

POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL.

1



POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL

HÉCTOR MARIO GIRALDO ARANGO

LAURA GUTIÉRREZ HERNÁNDEZ

CIRO LEANDER MARÍN QUITIAN

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MBA

Bogotá, Colombia

14 de mayo del 2025

POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL.

2

POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL

HÉCTOR MARIO GIRALDO ARANGO

LAURA GUTIÉRREZ HERNÁNDEZ

CIRO LEANDER MARÍN QUITIAN

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

Magíster en Administración de Empresas – MBA

Director:

ALEX YESID GIL VEGA

Modalidad:

Consultoría Profesional

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MBA

Bogotá, Colombia

14 de mayo del 2025

POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL.

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

**POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO
PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y
COMUNIDAD EN GENERAL.**

4

*“La educación no cambia el mundo,
cambia a las personas que van a cambiar
el mundo” – Paulo Freire*

Agradecimientos

Gracias infinitas a nuestras familias, por su apoyo y comprensión por el tiempo que hemos dedicado a este estudio. También expresamos nuestra gratitud a la Universidad EAN, a todos los docentes que nos han aportado los conocimientos y las bases para desarrollar este trabajo; especialmente queremos darle una mención al docente Alex Yesid Gil Vega, quien fue nuestro director y guía del presente trabajo de grado. Sin el apoyo y aportes de todos ellos, no hubiese sido posible culminar satisfactoriamente esta investigación

Resumen

El presente trabajo aborda el desafío de posicionar los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio como opciones de alta calidad en la mente de consumidores, afiliados y la comunidad en general. Para ello, se desarrolló una metodología mixta que combinó encuestas cualitativas y cuantitativas, análisis estratégico integral y trabajo de campo, logrando una visión holística del mercado y sus dinámicas.

Los hallazgos revelan que, aunque los productos son reconocidos por su calidad, no figuran entre las primeras opciones de compra en Bogotá. Mediante herramientas como PESTEL, cinco fuerzas de Porter, matriz VRIO, estrategia de océano azul y análisis DOFA, se identificaron factores clave para mejorar su posicionamiento: fortalecer la relación precio-calidad, aumentar la visibilidad en medios digitales y mejorar la percepción de marca en los puntos de venta.

La metodología aplicada permitió detectar que el canal físico es el principal medio de conocimiento de los productos, mientras que la percepción del precio y la baja presencia de promociones son barreras para una mayor preferencia. El análisis estadístico mostró que la calidad es el atributo más valorado, representando una oportunidad estratégica.

Como solución, se proponen actividades estratégicas para aumentar el posicionamiento, incluyendo degustaciones en tiendas, alianzas con influenciadores y campañas publicitarias multicanal que resalten los beneficios nutricionales y la frescura de los productos. Estas estrategias buscan fidelizar clientes, generar contenido atractivo y enriquecer la experiencia de compra.

POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL.

7

Palabras clave

Análisis de mercado, calidad de alimentos, estrategias de *marketing*, posicionamiento de marca, preferencias del consumidor, productos cárnicos.

Abstracts

This paper explores the challenge of positioning Mercado Colsubsidio's meat products as high-quality options in the minds of consumers, affiliates, and the community at large. To achieve this, a mixed methodology was developed that combined qualitative and quantitative surveys, integral strategic analysis, and fieldwork, thereby achieving a holistic vision of the market and its dynamics.

The findings indicate that, despite the products' renown for their quality, they do not consistently rank among the top purchase options in Bogotá. A comprehensive analysis was conducted to identify the key factors that would enable the enhancement of their positioning. The analysis utilized various tools and methodologies, including PESTEL, Porter's five forces, VRIO matrix, blue ocean strategy, and DOFA analysis. The results of this analysis indicated that the following factors were instrumental in improving their positioning: the strengthening of the price-quality ratio, the augmentation of visibility in digital media, and the refinement of brand perception at points of sale.

The methodology employed in this study revealed that the physical channel is the predominant means of product awareness, while price perception and the limited presence of promotions serve as barriers to heightened preference. The statistical analysis indicated that quality emerged as the paramount attribute, signifying a strategic opportunity.

In order to address the challenges, a series of strategic initiatives have been put forth to enhance positioning. These initiatives encompass in-store tasting sessions, collaboration with influencers, and multichannel advertising campaigns that underscore the nutritional value and freshness of the products. These strategies are designed to

POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL.

9

cultivate customer loyalty, generate engaging content, and enhance the shopping experience.

Key words

Market analysis, food quality, marketing strategies, brand positioning, consumer preferences, meat products.

Contenido

| | |
|--|-----------|
| Introducción..... | 13 |
| Objetivos..... | 16 |
| <i>Objetivo general.....</i> | <i>16</i> |
| Objetivos específicos..... | 16 |
| Justificación | 17 |
| Marco institucional | 19 |
| Marco contextual..... | 22 |
| Marco conceptual..... | 26 |
| Diseño metodológico de la consultoría..... | 29 |
| <i>Limitaciones metodológicas.</i> | <i>31</i> |
| <i>Diseño del Plan de la Consultoría</i> | <i>32</i> |
| <i>Diagnóstico organizacional</i> | <i>34</i> |
| <i>Metodologías Utilizadas</i> | <i>34</i> |
| Encuestas Mixtas (Cualitativas y Cuantitativas)..... | 34 |
| Comparativo de Precios (Benchmarking)..... | 34 |
| Visita de Campo | 35 |
| Procesamiento Estadístico de Datos | 35 |
| <i>Análisis de los Resultados.....</i> | <i>36</i> |
| <i>Conclusión del Diagnóstico.....</i> | <i>36</i> |
| <i>Interpretación de hallazgos.</i> | <i>36</i> |
| <i>Trabajo de campo</i> | <i>50</i> |

POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL. 11

| | |
|--|-----------|
| Resultados de la solución..... | 54 |
| <i>Análisis e identificación de la situación de la marca</i> | <i>54</i> |
| <i>Análisis DOFA.....</i> | <i>54</i> |
| <i>Océano azul</i> | <i>55</i> |
| <i>Matriz PESTEL.....</i> | <i>56</i> |
| <i>Matriz Porter.....</i> | <i>57</i> |
| <i>Matriz VRIO.....</i> | <i>58</i> |
| <i>Creación de estrategias</i> | <i>59</i> |
| <i>Promoción en tiendas físicas.....</i> | <i>62</i> |
| <i>Concurso de Recetas con productos cárnicos.....</i> | <i>66</i> |
| <i>Alianzas Estratégicas</i> | <i>69</i> |
| <i>Promoción en medios digitales.....</i> | <i>70</i> |
| <i>Publicidad en redes sociales</i> | <i>70</i> |
| Conclusiones y recomendaciones | 74 |
| <i>Conclusiones</i> | <i>74</i> |
| <i>Recomendaciones.....</i> | <i>76</i> |
| Referencias | 78 |
| Anexo..... | 83 |

Lista de Figuras

| | |
|------------------------|-----------|
| Figura 1 | 38 |
| Figura 2 | 39 |
| Figura 3 | 41 |
| Figura 4 | 42 |
| Figura 5 | 43 |
| Figura 6 | 44 |
| Figura 7 | 45 |
| Figura 8 | 46 |
| Figura 9 | 47 |
| Figura 10 | 48 |
| Figura 11 | 49 |
| Figura 12 | 71 |

Lista de Tablas

| | |
|----------------------|-----------|
| Tabla 1 | 32 |
| Tabla 2 | 50 |
| Tabla 3 | 61 |
| Tabla 4 | 63 |
| Tabla 5 | 65 |
| Tabla 6 | 67 |
| Tabla 7 | 73 |

Introducción

La alimentación ha evolucionado de una necesidad básica a una elección consciente y estratégica para muchos consumidores. Este cambio ha redefinido la manera en que se valoran los productos, especialmente en el sector cárnico. Hoy en día, aspectos como la calidad, el origen y los valores de la marca juegan un papel fundamental en la decisión de compra. En el competitivo mercado bogotano, la industria de productos cárnicos enfrenta el desafío de satisfacer las exigencias de consumidores que buscan alimentos de alta calidad y origen confiable, una tendencia ampliamente documentada en los últimos años (García J. , 2020, págs. 45-60). Los consumidores se muestran cada vez más interesados en la procedencia de los productos que consumen, así como en sus características nutricionales y de calidad, alineándose con estándares globales de seguridad. En este contexto, Mercado Colsubsidio tiene el reto de destacarse como un referente en la categoría de productos cárnicos, superando barreras de percepción y fortaleciendo su posicionamiento frente a competidores consolidados.

Este trabajo de consultoría profesional plantea como eje central el reto: ¿cómo posicionar los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio como opciones de alta calidad en la mente de clientes, afiliados y la comunidad en general? Para abordar esta pregunta, se ha diseñado una investigación que combina herramientas y enfoques de análisis estratégico ampliamente validados, como el modelo PESTEL (Santos, 2025), las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008, págs. 78-93), el análisis DOFA, la matriz VRIO (Barney, 1991) y la estrategia del Océano Azul (Kim, W. C., y Mauborgne, R., 2004, págs. 64-72.). Estas herramientas proporcionan una visión integral del entorno competitivo y las capacidades internas de la organización.

En cuanto a la metodología, el enfoque de investigación mixta combina datos cualitativos y cuantitativos para identificar patrones de percepción y comportamiento entre los consumidores. Este enfoque es particularmente valioso para diseñar estrategias de *marketing* efectivas (Hernández et al., 2014), quienes destacan que la integración de ambos tipos de datos enriquece la validez y profundidad de las conclusiones.

La relevancia de este trabajo radica en la necesidad de transformar el reconocimiento de la marca en una preferencia activa en el mercado, lo cual requiere diferenciarse en un sector altamente competitivo. Estudios previos confirman que factores como la calidad percibida, la relación precio-valor y la comunicación efectiva son determinantes para ganar la lealtad del cliente (Kotler et al., 2023). Además, al aprovechar el conocimiento del mercado local y las tendencias globales, Mercado Colsubsidio puede capitalizar oportunidades de crecimiento sostenible en un entorno que valora la autenticidad y la transparencia.

A partir de estas bases, este documento no solo se propone analizar las condiciones actuales de la línea de cárnicos de Mercado Colsubsidio, sino también ofrecer recomendaciones estratégicas que permitan consolidar su posicionamiento como una marca de alta calidad, respondiendo de manera efectiva a las expectativas de los consumidores y los desafíos del mercado.

El documento se compone de una primera fase de investigación documental, análisis de la situación actual de la organización y aplicación de metodologías de investigación; con lo anterior, se busca documentar y afianzar la investigación con herramientas académicamente eficaces y validadas. En una segunda fase, se diseña el plan de consultoría y se determinan los mecanismos de recolección de información del

POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL

15

entorno de Mercados Colsubsidio; a su vez, de sus competidores directos en la distribución de cárnicos; también se define la metodología para la recolección de datos que permitieron documentar la percepción del consumidor en aspectos relevantes para identificar la situación actual de la marca. En la tercera fase, se realizó el análisis de los datos que evidenciaron la situación del posicionamiento de la línea de cárnicos, para finalizar en una cuarta fase que entrega las estrategias que buscan mejorar el posicionamiento de estos.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar estrategias de posicionamiento para los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio en la ciudad de Bogotá, con el propósito de consolidarlos como opciones de alta calidad en la percepción de clientes, afiliados y la comunidad en general.

Objetivos específicos

- ✓ Realizar un análisis de la situación actual de la marca Mercado Colsubsidio para su línea de productos cárnicos.
- ✓ Identificar las condiciones del servicio de Mercado Colsubsidio en la línea de productos cárnicos, buscando entender su posición actual en el mercado.
- ✓ Crear estrategias de distribución y presencia en puntos de venta físicos y digitales para maximizar el alcance y visibilidad de la marca.

Justificación

En Bogotá, el consumo per cápita de carne alcanzó los 30,3 kilogramos en 2024, con un aumento del 1,8 % respecto al año anterior, lo que refleja una demanda sostenida por productos cárnicos frescos y de calidad (Sánchez Rojas, 2025). Sin embargo, la competencia en el sector es fuerte, con supermercados, tiendas de barrio y cadenas de descuento que capturan una parte significativa del mercado.

Según lo mencionado por Liu, Ellies-Oury, Stoyanchev y Hocquette (2022), es correcto afirmar que los consumidores actuales valoran una serie de atributos en los productos cárnicos, como la frescura, el origen confiable y la sostenibilidad, y que estas tendencias están transformando las dinámicas del mercado de la carne de res. Además, el 68 % de los consumidores en Bogotá considera la carne un componente esencial de su dieta diaria, lo que subraya la importancia de ofrecer productos que cumplan con altos estándares de calidad y seguridad alimentaria (Sánchez Rojas, 2025).

Este estudio es crucial para identificar estrategias que permitan a Mercado Colsubsidio diferenciarse de sus competidores, destacando atributos únicos como la frescura y la relación precio-calidad. La implementación de estrategias de *marketing* efectivas, como campañas digitales y promociones en puntos de venta, no solo fortalecerá la percepción de calidad, sino que también incrementará la fidelización de los clientes y la participación en el mercado.

En conclusión, este trabajo busca aportar soluciones prácticas y basadas en datos para posicionar los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio como una opción preferida en Bogotá, respondiendo a las expectativas de los consumidores y aprovechando las oportunidades de un mercado en crecimiento.

POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL

18

Cabe destacar que el presente trabajo está dentro del marco del grupo de investigación de la universidad EAN, que se ocupa del campo del emprendimiento y gerencia, dicho grupo denominado gerencia en las grandes, medianas y pequeñas empresas G3PYMES; el cual, dentro de sus líneas de investigación se enfoca en el *marketing* en las organizaciones y la modernización de estas.

Marco institucional

Para el presente proyecto, es fundamental comprender la estructura y los lineamientos de Mercado Colsubsidio, una de las unidades de negocio de la Caja Colombiana de Subsidio Familiar (Colsubsidio). A continuación, se realizará una descripción detallada del marco institucional que soporta este objetivo.

Colsubsidio, fundada en 1957, se define en su perfil organizacional como “Somos una corporación privada sin ánimo de lucro, integrada al Sistema de Subsidio Familiar y al Sistema de Seguridad Social de Colombia. Trabajamos enfocados en cerrar brechas sociales en Colombia.” (Colsubsidio, 2025a), tiene como objetivo principal mejorar la calidad de vida de las familias colombianas a través de un amplio portafolio de servicios que incluyen programas de bienestar social, salud, educación, recreación y vivienda. Desde su creación, esta caja de compensación ha sido una aliada estratégica de millones de familias colombianas, brindándoles acceso a recursos fundamentales para su desarrollo social y económico. Su misión está arraigada en ofrecer productos y servicios que no solo impacten positivamente a los afiliados, sino también a la comunidad en general.

En cuanto a su situación financiera, el informe de gestión del año 2023 confirma que Colsubsidio se encuentra en una posición financiera sólida. Han podido brindar apoyos económicos a sus afiliados, reflejados en subsidios de vivienda, cuotas monetarias, bonos lonchera, subsidio de desempleo y subsidios en especie; además, han otorgado créditos de consumo, hipotecarios, a mujeres, *Mipymes* y cupo rotativo.

Luis Carlos Arango Vélez, director general de Colsubsidio asegura:

Estos resultados son el reflejo de un trabajo continuo con nuestras empresas afiliadas, y más allá de evidenciar con cifras los logros, nuestra mayor satisfacción se da al saber

que, detrás de estos números, hay millones de trabajadores y familias que hemos visto cumplir sus metas y que hemos logrado trascender para mejorar la vida y el futuro de todos ellos. (Colsubsidio, 2025b)

Una de las unidades de negocio de Colsubsidio es Mercado Colsubsidio, la cadena de supermercados está enfocada en ofrecer productos de calidad a precios accesibles. Este componente del conglomerado se ha consolidado como un actor relevante en el mercado colombiano, contando con 104 sucursales distribuidas en Bogotá y otras regiones del país, como Cundinamarca, Eje Cafetero, Boyacá y Meta. La propuesta de valor de Mercado Colsubsidio se centra en brindar bienestar a sus clientes, tanto afiliados como no afiliados, facilitando el acceso a productos frescos y de alta calidad a precios competitivos. Estos supermercados ofrecen una amplia gama de productos, incluyendo alimentos, productos de cuidado personal, artículos para el hogar y, por supuesto, productos cárnicos marca propia.

Mercado Colsubsidio ha consolidado su oferta en cárnicos mediante negociaciones con proveedores de alta calidad, lo que le permite ofrecer a sus clientes productos frescos a precios accesibles, brinda una amplia variedad de productos cárnicos, incluyendo ternera, cordero y cortes de cerdo y res (Colsubsidio, 2024). Los supermercados también han adoptado una estrategia de descuentos y ofertas permanentes en esta línea, generando una propuesta atractiva frente a la competencia. “Somos un equipo de más de 1.446 en la línea de supermercados que trabajamos día tras día brindando lo mejor de nuestra experiencia y compromiso” (Colsubsidio, 2025c) para asegurar que los productos cárnicos mantengan su calidad y sean reconocidos como una opción confiable para los consumidores.

En cuanto a las preferencias de los consumidores, se puede inferir que existe una preferencia por la carne magra, ya que se valora la salud y se busca reducir el consumo de grasas; de igual manera, los consumidores buscan opciones de alta calidad y variedad en los supermercados; para ello, Mercado Colsubsidio satisface esta demanda al ofrecer diferentes tipos de carne.

En cuanto a los puntos de venta, encontramos que tienen múltiples ubicaciones en Bogotá, algunas de las zonas donde tienen presencia son: Chapinero, Usaquén, Suba, Kennedy, Fontibón, Engativá, Bosa, Puente Aranda, Teusaquillo y Barrios Unidos.

El propósito de este proyecto es alinear estas características institucionales de Mercado Colsubsidio con un objetivo claro: posicionar los productos cárnicos como productos de alta calidad, reforzando la percepción de valor en la mente de los consumidores.

Es importante mencionar, que el pasado 15 de noviembre del 2024, Colsubsidio notificó sobre su decisión de dar cierre definitivo a los 104 puntos de venta de mercado Colsubsidio, esta decisión se da por la competencia con los *hard discount*, lo que hizo que no fuera posible mantener esta línea de negocio.

Según Luis Carlos Arango, director ejecutivo de Colsubsidio: “Después de hacer un análisis detallado, llegamos a la conclusión de que el mercado del *retail* en Colombia cuenta con suficientes jugadores de gran tamaño y capacidad de inversión y, en ese sentido, la participación de los mercados Colsubsidio se volvió marginal” (El Tiempo, 2024).

Lejos de invalidar la pertinencia de este estudio, la decisión de cierre de mercados Colsubsidio subraya la criticidad del desafío originalmente planteado por la

universidad. La incapacidad de sostener la línea de negocio frente a la competencia de precios bajos resalta, precisamente, la importancia fundamental que habría tenido un posicionamiento robusto y diferenciado en categorías clave, como la de productos cárnicos de alta calidad.

Este trabajo de grado, por lo tanto, adquiere una relevancia adicional al:

- Analizar las estrategias y tácticas que hubieran sido necesarias para construir y comunicar eficazmente una percepción de alta calidad en los productos cárnicos, en un contexto donde la diferenciación era vital para competir más allá del precio.
- Los hallazgos pueden ilustrar brechas potenciales en la percepción del consumidor o en la ejecución de estrategias de valor que, de haberse abordado, podrían haber contribuido a un desempeño diferente.
- Aunque la unidad de negocio específica haya cerrado, los principios y recomendaciones para el posicionamiento de productos cárnicos de alta calidad son válidos y extrapolables a otras empresas del sector *retail*.
- Por último, la investigación se completó analizando el escenario propuesto y asignado por la universidad, por lo que, a pesar del cierre, se finaliza toda nuestra investigación con su aval considerando el aporte que da para el ámbito académico.

Marco contextual

Es crucial realizar un análisis del entorno para comprender el mercado de productos cárnicos en Bogotá; siendo la capital y principal ciudad de Colombia,

representa un mercado significativo debido a su alta concentración de población y su robusta economía. Bogotá continúa consolidándose como una de las ciudades más dinámicas y con mayor peso económico en América Latina. En el segundo trimestre de 2024, la ciudad registró una producción nominal de \$101,1 billones de pesos, con un crecimiento real del 0,9 % frente al mismo periodo del año anterior, mientras que en el tercer trimestre la economía capitalina creció un 2,3 %, reafirmando su papel como motor económico del país (ProBogotá, 2024). Además, el 42 % de su población pertenece a la clase media, lo que equivale a cerca de 3,3 millones de personas, una proporción que supera la media nacional y evidencia una mayor capacidad adquisitiva entre los hogares bogotanos (Bogotá.gov.co, 2024). Esta demografía es relevante ya que una clase media sólida tiene mayor capacidad para consumir productos de calidad superior.

Adicionalmente, en el contexto latinoamericano, el consumo de carne ha sido históricamente alto debido a la cultura gastronómica de la región, donde la carne es un componente central de la dieta. En Colombia, el consumo de carne *per cápita* ha mostrado una tendencia al alza en los últimos años, con un incremento en la demanda de carnes de alta calidad. Este aumento se debe, en parte, al crecimiento económico y a una mayor conciencia sobre la alimentación saludable. La carne de res, en particular, es muy apreciada y se asocia con celebraciones y eventos sociales, lo que subraya la importancia cultural del producto (FAO, 2023).

Además, las tendencias globales de consumo de carne están influenciando el mercado colombiano. Los consumidores están cada vez más interesados en la procedencia de la carne, las prácticas de bienestar animal y la sostenibilidad ambiental. Estos factores están impulsando a los productores y minoristas a adoptar prácticas más

transparentes y sostenibles. En este sentido, Mercado Colsubsidio tiene la oportunidad de posicionarse como un líder en la oferta de productos cárnicos que no solo cumplen con altos estándares de calidad, sino que también son producidos de manera responsable y sostenible (FAO, 2023).

Considerando que el mercado de carnes en Bogotá está en crecimiento constante, impulsado por una demanda creciente de productos frescos y de alta calidad. Investigaciones recientes señalan que los consumidores valoran cada vez más los atributos de la carne, como su frescura, sabor, valor nutricional y seguridad (Liu et al., 2022). Además, los atributos, como la imagen de marca y el precio, también juegan un papel fundamental en la percepción de calidad (Grunert, 2006).

Es esencial también considerar la competencia en el mercado de productos cárnicos en Bogotá, que incluye supermercados, carnicerías locales y otros minoristas. Los competidores directos ofrecen una variedad de productos cárnicos, muchos de los cuales también están posicionados como de alta calidad. Diferenciar los productos de Mercado Colsubsidio requiere resaltar aspectos como la frescura, la variedad, y las prácticas sostenibles en la producción de carne (Juárez, 2022). Esta diferenciación debe estar claramente comunicada a los consumidores para construir una percepción sólida de calidad y confianza en la marca.

El modelo de percepción de calidad se basa en la experiencia del consumidor durante la compra y el consumo del producto. Los atributos sensoriales como la apariencia y el sabor son cruciales, pero también lo son factores como la seguridad alimentaria y el valor nutricional (Liu et al., 2022). La satisfacción del cliente con estos atributos influye directamente en su lealtad y en la repetición de la compra (Grunert, 2006).

A partir de lo anterior, para todo punto de venta se considera oportuno evaluar la distribución de los productos dentro de la tienda, la presentación de sus vitrinas y la disponibilidad de estos. La presencia de personal disponible para atención al usuario y las etiquetas donde se publican descuentos y precios en el punto de venta también son factores críticos. Estas estrategias no solo mejoran la visibilidad del producto, sino que también contribuyen a una experiencia de compra más satisfactoria para el cliente, lo que puede fortalecer la percepción de calidad (Belch, G. E., y Belch, M. A, 2012).

Por otro lado, una estrategia de comunicación integrada de *marketing* (IMC) es esencial para asegurar que el mensaje de calidad de los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio llegue de manera consistente a todos los canales de comunicación. Utilizar tanto medios tradicionales como digitales permitirá alcanzar una audiencia amplia y diversa. Las redes sociales, la publicidad en puntos de venta y los eventos promocionales son herramientas efectivas para crear conciencia y destacar la calidad de los productos. (Belch, G. E., y Belch, M. A, 2012)

Además, formar alianzas estratégicas puede ser muy beneficioso para el objetivo de la marca, ya que se pueden crear experiencias únicas y así, lograr fortalecer la relación con los consumidores. La degustación de productos puede ser una herramienta poderosa para demostrar la calidad. (Juarez, 2022) y a su vez puede aumentar la visibilidad y credibilidad de estos. (Juárez, 2022).

En conclusión, posicionar los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio como productos de alta calidad requiere una estrategia bien definida basada en un análisis exhaustivo del entorno, la comprensión de las teorías y modelos de percepción de calidad, y la implementación de un plan de acción integral. La diferenciación basada en

la calidad junto con una comunicación efectiva y alianzas estratégicas, son claves para lograr este objetivo y fortalecer la presencia en el competitivo mercado de Bogotá.

Marco conceptual

Para el desarrollo de este trabajo, se estarán aplicando diferentes herramientas y matrices que permitirán el entendimiento de Mercado Colsubsidio y sus competidores.

La implementación del análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) se presenta como una herramienta clave para realizar una evaluación detallada del entorno interno y externo de cualquier organización. En el contexto de Mercado Colsubsidio, este análisis permite identificar no solo las fortalezas internas, como la alta calidad de los productos cárnicos, sino también las debilidades en términos de visibilidad y alcance en el mercado. El enfoque en las oportunidades del entorno, como el creciente interés de los consumidores por productos saludables y de origen local, se combina con la identificación de amenazas, tales como la fuerte competencia de otras cadenas de supermercados. De esta forma, el análisis DOFA facilita el diseño de estrategias adaptadas a las características específicas de la empresa y su entorno competitivo (Serna Gómez, 1996).

Por otro lado, la estrategia del Océano Azul, desarrollada por Kim y Mauborgne, se presenta como una opción viable para Mercado Colsubsidio en su búsqueda de innovación y diferenciación. Esta estrategia propone la creación de nuevos espacios de mercado, donde la competencia es irrelevante, mediante la innovación de valor. Para una empresa como Mercado Colsubsidio, que busca posicionar sus productos cárnicos de alta calidad, la estrategia del Océano Azul ofrece una vía para alejarse de la guerra de precios y, en cambio, enfocarse en atributos diferenciadores como la sostenibilidad,

el origen ético de los productos y la oferta de carne *premium*. Esto responde a una tendencia creciente de consumidores más informados y exigentes, que valoran la trazabilidad y el bienestar animal en los productos que consumen (Kim, W. C., y Mauborgne, R., 2004)

Adicionalmente, se desarrolla el análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter que son herramientas esenciales en la planificación estratégica de negocios, proporcionando una comprensión profunda de los factores externos que pueden afectar la posición competitiva de una empresa (Thompson, y Strickland, 2001). El análisis PESTEL examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en el entorno empresarial. Esta matriz permite a las organizaciones identificar oportunidades y amenazas en el entorno macroeconómico, facilitando la adaptación de sus estrategias a los cambios del (Thompson, y Strickland, 2001). En el ejercicio, el reto de posicionar los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio como productos de alta calidad, el análisis PESTEL proporcionará una visión integral de las tendencias y cambios en el entorno externo que podrían impactar esta iniciativa.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, por su parte, se centra en analizar la estructura competitiva de una industria a través de cinco dimensiones: la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos entrantes y la amenaza de productos sustitutos (Thompson, y Strickland, 2001). Este modelo ayuda a identificar las dinámicas de poder y competencia dentro del sector, permitiendo a las empresas desarrollar estrategias para mejorar su posición. En el caso de Colsubsidio, aplicar este modelo permitirá

entender mejor el entorno competitivo del mercado de productos cárnicos y diseñar estrategias para diferenciar sus productos como opciones de alta calidad.

La matriz VRIO es una herramienta estratégica que permite evaluar los recursos y capacidades de una empresa para determinar cuáles pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible. VRIO es un acrónimo que representa cuatro criterios clave: valor, rareza, imitabilidad y organización (Quiroa, 2021). El criterio de valor evalúa si un recurso o capacidad permite a la empresa explotar oportunidades o neutralizar amenazas en su entorno, contribuyendo directamente a la eficiencia y eficacia de la empresa. La rareza se refiere a si un recurso es controlado por un número reducido de competidores, lo que puede proporcionar una ventaja competitiva temporal. La imitabilidad analiza la dificultad con la que los competidores pueden imitar un recurso, asegurando que, si un recurso es costoso o difícil de imitar, puede proporcionar una ventaja competitiva sostenida. Finalmente, la organización evalúa si la empresa está estructurada para explotar plenamente los recursos valiosos, raros e inimitables, incluyendo la estructura organizativa, los procesos y la cultura empresarial (Miro, 2025).

La encuesta mixta es una metodología de investigación que combina técnicas cualitativas y cuantitativas, para obtener una comprensión más completa y detallada de un fenómeno. Este enfoque permite recopilar datos numéricos y descriptivos, proporcionando una visión holística del problema de investigación (González Ballesteros et al., 2024). Las encuestas cuantitativas recopilan datos numéricos que pueden ser analizados estadísticamente, incluyendo preguntas cerradas que permiten medir la frecuencia, la proporción y otras métricas cuantificables. Las encuestas cualitativas, por otro lado, recopilan datos descriptivos que proporcionan una comprensión más profunda de las percepciones, opiniones y experiencias de los participantes, incluyendo

preguntas abiertas que permiten respuestas detalladas y contextuales. La combinación de ambos tipos de datos mejora la validez y confiabilidad de los resultados, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones (Ackerman, y Postolski, 2013).

La aplicación de las encuestas mixtas, en el contexto de Mercado Colsubsidio, permitirán obtener una comprensión integral de los recursos internos y las percepciones de los consumidores. La implementación de estas herramientas ayudará la organización a diferenciarse y ganar la preferencia de los clientes, destacando los atributos únicos de sus productos cárnicos y generando confianza en los consumidores (Monge, 2010, pág. 260).

Implementar la matriz VRIO y una encuesta mixta es fundamental para el trabajo de investigación que busca posicionar los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio en Bogotá, Colombia, en los diferentes estratos sociales donde hacen presencia sus tiendas. La matriz VRIO permitirá a Mercado Colsubsidio identificar y evaluar sus recursos y capacidades internas que pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible. Esto es crucial para posicionar los productos cárnicos. Al analizar la rareza y la imitabilidad de los recursos, Mercado Colsubsidio puede identificar cuales aspectos de sus productos son únicos y difíciles de replicar por los competidores, lo que ayuda a diferenciarse en un mercado saturado. Además, la matriz asegura que la organización esté estructurada de manera eficiente para explotar plenamente sus recursos valiosos, maximizando su potencial competitivo (Quiroa, 2021).

Diseño metodológico de la consultoría

El diseño metodológico de esta investigación aplicada tiene un enfoque mixto, que combina métodos cualitativos y cuantitativos para proporcionar un análisis integral y riguroso de las percepciones y comportamientos de los consumidores en relación con los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio. Este enfoque permite no solo capturar patrones y tendencias numéricas, sino también explorar en profundidad las opiniones y experiencias subjetivas de los participantes. Según Hernández, Fernández y Baptista la integración de estas dos metodologías amplía la comprensión de fenómenos complejos y mejora la validez de los resultados obtenidos. (Hernández et al., 2014).

La investigación se llevó a cabo en varias etapas interrelacionadas. La primera fase, de diagnóstico inicial, incluyó la revisión de literatura, análisis de informes empresariales y entrevistas exploratorias con *stakeholders* clave de Mercado Colsubsidio. Estas actividades permitieron establecer un marco de referencia y comprender el contexto específico del mercado cárnico en Bogotá. La segunda fase, de recolección de datos, consistió en la aplicación de encuestas mixtas. Las preguntas cuantitativas capturaron métricas clave, como la frecuencia de compra y la percepción de precios, mientras que las preguntas cualitativas recolectaron detalles narrativos sobre las expectativas y preferencias de los consumidores. En la tercera fase, se realizó un análisis exhaustivo de los datos recopilados mediante herramientas estadísticas y técnicas de análisis de contenido, lo cual permitió identificar patrones y factores críticos para el posicionamiento de los productos. Finalmente, en la etapa de desarrollo de estrategias, se diseñaron recomendaciones concretas basadas en los hallazgos obtenidos.

La elección de este enfoque metodológico se justifica por su capacidad para abordar un problema de investigación desde múltiples perspectivas. La combinación de

métodos cualitativos y cuantitativos proporciona una comprensión holística y reduce la posibilidad de sesgos derivados del uso exclusivo de una sola metodología (Hernández et al., 2014). En el contexto de esta consultoría, esta aproximación es particularmente útil para diseñar estrategias personalizadas que respondan tanto a las percepciones subjetivas como a las métricas objetivas del mercado.

Limitaciones metodológicas.

Sin embargo, como en toda investigación, se identificaron varias limitaciones metodológicas. En primer lugar, la representatividad de la muestra puede ser limitada debido a las restricciones de tiempo y recursos que condicionaron el alcance del estudio; para este tuvimos un periodo de 2 semestres académicos para el desarrollo de la consultoría, adicionalmente debemos mencionar que finalizando el segundo semestre Colsubsidio decidió hacer el cierre de sus tiendas al público. Aunque se empleó un muestreo aleatorio y estratificado, es posible que no todos los segmentos del mercado bogotano estén completamente reflejados en los resultados. Además, el sesgo de respuesta, especialmente en las encuestas cualitativas, podría haber influido en la validez de algunas conclusiones.

Por otro lado, las restricciones presupuestarias limitaron el alcance de las actividades de recolección de datos, como visitas a puntos de venta adicionales o la implementación de pruebas piloto más amplias. Finalmente, la falta de integración de herramientas avanzadas de análisis predictivo podría representar una oportunidad para mejorar en investigaciones futuras.

POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL

Diseño del Plan de la Consultoría

Tabla 1

Diseño del Plan de la Consultoría

| Actividades | Desarrollo Metodológico De Las Actividades | Productos Esperados | Recursos (Participantes) | Duración |
|---|--|--|---|-----------|
| Componente De Definición Metodológica Y Plan De Trabajo | | | | |
| Fase I: Diagnóstico Inicial – Identificar Situación Actual De Los Productos Cárnicos De Mercado Colsubsidio | | | | |
| Actividad 1 – Investigación Documental. | Recolectarán y revisarán los documentos relacionados a la Consultoría. | Documentos recopilados. | Equipo Consultor. | 4 semanas |
| Actividad 2 – Reuniones de exploración empresarial. | Sostendrá entrevistas con líderes de Mercado Colsubsidio. | Entrevista de reconocimiento. | Director de tesis, equipo consultor y equipo Mercado Colsubsidio. | 4 semanas |
| Fase II: Recolección De Datos | | | | |
| Actividad 1 – Definición y delimitación de la muestra. | Definición de la muestra basada en tamaño de la población, nivel de confianza y margen de error. | Tamaño de la muestra para las encuestas. | Consultores. | 4 semanas |
| Actividad 2 – Diseñar y validar la herramienta. | Prueba piloto, evaluación y ajuste. | Encuesta definitiva. | Consultores y validadores. | 1 semana |

POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL

33

| | | | | |
|--|---|---|----------------------------|------------|
| Actividad 3 – Aplicar instrumento. | Formulario en línea. | Cifras y datos (resultado). | Consultores y encuestados. | 6 semanas. |
| Fase III: Trabajo De Campo | | | | |
| Actividad 1 – Comparativo de precios. | Visita de tiendas y páginas web. | Cifras actuales del mercado. | Equipo consultor. | 2 semanas |
| Actividad 2 – Visita a tiendas | Observación directa. | Percepción del estado actual de la tienda. | Equipo consultor. | 3 semanas |
| Fase IV: Análisis De Cifras Y Datos | | | | |
| Actividad 1 – Cierre de las encuestas | Cierre formulario en línea. | Número de respuestas obtenidas | Equipo consultor. | 1 día |
| Actividad 2 – Descargue de la información | Descargar y ordenar las respuestas. | Cifras y datos consolidados. | Equipo consultor. | 1 semana |
| Actividad 3 – Análisis e interpretación | Análisis estadístico de datos cuantitativos y análisis de datos cualitativos. | Identificación de patrones y comportamientos. | Equipo consultor. | 2 semanas |
| Fase V: Desarrollo De Estrategias | | | | |
| Actividad 1 – Proponer estrategias de posicionamiento. | Desarrollar estrategias basadas en los resultados de la investigación de mercado, aplicando teorías y modelos de <i>marketing</i> . | Estrategias optimizadas para el posicionamiento del producto en el mercado. | Equipo consultor. | 6 semanas |

Nota. Elaboración propia.

Este plan de trabajo se desarrollará durante ocho meses, desde marzo hasta octubre de 2024, y contempla cinco fases que incluyen diagnóstico, recolección y análisis de datos, trabajo de campo y desarrollo de estrategias. A través de actividades como entrevistas, encuestas, visitas a tiendas y análisis de mercado, se busca entender la situación actual de los productos cárnicos del mercado Colsubsidio y proponer estrategias efectivas para su posicionamiento.

Diagnóstico organizacional

Para realizar un diagnóstico integral de los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio, se implementaron varias etapas que permitieron recolectar y analizar información clave sobre la percepción de los consumidores y el posicionamiento actual de la marca. La aplicación de métodos cualitativos y cuantitativos fue fundamental para obtener una visión holística, destacando fortalezas y áreas de mejora. A continuación, se describen las metodologías empleadas y los resultados obtenidos en cada fase del diagnóstico.

Metodologías Utilizadas

Encuestas Mixtas (Cualitativas y Cuantitativas)

Se llevaron a cabo encuestas diseñadas con un enfoque mixto, para captar tanto la opinión detallada de los consumidores como datos específicos sobre sus comportamientos de compra. Las preguntas cuantitativas, estructuradas en escalas de percepción y frecuencia, permitieron medir aspectos como la frecuencia de compra de productos cárnicos y la percepción de calidad. Por otro lado, las preguntas cualitativas buscaron recoger opiniones y expectativas acerca de la marca y los atributos deseados en este tipo de productos.

Comparativo de Precios (Benchmarking)

Se realizó un análisis de precios entre los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio y los de sus principales competidores, con el objetivo de entender cómo se perciben los precios en el mercado. Este estudio permitió ubicar a Mercado Colsubsidio en relación con otros establecimientos y analizar si el precio de sus productos refleja adecuadamente su propuesta de valor.

Visita de Campo

Las visitas presenciales a las tiendas de Mercado Colsubsidio permitieron observar en detalle la disposición de los productos cárnicos y la experiencia de compra de los consumidores. Durante estas visitas, se evaluaron aspectos como la exhibición de los productos en vitrinas, la rotación del inventario, la disponibilidad de personal de atención y la efectividad de la señalización y la publicidad en el punto de venta.

Procesamiento Estadístico de Datos

Los datos recolectados fueron procesados y representados gráficamente para facilitar su interpretación. Se generaron tablas y gráficos que mostraban los resultados clave de la investigación, como los patrones de compra y las preferencias de los consumidores.

Análisis Demográfico: Los datos demográficos de los encuestados fueron presentados en gráficos que destacan los principales segmentos de consumidores de Mercado Colsubsidio, incluyendo género, edad y nivel socioeconómico.

Percepción de Calidad y Precio: Mediante gráficos de barras y de dispersión, se ilustraron las respuestas sobre la percepción de calidad y los precios de los productos cárnicos en comparación con los de la competencia.

Factores de Compra: Se graficaron los principales motivadores de compra, como calidad, precio y accesibilidad, resaltando las preferencias de los consumidores al elegir dónde adquirir sus productos cárnicos.

Análisis de los Resultados

El análisis de los resultados permitió construir una imagen clara de la situación actual de la marca, identificando tanto fortalezas como áreas con potencial de mejora.

Situación Actual: Las encuestas indican que, aunque Mercado Colsubsidio es una marca reconocida en Bogotá, no es la opción preferida para la compra de productos cárnicos, con un nivel de preferencia intermedio. La percepción general de los precios posiciona a Mercado Colsubsidio en una franja media, mientras que la calidad de sus productos cárnicos es bien valorada.

Conclusión del Diagnóstico

En conclusión, el diagnóstico organizacional ha permitido identificar los aspectos fundamentales que deben abordarse para fortalecer el posicionamiento de los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio. Con esta base de datos, es posible diseñar estrategias específicas orientadas a mejorar la percepción de calidad, optimizar la experiencia de compra y ampliar el reconocimiento de la marca en el mercado de Bogotá.

Interpretación de hallazgos.

Para una mejor comprensión de los hallazgos obtenidos, damos a conocer el instrumento que se aplicó. El cual consiste en un interrogatorio que se hizo a personas que pueden o no conocer la marca (Mercado Colsubsidio) y con énfasis en la línea de cárnicos del comercio de estos productos de consumo masivo en general. Previo a la aplicación de la encuesta, esta fue validada para asegurar el correcto funcionamiento y entendimiento del instrumento. Para más detalle, consultar anexo A (ficha técnica de la encuesta) y el anexo B (instrumento).

Características de la población:

- Número de personas encuestadas: 163 personas.
- 37,4 % Hombres y 62,6% Mujeres.
- El 68% de la población encuestada está en un rango de edad entre 30 años y 49 años.
- El 33% de la población encuestada es afiliado a la caja de compensación de Colsubsidio.

Los estratos con mayor participación son:

- Estrato 3: 35 % (57 personas).
- Estrato 2: 28,2% (46 personas).
- Estrato 4: 23,9 % (39 personas).

Categoría de afiliación de las personas de Colsubsidio:

- 40% Categoría A: (hasta dos salarios mínimos legales mensuales vigentes).
- 35% Categoría C: (más de cuatro salarios mínimos legales mensuales vigentes).
- 23% Categoría B: (más de dos salarios mínimos legales mensuales vigentes y hasta cuatro salarios).

El análisis de los datos de la encuesta revela información valiosa sobre el perfil demográfico de los consumidores de Mercado Colsubsidio. La predominancia de mujeres y personas en el rango de 30 a 49 años, junto con la alta tasa de afiliación a Colsubsidio, proporciona una base sólida para diseñar estrategias de marketing y fidelización dirigidas a estos grupos.

Compras en Mercado Colsubsidio:

81% de las personas encuestadas han realizado alguna compra en Mercado Colsubsidio, esto sugiere que Mercado Colsubsidio es una opción conocida y aceptada por la mayoría de los consumidores.

Para el 19% que no ha realizado compras allí, es importante investigar las razones (desconocimiento, percepción de precios, ubicación, entre otros) y abordar estas barreras con campañas de difusión y promoción, estrategias de *marketing* dirigidas, entre otras.

Los consumidores confían en Mercado Colsubsidio para sus necesidades de compra, lo cual es un indicador positivo de la percepción de la marca y de la satisfacción del cliente.

Figura 1

¿Usted ha comprado algún producto en Mercado Colsubsidio?

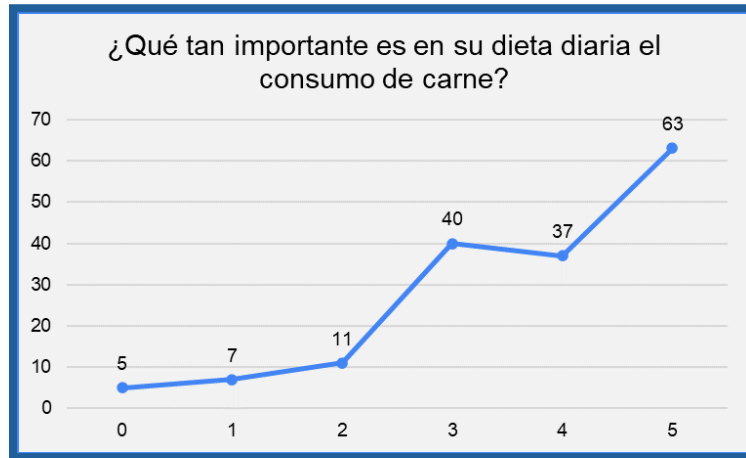


Nota. Elaboración propia.

Importancia de la carne en la dieta nutricional de los encuestados

Figura 2

¿Qué tan importante es en su dieta diaria el consumo de carne?



Nota: Elaboración propia. Rango de importancia (0 = nada importante y 5 = muy importante)

La carne es un componente crucial en la dieta de la mayoría de los encuestados de Mercado Colsubsidio, el 61,4% de las personas encuestadas consideraron el nivel de importancia de la presencia de la carne en su dieta, con una valoración superior a 4. Queda claro que los productos cárnicos deben seguir siendo una parte central de la oferta de Mercado Colsubsidio, acompañados de estrategias de *marketing* y educación nutricional para maximizar su valor percibido entre todos los segmentos de consumidores. Por otro lado, un grupo menor de encuestados (23 personas) calificó la importancia de la carne entre 0 y 2, lo que podría reflejar la presencia de consumidores con dietas alternativas o preocupaciones sobre salud y sostenibilidad. Ante esto, Mercados Colsubsidio puede aprovechar la alta preferencia de la mayoría con estrategias de fidelización y promociones.

POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL

40

Lugares que frecuenta para adquirir los productos cárnicos:

- Tiendas de barrio 25,7%
- Supermercados Éxito: 19,6%
- Supermercados Alkosto: 13,4%
- Mercado Colsubsidio: Ocupa el cuarto lugar con un 9% de participación.

El análisis de la gráfica muestra que las tiendas de barrio son el lugar más frecuentado por los encuestados para la compra de productos cárnicos, con un 25,7% de preferencia. Esto sugiere que los consumidores valoran la cercanía, la disponibilidad inmediata y la confianza en estos establecimientos. En segundo lugar, se encuentran los supermercados Éxito con un 19,6%, seguidos de Alkosto con un 13,4%, lo que indica que las grandes cadenas siguen siendo opciones relevantes debido a su variedad de productos, precios competitivos y promociones.

Por su parte, Mercados Colsubsidio ocupa el cuarto lugar con un 9% de participación, lo que representa una oportunidad para fortalecer su presencia en la categoría de productos cárnicos. Para mejorar su posicionamiento, podrían implementarse estrategias como promociones especiales, alianzas con proveedores de carne de alta calidad, campañas publicitarias que resalten la frescura y origen del producto, así como degustaciones en los puntos de venta.

Figura 3

¿Qué lugares frecuenta para adquirir los productos cárnicos para su hogar?



Nota. Elaboración propia.

Medios de difusión que le permitió a los usuarios conocer los cárnicos de

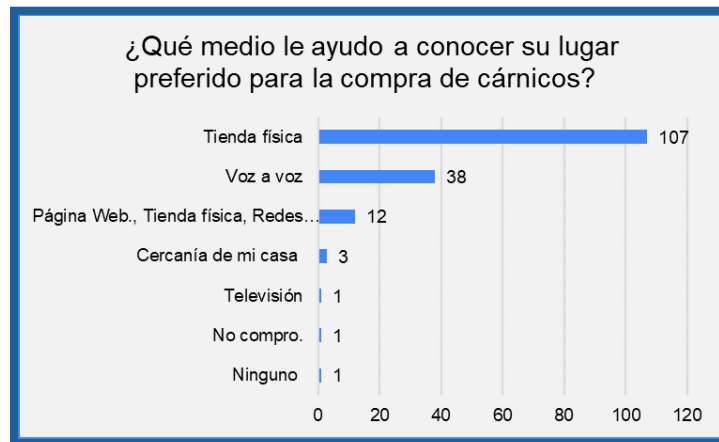
Mercado Colsubsidio:

- 65,6% lo conocieron por medio de la tienda física.
- 23,3% debido al voz a voz.
- 7,3% por medio de redes sociales, medios de comunicación.

La tienda física es el medio más efectivo para que los clientes conozcan los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio. Esto nos lleva a pensar que, la presencia física y la experiencia de compra en la tienda son fundamentales para atraer y retener a los clientes. Tal como lo indica el *marketing* experiencial, las decisiones de compra se viven en el momento exacto de estar en los puntos de venta. (Manzano, R, et al., 2012)

Figura 4

¿Qué medio le ayudó a conocer su lugar preferido para la compra de cárnicos?



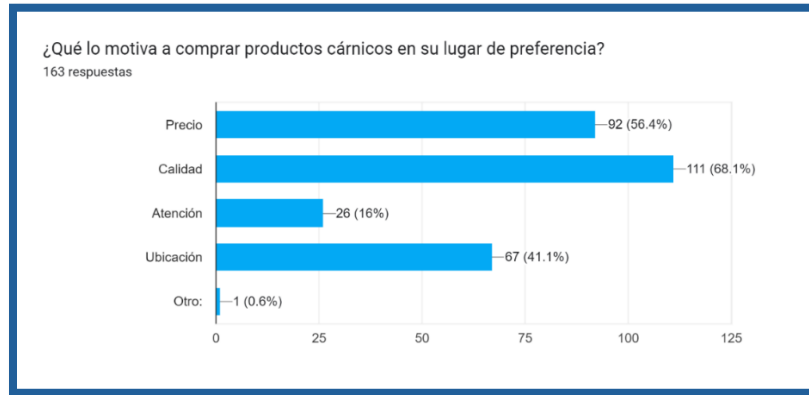
Nota: Elaboración propia.

Motivación de compra de cárnicos:

- La calidad y el precio ocupan los primeros lugares con un porcentaje de participación del 68,1% y el 56,4% respectivamente, esto permite identificar que son factores dominantes que motivan a los consumidores.
- La calidad supera ligeramente al precio como la principal motivación. Sin embargo, ambos factores son significativamente más importantes que la atención y la ubicación.

Figura 5

¿Qué lo motiva a comprar productos cárnicos en su lugar de preferencia?



Nota. Elaboración propia.

Conocimiento de los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio:

- El 70% de las personas encuestadas conocen los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio.
- El 30% de desconocimiento sugiere que existen oportunidades para mejorar la comunicación y el marketing de estos productos.

Figura 6

¿Usted tiene conocimiento que Mercado Colsubsidio ofrece productos cárnicos (res, cerdo, pollo, pescado)?



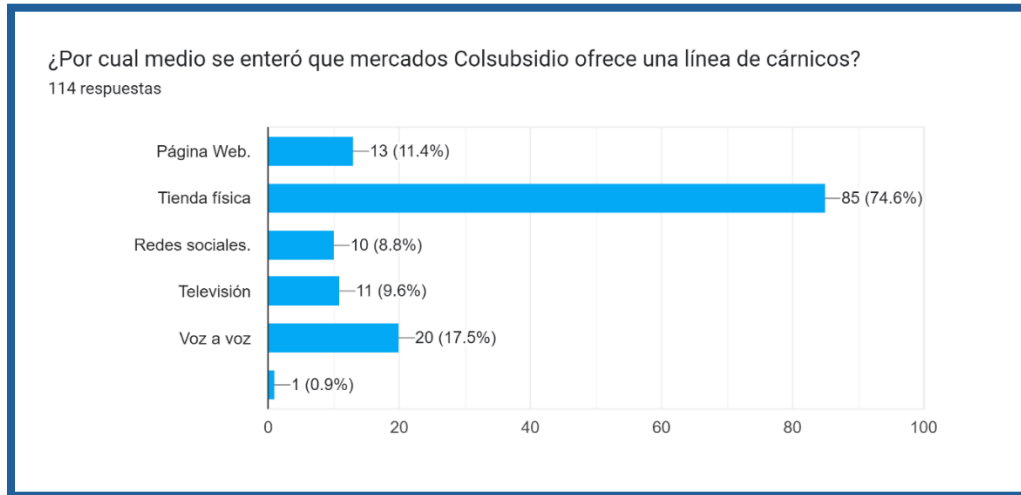
Nota. Elaboración propia.

Conocimiento de marca:

- El 74,6% de las personas conocen los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio debido a la visita de tiendas físicas, esto quiere decir que la tienda física sigue siendo el principal punto de contacto y fuente de información para los clientes de Mercado Colsubsidio en lo que respecta a sus productos cárnicos.
- 29,8 % debido a la suma de medios de comunicación como redes sociales, televisión, y páginas web.
- 17,6% mediante voz a voz. Es decir que este también juega un papel importante, ya que sugiere que las recomendaciones personales son influyentes.

Figura 7

¿Por qué medio se enteró que Mercado Colsubsidio ofrece una línea de cárnicos?



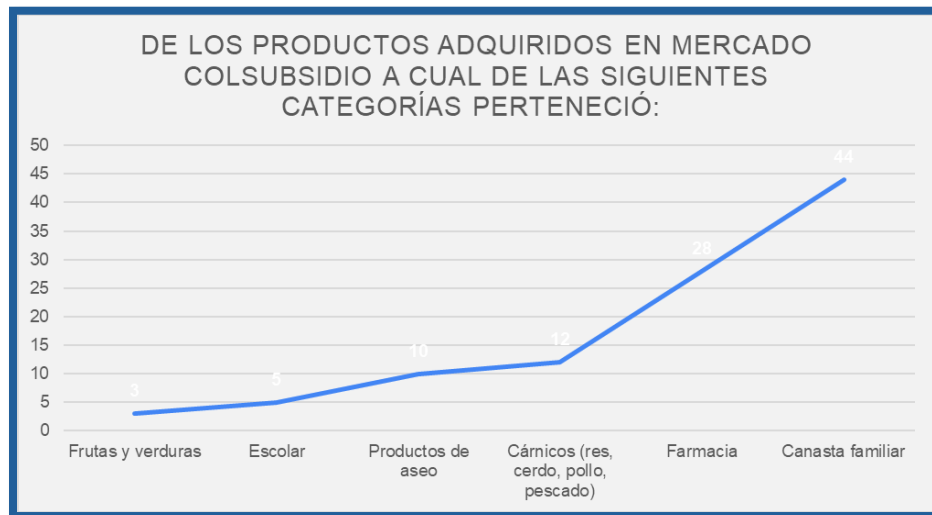
Nota. Elaboración propia.

Categorías de preferencia en compra:

- Canasta familiar 38,6%
- Farmacia: 24,6%
- Cárnicos: 10,5%

Figura 8

De los productos adquiridos en Mercado Colsubsidio ¿A cuál categoría perteneció?



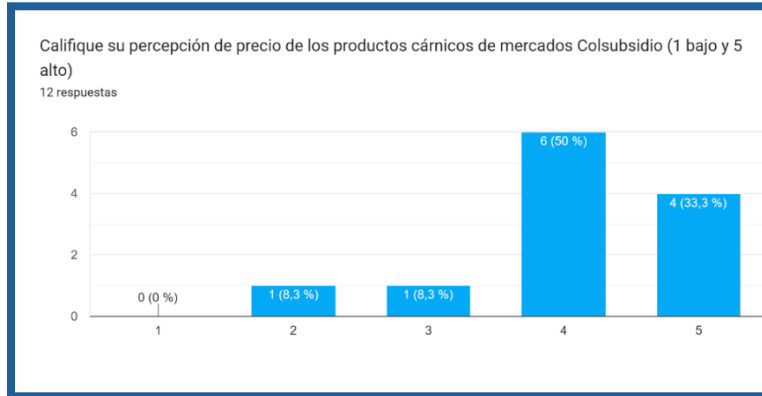
Nota. Elaboración propia.

Percepción del precio:

Teniendo en cuenta la encuesta realizada se determina que de la muestra de 160 personas solo 12 personas acudieron a Mercado Colsubsidio para la compra de cárnicos. A estas personas se les hizo una pregunta específica sobre el precio, en donde más del 50% de las personas consideran que el precio de los cárnicos de Colsubsidio es alto, tal como se indica en la siguiente tabla.

Figura 9

Calificación de percepción precios de los productos cárnicos Mercado Colsubsidio.

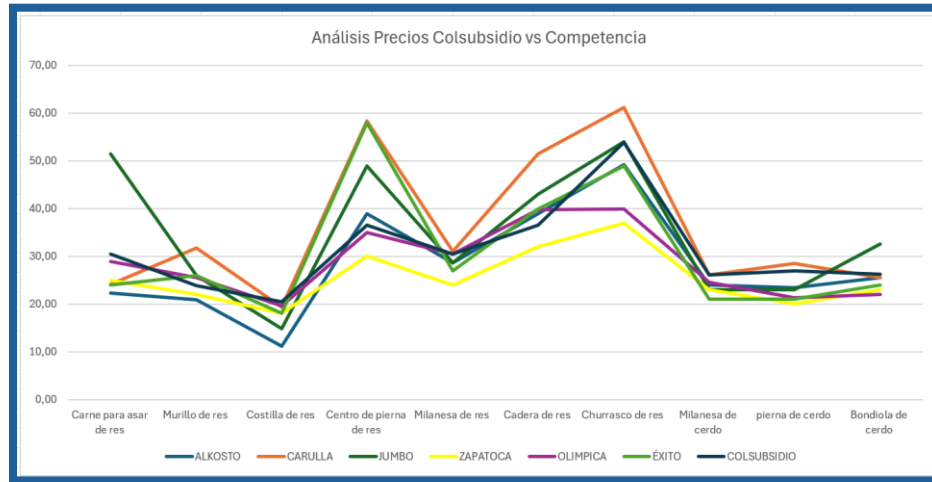


Nota. Elaboración propia.

Para soportar y ver si se requiere alguna estrategia para atacar esta percepción, se hizo la validación de los precios versus la competencia basados en las respuestas de los clientes de su lugar de preferencia para comprar cárnicos y así poder entender si es solo cuestión de percepción del consumidor o es algo que Colsubsidio deberá reevaluar.

Figura 10

Análisis precios Mercado Colsubsidio Vs competencia.



Nota. Elaboración propia.

Después de analizar la data de precios, se evidencia que Colsubsidio actualmente se encuentra en el promedio de su competencia, no es ni el más costoso ni tampoco el más económico, para esto se sugiere sacar promociones en los productos más vendidos como lo son centro de pierna, carne para asar y cadera de res, se puede ofrecer descuentos por volumen, promociones estacionales o descuento por tiempo limitado para estimular las ventas y fidelizar clientes, adicional el ir a comprar estas líneas hará que las personas puedan adquirir más productos de cárnicos.

Recomendaciones dadas por los clientes:

Dentro de las preguntas realizadas a los diferentes usuarios, se incluyó una pregunta abierta donde se pedía una recomendación para Mercado Colsubsidio; de esta manera, poder determinar y reafirmar las estrategias requeridas para el posicionamiento de los cárnicos.

De las 163 personas encuestadas, se identifica las 3 recomendaciones más importantes a validar:

Figura 11

Recomendaciones dadas por los clientes.



Nota Elaboración propia.

- De las 163 personas encuestadas, el 32% pide una mejora de la relación precio vs calidad, tal como se identificó en otra pregunta realizada a las personas, este sigue siendo un común denominador.
- De las 163 personas encuestadas, el 26% indica que se debe aumentar la publicidad para que, las personas puedan conocer la línea de cárnicos disponible en Mercado Colsubsidio.
- Por último, de las 163 personas encuestadas, el 10% indica que deberían ofrecer mayores promociones para la adquisición de cárnicos en Mercado Colsubsidio.

POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL

Estas tres recomendaciones fueron incluidas y hacen parte de nuestras recomendaciones como consultores para que sean aplicadas por parte de Mercado Colsubsidio con el fin de aumentar la venta de los cárnicos.

Trabajo de campo

Tabla 2

Comparativo de hallazgos en Mercado Colsubsidio y en la competencia.

| Mercado Colsubsidio | Comentario | Otros |
|---|---|--|
|  | <p>← Buena gestión de la exhibición de los puntos de venta, similares a la competencia que operan como multimarca. →</p> |  |
|  | <p>← En Mercado Colsubsidio se evidencia vitrinas escasas de inventario (cárnicos). Otras tiendas similares o incluso de barrio, se evidencia un surtido superior. →</p> |  |

POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL



← En Mercado Colsubsidio
Baja circulación de clientes y personal de atención al cliente.

Constante presencia de clientes, mayor cantidad de personal de atención al cliente.



← Publicidad impresa a blanco y negro, húmedas.

Diferentes alternativas de presentación de precios y/o promociones.



← Vitrinas con productos cárnicos en diferentes lugares de la tienda (islas).

Secuencialidad de productos cárnicos.



POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL

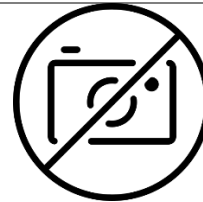


Cárnicos marca propia.

También se encuentran en las demás tiendas, presentaciones marca propia.



Impulsadoras de cárnicos, aunque promocionando un producto de una marca externa.



No se tiene evidencia fotográfica; sin embargo, en otros comerciales utilizan esta misma estrategia.



Promoción de productos a blanco y negro. Producto promocionado de marca externa.

Lugar especializado para la publicación de ofertas.



Nota. Elaboración propia.

El análisis comparativo revela que, si bien Mercados Colsubsidio mantiene una buena gestión en la exhibición de sus puntos de venta, equiparándose a otros establecimientos multimarca, presenta deficiencias notables en el surtido de cárnicos y la circulación de clientes. La escasez de inventario en sus vitrinas contrasta con el surtido superior de otras tiendas. Además, la baja presencia de clientes y personal de atención sugiere una menor demanda y una posible necesidad de mejorar la experiencia de compra. La publicidad impresa en blanco y negro y la promoción de productos de marca externa también indican áreas de oportunidad para mejorar la comunicación y el *marketing*. A pesar de la presencia de cárnicos de marca propia, similar a la competencia, la falta de una secuencialidad clara en la disposición de los productos y la promoción limitada en comparación con otros establecimientos podrían estar afectando la percepción y el atractivo de la sección de cárnicos en Mercado Colsubsidio

Resultados de la solución

La consultoría realizada para Mercado Colsubsidio ha permitido identificar aspectos clave y proporcionar soluciones concretas para mejorar el posicionamiento de sus productos cárnicos. Las recomendaciones se centran en mejorar la relación precio-calidad, aumentar la publicidad para dar a conocer la línea de cárnicos y ofrecer mayores promociones para la adquisición de estos productos.

Análisis e identificación de la situación de la marca

Para lograr estas recomendaciones se realiza un análisis de los aspectos internos y externos que acompaña a Mercado Colsubsidio y así poder identificar los puntos a mejorar y ofrecer unas recomendaciones idóneas.

Análisis DOFA

El análisis DOFA de la línea de cárnicos de Mercado Colsubsidio es fundamental para entender su posicionamiento en el mercado y definir estrategias que impulsen su competitividad. Entre sus principales fortalezas se destacan el reconocimiento de marca, una infraestructura sólida y una oferta variada de productos; factores que generan confianza en los consumidores y facilitan su diferenciación.

Las oportunidades identificadas en el análisis resaltan tendencias favorables en el mercado, como el creciente interés por carnes magras y productos saludables, la posibilidad de diversificación con opciones listas para cocinar y la consolidación de alianzas estratégicas con proveedores que mejoren la competitividad en precio y calidad. Además, implementar programas de fidelización para clientes frecuentes y mejorar la experiencia en tienda, permitiría fortalecer la relación con los consumidores y aumentar la percepción de valor de la marca. No obstante, Mercado Colsubsidio también debe enfrentar amenazas como la inflación, la disminución del poder

adquisitivo, la creciente popularidad de dietas vegetarianas y la aparición de nuevos competidores, factores que podrían afectar la demanda y la rentabilidad.

Para lograr un posicionamiento sólido en el sector cárnico, es fundamental que Mercado Colsubsidio comunique de manera efectiva la calidad y frescura de sus productos, así como los beneficios de su oferta diferenciada; a su vez, la diversificación de su portafolio con alternativas saludables y accesibles le dará mayor flexibilidad para adaptarse a las exigencias del mercado, garantizando un crecimiento sostenible en el tiempo. Para consultar la matriz DOFA completa, véase el Anexo D.

Océano azul

Desde la perspectiva de la estrategia del océano azul, esta interpretación sugiere que Mercado Colsubsidio podría buscar crear un espacio de mercado no disputado y hacer que la competencia se vuelva irrelevante. Esta estrategia, presentada por Kim y Mauborgne (2005), se basa en la idea de que las empresas pueden lograr el éxito al encontrar y explotar oportunidades en espacios de mercado inexplorados en lugar de competir en mercados saturados.

Para lograr esto, es fundamental que Mercado Colsubsidio mejore la relación precio-calidad y garantice productos frescos y de alta calidad. Al hacerlo, la empresa puede ofrecer un valor superior a los clientes y diferenciarse de sus competidores. Establecer alianzas estratégicas con productores locales y optimizar la cadena de suministro ayudará a reducir costos y a asegurar la frescura de los productos (Kotler et al., 2023). Además, realizar auditorías periódicas de calidad y capacitar al personal en prácticas de manipulación y conservación de productos cárnicos garantizará que los productos cumplan con los más altos estándares (Goetsch D. L., 2014). La propuesta detallada de la estrategia del océano azul se encuentra en el Anexo F.

Matriz PESTEL

El impuesto saludable afecta directamente a los productos cárnicos procesados, lo que puede generar un impacto negativo en las ventas de Mercado Colsubsidio, así mismo, debido a que el mercado objetivo está compuesto en gran parte por personas con menores ingresos, es probable que la demanda de productos gravados disminuya. Se recomienda desarrollar estrategias de diferenciación de productos, promocionar opciones más saludables o ajustar el portafolio para reducir el impacto del impuesto.

El consumo de carne en Colombia sigue siendo estable, con una demanda significativa. Se evidencia una alta preferencia por los cárnicos dentro del presupuesto de los hogares, lo que representa una oportunidad para seguir fortaleciendo la presencia en el mercado, es clave mantener precios competitivos y resaltar la calidad y el valor nutricional de los productos para mantener y aumentar la participación en el mercado.

Aunque el consumo de carne no muestra cambios drásticos, existe una tendencia creciente hacia productos más sostenibles y opciones que minimicen el impacto ambiental. Se abre una oportunidad para desarrollar y promover productos que se alineen con estas tendencias, como carnes orgánicas, opciones con menor huella de carbono o alternativas híbridas. Por último, Las campañas de comunicación pueden resaltar prácticas responsables en la producción y distribución de los productos cárnicos para fortalecer la imagen de marca. El desarrollo de carne cultivada en laboratorio está en crecimiento y ha comenzado a recibir inversiones significativas, aunque aún no representa una competencia directa, a largo plazo puede afectar la percepción y demanda de carne tradicional. Se recomienda monitorear estas innovaciones y evaluar

futuras oportunidades de negocio relacionadas con proteínas alternativas o carnes sostenibles.

Las políticas ambientales podrían incrementar la presión sobre el sector cárnico, con posibles impuestos o regulaciones más estrictas debido a su impacto en el cambio climático. Es clave trabajar en estrategias de sostenibilidad, como reducción de desperdicio, empaques biodegradables y prácticas responsables en la producción. Mercado Colsubsidio puede beneficiarse promoviendo acciones ecológicas y comunicando su compromiso con la reducción del impacto ambiental. El análisis completo de la matriz PESTEL se puede consultar en el Anexo C.

Colombia cuenta con normativas estrictas sobre la calidad y seguridad de los productos cárnicos, lo cual garantiza confianza en los consumidores; Mercado Colsubsidio cumple con todas las regulaciones, lo que le da una ventaja competitiva al garantizar productos seguros y de calidad. Es fundamental mantenerse actualizado con cualquier cambio en las regulaciones para evitar sanciones y aprovechar nuevas oportunidades de mercado.

Matriz Porter

Al analizar la amenaza de nuevos competidores, encontramos un entorno competitivo favorable, es una industria a grande escala, adicionalmente en donde se encuentran empresas de altas superficies que tienen un musculo financiero que hace la situación difícil para nuevos competidores. Por otro lado, la lealtad de los clientes hace que su posible posicionamiento no sea tan fácil de conseguir.

Ahora bien, en cuanto al poder de negociación con los proveedores, podemos señalar que el tener un gran número de proveedores le da la oportunidad a Mercado Colsubsidio de no depender de un único proveedor y tener el control sobre las

negociaciones, pues puede encontrar lo mismo en otros, en caso de que la negociación no se de cómo se espera.

Se identifica que no se tiene un alto poder de negociación con los compradores, pues si bien se tiene un gran número de clientes se tienen variables que indican que el consumidor en cualquier momento puede irse a otro competidor. Es una oportunidad de mejora para Mercado Colsubsidio para fidelizar a sus clientes y ampliar su mercado.

Cuando analizamos las amenazas de productos sustitutos que Mercado Colsubsidio afronta, lo que encontramos es una oportunidad; porque si bien hay productos sustitutos en el mercado, aún los cárnicos son un producto indispensable en la canasta familiar de los colombianos.

Mercado Colsubsidio puede tener una competencia fuerte en busca de lograr el liderazgo en el mercado, por la gran cantidad de competidores que se tienen. Este segmento del mercado no proyecta un crecimiento muy alto; sin embargo, la aplicación de estrategias innovadoras de posicionamiento de marca puede llegar a fortalecer su participación. Para un desglose completo del análisis de las cinco fuerzas de Porter, ver Anexo C.

Matriz VRIO

La Matriz VRIO es una herramienta fundamental en la investigación de mercados, ya que permite evaluar los factores internos que inciden en la competitividad de una empresa dentro de un sector específico. En el caso de Mercado Colsubsidio y su línea de cárnicos, este análisis evidencia fortalezas como su reconocimiento de marca, la confianza del consumidor y una sólida infraestructura de distribución. Sin embargo, también deja en claro la presencia de desafíos, especialmente en términos de competencia con grandes superficies como Éxito y Alkosto; así, como la necesidad de

fortalecer su posicionamiento en este segmento. Para diferenciarse, la empresa debe capitalizar su imagen institucional y enfocarse en estrategias que resalten la calidad y el bienestar como valores centrales.

Uno de los aspectos clave en la competitividad de esta línea de productos es la percepción del consumidor sobre la frescura y seguridad alimentaria, lo que hace imprescindible una comunicación clara y efectiva en torno a estos atributos. La cobertura geográfica de Mercado Colsubsidio representa una ventaja significativa, ya que le permite una distribución eficiente y una mayor accesibilidad de sus productos en comparación con la competencia. Además, la relación con proveedores locales es un factor diferenciador que, si se gestiona adecuadamente con certificaciones de sostenibilidad y comunicación estratégica, puede reforzar la propuesta de valor y generar mayor confianza en los consumidores.

El *marketing* digital se convierte en un elemento crucial para fortalecer esta línea de negocio. Implementar estrategias de comunicación personalizadas y destacar los atributos diferenciales de los productos cárnicos no solo permitirá atraer nuevos clientes, sino también fidelizar a los actuales. Asimismo, potenciar campañas en plataformas digitales y puntos de venta contribuirá a generar una mayor conexión con el público objetivo. El análisis detallado de los recursos y capacidades de la empresa se encuentra en el Anexo E.

Creación de estrategias

Para mejorar la relación precio-calidad, se sugiere evaluar y negociar con proveedores para obtener mejores precios sin comprometer la calidad. Establecer alianzas estratégicas con productores locales puede ayudar a reducir costos y garantizar la frescura de los productos (Kotler, et al., 2023). Además, la optimización de

la cadena de suministro mediante la implementación de tecnologías de gestión de inventarios y la mejora de la logística de transporte asegurarán la calidad de los productos desde el proveedor hasta el cliente (Durugbo, C. M., y Al-Balushi, Z, 2023). Es fundamental realizar auditorías periódicas de calidad y capacitar al personal en prácticas de manipulación y conservación de productos cárnicos para mantener altos estándares (Goetsch D. L., 2014).

En cuanto a la publicidad, se recomienda diseñar campañas publicitarias multicanal que incluyan redes sociales, destacando la calidad y variedad de los productos cárnicos. El uso de *influencers* y líderes de opinión locales puede amplificar el mensaje y generar confianza en la marca (Solomon, 2020). También es importante realizar promociones en tienda, como *stands* de degustación, para que los clientes prueben los productos, y distribuir folletos informativos y cupones de descuento (Belch, G. E., y Belch, M. A, 2012). Las campañas de *marketing* digital segmentadas y el contenido educativo sobre los beneficios nutricionales de los productos cárnicos en el sitio web y redes sociales también son estrategias efectivas (Chaffey et al., 2014).

Para fomentar la adquisición de cárnicos, se proponen descuentos por volumen, como "Compra 2 y obtén el 3° a mitad de precio", y promociones estacionales durante festividades y temporadas altas, como Navidad y Semana Santa (Kotler et al., 2023). Además, un programa de fidelización que ofrezca puntos y recompensas por compras frecuentes de productos cárnicos, así como promociones personalizadas y cupones de descuento enviados por email y aplicaciones móviles, puede aumentar la retención de clientes y la repetición de compras (Berman, 2019).

Los resultados esperados incluyen un incremento en las ventas de productos cárnicos debido a mejores precios y promociones atractivas, una mejora en la

POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL

percepción de Mercado Colsubsidio como una opción confiable y de calidad para la compra de cárnicos y una mayor fidelización de clientes gracias a las promociones y programas de fidelización implementados.

Tabla 3

Propuesta de actividades que buscan posicionar los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio.

| Priorización | Estrategia | Costo | Beneficio |
|--------------|---|--|--|
| 1 | Promoción en tiendas físicas: degustación y promoción | \$36,000,000 | Aumento inmediato de ventas Fidelización de clientes Construcción de marca Atracción de nuevos mercados |
| 2 | Espacio de divulgación y promoción | \$37,500,000 | Promoción de los productos Fidelización de clientes Reconocimiento de la marca Impulsa las ventas |
| 3 | Concurso de recetas | \$16,500,000 | Impulsa las ventas Fidelización de clientes Multiplicador de comunidad Generación de contenido y movimiento en redes sociales |
| 4 | Alianza estratégica con restaurantes conocidos | \$12,000,000 | Creación de experiencias con la marca Fidelización de clientes Generación de relaciones con aliados Aumento de mercado Resaltar la calidad de la marca |
| 5 | Alianza con influenciadores | **Depende del tipo de <i>influencer</i> ** | Reconocimiento y visibilidad de la marca Multiplicador de comunidad Atracción de nuevos mercados Movimiento en redes sociales |

Nota. Elaboración propia.

Promoción en tiendas físicas

Degustación y promoción de productos cárnicos en Mercado Colsubsidio. El evento tiene como propósito aumentar el reconocimiento de la marca y la preferencia por los productos cárnicos mediante la experiencia sensorial del cliente. Adicionalmente, se busca generar confianza y credibilidad con información directa de expertos, incentivar la compra inmediata con promociones y descuentos exclusivos, recoger retroalimentación de los clientes sobre el sabor, textura y calidad del producto y lograr que mercados Colsubsidio se diferencie de la competencia a través de un contacto directo y personalizado.

Duración y Fechas:

- Frecuencia: 2 eventos por mes en diferentes tiendas de Colsubsidio.
- Días y horarios: viernes y sábados de 3:00 p.m. a 7:00 p.m. (horas de mayor tráfico de clientes).
- Duración del evento: 4 horas por tienda.
- Duración de la campaña: 6 meses para evaluar impacto y ajustar estrategias.

Presupuesto estimado:

El presupuesto puede variar según el número de tiendas y asistentes, se da una estimación por evento:

**POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO
PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y
COMUNIDAD EN GENERAL**

Tabla 4

Presupuesto de promoción en tiendas físicas

| Concepto | Costo Aproximado (COP) |
|--|------------------------|
| Degustaciones (producto y preparación) | \$500,000 |
| Personal (2 promotores y 1 chef/experto) | \$900,000 |
| Materiales (folletos, banners, delantales) | \$300,000 |
| Stand y utensilios de cocina | \$600,000 |
| Descuentos y promociones | \$400,000 |
| Publicidad digital y redes sociales | \$300,000 |
| Total, por evento | \$3,000,000 |

Nota. Elaboración propia.

Para una campaña de 6 meses (12 eventos), el costo total sería aproximadamente \$36,000,000 COP.

Ejecución del Evento

Planificación Previa:

- Coordinar fechas y ubicaciones con Colsubsidio.
- Diseñar material publicitario (banners, volantes, recetas).
- Definir promociones especiales (descuentos por compra, combos).

Desarrollo del Evento:

- Montaje del stand con una parrilla eléctrica o plancha para cocinar en vivo.
- Entrega de muestras a los clientes con una breve explicación del producto.
- Expertos en carnes explican la calidad, origen y beneficios del producto.
- Incentivo de compra con descuentos exclusivos solo durante el evento.

POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL

64

- Uso de códigos QR en volantes para promociones adicionales o suscripción a *newsletter*.

Seguimiento *Post-Evento*:

- Medir impacto en ventas durante y después del evento.
- Analizar la recepción del producto a través de encuestas cortas.
- Publicar contenido en redes sociales con fotos, testimonios y videos.
- Ajustar estrategia para próximos eventos según la respuesta de los clientes.

Beneficios y Diferenciación:

- Experiencia sensorial que genera confianza y credibilidad.
- Venta cruzada con otros productos cárnicos o complementarios.
- Generación de contenido para redes sociales y *marketing* digital.
- Posicionamiento como marca confiable y cercana al consumidor.

Con esta estrategia, no solo se busca un aumento inmediato en ventas, sino también fidelizar clientes y construir una marca fuerte en el mercado cárnico. Espacio de divulgación y promoción.

Luego de las visitas a algunas tiendas de Mercado Colsubsidio y haciendo el comparativo con la competencia directa en la línea de cárnicos, proponemos crear un espacio de divulgación dentro de los establecimientos de Mercado Colsubsidio, donde se promocionen los productos cárnicos, particularmente los de marca propia, y las ofertas y descuentos vigentes, tiene como objetivo incentivar el consumo y dar mayor visibilidad a estos productos. A continuación, se detalla la estrategia de implementación y el costo estimado en pesos colombianos.

Para implementar esta estrategia, se sugiere diseñar e instalar un espacio dedicado exclusivamente a la promoción de productos cárnicos en algunas de las

tiendas seleccionadas, según el impulso de venta que se quiera dar. Este espacio debe estar ubicado en una zona de alto tránsito dentro de la tienda, para captar la atención del mayor número de clientes posible. Además, se deben utilizar materiales visuales atractivos, como *banners*, carteles y pantallas digitales, para resaltar los productos y las ofertas vigentes (Belch, G. E., y Belch, M. A, 2012).

El personal dedicado a este proyecto también debe ser capacitado para proporcionar información detallada sobre los productos cárnicos de marca propia y las promociones actuales. Esto incluye la preparación de folletos informativos y la realización de degustaciones en el punto de venta, permitiendo que los clientes prueben los productos antes de comprarlos. Estas acciones no solo aumentarán la visibilidad de los productos cárnicos, sino que también mejorarán la experiencia de compra del cliente (Solomon, 2020).

Es importante utilizar estrategias de *marketing* digital y redes sociales para complementar la promoción en tienda. Publicaciones regulares sobre las ofertas y descuentos en productos cárnicos en las redes sociales de Mercado Colsubsidio, así como campañas de *email marketing* dirigidas a los clientes registrados, ayudarán a aumentar la visibilidad y atraer más clientes a los establecimientos (Chaffey, et al., 2014).

Tabla 5

Costo de implementación espacio de divulgación y promoción

| Concepto | Costo Aproximado (COP) |
|---|------------------------|
| Diseño e instalación del espacio | \$10,000,000 |
| Materiales visuales (banners, carteles) | \$5,000,000 |

POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL

66

| | |
|---|--------------|
| Pantallas digitales | \$8,000,000 |
| Capacitación del personal | \$2,500,000 |
| Folletos informativos y degustaciones | \$5,000,000 |
| <i>Marketing</i> digital y redes sociales | \$7,000,000 |
| Costo total estimado | \$37,500,000 |

Nota. Elaboración propia.

Concurso de Recetas con productos cárnicos

El propósito de este evento es incentivar la creatividad de los consumidores, fomentando la participación y el uso de tus productos cárnicos en recetas innovadoras. Se busca aumentar el compromiso de los clientes con la marca mediante una competencia amigable, promover el uso de tus productos en la cocina diaria a través de recetas originales, crear contenido para redes sociales, mostrando la versatilidad de los productos y ofrecer premios atractivos que fomenten la lealtad de los participantes.

Duración y Fechas:

- Frecuencia: 1 evento por trimestre, con posibilidad de replicarlo en fechas especiales (ej. Navidad, Día del Padre).
- Fecha y horario: El evento se desarrollaría durante 2 semanas en tiendas seleccionadas. Las semifinales y final se celebran en vivo el sábado de la última semana del mes.
- Duración: 2 semanas de recolección de recetas y 1 jornada final en la tienda (de 3 horas).
- Duración de la campaña: 6 meses, con ajustes según la respuesta del público.

Presupuesto Estimado:

Este tipo de evento requiere mayor inversión en premios y promoción.

**POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO
PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y
COMUNIDAD EN GENERAL**

67

Tabla 6

Presupuesto concurso de recetas

| Concepto | Costo Aproximado (COP) |
|---|------------------------|
| Premios para los ganadores (productos, electrodomésticos, etc.) | \$2,000,000 |
| Publicidad y activaciones (carteles, redes sociales, etc.) | \$1,200,000 |
| Personal para la organización (moderadores, jueces) | \$800,000 |
| Materiales (volantes, carteles, instrucciones) | \$300,000 |
| Espacio y decoración para la final en vivo | \$700,000 |
| Descuentos para participantes | \$500,000 |
| Total por evento | \$5,500,000 |

Nota. Elaboración propia.

Para una campaña de 6 meses (3 eventos), el costo total sería aproximadamente \$16,500,000 COP.

Ejecución del Evento,

Planificación Previa:

- Crear una convocatoria en línea e impresa para invitar a los clientes a participar, explicando las reglas del concurso y los premios.
- Definir un tema o categoría para las recetas (por ejemplo, "Corte de Res Creativo" o "Recetas Familiares con Cerdo").
- Seleccionar un jurado que pueda evaluar las recetas basándose en creatividad, sabor y uso adecuado de los productos cárnicos.

- Promocionar el evento en las redes sociales, por *email* y en la tienda (a través de carteles y volantes).

Desarrollo del Evento:

- Fase 1: Inscripción y Participación: Los clientes deben enviar sus recetas (fotos y descripciones) a través de un formulario en línea o directamente en la tienda.
- Fase 2: Selección de Finalistas: Un panel de jueces selecciona las mejores recetas, que serán anunciadas en la tienda y en redes sociales.
- Fase 3: Gran Final en Vivo: Los finalistas cocinan sus recetas frente a un jurado en la tienda, en un evento en vivo donde los clientes pueden participar, ver las recetas en acción y degustar los platos.
- Durante la final, se entregan premios a los ganadores, como productos cárnicos, electrodomésticos para cocinar o vales de compra.

Seguimiento Post-Evento:

- Compartir las recetas ganadoras en redes sociales y en el sitio web de la tienda.
- Enviar un agradecimiento a todos los participantes con un cupón de descuento para su próxima compra.
- Medir el impacto en ventas y en la percepción de la marca a través de encuestas y comentarios.

Beneficios y Diferenciación

- Compromiso alto: Los concursos fomentan la interacción activa de los clientes, lo que puede generar un fuerte vínculo con la marca.
- Generación de contenido: Las recetas creadas por los participantes pueden ser utilizadas en futuras campañas y promocionadas en redes sociales.

- Fidelización: Los premios y descuentos motivan la lealtad y recompensan la participación continua de los clientes.
- Visibilidad: El evento puede atraer tanto a clientes regulares como a nuevos interesados en el tipo de productos que ofreces.

Este tipo de evento no solo impulsa las ventas de manera directa, sino que también convierte a los clientes en defensores activos de tu marca, lo que puede generar un efecto multiplicador en tu comunidad.

Alianzas Estratégicas

El objetivo es fortalecer la visibilidad y el posicionamiento de los productos cárnicos de Mercado Colsubsidio en el sector gastronómico, impulsando su presencia en restaurantes aliados. Para lograrlo, se generará contenido atractivo que resalte su calidad en preparaciones gourmet, se crearán experiencias de marca a través de degustaciones, eventos y activaciones, y se implementarán estrategias de fidelización que incentiven la recompra, fortaleciendo la relación con los establecimientos aliados.

Restaurantes reconocidos:

- La *boutique* de las carnes: “Cuando se trata de comer carne, la calidad importa” (carnes, 2025)
- Leños y Carbón: En Leños y Carbón creemos que pocas cosas en la vida son tan buenas como un buen corte de carne, y más si se complementa con los mejores acompañamientos. (Leños y Carbón, 2025)
- La Biferia: La Bifería ofrece diferentes tipos de cortes de carne de res 100% colombiana, asados a la parrilla y con una mezcla perfecta de razas. (La Biferia, 2025)

Costos estimados:

- Suministro de carne con descuento o aporte parcial.

- Diseño de materiales promocionales \$500,000 - \$2.000,000 COP
- Incentivos por exclusividad (\$2M - \$10M COP anuales).

Promoción en medios digitales

Los canales de publicidad, como la televisión y las redes sociales, desempeñan un papel fundamental en la promoción de productos y servicios. Sin embargo, cada uno presenta características distintas en términos de costos, alcance, personalización y posibilidades de medición. La elección del canal más adecuado dependerá de los objetivos de la campaña y del público al que se desea impactar.

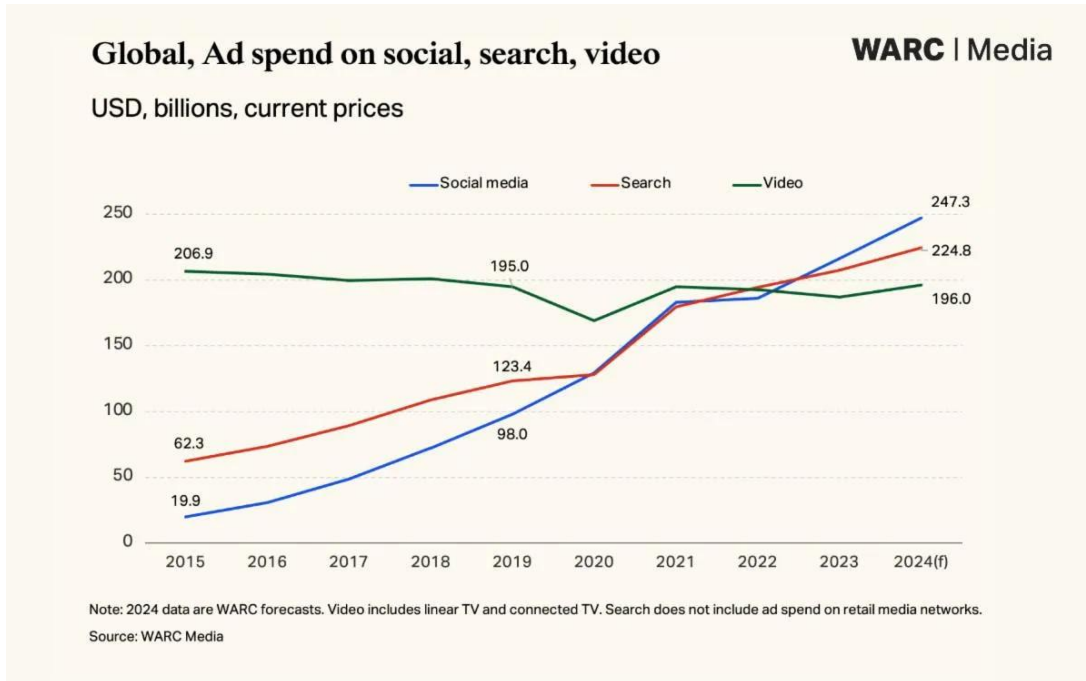
La televisión es un medio tradicional que permite llegar a una audiencia amplia, lo que favorece la visibilidad y la credibilidad de una marca. No obstante, presenta ciertas limitaciones, como un menor grado de personalización y costos elevados tanto en la producción como en la transmisión de los anuncios. Además, la planificación y ejecución de campañas televisivas requieren una inversión considerable de tiempo y recursos. (operary, 2025a)

Publicidad en redes sociales.

Por otro lado, la publicidad en redes sociales se ha consolidado como una opción más accesible, especialmente para pequeñas y medianas empresas. Este medio permite una segmentación detallada del público, lo que facilita la entrega de mensajes personalizados y dirigidos a audiencias específicas. Asimismo, ofrece herramientas avanzadas para medir y analizar el rendimiento de las campañas en tiempo real, lo que permite ajustes estratégicos para optimizar los resultados. (operary, 2025b)

Figura 12

Evolución de la inversión publicitaria global en redes sociales, buscadores y televisión.



Nota. Tomado de Global Ad Spend Outlook 2024/25 por WARC.

Las redes sociales han emergido como el principal canal publicitario a nivel global, consolidando su relevancia en las estrategias de *marketing* digital. En Colombia, el impacto de estas plataformas es significativo, con 36,7 millones de usuarios activos mensuales registrados en enero de 2024.

El país se encuentra entre los que más tiempo dedican a estas plataformas, con un promedio diario de 3 horas y 23 minutos, superando ampliamente la media global de 2 horas y 23 minutos. Entre las redes sociales más utilizadas en Colombia destacan Facebook, Instagram, TikTok, X (Twitter), Pinterest, LinkedIn y Snapchat, cada una con un público y características específicas que las convierten en herramientas clave para las estrategias publicitarias. (KEMP, 2024)

POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL

72

- Alianzas con influenciadores locales, selección:

Tatan Arroyo (@tatanarroyo)

- Seguidores: 2,7 millones
- Interacciones Promedio por Publicación: 24,6K
- Descripción: Reconocido por su contenido relacionado con la gastronomía, comparte recetas y experiencias culinarias que atraen a una amplia audiencia.

Alex Cifuentes (@alex_cifuentesfit)

- Seguidores: 4,9 millones
- Interacciones Promedio por Publicación: 8,6K
- Descripción: *Coach* en línea que combina contenido de *fitness* y cocina saludable, ideal para promocionar productos cárnicos en dietas balanceadas.

Felipe Bejarano (@bejaranofit)

- Seguidores: 1,2 millones
- Interacciones Promedio por Publicación: 7,5K
- Descripción: Enfocado en *fitness* y nutrición, comparte recetas y consejos que integran proteínas de alta calidad, como la carne.

Juanes Sánchez (@juanessanchezp)

- Seguidores: 1,2 millones
- Interacciones Promedio por Publicación: 6,9K
- Descripción: Conocido por sus recetas fáciles y accesibles, podría destacar la versatilidad de la carne en preparaciones cotidianas.

Jorge Rausch (@jorge.rausch)

- Seguidores: 1,7 millones

POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL

- Interacciones Promedio por Publicación: 3,6K
- Descripción: *Chef* reconocido a nivel nacional, su colaboración aportaría credibilidad y prestigio a la campaña.

Fuente: (HypeAuditor, 2025)

Tabla 7

Costo de contratación

| Tipo de Influenciador | Rango de Seguidores | Costo Aproximado por Publicación |
|-----------------------|---------------------|----------------------------------|
| Nano | 1K - 10K | \$150,000 - \$500,000 COP |
| Micro | 10K - 100K | \$500,000 - \$2,000,000 COP |
| Medio | 100K - 500K | \$2,000,000 - \$10,000,000 COP |
| Macro | 500K - 1M | \$10,000,000 - \$30,000,000 COP |
| Mega | Más de 1M | \$30,000,000 - \$100,000,000 COP |

Nota. Elaboración propia a partir de (Vásquez, 2024)

Enfoque del Contenido:

- **Recetas Exclusivas:** Trabajar de la mano con los influenciadores para desarrollar recetas creativas que tengan como protagonista la carne de Colsubsidio. La idea es resaltar su calidad, frescura y origen, mostrando opciones prácticas y deliciosas para el día a día.
- **Demostraciones en Vivo:** Organizar transmisiones en vivo donde los influenciadores preparen diferentes platos en tiempo real. Durante la sesión, podrán interactuar con la audiencia, responder preguntas sobre la carne, compartir *tips* de cocina y generar confianza en el producto.
- **Desafíos Culinarios:** Crear retos divertidos donde los seguidores intenten replicar las recetas usando carne de Colsubsidio y compartan sus resultados en redes. Para motivar la participación, se pueden ofrecer incentivos como premios, *reposts* en las cuentas oficiales de la marca o menciones especiales por parte de los influenciadores.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

A partir del desarrollo teórico, conceptual y práctico de la presente consultoría, se concluye que Mercado Colsubsidio no es reconocido por los habitantes de la ciudad de Bogotá como un referente en la distribución y comercialización de productos cárnicos, lo cual debilita su posicionamiento frente a la competencia directa. Esta situación se atribuye, en gran parte, a la ausencia de estrategias de marketing efectivas, falta de diferenciación en el punto de venta y una experiencia de compra poco atractiva para el cliente.

En cumplimiento del primer objetivo específico, se realizó un análisis detallado de la situación actual de la marca, lo que permitió evidenciar debilidades tanto en la percepción de la marca como en los procesos de exhibición, atención al cliente y rotación de inventario en la categoría cárnica. Las vitrinas con poco inventario, la baja afluencia de clientes en zonas de carnicería, la escasa atención del personal y la publicidad poco llamativa son factores críticos que dificultan la consolidación de la marca como opción confiable y de alta calidad en este segmento.

Respecto al segundo objetivo específico, se identificaron deficiencias en las condiciones del servicio, tales como una limitada propuesta de valor diferenciadora, una baja visibilidad de la línea cárnica dentro del supermercado, y una oferta poco competitiva en comparación con otros actores del mercado que han fortalecido su posicionamiento mediante experiencias más completas, comunicación efectiva y estrategias de fidelización del cliente.

Por último, en relación con el tercer objetivo específico, se plantearon cinco estrategias viables que apuntan a mejorar la distribución, aumentar la presencia de los productos cárnicos en los puntos de venta físicos, e incorporar herramientas digitales y experienciales para fortalecer la recordación de marca. Estas estrategias fueron diseñadas con base en el análisis del entorno competitivo, el comportamiento del consumidor y las oportunidades de mejora identificadas durante el trabajo de campo.

Recomendaciones

La consultoría realizada para Mercado Colsubsidio recomienda reevaluar la distribución de los productos cárnicos dentro de la tienda, la presentación de las vitrinas, la disponibilidad de productos, la presencia de personal para atención al usuario y las etiquetas de precios y descuentos en el punto de venta. Esta recomendación busca mejorar la experiencia de compra, incrementar la satisfacción del cliente y, por ende, aumentar las ventas de productos cárnicos.

Se sugiere realizar un análisis del flujo de clientes y la disposición actual de los productos cárnicos en la tienda. Esta evaluación permitirá rediseñar el *layout* de la sección de cárnicos, maximizando la visibilidad y accesibilidad de los productos. Los artículos más populares deben colocarse en zonas estratégicas para atraer la atención de los clientes (Kotler et al., 2023).

En cuanto a la presentación de las vitrinas, es esencial modernizarlas para mejorar la exposición de los productos. Las vitrinas deben estar iluminadas y mantenerse limpias para resaltar la frescura de los cárnicos. Además, los productos deben estar bien organizados y etiquetados, lo que facilitará la elección del cliente (Durugbo, C. M., y Al-Balushi, Z, 2023).

La disponibilidad de productos también es un aspecto crítico. Se recomienda implementar un sistema de gestión de inventarios que permita prever la demanda y ajustar los pedidos en consecuencia. Esto asegurará una adecuada rotación de inventario y mantendrá la frescura y disponibilidad de los productos cárnicos (Goetsch D. L., 2014).

La presencia de personal capacitado es fundamental para brindar una excelente atención al cliente. Se debe asegurar que siempre haya personal disponible en la

sección de cárnicos para atender consultas y ofrecer recomendaciones a los clientes.

La capacitación en atención al cliente y conocimiento de productos cárnicos es esencial para lograr este objetivo (Solomon, 2020).

Se deben mejorar las etiquetas de precios y descuentos para que sean claras y atractivas. Utilizar etiquetas grandes y de colores llamativos ayudará a destacar los descuentos y promociones, y estas deben actualizarse regularmente para reflejar las ofertas actuales (Belch, G. E., y Belch, M. A, 2012).

Para las promociones en tiendas, se recomienda validar los días y horarios de mayor afluencia de clientes, buscando lograr el mayor impacto de las estrategias.

En consideración a la inversión necesaria para ejecutar las estrategias, dejamos a consideración de Mercado Colsubsidio la cantidad de tiendas donde se implementarán cada una de las mismas.

Para la estrategia de los influenciadores y alianzas, es importante evaluar su impacto y alcance en el público objetivo de Mercado Colsubsidio y en especial, para los clientes de la línea de cárnicos. Esto requiere un estudio según la campaña, objetivo o público de clientes al que se quiere llegar.

Una vez se implementen las estrategias propuestas, se recomienda aplicar indicadores que permitan evaluar los resultados de cada una; con el fin de poder evidenciar si las estrategias son exitosas o no; en caso de no estar siendo exitosas, tomar las acciones correctivas que den a lugar.

Referencias

- Ackerman, S. E., Com, S. L., & Postolski, G. A. (2013). *Metodología de la investigación. Ediciones del Aula Taller*. Obtenido de https://bibliotecaean.primo.exlibrisgroup.com/permalink/57EAN_INST/a3in6a/alma991123140008161
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2024). *El 42 % de los bogotanos pertenece a la clase media*. Recuperado de: <https://bogota.gov.co/en/node/236966>
- Alerta Bogotá. (13 de 04 de 2024). *Alerta Bogotá*. Obtenido de <https://www.alertabogota.com/noticias/economia-de-bolsillo/descuentos-carne-de-res-en-colsubsidio-hasta-del-35-no-cobran>
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Obtenido de Journal of Management, 17(1), 99-120.: https://bibliotecaean.primo.exlibrisgroup.com/permalink/57EAN_INST/h8igkt/cdi_proquest_journals_215258436
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2012). *Advertising and promotion : an integrated marketing communications perspective (9th ed.)*. McGraw-Hill/Irwin. Obtenido de https://bibliotecaean.primo.exlibrisgroup.com/permalink/57EAN_INST/a3in6a/alma99000813700108161
- Berman, B. &. (2019). *Retail Management: A Strategic Approach*. Pearson.
- Bogotá Escala. (14 de 04 de 2024). *Tamaño de mercado*. Obtenido de <http://edgeservices.bing.com/edgesvc/redirect?url=https%3A%2F%2Fwww.bogotaescala.com%2Fpropuesta-de-valor%2Ftamano-de-mercado%2F&hash=CitQ7%2FMj2dfgPFJeWekoHEonzQttQVBmJMvn3Xtp46k%3D&key=psc-underside&usparams=cvid%3A51D%7CBingProd%7C45BA351B7F890FA43B929>
- Caja Colombiana de Subsidio Familiar "Colsubsidio". (2024). *Estados Financieros Separados*. Bogotá: 31 de diciembre de 2022.
- carnes, L. b. (2025). *Quienes Somos*. Obtenido de <https://www.laboutiquedelascarnes.com/>
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Núñez Ramos, S., Alegría Sacristán, J. M., & Soto Arredondo, M. (2014). *Marketing Digital : estrategia, implementación y práctica (5a ed.)*. Pearson. Obtenido de https://bibliotecaean.primo.exlibrisgroup.com/permalink/57EAN_INST/a3in6a/alma99000819060108161
- Colsubsidio. (13 de 04 de 2024). *Mercado Colsubsidio*. Obtenido de <https://www.mercadocolsubsidio.com/pollo-carne-y-pescado?order=OrderByReleaseDateDESC>
- Colsubsidio. (22 de 02 de 2025). *Colsubsidio presentó su informe de gestión 2023*. Obtenido de <https://www.colsubsidio.com/blog/colsubsidio-presento-su-informe-de-gestion-2023>

- Colsubsidio. (2025). *erfil organizacional de Colsubsidio*. Obtenido de <https://www.colsubsidio.com/nosotros/perfil>
- Congreso de la República de Colombia. (1979). *Ley 9, Código Sanitario Nacional*. Bogotá.
- Contexto Ganadero. (23 de Marzo de 2024). *CONtextoganadero*. Obtenido de <https://www.contextoganadero.com/economia/conozca-las-tendencias-del-mercado-de-la-carne-en-colombia>
- Durugbo, C. M., & Al-Balushi, Z. (2023). *Supply chain management in times of crisis: a systematic review*. *Management Review Quarterly*, 73(3), 1179–1235. Obtenido de https://bibliotecaean.primo.exlibrisgroup.com/permalink/57EAN_INST/h8igkt/cdi_pubmedcentral_primary_oai_pubmedcentral_nih_gov_9362030
- El Tiempo. (15 de 11 de 2024). *¿Cuántos supermercados tiene Colsubsidio en Colombia y qué pasará con sus trabajadores tras el cierre de los locales?* Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/cuantos-supermercados-tiene-colsubsidio-en-colombia-y-que-pasara-con-sus-trabajadores-tras-el-cierre-de-los-locales-3400054>
- FAO. (2023). *Food Outlook – Biannual Report on Global Food Markets*. Obtenido de <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/924989b4-5647-4942-bc0f-077b912c88ce/content>
- Fedegan. (23 de Marzo de 2024). *Federación Colombiana de Ganaderos*. Obtenido de https://estadisticas.fedegan.org.co/DOC/download.jsp?pRealName=Balance_Perspectivas_ganaderia_colombiana_2022_2023_.pdf&idFiles=896
- Federación Colombiana de Ganaderos. (21 de MARZO de 2024). *FEDEGAN*. Obtenido de <https://www.fedegan.org.co/normatividad/cadena-carnica>
- Frómata Cardentey, R. (2021). *Universidad de Valladolid*. Obtenido de Revisión bibliográfica: incorporación de fibras en productos cárnicos.: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/55726/TFM-L569.pdf?sequence=1>
- García, A. (2020). Tendencias en el mercado de alimentos. *Revista de investigación en Alimentos y Nutrición*, 24(2), 87-102.
- García, J. (2020). Demanda de alimentos de alta calidad en Colombia. *Revista de Nutrición y Salud*, 15(3), 45-60.
- Goetsch, D. L. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence*. Pearson.
- Goetsch, D. L. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence*. Pearson.
- González Ballesteros, L. M., Gómez Restrepo, C., Rodríguez, V. A., Fernández de Castro, S., & Vásquez Ponce, M. (2024). *Investigación mixta: ¿qué es y qué no?* *Revista colombiana de psiquiatría*. Obtenido de https://bibliotecaean.primo.exlibrisgroup.com/permalink/57EAN_INST/h8igkt/cdi_crossref_primary_10_1016_j_rcp_2024_04_002
- Grunert, K. G. (06 de 05 de 2006). *Future trends and consumer lifestyles with regard to meat consumption*. *Meat Sci.* . Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnpkceajpcgclcfndmkaj/https://pdf.sciencedirectassets.com/27123>

0/1-s2.0-S0309174006X02760/1-s2.0-S0309174006001859/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEEgaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIAGCnvvMJJIagZHFkkr%2FsRIgKDjp0z0rnIFOeP

- Guerras Martín, L. A., & Navas López, J. E. (2018). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Navarra: Cengage Learning.
- Hernández et al., Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6a edición)*. McGraw Hill. Obtenido de https://bibliotecaan.primo.exlibrisgroup.com/permalink/57EAN_INST/1lo0nao/alma990000870080108161
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. McGraw-Hill Education.
- HypeAuditor. (2025). *Los Influencers de Comida y cocina Principales de Instagram en Colombia*. Obtenido de <https://hypeauditor.com/es/top-instagram-food-cooking-colombia/>
- Juarez, M. (2022). *New Strategies in Production and Product Quality Control of Fresh Meat*. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2304-8158/11/20/3293>
- Juárez, M. (2022). *New Strategies in Production and Product Quality Control of Fresh Meat. Foods, 11(20), 3293*. Obtenido de https://bibliotecaan.primo.exlibrisgroup.com/permalink/57EAN_INST/h8igkt/cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_628ce7eca4c045888800f29338ed5f91
- KEMP, S. (23 de 02 de 2024). *DIGITAL 2024: COLOMBIA*. Obtenido de <https://datareportal.com/reports/digital-2024-colombia>
- Kim, W. C. (2016). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). *La estrategia del océano azul. Harvard Business Review (Español)*. Obtenido de https://bibliotecaan.primo.exlibrisgroup.com/permalink/57EAN_INST/a3in6a/alma990000563000108161
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Kotler, P., Lane Keller, K., Chernev, A., Molina Espejo, S., & Costal Pérez, M. del P. (2023). *Dirección de marketing (16a ed.)*. Pearson. Obtenido de https://bibliotecaan.primo.exlibrisgroup.com/permalink/57EAN_INST/1lo0nao/alma991225799808161
- La Biferia. (2025). Obtenido de <https://labiferia.com.co/>
- Leños y Carbón. (2025). *NUESTRA HISTORIA*. Obtenido de <https://lenosycarbon.com.co/historia-2/>
- Liu, J., Ellies-Oury, M.-P., Stoyanchev, T., & Hocquette, J.-F. (2022). Consumer Perception of Beef Quality and How to Control, Improve and Predict It? Focus on Eating

- Quality. *Foods*, 11(12), 1732. <https://doi.org/10.3390/foods11121732> Manzano, R., Gavilán, D., Avello, M., Abril, C., & Serra, T. (2012). *Marketing sensorial : comunicar con los sentidos en el punto de venta*. Pearson. Obtenido de https://bibliotecaean.primo.exlibrisgroup.com/permalink/57EAN_INST/a3in6a/alma990000816170108161
- Martínez. (2019). Análisis del mercado de productos cárnicos en Colombia. *Estudios de Mercado*, 22(4), 78-95.
- Martínez, J. (2019). Estrategias de Posicionamiento de Productos Cárnicos en el Mercado Actual. *Journal of Food Marketing*, 35(2), 215-230.
- Martínez, L. (2019). *Estrategias de muestreo en investigaciones de mercado*.
- Miller, J. (2020). Atributos intrínsecos y extrínsecos que influyen en la elección de productos cárnicos. *Journal of Meat Science*, 123-135.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la selva del management estratégico*. Barcelona: Deusto.
- Miro. (2025). *Plantilla de análisis VRIO*. Obtenido de Miro: <https://miro.com/es/plantillas/analisis-vrio/>
- Monge, E. C. (2010). *LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA-Ciencias Económicas 28-No. 1.*. Obtenido de file:///C:/Users/Ciro%20Marin/Downloads/7073-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9673-1-10-20130128.pdf
- Olmedilla-Alonso, B., & Jiménez-Colmenero, F. (2014). Alimentos cárnicos funcionales: desarrollo y evaluación de sus propiedades saludables. *Nutrición Hospitalaria*, 29(6), 1234-1245.
- operary. (2025). *Publicidad digital vs publicidad en tv: 5 comparativas*. Obtenido de https://www.operary.es/publicidad-digital-vs-publicidad-en-tv-5-comparativas/?utm_source=chatgpt.com
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2018). *Informe sobre la seguridad alimentaria: Tendencias y desafíos globales*. Ginebra.
- Porter, M. E. (01 de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- ProBogotá. (2024). *Boletín Trimestral II – 2024*. Recuperado de: https://www.probogota.org/wp-content/uploads/2024/09/Boletin_trimestral_II-2024-VF-1.pdf
- Quiroa, M. (01 de 04 de 2021). *Análisis VRIO*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-vrio.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20VRIO%20es%20una,pueden%20generar%20una%20ventaja%20competitiva.>
- Sánchez Rojas, M. R. (21 de 03 de 2025). *Abastecimiento en Bogotá creció 2,6 % al cierre de 2024*. Obtenido de ODEB:

- <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/abastecimiento/abastecimiento-en-bogota-crecio-26-al-cierre-de-2024-0>
- Santos, D. (28 de 02 de 2025). *HubSpot*. Obtenido de Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles: <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>
- Serna Gómez, H. (1996). *Planeación y gestión estratégica : teoría - metodología. Incluye guía para el diagnóstico estratégico (4ed. corre)*. RAM Editores. Obtenido de https://bibliotecaean.primo.exlibrisgroup.com/permalink/57EAN_INST/a3in6a/alma99000051640108161
- Smith. (2017). Preferencias del consumidor en la industria cárnica. *Revista de Economía Agrícola*, 12(2), 34-50.
- Solomon, M. R. (2020). *Consumer behavior : buying, having and being (13th edition. Global edition)*. Pearson. Obtenido de https://bibliotecaean.primo.exlibrisgroup.com/permalink/57EAN_INST/11o0nao/alma990001033940108161
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2001). *Administración estratégica (11a edición)*. McGraw Hill Interamericana. Obtenido de https://bibliotecaean.primo.exlibrisgroup.com/permalink/57EAN_INST/a3in6a/alma99000065880108161
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. (2023). *Administración Estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- USDA. (2023). *Livestock and Poultry: World Markets and Trade*. Obtenido de https://downloads.usda.library.cornell.edu/usda-esmis/files/73666448x/zs25zt652/6395xr88c/livestock_poultry.pdf
- Vásquez, G. B. (03 de 11 de 2024). *Influencers', un negocio que creció a pasos agigantados en los últimos 5 años*. Obtenido de https://www.eltiempo.com/cultura/gente/cuanto-dinero-gana-un-influencer-en-colombia-segun-numero-de-seguidores-832871?utm_source=chatgpt.com
- Vega, G. (23 de Marzo de 2024). *Tendencias de Consumo*. Obtenido de The Food Tech: <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/retos-de-la-industria-carnica-ante-las-nuevas-tendencias-de-consumo-en-el-mundo/>
- Vélez Sánchez, S. (2017). *Unicatolica*. Obtenido de Proyecto para la comercialización y distribución de carnes.: <https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/848/FUCLG0016640.pdf?sequence=1>
- WARC. (11 de 2024). *Global Ad Spend Outlook 2024/25*. Obtenido de <https://page.warc.com/global-ad-spend-outlook-2024-25-thank-you.html?aliId=eyJpIjoiUkhRYjBiT0M2Zk5CcndUciIsInQiOiJhTDkrYWU3N1F4YTVxU0c4SWRaUElBPT0ifQ%253D%253D>

POSICIONAR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS DE COLSUBSIDIO COMO PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN LA MENTE DE CLIENTES, AFILIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL

83

Anexo.

- A. Ficha técnica de la encuesta: [Enlace de acceso.](#)
- B. Instrumento: <https://forms.gle/59HKRdhY6hBprLMZ9>
- C. Análisis PESTEL y PORTER: [Enlace de acceso.](#)
- D. Análisis DOFA: [Enlace de acceso.](#)
- E. Matriz VRIO: [Matriz VRIO para Colsubsidio y su línea de cárnicos](#)
- F. Estrategia de Océano Azul para Mercado Colsubsidio: [Estrategia de Océano Azul para Mercado Colsubsidio.xlsx](#)