



ESTUDIO DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE LA CALIDAD DE LOS
PRODUCTOS CÁRNICOS EN MERCADOS COLSUBSIDIO EN BOGOTÁ

Jisel Yulitza Miranda Ávila

María Isabel Palacio Cruz

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Bogotá, D.C., Colombia

2025

MODALIDAD CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

ESTUDIO DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE LA CALIDAD DE LOS
PRODUCTOS CÁRNICOS EN MERCADOS COLSUBSIDIO EN BOGOTÁ

Jisel Yulitza Miranda Ávila

María Isabel Palacio Cruz

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magíster en Administración de Empresas

Director:

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Consultoría Organizacional

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Bogotá, D.C., Colombia

2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, D.C., 21 marzo de 2025

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad EAN a nuestro director Edwin Augusto Lozada Franco por su guía, apoyo y asesoría durante el desarrollo de este trabajo, su experiencia y dedicación han sido fundamentales para superar los desafíos de esta investigación. Agradecemos también a los miembros del jurado por sus valiosas observaciones, que han enriquecido significativamente este estudio. Finalmente, extendemos nuestra gratitud a Colsubsidio por la oportunidad de colaborar en este proyecto y a nuestras familias y amigos, en especial a Wilson Gordillo y Diana Gonzalez cuyo apoyo incondicional nos impulsó a alcanzar este logro.

Resumen

Mercado Colsubsidio, cadena de supermercados que hace parte del modelo de atención de la Caja de Compensación familiar Colsubsidio, busca posicionar su categoría de productos cárnicos como de alta calidad en el mercado colombiano. Esta consultoría surge de la necesidad y desafío que enfrentan de cerrar la brecha que hay entre la percepción y la calidad real de los productos cárnicos, debido que en este momento enfrentan un bajo posicionamiento de la categoría en el mercado y requiere aumentar el consumo de la línea. Para diagnosticar esta situación, se llevó una investigación mixta, de exploración cualitativa (entrevistas y Observación) y exploración descriptiva cuantitativa (encuestas, con una muestra de 206 personas), tomando puntos de venta claves como Unicentro de Occidente y Calle 26. Los resultados muestran que, aunque se ofrecen productos cárnicos de alta calidad y con todas sus certificaciones reglamentarias, los consumidores no asocian la cadena como su primera opción de compra, influenciados por factores como precio y accesibilidad, así como un bajo reconocimiento de sus buenas prácticas de sostenibilidad.

Con base en esto hallazgos, se identifican oportunidades de mejora para la categoría de cárnicos de Mercados Colsubsidio, con referencia a mejorar la comunicación de sus atributos de calidad y sostenibilidad, como implementación de estrategias de aumento de satisfacción resaltando los atributos de calidad, frescura, ahorro y variedad. En conclusión, se sugiere mejorar la experiencia de compra de los clientes, afiliados y consumidores Mercados Colsubsidio con el diseño y desarrollo de campañas efectivas que promuevan sus productos cárnicos como una opción saludable, de alta calidad, sostenible con el medio ambiente y así reforzar su reputación en el mercado.

Palabras clave: Calidad, Percepción, Posicionamiento, Sostenibilidad, Consumo.

Abstract

Mercado Colsubsidio, a supermarket chain that is part of the service model of the Caja de Compensación Familiar Colsubsidio, seeks to position its meat products category as high quality in the Colombian market. This consultancy arose from the need and challenge of closing the gap between the perception and the actual quality of meat products, since the category is currently facing a low positioning in the market and needs to increase consumption of the line. To diagnose this situation, mixed research was conducted, of qualitative exploration (interviews and observation) and quantitative descriptive exploration (surveys, with a sample of 206 people), taking key points of sale such as Unicentro de Occidente and Calle 26. The results show that, although high quality meat products are offered and with all their regulatory certifications, consumers do not associate the chain as their first purchase option, influenced by factors such as price and accessibility, as well as a low recognition of its good sustainability practices.

Based on these findings, opportunities for improvement are identified for the meat category of Mercados Colsubsidio, with reference to improving the communication of its quality and sustainability attributes, such as the implementation of loyalty strategies highlighting the attributes of quality, freshness, savings, and variety. In conclusion, it is suggested to improve the shopping experience of customers, affiliates, and consumers of Mercados Colsubsidio with the design and development of effective campaigns that promote their meat products as a healthy, high quality, environmentally sustainable option and thus reinforce their reputation in the market.

Key words: Quality, Perception, Positioning, Sustainability, Consumption.

Contenido

	Pág.
Resumen	5
Abstract.....	6
Lista de Figuras	11
Lista de Tablas.....	12
Lista de Anexos	13
Introducción.....	14
Objetivos.....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos	17
Justificación	18
Marco Institucional.....	20
Reseña Histórica.....	20
Estructura Organizacional de Colsubsidio	21
Posicionamiento en el Mercado.....	22
Identificación del Sector Económico y Servicios Ofertados	23
Misión.....	23
Visión	23
Unidad de Negocio Mercado Colsubsidio.....	23
Marco Conceptual.....	25
Planeación Estratégica.....	25

ESTUDIO DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS CÁRNICOS EN MERCADOS COLSUBSIDIO EN BOGOTÁ	8
Formulación de la estrategia.....	25
Implementación de la estrategia	27
Evaluación de la estrategia	28
Experiencia y Servicio al Cliente	29
Definición y evolución del servicio al cliente	30
La evolución hacia un servicio omnicanal	31
Customer Experience: una ventaja competitiva	31
El éxito del cliente: una estrategia proactiva	32
Personalización y tecnología en el servicio al cliente	32
Procesos de Calidad.....	33
Evolución de los sistemas de gestión de calidad	33
Beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad	34
Retos y desafíos en la implementación de un sistema de calidad	34
Sostenibilidad y Distribución de Productos	34
La sostenibilidad como estrategia empresarial.....	35
Tecnologías para la sostenibilidad en la distribución.....	35
Desafíos de la sostenibilidad en la distribución	36
Beneficios de la distribución sostenible	36
Economía circular y sostenibilidad.....	37
Gestión sostenible de la cadena de suministro	37
Marco Contextual	38
Diseño Metodológico	46
Diseño de la Investigación.....	46
Análisis de Diagnóstico	46

ESTUDIO DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS CÁRNICOS EN MERCADOS COLSUBSIDIO EN BOGOTÁ	9
Fuentes y Métodos de Recolección de Datos	47
Enfoque Metodológico	47
Temporalidad del Estudio.....	48
Diagnóstico del Mercado de Productos Cárnicos.....	48
Análisis Descriptivo	48
Análisis del Entorno	49
Población y muestra de estudio	53
Presentación de Resultados del Diagnostico	56
Resultados Instrumento Cuantitativo con Clientes.....	56
Comportamiento de Compra y Frecuencia de Consumo.....	56
Lugar de Compra	57
Percepción de Calidad	57
Servicio y Atención en Puntos de Venta	58
Posicionamiento de Mercado Colsubsidio	59
Resultados del instrumento cualitativo (entrevista).....	69
Resultados del Instrumento Cualitativo (Observación Profunda)	72
Oportunidades de Mejora Obtenidas del Proceso Diagnóstico	76
Propuesta de Solución	78
Medición y seguimiento	83
Presupuesto.....	85
Diagrama de Gantt.....	88
Conclusiones.....	89
Recomendaciones Generales	90
Referencias Bibliográficas.....	92

ESTUDIO DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS CÁRNICOS EN MERCADOS COLSUBSIDIO EN BOGOTÁ	10
Anexos	97

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura General de Colsubsidio.....	22
Figura 2. Estructura de Gerencia Comercial de Supermercados.....	24
Figura 3. Consumo aparente per cápita anual de carnes.....	41
Figura 4. Precio ganado gordo Kilo en pie -Macho Ceba.....	42
Figura 5. Pregunta 1. ¿es afiliado a Colsubsidio?.....	62
Figura 6. Pregunta 2. Punto de venta objetivo.....	62
Figura 7. Pregunta 3. Edad.....	63
Figura 8. Pregunta 4. ¿Usualmente compra los productos cárnicos en supermercados o almacenes de cadena?	63
Figura 9. Pregunta 5. ¿Con que frecuencia consume productos cárnicos?	64
Figura 10 Pregunta 6. ¿Al momento de comprar productos cárnicos, es importante para usted que tengan sellos de calidad?.....	65
Figura 11 Pregunta 7. ¿Alguna vez a comprado los productos cárnicos de Mercados Colsubsidio?.....	66
Figura 12 Pregunta 8. ¿Está de acuerdo con la afirmación "los productos en Mercado Colsubsidio son de bajo costo, pero de alta calidad"?.....	67
Figura 13 Pregunta 9. ¿Alguna vez ha visto campañas publicitarias de los productos cárnicos de Mercados Colsubsidio?.....	68
Figura 14 Pregunta 10. ¿Está de acuerdo con recibir información acerca de los productos cárnicos Mercados Colsubsidio?.....	70
Figura 15 Punto de venta Unicentro Occidente	74
Figura 16 Punto de venta Unicentro Calle 26	75

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Precio Kilo en Pie Ganado Regiones.....	41
Tabla 2. Ficha técnica Encuesta.....	54
Tabla 3. Ficha técnica Observación.....	55
Tabla 4. Percepción sobre la relación calidad-precio.....	58
Tabla 5. Percepción de calidad por segmentos de cliente.....	59
Tabla 6. Importancia de Sostenibilidad y responsabilidad ambiental.....	59
Tabla 7. Pautas en la visita de observación Unicentro de Occidente.....	73
Tabla 8. Pautas en la visita de observación calle 26.....	75
Tabla 9. Presupuesto.....	86
Tabla 10. Plantilla para el planteamiento del cronograma de trabajo.....	88

Lista de Anexos

Anexo 1. Encuesta Clientes Mercado Colsubsidio.....98

Introducción

Colsubsidio es una entidad privada sin ánimo de lucro que ha operado en Colombia durante los últimos 67 años, formando parte del Sistema de Subsidio Familiar. Su misión principal es cerrar las brechas sociales mediante la oferta de servicios en áreas como la educación, vivienda, recreación y comercio, tanto para sus afiliados como para la comunidad en general, (Colsubsidio, 2024). Una de sus unidades principales de negocio es Mercado Colsubsidio, una cadena de supermercados lanzada en 1.972, con más de 100 puntos de venta en varias regiones del país, se han consolidado como un actor importante en la comercialización de productos esenciales para la canasta familiar de los colombianos, destacando atributos como calidad, frescura, y variedad.

En las últimas décadas en Colombia se ha visto una tendencia variable en el consumo de productos cárnicos, esto dado principalmente por cambios en los hábitos de consumo de alimentos, la percepción de calidad, y la creciente preocupación por la conservación de la sostenibilidad ambiental. Según la Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegan, 2024), el consumo de carne Bovina ha disminuido con relación a otras proteínas como el pollo o el cerdo, debido en parte a factores económicos y salud pública. A pesar de esto cadenas de supermercados como Mercados Colsubsidio se identifican por tener productos cárnicos de alta calidad, con el aval de certificaciones de entidades nacionales como el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y Porkcolombia, que avalan la frescura y sostenibilidad de su oferta (Porkcolombia, 2024)

Para Mercado Colsubsidio es importante generar el posicionamiento de los productos cárnicos, como de alta calidad en la mente de sus clientes, afiliados, y la comunidad en general y es un gran reto de tipo multifacético, y se convierte en un objetivo estratégico y de percepción.

Sin embargo, existe un gran desacuerdo entre la percepción de los consumidores y la calidad real de los productos cárnicos ofrecidos por Mercados Colsubsidio; esta situación se refleja en la falta de confianza del cliente y la poca valoración de los productos lo cual se refleja en las bajas ventas y poco posicionamiento de la marca. (Colsubsidio, 2024).

Otro indicador que podría afectar el consumo es la estigmatización de la carne como perjudicial para la salud y el medio ambiente, (Austin, 2023), esto acompañado de nuevas tendencias de consumo de otras líneas proteínicas diferentes al animal, (Gómez-Montoya, Zuluaga-Mazo & Espinosa-Oviedo, 2015), y por lo cual no refleja la realidad del portafolio ofrecido por Mercado Colsubsidio.

Para Mercado Colsubsidio es prioritario resaltar varios puntos, uno de ellos es su promesa de valor como es de importancia mencionarla, “Te brindamos frescura, calidad, variedad y ahorro en un mismo lugar. Hacemos tu vida más fácil”. (Colsubsidio, 2024).

También quiere incentivar que los consumidores tengan en la mente la categoría de cárnicos al momento de la compra, reconociendo su alta calidad, dado que el ganado es joven, 100% novillos lo que asegura carnes frescas, y que adicional cuentan con diferentes certificaciones de calidad tanto para los productos como para todos los procesos en la cadena de suministro, emitidas por entidades como el Instituto Colombiano Agropecuario [ICA] o la Asociación Colombiana de Porcicultores [Porkcolombia]. (Porkcolombia, 2024)

Sus nichos de mercado son familias uní personales pequeños, jóvenes solteros, madres cabeza de familia, niños y jóvenes de colegios. Han trabajado en estrategias de promoción voz a voz con el cliente, campañas publicitarias, campañas de recetas y comerciales en revistas como Vea y Cromos, publicidad de los puntos de venta. así lo indica (Colsubsidio, 2024).

Por todo lo anterior, Mercado Colsubsidio busca posicionar la calidad de la carne en sus supermercados y en el mercado colombiano resaltando sus atributos iniciando en zonas departamentales y posterior expansión a nivel nacional. Para lograrlo pretende llegar a diferentes tipos de consumidores de todos los estratos jóvenes y adultos, resaltando la importancia de consumo de proteína animal. (Colsubsidio, 2024), afirma que se pueden considerar esquemas de comunicación y promoción de bajo costo con una amplia audiencia; y que esto lleve como resultado a aumentar el porcentaje de ventas, reconocimiento voz a voz y posicionamiento a nivel nacional.

El desafío está en cerrar la brecha entre la calidad de los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio y la percepción de los nichos de consumidores que ya se tienen y los que se quieren capturar, así como en desarrollar e implementar estrategias efectivas de

comunicación, promoción y educación que resalten la calidad, el origen y los procesos de producción de estos productos cárnicos (Fedegán, 2024), para mejorar su posicionamiento en el mercado regional y nacional.

Las áreas de mejora identificadas por la consultoría principalmente fueron: que existe una comunicación deficiente sobre las certificaciones de calidad y los procesos de sostenibilidad con los que cuentan los productos cárnicos de Mercados Colsubsidio, así como programas de aumento de satisfacción efectivos, lo cual demuestra que es prioritario abordar estas novedades para lograr una mejor satisfacción de los clientes y posicionamiento.

¿Cómo puede Mercado Colsubsidio mejorar la percepción de sus clientes de Bogotá sobre los productos cárnicos, resaltando su promesa de valor basada en la calidad?

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un estudio de la percepción de los clientes en productos cárnicos de Mercado Colsubsidio de Bogotá, para identificar factores clave que promuevan mejoras en la experiencia al cliente, resaltando atributos de calidad y la sostenibilidad.

Objetivos Específicos

1. Identificar factores que influyen en la percepción de los clientes en cuanto a sellos de calidad, frescura, variedad y ahorro de los productos cárnicos ofrecidos por Mercado Colsubsidio.
2. Evaluar el nivel de satisfacción de los consumidores con respecto a la experiencia de compra de los productos cárnicos teniendo en cuenta atención, presentación, precio y promoción.
3. Analizar la percepción de los consumidores sobre el manejo sostenible del proceso de productos cárnicos y su impacto en la decisión de compra.
4. Establecer estrategias de comunicación donde se resalten los atributos de calidad y sostenibilidad de los productos cárnicos, para así promover la mejora en los niveles de atención y servicio.

Justificación

El desarrollo de esta consultoría es importante para Mercado Colsubsidio, ya que aborda directamente el desafío que presentan de mejorar la percepción de sus clientes respecto a la calidad real de los productos cárnicos ofrecidos por la cadena de supermercados, y así poder incrementar su consumo y satisfacción. Actualmente los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio cuentan con altos estándares de calidad y sostenibilidad; sin embargo, existe una brecha entre la realidad y lo que perciben los consumidores, quienes aún no asocian a la cadena como su primera opción de compra; en parte debido a factores como falta de reconocimiento de sus atributos como fresca y ahorro, y la limitada visibilidad de todos los esfuerzos que hacen en iniciativas de sostenibilidad en alianza con sus proveedores. A través de esta consultoría, se podrá identificar y optimizar las áreas claves que influyen en esta percepción, tales como sellos de calidad, fresca y atributos de sostenibilidad (González & Martínez, 2022), y así lograr revertir la situación presentada, mejorando la experiencia del cliente y el consumo de productos cárnicos, a través de la identificación de factores de satisfacción.

Además, la consultoría permitirá evaluar como los clientes valoran el compromiso de Mercado Colsubsidio con la sostenibilidad, aspecto cada vez más relevante en sus decisiones de compra. Esto permitirá mejorar la comunicación y las estrategias de marketing, resaltando estos atributos y posicionando los productos cárnicos como una opción confiable y responsable con el medio ambiente (López & Rivera, 2021). Al comunicar los procesos sostenibles que manejan en su cadena de producción y distribución, que no solo garantizan la calidad, sino también fomenta un consumo más consciente y alineado con las tendencias actuales. Las nuevas generaciones de consumidores buscan cada vez más productos que no solo cumplan con altos estándares de calidad, sino que también sean más responsables con el medio ambiente. Comunicar de forma clara y efectiva las estrategias de sostenibilidad ayudarán a captar este segmento de consumidores, aumentando el consumo y participación dentro del mercado de cárnicos y fortaleciendo su reputación como marca frente a los demás competidores.

La satisfacción de los clientes y consumidores es un punto crítico para tener en cuenta en la situación presentada. Estudios previos muestran que las estrategias enfocadas a retención de clientes generan mayores ingresos a corto plazo y relaciones a largo plazo, llevando a relaciones comerciales más estables y sostenibles (González & Martínez, 2022). Para Mercado Colsubsidio es muy importante aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes ya que esto permitirá aumentar el consumo de productos cárnicos, ya que los clientes que adquieren productos de esta categoría confiados de la calidad de estos son más propensos a realizar recompras con mayor frecuencia. Además, el resaltar los atributos de calidad y sostenibilidad hará que los consumidores mantengan su lealtad y se conviertan en embajadores de la marca recomendando mediante la voz a voz a otros consumidores.

En términos de beneficios para Mercado Colsubsidio, esta consultoría impulsará el desarrollo de estrategias que aumenten la satisfacción del consumidor, logrando que los productos cárnicos se consoliden como una categoría importante dentro de la cadena. A sí mismo, la mejora en la percepción de los productos, apoyado por calidad y sostenibilidad, permitirá fortalecer el posicionamiento de Mercado Colsubsidio en la categoría ante otros competidores, generando un impacto positivo en su competitividad y ventas a largo plazo. Al implementar sugerencias dadas en esta consultoría Mercado Colsubsidio, no solo podrá incrementar su cuota de mercado, sino también fortalecer su posicionamiento como supermercado comprometido con ofrecer productos cárnicos de alta calidad y responsables con el medio ambiente.

Marco Institucional

Colsubsidio es una corporación privada sin ánimo de lucro que cuenta con 67 años en el país y que forma parte del sistema del Subsidio Familiar de Colombia. La misión de Colsubsidio es cerrar las brechas sociales, ofreciendo oportunidades a la población impactada, esto ha permitido a la organización expandirse a varios sectores socioeconómicos, como son salud, vivienda, educación, recreación, crédito, empleo, comercialización de productos básicos a través de sus supermercados Mercado Colsubsidio, (Colsubsidio, 2024).

Colsubsidio es integrante del Sistema de Protección y Seguridad Social del país, lo cual también le ha permitido establecerse en una entidad fundamental para el desarrollo de su comunidad afiliada y en general toda la población del país.

Reseña Histórica

En 1957, la Asociación Nacional de Industriales [ANDI] fundó la caja colombiana del subsidio familiar (COLSUBSIDIO) en Bogotá, junto con otras Cajas de Compensación familiar en diferentes partes del país. Estas entidades tenían la función inicial de recaudar aportes patronales para distribuirlos a los trabajadores afiliados. En 1962, COLSUBSIDIO amplió sus servicios, incluyendo salud, educación, vivienda y recreación, tras la aprobación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. En 1972, se inauguraron servicios como un supermercado y una pinacoteca. En 1982 confirmó el carácter social del subsidio familiar y amplió su cobertura a toda la población asalariada del país. En 1989, Luis Carlos Arango Vélez asumió como director, sucediendo al Dr. Roberto Arias Pérez. En 1993 integró a las Cajas al Sistema de Seguridad Social, permitiendo su participación en sistemas de pensiones y salud. Posteriormente, se crearon entidades como la empresa prestadora de salud (E.P.S.) Famisanar Ltda., y el fondo de cesantías Protección S.A.

Las cajas de compensación familiar colaboran con el gobierno en la atención de la niñez y la jornada escolar complementaria. Estas medidas han permitido a las Cajas de

Compensación Familiar ampliar su alcance y servicios para contribuir al bienestar social y económico de la población trabajadora en Colombia. (Colsubsidio, 2024).

Estructura Organizacional de Colsubsidio

Su estructura organizacional se muestra en la Figura 1, donde podemos identificar que Colsubsidio caja de compensación familiar colombiana, maneja una estructura jerárquica, iniciando por una Asamblea que supervisa un Consejo Directivo. A su vez el director administrativo es la figura central que coordina diferentes subdirecciones como:

Planeación y Subdirección: esta área trabaja en conjunto con la subdirección, enfocándose en la ejecución de estrategias institucionales.

Servicios de desarrollo social: en esta área se incluyen varias gerencias como son: supermercados, medicamentos, vivienda, educación, cultura y productividad, recreación y deporte, hotelería y turismo, alimentos y bebidas.

Servicios de salud: que comprende la Gerencia Medica y la Gerencia Financiera y Administrativa, enfocadas en el bienestar y el manejo financiero de los recursos de salud.

Subdirección de gestión organizacional: que comprende las áreas de tecnología, talento humano, infraestructura, servicio al cliente, servicios administrativos y gerencia de la transformación digital.

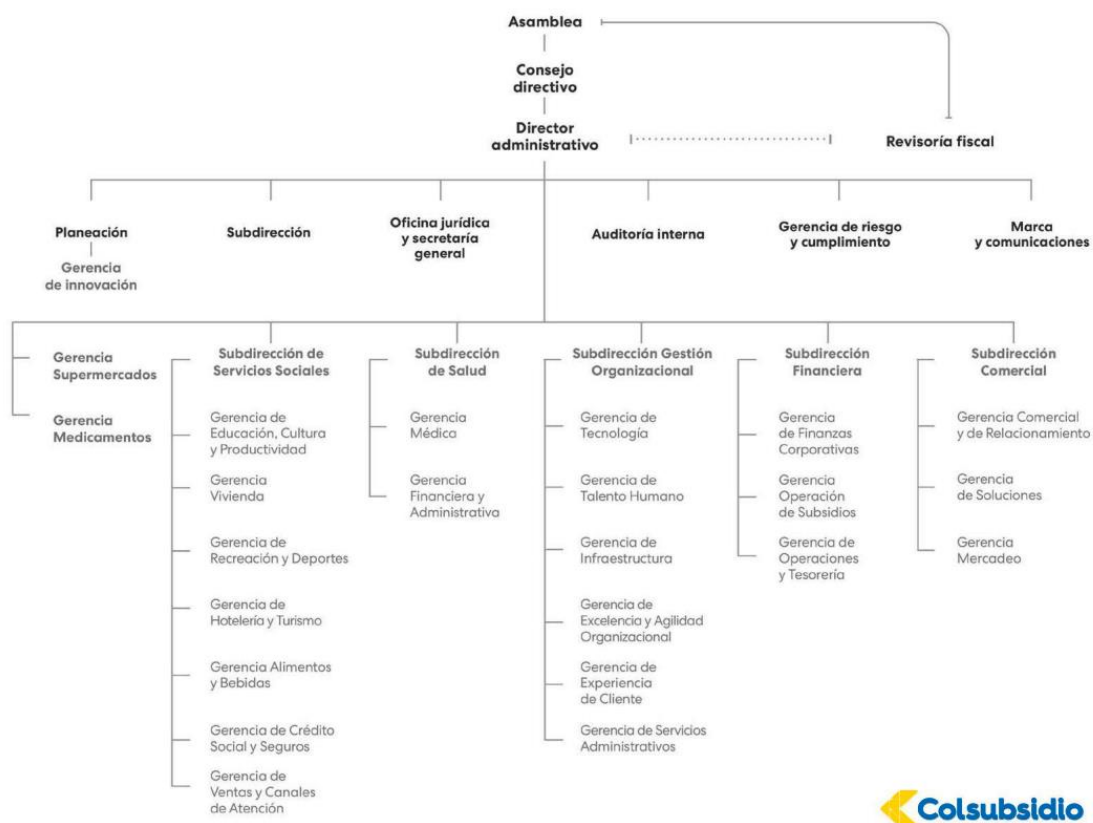
Subdirección financiera: Enfocada en la gestión financiera donde cuenta con las siguientes gerencias, Finanzas corporativas, crédito social y seguros, operaciones y tesorería.

Subdirección comercial: se encarga de las estrategias comerciales a teves de áreas de apoyo como comunicaciones y marca corporativa, ventas, soluciones, alianzas y convenios.

Esta estructura permite a Colsubsidio gestionar con eficiencia sus operaciones y suplir las necesidades de sus afiliados.

Figura 1.

Estructura Organizacional General de Colsubsidio



Nota: Informe de gestión y sostenibilidad de Colsubsidio, (2023).

Posicionamiento en el Mercado

Según el diario *La República* (2023), en el análisis de cifras en la Asociación Nacional de Cajas de Compensación Familiar (ASOCAJAS), la caja de subsidio familiar COLSUBSIDIO, lidera el mercado, con 1.5 millones de usuarios en comparación con las otras cajas de subsidio familiar en Colombia, seguida por Compensar, con 1.4 millones; Confama, con 1.3 millones; Cafam, con 882.998; Comfandi, con 665.603; y Comfenalco Antioquia, con 452.798.

Identificación del Sector Económico y Servicios Ofertados

Colsubsidio es una corporación de derecho privado sin ánimo de lucro, que pertenece al Sistema del Subsidio Familiar y al Sistema de Protección y Seguridad Social colombiano (Colsubsidio, 2024).

Los servicios que ofrece Colsubsidio son: agencia de empleo, vivienda, crédito, seguros, salud, supermercados, droguerías, turismo, cultura, educación, recreación y deportes

Misión

La misión general de Colsubsidio es oportunidades para el cierre de brechas sociales. (Colsubsidio, 2024).

Visión

Su visión es ser la empresa social de los colombianos. (Colsubsidio, 2024).

Unidad de Negocio Mercado Colsubsidio

Los supermercados “Mercado Colsubsidio”, lanzados en 1972, representan una parte clave dentro de la organización de la caja de compensación, garantizando el acceso a productos de alta calidad y a precios competitivos a sus afiliados, clientes y consumidores.

Esta cadena ha crecido a lo largo de los años con presencia nacional, contando hoy con 104 puntos de venta, distribuidos en diversas regiones del país, de los cuales 57 se encuentran en el centro del país, Bogotá (Colsubsidio, 2024).

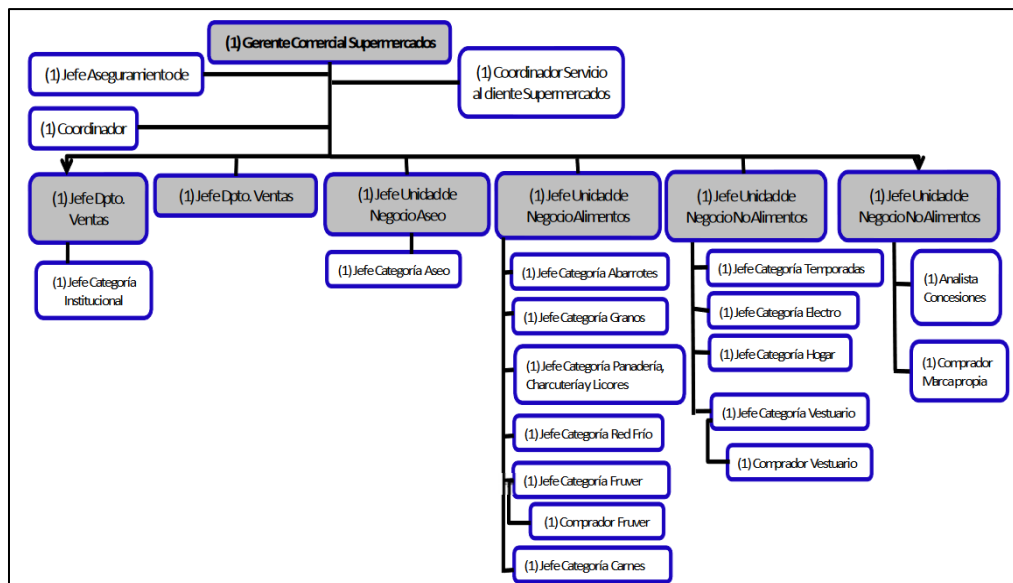
Mercado Colsubsidio ha buscado posicionarse en el país como un supermercado no solo de fácil accesibilidad y precios bajos, sino también por sus altos estándares de calidad, y en especial en su categoría de cárnicos, la cual ha sido un área clave de inversión y desarrollo (Fedegán, 2024). También han trabajado para fortalecer sus iniciativas de

desarrollo sostenible, incentivando prácticas de producción ganadería responsable en todo su proceso desde la crianza hasta la venta al consumidor final, garantizando y supervisando en todo el proceso el bienestar animal, el manejo del agua y de los recursos naturales, como lo establecen las diferentes entidades reguladoras del país. (Greenpeace, 2024).

El organigrama de Mercado Colsubsidio depende de la gerencia comercial se muestra en la Figura 2, donde vemos que la categoría de carnes está bajo el mando de la unidad de negocio de alimentos.

Figura 2.

Estructura de Gerencia Comercial de Supermercados



Nota: Tomada de Colsubsidio (2020)

El organigrama de Mercado Colsubsidio depende de la gerencia comercial se muestra en la Figura 2, donde vemos que la categoría de carnes está bajo el mando de la unidad de negocio de alimentos.

Marco Conceptual

El entorno empresarial moderno está marcado por una serie de desafíos que obligan a las organizaciones a repensar su estrategia, no solo desde el punto de vista del cliente, sino también en términos de calidad y sostenibilidad. La experiencia del cliente, los procesos de calidad y la sostenibilidad en la distribución de productos son tres pilares que las empresas deben integrar de manera coherente para garantizar no solo su competitividad en el mercado, sino también su viabilidad a largo plazo. En este marco conceptual abordarán estos tres conceptos desde diferentes enfoques, integrando teorías y modelos actuales que ofrecen una visión comprensiva de su importancia para la gestión empresarial.

Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso estructurado y continuo que permite a las organizaciones definir y alcanzar objetivos a largo plazo, preparándose así para competir de manera efectiva en un entorno en constante cambio. Según David (2003), Koontz (2012) y Weihrich et al. (2022), coinciden en que la planeación estratégica permite a las empresas anticiparse a cambios en el entorno en lugar de solo reaccionar a ellos. Este proceso se fundamenta en decisiones informadas y en el análisis exhaustivo tanto de factores internos como externos, ayudando a las organizaciones a alinear sus recursos y capacidades con su misión y sus metas estratégicas. La planeación estratégica se desarrolla en tres etapas fundamentales: formulación, implementación y evaluación de la estrategia, cada una de las cuales requiere integración y coordinación de todas las áreas de la organización, desde la alta dirección hasta los niveles operativos, permitiendo una ejecución eficiente y alineada.

Formulación de la estrategia

La primera etapa es la formulación de la estrategia, la cual consiste en definir con claridad la misión y visión de la organización, realizar un análisis exhaustivo del entorno interno y externo, y elegir las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos de largo plazo de la organización. La misión, la cual establece el propósito fundamental de la

organización y lo que esta aporta a la sociedad, mientras que la visión, la cual proyecta lo que la organización aspira a ser en el futuro. Según Koontz (2012) y Weihrich et al. (2022), indican que estas declaraciones son esenciales, ya que orientan todas las decisiones y acciones estratégicas de la organización, proporcionando un enfoque común que ayuda a alinear a todos los empleados en torno a los mismos principios y metas.

Ahora, una parte crucial de la formulación de la estrategia es la que se conoce como el análisis del entorno externo, el cual permite a las organizaciones identificar oportunidades y amenazas que podrían influir en sus operaciones y en su éxito. Este análisis incluye factores económicos, sociales, tecnológicos y políticos, que representan variables significativas en el entorno de cualquier industria. Herramientas como el análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) y el modelo de las cinco fuerzas de Porter son esenciales en esta etapa. Según Koontz (2012), estos instrumentos ayudan a las organizaciones a comprender mejor su industria y la intensidad de la competencia, además de detectar barreras de entrada y amenazas potenciales. Al realizar un análisis exhaustivo del entorno, las empresas pueden anticipar cambios importantes y prepararse para ellos, maximizando las oportunidades y minimizando los riesgos.

De forma paralela, está el análisis del entorno interno que permite a las organizaciones identificar sus fortalezas y debilidades, factores clave que afectan su competitividad. Este análisis implica una auditoría de los recursos y capacidades, que incluye aspectos como recursos humanos, financieros, tecnológicos y operativos. Herramientas como la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) ofrecen una visión integral de la situación interna de la organización. David (2003) sostiene que este análisis permite a las empresas aprovechar sus fortalezas y mejorar sus debilidades, asegurando una ejecución más efectiva de las estrategias. Al considerar tanto el entorno interno como el externo, la organización puede formular estrategias realistas y adaptadas a su contexto.

Tras estos análisis, la organización procede al establecimiento de objetivos a largo plazo, los cuales guiarán sus actividades futuras y facilitarán el logro de su misión y visión. Estos objetivos suelen abarcar períodos de entre dos y cinco años y deben cumplir con los criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con límite de tiempo).

Establecer objetivos claros y alcanzables es fundamental para que todos los miembros de la organización estén alineados hacia un mismo fin, lo cual facilita la toma de decisiones y el seguimiento del desempeño en el camino hacia el logro de estas metas (David, 2003).

Finalmente, la formulación de la estrategia concluye con la selección de estrategias específicas para alcanzar los objetivos organizacionales. Las estrategias pueden incluir la expansión a nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos, la diversificación, la penetración en el mercado y la formación de alianzas estratégicas. Koontz (2012) y Weihrich et al. (2022) destacan que estas decisiones deben basarse en un análisis detallado del potencial de retorno frente a los riesgos, maximizando los beneficios de la organización en función de sus recursos y capacidades. Elegir las estrategias adecuadas implica evaluar cuidadosamente los posibles caminos y seleccionar aquellos que mejor alineen los recursos con los objetivos a largo plazo.

Implementación de la estrategia

La segunda etapa es la implementación de la estrategia, es la fase de ejecución de las decisiones estratégicas formuladas en la etapa anterior. David (2003) afirma que esta fase requiere compromiso, liderazgo y una excelente coordinación en todos los niveles de la organización. La implementación efectiva es fundamental, ya que incluso las mejores estrategias pueden fallar si no se ejecutan correctamente. En primer lugar, es esencial asignar los recursos necesarios para cada área y actividad estratégica. La asignación eficiente de recursos garantiza que cada uno de los departamentos de la organización disponga de los medios necesarios para contribuir a la ejecución exitosa de la estrategia.

Además, la implementación de la estrategia exige la creación de las políticas y procedimientos que guíen las actividades en cada área. Para Weihrich et al. (2022), estas políticas establecen lineamientos claros sobre cómo debe actuar cada unidad de la organización para cumplir con los objetivos estratégicos, mientras que los procedimientos definen los pasos específicos para llevar a cabo estas actividades. Estos elementos son esenciales para garantizar que todos los miembros de la organización comprendan su papel en la estrategia general y contribuyan a sus objetivos.

No podemos olvidar que el liderazgo y una comunicación clara también son fundamentales durante la implementación de la estrategia. Como lo explica Weihrich et al. (2022), son los líderes de la organización los que deben motivar a los empleados, comunicando los beneficios de la estrategia y promoviendo una cultura de compromiso y responsabilidad. Mientras que la alta dirección, en particular, debe demostrar su compromiso con la estrategia, actuando como ejemplo para todos los niveles de la organización y fomentando una cultura de colaboración.

En algunos casos, la implementación de la estrategia requiere ajustes en la estructura organizacional para facilitar la colaboración entre equipos y optimizar la toma de decisiones. Esto permite que la organización responda de manera ágil a los desafíos y oportunidades que puedan surgir durante la ejecución de la estrategia (Koontz, 2012).

Evaluación de la estrategia

La tercera y última etapa, la evaluación de la estrategia, la cual permite a la organización monitorear el progreso hacia sus objetivos y realizar ajustes en función de los resultados obtenidos. Según David (2003) esta es la fase esencial para que la organización mantenga su rumbo y continúe avanzando hacia sus metas. La evaluación comienza con la definición de indicadores clave de desempeño (KPIs), que miden el progreso en relación con los objetivos estratégicos. Ejemplos de KPIs incluyen el crecimiento en ventas, la participación en el mercado y el retorno sobre la inversión (ROI). Estos indicadores proporcionan datos objetivos sobre el rendimiento y permiten identificar áreas que requieren ajustes.

Si los resultados no cumplen con las expectativas, es necesario aplicar medidas correctivas, como la reasignación de recursos, modificaciones en las políticas o incluso ajustes en la estrategia general. Koontz (2012) y Weihrich et al. (2022), hacen énfasis en que la capacidad de adaptación y flexibilidad son esenciales, dado que permiten a la organización responder a cambios en el entorno, como la aparición de nuevas tecnologías, cambios en las condiciones económicas o la entrada de nuevos competidores. Mientras que la revisión y ajuste de la estrategia es un proceso continuo que permite a la organización adaptarse y mantenerse competitiva en un mercado en constante evolución.

La fase de evaluación de la estrategia también ofrece oportunidades de retroalimentación y aprendizaje organizacional. Según David (2003), la evaluación no solo mide el éxito en términos de objetivos alcanzados, sino que también brinda lecciones valiosas para mejorar futuras estrategias. Este proceso de aprendizaje continuo fortalece la capacidad de la organización para formular e implementar estrategias efectivas, creando una cultura de mejora y adaptación que incrementa la resiliencia de la organización frente a los cambios del entorno.

Experiencia y Servicio al Cliente

La experiencia del cliente es un concepto que hace referencia a la percepción integral que los consumidores tienen de una empresa, derivada de todas las interacciones que experimentan con la misma a lo largo de su relación comercial. Esta percepción está influenciada no solo por la calidad del producto o servicio ofrecido, sino también por la forma en que la empresa interactúa con sus clientes en cada punto de contacto (Kotler & Keller, 2012). Estas interacciones comienzan desde la primera vez que el cliente toma conocimiento de la marca, pasando por el proceso de compra, el uso del producto o servicio, hasta llegar a la atención postventa. Cada una de estas etapas juega un papel fundamental en la formación de una percepción global que influye en la satisfacción y fidelidad del cliente.

Hoy en día, en un entorno empresarial altamente competitivo, la experiencia del cliente (Customer Experience o CX) se ha convertido en un diferenciador clave para muchas organizaciones. Las empresas que brindan una experiencia del cliente positiva y coherente a lo largo de todos sus canales de interacción logran no solo mejorar la satisfacción del cliente, sino también fomentar la lealtad, el boca a boca positivo y, en última instancia, aumentar la rentabilidad. Un cliente satisfecho es más propenso a regresar, recomendar la marca y convertirse en un defensor de esta (Tschohl & Soriano, 2001).

Definición y evolución del servicio al cliente

El concepto de servicio al cliente ha sufrido una profunda transformación en las últimas décadas. Tradicionalmente, se veía como un servicio reactivo, es decir, una función principalmente destinada a solucionar problemas específicos que los clientes pudieran tener después de adquirir un producto o servicio. Este enfoque estaba centrado en el soporte postventa y se limitaba a la resolución de quejas o la gestión de devoluciones. Sin embargo, con la creciente competencia global y el auge de la economía digital, el concepto de servicio al cliente ha evolucionado hacia una visión mucho más integral y proactiva, en la que todas las interacciones entre la empresa y el cliente, desde el primer contacto hasta la postventa, forman parte de un proceso estratégico y continuo (Kotler & Keller, 2012).

Hoy en día, las empresas entienden que la experiencia del cliente es un factor diferenciador clave. Esto ha dado lugar a la implementación de estrategias de customer engagement, que buscan involucrar activamente al cliente en la relación con la marca, más allá de la simple transacción comercial. El *customer engagement* se centra en construir una conexión emocional con los clientes, lo que fomenta no solo la satisfacción a corto plazo, sino también la lealtad a largo plazo (Sare Ramos & Hallo, 2021).

Con la digitalización y el desarrollo de nuevas tecnologías, como las redes sociales y el comercio electrónico, las empresas han ganado herramientas poderosas para gestionar y optimizar el servicio al cliente. Plataformas como Facebook, Twitter y otros medios sociales permiten a las marcas mantener una comunicación directa y continua con sus consumidores, lo que les brinda la oportunidad de resolver problemas en tiempo real, ofrecer promociones personalizadas, y recoger feedback valioso que puede ser utilizado para mejorar productos y servicios (Thompson, 2005).

Asimismo, la aparición de plataformas de comercio electrónico ha transformado la manera en que los clientes interactúan con las marcas. Estas plataformas permiten a los consumidores acceder a productos y servicios desde cualquier lugar del mundo, en cualquier momento, y recibir atención casi inmediata a través de herramientas de chat en línea, sistemas automatizados y asistentes virtuales (Kotler & Keller, 2012). Estos avances han mejorado drásticamente la eficiencia y la capacidad de las empresas para gestionar el

servicio al cliente de forma más ágil y efectiva, ofreciendo experiencias personalizadas que antes no eran posibles (Tschohl & Soriano, 2001).

La evolución hacia un servicio omnicanal

El enfoque omnicanal es otra manifestación importante de la evolución del servicio al cliente. Las empresas ya no se limitan a un solo canal de interacción con el cliente (ya sea presencial, telefónico o digital), sino que integran todos los canales disponibles para proporcionar una experiencia de cliente más fluida y cohesiva. Según Albrecht (2006), las empresas que implementan estrategias omnicanal logran un nivel superior de satisfacción del cliente, ya que permiten que los consumidores elijan el canal de comunicación que más les convenga en cualquier momento, manteniendo una experiencia uniforme y de alta calidad en todos los puntos de contacto.

En resumen, el servicio al cliente ha pasado de ser una simple función de soporte postventa a convertirse en un componente integral de la estrategia de marketing y relaciones públicas de una empresa. Las empresas que logran adaptar sus procesos de atención al cliente a las nuevas expectativas de los consumidores, ofreciendo una experiencia personalizada y proactiva a través de múltiples canales, están mejor posicionadas para mantener su competitividad y construir relaciones sólidas y duraderas con sus clientes (Thompson, 2005).

Customer Experience: una ventaja competitiva

La experiencia del cliente (customer experience o CX) se ha convertido en uno de los principales diferenciadores en un mercado saturado de opciones. Un estudio de McKinsey (2016) reveló que las empresas que brindan una experiencia del cliente superior pueden aumentar significativamente la lealtad de los clientes y, como resultado, su rentabilidad. El CX incluye todos los puntos de contacto con el cliente, desde el descubrimiento del producto hasta el servicio postventa, pasando por el proceso de compra y el soporte recibido (Albrecht, 2006).

En esta línea, Kotler y Keller (2012) afirman que la experiencia del cliente debe estar alineada con los valores de la marca, lo que genera no solo satisfacción, sino también confianza y una relación a largo plazo. Las empresas que han invertido en mejorar su CX han logrado reducir la tasa de rotación de clientes (churn rate) y aumentar la satisfacción general, incluso en mercados altamente competitivos.

El éxito del cliente: una estrategia proactiva

El customer success es una estrategia que va más allá del simple servicio al cliente. Se centra en asegurar que los clientes logren sus objetivos mediante el uso de los productos o servicios ofrecidos por la empresa (Sare Ramos & Hallo, 2021). A diferencia del servicio al cliente reactivo, el éxito del cliente es proactivo, buscando anticipar las necesidades y problemas del cliente antes de que estos se presenten. Este enfoque, ampliamente adoptado por empresas tecnológicas y de software como servicio (SaaS), ha demostrado ser eficaz para mejorar la retención de clientes y generar oportunidades de ventas adicionales.

Las empresas que implementan estrategias de customer success no solo aseguran que sus clientes reciban el soporte que necesitan, sino que también logran identificar nuevas oportunidades para mejorar la experiencia del cliente y ofrecer productos adicionales que puedan ser de interés para el cliente (Tschohl & Soriano, 2001).

Personalización y tecnología en el servicio al cliente

La tecnología ha permitido a las empresas ofrecer experiencias personalizadas a gran escala, adaptando sus ofertas y servicios a las preferencias individuales de los clientes. El uso de big data y algoritmos de inteligencia artificial permite a las empresas anticipar las necesidades del cliente y ofrecer productos personalizados (Couso, 2005). Amazon, por ejemplo, utiliza un sistema de recomendación que analiza el comportamiento de compra de los clientes y sugiere productos adicionales que podrían interesarles, lo que ha mejorado significativamente la experiencia de compra en línea.

Por otro lado, la implementación de chatbots y asistentes virtuales ha revolucionado el servicio al cliente, permitiendo a las empresas ofrecer atención inmediata y resolver

problemas de manera eficaz (Thompson, 2005). Estas herramientas no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también proporcionan una experiencia más fluida y satisfactoria para el cliente.

Procesos de Calidad

Los procesos de calidad son un conjunto de prácticas que buscan garantizar que los productos y servicios de una empresa cumplan o excedan las expectativas del cliente, promoviendo la consistencia en la entrega y mejorando la eficiencia operativa. Estos procesos no solo se centran en la calidad del producto final, sino también en optimizar los procedimientos a lo largo de toda la cadena de producción (Murrieta et al., 2020). La implementación de procesos de calidad asegura que todas las fases, desde la concepción hasta la postventa, sean controladas y monitoreadas bajo estándares rigurosos.

Evolución de los sistemas de gestión de calidad

La gestión de calidad ha evolucionado notablemente a lo largo de las décadas. En sus primeras etapas, se enfocaba principalmente en la inspección de los productos finales para identificar defectos. Sin embargo, con la introducción de nuevas teorías de calidad, como el Ciclo de Deming o PDCA (Plan-Do-Check-Act), las empresas empezaron a adoptar un enfoque más integral que considera todas las fases del proceso productivo (Dale, 2015). Este modelo permite una mejora continua de los productos y servicios a través de la retroalimentación y la prevención de errores antes de que ocurran.

La norma ISO 9001, lanzada inicialmente en 1987 y revisada periódicamente, es uno de los ejemplos más conocidos de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que promueve un enfoque estructurado hacia la mejora continua y la satisfacción del cliente. Las empresas que adoptan este estándar deben cumplir con una serie de requisitos que incluyen la documentación de procesos, la capacitación de empleados, la implementación de auditorías internas y la evaluación constante de sus operaciones para mejorar su rendimiento (Diaz Muñoz & Salazar Duque, 2021).

Beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad

Los beneficios de implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) son múltiples. En primer lugar, se logra una mayor eficiencia operativa al eliminar actividades redundantes y optimizar el uso de recursos (Díaz Muñoz & Salazar Duque, 2021). En segundo lugar, los SGC permiten una mejora constante, lo que garantiza que los productos y servicios se mantengan alineados con las expectativas de los clientes. Este enfoque ha sido ampliamente adoptado en industrias como la automotriz, donde empresas como Toyota han logrado mejorar sus procesos y reducir los costos de producción mediante la implementación de sistemas de calidad basados en la mejora continua (Kotler & Keller, 2012).

Retos y desafíos en la implementación de un sistema de calidad

Aunque los beneficios de implementar un SGC son significativos, también existen desafíos. Uno de los principales obstáculos es el costo inicial de adopción, especialmente para pequeñas y medianas empresas que a menudo no cuentan con los recursos necesarios para implementar un sistema complejo como el ISO 9001 (Murrieta et al., 2020). Además, la excesiva burocratización que puede derivarse de la implementación de estos sistemas puede llevar a la rigidez organizacional, reduciendo la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios rápidos en el entorno.

Otro desafío es la resistencia al cambio por parte de los empleados, quienes pueden ver los sistemas de calidad como una carga adicional a sus funciones diarias. Para superar esta resistencia, es esencial que las empresas promuevan una cultura de mejora continua, donde todos los empleados se sientan parte del proceso y entiendan los beneficios que los sistemas de calidad aportan no solo a la empresa, sino también a su desarrollo profesional (Murrieta et al., 2020).

Sostenibilidad y Distribución de Productos

La sostenibilidad ha pasado de ser un tema secundario para convertirse en un pilar fundamental de las estrategias empresariales modernas. Cada vez más organizaciones

reconocen que la sostenibilidad no solo es una responsabilidad social, sino también una ventaja competitiva. En particular, la distribución sostenible de productos busca minimizar el impacto ambiental al tiempo que mejora la eficiencia logística, reduce costos y asegura la responsabilidad social en toda la cadena de suministro (Espinoza, 2023).

La sostenibilidad como estrategia empresarial

El término sostenibilidad en el contexto de la distribución implica el diseño de redes logísticas que minimicen el uso de recursos no renovables, reduzcan las emisiones de carbono y optimicen el uso de energía. Esto incluye la adopción de prácticas como el uso de vehículos eléctricos para la entrega de productos, la optimización de las rutas de transporte para reducir las distancias recorridas y el uso de empaques reciclables o biodegradables (Garzón Castrillón & Ibarra Mares, 2014). A través de estas prácticas, las empresas no solo contribuyen a la protección del medio ambiente, sino que también pueden obtener beneficios económicos derivados de una mayor eficiencia operativa.

Las empresas logísticas están adoptando nuevas tecnologías y prácticas innovadoras para cumplir con los crecientes estándares ambientales. Por ejemplo, el uso de inteligencia artificial (IA) para optimizar las rutas de entrega ha demostrado ser una herramienta eficaz para reducir las emisiones de carbono. Al utilizar la IA para planificar rutas más cortas y evitar el tráfico, las empresas pueden reducir significativamente el consumo de combustible y, por lo tanto, su huella de carbono (Bom-Camargo, 2021).

Tecnologías para la sostenibilidad en la distribución

La incorporación de tecnologías limpias ha revolucionado la forma en que las empresas gestionan la distribución de productos. Entre estas tecnologías se destacan el uso de vehículos eléctricos para la entrega de última milla, la instalación de sistemas de energía renovable en los centros de distribución, y la adopción de soluciones de blockchain para mejorar la transparencia y la trazabilidad de los productos a lo largo de toda la cadena de suministro (Santos Hernández, 2022).

El uso de vehículos eléctricos es un ejemplo concreto de cómo las empresas están adaptando sus prácticas para ser más sostenibles. Según un informe de la Agencia Internacional de Energía, el uso de vehículos eléctricos en la logística de distribución puede reducir las emisiones de CO₂ hasta en un 60 % en comparación con los vehículos tradicionales de combustión interna. Empresas como Amazon y UPS han comenzado a invertir fuertemente en flotas eléctricas para la entrega de paquetes, reconociendo no solo los beneficios ambientales, sino también los ahorros a largo plazo en términos de combustible y mantenimiento (Santos Hernández, 2022).

Desafíos de la sostenibilidad en la distribución

A pesar de los beneficios, la implementación de prácticas sostenibles en la distribución de productos también enfrenta desafíos significativos. Uno de los principales es el costo inicial de adopción de tecnologías verdes, como la instalación de infraestructuras para vehículos eléctricos o la integración de sistemas de energía renovable en los centros logísticos. Si bien estos costos pueden ser altos, las empresas que logran adoptar estas tecnologías suelen experimentar una reducción de costos operativos a largo plazo, así como una mejora en su reputación corporativa (Garzón Castrillón & Ibarra Mares, 2014).

Otro desafío importante es la colaboración en la cadena de suministro. Para que la distribución sostenible sea eficaz, todas las partes involucradas, desde los proveedores hasta los minoristas y los operadores logísticos, deben estar alineadas en términos de objetivos y prácticas sostenibles. La falta de coordinación o compromiso por parte de algunos actores puede limitar el impacto positivo de estas iniciativas (Bom-Camargo, 2021).

Beneficios de la distribución sostenible

Los beneficios de adoptar prácticas sostenibles en la distribución de productos van más allá de la protección del medio ambiente. Las empresas que implementan estas prácticas suelen ver mejoras en su eficiencia operativa, lo que se traduce en menores costos de transporte y almacenamiento. Además, los consumidores valoran cada vez más las

prácticas sostenibles, lo que puede mejorar la reputación de una marca y aumentar su lealtad.

Asimismo, las empresas que invierten en sostenibilidad a menudo logran una diferenciación competitiva en el mercado. En un entorno en el que los consumidores y los reguladores exigen cada vez más responsabilidad ambiental, las empresas que demuestran su compromiso con la sostenibilidad están mejor posicionadas para ganar la confianza de los clientes y acceder a nuevos mercados (Espinoza, 2023).

Economía circular y sostenibilidad

La economía circular es un modelo de producción que propone un cambio radical en la manera en que las empresas gestionan los recursos, promoviendo la reutilización, reciclaje y reducción de residuos. Este enfoque se ha convertido en una estrategia central para mejorar la sostenibilidad en las cadenas de suministro (Espinoza, 2023). En lugar de desechar productos al final de su ciclo de vida, las empresas que adoptan la economía circular buscan reincorporar estos productos al proceso productivo, creando un ciclo cerrado que reduce el impacto ambiental y mejora la eficiencia.

Gestión sostenible de la cadena de suministro

La sostenibilidad en la distribución de productos implica no solo optimizar la logística para reducir costos, sino también implementar prácticas que minimicen el impacto ambiental. Esto incluye la reducción de emisiones de carbono mediante el uso de tecnologías limpias y la optimización de rutas de transporte (Santos Hernández, 2022). Empresas como IKEA han adoptado tecnologías de vehículos eléctricos para su flota de distribución, lo que ha reducido considerablemente su huella de carbono (Gallopín, 2003).

Marco Contextual

Lo que busca Mercado Colsubsidio es posicionar las bondades de la carne de res, aunque los consumidores reconocen la calidad de las carnes, no está presente en la mente de los clientes cuando se habla de la categoría en general.

Mercado Colsubsidio se asegura de que el ganado sea joven y 100% novillo, garantizando así la frescura y calidad del producto desde su origen y cuenta con un riguroso departamento de calidad interno que supervisa cada etapa del proceso de producción para garantizar los más altos estándares.

La carne de cerdo cuenta con un sello de calidad Porkcolombia, trabajan con fincas certificadas por el ICA y las plantas tecnificadas cuentan con tecnología de punta, cuenta con sellos de calidad y supervisión de por entes de control nacional. (Porkcolombia, s.f.)

Estas medidas favorecen el posicionamiento entre los clientes y asegura productos de alta calidad. De acuerdo con (Colsubsidio, 2024), la Competencia en calidad de la carne está en primer lugar el supermercado Alkosto, y la Competencia en precios del producto está dada por supermercados Éxito y tiendas Olímpica.

Sin embargo, Mercado Colsubsidio brinda frescura, calidad, variedad y ahorro en un mismo lugar. Con una participación en 19 departamentos y 104 puntos de venta, distribuidos en Bogotá con 57 puntos, Boyacá con 5 puntos, Eje Cafetero con 5 puntos, Cundinamarca con 31 puntos, Tolima con 4 puntos y Meta con 2 puntos.

Lo que ha realizado Mercado Colsubsidio para posicionar los productos cárnicos es:

- Voz a voz entre los clientes debido a que es muy importante en el proceso de posicionamiento.
- Campañas publicitarias, destacando la calidad y bondades del ganado a través de diversos canales.
- Campañas para incluir los productos cárnicos en recetas y comerciales en revistas reconocidas como vea o cromos.
- Publicidad en puntos de venta indicado que se ofrece ganado joven 100% novillos

Para lograr el posicionamiento de los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio como productos de alta calidad, nos centraremos en:

- Estudiar dinámicas de consumo que ayuden a que los clientes, afiliados y comunidad en general perciban los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio como productos de calidad.

Debido a que:

En América Latina existe una gran diversidad de patrones alimentarios, los que han sufrido cambios en las últimas décadas debido a múltiples factores. Entre éstos, se destacan principalmente los ingresos, la localización urbana o rural de las familias, el proceso de urbanización intensiva, la incorporación de servicios o componente terciario en la alimentación, y la publicidad. (Morón, 1996, p. 87)

Que en:

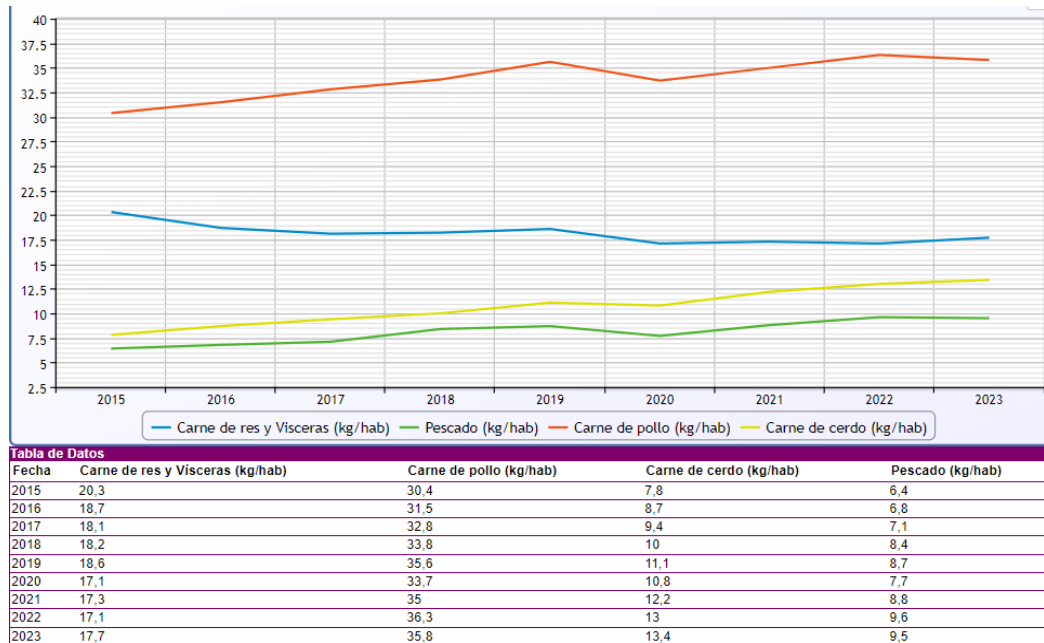
Entre los comienzos de las décadas del 60 y 90 se produjo una contribución creciente e importante de la energía aportada por los aceites y en menor grado por carnes y lácteos, ocurriendo lo inverso con las grasas de origen animal. Además, aumentó la energía proveniente del arroz al igual que la del trigo, aunque la de este último tiende a bajar ligeramente en los últimos años. (Morón, 1996, p. 94)

El consumo de productos cárnicos sigue siendo muy importante en la alimentación humana como principal proteína y una de las más exequibles dentro de la canasta familiar, sin embargo, en Colombia el consumo de carne de res es el segundo el primero lo determina la carne de pollo, esto por costos.

La Figura 3, refleja el consumo de carnes en nuestro país desde el año 2015 al 2023, según la federación colombiana de ganaderos [Fedegán].

Figura 3.

Consumo aparente per cápita anual de carnes



Nota: Fuente Fedegán, FNG, Fenavi, Porkcolombia

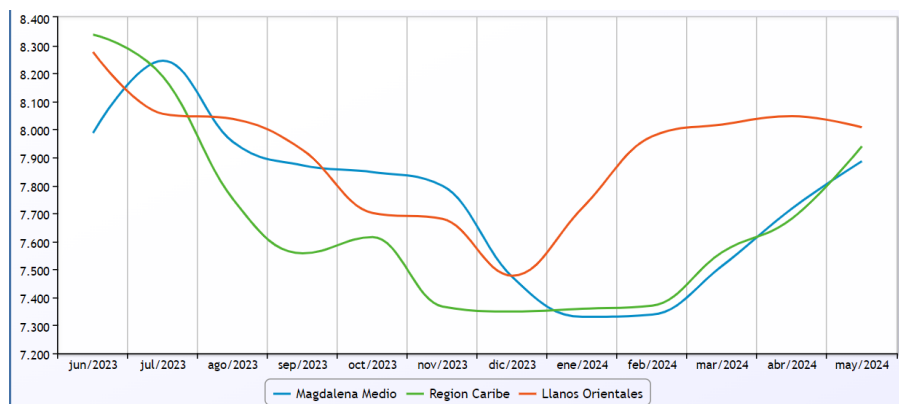
También es importante analizar la cobertura del riesgo de precio para productos cárnicos en Colombia, según Villada y Santacruz (2023), los contratos de derivados financieros para ejecutar coberturas frente al riesgo de precio en los productos cárnicos, con el fin de asegurar precios estables a lo largo del tiempo, y, por consiguiente, reducción en el costo.

Bien lo anterior y con información otorgada por Fedegán (2024b), podemos identificar que según la región del país de donde provenga el ganado el comportamiento de los precios puede variar, como se muestra en la Figura 4 y la Tabla 1.

La definición del origen de proveniencia del ganado para comercialización en Mercado Colsubsidio es clave para definir una estrategia de costos y ruta de precios adecuada para sus distintos consumidores, también teniendo en cuenta factores de calidad y sostenibilidad.

Figura 4.

Precio ganado gordo Kilo en pie -Macho Ceba



Nota: Magdalena, Caribe y Llanos Orientales, fuente Fedegán

Mercados Colsubsidio cuenta con proveeduría de ganado proveniente de los llanos orientales, donde históricamente se encuentran las mejores especies de Bovinos desde la época de la conquista ya que son descendientes del ganado traído por Cristóbal Colon en 1943. Así lo afirma Primo (1992).

Tabla 1.

Precio Kilo en Pie Ganado Regiones

<i>Fecha</i>	<i>Región Caribe</i>	<i>Magdalena Medio</i>	<i>Llanos Orientales</i>
jun-23	\$ 8.338	\$ 7.987	\$ 8.276
jul-23	\$ 8.188	\$ 8.245	\$ 8.055
ago-23	\$ 7.751	\$ 7.955	\$ 8.037
sep-23	\$ 7.557	\$ 7.871	\$ 7.926
oct-23	\$ 7.615	\$ 7.847	\$ 7.701
nov-23	\$ 7.367	\$ 7.798	\$ 7.680
dic-23	\$ 7.349	\$ 7.472	\$ 7.477
ene-24	\$ 7.359	\$ 7.330	\$ 7.719
feb-24	\$ 7.370	\$ 7.338	\$ 7.975

mar-24	\$	7.561	\$	7.512	\$	8.017
abr-24	\$	7.681	\$	7.717	\$	8.047
may-24	\$	7.939	\$	7.886	\$	8.007

Nota: fuente Fedegán

Según Barrera et al. (2006), Quiroz et al. (2019), esta especie sea mantenido en esta región del país gracias a su robustez y capacidad de adaptación, adicional las características de la vegetación de la zona propician su buen desarrollo.

Dentro de la construcción del precio de comercialización de los cárnicos encontramos otros factores relevantes como son la cadena de almacenamiento y el transporte.

De acuerdo con Cofrico (2023), los inventarios de carne en la cadena de comercialización deben ser bien manejados, manteniendo la cadena frío adecuada con temperaturas por debajo de los 4 grados centígrados en refrigeración, lo cual permite un periodo máximo de conservación de 7 días sin embargo se recomienda que en el están del supermercado no dure más de 3 días y así mantener su textura, frescura, nutrientes, etc.

Por el contrario, como lo indica Calanche y Rabón (2021), un mal manejo de la cadena de frío en la comercialización puede afectar los costos en promedio de un 10% de pérdidas para el supermercado.

Uno de los principales problemas del país es la geografía, ya que influye de manera determinante en la cadena de valor del transporte al tener una única forma de realizarlo (terrestre). Por lo tanto, cualquier aumento en el precio de la gasolina tiene un impacto inmediato en el precio del transporte, el costo del transporte y logística puede llegar a ser de un 13.5% del valor de las ventas. (Calanche & Rabón, 2021)

Como lo señala Foullon-Inzunza (2020), en las estrategias de segmentación: al definirla como una estrategia de segmentación es la permite elegir a qué clientes llegarás. Puedes llegar a un público masivo, diferenciado, concentrado o hacer estrategias uno a uno. Esto dependerá en gran medida de la segmentación de mercado que realices. “La segmentación de mercado es una estrategia que sirve para agrupar a los usuarios con base

en comportamientos, características y perfiles homogéneos, para ofrecer productos o servicios que cumplan esas particularidades.” (p. 57)

Así también lo indica Lazzari (2013) a referir que “los cambios en el mercado están provocando el surgimiento de segmentos diferenciados no sólo por el nivel de ingresos, sino también por su estilo y características de vida. La clásica diferenciación por niveles socioeconómicos hoy es insuficiente. interesa más conocer al consumidor en forma integral: hábitos, personalidad, tipo de familia, profesión, costumbres sociales y otras variables psicográficas.” (p. 115).

En este sentido dentro de la investigación se puede observar cambios de tendencia de consumo de proteínas de origen animal, donde la relación del consumo de proteínas animales (carne bovina), con enfermedades como diabetes tipo 2, aumento de ácido úrico, cardiopatías, cáncer, entre otras, como lo muestra Austin (2023), y también el aumento de consumo de proteínas vegetales para mejorar la salud y ayudar al medio ambiente, ha disminuido el de consumo de carne, como lo indica Quezada y Gómez (2019).

Los cambios en la composición de los núcleos familiares también es un determinante de consumo de proteínas animal; en los últimos años se ha visto un incremento de los hogares unipersonales con referencia a hogares tradicionales conformados por dos o más personas y de acuerdo con los resultados de la encuesta nacional de presupuestos de los hogares (ENPH), de cada \$100 gastados por los hogares, \$9,63, fueron gastados por hogares unipersonales como lo afirma el DANE (2024).

Otro tema de preocupación entre los consumidores de proteínas animales es todo el ámbito medio ambiental, así lo afirma Ciguenza (2019), al mostrar como la generación de emisiones de gases (GEI) en la producción pecuaria en Colombia es del 14.7% en comparación con los gases emitidos por todas las flotas de transporte. La producción de ganados para carne aporta un 41% de estos gases de efecto invernadero.

El manejo del agua es otro factor que inquieta sobre el consumo de cárnicos ya que los antibióticos, fertilizantes y plaguicidas contaminan los acuíferos llegando a provocar ‘zonas muertas’ en los océanos. Además, la ganadería demanda altas cantidades de agua. Por ejemplo, para producir 1 kg de filete de ternera son necesarios 15.000 litros de agua. (Greenpace, 2024)

Los cambios estacionales en el clima pueden afectar el ganado destinado a la producción carnes (Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural (2024), ya que efectos como el fenómeno del niño, repercute negativamente en el sector agropecuario: variaciones en el rendimiento de algunos cultivos, disminución del caudal de los ríos, incremento en el riesgo de incendios forestales y posibles racionamientos de agua, tanto para riego, consumo animal.

Para esto hay que resaltar campañas publicitarias que resalten los bajos costos, los sellos de calidad y certificaciones de los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio, días de descuento en medios masivos y redes sociales, dado que “El impacto que ha generado el uso de las redes sociales alrededor del mundo, es de gran significancia, dado a que las personas la utilizan con el fin de satisfacer cualquier tipo de necesidad. En el caso de las empresas, este medio es uno de los más utilizados, debido a que permite un mayor alcance de atracción de usuarios, debido a que hoy en día, la mayoría de la población hace uso de las redes sociales.” (Ibarra & Llamuca, 2020, p. 56).

De esta forma lo sugiere Olamendi (2008), implementar algunas estrategias de marketing como lo son:

- Estrategia de posicionamiento de marca: Permite evaluar que necesita el cliente, qué hacen los competidores y cómo nos perciben los clientes.
- Posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor.
- La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere conferir a nuestra Empresa o a nuestras marcas, de manera que nuestro público objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva de nuestra Empresa o de nuestras marcas sobre la Empresa o marcas competidoras.

Buenas normas para su desarrollo como continua Olamendi (2008), están en:

- Posicionar el producto de manera que tenga las características más deseadas por el público.
- Adelantarse al consumidor y desarrollar estrategias que permitan influir o formar la posición de un producto concreto, en su mente.

- Para posicionarse en la mente del consumidor es necesario saber cómo lo está nuestra competencia.
- Una vez que la Empresa ha decidido la estrategia de posicionamiento, tiene que desarrollar las diversas estrategias de Marketing.

Recordando que la función de la publicidad no es exponer las características o novedades de un producto, sino que su éxito radica en cómo posiciona el producto en la mente del consumidor.

Con respecto a las estrategias de aumento de satisfacción estas mantendrán a los consumidores cercanos a tu marca y a la expectativa de las ofertas. Si se implementa, evitarás que los clientes vayan con la competencia, por lo cual se debe brindar un servicio excelente, desde la venta hasta la atención al cliente. Dado que Una estrategia de aumento de satisfacción es la que hace posible que una persona siga comprando en el mismo supermercado y que, además, se convierta en un cliente satisfecho a largo plazo, hable bien de él y lo recomiende a sus conocidos así lo indica Pursell (2024).

Los datos presentados por Pursell (2024), muestran que el 91% de los clientes volverían a comprar si tienen una buena experiencia en un negocio, así la tasa de éxito de venta con un cliente existente es de 60 a 70%, mientras que con un nuevo cliente solo es de 5 a 20%. Además, así lo indica, las empresas que ofrecen una experiencia de alta calidad pueden reducir el costo de atender a los clientes hasta en un 33 %. Por ello, la satisfacción del cliente es realmente rentable.

Diseño Metodológico

Diseño de la Investigación

El diseño metodológico de este estudio está orientado a analizar la percepción de los clientes sobre los productos cárnicos en Mercado Colsubsidio en la Ciudad de Bogotá, se enmarca en un enfoque aplicado, ya que busca generar un impacto positivo en las ventas mediante la mejora de la experiencia del cliente y la valorización de atributos como la calidad y la sostenibilidad de los productos. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), los diseños aplicados están dirigidos a resolver problemas específicos en contextos determinados, en este caso, optimizar la estrategia comercial y de posicionamiento de los productos cárnicos.

Para el diagnóstico, se consideran variables como lo son: la percepción del consumidor, las tendencias de consumo, la competitividad de precios, las preferencias de los clientes y la efectividad de los canales de comunicación y promoción. Estas variables permitirán obtener una visión del comportamiento del consumidor y definir estrategias de marketing que fortalezcan la propuesta de valor de Mercado Colsubsidio en este segmento.

Análisis de Diagnóstico

El análisis se llevará a cabo bajo un enfoque descriptivo, lo que permitirá examinar las herramientas empleadas en el diagnóstico y caracterizar los patrones identificados en los datos recopilados. Para ello, se integrarán técnicas analíticas como el análisis clúster, facilitando la segmentación de los datos y la identificación de grupos homogéneos dentro de la muestra. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el enfoque descriptivo permite comprender fenómenos observados en términos de sus características, frecuencias y tendencias, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

Por esta razón el estudio se centrará en la percepción del consumidor respecto a los productos cárnicos, considerando el contexto del mercado colombiano y su entorno competitivo. Se analizarán factores clave como las preferencias del mercado, las condiciones socioeconómicas que influyen en la decisión de compra y las tendencias

emergentes en el consumo de proteínas. Este análisis permitirá identificar oportunidades para optimizar la oferta de productos cárnicos y desarrollar estrategias comerciales alineadas con las expectativas y necesidades del consumidor.

Fuentes y Métodos de Recolección de Datos

Para el desarrollo de la investigación se empleará una metodología mixta, que integra enfoques cualitativos y cuantitativos para la recopilación y análisis de datos. Este enfoque permitirá obtener información de origen tanto primario como secundario, asegurando una comprensión del fenómeno estudiado. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la metodología mixta facilita la triangulación de datos, enriqueciendo la validez y profundidad del análisis.

Los métodos específicos para utilizar incluyen:

- **Observación:** Se realizarán observaciones en diferentes puntos de venta para identificar aspectos como modelos de exhibición, visibilidad, precios, servicio al cliente, buenas prácticas de manipulación y estrategias de promoción. También se observarán las prácticas de la competencia (Alkosto, Éxito y Olímpica) para identificar fortalezas y debilidades.
- **Consulta y análisis:** Se analizará información secundaria publicada en fuentes confiables sobre la industria cárnica en Colombia, abordando temas como consumo de carne, estándares de calidad, regulaciones, certificaciones y sostenibilidad en sus dimensiones social, ambiental y económica.

Enfoque Metodológico

El estudio adopta el enfoque deductivo, que implica partir de generalidades para llegar a conclusiones específicas. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), este enfoque permite plantear hipótesis basadas en observaciones previas y datos disponibles. Así, se estudiará la percepción de los clientes sobre los productos cárnicos, enfatizando atributos como calidad, sostenibilidad y experiencia del cliente.

Temporalidad del Estudio

La investigación adopta un diseño transversal, dado que los datos fueron recolectados en un periodo específico, comprendido entre los meses de mayo y junio de 2024. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), este tipo de diseño es adecuado para obtener un *corte temporal*, lo que permite analizar variables y sus relaciones en un momento determinado. Esta metodología facilita la identificación de tendencias y patrones dentro del período de estudio, proporcionando una visión estructurada de los factores que influyen en la percepción de los consumidores durante ese intervalo de tiempo.

Diagnóstico del Mercado de Productos Cárnicos

El diagnóstico se llevará a cabo mediante diversas herramientas de análisis que permitirán recopilar y evaluar información clave, con el fin de orientar estratégicamente las acciones a desarrollar y optimizar su efectividad. Para ello, se implementarán las siguientes metodologías.

Análisis Descriptivo

Se aplicará un análisis cuantitativo a través de encuestas dirigidas a una muestra de clientes que visiten la sección de carnes y el supermercado en general. Dichas encuestas se llevarán a cabo en dos puntos de venta en Bogotá. Según FAO (2020), comprender las preferencias de los consumidores en el sector cárnico es fundamental para diseñar estrategias de comercialización más efectivas y adaptadas a las necesidades del mercado. Adicionalmente, se efectuará un análisis cualitativo, mediante entrevistas a personas clave del equipo de Mercado Colsubsidio, particularmente en el área de calidad, con el propósito de obtener información detallada sobre las percepciones internas respecto a la comercialización y sostenibilidad de los productos cárnicos. De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2021), la evaluación interna de procesos de calidad en la industria cárnica es clave para garantizar estándares adecuados y responder a las exigencias regulatorias.

Análisis del Entorno

Para examinar el entorno competitivo y comercial de Mercado Colsubsidio, se utilizarán las siguientes tres matrices de análisis estratégico.

Matriz PESTEL

Se evaluará el entorno externo estructurando la información en las siguientes dimensiones, en línea con los criterios establecidos por la FAO (2020) sobre los factores macroeconómicos que afectan la industria cárnica:

- **Político-Legal:** Regulaciones y normativas relevantes, incluyendo autorizaciones de comercialización, estándares técnicos (NTC 1325) y decretos relacionados con la producción y distribución de productos cárnicos (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2022).

Mercado Colsubsidio debe dar cumplimiento estricto a las normas y certificaciones establecidas, exigidas por organismos como el Ministerio de Agricultura y el Instituto Colombiano Agropecuario. Esto implica mayores inversiones en infraestructura y controles de calidad, pero también es un punto favorable para ganar confiabilidad en los consumidores.

- **Social:** Factores como migración rural, disminución del trabajo infantil, promoción de la educación y tendencias en el consumo de proteínas.

El crecimiento de nuevas tendencias de consumo alimenticio donde se combinan salud, calidad y sostenibilidad es una gran oportunidad para Mercado Colsubsidio para posicionarse en el mercado. Es fundamental comunicar la comunicación donde se resalten los atributos, de frescura, calidad y compromiso de sostenibilidad, lo que favorece la fidelización de un consumidor cada vez más preocupado por el medio ambiente.

- **Económico:** Fluctuación de precios, impacto del contrabando, costos de transporte y almacenamiento de inventarios (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021).

Los costos de producción y comercialización se ven afectados por la inestabilidad económica, por lo cual es necesario mantener estrategias de precios competitivos sin afectar la calidad. Mercado Colsubsidio debe anticipar y monitorear el comportamiento Macroeconómico, para ajustar sus políticas de precios, asegurando la rentabilidad y mantener la percepción de calidad ante los clientes.

- Tecnológico: Avances en sistemas de trazabilidad y control de calidad, innovación en canales de comunicación y Marketing, Automatización en procesos de producción y de logística.

Para Mercado Colsubsidio la implementación de tecnologías modernas permite optimizar procesos de suministro y mejorar la experiencia de compra. El uso de plataformas digitales mejora la comunicación de prácticas sostenibles y certificados de calidad, lo que refuerza la atención al cliente.

- Medioambiental: Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), manejo del agua, cambio climático, uso de suelos y regulaciones contra el maltrato animal.

El adoptar prácticas sostenibles no solo permite cumplir con las reglamentaciones para el canal, sino que también mejora la imagen de Mercado Colsubsidio ante un consumidor cada vez más exigente con el impacto medioambiental. Esto permite establecer alianzas estratégicas y comunicar de forma estratégica iniciativas de sostenibilidad.

Matriz DOFA

Se detallarán los factores internos y externos que impactan a Mercado Colsubsidio, identificando:

- Fortalezas: el cumplimiento normativo la capacidad de negociación y la infraestructura con la que cuenta Mercado Colsubsidio son puntos importantes para contrarrestar las amenazas del entorno como, volatilidad de en precios de insumos, competencia y presión medioambiental.

- Debilidades: la baja penetración en el mercado cárnico y la limitación en los canales de distribución con los que cuenta Mercado Colsubsidio, deben ser contrarrestados mediante planes de capacitación, alianzas estratégicas y mejoras en la comunicación, asegurando así un mayor nivel de servicio y satisfacción de cliente.
- Oportunidades: desde la integración de nuevas tecnologías, capacitaciones continuas, plan de comunicación, se puede potenciar la competitividad y mejorar la percepción de los consumidores con respecto a atributos de calidad y buenas prácticas de sostenibilidad.
- Amenazas: Mercado Colsubsidio requiere una adaptación constante a los cambios del mercado y que refuerce sus atributos diferenciales a los diferentes competidores para mantener su posición en el mercado y así contrarrestar efectos de la volatilidad económica y las crecientes tendencias de sostenibilidad.

Matriz de PORTER

El análisis de competitividad se realizará mediante la matriz de las cinco fuerzas de Porter, evaluando:

- Amenaza de nuevos competidores: Se identifican barreras de entrada significativas en la industria cárnica, tales como regulaciones estrictas, necesidad de inversión en tecnología y exigencias de calidad (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021). Empresas establecidas, como Mercado Colsubsidio, poseen economías de escala que dificultan la entrada de nuevos participantes al mercado.

Se ha observado el ingreso de nuevos competidores como cadenas de supermercado con la categoría de cárnicos (Alkosto, éxito, Ara) y minoristas especializados de bajo costo o con propuestas de valor de calidad, fresca y origen local (Sagal, La Boutique de las carnes, La Bodega de las carnes). La presencia de estos nuevos actores puede generar que el mercado se divida más en su participación. Sin embargo, para Mercado Colsubsidio, la reputación y

manejo de certificados de calidad bien comunicados puede funcionar como barreras de entrada.

- Poder de negociación de los clientes: Los consumidores tienen un poder considerable en la categoría, esto dado por la diversidad de marcas, ofertantes y productos disponibles, adicional la creciente conciencia sobre el cuidado de la salud (Nilsen, 2020). La exigencia de estos en temas de calidad, precio y diversidad de alternativas proteicas también refuerza su capacidad para influir en la toma de decisión de compra.

Este alto poder de negociación de los clientes hace que Mercado Colsubsidio se vea obligado a reforzar sus estrategias para aumentar el nivel de satisfacción en los clientes, acompañada de una experiencia de compra diferenciadora y comunicación clara de sus prácticas de sostenibilidad y certificados de calidad.

- Poder de negociación de los proveedores: La concentración de proveedores puede darles un poder importante sobre precios y condiciones. Sin embargo, la diferenciación de productos permite a algunos proveedores establecer precios más altos. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021).

La volatilidad de los costos en los insumos y la exposición a fluctuación de mercados internacionales puede aumentar el poder de negociación de los proveedores. Para se recomienda implementar alianzas comerciales sólidas, como lo ha establecido Mercado Colsubsidio con relaciones estratégicas a largo plazo que le permiten negociar condiciones favorables.

- Amenaza de productos sustitutos: Entre los productos sustitutos que se encuentran en el mercado tenemos alternativas proteínicas vegetales y cárnicos diferenciados como carnes orgánicas o con certificados de origen, las cuales captan la atención de consumidores preocupados por la salud y el medio ambiente.

Esta amenaza reafirma la importancia que es para Mercado Colsubsidio el reforzar la comunicación de su valor agregado y atributos diferenciadores como,

la trazabilidad, certificaciones y compromiso medio ambiental, así manteniendo la preferencia de los consumidores ante las diferentes alternativas en el mercado.

- Rivalidad entre competidores: La fuerte competencia en el sector cárnico, dada por un gran número de empresas tanto formales como informales y el crecimiento moderado, obliga a las compañías a diferenciarse constantemente (DANE,2021). Hay una presión por mantener o aumentar la participación en el mercado.

La rivalidad hace que Mercado Colsubsidio innove continuamente en sus estrategias de marketing, comunicación y en el servicio al cliente en los puntos de venta. Es clave la comunicación para reforzar sus atributos de calidad, y certificaciones, diferenciándose de los competidores y reforzando la satisfacción al cliente.

Este enfoque estratégico permitirá estructurar acciones concretas para fortalecer la posición de Mercado Colsubsidio en el sector cárnico y optimizar sus procesos de comercialización.

Población y muestra de estudio

- Para el diagnóstico organizacional, se llevó a cabo una encuesta con la población de clientes del producto y la muestra de observación se realizará sobre los 206 clientes, según método no probabilístico por conveniencia, segmentadas de la siguiente manera:
 - Ciudadela Colsubsidio: Población de 35.000 habitantes, con un nivel de confianza del 90 % y un margen de error del 10 %, resultando en una muestra de 68 personas.
 - Teusaquillo: Población de 167.879 habitantes, con un nivel de confianza del 90 % y un margen de error del 10 %, obteniendo una muestra de 69 personas.

- Otros encuestados a través de redes sociales: En Bogotá, con una población de 7'834.167 habitantes, manteniendo un nivel de confianza del 90 % y un margen de error del 10 %, logrando una muestra de 69 personas.

Esta segmentación permitirá obtener información detallada sobre las tendencias de consumo, la percepción de calidad, y los canales de marketing más efectivos para los consumidores. Con estos hallazgos, se podrán diseñar estrategias dirigidas a fortalecer el posicionamiento de los productos cárnicos en Mercado Colsubsidio, optimizando su impacto en el mercado y alineando la oferta con las preferencias de los clientes.

De acuerdo con las reuniones y directrices establecidas por Colsubsidio y el tutor de la Universidad EAN, se determinó dividir los puntos de venta entre los grupos participantes de la consultoría. En este caso, la organización nos asignó los puntos de venta de Colsubsidio Calle 26 y Unicentro Occidente a uno de los grupos.

Tabla 2.

Ficha técnica Encuesta

Características	Descripción
Periodo Recolección de Datos	Mayo a junio 2024
Ciudad de Aplicación	Bogotá, Colombia
Personas Entrevistadas	Visitantes Mercados Colsubsidio
Población	Puntos de Venta 2: Calle 26 y Unicentro Occidente
Muestra	206 visitantes Mercados Colsubsidio
Nivel de Confianza	NA
Margen de error	NA
Medio de Recolección	Formulario Forms

Nota: Fuente Autores

La segunda herramienta de diagnóstico se utiliza fue la entrevista al área de calidad de Mercado Colsubsidio, con el fin de conocer todo lo concerniente a los aspectos de calidad, como selección de proveedores, estándares de calidad en los puntos de venta, el

real significado del concepto de calidad en la comercialización de productos cárnicos en la cadena y lo que quieren transmitir al consumidor en general, conocer sistemas de control y auditoria de calidad y todo esto atada a los lineamientos de sostenibilidad para transmitir confianza al mercado.

La tercera y última herramienta de diagnóstico utilizada es observación profunda, mediante la cual se realiza una exposición y el involucramiento en el día a día en diferentes puntos de venta, principalmente en Unicentro de Occidente y Calle 26, por el cual se busca ver puntos como visibilidad, disposición de los productos cárnicos en las vitrinas, atención y asesoría del personal encargado a los clientes, empaque de productos, percepción de los clientes.

Tabla 3.

Ficha técnica observación

Características	Descripción
Periodo Recolección de Datos	Mayo a junio 2024
Ciudad de Aplicación	Bogotá
Puntos de Observación	2 puntos de Venta: Calle 26 y Unicentro Occidente
Población	Área de calidad de Mercado Colsubsidio
Muestra	Sección Cárnicos
Medio de Recolección	Fotografías/Apuntes

Nota: Fuente Autores

Presentación de Resultados del Diagnostico

Resultados Instrumento Cuantitativo con Clientes

Se seleccionó como instrumento de recolección de información una encuesta presencial y virtual basada en la escala de Likert, la cual incluye cinco tipos de calificación: satisfacción, importancia, frecuencia, acuerdo, valor y dificultad. Este enfoque permite evaluar tanto de forma cuantitativa como cualitativa las percepciones de la población y de la muestra seleccionada respecto al nivel de posicionamiento de los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio. Para la aplicación de la encuesta se utilizó la herramienta Google Forms, (ver anexo1), lo que facilitó la recopilación y el análisis de los datos obtenidos.

Las encuestas se aplicaron en las localidades de Ciudadela Colsubsidio y Teusaquillo, en la ciudad de Bogotá, así como en otras áreas a través de redes sociales. Los resultados obtenidos permiten analizar diversas dimensiones de la percepción de los clientes sobre los productos cárnicos ofrecidos por Mercado Colsubsidio, contribuyendo a una mejor comprensión de su posicionamiento en el mercado.

Dentro de los hallazgos encontrados se resaltan 5 aspectos principales:

- Comportamiento de Compra y Frecuencia de Consumo
- Lugar de Compra
- Percepción de Calidad
- Servicio y atención en puntos de venta
- Posicionamiento de Mercado Colsubsidio

Comportamiento de Compra y Frecuencia de Consumo

En el comportamiento de compra y frecuencia se analiza la frecuencia de compra y la frecuencia de consumo:

- **Frecuencia de compra:** Los resultados muestran que el 29 % de los encuestados adquiere productos cárnicos mensualmente, mientras que el 19 % realiza compras semanales. Este comportamiento sugiere un patrón de

compra regular, lo cual representa una oportunidad para fortalecer la fidelización de los clientes hacia Mercado Colsubsidio.

- **Frecuencia de consumo:** Según los datos recopilados, el 31 % de los encuestados consume productos cárnicos muy frecuentemente (todos o casi todos los días), y el 33 % lo hace con frecuencia (varias veces a la semana). Estos resultados indican que la carne ocupa un lugar importante en la dieta diaria de la mayoría de los consumidores.
- **Variación en el volumen de ventas:** Comparación de las unidades de productos cárnicos vendidos antes y después del período de estudio (mayo-junio 2024). El impacto positivo de las vetas se puede establecer mediante indicadores cuantificables como lo es el ticket promedio por cliente y evaluación del gasto promedio por cliente en la sección de cárnicos.

Lugar de Compra

En el lugar de compra se analiza la preferencia por el punto de venta.

- **Preferencia por el punto de venta:** Entre los puntos de venta evaluados, el 53 % de los encuestados prefiere realizar sus compras en Unicentro de Occidente, mientras que el 47 % lo hace en la sede de la Calle 26. Esta diferencia puede atribuirse a la naturaleza del público en cada ubicación: en la sede de la Calle 26, predomina una población de consumidores esporádicos debido a que se encuentra en una zona principalmente empresarial y de oficinas.

Percepción de Calidad

En percepción de calidad se analiza la importancia de los sellos de calidad, y percepción sobre la relación calidad-precio

- **Importancia de los sellos de calidad:** Un alto porcentaje de encuestados (60 %) está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que es fundamental que los productos cárnicos cuenten con sellos de calidad. Esta percepción es

especialmente fuerte en Ciudadela Colsubsidio, donde el 70 % de los participantes considera importante este aspecto, seguido por el 65 % en la sede de la Calle 26 y el 60 % de los encuestados a través de enlaces virtuales. Estos resultados reflejan una preocupación significativa por la seguridad alimentaria y la calidad de los productos.

- **Percepción sobre la relación calidad-precio:** En relación con la afirmación “*los productos en los mercados Colsubsidio son de bajo costo, pero de alta calidad*”, el 60 % de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo. Esto revela una percepción positiva respecto a la relación calidad-precio, lo cual puede contribuir a la fidelización de los clientes. Al analizar la percepción por punto de venta, se observa que, en Unicentro de Occidente, el 65 % de los encuestados calificó la calidad de los productos cárnicos como buena o excelente, lo que refuerza la imagen favorable de la marca en dicha ubicación. La tabla 4 muestra Percepción sobre la relación calidad-precio

Tabla 4.

Percepción sobre la relación calidad-precio

<i>Localidad</i>	<i>% Bueno o Excelente calidad</i>	<i>%Importancia de sellos de calidad</i>
Ciudadela Colsubsidio	65%	70%
Teusaquillo	58%	65%
Otros (Redes sociales)	55%	60%

Nota: Fuente Autores

Servicio y Atención en Puntos de Venta

En servicio y atención en puntos de venta se analiza la satisfacción con el servicio

- **Satisfacción con el servicio:** El servicio al cliente es muy importante a la hora de fidelizar un cliente. En este caso se denota un interés por recibir información más precisa sobre los productos cárnicos, así valorando el nivel de servicio.

Posicionamiento de Mercado Colsubsidio

- **Visibilidad y conocimiento del producto:** En los datos se refleja que el 30% de los encuestados nunca ha visto campañas de comunicación de los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio. Sin embargo, el 45% de las personas muestran un interés en recibir información sobre estos productos. Según esto Mercado Colsubsidio puede mejorar la comunicación y el Marketing. En la tabla 5 se muestran los resultados de la percepción de Percepción de Calidad por segmentos de cliente

Tabla 5.*Percepción de calidad por segmentos de cliente*

<i>Segmento</i>	<i>% Bueno o Excelente calidad</i>	<i>%Importancia de sellos de calidad</i>
Menores de 30 años	60%	68%
Entre 30 y 50 años	65%	72%
Mayores de 50 años	55%	75%

Nota: Fuente Autores

De las personas encuestados los que se encuentran en los segmentos de edad entre los 30 y 50 años tiene una mayor percepción de calidad, y las personas mayores de 50 años presentan una menor percepción de calidad, y demuestran una mayor preocupación por la seguridad alimentaria. La tabla 6 muestra los resultados de importancia de sostenibilidad y responsabilidad ambiental.

Tabla 6.*Importancia de Sostenibilidad y responsabilidad ambiental*

<i>Aspecto</i>	<i>Resultado (%)</i>
Importancia de productos sostenibles	72%
Preferencia por marcas responsables	68%
Disposición a pagar más	65%
Conocimiento sobre certificaciones	45%
Influencia en la decisión de compra	70%

Nota: Fuente Autores

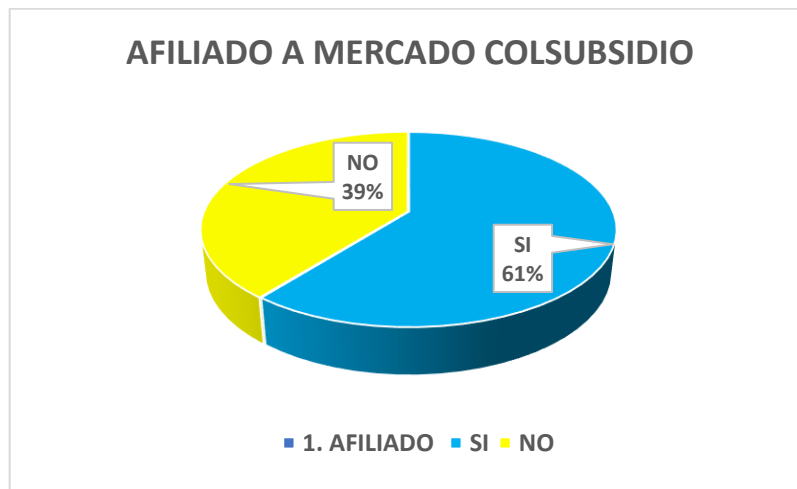
- **Conciencia sobre sostenibilidad:** La mayoría de los encuestados muestran un interés al consumo consciente, valorando la sostenibilidad y están interesados en productos cárnicos de producción responsable.
- **Disposición para un mayor desembolso:** la importancia que los consumidores le dan a que la producción de cárnicos se de forma sostenible, hace que tengan conciencia que los productos puedan generar un desembolso mayor a la hora de la compra.
- **Educación al consumidor:** Aunque los consumidores valoran la calidad en la categoría y hablan de sostenibilidad, aun se evidencia un bajo nivel de conocimiento con referencia a sellos de calidad y practicas sostenibles en la industria cárnica.
- **Diferenciación en el mercado:** al comunicar asertivamente las iniciativas sostenibles que se aplican en la industria de productos cárnicos, se puede marcar una diferencia ganando participación de mercado en la categoría, especialmente con el mercado creciente de consumidores preocupados por una alimentación más sana y cuidado del medio ambiente.

Cada una de las respuestas dadas por las personas encuestadas fue tabulada para su interpretación como se muestra a continuación.

La Figura 5, muestra los resultados de la pregunta 1.

Figura 5.

Pregunta 1. es afiliado a Colsubsidio



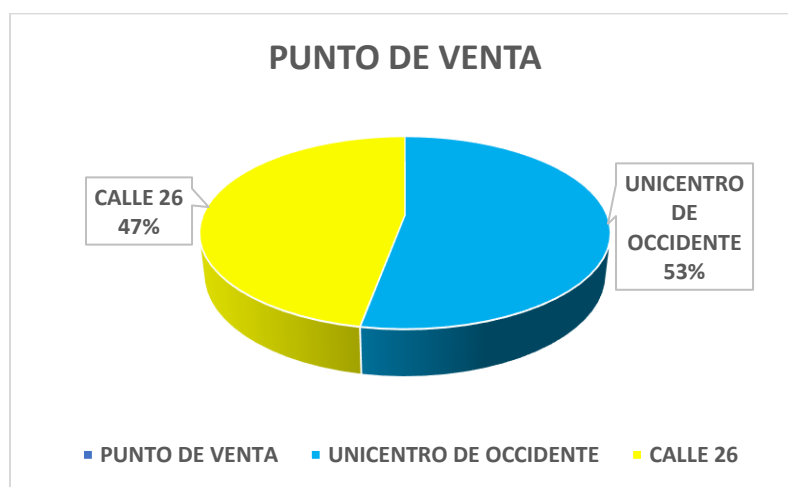
Nota: Elaboración propia

De la muestra analizada se encuentra que el 61% son afiliados, el 39% son no afiliados.

La Figura 6, muestra los resultados de la pregunta 2.

Figura 6.

Pregunta 2. Punto de venta objetivo



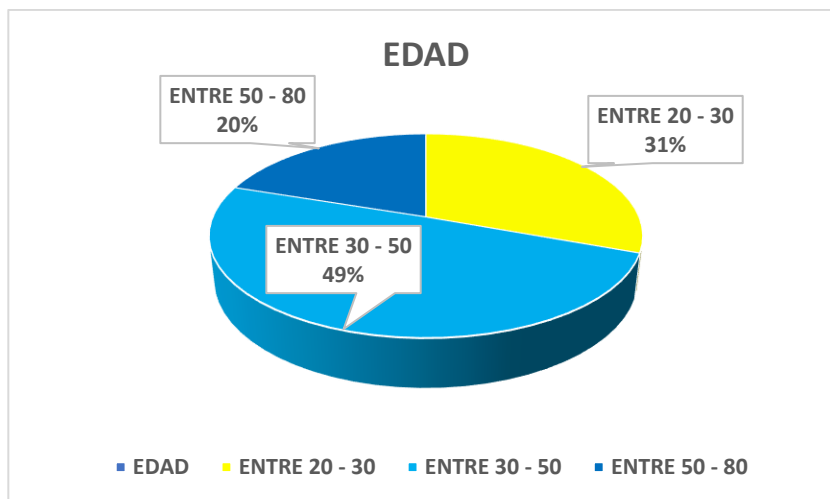
Nota: Elaboración propia

Con respecto al punto de venta objetivo se encuentra que el 47% de los encuestados asisten al punto de venta de calle 26, el 53% y los restantes al punto de Unicentro de Occidente.

La Figura 7, muestra los resultados de la pregunta 3.

Figura 7.

Pregunta 3. Edad



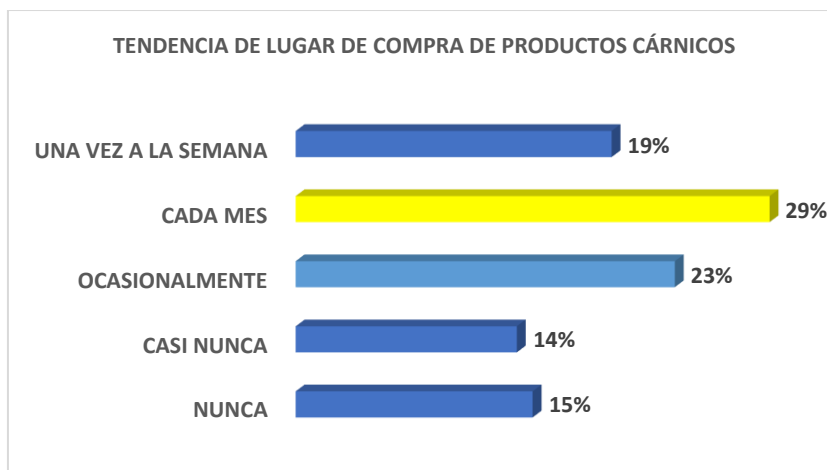
Nota: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la encuesta aplicada al rango de 20 a 30 años son el 31% de 30 a 50 años el 49% y de 50 a 60 años el 20%.

La Figura 8, muestra los resultados de la pregunta 4.

Figura 8.

Pregunta 4. ¿Usualmente compra los productos cárnicos en supermercados o almacenes de cadena?



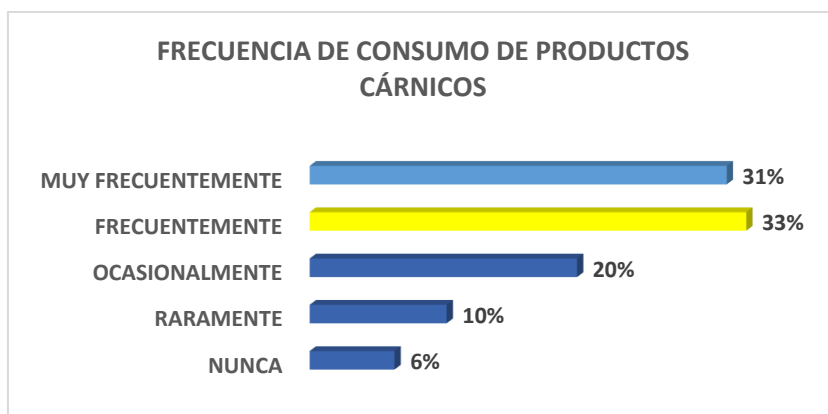
Nota: Elaboración propia

Con esta pregunta nos podemos dar cuenta que el 19%, 40 personas compran una vez a la semana productos cárnicos en supermercados, el 29%, 60 personas compran una vez al mes, el 23% 48 personas compran ocasionalmente, el 14%, 28 personas compran casi nunca, el 15% 30 personas nunca han comprado en supermercados.

La Figura 9, muestra los resultados de la pregunta 5.

Figura 9.

Pregunta 5. ¿Con que frecuencia consume productos cárnicos?



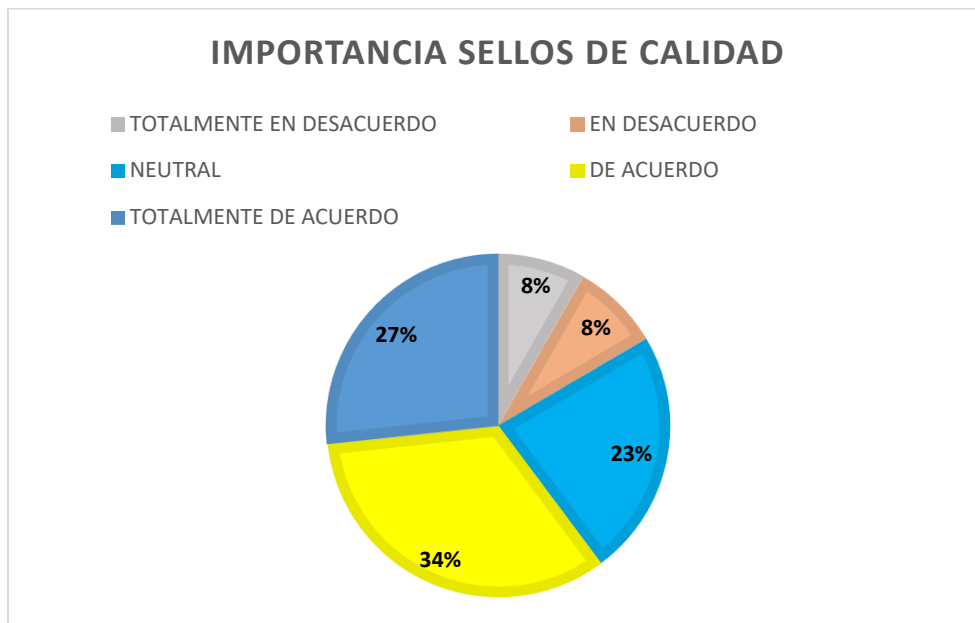
Nota: Elaboración propia

Aquí vemos la tendencia de consumo de productos cárnicos, donde el 6%, 13 personas, nunca consume productos cárnicos en absoluto, el 10%, 21 personas raramente consumen productos cárnicos aproximadamente una vez al mes, el 20%, 41 personas ocasionalmente consumen productos cárnicos varias veces al mes, el 33%, 67 personas consumen Frecuentemente productos cárnicos varias veces a la semana, el 31%, 64 personas consumen muy frecuentemente productos cárnicos todos o casi todos los días

La Figura 10, muestra los resultados de la pregunta 6.

Figura 10.

Pregunta 6. ¿Al momento de comprar productos cárnicos, es importante para usted que tengan sellos de calidad?



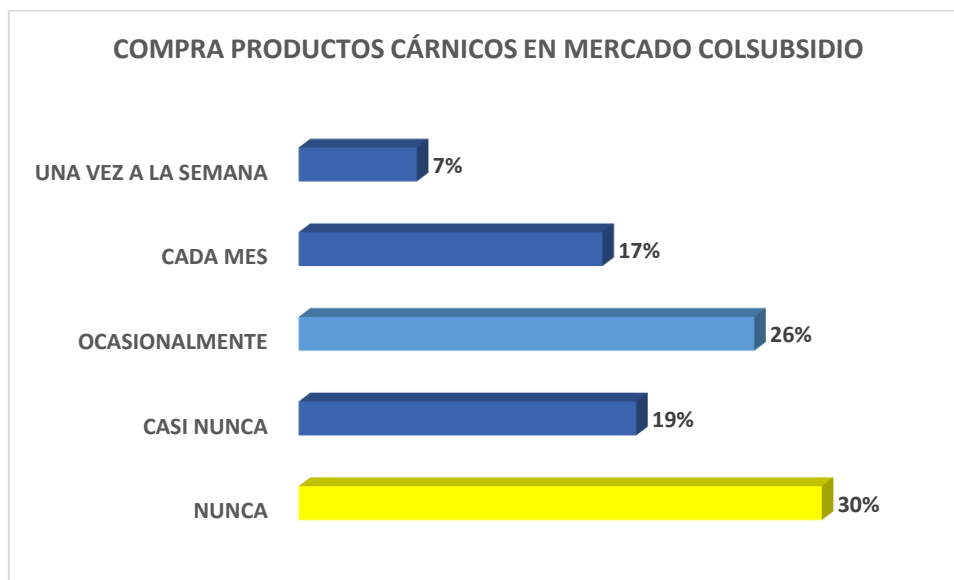
Nota: Elaboración propia

En esta pregunta se identifica que el 27%, 55 personas encuestadas están totalmente de acuerdo ya que consideran que es extremadamente importante para ellos que los productos cárnicos tengan sellos de calidad, el 33%, 69 personas están acuerdo en que es bastante importante para ellos que los productos cárnicos tengan sellos de calidad, el 23% 48 personas tienen una posición neutral les es indiferente si los productos cárnicos tienen sellos de calidad o no, el 8%, 17 personas están en desacuerdo, no es muy importante para ellos que los productos cárnicos tengan sellos de calidad, y finalmente el 8%, 17 personas están totalmente en desacuerdo, no les importa en absoluto si los productos cárnicos tienen sellos de calidad.

La Figura 11, muestra los resultados de la pregunta 7.

Figura 11.

Pregunta 7. ¿Alguna vez a comprado los productos cárnicos de Mercados Colsubsidio?



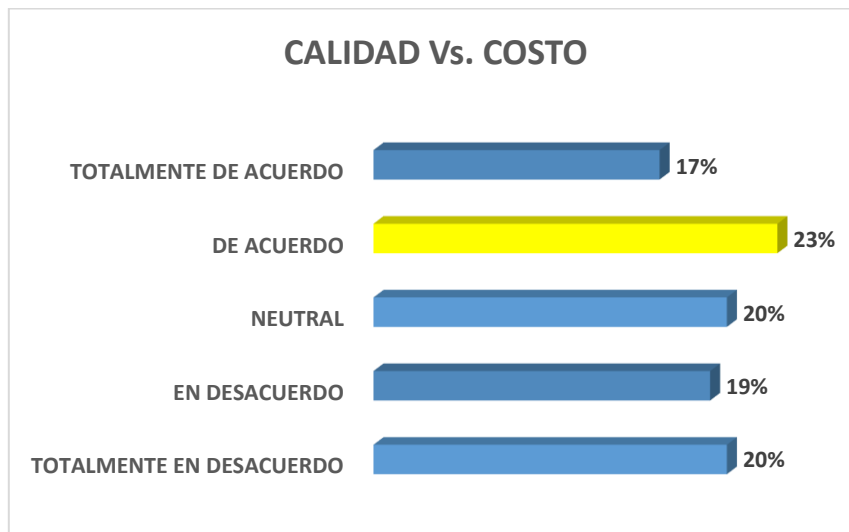
Nota: Elaboración propia

Vemos la tendencia de compra de productos cárnicos en Mercado Colsubsidio, donde el 7%, 14 personas, compran una vez a la semana los productos cárnicos en Mercado Colsubsidio, el 17% 36 personas compran cada mes, el 26% 54 personas encuestadas compran ocasionalmente en la cadena, el 19% 40 personas casi nunca compran cárnicos en la cadena, y finalmente el 30% 62 personas nunca compran productos cárnicos en Mercado Colsubsidio.

La Figura 12, muestra los resultados de la pregunta 8.

Figura 12.

Pregunta 8. ¿Está de acuerdo con la afirmación "los productos en Mercado Colsubsidio son de bajo costo, pero de alta calidad"?



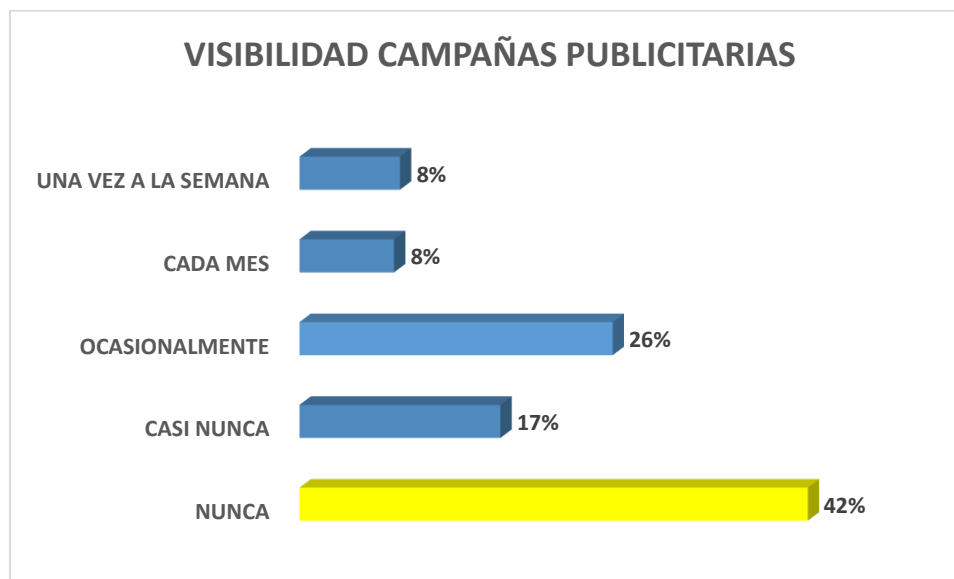
Nota: Elaboración propia

La percepción de los encuestados ante la relación calidad Vs. costo de los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio, se reflejó en los siguientes resultados, totalmente de acuerdo con un 17%, 34 personas, donde están completamente convencidos de que los productos de Mercado Colsubsidio son de bajo costo y alta calidad, el 23%, 48 personas están de acuerdo donde manifiestan creer que los productos de Mercado Colsubsidio son de bajo costo y alta calidad, el 20% 42 personas tienen una posición neutral donde manifiestan que no tienen una opinión fuerte sobre el costo y la calidad de los productos de Mercado Colsubsidio, el 19%, 40 personas están en desacuerdo no consideran que los productos de Mercado Colsubsidio sean de bajo costo y alta calidad, el 20%, 42 personas están totalmente en desacuerdo no creen que los productos de los mercados Colsubsidio sean de bajo costo ni de alta calidad.

La Figura 13, muestra los resultados de la pregunta 9.

Figura 13.

Pregunta 9. ¿Alguna vez ha visto campañas publicitarias de los productos cárnicos de Mercados Colsubsidio?



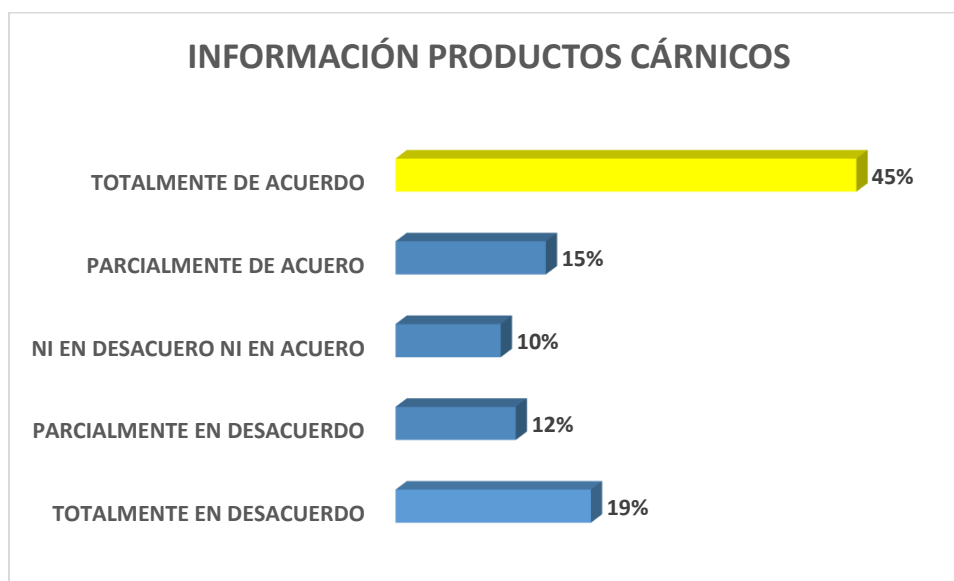
Nota: Elaboración propia

En esta caso las respuestas de las personas encuestadas nos dieron los siguientes resultados, sobre visibilidad de campañas publicitarias: el 42%, 86 personas nunca han visto una campaña publicitaria, el 17%, 34 personas casi nunca las han visto, el 26% 53 personas, ocasionalmente han visto una campaña publicitaria, el 8% 16 personas, han visto una vez al mes una campaña publicitaria y finalmente el 8% 17 personas, una vez a la semana han visto una campaña publicitaria de productos cárnicos de Mercado Colsubsidio.

La Figura 14, muestra los resultados de la pregunta 10.

Figura 14.

Pregunta 10. ¿Está de acuerdo con recibir información acerca de los productos cárnicos Mercados Colsubsidio?



Nota: Elaboración propia

Con referencia a la posibilidad de recibir información sobre productos cárnicos de Mercado Colsubsidio se obtuvieron los siguientes resultados: el 45% 92 personas están de acuerdo con recibir información, el 15% 30 personas están parcialmente de acuerdo, el 10% 21 personas no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con recibir información, 12% 24 personas están parcialmente en desacuerdo, y finalmente el 19% 39 personas están totalmente en desacuerdo en recibir información sobre los productos cárnicos de Mercados Colsubsidio.

Resultados del instrumento cualitativo (entrevista)

Se realiza entrevista al área de calidad de Mercado Colsubsidio con apoyo de Gloria Pineda Arango, Gerente de Calidad de supermercados, donde se busca profundizar sobre todos los referentes de calidad y sostenibilidad que trabaja la marca, para dar confianza a sus afiliados y consumidores. Denotaremos (Invs) a las preguntas realizadas y (Gerente) a las respuestas entregadas.

(Invs): ¿Qué significa calidad en el mundo de los cárnicos para Mercado Colsubsidio?

(Gerente): La calidad en Mercado Colsubsidio son muchas cosas viendo desde el ganado hasta el producto final de consumo, todas las etapas representan calidad. El ganado es la base de la cadena según la región productora es la calidad de consumo. Contamos con animales jóvenes solo machos de raza, con condiciones ajustadas para que sea de carnes más magras menos grasas, con rendimientos de producción adecuados, dependiendo de la calidad de las variables se escoge la zona de compra, así dando garantía para el cliente y consumidor de confianza

Análisis: En esta respuesta se destaca que la calidad es un concepto integral para Mercado Colsubsidio que comienza desde la selección del ganado, la elección de razas adecuadas y la atención a las condiciones de crianza son cruciales para garantizar un producto final superior. Dando a conocer que tienen un enfoque proactivo en asegurar que cada etapa del proceso productivo esté alineada con estándares de calidad.

(Invs): ¿Por qué para Mercado Colsubsidio es importante mantener altos estándares de calidad?

(Gerente): Con relación a la anterior pregunta para Mercado Colsubsidio es muy importante mantener la calidad, con excelencia, mediante procesos controlados y procedencia única de ganados seleccionados de la región de los Llanos Orientales.

Análisis: La gerente enfatiza que mantener los estándares de calidad no solo refuerzan la reputación de la cadena, sino que también es una estrategia para garantizar la confianza del consumidor.

(Invs): ¿Con que certificaciones de calidad cuentan las carnes que se comercializan en Mercado Colsubsidio? ¿Y tienen proyectos de obtener nuevas certificaciones?

(Gerente): Se cuenta con certificado de Porkcolombia en las granjas de cerdos proveedoras de estas carnes, y la planta de procesamiento de Friogan cuenta con los diferentes certificados requeridos por las entidades gubernamentales para carnes bovinas como Icontec, Hassa.

Análisis: Al Mercado Colsubsidio contar con los diferentes certificados reglamentarios y normativas legales, fortalece la credibilidad ante los consumidores, mostrando un compromiso con la calidad, en los productos.

(Invs): ¿Qué medidas se implementan para garantizar la frescura y seguridad de los productos cárnicos en Mercado Colsubsidio?

(Gerente): La Compra carnes se hace de acuerdo con la venta, para tener inventarios controlados, no mayores a 15 días. La frescura de las carnes se debe manejar no mayor a 35 días de vía útil, esto según la Norma 1500 del Invima e ICA.

Análisis: El cumplimiento a reglamentaciones como la Norma 1500 del Invima e ICA refuerza su compromiso con la seguridad alimentaria. Con el manejo de inventarios adecuados minimizan los desperdicios y aseguran la frescura y calidad de los productos ofrecidos a los consumidores.

(Invs): ¿Se realizan auditorías internas o externas de calidad y seguridad alimentaria de manera regular?

(Gerente): Se manejan varias regulaciones de control externas como ICA donde se registras cada animal para poderlo transportar, Norma 1500, Hassa, Invima que audita las condiciones de producción. Adicional se manejan auditorias con

un proveedor externo SIACA, la cual revisa a los proveedores y su cumplimiento de parámetros de calidad y sostenibilidad.

Análisis: Al generar auditorias periódicas con un enfoque sistemático hacia el control de calidad, permite tanto encontrar oportunidades de mejora, como asegurar que los proveedores cumplan con los estándares de calidad.

(Invs): ¿Se recopila y utiliza la retroalimentación de los clientes para hacer ajustes en los procesos y productos cárnicos ofrecidos en Mercado Colsubsidio?

(Gerente): Si se tienen en cuenta las apreciaciones de los clientes así se ha podido definir nuevos cortes, presentaciones diferentes, también se realiza periódicamente estudio de mercado comparando con otras marcas. Para el trabajo de recopilación de información de clientes se realiza por voz a voz en punto de venta.

Análisis: La disposición de recolección de la información otorgada por los consumidores, muestra que Mercado Colsubsidio tiene orientación al cliente y se interesa por los cambios en la tendencia del mercado y la categoría.

(Invs): ¿Qué les diría a los afiliados de Mercado Colsubsidio frente al por que comprar sus carnes en el supermercado?

(Gerente): Los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio es garantía del producto que vendemos, desde la finca productora que están comprometidos con la calidad y sostenibilidad, dando confianza de consumo.

Análisis: Este mensaje refuerza el valor que Mercado Colsubsidio ofrece a sus clientes, destacando su compromiso con la calidad, y con prácticas sostenibles.

(Invs): ¿Cuál es el trabajo que realizan en la dimensión de sostenibilidad?

(Gerente): Tenemos un compromiso total del cuidado del medio ambiente, con planes sostenibilidad con mejora continua en las fincas proveedoras de ganado, todo esto con apoyo del ICA, la CAR. Nuestros proveedores tienen un compromiso de sostenibilidad y trabajo ambiental firmado con Mercado Colsubsidio, donde se estipula el cuidado del agua, BPM, separación de

residuos. En Colombia existe un programa de "ganadería responsable con el medio ambiente", lo cual asegura aporte a la sostenibilidad ambiental en el sector, y en el sector del país que trabajamos se generan programas de rotación de pastos, y conservación de especies nativas, bosques, y agua.

Análisis: El enfoque hacia la sostenibilidad es un aspecto clave para atraer consumidores conscientes del medio ambiente. Las iniciativas como rotación de pastos y conservación de la naturaleza reflejan la responsabilidad social que aplica Mercado Colsubsidio.

En la entrevista nos podemos dar cuenta que Mercados Colsubsidio, trabaja de la mano con sus proveedores y entidades gubernamentales para mantener altos estándares de calidad para la categoría de productos cárnicos; al igual que el trabajo a nivel sostenible ambiental en el sector, sin embargo, hace falta en la comunicación y divulgación de todas estas acciones a los afiliados y consumidores, con lo que reforzamos la prioridad de trabajar en educación y comunicación en ambiente de calidad.

Resultados del Instrumento Cualitativo (Observación Profunda)

Con este método de investigación se busca conocer prácticas de atención y servicio a los consumidores, presentación y disposición de los productos cárnicos dentro de la sección, comunicación de precios, promociones, estándares de calidad y sostenibilidad. La Figura 15, muestra la disposición de los productos cárnicos en el punto de venta Unicentro de Occidente

Figura 15.

Punto de venta Unicentro Occidente



Nota: Elaboración propia

La Tabla 7, muestra algunas pautas en la visita de observación y la Figura 16, muestra la disposición de los productos cárnicos en el punto de venta Calle 26, así mismo La Tabla 8, muestra algunas pautas en la visita de observación al punto de venta.

Tabla 7.

Pautas en la visita de observación Unicentro de Occidente

Pauta de Observación

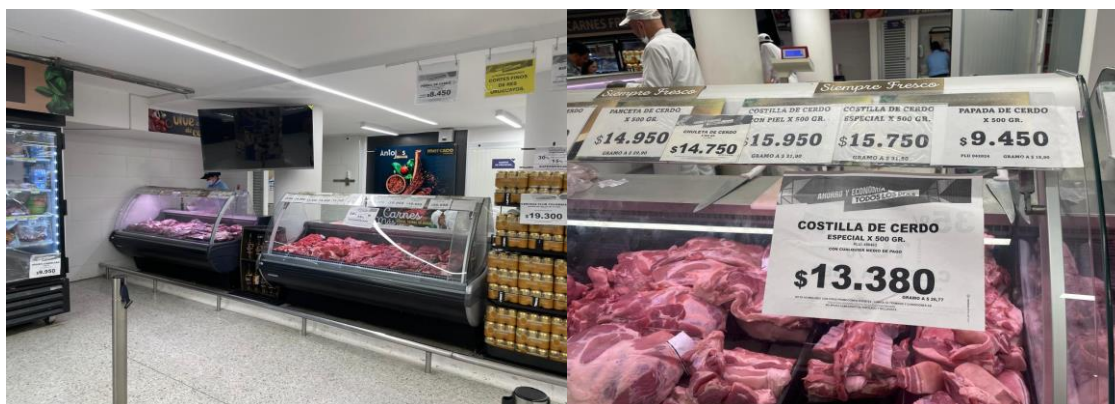
- Visibilidad y disposición de las carnes en neveras: La visibilidad es un indicador clave, para que ante los ojos de los clientes sea más atractivo el producto que van a comprar. En el punto de Unicentro de Occidente se evidencia una excelente disposición de las carnes donde se puede ver el tipo de corte y su frescura, las neveras siempre limpias
 - Visibilidad y comunicación de precios y promociones: Unicentro de Occidente: Se ve muy clara la comunicación de precios y visible, sin embargo, no se ve ninguna comunicación o divulgación de promociones o precios especiales.
 - Saludo del operario de cárnicos al cliente: Unicentro de Occidente: Los operarios de la sección reciben a los clientes de manera cordial, invitando a una buena atención en el área se encuentran 3 operadores, lo cual asegura una buena atención en un momento de alto flujo de visitas.
-

- Conocimiento de productos cárnicos ofrecidos al cliente por parte del operario: Unicentro de Occidente: los operarios manejan buen conocimiento de los diferentes cortes de carnes ofrecidas, sin embargo, es posible profundizar un poco más en la promoción de la calidad de las carnes de Mercado Colsubsidio ya que desde allí de esta voz a voz se puede transmitir la confianza a los clientes
- Asesoramiento sobre tipos de corte de cárnicos al cliente y posibles usos: Unicentro de Occidente: los operarios asesoran sobre los cortes requeridos por los clientes, sin embargo, no dan sugerencias de preparaciones, usos o preparaciones, actividad que podría ofrecer un valor agregado único en Mercado Colsubsidio
- Corte y Empaque de los productos cárnicos por parte del operario: Unicentro de Occidente: Al momento de corte, empaque y etiquetado de los productos solicitados por los clientes se hace con BPM y de forma limpia y correcta.
- Mensaje de despedida del operario hacia el cliente e invitación de recompra: Unicentro de Occidente: el operario se despide de manera amable de los clientes, sin embargo, no realiza invitación para una próxima compra
- Percepción por parte de cliente sobre el servicio recibido; Unicentro de Occidente: la mayoría de los clientes atendidos en la sección se van con una percepción de atención positiva, sin embargo, algunos salen sin compra debido a precios muy altos.

Nota: Elaboración propia

Figura 16.

Punto de venta Unicentro Calle 26



Nota: Elaboración propia

Tabla 8.

Pautas en la visita de observación Calle 26

Pauta de Observación

- Visibilidad y disposición de las carnes en neveras: En el punto de la calle 26 se encuentra una excelente exhibición de las carnes, dado que se puede percibir la calidad de los productos por color de las carnes y limpieza en el punto.
 - Visibilidad y comunicación de precios y promociones: Punto calle 26, la información de las promociones de los cárnicos se percibe solo en la sección en la cual al se venden los productos, falta un poco más de difusión de la información sobre todo los días entre semana.
 - Saludo del operario de cárnicos al cliente: Punto Calle 26: Los clientes se encuentran satisfechos con la atención prestada por los colaboradores que se encuentran en los cárnicos ya que son amables y cordiales.
 - Conocimiento de productos cárnicos ofrecidos al cliente por parte del operario: Punto Calle 26, los clientes se encuentran satisfechos con la atención prestada por los colaboradores que se encuentran en los cárnicos ya que son amables y cordiales.
 - Asesoramiento sobre tipos de corte de cárnicos al cliente y posibles usos: Punto Calle 26, Los colaboradores de los cárnicos asesoran a los clientes en su decisión de compra referente a los cortes; pero no resaltan los sellos de calidad y los procesos realizados como la selección de las fincas y regiones que permitan garantizar la calidad de las carnes.
 - Corte y Empaque de los productos cárnicos por parte del operario: Punto Calle 26 se percibe que los empaques son correctos, debido a que se manejan con higiene y salubridad.
 - Mensaje de despedida del operario hacia el cliente e invitación de recompra: Punto Calle 26, Los colaboradores son amables cuando se despiden de los clientes, pero no invitan a realizar una nueva compra.
 - Percepción por parte de cliente sobre el servicio recibido: Punto Calle 26, los Clientes están de acuerdo con que los productos son de alta calidad, pero para
-

realizar su compra los hacen los días de descuentos afiliados dado que los costos son un poco altos

Nota: Elaboración propia

Con esta herramienta podemos ver que la disposición de los productos cárnicos en el punto de Unicentro de Occidente, se encuentra de una manera visiblemente adecuada, en lo cual favorece el nuevo diseño de la sección donde da una imagen más orgánica, sostenible y amigable, que deja ver la frescura de los productos ofrecidos, también podemos evidenciar una excelente atención de parte de los operarios de la sección, sin embargo vemos puntos relevantes de mejora como son la comunicación de todo el trabajo que se hace entorno a la excelente calidad de los productos cárnicos que se comercializan en Mercados Colsubsidio, también todas las iniciativas de sostenibilidad, al igual que reforzar la comunicación de promociones o precios especiales.

Oportunidades de Mejora Obtenidas del Proceso Diagnóstico

Luego del análisis realizado a cada uno de los instrumentos utilizados se detectan 4 grandes oportunidades de mejora, que pueden llegar a generar un mayor desempeño de la categoría dentro de la cadena de supermercados.

- **Comunicación sobre calidad y sostenibilidad:** Aunque se evidencia que Mercado Colsubsidio se esfuerza de cumplir con los diferentes estándares de calidad y prácticas de sostenibilidad, se evidencia que sus consumidores no tienen clara esta información, por lo cual sugiere profundizar en este tema con una comunicación asertiva del tema, incluyendo a todos los actores, proveedores, procesos y supermercados.
- **Experiencia del cliente y fidelización:** se evidencia un servicio al cliente en general positivo. Sin embargo, no se tiene un aprovechamiento del momento de cierre de la venta donde se puede generar una estrategia para incentivar una recompra y fidelización de cada cliente.
- **Capacitación interna en venta consultiva:** los colaboradores que apoyan la comercialización de los productos cárnicos dentro de Mercado Colsubsidio

muestran un excelente conocimiento en la categoría, lo cual se puede aprovechar para que lo extrapolen en asesoría a cada cliente, como valor agregado a la experiencia de compra.

- **Estrategia de promociones y precio:** al tener una percepción en los clientes de manejo de precios altos en la categoría de cárnicos, puede genera que los clientes se sientan limitados en el momento de toma de decisión de compra final, por lo cual es importante generar actividades donde la relación calidad-precio se identifique como valor agregado.

Propuesta de Solución

La contribución para el posicionamiento de los productos cárnicos de Colsubsidio se debe dar de manera innovadora considerando enfoques creativos que diferencien a la cadena en el mercado generando un impacto positivo de percepción de calidad de las carnes en sus afiliados.

Para ello debemos trabajar con un impacto responsable desde todas las dimensiones de la sostenibilidad.

- **Social:** El cuidado de las personas velando por continuar ofreciendo productos cárnicos de alta calidad, promover el consumo de cárnicos como proteína principal para el cuidado de la buena salud de los consumidores en todos los rangos de edad. Realizar aportes para el desarrollo y formación de la población de Mercado Colsubsidio tanto interna para que conozcan todo el proceso y buenas prácticas de manipulación de las carnes (BPM), así lo indica Agronet (2020), si no también externos para resaltar los beneficios con los que cuenta el producto y así generar confianza y preferencia.
- **Ambiental:** Reforzar las buenas prácticas que tiene Mercado Colsubsidio frente al medio ambiente como gestión responsable de recursos, manejo responsable de agua, energía, residuos, emisiones de gases, también la garantización de estándares éticos y normativos bienestar animal que sigue la cadena junto con sus proveedores. Alianzas que se tengan con entidades gubernamentales o sin ánimo de lucro, para garantizar la protección y preservación de recursos naturales, como lo menciona Gómez-Montoya et al. (2015)
- **Económico:** gestión de la cadena de abastecimiento de forma responsable con todos los actores mediante pagos a tiempo, por ejemplo, generar creación de valor para la categoría de cárnicos desde Mercado Colsubsidio y así participar en el crecimiento nacional de este sector de la cadena alimentaria, contribución para que mediante las estrategias desarrolladas en el proyecto se aporte a un crecimiento sostenible en el tiempo.

Algo importante de resaltar en las tres dimensiones es la transversalidad en la comunicación responsable y transparente como lo menciona Correa (2021).

La solución propuesta está dada bajo 3 pilares principales:

- **Calidad:** Dar a conocer todos los estándares de Calidad, que maneja Mercado Colsubsidio, en toda la cadena de producción desde los proveedores hasta la venta, resaltando los atributos diferenciadores como “carne con certificado de origen” y resaltando también las iniciativas de sostenibilidad tales como manejo sostenible de suelos y aguas residuales.

- **Capacitación:** Realizar planes de capacitación para operadores y afiliados, de forma constante, así la información se mantiene actual en la mente de todos, brindando confianza.

Ciclos colaboradores: Capacitación en normas de calidad, protocolos de seguridad alimentaria, manejo de procesos de trazabilidad, talleres prácticos y simulaciones para fortalecer las habilidades técnicas en la manipulación y procesamiento de la carne, entrenamiento en comunicación, manejo de objeciones y promoción de la marca.

Ciclos consumidores: Sesiones educativas sobre el origen del producto, procesos de producción, certificaciones de calidad y prácticas de sostenibilidad.

- **Fidelización:** Mediante planes de promoción de actividades diferenciadoras de experiencia a los afiliados, acompañados de calidad y precio, para generar recompra constante de carnicos.

Demostraciones prácticas (talleres de cocina, degustaciones y charlas informativas en puntos de venta) que muestren la trazabilidad y el compromiso con la seguridad alimentaria.

Alianzas con empresas afiliadas para proveeduría de insumos internos.

Según lo anterior se proponen 4 estrategias para posicionar los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio como de alta calidad para los afiliados y consumidores.

1. **Estrategias de comunicación en punto de venta:** Debe ser de forma clara, visualmente agradable y llamativa, donde se informe sobre el cumplimiento de normas y certificaciones con las que cuentan los cárnicos de Mercado Colsubsidio y respaldan sus altos niveles de calidad.

El beneficio de esta estrategia es que los afiliados se van a sentir tranquilos en cuanto a la procedencia, y toda la cadena productiva de las carnes que compran, lo cual genera cercanía y confianza en la marca. Adicionalmente, se pueden comunicar todas las iniciativas que hace la cadena frente a la mitigación de producción de GEI, Ganadería responsable, manejo de residuos y cuidado de suelo y agua. Al igual que divulgar diferentes actividades de promoción.

Teniendo en cuenta que los 2 puntos principales de la ciudad son Calle 26 y Unicentro de Occidente se propone iniciar con estos almacenes.

Desarrollo de la propuesta: Implementación de pantallas de TV en los 2 puntos de venta, donde se comunique mediante pequeños reels sobre las certificaciones con las que cuentan los cárnicos comercializados, esto contado por los mismos funcionarios de la categoría, promociones, actividades especiales para afiliados.

- **Reals:** Diseño, producción y aprobación de piezas para proyección en pantallas; reforzando origen de los productos carnicos, dando a conocer los sellos de calidad con los que cuenta Mercado Colsubsidio en la categoría, comunicación de precios y promociones, invitación a capacitaciones y experiencias de consumo, recomendaciones de consumo y recetas.
- **Pantallas:** Compra, instalación e implementación de pantallas en los PDV de Calle 26 y Unicentro de Occidente, donde se encuentren en funcionamiento mínimo 8 horas al día y en días de alto flujo de consumidores toda la jornada de funcionamiento del PDV.
- **Seguimiento y evaluación:** Realizar una evaluación cada mes del plan de comunicación, con encuestas a clientes, operarios de la sección, control de funcionamiento de la pantalla, y comportamiento de percepción de los consumidores de Calidad vs. Precio, al igual que confianza y conocimiento de calidad.

2. **Experiencia a través del conocimiento:** Se propone generar un ciclo de capacitaciones tanto para colaboradores internos de la cadena como para afiliados con frecuencia cada trimestre.

El foco de este ciclo de capacitaciones sería aclarar y generar definición del portafolio manejado en la sección de cárnicos, incentivar el consumo de proteína animal resaltando los beneficios nutricionales para la salud en cada momento de la vida. Y la importancia de comprar cárnicos en fuentes que cuenten con todos los estándares de calidad. Con este conocimiento, los afiliados aumentan su satisfacción y confían en el consumo de carnes y los colaboradores sienten más apropiación de los productos que están recomendando. Esta confianza permite que estos dos actores puedan atraer más tráfico de consumidores mediante el voz a voz.

La convocatoria para estas capacitaciones se puede realizar mediante reels en las pantallas instaladas, voz a voz de los operarios de la categoría, entrega de flayers, y llamadas a la base de datos de afiliados.

El plan de capacitaciones para afiliados se puede hacer en un entorno de experiencia donde se realicen alianzas con marcas relacionadas a cárnicos como salsas, sales, vinos, y con los mismos proveedores.

Desarrollo de la propuesta: para el desarrollo se dé la propuesta se tendrán en cuenta a los operarios con el plan de desarrollo y capacitación donde se tendrán en cuenta 3 pilares fundamentales.

- **Calidad:** Reforzar los conocimientos sobre procesos de producción, sellos de calidad, certificaciones que maneja los productos carnicos, mediante capacitaciones cada 2 meses, con tips de venta mostrando costo - beneficio hacia los clientes.
- **BPM:** Profundización a operarios en BPM, y aplicabilidad en los puntos de venta, reflejándolo en manipulación al momento del servicio, empaque y exhibición en las neveras. Realizar alianzas con entidades educativas que dicten el curso de BPM (SENA, U. Javeriana) y así tener este conocimiento actualizado en los operarios y cumplir con la reglamentación requerida. 2 veces al año.
- **Sostenibilidad:** Reforzar con los operarios las iniciativas, que se hacen desde la dimensión de sostenibilidad, con producción de ganadería responsable, manejo

de agua, suelo, recursos naturales y residuos. Estas capacitaciones se pueden realizar en alianza con líderes de las fincas ganaderas aliadas donde cuenten su experiencia de como es todo el proceso sostenible que ellos llevan. cada 3 meses

- **Seguimiento:** Luego de cada capacitación realizar una prueba de interiorización de conocimiento evaluación o clinica de ventas. Y periódicamente hacer una revisión en PDV con cliente incognito.

3. **Afiliados:** mediante diferentes actividades de promoción se concientizará a los consumidores sobre temas de calidad, sostenibilidad, bienestar que gira alrededor de los productos carnicos que ofrece Mercados Colsubsidio para finalmente afianzar la fidelización de estos.

- **Conocimiento:** Plan de experiencias educativas a afiliados, mediante actividades presenciales, donde se enseñe recetas, usos de diferentes cortes y dando confianza de que los carnicos son de alta calidad. 4 veces al año
- **Alianza:** Realizar alianza con proveedores de la sección de abarrotes, como sales, salsas o vinos, para programar actividades de maridaje con los productos carnicos. Al hacer las alianzas se disminuyen los costos de la actividad y se amplía la participación y divulgación de cada evento.
- **Promoción:** Junto con el aliado generar un descuento puntual en compras de las marcas activadas para los participantes del evento.
- **Seguimiento:** Luego de cada actividad realizar una pequeña encuesta a los participantes para conocer su percepción de la actividad, y hacer una revisión del post de venta para revisar la recompra.

4. **Nuevos consumidores:** Mediante la integración tecnológica y aprovechamiento de bases de datos internas, se puede atender un segmento de mercado tal vez oculto en la actualidad o al cual no se llega directamente, como es el mercado institucional (horecas y empresarial). En este canal se puede dar el abastecimiento de insumos cárnicos para sus operaciones diarias.

El primer insumo de este segmento serían las empresas que ya están afiliadas a la caja de compensación, así no solo se logra un crecimiento en ventas, sino también una

profundización en el conocimiento de la parte de Mercado Colsubsidio, como un valor agregado e integral de la marca.

Desarrollo de la propuesta: se sugiere realizar 3 actividades para llevar a cabo la puesta en marcha de esta solución

- **Base de datos:** Recopilación de base de datos de empresas afiliadas a la caja de compensación.
- **Segmentación de clientes:** Analizar cada empresa y segmentarla según el uso de los insumos y posible consumo de carnicos.
- **Ejecución de venta:** Con la ayuda de un ejecutivo especializado en venta B2B, realizar el acercamiento con cada cliente y ejecutar venta.

Medición y seguimiento

Con el propósito de medir el impacto y la efectividad de las estrategias propuestas, se presentan los siguientes indicadores, con los cuales se puede revisar el desempeño y así realizar ajustes oportunos a los resultados obtenidos.

- Estrategias de comunicación en punto de venta: realización de encuestas de satisfacción a los clientes que visitan los puntos de venta de Calle 26 y Unicentro de Occidente para medir la claridad, recordación y visibilidad de los mensajes transmitidos en las pantallas instaladas, con preguntas como “¿El mensaje de calidad y sostenibilidad les genera confianza frente a los productos carnicos que está consumiendo? Y ¿Qué tan satisfactorio fue el contenido mostrado en la pantalla?
Establecer métricas de medición donde se asegure que las pantallas se mantengan activas mínimo 8 horas diarias, donde se establezca la frecuencia de cambios del contenido.
Monitorear cuantos clientes aprovechan promociones y actividades publicadas mediante las pantallas, al igual que medir este comportamiento tanto en días de alto tráfico (días de quincena) como días de afluencia normal.

- Estrategia de experiencia a través del conocimiento: aplicar encuestas luego de cada ciclo de capacitación, para conocer la interiorización de cada concepto entregado en los diferentes espacios (BPM, calidad, sostenibilidad); comparar el conocimiento pre y post capacitación así medir la efectividad de cada espacio.

Realizar evaluaciones de desempeño mediante visitas de cliente incógnito en los puntos de venta, observando si los operarios de la sección aplican los conocimientos entregados en materia de servicio al cliente, promoción de productos, calidad, sostenibilidad.

Registro de asistencia a cada capacitación tanto para colaboradores como para compradores y afiliados y relacionarlo con el impacto en la experiencia del cliente medido por la recomendación y recompra.

- Estrategia de actividades para afiliados: finalizando cada evento en punto de venta como maridajes, preparación de recetas, realizar evaluación de satisfacción de los participantes, para medir el nivel de conocimiento de calidad, certificaciones, sostenibilidad y la probabilidad de recomendar la actividad a otros clientes.

Mediante el post de ventas establecer el número de consumidores que aprovechan las promociones y descuentos especiales y así ver lo que se traduce en aumento de frecuencia y cantidad de compra.

- Estrategias de nuevos consumidores: medir el número de empresas afiliadas contactadas, segmentadas y vinculadas como cliente nuevo, realizar seguimiento a cada cliente con reuniones Top to Top y registrar la efectividad de cierre de negociaciones.

Evaluar la satisfacción de los clientes B2B con referencia a nivel de servicio, calidad, valor agregado del servicio, eficacia de abastecimiento. Comparar los resultados trimestralmente para ajustar la estrategia de ventas y comunicación.

Presupuesto

Al realizar el presupuesto para la implementación de las 3 propuesta de soluciones, se llegó a la conclusión que para la ejecución y un valor de total de \$ 103.300.000,96.

Para la solución número uno, comunicación PDV, se necesitaría una inversión de: 7.500.000,80.

Donde se evidencia un ROI estimado en:

- Inversión: \$7.500.000,80
- Retorno estimado: \$15.000.000
- ROI: 99,99%

Por cada peso invertido en esta estrategia, se recupera casi el doble en ingresos adicionales debido a la mejora en la percepción de calidad y el aumento en la confianza del consumidor.

Para la solución número dos, experiencia a través del conocimiento, se necesitaría una inversión de: \$ 67.550.000,16.

Donde se evidencia un ROI estimado en:

- Inversión: \$67.550.000,16
- Retorno estimado: \$120.000.000
- ROI: 77,65%

Esta estrategia genera un retorno positivo debido al aumento en la fidelización de los clientes, la mejora en la capacitación de operarios y afiliados, y el refuerzo de la confianza en la marca.

Para la solución número tres, nuevos consumidores, se necesitaría una inversión de: \$28.250.000,00.

Donde se evidencia un ROI estimado en:

- Inversión: \$28.250.000
- Retorno estimado: \$60.000.000
- ROI: 112,39%

La captación de nuevos clientes institucionales genera el mayor retorno sobre la inversión, lo que indica que esta estrategia es altamente rentable y contribuye significativamente al crecimiento del negocio.

Para conocer minuciosamente el valor de cada actividad que se debe desarrollar en cada una de las tres propuestas de solución, se puede consultar la tabla 9.

Tabla 9.

Presupuesto

<i>CÓD. ACTIV.</i>	<i>NOMBRE DEL RECURSO</i>	<i>UNIDAD</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>VALOR UNITARIO</i>	<i>VALOR TOTAL</i>
<i>COMUNICACIÓN PDV</i>					
A00	KICK OFF	Horas hombre	5	\$100.000,00	\$500.000,00
A01	Diseños, producción y aprobación de reals de productos cárnicos	Reals	20	\$200.000,00	\$4.000.000,00
A02	Compra pantallas	TV	1	\$2.000.000,00	\$2.000.000,00
A03	Instalación pantallas	Horas hombre	6	\$83.333,40	\$500.000,40
A04	Seguimiento y evaluación	Horas hombre	12	\$41.666,70	\$500.000,40
TOTAL, SOLUCIÓN 1					\$7.500.000,80
<i>EXPERIENCIA A TRAVÉS DEL CONOCIMIENTO</i>					
<i>CAPACITACIÓN OPERARIOS</i>					
B01	búsqueda y contratación conferencista	Horas hombre	12	\$1.500.000,00	\$18.000.000,00

ESTUDIO DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS CÁRNICOS EN MERCADOS COLSUBSIDIO EN BOGOTÁ

87

B02	Auditorio	Salón de conferencias	12	\$1.000.000,00	\$12.000.000,00
B03	Refrigerio	Productos comestibles	144	\$13.888,89	\$2.000.000,16
B04	Seguimiento y evaluación	Horas hombre	24	\$250.000,00	\$6.000.000,00
EXPERIENCIA AFILIADOS					
B05	Búsqueda y alianza con proveedor	Horas hombre	5	\$50.000,00	\$250.000,00
B06	Búsqueda y contratación conferencista o Chef	Horas hombre	4	\$3.000.000,00	\$12.000.000,00
B07	Auditorio	Salón de conferencias	4	\$1.000.000,00	\$4.000.000,00
B08	Comida experiencia	Productos comestibles	400	\$30.000,00	\$12.000.000,00
B09	Comunicación evento flyers	Agencia publicitaria	5000	\$ 60,00	\$300.000,00
B10	Seguimiento y evaluación	Horas hombre	4	\$250.000,00	\$1.000.000,00
TOTAL, SOLUCIÓN 2					\$ 67.550.000,16
NUEVOS CONSUMIDORES					
C01	Consecución base de datos	Horas hombre	1	\$1.000.000,00	\$1.000.000,00
C02	Segmentación base de datos	Horas hombre	30	\$225.000,00	\$6.750.000,00
C03	Ejecución comercial con ejecutivo	Horas hombre	10	\$1.600.000,00	\$16.000.000,00
C04	Informe de seguimiento	Horas hombre	2	\$2.250.000,00	\$4.500.000,00
TOTAL, SOLUCIÓN 3					\$28.250.000,00
TOTAL					\$103.300.000,96

Nota: Elaboración propia

Diagrama de Gantt

En la tabla 10, se detalla el cronograma propuesto para el desarrollo del proyecto

Tabla 10.

Plantilla para el planteamiento del cronograma de trabajo.

Actividades para desarrollar	Tiempo del proyecto en meses				
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
1. Brief Colsubsidio Cárnicos	■				
2. Primera Reunión con Colsubsidio		■			
3. Entrega Plan De Consultoría			■		
4. Segunda Reunión Colsubsidio				■	
5. Primera entrega diagnóstico Colsubsidio, marco conceptual de la consultoría.					■
6. Tercera Reunión Colsubsidio					
7. Elaboración y prueba piloto con instrumentos.					■
8. Entrega de informe de avance de consultoría.					
9. Informe final de la consultoría.					

Nota: Elaboración propia

Conclusiones

Para posicionar exitosamente los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio como de alta calidad, deben ser tenidos en cuenta los siguientes puntos:

Percepción de Calidad, ahorro, variedad y frescura de los productos cárnicos: la investigación muestra, que los sellos de calidad son muy importantes en la percepción de los clientes sin embargo el reconocimiento y comprensión de estos son limitados. También se evidencia la valoración de la frescura en los productos cárnicos por los clientes, pero no lo asocian directamente con Mercado Colsubsidio. El ahorro y la variedad se considera clave y con mayor relevancia en clientes de bajos ingresos, estos ítems se encuentran en la cadena, pero sin la comunicación adecuada. Estos resultados se alinean con la teoría de costo – beneficio que influye en la percepción de los clientes. Para Mercado Colsubsidio esto representa la necesidad de implementar campañas de comunicación dirigidas a comunicar con mayor profundidad sobre sus certificados de calidad, resaltar la frescura de los productos y promover actividades promocionales.

Experiencia de compra teniendo en cuenta la atención, presentación, precio y promoción: la evaluación de la satisfacción de los consumidores muestra, que, si bien la atención al cliente es amable y cortés, existe un vacío en el asesoramiento relacionado a los distintos cortes, maridajes y recetas que se pueden aplicar a los productos carnicos, lo que limita la experiencia de compra. La presentación y disposición de cada producto en la sección es adecuada, aunque no resalta de manera efectiva los atributos de frescura y calidad superior. Los precios son un ítem al cual se le debe prestar mayor atención debido a que muchos consumidores los identifican como significativamente altos en comparación a otras opciones que presenta el mercado, finalmente la promoción que se realiza en la categoría de cárnicos es percibida como deficiente o poco efectiva para atraer la atención de los consumidores y generar recompra. Estos hallazgos que se relacionan con el servicio al cliente muestran la importancia de superar las expectativas de los consumidores para fomentar relaciones a largo plazo y un voz a voz positivo que atraiga más clientes. En consecuencia, se sugiere a Mercado Colsubsidio realizar inversiones en capacitación de su equipo de trabajo de la categoría, en técnicas de ventas consultivas, mejorar la visibilidad

en el punto de venta, resaltando los atributos clave de los productos y generar actividades de promoción en alianza con otros proveedores y en segmentos de clientes objetivos.

Percepción de sostenibilidad de los procesos en la producción de los productos cárnicos: este análisis reveló un bajo conocimiento y conciencia sobre las prácticas de sostenibilidad que aplica Mercado Colsubsidio. En los consumidores se ve un creciente interés y preocupación por el consumo responsable y sostenible, sin embargo, no asocian estos conceptos con la marca. Esto muestra una falta de comunicación efectiva sobre las iniciativas de sostenibilidad que la cadena practica en todo su proceso de producción en la categoría, como son la trazabilidad del ganado, las prácticas de bienestar animal que manejan en alianza con las fincas ganaderas y el buen manejo de suelos y fuentes hídricas. Aquí vemos la teoría de Mercadeo Verde, que resalta la importancia de comunicar de manera clara y sincera todos los esfuerzos que se hacen en torno a buenas prácticas de sostenibilidad, por lo tanto, se recomienda a Mercado Colsubsidio generar una campaña de comunicación donde se concienticen a los clientes sobre sus buenas prácticas sostenibles y como estas aportan a la calidad y valor de los productos cárnicos ofrecidos.

Estrategias de comunicación para incrementar los niveles de atención y servicio: el establecimiento de las diferentes estrategias de comunicación demostró la importancia de integrar los atributos de calidad (frescura, sellos de calidad), sostenibilidad. Al igual de capacitar al equipo de trabajo para ofrecer una atención más personalizada, lo cual es muy importante en el momento de influir de forma positiva en la percepción del cliente y su intención de compra.

Alineando los resultados con la teoría de comunicación integrada de marketing donde se resalta la importancia de coordinar los mensajes y canales de comunicación para representar una imagen de marca persuasiva y coherente.

Recomendaciones Generales

Atender a este estudio es importante para Mercado Colsubsidio, debido a que proporciona una base sólida conocer la percepción de los consumidores referente a la categoría de productos cárnicos, y así cerrar la brecha entre la calidad real y la percibida. El

no atender las diferentes recomendaciones puede llevar a perder participación de mercado y generar una disminución en la lealtad de los clientes.

Para hacer realidad las diferentes estrategias Mercado Colsubsidio, debe realizar las inversiones adecuadas, establecer metas claras, implementar plan de acción detallado y realizar un seguimiento continuo a los resultados. Es fundamental que todos los niveles de la organización se involucren en el proceso, adicional de realizar evaluaciones constantes a las diferentes actividades y si es necesario tomar decisiones de ajuste.

Referencias Bibliográficas

- Agronet. (2020, 16 de diciembre). El sello de ‘Ganadería sostenible’ empieza a marcar la diferencia. <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/El-sello-de-%E2%80%98Ganader%C3%ADa-sostenible%E2%80%99-empieza-a-marcar-la-diferencia.aspx>
- Aiken, L. R. (1985). Three coefficients for analyzing the reliability and validity of ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45(1), 131-142.
- Albrecht, K. (2006). *La revolución del servicio* (2ª ed.). Panamericana.
- Austin, D. (2023, octubre). Incluso una pequeña cantidad de carne roja puede aumentar el riesgo de diabetes. *National Geographic*.
<https://www.nationalgeographic.es/ciencia/2023/10/incluso-una-pequena-cantidad-de-carne-roja-puede-aumentar-el-riesgo-de-diabetes>
- Austin, Z. (2023). Sostenibilidad en la industria alimentaria: Un enfoque moderno. *Revista de Ciencias Ambientales*.
- Barrera, G. P., Martínez, R., Torrijos, R., & Ramón, F. (2006). Caracterización molecular de una población de ganado Caqueteño y su relación filogenética con razas bovinas criollas colombianas. *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 7(1), 33-41.
- Bom-Camargo, Y. I. (2021). Hacia la responsabilidad social como estrategia de sostenibilidad en la gestión empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(2), 130-146. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.128>
- Calanche Rodríguez, N. E., & Rabón Albino, S. L. (2021). *Diseño de un modelo de distribución para conservar los productos congelados que comercializa la empresa Alimentos Cárnicos SAS* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad EAN.
- Cigüenza, D. (2019, 5 de septiembre). Estas son las emisiones de gases de efecto invernadero que deja la ganadería. *La República*.
<https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/estas-son-las-emisiones-de-gases-de-efecto-invernadero-que-deja-la-ganaderia-2904569>

Cofrico. (2023, 8 de junio). Refrigeración de la carne. <https://www.cofrico.com/procesos-industriales/la-refrigeracion-de-la-carne/>

Colsubsidio. (2024, 7 de marzo). Presentación sobre Relacionamiento retos universidad EAN [Reunión virtual]. <https://universidadeaneduc-my.sharepoint.com>

Colsubsidio. (s.f.). Nuestra organización. Recuperado de <https://www.colsubsidio.com/nosotros>

Correa, D. (2021). *Propuesta de mejora en el procedimiento de auditorías para la obtención del concepto favorable de sanidad en los supermercados Colsubsidio en Bogotá* [Tesis de pregrado]. Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Couso, R. P. (2005). *Servicio al cliente*. Ideaspropias Editorial SL.

Dale, B. G. (2015). *Total Quality Management*. Wiley.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística.(DANE). (2021). *Estadísticas sobre la industria cárnica en Colombia*.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *IPC Inclusión hogares unipersonales*. <https://www.dane.gov.co>

Díaz Muñoz, G. A., & Salazar Duque, D. A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, 19, 19-36. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>

Diario La República. (2023). Empresas que lideran el mercado de las cajas de compensación en el país. <https://www.larepublica.co/empresas/colsubsidio-y-compensar-lideran-el-mercado-de-las-cajas-de-compensacion-en-el-pais-3560581>

Espinoza, A. (2023). Economía circular: Una aproximación a su origen, evolución e importancia como modelo de desarrollo sostenible. *Revista de Economía Institucional*, 25(49), 109-134. <https://doi.org/10.18601/01245996.v25n49.06>

FAO. (2020). *The state of food and agriculture*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.

Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegán). (2024, 16 de marzo). Cámara gremial de la carne. <https://www.fedegan.org.co/programas/camara-gremial-de-la-carne>

Fernández, L. (2019). *Gestión eficiente en la cadena de suministro de productos alimenticios*. Editorial Empresarial.

Foullon-Inzunza, J. J. (2020). *Segmentación de mercado*. UDGVIRTUAL.

Gallopín, G. (2003). Sostenibilidad y desarrollo sostenible: Un enfoque sistémico. Naciones Unidas, CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/6049>

Garzón Castrillón, M. A., & Ibarra Mares, A. (2014). Revisión sobre la sostenibilidad empresarial. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 53-72.

Gómez, L., & González, P. (2020). *Estrategias de fidelización en la industria cárnica en Colombia*. Editorial Científica Colombiana.

Gómez-Montoya, R., Zuluaga-Mazo, A., & Espinosa-Oviedo, J. (2015). Modelamiento de distribución de productos cárnicos como un TSP (traveling salesman problem) con teoría de grafos. *Clio America*, 9(17), 8-16. <https://doi.org/10.21676/23897848.1461>

González, P., & Martínez, S. (2022). Consultoría organizacional en el sector alimentario: Mejoras y eficiencia. *Revista de Negocios*, 15(3), 45-58.

Greenpeace. (2024). Consumismo de carne. <https://es.greenpeace.org/es/trabajamos-en/consumismo/carne/#:~:text=La%20ganader%C3%ADa%20es%20responsable%20de,m%C3%A1s%20potentes%20que%20el%20CO2>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). **Metodología de la investigación** (6.^a ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.

Instituto Colombiano Agropecuario [ICA]. (2023). Normativas y estándares para productos cárnicos. Recuperado de [URL].

Koontz, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14.^a ed.). Pearson Educación.

López, R., & Rivera, M. (2021). Calidad y seguridad alimentaria en productos cárnicos.

Revista de Ciencia Alimentaria, 12(4), 89-102.

Nielsen. (2020). *The Future of Grocery: E-commerce Trends*.

Méndez, J., & García, T. (2018). *Cultura organizacional y su impacto en la calidad de los productos*. Ediciones Empresariales.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2021). *Informe sobre el estado actual del sector cárnico en Colombia*.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2022). *Consumo aparente per cápita anual de carnes*

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2024). Fenómeno de El Niño en Colombia.

<https://www.minagricultura.gov.co/atentos-clima/Paginas/default.aspx#:~:text=Este%20fen%C3%B3meno%20repercute%20negativamente%20en,riego%2C%20consumo%20animal%20y%20humano>

Porkcolombia. (s.f.). Sellos de calidad. <https://porkcolombia.co/sellos-de-calidad/>

Porkcolombia. (2022). Calidad de la carne de cerdo en Colombia.

<https://www.porkcolombia.org.co/calidad-carne-cerdo>

Porkcolombia. (2023). Estudio de la percepción de calidad y sostenibilidad en la industria cárnica en Colombia.

Pursell, S. (2024). Qué es la fidelización del cliente y 7 estrategias para lograrlo. *HubSpot*.

<https://blog.hubspot.es/service/guia-fidelidad-cliente>

Quesada, D., & Gómez, G. (2019). ¿Proteínas de origen vegetal o de origen animal?: Una mirada a su impacto sobre la salud y el medio ambiente. *Revista de Nutrición Clínica y Metabolismo*, 2(1), 79-86.

Ramírez, A., & Pérez, S. (2021). *Marketing de fidelización en el Retail colombiano*. Editorial Universitaria de Bogotá.

Weihrich, H., Cannice, M. V., Koontz, H. (2022). *Administración*. McGraw-Hill

Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=18495>

Sugerencia (1) de director de trabajo de grado:	
Información del docente	Nombre: _____
	Correo institucional:
Sugerencia (2) de director de trabajo de grado:	
Información del docente	Nombre: _____
	Correo institucional:

Tenga en cuenta que esto es una sugerencia para el Área de Trabajos de Grado. Se debe verificar la disponibilidad del docente.

Dirección de CvLac:

Anexos

Anexo 1. Encuesta Clientes Mercado Colsubsidio

Anexo 2. Gantt Consultoría Mercado Colsubsidio

Anexo 3. Instrumentos Diagnostico Mercado Colsubsidio

Anexo 4. Planeación Estratégica Mercado Colsubsidio

Anexo 5. Lista De Chequeo Consultoría

Anexo 6. PPT Mercado Colsubsidio Final

ANEXO 1

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=WbVvwGgbhEuhT0fQ2Delq8zyqWeorXhPv-1JZ4DK-YdURUdGNE1YWURTM1hCSlcxWFhLSFE1TzFCSS4u>