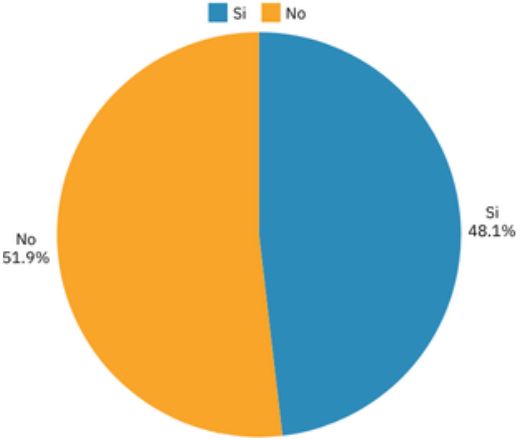
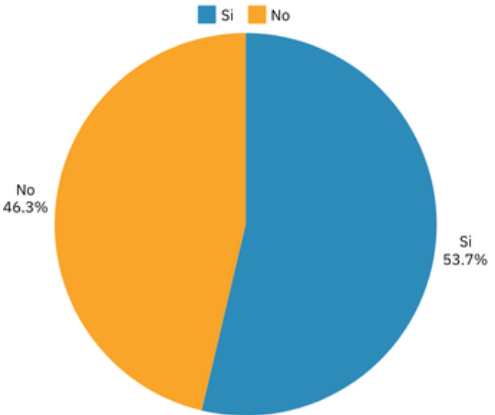
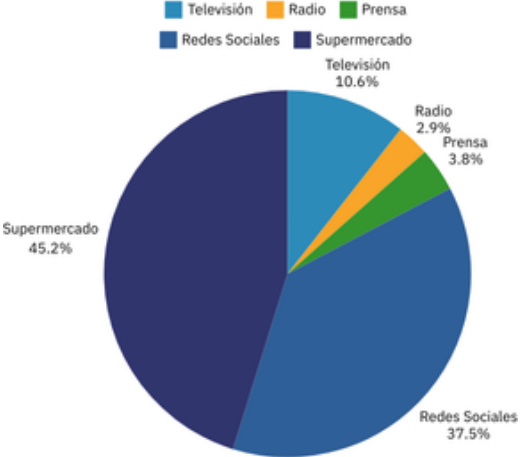
Esta ampliación buscaba contrastar las preferencias de los consumidores en diferentes entornos y determinar si existían diferencias significativas en los hábitos de compra. La diversificación de los lugares de encuesta permitió recoger información de una gama más amplia de consumidores.

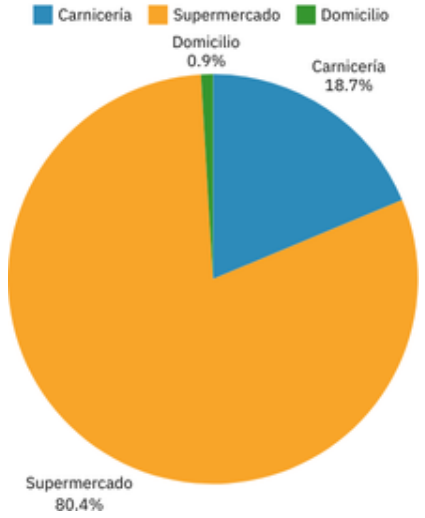
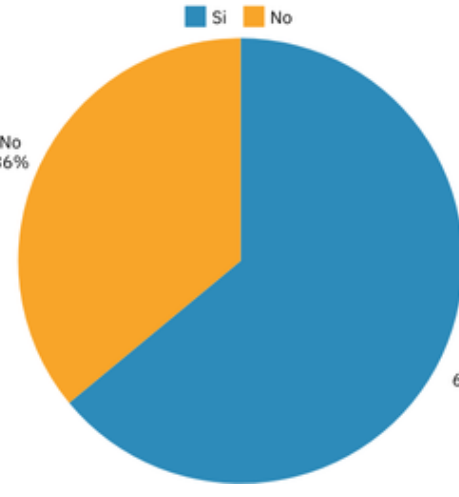
Ambas etapas de encuestas fueron cruciales para entender los hábitos de compra, las preferencias y las expectativas de los clientes, tanto de Mercados Colsubsidio como de otros supermercados. La información recopilada sirvió de base para el diseño de estrategias de comunicación y marketing que buscan mejorar el posicionamiento de los productos cárnicos de Colsubsidio. Las encuestas se desarrollaron siguiendo un cuestionario estructurado que abarcó temas como género, edad, ocupación, nivel de escolaridad, consumo de carne de res, preferencias de compra y sensibilidad ambiental, entre otros.

Tabla 4- Resultados encuestas realizadas en Mercados Colsubsidio

Análisis resultados encuestas realizadas en Mercados Colsubsidio																	
 <p>A pie chart illustrating the gender distribution of survey respondents. The chart is divided into three segments: 'Hombre' (Male) at 52.8% (blue), 'Mujer' (Female) at 46.3% (orange), and 'Otro' (Other) at 0.9% (green). A legend at the top identifies the colors: blue for Hombre, orange for Mujer, and green for Otro.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Genero</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hombre</td> <td>52.8%</td> </tr> <tr> <td>Mujer</td> <td>46.3%</td> </tr> <tr> <td>Otro</td> <td>0.9%</td> </tr> </tbody> </table>	Genero	Porcentaje	Hombre	52.8%	Mujer	46.3%	Otro	0.9%	 <p>A pie chart illustrating the age distribution of survey respondents. The chart is divided into three segments: '30-50' at 60.2% (orange), '51 en adelante' (51 and older) at 21.3% (green), and '18-30' at 18.5% (blue). A legend at the top identifies the colors: blue for 18-30, orange for 30-50, and green for 51 en adelante.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rango de edad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>30-50</td> <td>60.2%</td> </tr> <tr> <td>51 en adelante</td> <td>21.3%</td> </tr> <tr> <td>18-30</td> <td>18.5%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango de edad	Porcentaje	30-50	60.2%	51 en adelante	21.3%	18-30	18.5%
Genero	Porcentaje																
Hombre	52.8%																
Mujer	46.3%																
Otro	0.9%																
Rango de edad	Porcentaje																
30-50	60.2%																
51 en adelante	21.3%																
18-30	18.5%																
<p>1. Con cuál genero se identifica:</p> <p>Se puede observar que la mayoría que respondieron la encuesta son hombres.</p>	<p>2. Cuál es su rango de edad:</p> <p>El mayor porcentaje de los encuestados está en el rango de los 30 años en adelante, representando el 80 %.</p>																

 <p> ■ Estudiante ■ Empleado ■ Independiente ■ Jubilado ■ Otro </p> <p> Empleado 50.9% Independiente 35.2% Jubilado 12% Estudiante 0.9% </p>	 <p> ■ Si ■ No </p> <p> Si 25.9% No 74.1% </p>
<p>3. Cuál es su ocupación:</p> <p>El mayor porcentaje de los encuestados se puede inferir que tiene un nivel de ingreso.</p>	<p>4. Es afiliado a Colsubsidio:</p> <p>En su mayoría los encuestados no son afiliados a la caja de compensación.</p>
 <p> ■ Secundaria ■ Técnico ■ Tecnólogo ■ Profesional ■ Posgrado </p> <p> Profesional 31.5% Secundaria 26.9% Técnico 10.2% Tecnólogo 8.3% Posgrado 23.1% </p>	 <p> ■ Si ■ No </p> <p> Si 95.4% No 4.6% </p>
<p>5. Cuál es su nivel de escolaridad:</p> <p>El mayor porcentaje de los encuestados tiene un nivel de formación técnica en adelante.</p>	<p>6. Consume carne de res:</p> <p>Solo un porcentaje muy bajo (4,6%) responde que no a la pregunta.</p>

 <p> ■ Calidad ■ Precio ■ Ambos </p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Atributo</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calidad</td> <td>29.6%</td> </tr> <tr> <td>Precio</td> <td>17.6%</td> </tr> <tr> <td>Ambos</td> <td>52.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Atributo	Porcentaje	Calidad	29.6%	Precio	17.6%	Ambos	52.8%	 <p> ■ Si ■ No </p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>48.1%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>51.9%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	48.1%	No	51.9%				
Atributo	Porcentaje																		
Calidad	29.6%																		
Precio	17.6%																		
Ambos	52.8%																		
Respuesta	Porcentaje																		
Si	48.1%																		
No	51.9%																		
<p>7.Cuál es el atributo más importante para seleccionar el producto:</p> <p>Para la mayoría de los encuestados tanto el precio como la calidad son importantes, sin embargo, calidad (29,6%) es más significativa que el precio (17.6%).</p>	<p>8. Al momento de comprar carne, ¿tiene influencia en su decisión conocer el impacto ambiental del producto?</p> <p>El porcentaje de personas que no considera significativo este atributo es superior a los que si lo consideran.</p>																		
 <p> ■ Si ■ No </p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>53.7%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>46.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	53.7%	No	46.3%	 <p> ■ Televisión ■ Radio ■ Prensa ■ Redes Sociales ■ Supermercado </p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Medio</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Supermercado</td> <td>45.2%</td> </tr> <tr> <td>Redes Sociales</td> <td>37.5%</td> </tr> <tr> <td>Televisión</td> <td>10.6%</td> </tr> <tr> <td>Prensa</td> <td>3.8%</td> </tr> <tr> <td>Radio</td> <td>2.9%</td> </tr> </tbody> </table>	Medio	Porcentaje	Supermercado	45.2%	Redes Sociales	37.5%	Televisión	10.6%	Prensa	3.8%	Radio	2.9%
Respuesta	Porcentaje																		
Si	53.7%																		
No	46.3%																		
Medio	Porcentaje																		
Supermercado	45.2%																		
Redes Sociales	37.5%																		
Televisión	10.6%																		
Prensa	3.8%																		
Radio	2.9%																		

<p>9. Usted está atento a las promociones de productos cárnicos:</p> <p>El mayor porcentaje de los encuestados está atento a las promociones.</p>	<p>10. En caso de estar atento a las promociones, por cuál medio de comunicación se informa:</p> <p>La mayoría de los encuestados (45,2%) se informa por medio de las comunicaciones del supermercado, y en segundo lugar por medio de las redes sociales.</p>														
 <p>A pie chart with three segments. The largest segment is orange, representing 'Supermercado' at 80.4%. The second largest is blue, representing 'Carnicería' at 18.7%. The smallest is green, representing 'Domicilio' at 0.9%. A legend at the top identifies the colors: blue for Carnicería, orange for Supermercado, and green for Domicilio.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Lugar</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Supermercado</td> <td>80.4%</td> </tr> <tr> <td>Carnicería</td> <td>18.7%</td> </tr> <tr> <td>Domicilio</td> <td>0.9%</td> </tr> </tbody> </table>	Lugar	Porcentaje	Supermercado	80.4%	Carnicería	18.7%	Domicilio	0.9%	 <p>A pie chart with two segments. The larger segment is blue, representing 'Si' at 64%. The smaller segment is orange, representing 'No' at 36%. A legend at the top identifies the colors: blue for Si and orange for No.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>36%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	64%	No	36%
Lugar	Porcentaje														
Supermercado	80.4%														
Carnicería	18.7%														
Domicilio	0.9%														
Respuesta	Porcentaje														
Si	64%														
No	36%														
<p>11. Dónde prefiere comprar la carne:</p> <p>El supermercado (80,4%) es el lugar de preferencia para comprar la carne seguido de las carnicerías (18,7%).</p>	<p>12. Para sus celebraciones organiza “asados con carne de res”:</p> <p>Se puede ver que más de la mitad de los encuestados (64%) tiene como alternativa la carne de res para sus celebraciones.</p>														

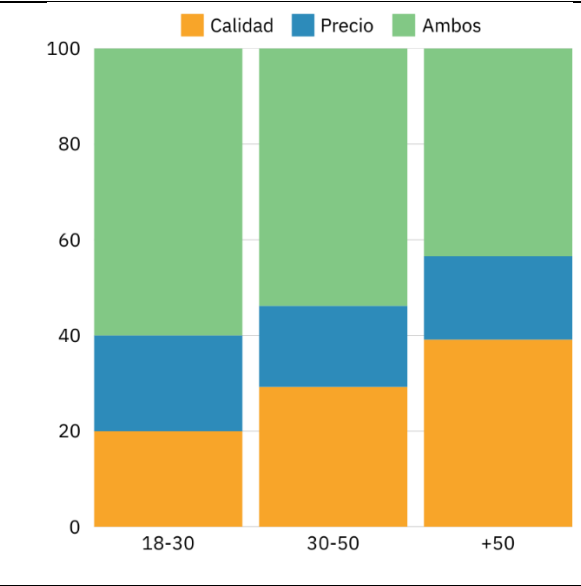
<table border="1"> <caption>Estimated data for Information Sources by Age Group</caption> <thead> <tr> <th>Age Group</th> <th>Prensa</th> <th>Radio</th> <th>Redes Sociales</th> <th>Supermercado</th> <th>Televisión</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>18-30</td> <td>0</td> <td>5</td> <td>55</td> <td>30</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>30-50</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>40</td> <td>45</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>+50</td> <td>15</td> <td>5</td> <td>20</td> <td>55</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Age Group	Prensa	Radio	Redes Sociales	Supermercado	Televisión	18-30	0	5	55	30	10	30-50	2	1	40	45	12	+50	15	5	20	55	5	<table border="1"> <caption>Estimated data for Environmental Impact on Purchase Decisions by Age Group</caption> <thead> <tr> <th>Age Group</th> <th>SI</th> <th>NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>18-30</td> <td>70</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>30-50</td> <td>48</td> <td>52</td> </tr> <tr> <td>+50</td> <td>30</td> <td>70</td> </tr> </tbody> </table>	Age Group	SI	NO	18-30	70	30	30-50	48	52	+50	30	70
Age Group	Prensa	Radio	Redes Sociales	Supermercado	Televisión																																
18-30	0	5	55	30	10																																
30-50	2	1	40	45	12																																
+50	15	5	20	55	5																																
Age Group	SI	NO																																			
18-30	70	30																																			
30-50	48	52																																			
+50	30	70																																			
<p>El grupo de edad 18-30 tiende a informarse principalmente en supermercados y redes sociales, indicando una combinación de fuentes digitales y físicas.</p> <p>Las personas de 30-50 años también prefieren supermercados como su fuente principal, con una ligera inclinación hacia televisión y radio, sugiriendo una tendencia hacia medios tradicionales.</p> <p>En el grupo de 51 en adelante, la preferencia también es hacia supermercados, pero se observa una menor variedad de otros medios, lo que puede indicar un enfoque más selectivo y</p>	<p>El grupo 18-30 y el grupo 30-50 muestran un mayor número de personas que afirman que el impacto ambiental sí influye en su decisión de compra. Esto sugiere una mayor conciencia o interés por temas ambientales en estos grupos.</p> <p>El grupo de 51 en adelante también tiene una mayoría que considera el impacto ambiental importante, aunque en menor proporción comparado con los grupos más jóvenes.</p> <p>A pesar de las diferencias de edad, en todos los grupos hay una tendencia positiva hacia considerar el impacto ambiental, lo que podría reflejar una creciente preocupación generalizada por</p>																																				

menos diversificado en el consumo de información.

El supermercado es el medio más frecuentemente utilizado en todos los grupos de edad, lo que sugiere que la mayoría de los encuestados se mantienen informados a través de fuentes directas durante sus compras.

temas de sostenibilidad en la compra de alimentos.

Aunque el interés ambiental es notable en todos los grupos, los datos sugieren que este interés tiende a disminuir ligeramente con la edad, lo cual podría relacionarse con hábitos de consumo más establecidos o menos influencia de tendencias recientes en sostenibilidad.

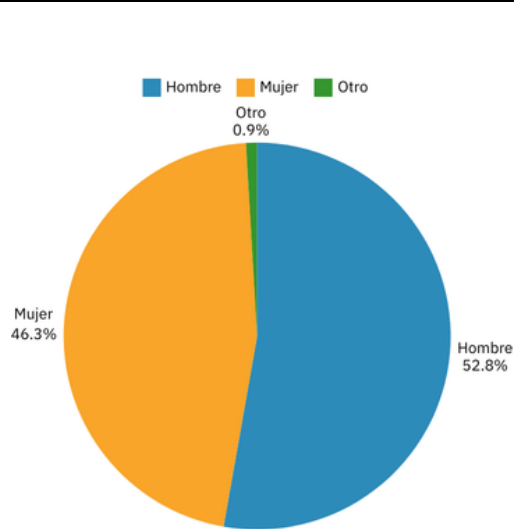


El grupo 18-30 parece valorar de manera equilibrada tanto el precio como la calidad, lo que sugiere una evaluación amplia al momento de tomar decisiones de compra.

<p>En el grupo 30-50 la calidad es el atributo más importante, superando al precio y a una combinación de ambos. Esto podría reflejar una preferencia por productos de mayor calidad a medida que se establece en el mercado laboral.</p> <p>En los mayores de 51 años, el precio es el atributo dominante. Este grupo prioriza el costo al seleccionar productos, lo que podría indicar una inclinación hacia compras más económicas o controladas.</p> <p>En general, precio y calidad son factores clave en la decisión de compra, pero el énfasis varía entre los grupos de edad, mostrando una evolución en las prioridades de consumo con el paso del tiempo.</p>	
---	--

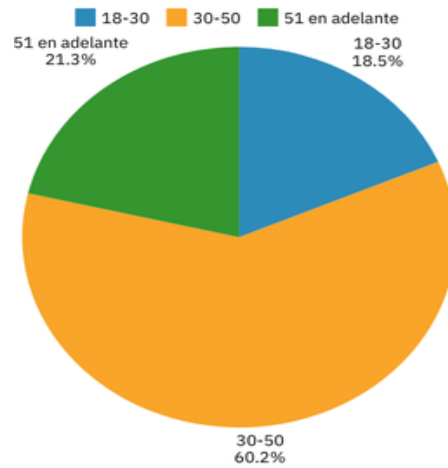
Análisis resultados encuestas

realizadas en supermercados



1. Con cuál genero se identifica:

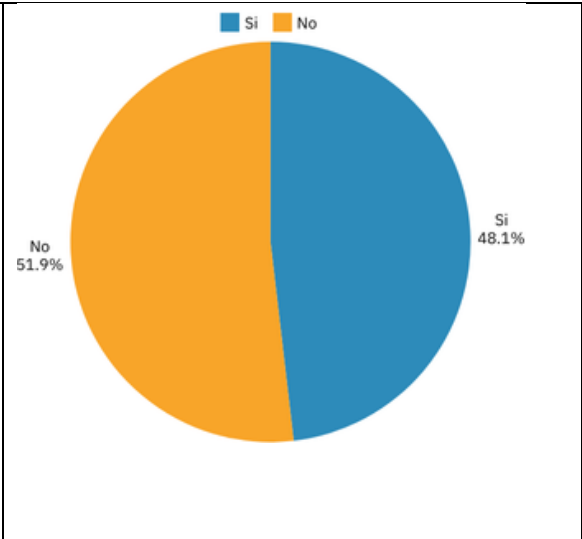
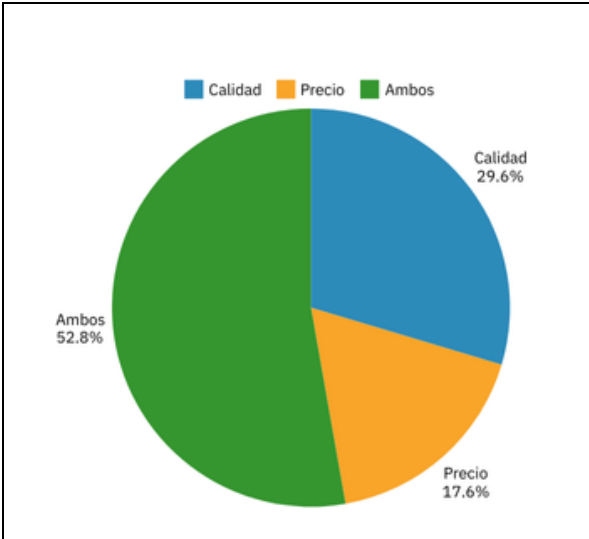
Se puede observar que la mayoría que respondieron la encuesta son hombres.



2. Cuál es su rango de edad:

El mayor porcentaje de los encuestados está en el rango de los 3 años en adelante, representando el 80 %.

 <p> ■ Estudiante ■ Empleado ■ Independiente ■ Jubilado ■ Otro </p> <p> Empleado 50.9% Independiente 35.2% Jubilado 12% Estudiante 0.9% </p>	 <p> ■ Si ■ No </p> <p> Si 25.9% No 74.1% </p>
<p>3. Cuál es su ocupación:</p> <p>El mayor porcentaje de los encuestados se puede inferir que tiene un nivel de ingreso.</p>	<p>4. Es afiliado a Colsubsidio:</p> <p>En su mayoría los encuestados no son afiliados a la caja de compensación.</p>
 <p> ■ Secundaria ■ Técnico ■ Tecnólogo ■ Profesional ■ Posgrado </p> <p> Profesional 31.5% Secundaria 26.9% Posgrado 23.1% Técnico 10.2% Tecnólogo 8.3% </p>	 <p> ■ Si ■ No </p> <p> Si 95.4% No 4.6% </p>
<p>5. Cuál es su nivel de escolaridad:</p> <p>El mayor porcentaje de los encuestados tiene un nivel de formación técnica en adelante.</p>	<p>6. Consume carne de res:</p> <p>Solo un porcentaje muy bajo (4,6%) responde que no a la pregunta.</p>

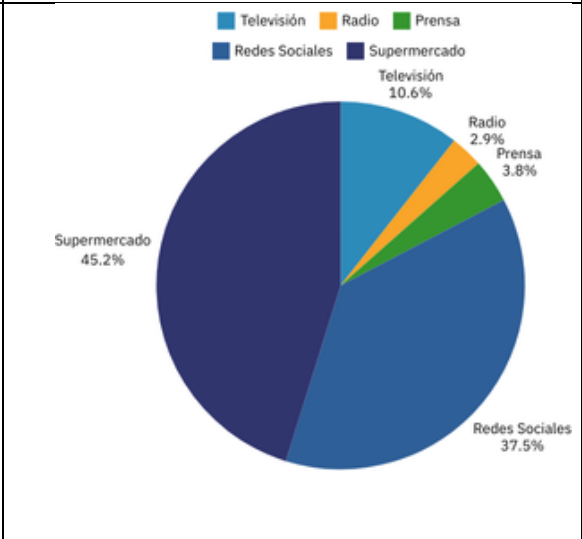
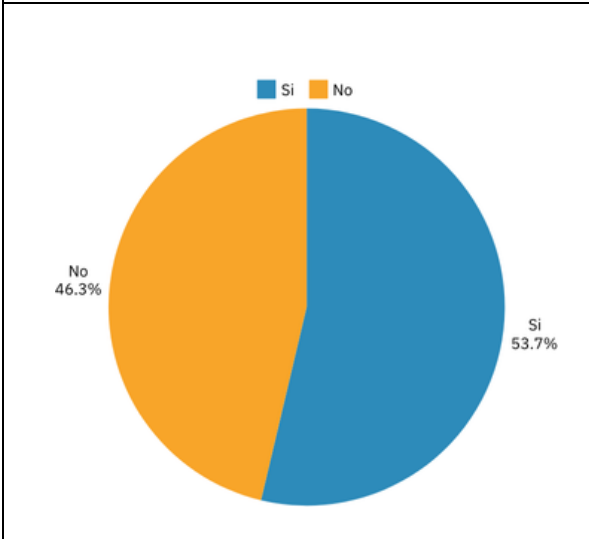


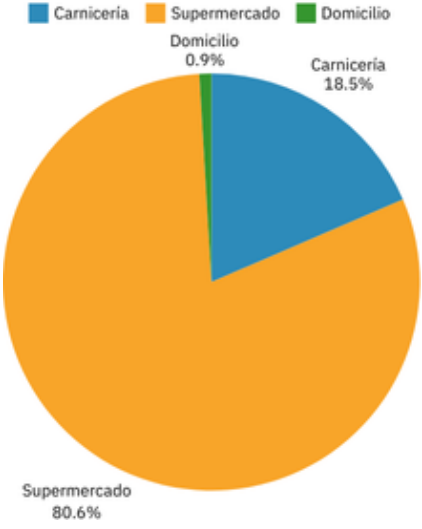
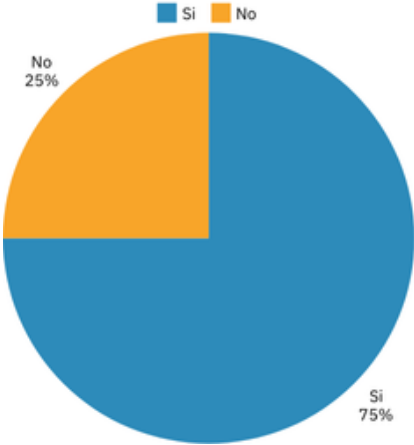
7. Cuál es el atributo más importante para seleccionar el producto:

Para la mayoría de los encuestados tanto el precio como la calidad son importantes, sin embargo, calidad (29,6%) es más significativa que el precio (17.6%).

8. Al momento de comprar carne, ¿tiene influencia en su decisión conocer el impacto ambiental del producto?

El porcentaje de personas que no considera significativo este atributo es superior a los que si lo consideran.



<p>9. Usted está atento a las promociones de productos cárnicos:</p> <p>El mayor porcentaje de los encuestados está atento a las promociones.</p>	<p>10. En caso de estar atento a las promociones, por cuál medio de comunicación se informa:</p> <p>La mayoría de los encuestados (45,2%) se informa por medio de las comunicaciones del supermercado, y en segundo lugar por medio de las redes sociales.</p>														
 <p>A pie chart with three segments. The largest segment is orange, representing 'Supermercado' at 80.6%. The second largest is blue, representing 'Carnicería' at 18.5%. The smallest is green, representing 'Domicilio' at 0.9%. A legend at the top identifies the colors: blue for Carnicería, orange for Supermercado, and green for Domicilio.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Lugar</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Supermercado</td> <td>80.6%</td> </tr> <tr> <td>Carnicería</td> <td>18.5%</td> </tr> <tr> <td>Domicilio</td> <td>0.9%</td> </tr> </tbody> </table>	Lugar	Porcentaje	Supermercado	80.6%	Carnicería	18.5%	Domicilio	0.9%	 <p>A pie chart with two segments. The larger segment is blue, representing 'Si' at 75%. The smaller segment is orange, representing 'No' at 25%. A legend at the top identifies the colors: blue for Si and orange for No.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	75%	No	25%
Lugar	Porcentaje														
Supermercado	80.6%														
Carnicería	18.5%														
Domicilio	0.9%														
Respuesta	Porcentaje														
Si	75%														
No	25%														
<p>11. Dónde prefiere comprar la carne:</p> <p>El supermercado (80,6%) es el lugar de preferencia para comprar la carne seguido de las carnicerías (18,5%).</p>	<p>12. Para sus celebraciones organiza “asados con carne de res”:</p> <p>Se puede ver que más de la mitad de los encuestados (75%) tiene como alternativa la carne de res para sus celebraciones.</p>														

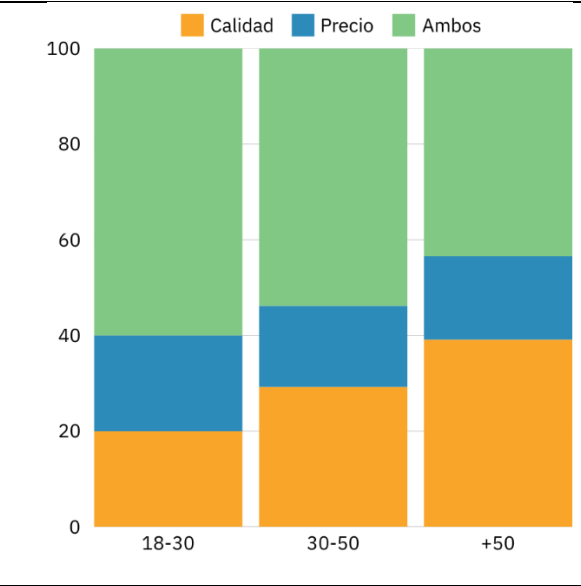
<table border="1"> <caption>Estimated data for Information Sources by Age Group</caption> <thead> <tr> <th>Age Group</th> <th>Prensa</th> <th>Radio</th> <th>Redes Sociales</th> <th>Supermercado</th> <th>Televisión</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>18-30</td> <td>0</td> <td>5</td> <td>55</td> <td>30</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>30-50</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>40</td> <td>45</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>+50</td> <td>15</td> <td>5</td> <td>20</td> <td>55</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Age Group	Prensa	Radio	Redes Sociales	Supermercado	Televisión	18-30	0	5	55	30	10	30-50	2	1	40	45	12	+50	15	5	20	55	5	<table border="1"> <caption>Estimated data for Environmental Impact on Purchase Decisions by Age Group</caption> <thead> <tr> <th>Age Group</th> <th>SI</th> <th>NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>18-30</td> <td>70</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>30-50</td> <td>48</td> <td>52</td> </tr> <tr> <td>+50</td> <td>30</td> <td>70</td> </tr> </tbody> </table>	Age Group	SI	NO	18-30	70	30	30-50	48	52	+50	30	70
Age Group	Prensa	Radio	Redes Sociales	Supermercado	Televisión																																
18-30	0	5	55	30	10																																
30-50	2	1	40	45	12																																
+50	15	5	20	55	5																																
Age Group	SI	NO																																			
18-30	70	30																																			
30-50	48	52																																			
+50	30	70																																			
<p>El grupo de edad 18-30 tiende a informarse principalmente en supermercados y redes sociales, indicando una combinación de fuentes digitales y físicas.</p> <p>Las personas de 30-50 años también prefieren supermercados como su fuente principal, con una ligera inclinación hacia televisión y radio, sugiriendo una tendencia hacia medios tradicionales.</p> <p>En el grupo de 51 en adelante, la preferencia también es hacia supermercados, pero se observa una menor variedad de otros medios, lo que puede indicar un enfoque más selectivo y</p>	<p>El grupo 18-30 y el grupo 30-50 muestran un mayor número de personas que afirman que el impacto ambiental sí influye en su decisión de compra. Esto sugiere una mayor conciencia o interés por temas ambientales en estos grupos.</p> <p>El grupo de 51 en adelante también tiene una mayoría que considera el impacto ambiental importante, aunque en menor proporción comparado con los grupos más jóvenes.</p> <p>A pesar de las diferencias de edad, en todos los grupos hay una tendencia positiva hacia considerar el impacto ambiental, lo que podría reflejar una creciente preocupación generalizada por</p>																																				

menos diversificado en el consumo de información.

El supermercado es el medio más frecuentemente utilizado en todos los grupos de edad, lo que sugiere que la mayoría de los encuestados se mantienen informados a través de fuentes directas durante sus compras.

temas de sostenibilidad en la compra de alimentos.

Aunque el interés ambiental es notable en todos los grupos, los datos sugieren que este interés tiende a disminuir ligeramente con la edad, lo cual podría relacionarse con hábitos de consumo más establecidos o menos influencia de tendencias recientes en sostenibilidad.



El grupo 18-30 parece valorar de manera equilibrada tanto el precio como la calidad, lo que sugiere una evaluación amplia al momento de tomar decisiones de compra.

<p>En el grupo 30-50 la calidad es el atributo más importante, superando al precio y a una combinación de ambos. Esto podría reflejar una preferencia por productos de mayor calidad a medida que se establece en el mercado laboral.</p> <p>En los mayores de 51 años, el precio es el atributo dominante. Este grupo prioriza el costo al seleccionar productos, lo que podría indicar una inclinación hacia compras más económicas o controladas.</p> <p>En general, precio y calidad son factores clave en la decisión de compra, pero el énfasis varía entre los grupos de edad, mostrando una evolución en las prioridades de consumo con el paso del tiempo.</p>	
---	--

Fuente: Elaboración propia

8 Resultados de la Solución

Como resultado de los análisis realizados a la organización y entorno, así como, la encuesta realizada, se identificaron los puntos clave para el diseño de las estrategias de comunicación y posicionamiento viables para la implementación en Mercados Colsubsidio. La tabla 3 se describen cada una de las estrategias con las acciones que se deben implementar, también, se proponen los indicadores de seguimiento, metas y responsables. Los tiempos estimados para la implementación para las estrategias se enmarcan en un periodo total de 6 meses, es importante señalar que varias de estas estrategias junto a sus acciones se podrán desarrollar de forma simultanea

Adicionalmente, se incluyen los impactos esperados en posicionamiento del producto, recordación, la contribución en los referentes estratégicos de la organización y los instrumentos recomendados para evidenciar el impacto alcanzado. Finalmente, se relaciona el presupuesto requerido para la implementación de las estrategias

Tabla 5- Plan de implementación

Estrategia	Acciones	Indicador	Meta	Responsable	Tiempo	Impacto posicionamiento	Impacto recordación	Contribución	Evidencia	Presupuesto (Millones)
Crear una comunidad de personas amantes de la carne con altos estándares de calidad, consumo responsable y sostenibilidad ambiental.	1. Implementar una aplicación móvil de productos cárnicos que contenga promociones, descuentos, domicilios y de guarniciones ideales a los platos con carne, además de esos productos que maridan adecuadamente	*Número de usuarios activos en la app/ tiempo de mercado *Tasa de crecimiento de usuarios	Alcanzar 10,000 usuarios activos en la aplicación móvil en los primeros 6 meses.	Área de tecnología de Colsubsidio o tercerizado contratado.	2-3 meses	Con el desarrollo de esta aplicación se busca llegar a más personas y que el proceso de compra sea más fácil, rápido y práctico para el consumidor, además de informarlo sobre promociones y descuentos.	Impacto en la confianza del consumidor	contribuye a la experiencia digital de la marca Colsubsidio	Implementar campañas de marketing digital, promociones exclusivas y descuentos para los primeros usuarios.	\$10
	2. Generar e implementar identidad de marca de esta comunidad amante a la carne y que conecte con los productos cárnicos de supermercados Colsubsidio.	*Valor promedio de compra/tiempo determinado	Incrementar el valor promedio de compra en un 20% en el primer año.	Equipo de mercadeo.	6-12 meses	La comunidad impactará en lealtad y reconocimiento de los productos cárnicos Colsubsidio con un impacto positivo en las ventas, con la finalidad de Colsubsidio se convierta en una "love-brand".	Se comparte el mensaje de consumir carne y de los beneficios que esto tiene	Siendo referentes de innovación.	Realizar encuestas de satisfacción, análisis de comportamiento de compra y ajustar las estrategias de marketing en base a los resultados.	\$15

<p>3. Crear una campaña de sensibilización al consumo responsable de carne como un producto con gran fuente de proteína y sostenibilidad ambiental</p>	<p>*Actividad en la página web y aplicación móvil de amantes de la carne (número de visitas, tiempo de permanencia) además que realice las acciones que el grupo invita a realizar en cuánto a consumo y sostenibilidad ambiental</p>	<p>Aumentar el tiempo de permanencia en la página web y aplicación móvil en un 30% en 6 meses.</p>	<p>Equipo de marketing digital</p>	<p>1-3 meses</p>	<p>Se espera alto impacto por ser un producto sobresaliente en cuánto a su atributo de calidad.</p>	<p>Impactará en el consumidor por ser reconocida como una marca que en sus procesos es responsable con el ambiente. Coherencia</p>	<p>En línea con el referente de conservación del medio ambiente de la marca</p>	<p>Desarrollar contenido educativo y atractivo sobre el consumo responsable y los beneficios ambientales.</p>	<p>\$20</p>
<p>4. Promocionar un asado listo para preparar con diferentes cortes de carne y productos que los acompañen, porcionado para 5, 10 o 15 personas, accesible en los supermercados, a través de la aplicación móvil otros canales de venta y entrega a domicilio que permita recordación e identificación en el mercado, además de asociarlo a las experiencias familiares en celebraciones con productos cárnicos.</p>	<p>*Porcentaje de venta del producto (asado listo para preparar) en sus tres presentaciones.</p>	<p>Lograr un 15% de ventas del producto en sus tres presentaciones en los primeros 4 meses.</p>	<p>Equipo de mercadeo.</p>	<p>2-4 meses</p>	<p>El impacto de esta acción está más relacionado con los vínculos, conexiones y las experiencias inolvidables que puedan darse en torno a la carne</p>	<p>la marca Colsubsidio con esta acción generará cohesión entre experiencia e innovación.</p>	<p>Facilitar el acceso integral a los productos de la caja</p>	<p>Utilizar publicidad en redes sociales, influencers y promociones en la aplicación móvil.</p>	<p>\$15</p>

	5. Crear un comercial o video promocional que invite a reflexionar sobre los valores y los buenos momentos que traen las celebraciones en torno a la carne.	*Interacción del comercial (número de likes, comentarios, vistas, cuantas veces se compartió) de acuerdo al medio en el que se publicó.	Obtener 100,000 vistas y 10,000 interacciones (likes, comentarios, compartidos) en 6 meses.	Equipo de mercadeo y de comunicaciones	6 meses				Publicar el comercial en plataformas de alto tráfico como YouTube y Facebook, y realizar campañas de pago por clic (PPC).	\$10
Posicionamiento en el motor de búsqueda Google.	Mejorar el diseño de la landing page con el fin de obtener un mejor posicionamiento en las búsquedas.	# click/# impresiones*100	Aumentar la tasa de clics (CTR) en un 25% en 6 meses.	Equipo de mercadeo y de comunicaciones	6 meses	Se optimiza la posición del producto en el motor de búsqueda.	Aprovechar las capacidades de segmentación, optimización y variedad de formatos que ofrece la plataforma.	Aumento en la visibilidad y alcance del producto, generación de tráfico y la optimización de relación costo-efectividad.	Optimizar el SEO de la página, mejorar la velocidad de carga y la experiencia de usuario (UX).	\$15
Producción de contenido para Facebook	Generar contenido de valor para publicar y pautar, por ejemplo, la importancia de consumir proteína animal.	# click/# impresiones*100	Incrementar el número de clics en un 20% en 6 meses	Equipo de mercadeo y de comunicaciones	6 meses	Se hace visible el producto en el segmento de personas mayores de 34 años.	Las campañas bien diseñadas, con contenido atractivo y estrategias de segmentación precisas, pueden aumentar la recordación de marca.	La segmentación avanzada de la plataforma permite una interacción directa con los clientes y un feedback en tiempo real.	Crear contenido relevante y atractivo, y utilizar estrategias de segmentación precisas.	\$72
Producción de contenido para Instagram	Realizar una campaña que esté alineada con las tendencias del momento y que esté relacionada con perros o gatos.	# click/# impresiones*100	Aumentar la visibilidad del producto en el segmento de personas entre los 18 y 34 años en un 30% en 6 meses.	Equipo de mercadeo y de comunicaciones	6 meses	Se hace visible el producto en el segmento de personas entre los 18 y 34 años.	Los elementos visuales innovadores y llamativos impactan positivamente la recordación de marca.		Realizar campañas alineadas con las tendencias actuales y utilizar elementos visuales innovadores.	\$180

Publicidad con influenciadores y/o voceros expertos	Diseñar un plan de recetas con carnes de res que sean atractivas para los clientes y publicarlas los fines de semana.	% engagement	Lograr un 15% de engagement en 3 meses.	Equipo de mercadeo y de comunicaciones	3 meses	Debido a la influencia y el alcance de estas personalidades se conecta con el público objetivo de manera auténtica y efectiva.	La autenticidad, el alcance y la capacidad de los influenciadores para crear contenido atractivo y resonante pueden aumentar la recordación de marca.	La credibilidad y confianza que generan los influenciadores y/o voceros expertos, es transferida al producto que se está pautando.	Colaborar con influenciadores relevantes y crear contenido atractivo y de valor.	\$15
Comunicación de sostenibilidad	Diseñar una estrategia de marketing sostenible para resaltar las buenas prácticas ganaderas implementadas en los predios hasta los almacenes	Estrategia diseñada con los principios de marketing sostenible	Posicionar la marca como líder en sostenibilidad en 6 meses.	Área de sostenibilidad y equipo de mercadeo	2 - 3 meses	Posicionar en la mente de los consumidores la no generación de impactos ambientales de los productos cárnicos, también la transparencia de los procesos y cadena de suministro	Los productos brindarán confianza y diferenciación. Los consumidores conocerán que el producto que compran es bajo en emisiones de gases de efecto invernadero y no generan impactos negativos en bosques, agua y suelo	Diferenciación, responsabilidad social y sostenibilidad	Diseñar y ejecutar una estrategia de marketing sostenible, y comunicar las buenas prácticas ganaderas y la transparencia en los procesos.	\$20
Cómo se produce la carne. De la finca a su mesa	Generar contenido digital y físico que se difunda en las tiendas, redes sociales y página web, con información de las prácticas en finca, explicación de los sellos y certificaciones, transporte y conservación en tienda, en los que se hará énfasis en la contribución para mitigar el cambio climático, conservación de la biodiversidad y	Número de clientes que identifican las prácticas e impactos positivos en la producción de los productos cárnicos.	Incrementar el reconocimiento de las prácticas sostenibles en un 40% en 4 meses.	Área de sostenibilidad y equipo de mercadeo	4 meses	Atraer a consumidores conscientes, incrementar el posicionamiento entre los consumidores	La marca será reconocida por sus productos cárnicos con impacto positivo en el medio ambiente	Sostenibilidad, cadena de suministro y posicionamiento de marca	Generar contenido digital y físico que destaque las prácticas sostenibles y los impactos positivos en la producción.	\$15

mejora de los medios de vida de los productores									
Total, Presupuesto anual									\$387

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la consultoría académica desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones de cierre del trabajo.

El análisis realizado revela que Mercados Colsubsidio cuenta con una cadena de suministro certificada y sostenible, asegurando altos estándares de calidad y trazabilidad. Sin embargo, las encuestas indican que esta ventaja competitiva no ha sido completamente percibida por los consumidores. La falta de comunicación efectiva sobre las certificaciones y procesos de sostenibilidad representa una oportunidad clave para mejorar el posicionamiento de la marca. Estrategias como la difusión de contenido educativo y la promoción de las prácticas responsables de producción pueden fortalecer la confianza del consumidor y aumentar la diferenciación en el mercado.

A pesar de una leve disminución en el consumo de carne de res en Colombia, el análisis de mercado y los resultados de las encuestas muestran un creciente interés por productos que priorizan la sostenibilidad y el bienestar animal. Un segmento importante de consumidores jóvenes considera estos factores en su decisión de compra, lo que sugiere que la transparencia en la comunicación de los esfuerzos ambientales de la marca puede ser determinante para atraer y fidelizar clientes. Estrategias como el marketing verde y campañas de sensibilización pueden reforzar la percepción positiva de la marca y alinearla con las tendencias actuales de consumo.

La implementación de una estrategia de comunicación digital enfocada en redes sociales y plataformas móviles permitirá mejorar la recordación de marca y fortalecer la relación con los clientes. El desarrollo de campañas con influenciadores, la optimización de contenido en línea y la promoción de beneficios exclusivos han demostrado ser

herramientas efectivas para aumentar la interacción con los consumidores. Mediante la correcta ejecución de estas estrategias, Mercados Colsubsidio puede consolidar su presencia en el mercado de productos cárnicos y generar una mayor fidelización entre sus clientes.

A su vez, el desarrollo de una aplicación móvil para los productos cárnicos representa una evolución natural y necesaria en la estrategia comercial de Colsubsidio, alineándose perfectamente con las tendencias actuales de digitalización y personalización del consumo. Esta innovación no solo mejoraría la experiencia del cliente y generaría confianza, sino que posicionaría a la marca como líder en la integración de calidad, sostenibilidad y tecnología en el sector cárnico. La implementación de esta solución digital permitiría materializar y comunicar efectivamente los valores de marca que actualmente permanecen invisibles para el consumidor final.

Además, la integración de herramientas tecnológicas refuerza la presencia de Colsubsidio en el ecosistema digital, consolidando su competitividad en un mercado cada vez más exigente.

Así mismo, la consultoría permitió identificar que si se desarrolla una aplicación móvil para los productos cárnicos de Colsubsidio representaría una evolución natural en su estrategia comercial, alineándose con las tendencias de digitalización y personalización en el consumo y a su vez refuerza la propuesta de valor de la marca. Este enfoque permite mejorar la relación con el cliente, generar confianza y diferenciar a Colsubsidio en un mercado como un líder en productos de calidad y sostenibilidad.

Aunque no existen diferencias significativas en los atributos de calidad y precio de los productos cárnicos de Mercados Colsubsidio, respecto a sus competidores, es evidente la falta de reconocimiento en esta línea de productos entre los consumidores, por lo anterior, se debe intensificar la estrategia de comunicación y posicionamiento no solo entre los afiliados a la caja de compensación, quienes reciben los mayores beneficios en

información y ofertas, también es necesario ampliar el alcance entre los no afiliados, las encuestas aplicadas en las tiendas, mostraron que más del 70% de los encuestados no eran afiliados a la caja, adicionalmente, la mayoría recibían información sobre ofertas y características de los productos en las tiendas de Mercados Colsubsidio, por lo que es fundamental aprovechar estos espacios para la estrategia comunicativa.

Las recomendaciones realizadas a la organización se orientan a:

Se recomienda a Mercados Colsubsidio desarrollar una campaña de comunicación enfocada en destacar la calidad, trazabilidad y sostenibilidad de sus productos cárnicos. Para asegurar su viabilidad, la campaña debe aprovechar los canales con mayor impacto según las encuestas, como redes sociales y puntos de venta físicos. Se sugiere diseñar materiales visuales y mensajes claros que informen sobre las certificaciones de calidad, prácticas de ganadería sostenible y bienestar animal, facilitando su comprensión a los consumidores. Además, es recomendable integrar códigos QR en los empaques que direccionen a contenido educativo en la página web de la marca.

Para responder a la demanda creciente por productos sostenibles, se sugiere la implementación de un plan de marketing verde, resaltando los esfuerzos de Mercados Colsubsidio en prácticas responsables con el medio ambiente y el bienestar animal. Esto puede incluir la colaboración con influenciadores especializados en sostenibilidad y alimentación saludable, así como la participación en ferias y eventos que refuercen la imagen de la marca como líder en el sector cárnico sostenible.

Se propone fortalecer la presencia en redes sociales mediante la creación de contenido relevante y atractivo, como recetas, consejos de cocina y datos sobre sostenibilidad. Para maximizar la efectividad de las acciones, se recomienda aplicar la metodología de growth hacking, realizando pruebas rápidas en campañas digitales para identificar qué estrategias generan mayor engagement y conversión. Esto permitirá dirigir

los esfuerzos de marketing digital a los segmentos de consumidores más interesados, optimizando recursos y asegurando mejores resultados.

Las tiendas deberán mejorar la comunicación por medios físicos, por ejemplo, carteles, pantallas digitales y gigantografías que describan las características de los productos cárnicos, beneficios y ofertas para todos los clientes, de esta manera, aprovechar la atención de los consumidores frecuentes y casuales y generar recordación, en particular en el contexto de compras al principio y final de mes, épocas de principal abastecimiento y en las que Mercados Colsubsidio presenta diversas ofertas en otros productos.

Existe cercanía y sensación de confianza hacia el personal del área de carnes por parte de los clientes, por lo cual se recomienda fortalecer las capacidades comunicativas de ellos para favorecer ese contacto directo al momento de la decisión de la compra, es importante que se cuente con toda la información sobre atributos, sostenibilidad y recomendaciones de cortes y preparación.

Para potenciar el impacto de la aplicación y alinearse con el objetivo de diseñar una estrategia de comunicación integral, se recomienda desarrollar una narrativa de marca coherente que destaque los valores de calidad, frescura y accesibilidad de los productos cárnicos de Colsubsidio. Esta estrategia debe incluir acciones dirigidas tanto a clientes internos como externos, asegurando que el personal comprenda y comunique efectivamente los beneficios del portafolio. Asimismo, se sugiere implementar campañas de marketing digital segmentadas, utilizando redes sociales, email marketing y notificaciones dentro de la aplicación para reforzar la relación con los consumidores. Además, como complemento, la incorporación de contenido educativo, como recetas, consejos de conservación y beneficios nutricionales, permitirá fortalecer la percepción de valor y diferenciar la oferta de Colsubsidio en el mercado.

En esta misma línea, se recomienda desarrollar una estrategia de comunicación que involucre activamente a los clientes internos, asegurando que los colaboradores comprendan el valor de la aplicación y puedan transmitirlo eficazmente. Paralelamente, se sugiere implementar alianzas estratégicas con chefs, nutricionistas e influenciadores gastronómicos para amplificar el alcance de la aplicación y generar contenido atractivo sobre el consumo de carne. Además, se debe incentivar la descarga y el uso frecuente mediante programas de fidelización, sorteos y beneficios exclusivos para usuarios recurrentes, promoviendo así una adopción sostenible y un crecimiento continuo en el tiempo.

Referencias

- Auza, O. J. (18 de Enero de 2022). *EAN*. Obtenido de <https://universidadean.edu.co/blog/marketing-sostenible-diferenciacion-en-la-era-digital>
- Belch, G. E. (2021). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. McGraw-Hill Education.
- Belz, F.-M. y. (2014). *Sustainability Marketing. A Global Perspective*. John Wiley & sons.
- Bengtson, E. M. (2023). *The Virtues of Green Marketing: A Constructive Take on Corporate Rhetoric*. Palgrave Macmillan Cham.
doi:doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-031-32979->
- Colsubsidio. (2023). *Informe de gestión y sostenibilidad 2022*. Bogotá.
- Contexto Ganadero. (24 de Noviembre de 2022). *Contexto Ganadero*. Obtenido de <https://www.contextoganadero.com/economia/conozca-las-tendencias-del-mercado-de-la-carne-en-colombia>
- DANE. (15 de Septiembre de 2024). *DANE*. Obtenido de DANE:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion/proyecciones-de-poblacion-bogota>
- Davalas, A. (2023). The importance of the tam-sam-som model and how big data and ai help. *International Journal of Social Science and Economic Research*.
doi:<https://doi.org/10.46609/IJSSER.2023.v08i12.016>
- Echeverri, L. (2023). *Plan estratégico de marketing: el arte de cautivar a través de estrategias que enamoran*. Universidad Del Rosario.
- FEDEGAN. (2023). *FEDEGAN*. Obtenido de FEDEGAN:
<https://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0>

- Fernández, M. V. (Enero de 2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. (B. N. Martí, Ed.) *Revista. Bibliotecas. Anales de investigación*, 11, 64 - 78. Obtenido de <http://revistas.bnjm.sld.cu/index.php/BAI/article/view/196/205>
- Grewal, D. &. (2020). Understanding Retail Experiences and Customer Journey. *Journal of Retailing*, 96(1), 3 - 8.
- Grutner, K. G. (2021). *Consumer trends and new product opportunities in the food sector*. Wageningen Academic Publishers.
- Hänninen, M. S. (2021). Digitalization in retailing: Multi-channel strategies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58.
- Johnston, M. W. (2023). *Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology*. Routledge.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson Education.
- Kerin, R. (2023). *Marketing* (16. a ed. ed.). Mc graw Hill.
- Kotler, P. &. (2020). *Marketing Management*. Pearson.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing* (15. a ed. ed.). Pearson Education. Recuperado el 2024
- Kotler, P. K. (2023). *Dirección de Marketing*. Pearson Education. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=34282>
- Kotler, P. K. (2024). *Marketing 6.0*. LID. Editorial.
- Lemon, K. N. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69 - 96.
- Lovelock, C. &. (2022). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Pearson.
- Montgomery, D. B. (2021). *Product Management and New Product Development*. McGraw-Hill Education.

- Moreno, J. (. (2007). La otra España. Empresas y empresarios españoles en la Ciudad de México durante la Revolución. *América Latina en la Historia Económica*(27), 111 - 145.
- Nagle, T. T. (2021). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*. Routledge.
- Peter, P. O. (2005). *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing*. Mc Graw Hill.
- Rosenbloom, B. (2020). *Marketing Channels: A Management View*. Cengage Learning.
- Scheer, L. K. (2022). Dynamic Pricing: Concepts and Applications. *Journal of Marketing*, 86(2), 1-12.
- Zambrano, R. (2019). *Estrategia de comunicación publicitaria emocional para el desarrollo de campañas ATL y BTL*.
doi: <http://doi.org/10.17993/3cemp.2019.080440.73-93>
- Zeithaml, V. A. (2023). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill Education.

Anexo. A. Matriz de las 5 Fuerzas de Porter