



Propuesta para mejorar la estrategia de comercialización de los
productos de la empresa Delipavo en Colombia

Trabajo de grado

Alejandro Mora Morales y Sylvana Canales Trujillo

Director: Juan Guillermo Galán

Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá

2024

Propuesta para mejorar la estrategia de comercialización de los
productos de la empresa Delipavo en Colombia

Trabajo de grado

Alejandro Mora Morales y Sylvana Canales Trujillo

Director: Juan Guillermo Galán

Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá

2024

Tabla de contenido

Resumen.....	5
Abstract	6
1. Introducción	7
1.1 Planteamiento del Problema.....	9
1.2 Justificación del trabajo.....	15
1.3 Objetivos del trabajo.....	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
2. Revisión de la literatura.....	20
2.1 Marco teórico.....	20
2.1.1 Mejoramiento	20
2.1.2 Comercialización	21
2.1.3 Carnes frías.....	22
2.1.4 Estrategia	23
2.2 Estado del arte.....	24
3. Metodología de la propuesta.....	27
3.1 Tipo y diseño.....	27
3.2 Población y muestra	28
3.3 Instrumento de recolección de información	29
3.4 Procedimientos	29
4. Análisis de resultados.....	31
4.1 Relevancia y Crecimiento del Canal HORECA para Delipavo	31
4.2 Perfil de Cliente y Tendencias de Consumo	34
4.3 Percepción de Calidad y Vida Saludable	36
5. Propuesta para mejorar la estrategia de comercialización de Delipavo.....	39
5.1 Construir lazos con nuevos clientes institucionales.....	39
5.2 Lugar, momento y plato perfecto	40
5.3 Brindar una atención Postventa.....	41
Conclusiones	43
Recomendaciones	45
Referencias	47

<i>Anexos</i>	51
---------------------	----

Índice de figuras

Figura 1. Ingresos del Mercado de Carnes Procesadas en Colombia y Suramérica.	9
Figura 2. Ventas Netas Totales en Millones COP.....	10
Figura 3. Porcentaje participación de canales en Kilos.	11
Figura 4. Índice del buen servicio acumulado al 2022.	13
Figura 5. Niveles de consumo de otras especies.....	17
Figura 6. Carnes frías / Consumo nacional aparente.	18
Figura 7. Venta Kilos Salsamentaria Institucional Delipavo 2022.....	32
Figura 8. Ventas en Kilos Salsamentaria Supermercados Delipavo 2022.....	33
Figura 9. ¿Qué tan relevante es el precio a la hora de comprar jamones de pavo?	35
Figura 10. ¿En qué momento del día consume algún producto de pavo?	36
Figura 11. Relevancia que se le da a que el jamón de pavo sea saludable.	38
Figura 12. ¿Alguien le ha recomendado consumir proteína de pavo?	38

Índice de tablas

Tabla 1. Diferencia porcentual del PVP Delipavo vs competencia.	14
Tabla 2. Diseño Metodológico.	28

Resumen

Este estudio se enfoca en analizar y proponer mejoras en la estrategia de comercialización de Delipavo, una empresa colombiana productora de carnes frías de pavo. El trabajo se basa en entrevistas con stakeholders clave, como chefs, gerentes de empresas clientes, directores de compras y administrativos internos de Delipavo, para comprender a fondo los desafíos y oportunidades en el mercado de Colombia.

Además, se han realizado encuestas dirigidas al consumidor final para obtener información sobre sus opiniones, expectativas y comportamientos de compra. Este enfoque integral ha permitido identificar áreas de mejora en la estrategia de comercialización actual de Delipavo, enfocándose en potencializar sus ventas y aumentar su presencia en el mercado bogotano.

Las recomendaciones propuestas (Construir lazos – Alianzas estratégicas, Lugar, momento y plato perfecto y Atención postventa/Seguir fortaleciendo lazos) se basan en un análisis exhaustivo de los datos recopilados, considerando tanto las necesidades y preferencias de los clientes actuales como las tendencias del mercado local. Se espera que esta propuesta contribuya significativamente al crecimiento y la competitividad de Delipavo en Colombia, consolidando su posición como referente en el sector de carnes frías de alta calidad.

Con esta propuesta se espera fortalecer el canal institucional y que los clientes del canal HORECA conozcan el portafolio de Delipavo.

Abstract

This study focuses on analyzing and proposing improvements in the marketing strategy of Delipavo, a Colombian company that produces turkey cuts. The research is based on interviews with key stakeholders, such as chefs, managers of client companies, procurement directors, and internal administrators of Delipavo, to gain a comprehensive understanding of the challenges and opportunities in the Colombian market.

In addition, surveys have been conducted with the end consumer to gather information about their opinions, expectations, and buying behavior. This comprehensive approach has allowed us to identify areas for improvement in Delipavo's current marketing strategy, with a focus on maximizing sales and increasing its presence in the Colombian market.

The proposed recommendations (Building Connections – Strategic Alliances, Perfect Place, Time, and Dish, and After-Sales Service/Continuing to Strengthen Ties) are based on a thorough analysis of the collected data, considering both the needs and preferences of current customers and the trends in the local market. It is expected that these proposals will significantly contribute to the growth and competitiveness of Delipavo in Colombia, solidifying its position as a leader in the high-quality cold cuts sector.

With this proposal, it is expected to strengthen the institutional channel and ensure that HORECA channel clients become familiar with Delipavo's portfolio.

1. Introducción

Este documento está organizado en tres capítulos; el primero busca que el lector por medio de un resumen conozca a grandes rasgos la empresa Delipavo SAS, en la cual se basa este trabajo de grado. En el segundo capítulo se abordará la revisión de la literatura con las variables principales de este trabajo y en tercera instancia se hablará de la metodología del trabajo. Por último, se presentará el análisis de resultados, conclusiones y propuesta para la compañía.

Delipavo SAS, de acuerdo con su página web, son una salsamentaria colombiana con más de 38 años de trayectoria, siendo la primera especializada en carnes frías y embutidos de extraordinaria calidad, hechas 100% de pavo (Delipavo SAS, s.f.). Su enfoque es la producción y comercialización de carnes frías de pavo en Colombia. Fue fundada en 1982 en Bogotá, Colombia, por Ximena Trujillo Cabrera quien es la actual gerente general y Héctor Rodríguez. El 5 de mayo de 1986, la empresa se constituye como una sociedad limitada. Delipavo, en el 86, Delipavo maquilaba sus productos en diferentes salsamentarias hasta que en 1994 adquiere la maquinaria y la tecnología necesaria para controlar los procesos de los diferentes productos, los cuales se producían en una pequeña fábrica que solo contaba con un cuarto frío.

En 2005 se construyó la planta actual, cumpliendo con todas las normativas necesaria para poder fabricar y comercializar alimentos. Delipavo ha logrado conseguir varias acreditaciones por sus buenas normativas de higiene como lo son HACCP e ISSO 22000,

además la compañía se hizo acreedora del Premio Gacela MisiónPYME en el 2012, y el Premio Gacela Gestión Estratégica en el mismo año.

Uno de los pasos más importantes que ha realizado la empresa fue en el 2002, con la apertura del único punto de venta propio localizado en Bogotá, ampliando su mercado, llegando a más personas e incrementando la capacidad productiva, dejando de estar únicamente en los supermercados.

En el 2019 se constituyó el Gobierno Corporativo, lo cual dio una estructura importante a la empresa, en ese momento Delipavo pasó de ser LTDA a ser SAS, además, se implementaron nuevos procesos, fomentando la confianza y transparencia con los stakeholders para así volverse más relevantes e influyentes en el sector.

A lo largo de los años Delipavo ha sido un gran empleador, con un número creciente de colaboradores que hoy en día alcanza los 160 entre enero y octubre, que se caracteriza por ser temporada baja, y en los últimos 3 meses del año que se denominan temporada alta, Delipavo alcanza a tener 220 empleados entre planta y ventas, según cuenta Ximena Trujillo (marzo de 2024, Comunicación personal).

Delipavo ha alcanzado el éxito en la industria de las carnes frías de pavo, basándose en los pilares de la empresa: calidad, consistencia y servicio. Estos tres fundamentos han sido parte esencial de su permanencia en el mercado y su continuo crecimiento.

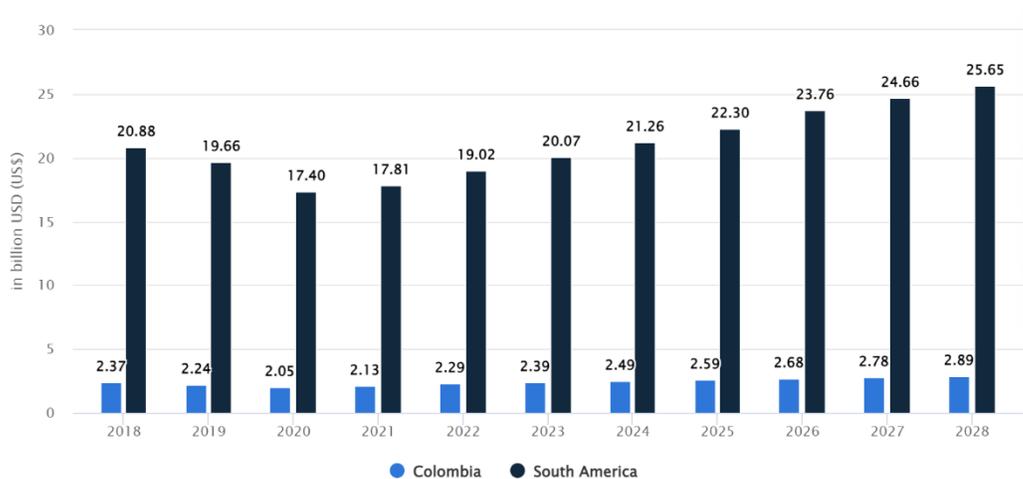
Delipavo comenzó con un solo producto, el rollo de pavo ahumado que se cocinaba en la cocina de familiares y amigos. Hoy en día cuenta con más de 50 desarrollos que se dividen en 4 líneas: gourmet, tradicional, salchichas y chorizos y productos de temporada (Trujillo, marzo de 2024, comunicación personal).

1.1 Planteamiento del Problema

Ventas

En el contexto de Sur América, basándose en los datos de Statista, los ingresos del mercado de carnes procesadas (jamón y tocineta, salchichas, y cold and roast meat products) ha venido creciendo año a año desde el 2020 (Statista, 29 de abril de 2024). Como se puede observar en la Figura 1, en Colombia en el año 2018 los ingresos llegaron a los 2.37 billones de dólares y en sur américa a 20.88 US\$\$\$. Se muestra, además, un decrecimiento por los dos focos en los siguientes dos años consecutivos, para luego tener un rebote con tendencia al alza que no paró hasta el 2023. Se entiende este efecto como consecuencia de prepandemia, pandemia y post pandemia, según el análisis realizado por Ximena Trujillo, Gerente General de Delipavo (Trujillo, marzo de 2024, comunicación personal).

Figura 1. Ingresos del Mercado de Carnes Procesadas en Colombia y Suramérica.

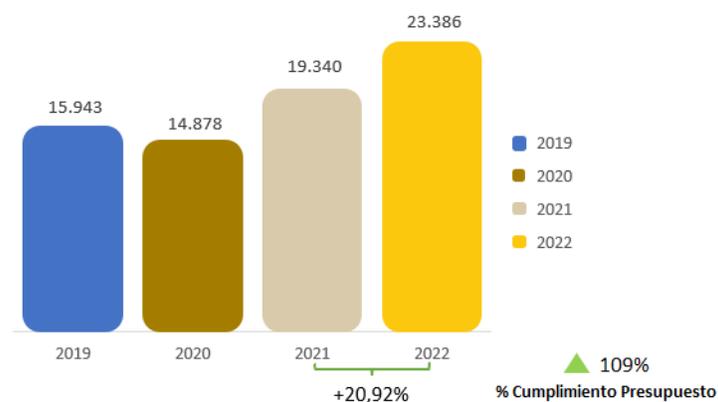


Nota: Tomado de Statista. Market Insights (2024).

También es relevante notar en la figura 1 que la proyección estimada para los siguientes 5 años es una oportunidad de crecimiento para el sector, de hecho, en el año 2023 se superó el valor que se tenía previo a la crisis sanitaria COVID-19.

Para Delipavo, como se puede observar en la figura 2, la tendencia se ha comportado de la misma manera, presentando un crecimiento continuo después de la pandemia. La variación entre los años 2021 y 2022 fue del 20,9% según el Informe de gestión de Delipavo 2022, dando cumplimiento al presupuesto estipulado y superando el crecimiento nacional que fue del 7,5%, según Statista Insights Market (2024).

Figura 2. Ventas Netas Totales en Millones COP.



Nota: Elaboración Propia Tomada del Informe de Gestión Delipavo (2022).

Canales

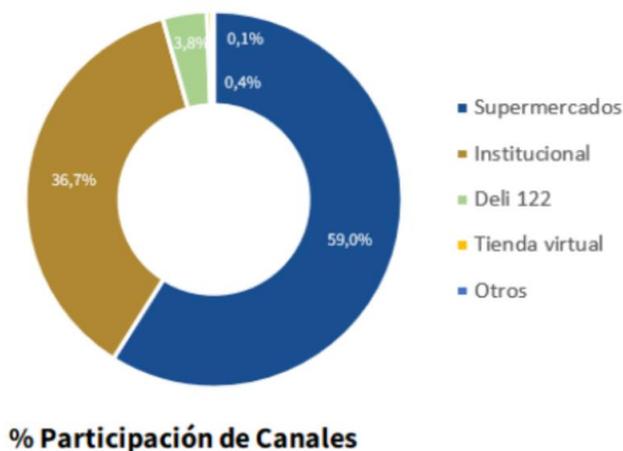
Delipavo tiene sus clientes segmentados en 5 canales:

- Supermercados, que incluye todo el canal moderno.

- Institucional, que es el nombre para el comúnmente llamado HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías).
- Punto de venta 122, un almacén propio que ha rotado varias veces su locación, situándose desde el 2002 en la calle 122 de Bogotá y desde el 2022 convirtiéndose en restaurante, una nueva apuesta de la marca.
- La tienda virtual.
- Otros, que están asociados en la participación de eventos.

La marca tiene dos canales representativos que mueven su desempeño anual según su comportamiento, el canal más relevante son los Supermercados con el 59%, seguido del canal institucional que pesa el 37%. (Estos valores y los restantes se visualizan en la figura 3) (Informe de Gestión de Delipavo 2022, marzo de 2024).

Figura 3. Porcentaje participación de canales en Kilos.



Nota: Tomada de Informe de gestión 2022.

Cientes

En el canal institucional, Delipavo cuenta con 117 clientes, muchos de ellos llevan siendo clientes desde hace más de 10 años, lo cual habla muy bien tanto de la relación comercial como de la buena reputación de Delipavo como proveedor. Unos de los clientes más importantes para la empresa son: Crepes & Waffles, Axionlog (Altoque), Donucol, Hornitos, Leaving Restaurantes, pero el cliente más antiguo que tienen es el Bogotá Plaza, con el cual tienen relación hace 40 años, cuenta la gerente comercial (Trujillo, C. marzo de 2024, comunicación personal).

Por otro lado, están los clientes del canal más representativo en ventas anales, este involucra a los consumidores finales, los clientes que van a la charcutería de los supermercados para elegir productos Delipavo y consumirlos en el hogar o la oficina.

Si bien la organización no cuenta con una descripción de perfil de cliente, por medio de un trabajo personal se pudo obtener que son personas de nivel socioeconómico 5 y 6, con edades entre los 41 y los 60 años, con un interés por la alimentación saludable.

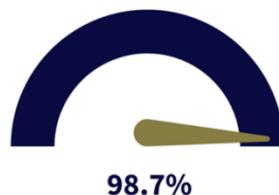
Distribución

La compra/venta entre Delipavo y el cliente, comienza cuando el cliente envía al área de despachos una orden de compra con la solicitud del pedido. Una vez esta “cae”, el pedido entra en línea de alistamiento y se espera a la próxima ruta para ser enviado, esto puede tardar entre 1 y 2 días hábiles. Esta distribución se hace con los camiones propios de Delipavo o con el distribuidor logístico aliado quien despacha a nivel nacional.

La empresa cuenta con un indicador que mide el nivel de servicio, este mide por pedidos entregados sobre pedidos solicitados. Este indicador tuvo un nivel de servicio del 98.7% en el año 2022 según el informe de gestión presentado a la junta directiva (figura 4). El porcentaje restante, es analizado para tomar las medidas correctivas que, por lo general, recaen en un tercero. Carolina Trujillo, gerente comercial, explica que la mayoría de los reclamos por pedidos que generan error es por causa del distribuidor logístico.

Conforme a ello, es importante recalcar que Delipavo cuenta con la certificación del Grupo Éxito de “Entrega Certificada”, la cual se la otorgaron por el excelente cumplimiento y desempeño de entrega que tienen. Este certificado hace que una vez llega el pedido a la plataforma del Grupo, únicamente revisan una de las cajas del pedido para corroborar que este optimo (Trujillo, C. marzo de 2024, comunicación personal).

Figura 4. Índice del buen servicio acumulado al 2022.



Nota: Tomado de Informe de Gestión 2022.

Competencia

El consumo de pavo en Colombia no es tan fuerte como otras proteínas animales. Aun así, hoy en día, se encuentran diferentes marcas como Pietrán, Taeq, Ahumados, Pomona, San

Barichara y Pavos del campo. Estas son las compañías que compiten a los productos de Delipavo, sin embargo, no tienen un portafolio tan amplio en variedad.

Uno de los mayores dolores para Delipavo para ser competitivo es su precio de venta, el cual es bastante más elevado que el precio que se encuentra en el mercado ofertado por sus principales competidores. En la Tabla 1 se evidencia la diferencia porcentual entre el precio de algunos productos de la marca vs el de sus competidores.

Tabla 1. Diferencia porcentual del PVP Delipavo vs competencia.

Producto /Marca	Taeq	Pomona	Ahumados	San Barichara
Jamón de Pavo	63%			-4%
Pastrami de pavo		-23%		-10%
Pechuga de pavo	45%		91%	-7%
Salchichas de pavo	73%			

Nota: Elaboración propia.

Problema

El problema identificado en la empresa Delipavo radica en la falta de aprovechamiento del canal institucional/HORECA. Esta situación se traduce en una oportunidad perdida para expandir su presencia y aumentar sus ventas dentro de un mercado clave. La falta de enfoque en este canal impide a Delipavo maximizar su potencial de crecimiento y limita su alcance en un segmento de clientes que demanda sus productos.

Una estrategia más robusta en el canal institucional representa un desafío significativo para Delipavo, ya que se está perdiendo la oportunidad de establecer relaciones sólidas y duraderas con negocios de alto impacto en el sector de alimentos. La falta de presencia en

restaurantes, hoteles y cafeterías limita su visibilidad y acceso a una clientela que busca productos de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, lo que evidencia la necesidad urgente de desarrollar e implementar estrategias efectivas para aprovechar este canal de manera óptima.

Además, la calidad que tiene Delipavo cumple con los estándares del canal HORECA, lo cual según cuenta Alejandra Morales, directora de compras de Crepes & Waffles, es primordial: “La calidad es fundamental para ser proveedor, más que precio. Nacionalmente solo compramos Delipavo, internacionalmente lo producimos porque en otros países no hay la misma calidad” (Morales, A. abril de 2024, comunicación personal), refiriéndose al pavo de los platos de la cadena de restaurantes Crepes & Waffles.

Pese a los avances mencionados, la organización aún no ha logrado desbloquear el potencial de esta oportunidad y expandirse hacia más puertas en el canal HORECA. Aunque se ha demostrado el buen desempeño, la rentabilidad y las proyecciones de crecimiento, es crucial para la empresa enfocarse y definir claramente el objetivo de convertir este canal en el de mayor participación en ventas. Es necesario establecer estrategias concretas y dedicar recursos para maximizar la presencia y penetración en restaurantes, hoteles y cafeterías en todo el país. Este enfoque estratégico permitirá a Delipavo capitalizar su éxito actual y abrir nuevas oportunidades para un crecimiento sostenible y rentable en el mercado a nivel nacional.

1.2 Justificación del trabajo

El humano ha sido carnívoro desde hace millones de años, incluso un estudio publicado en Proceedings of the National Academy of Sciences en 2022 habla sobre una investigación del consumo de carnes por el Homo erectus, especie que existió alrededor de dos millones de años

atrás. “The appearance of Homo erectus shortly after 2.0 Ma is widely considered a turning point in human dietary evolution, with increased consumption of animal tissues driving the evolution of larger brain and body size and a reorganization of the gut” Barr et al. (2022).

Reduciendo la mirada a un mediano plazo se evidencia que Estados Unidos es uno de los mayores productores y consumidores de carnes procesadas y no procesadas en el mundo desde hace más de un siglo. Según la experta en investigación sobre agricultura y bienes de consumo, Mahsa Shahbandeh (2024), desde 1900 el país solo ha sido superado por Australia en los años 2012 y 2013, quitándole el liderato del país con mayor consumo per cápita. Esta mirada al mercado concluye en el año 2021, donde el listado de los primero 5 países consumidores de carnes en kilogramos es, Estados Unidos (101,2 kg), Israel (91,0 kg), Australia (89,2 kg), Argentina (87,5 kg) y Chile (83,3 kg).

En un estudio realizado por Abigail Orús, periodista e investigadora de Statista, se hace la nota que el consumo mundial de carne en 2022 supero en más del doble el registro de 1990 en volumen, siendo la carne de ave la que muestra el mayor crecimiento, pasando de 34,6 toneladas en 1990 a cerca de 134 millones de toneladas consumidas a nivel mundial en el 2022. De esta forma, ha logrado convertirse en el último tiempo en la carne de mayor acogida entre la población, relegando así a la de cerdo al segundo lugar (Orús, 2023).

Según la investigación del maximize market research en la cual se muestran estadísticas y proyecciones de consumo de carnes entre los años 2023 y 2030, la carne de ave es la que mayor consumo mundial tendrá, con un CAGR del 9,5%

The Global Meat Market is segmented into Poultry, Pork, Goat & Lamb and Seafood. The Poultry segment is dominated the Global Meat Market in the

year 2023. Poultry segment is held the market share of 4.7% in the year 2023, and its further expected to grow at CAGR 9.5% during the forecast period” MMR, (2021).

Si bien no se encuentra información detallada del mercado de pavo en Colombia, se analiza el comportamiento de los países vecinos, donde por ejemplo México siendo el 5to productor de pavo en Latinoamérica según la revista de investigación Industria Avícola, muestra una tasa decreciente prepandemia (2019) para el mercado de carne del animal, con una TCCA del -0,6% entre los años 2014 y 2019 (Comecarne, 2020).

Figura 5. Niveles de consumo de otras especies.



Nota: Tomado de Consejo Mexicano de la Carne. 2020.

Sin embargo, la misma narrativa de Consejo Mexicano de la Carne cuenta que en ese país hay una tendencia incremental en la demanda, superando la oferta de carnes frías, donde se encuentra el enfoque de negocio de Delipavo.

Figura 6. Carnes frías / Consumo nacional aparente.



Nota: Tomado de Consejo Mexicano de la Carne. 2020.

Con base en el análisis detallado del crecimiento sostenido del mercado de carnes, se concluye que Delipavo enfrenta una oportunidad estratégica clave para potencializar sus ventas. La demanda en mercados extranjeros está en alza, y la empresa cuenta con la experiencia necesaria para capitalizar este crecimiento. Estar a la vanguardia de las tendencias globales no solo diversificará los ingresos de Delipavo, sino que también fortalecerá su posición competitiva en el sector.

Dado lo anterior, se propone la siguiente cuestión: ¿Cuál sería una propuesta para mejorar la comercialización de los productos de Delipavo en Colombia?

1.3 Objetivos del trabajo

1.3.1 Objetivo general

Brindar una propuesta para mejorar la comercialización de los productos de Delipavo en Colombia.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Indagar sobre el mercado de carnes frías en Colombia.
2. Estudiar el mercado actual de Delipavo.
3. Analizar las estrategias de comercialización de Delipavo en Colombia.
4. Identificar propuesta de comercialización para potencializar el mercado de Delipavo.

2. Revisión de la literatura

Para este trabajo, se realiza una revisión de la literatura para explorar el sector alimentario, centrándose específicamente en las carnes frías en países vecinos de Colombia. Esta revisión tiene como objetivo recopilar información y comprender la dinámica del mercado regional, las tendencias y las mejores prácticas relacionadas con la producción de carnes frías y las estrategias de comercialización en el contexto nacional e internacional.

2.1 Marco teórico

A partir de estos objetivos anteriormente mencionados, se escogieron tres variables fundamentales para la comprensión de este trabajo. La primera variable para definir es “mejoramiento”, la segunda es “comercialización” y la tercera “carnes frías” y por último “estratégica”. A partir de la definición de estas variables se ayudará al lector en el entendimiento del tema a desarrollar.

2.1.1 Mejora

Una fuente específica para esta definición puede ser el campo de la gestión de la calidad total, que se centra en mejorar constantemente los procesos, productos y servicios de una organización. En este sentido, Deming ha contribuido significativamente a la teoría y práctica del mejoramiento continuo.

Desde la perspectiva teórica de Edwards Deming (1986), el mejoramiento puede definirse como,

El proceso continuo y sistemático de implementar cambios positivos en un sistema, proceso o situación, con el objetivo de aumentar su eficiencia, calidad, rendimiento o valor. Esta definición implica un enfoque proactivo hacia la mejora, que puede involucrar la identificación de áreas de oportunidad, el establecimiento de metas específicas, la implementación de acciones concretas y la evaluación periódica de los resultados obtenidos (Deming, 1986).

Además, esto es importante ya que, así como dicen Lee y Ahn (2008) las empresas rediseñan los procesos de negocio para lograr mejoras en su desempeño (como un mejor servicio y calidad) (Lee & Ahn, 2008).

En resumen, el lograr mejorar desde la teoría implica un compromiso constante con la excelencia y la innovación, utilizando enfoques y metodologías específicas para impulsar el progreso y el crecimiento tanto a nivel individual como organizacional.

2.1.2 Comercialización

La comercialización es una estrategia que abarca y debe tener en cuenta el cuándo, dónde, cómo y quién. Esta estrategia involucra la psicología para llegar cumplir su objetivo (Hernández, 2007) en (Rizo et al., 2017, p.92). Dentro del abanico de características en los modelos de negocio, es de suma importancia darle relevancia al método de comercialización, pues al fin y al cabo es el punto en el que se define de qué manera llegarle al cliente final, si de una forma directa, con intermediarios, o también definiendo de manera clave si el cliente va a ser una persona natural o si va a ser una organización transformadora o comercializadora. Estos

modelos a los que se les reconoce como B2B o B2C son parte vital del éxito comercial de las empresas.

Surge de la necesidad de las empresas por llegar a sus clientes finales de manera más eficiente y asequible. Este modelo conecta a los proveedores de productos o servicios con los consumidores finales. La dinámica se enfoca en la colaboración entre empresas, donde una empresa proporciona productos o servicios a otra empresa para que esta última pueda ofrecérselos a sus clientes. (ESIC, 2023).

Dependerá del cliente potencial de cada producto para definir el modelo de comercialización, no hay ni bueno ni malo, existe una clara diferencia entre el B2B y el B2C, viendo como uno que trata directamente con organizaciones (Business to Business) y el siguiente con el consumidor final (Business to Consumer).

La "fuente de comercialización" se refiere a los canales, medios o métodos a través de los cuales se promocionan, venden y distribuyen productos o servicios. Esta definición implica tanto los canales físicos como los digitales utilizados para llegar a los consumidores. Por ejemplo, una fuente de comercialización puede incluir tiendas minoristas, ventas en línea a través de un sitio web, plataformas de comercio electrónico como Amazon o eBay, redes sociales, publicidad impresa, televisión, radio, entre otros (Aaker et al. 2001).

2.1.3 Carnes frías

Las carnes frías son productos cárnicos procesados que se consumen en frío y se sirven comúnmente en tajadas. Generalmente, están elaboradas a partir de carnes de res, cerdo, aves de corral u otras fuentes de proteína, y se pueden sazonar con una variedad de especias y

condimentos. Estos productos pueden someterse a procesos de curado, ahumado, fermentación o cocción para mejorar su sabor y textura.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE), las carnes frías se definen como "Productos cárnicos, como el jamón, la mortadela, etc., que se sirven en frío y en rodajas, después de haber sido sometidos a un proceso de curación." RAE (2024).

2.1.4 Estrategia

La estrategia es un concepto que surgió hace muchos años, uno de los pensadores más importantes en la historia (Porter,1985), decía que las empresas debían ejecutar acciones que ayuden a que una empresa tenga mejor rendimiento frente a sus competidores (Lopez et al.,2018). Además de la academia, este concepto también se utiliza y se ha utilizado en otros ámbitos académicos, reales y empresariales, siendo uno de ellos la guerra. Es un concepto utilizado desde los inicios de la guerra, pues los luchadores debían crear una estrategia para ganarle al enemigo y sobrevivir. Así mismo, el concepto es utilizado en el ámbito empresarial, pues las compañías deben tener una estrategia tanto interna como externa, es decir, deben ser estrategias en la manera que funciona la organización internamente y la manera cómo van a competir en el mercado. Como lo habla Tarzuján (2013), la estrategia se compone en la competitiva y la corporativa. La competitiva: la forma en la que se compite en el mercado. La corporativa: la forma en cómo se coordinan las actividades y negocios.

Una de las maneras con las que se comprueba si la estrategia es buena, es con la sostenibilidad de la empresa en el tiempo, pues como lo menciona Simon Hermann (2014), la estrategia va dirigida al mercado donde las empresas compiten garantizando su sostenibilidad a

largo plazo. “La estrategia constituye la principal directriz del comportamiento empresarial y puede condicionar de forma notable el resultado alcanzado por la organización” (Monge. 2010).

Entre los factores importantes para que un negocio perdure en el tiempo, está la innovación, pues los mercados cambiantes y las nuevas generaciones piden aceleradamente experiencias y productos nuevos, incluso a las pocas semanas deja de ser considerado como nuevo o una novedad. Una estrategia innovadora, atrapa al consumidor conquistándolo para que este lo considere como su primera opción supliendo necesidades e incluso creando necesidades que el consumidor no considera (Arechavaleta. 2015).

2.2 Estado del arte

Una organización está compuesta por varias variables, a lo largo de la historia se han desarrollado diferentes y diversos modelos, cada negocio/empresa requiere uno que se ajuste a su estructura, su objetivo, muchas veces se combinan diferentes estrategias. Los modelos de negocios se han ido transformando, dándole importancia a que estos sean sostenibles en el tiempo. Un ejemplo de esto se puede ver en el artículo "Innovative Transformations Management in Organizations in the Context of Its Sustainable Development Under Digital Transformation of the Economy" donde buscan recomendar diferentes conceptos que se desencadenan como indicadores que ayuden a medir la gestión eficiente de la innovación de las empresas y que garanticen un desarrollo sostenible. Esta idea, propone centrarse en cuatro factores los cuales deben estar arraigados a indicadores que evidencien progreso sostenible; “Economía/Tecnología”, “Estrategia/Idea de Negocio”, “Ecología/Sociología” y “Gestión/Tácticas” (Kunin y Pestrikov. 2023).

Hoy en día las empresas deben ser catalogadas como sostenibles, esta sostenibilidad, se logra con una mejora continua, como se citó a Deming anteriormente. En los últimos años, la innovación y las tendencias cambiaron a un ritmo acelerado, que obliga a las industrias a innovar en productos y en procesos para adaptarse al mercado y poder seguir siendo competitivo con los nuevos jugadores que ingresan.

La adaptabilidad, como bien lo dice la Universidad de Cataluña, “se define como la capacidad de ajustarse y responder de manera efectiva a los cambios en el entorno y a las situaciones imprevistas” (Tuneu. 2023). Va ligada a la mejora continua en la comercialización de carnes frías pues es esencial para mantener la competitividad en un mercado dinámico y exigente. Al buscar constantemente formas de mejorar la calidad del producto, optimizar los procesos de producción y encontrar nuevas estrategias de distribución y promoción, las empresas pueden satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores y destacar frente a la competencia. Desde la innovación en el desarrollo de nuevos sabores y presentaciones hasta la implementación de prácticas sostenibles en la cadena de suministro, mejorar en la comercialización de carnes frías puede impulsar el crecimiento y la fidelización de clientes, garantizando una posición sólida en el mercado.

En julio del año pasado, se llevó a cabo la feria IFT Food Expo 2023 en la ciudad de Chicago, Estados Unidos. IFT, es una feria de innovación, donde se une la ciencia, la tecnología y la investigación para acoger a que los profesionales en la industria alimentaria y que descubran las tendencias, innovaciones, hagan Networking con el fin de tener conexiones estratégicas para sus negocios. En esta ocasión, la feria se centró en 4 tendencias, sin embargo, este documento se enfoca exclusivamente en la primera, llamada “Less- Is- More Ingredientes”, Menos es más ingredientes, donde menciona como tema principal la eliminación o reducción significativa de

azúcares y sodio con el fin de obtener una etiqueta más limpia, los expositores ofrecían así mismo jarabes, mieles y otras opciones naturales que pudieran reemplazar edulcorantes y ofrecer un producto final más “limpio”, garantizando el título de la primera tendencia (Little.2023).

Gerken's Sweety, la reconocida marca de polvos de cocoa ha reducido en un 15%-30% el azúcar en sus productos, David Banks, menciona que una motivación para migrar a materias primas naturales, son los altos costos que se desarrollan tras la cadena de suministros.

3. Metodología de la propuesta

3.1 Tipo y diseño

La metodología que se utilizó en este trabajo es exploratorio. Se ha seleccionado este tipo ya que se debe explorar modelos de negocio que soporten los objetivos planteados anteriormente. Sin embargo, fue un proceso único y particular de la propuesta final. Lo que se buscaba con esta metodología es analizar experiencias similares dentro del sector en el que se busca operar.

Es importante enmarcar esta metodología ya que los estudios se realizaron sobre contextos similares, pero incapaces de igualdad, al resultado esperado. Se soporta esta metodología bajo el concepto que expresa Hernández Sampieri en su libro Metodología de Investigación:

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. (Hernández, et al. 1997).

En la recopilación de información para el análisis exploratorio se utilizará un enfoque mixto. Siendo necesaria una vista cualitativa para entender el comportamiento y opinión del consumidor y del cliente acerca de los productos de la marca Delipavo. Una mirada al método cuantitativo también es indispensable, con el propósito de conocer y entender la posición de la marca en el mercado basado en los números internos y la percepción de marca. El objetivo de este enfoque es construir un soporte inexistente a la fecha sobre el mercado de carnes de pavo en Bogotá.

La Tabla 2 se construyó para definir el diseño metodológico que se usará en este trabajo, que ayudará a recolectar y analizar los datos recogidos. Esta tabla se desarrolló de izquierda a derecha, donde a partir de las tres variables (Mejoramiento, Comercialización y Carnes Frías) se determinaron dimensiones y sus respectivos indicadores. A partir de esto, se desarrollaron preguntas con las cuales se construyeron los instrumentos escogidos. Esta recolección de datos se hará con un cuestionario y entrevistas, para obtener las respuestas que nacen a partir de la pregunta de planteada.

Tabla 2. Diseño Metodológico.

Variables	Definición	Autores	Dimensiones	Indicadores	Pregunta	Técnica	INSTRUMENTO	QUIEN VAMOS A ABORDAR	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Mejoramiento	Desde la perspectiva teórica de Edwards Deming, el mejoramiento puede definirse como el proceso continuo y sistemático de implementar cambios positivos en un sistema, proceso o situación, con el objetivo de aumentar su eficiencia, calidad, rendimiento o valor. Esta definición implica un enfoque proactivo hacia la mejora, que puede involucrar la identificación de áreas de oportunidad, el establecimiento de metas específicas, la implementación de acciones concretas y la evaluación periódica de los resultados obtenidos.	Edwards Deming	Propuesta de valor	Índice de satisfacción	¿Le es significativo el valor agregado en los productos de pavo? Tales como que sean 100% carne de pavo? ¿Conoce los beneficios del pavo? ¿A la hora de comprar un producto de pavo le parece importante el origen?	Cuestionario	Anexo 1	Consumidor final	Dar una propuesta de mejoramiento
			Relación con los clientes	Top of mind	¿En una escala de 1 a 5, siendo 1 lo menos y 5 lo más, qué tan relevante es incluir productos nacionales en el mercado de su hogar? ¿Qué hace que vuelva a comprar un mismo producto? ¿Qué lo hace tomar una decisión de compra?			Cientes y consumidores	
			Relación con proveedores	Re compra y duración de la relación	¿Si tiene para escoger tres opciones de jamones/perchuga de pavo para ofrecer a sus invitados cuáles serían? ¿Considera ser una persona que hace recompra siempre de las mismas marcas o le gusta probar las distintas ofertas? ¿Cuál es la manera más eficiente de distribuir? ¿ Frecuencia de reparto? ¿ Margen de error?			Proveedores	
Comercialización	"Surge de la necesidad de las empresas por llegar a sus clientes finales de manera más eficiente y asequible. Este modelo conecta a los proveedores de productos o servicios con los consumidores finales. La dinámica se enfoca en la colaboración entre empresas, donde una empresa proporciona productos o servicios a otra empresa para que esta última pueda ofrecerlos a sus clientes."	(ESIC, 2023)	Distribución	Eficiencia	¿ Como se ven los restaurantes / tienda? ¿Dónde están ubicados? ¿Qué personas los visitan? ¿Por qué le interesan los productos? ¿Qué lo hace dudar de comprar? ¿Qué lo convence de hacer la compra?	Entrevista	Anexo 2	Jefe despachos - Ernesto	Hacer un entendimiento y análisis de los procesos actuales
			Posibles clientes /plazas	Características	¿Relaciona las carnes frías de Delipavo con salud y bienestar? ¿Qué sabores propone para añadirle a un producto de pavo? ¿Considera los productos de Delipavo costosos? ¿Lo amerita?			Restaurantes clientes	
			Tasa de conversión	Cientes potenciales que muestran interés y compran	¿Cuál de nuestras líneas prefiere? ¿Qué variedad de productos conoce? ¿Cómo le gusta consumir un producto de pavo? ¿Le gustan las carnes frías de pavo? ¿Recuerda alguna marca de carnes frías de pavo? ¿Conoce innovaciones de productos hechos a base de pavo?			Jefe canal institucional - Luz Emilse	
Carnes frías	"Productos cárnicos, como el jamón, la mortadela, etc., que se sirven en frío y en rodajas, después de haber sido sometidos a un proceso de curación."	RAE (2024)	Innovación	Desarrollo de productos	¿Relaciona las carnes frías de Delipavo con salud y bienestar? ¿Qué sabores propone para añadirle a un producto de pavo? ¿Considera los productos de Delipavo costosos? ¿Lo amerita?	Entrevista	Anexo 3	Cientes	Entendimiento de la percepción del cliente
			Variedad	Cantidad de sabores	¿Cuál de nuestras líneas prefiere? ¿Qué variedad de productos conoce? ¿Cómo le gusta consumir un producto de pavo? ¿Le gustan las carnes frías de pavo? ¿Recuerda alguna marca de carnes frías de pavo? ¿Conoce innovaciones de productos hechos a base de pavo?				
			Sabor /Calidad	Cantidad de personas que les gusta					

Nota: Elaboración propia

3.2 Población y muestra

La muestra que se analiza en este estudio se determina basado en la población del mercado institucional que tiene la empresa. Según Carolina Trujillo, Gerente Comercial de Delipavo, cuentan con 117 clientes institucionales, distribuidos entre todo el canal HORECA. En base a este número se tomará una muestra representativa para analizar las oportunidades.

Para esta muestra se toman en cuenta los datos recolectados por medio de encuestas y entrevistas a 3 perfiles de stakeholders:

- Clientes Institucionales

 - Chefs

 - Personal de área de compras

 - Gerentes de empresas

- Consumidor final

 - Clientes particulares

- Gerentes internos de la organización

 - Gerencia General

 - Gerencia Comercial

 - Jefe Canal Institucional

3.3 Instrumento de recolección de información

Para la recolección de datos, se hicieron entrevistas a los directivos de la empresa Delipavo SAS y a sus clientes Pareto del canal institucional (B2B). Estas encuestas, se realizaron de manera virtual a personas que tienen el contacto directo con la compañía, con el fin de entender oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas de la comercialización de Delipavo con sus clientes.

3.4 Procedimientos

- Generación de cuestionarios

En este punto se hace el desarrollo de los cuestionarios y formularios para las entrevistas y encuestas.

- Recolección de la información

Este caso se divide en dos objetivos. El primero fue realizar entrevistas a los distintos stakeholders de Delipavo para detectar oportunidades del canal institucional. Segundo, se enviaron encuestas a consumidores finales para conocer la percepción del cliente final.

- Procesamiento de la información

Luego de tener un número importante de entrevistas y encuestas resueltas, se procede a enlazarlas para detectar similitudes y así sacar a la luz diversos insights constructivos para el desarrollo de la cuestión.

- Presentación de los resultados

Análisis de todos los datos para poner en evidencia a la audiencia los aspectos más relevantes. Además, sacar conclusiones para concretar la propuesta que será compartida para mejorar la comercialización de Delipavo en Colombia.

4. Análisis de resultados

Los resultados de la investigación mixta realizada son contundentes para tener un contexto entero sobre el presente de la organización y, además, detectar oportunidades para proponer una mejora en la estrategia de comercialización de los productos de Delipavo. Con los resultados de las entrevistas y cuestionarios realizados se determinaron ciertos temas de gran relevancia para dar respuesta a la cuestión.

4.1 Relevancia y Crecimiento del Canal HORECA para Delipavo

Según Cuenta Ximena, en el 2020 durante la crisis sanitaria COVID-19, el canal institucional tuvo una caída muy fuerte, ya que los restaurantes tuvieron que cerrar y los hoteles mantuvieron una ocupación casi del 0%. En estas circunstancias el canal que contrarrestó esta crisis fue el de supermercados, pues se aumentó la demanda.

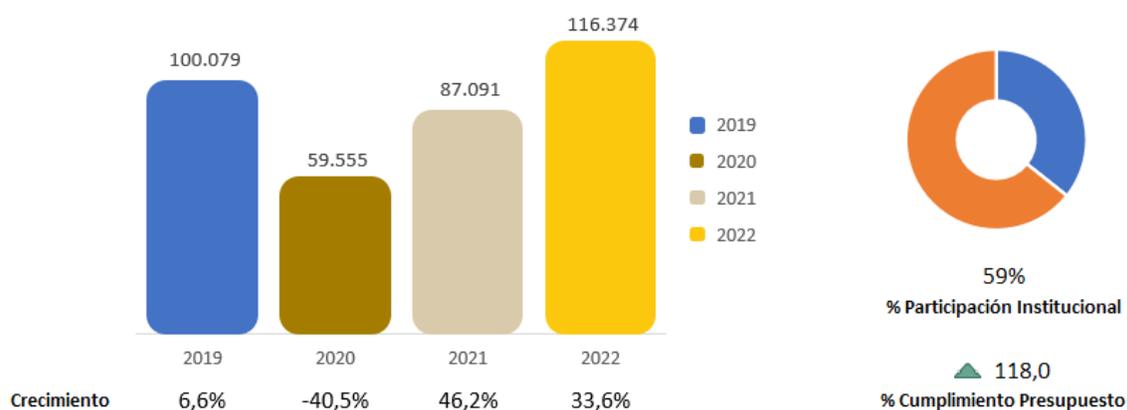
Aun así, en el histórico de ventas se puede ver que después de la pandemia del 2019, el crecimiento en kilos ha sido viceversa, el canal institucional ha crecido en un 33% del 2021 al 2022 mientras que los supermercados tuvieron un decrecimiento del -4,8% (Trujillo, X, marzo de 2024, comunicación personal).

El decrecimiento del canal que relaciona los supermercados se explica por la tendencia que hay hacia la omnicanalidad, donde los consumidores están buscando cada vez más diversificar sus canales de compra, queriendo tener un mejor precio beneficio, sin importar el tener que hacer un mayor desplazamiento para completar el mercado familiar. Según cuenta la revista Forbes, refiriéndose a un estudio realizado por NielsenIQ, el 25% del gasto de productos de consumo masivo de los hogares se hace en tiendas de hard discount.

Por esto existe una oportunidad en el canal institucional, el segundo con mayor participación para las ventas de la marca, además, es el que viene creciendo más aceleradamente y tiene un mejor desempeño vs el cumplimiento presupuestal (Ver Figura 7), superando al canal líder de participación en ventas (Ver Figura 8).

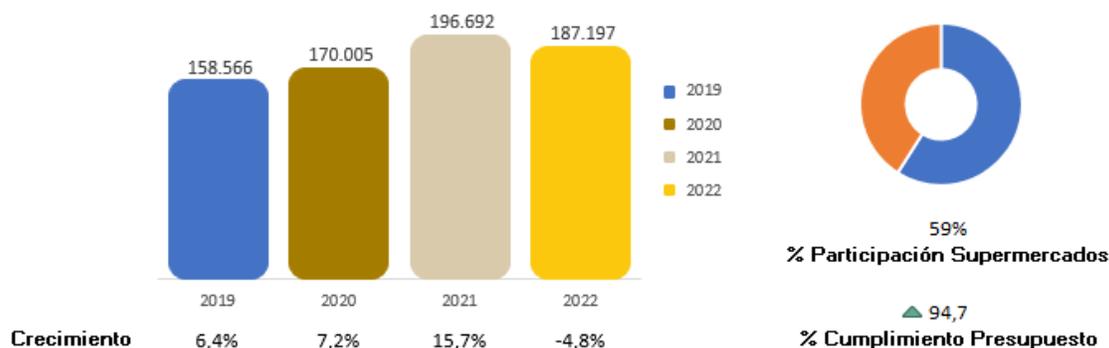
Este canal, se ha venido recuperando después de la pandemia, además, “es un canal más rentable que los supermercados ya que no cuenta con tantos gastos, como lo son las mercaderistas y las negociaciones con los supermercados, pues se estima entre un 10 y el 14% en descuentos” (Trujillo, C. marzo de 2024, comunicación personal).

Figura 7. Venta Kilos Salsamentaria Institucional Delipavo 2022.



Nota: Elaboración Propia a partir de Informe de Gestión 2022.

Figura 8. Ventas en Kilos Salsamentaria Supermercados Delipavo 2022.



Nota: Elaboración propia a partir de Informe de Gestión 2022.

El análisis de la relevancia y el crecimiento del canal HORECA para Delipavo, pone en evidencia aspectos fundamentales sobre la estrategia comercial de la empresa y su posición en el mercado de carnes frías de pavo. Según el informe de gestión de 2022, el canal HORECA representa el 36,7% de las ventas anuales de Delipavo, siendo el segundo segmento más representativo, y el de mayor rentabilidad. Esta cifra revela la importancia estratégica que tiene este canal para la empresa, destacándolo como un componente clave en su modelo de negocio.

La variación del canal institucional fue la mayor que hubo entre los años mencionados y señala un alto potencial de expansión y desarrollo en el futuro cercano, según el Informe de gestión 2022. Estos datos sugieren que el canal HORECA no solo es relevante para Delipavo en términos de ingresos actuales, sino que también representa una oportunidad significativa para impulsar el crecimiento e intensificar la presencia de la marca en el mercado gastronómico.

Como alternativa adicional y teniendo en cuenta los comentarios recibidos en entrevista con Alejandra Morales, también existe una oportunidad en el mercado exterior. Salir a terrenos transnacionales con el apoyo de aliados estratégicos podría ser una jugada clave para el

crecimiento de Delipavo. Se toma esta iniciativa a partir de la narrativa de Alejandra, directora de compras en Crepes&Waffles quienes tienen puertas abiertas en México, Perú, Panamá, Chile y España, pero con un gran dolor, y es que no encuentran pavo de buena calidad: “Fuera de Colombia no hay buen producto, eso nos ha llevado a tener que producir nuestros propios jamones de pavo. México es una gran oportunidad para Delipavo, hay mucho consumo de pavo, pero mala calidad. Panamá no produce. Chile, España y Perú tienen mala calidad también” (Morales, A. 2024).

En conclusión, dada la rentabilidad, crecimiento y relevancia de este canal, no solo internamente en la empresa, sino también a nivel nacional e internacionalmente como se expresó en el desarrollo del documento, es de suma importancia fijar la mirada en estos clientes institucionales, brindando sinergias para un crecimiento mutuo en medio de este despegue del canal.

4.2 Perfil de Cliente y Tendencias de Consumo

El análisis del perfil de cliente y las tendencias de consumo ofrece una visión detallada sobre quiénes son los consumidores de Delipavo y cómo evoluciona su comportamiento de compra en el tiempo. Delipavo se dirige principalmente a un segmento de mercado compuesto por clientes de nivel socioeconómico alto, cuya preferencia por productos de alta calidad y exclusividad es notable, según resultados de una encuesta propia realizada a consumidores de carnes frías en Bogotá.

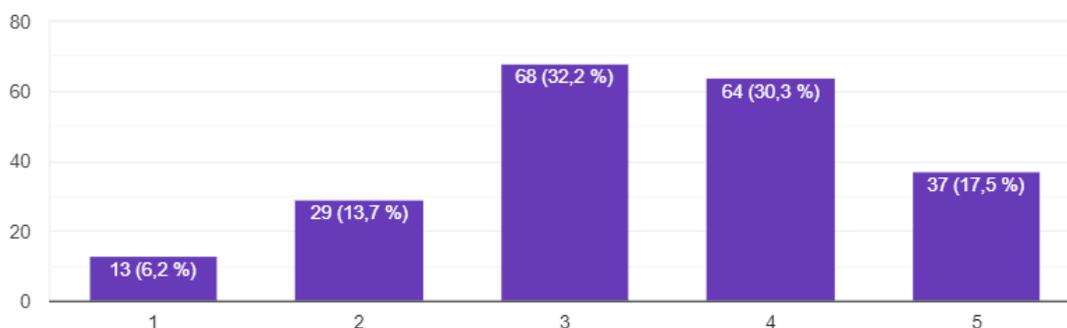
Las tendencias de consumo de carnes frías en Colombia muestran un crecimiento constante desde el año 2020, según datos de Statista market insights. Este aumento en la

demanda de carnes frías en general, y de productos de pavo en particular, es un indicador positivo para Delipavo, que ha logrado mantener un CAGR del 10% entre los años 2019 y 2022 (Informe de gestión 2022, 2023). Estos datos sugieren que existe una oportunidad de demanda creciente y sostenida de los productos de Delipavo en el mercado nacional.

El cliente de Delipavo, no pone exigencias al precio, siempre y cuando la calidad se cumpla y es por esto que en una entrevista personal cuenta el administrador de un exclusivo restaurante de Medellín, y gran cliente de Delipavo, que “con la subida de precios de materia prima nos vimos forzados a incrementar el precio COP \$3.000, y no afectó las ventas” (Nombre confidencial, 2024), refiriéndose al plato insignia del menú, elaborado alrededor del sabor del pavo a las pimientos de Delipavo.

Por otro lado, haciendo foco en el consumidor final, se cuestionó por medio de encuestas que se calificara de 1 a 5 (siendo 1 lo menos y 5 lo más) que tan relevante es el precio a la hora de comprar jamones de pavo, donde se detectó que la mayor agrupación de votantes se encuentra en el número 3, interpretado con un aspecto indiferente (Figura 9).

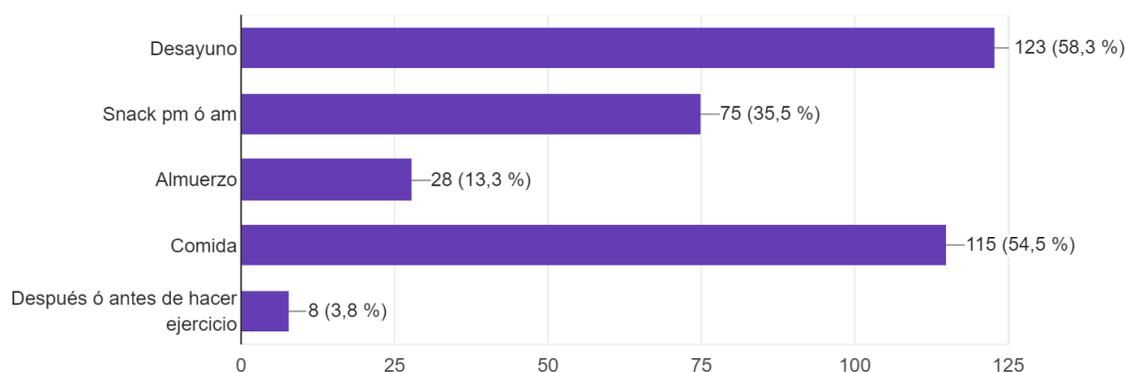
Figura 9. ¿Qué tan relevante es el precio a la hora de comprar jamones de pavo?



Nota: Elaboración propia

Los mismos resultados de la encuesta arrojan otro importante insight, determinante para el desarrollo de la propuesta. Los consumidores resaltan que en su mayoría de veces consumen jamones de pavo a la hora del desayuno o en la comida. El 58% de los encuestados consumen carnes de pavo en el desayuno y el 54% en la comida (ver figura 10).

Figura 10. ¿En qué momento del día consume algún producto de pavo?



Nota: Elaboración propia

4.3 Percepción de Calidad y Vida Saludable

El análisis de la percepción de calidad y vida saludable de los productos de Delipavo proporciona información valiosa sobre cómo los consumidores y profesionales de la industria gastronómica valoran la marca y sus productos. La alta calidad del portafolio de Delipavo es ampliamente reconocida por profesionales como David Parra, gerente general de Hornitos, quien destaca la exclusividad y superioridad de los jamones de Delipavo.

Además, la asociación del pavo con la comida saludable ha sido un factor clave en la aceptación y preferencia de los productos de la marca entre los consumidores. Esta percepción de alimento saludable ha motivado incluso a clientes vegetarianos a considerar platos con pavo,

según cuenta David, ampliando el alcance y la versatilidad de la oferta de platos en el mercado gastronómico (Parra, D, marzo de 2024, comunicación personal).

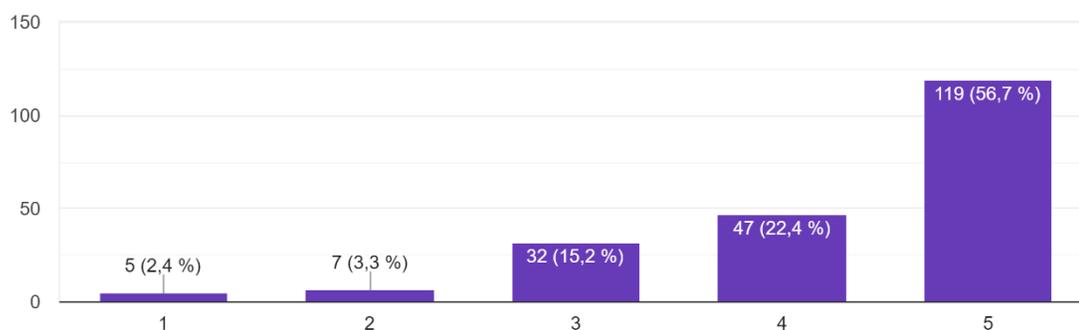
Por otro lado, según el administrador del restaurante Ambiente Living, Héctor Valencia, Delipavo es el "Mejor producto que hay, lo dice la gente. De 7500 personas que vienen al mes. 6.000 comen pavo", refiriéndose al plato con pavo que está en la carta y que sus clientes destacan el sabor del pavo a las pimientos.

El precio es un factor que influye en la decisión de compra, sin embargo, la misma calidad compensa este aspecto, así como lo cuenta Héctor: "El pavo de Delipavo es indispensable en nuestro menú, si nos quedamos sin stock salimos a un supermercado para abastecernos. Entendemos completamente que no nos pueden mandar pedido al instante, solucionan a tiempo, mientras tanto recurrimos al mercado" (Valencia, H. marzo de 2024, entrevista personal).

Esta percepción de calidad se ve también respaldada por la preferencia de clientes destacados como Crepes & Waffles, donde según Alejandra Morales, directora de compras de la cadena de restaurantes Crepes & Waffles, la calidad de Delipavo es reconocida como única y fundamental para su elección como proveedor exclusivo de pavo.

Entrando al detalle del consumidor final, por medio de una encuesta propia se ve el resultado de la importancia que le dan los consumidores al aspecto saludable, incluso cuando se trata de escoger entre marcas de carnes frías de pavo.

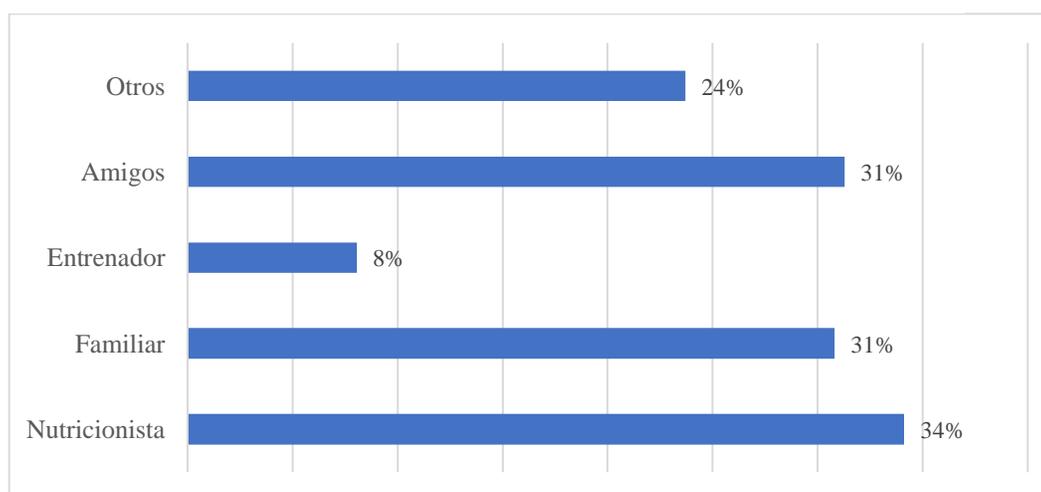
Figura 11. Relevancia que se le da a que el jamón de pavo sea saludable.



Nota: Elaboración propia (2024).

Adicional a esto como se puede observar en la figura 11, existe parte de la población consumidora de jamones de pavo que es influenciada por nutricionistas y entrenadores, quienes recomiendan el pavo como proteína para las personas que buscan cuidarse, también familiares y amigos lo recomiendan en un gran porcentaje.

Figura 12. ¿Alguien le ha recomendado consumir proteína de pavo?



Nota: Elaboración propia (2024).

Luego de este análisis de las tendencias del mercado, se ha identificado un aumento constante en la demanda de alimentos saludables. Los productos con pavo están ganando popularidad debido a su perfil nutricional y su relación con un estilo de vida más saludable.

Mediante encuestas y análisis de datos, se ha creado un perfil detallado del consumidor final. Se concluye que el consumidor busca productos con pavo que combinen sabor, calidad y salud. El precio es relevante, pero no es el factor decisivo. Además, se identifica que la comodidad y la practicidad son aspectos determinantes para el consumidor.

5. Propuesta para mejorar la estrategia de comercialización de Delipavo

Por medio de este documento, se propone a la empresa Delipavo fortalecer su canal institucional, pues como se evidencia a lo largo del texto es el que presenta mayor oportunidad de crecimiento en ventas y rentabilidad. Para potencializar este canal, Delipavo debe construir un plan robusto que comience por llegarle a más clientes del canal HORECA, esto con un PLAN DE FIDELIZACIÓN Y DESARROLLO. El objetivo de este es que Delipavo vaya más allá de ser un proveedor, convirtiéndose en un aliado estratégico que ayuda a sus clientes a evolucionar, motivándolos a implementar nuevas tendencias que hay en el mercado. De esta manera, se busca estar presente en los mejores platos que el consumidor final encontrara en el menú.

Este plan consta de 3 partes:

5.1 Construir lazos con nuevos clientes institucionales.

Esta parte es fundamental para el plan estratégico, ya que es sobre esta que se desarrolla toda la estrategia. Se debe partir por un entendimiento de las tendencias del mercado, conocer ingredientes, hábitos de vida saludable, aspectos determinantes e indiferentes que tiene el consumidor final a la hora de consumir productos con pavo.

El primer acercamiento les permite a potenciales clientes conocer el extenso catálogo con el que cuenta Delipavo para complementar sus menús. La pieza clave de este inicio esta en que Delipavo llegue al cliente, y no que el cliente llegue a Delipavo, como se ha evidenciado que pasa habitualmente. Esta no debe ser una llegada pasiva, es una entrada con propuestas clara que caben en el menú particular y van guiadas por las tendencias de los distintos perfiles de cliente. En este primer acercamiento, se le propone al cliente, o potencial cliente, el PLAN DE FIDELIZACIÓN Y DESARROLLO. Lo que se busca es seguir fortaleciendo relaciones comerciales con los clientes actuales y por otro lado, fidelizar a nuevos clientes potenciales, ambos casos por medio del desarrollo.

5.2 Lugar, momento y plato perfecto

En colaboración con los posibles clientes, Delipavo debe diseñar un plan integral que aborda tanto las oportunidades como los desafíos. Aprovechando los hallazgos mediante las encuestas al consumidor final se debe aprovechar los momentos claves del día, dándole mayor foco al desarrollo de platos en el desayuno y la comida.

Hacer una oferta que vaya más allá de ser la materia prima del cliente institucional es condicional, se debe buscar una creación de productos convenientes, en el lugar, la hora y el plato perfecto. Una apuesta para acompañar la vida saludable y satisfacer las preferencias de los clientes.

5.3 Brindar una atención Postventa.

Realizar un seguimiento al plan de fidelización y desarrollo es crucial para asegurar que las estrategias implementadas estén generando los resultados deseados. Este seguimiento permitirá evaluar la efectividad de las ofertas en el menú y la recepción de las sugerencias de tratamiento del producto por parte de los clientes. Por ejemplo, se puede llevar un registro detallado de las reacciones de los clientes ante nuevos platos introducidos en el menú, lo que ayuda a identificar qué ofertas son más exitosas y cuáles requieren ajustes.

La información recolectada durante el seguimiento es una herramienta valiosa para la toma de decisiones. Analizar los datos de ventas, comentarios de clientes y la frecuencia de pedidos de ciertos platos permite ajustar las ofertas para maximizar la satisfacción del cliente. Además, esta información puede ser utilizada para ser replicada con otros clientes institucionales entendiendo las preferencias de los clientes y las oportunidades en los productos.

Finalmente, la retroalimentación es un componente esencial del proceso de seguimiento. Consiste en comunicar los hallazgos a todas las áreas involucradas, desde la gerencia hasta el personal de cocina, y utilizar esos insights para mejorar continuamente. Por ejemplo, si se descubre que un plato particular no está teniendo buena acogida, se debe analizar y discutir en equipo las posibles causas y soluciones, como cambiar un ingrediente o modificar la técnica de preparación. Este ciclo de seguimiento, análisis y retroalimentación asegura un proceso de mejora constante y alineado con los objetivos del plan de fidelización y desarrollo.

Esta estrategia se basará en capitalizar las tendencias, ofreciendo productos que resaltan sus beneficios saludables. Hay un enfoque en la educación del cliente institucional y del

consumidor final sobre los valores agregados de los productos de Delipavo. Esta propuesta se centra en desarrollar productos con pavo que satisfagan necesidades específicas. A través de propuestas sólidas dirigidas al canal institucional y una comunicación clara sobre los atributos de los productos con pavo, de esta manera se espera ganar la confianza y lealtad del canal HORECA y a través de este llegar al consumidor final.

Conclusiones

Luego de hacer un estudio exhaustivo del Informe de Gestión 2022 de Delipavo SAS, conversatorios con las diferentes áreas de la organización, stakeholders como lo son los clientes Pareto institucionales y encuestando clientes y potenciales clientes de la marca, se pudo hacer un entendimiento del panorama cuantitativo y cualitativo, interno y externo de la empresa. Con la información recopilada y el análisis realizado se exponen las siguientes conclusiones, basadas en el objetivo general y los objetivos específicos planteados, con un enfoque para mejorar la comercialización de los productos de Delipavo en el Colombia.

- Hay una tendencia al alza en el consumo de carnes frías de pavo a nivel global, este efecto ha impactado positivamente el crecimiento en ventas de Delipavo, sobre todo en el canal institucional.
- Las ventas de Delipavo en los supermercados ha tenido un decrecimiento histórico, esto relacionado con la omnicanalidad que está en crecimiento, llevando a los colombianos a gastar más en los hard discounts.
- La calidad de Delipavo no tiene comparación para los clientes institucionales. Es una materia prima costosa, pero que están dispuestos a pagarla para tener los mejores ingredientes en el menú.
- El objetivo de Delipavo de ser percibida como una marca saludable se está cumpliendo. Tanto los encuestados como los clientes entrevistados afirmaron consumir los productos, en parte, por un efecto de sanidad.

- El precio de los productos Delipavo están por encima de los que se encuentran en el mercado, sin embargo, ni para el canal institucional, ni para parte de la población encuestada, esto influye en la decisión de compra.
- Con esta propuesta se espera que Delipavo fortalezca su canal institucional para que sus ventas no dependan en mayor proporción del canal de supermercados.
- Poniendo en practica esta estrategia, la empresa lograría que su extenso portafolio sea conocido por el canal HORECA y sus clientes.

Los descubrimientos realizados son esenciales para la estrategia corporativa; su implementación permitirá a la empresa incursionar en áreas previamente no exploradas, aprovechando así una oportunidad ya existente. La colaboración con terceros ha sido crucial para comprender las percepciones del consumidor, identificando sus necesidades y preferencias, lo cual ha facilitado la oferta de un producto de alta calidad, perfectamente adaptado a las dietas de los clientes.

Recomendaciones

Para las empresas y sus colaboradores, es importante conocer las opiniones y recomendaciones de personas externas, pues es factible que no sean evidentes las oportunidades que de pronto si ven los profesionales de otras industrias o compañías. Muchas veces esto se presenta por falta de tiempo dedicado a buscar e investigar oportunidades, o de igual manera porque a los accionistas no tienen la visión y se quedan en lo estable.

Teniendo en cuenta el crecimiento que vienen presentando los hard discounts y observando que las personas hacen compras inteligentes por medio de la omnicanalidad, se recomienda a la empresa considerar entrar al mercado de los hard discounts.

Por otro lado, estudiar la posibilidad de llegar a otros países, pues esto no solo generaría un crecimiento en el volumen de venta, si no que contrarrestaría el cambio de moneda que afecta a Delipavo por la importación de la materia prima, de esta manera se puede tener un precio más competitivo y hacer que los productos sean más rentables.

Adicionalmente es preciso considerar la exploración como una alternativas, mediante la colaboración con aliados estratégicos. Esta aproximación no solo amplía las fronteras comerciales, sino que también fortalece las capacidades operativas y competitivas en el mercado global. Los aliados estratégicos pueden aportar conocimientos especializados, recursos y redes de distribución que son fundamentales para el éxito en la diversificación de mercados de exportación. Por lo tanto, se recomienda establecer y nutrir relaciones de colaboración que puedan conducir a una expansión sostenible y rentable en el ámbito internacional.

Al realizar este trabajo, se pudo observar que no hay mucha información del mercado de los productos de pavo en Colombia, la información que se encuentra es directamente de las

empresas que lo comercializan, pero no son precisamente de investigaciones del mercado ni del sector.

Los resultados presentados son de interés para las empresas de alimentos pequeñas y medianas que buscan datos del mercado nacional y mundial, también para aquellos que requieren de un entendimiento de la empresa vs el mercado.

La recomendación principal para los empresarios es que siempre hay oportunidades fuera de la oficina, por más que una empresa ya sea grande y este bien posicionada, es bueno estar innovando y tener un mejoramiento continuo, sea para mejorar los procesos, ser más eficiente o incluso para crecer la empresa implementando ideas extraídas de la academia, el mercado y de conversaciones con stakeholders, personas del sector e incluso empresarios innovadores y creativos, pues muchas veces de las ideas arriesgadas salen negocios exitosos.

A lo largo del trabajo, hubo limitación de información del mercado de consumo de pavo en Colombia, Delipavo no cuenta con proveedores de data que le provean información y en internet tampoco se encontraron trabajos, artículos o datos del sector. En el futuro sería interesante conocer la magnitud del mercado, los JTBD (Jobs to be done) del consumidor y entender a gran escala oportunidades para que los colombianos integren el pavo en sus dietas y no solo sea un consumo de festividades decembrinas.

Referencias

Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing Research (Vol. 8)*. John Wiley & Sons.

Arechavaleta Vásquez, E.F.(2015). *Estrategias de comercialización*. En Ramirez-Ortiz, M.E. (Ed.). *Tendencias de innovación en la ingeniería de Alimentos*. Barcelona, España:

OmniaScience- 169-195. Barr, W. A., Pobiner, B., Rowan, J., Du, A., & Faith, J. T. (2022). No sustained increase in zooarchaeological evidence for carnivory after the appearance of *Homo erectus*. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 119(5). <https://doi.org/10.1073/pnas.2115540119>

Burgos Alvarado, C. A. (2020, julio 17). Los 13 mayores productores de pavo en Latinoamérica. *Watt Industria Avícola*. <https://www.industriaavicola.net/empresas-lideres/los-13-mayores-productores-de-pavo-en-latinoamerica/>

Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill. https://books.google.com.co/books/about/Quality_is_Free.html?id=n4IubCcpm0EC&redir_esc=y

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Tomado de MIT press. <https://mitpress.mit.edu/9780262541152/out-of-the-crisis/>

Economy (2023) *Springer Proceedings in Business and Economics*, pp. 67-82. 1) https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85169005405&doi=10.1007%2f978-3-031-30498-9_8&partnerID=40&md

ESIC Business & Marketing School. (Junio de 2023). *¿Qué es el modelo de negocio B2B2C?: ejemplos de empresas.* <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/modelo-negocio-b2b2c-ejemplos-empresas-c>

Forbes Staff (2024, 3 de abril). *Tiendas de 'hard discount' crecieron 12,1% en volumen en 2023 mientras otros formatos cayeron.* <https://forbes.co/2024/04/03/actualidad/tiendas-de-hard-discount-crecieron-121-en-volumen-en-2023-mientras-otros-formatos-cayeron>

Hernández, R. (1997) *Metodología de la Investigación.*
<https://josetavarez.net/Compendio-Metodologia-de-la-Investigacion.pdf>

Hermann, S. (2014). *Estrategias para competir.* Editorial Trillas.

Juran, J. M., & De Feo, J. A. (2010). *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence.* McGraw-Hill Education.

Kunin, V.A., Pestrikov, A.A. *Innovative Transformations Management in Organizations in the Context of Its Sustainable Development Under Digital Transformation of the Economy* (2023) *Springer Proceedings in Business and Economics*, pp. 67-82. 1)
https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85169005405&doi=10.1007%2f978-3-031-30498-9_8&partnerID=40&md

Lee, S., & Ahn, H. (2008). *Assessment of process improvement from organizational change.* *Information & management*, 45(5), 270-280.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720608000451>

Little, E. Milo, L. y Bricher, J. (2023). *Top 4 Ingredient Trends from IFT's Food Expo*.

<https://www.ift.org/news-and-publications/food-technology-magazine/issues/2023/september/features/top-4-ingredient-trends-from-ifts-food-expo>

Lopez, E., Lopez, G., Agudelo, S. (2018). *Relación entre estrategias competitivas y tipos de aprendizaje organizativo en empresas colombianas*.

<https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=49bf4326-70dd-4ad7-aa56-8e2cd1b9f41b%40redis>

Meat Market - industry analysis and forecast (2024-2030) - by type, products and application. (2021, septiembre 30). MAXIMIZE MARKET RESEARCH; Maximize Market Research Pvt Ltd. <https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/global-meat-market/121639/>

Monge, Edgar. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. <file:///C:/Users/silva/Downloads/7073-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9673-1-10-20130128.pdf>

M. Shahbandeh. (2024). *Statista Racing Bars: Meat Consumption Around The World*. Tomado de <https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/aboutus/our-research-commitment/1239/m-shahbandeh>

Omnichannel Report Latam 2023. (S/F). Recuperado de <https://www.kantar.com/latin-america/campaigns/kwp/2023/omnichannel-latam-2023>

Orús, A. agosto, 2023. *Carne: consumo mundial por tipo 1990-2022*. Statista. Recuperado el 20 de marzo de 2024, de <https://es.statista.com/estadisticas/1330024/consumo-de-carne-a-nivel-mundial-por-tipo/>

Processed Meat - Colombia, South America. (n.d.). Recuperado el 21 de marzo de 2024, de https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/outlook/cmo/food/meat/processed-meat/custom?currency=USD&locale=en&token=mye7c_7rM4QW4rYVTKYsKpjWTs5VmB3VA-w_hrPXEkLD6KPX1fjxxq4Tdc0-XDp-EUYAt7ZyTuBtm-KWizLEfb4Xwu5Ovlf_GzkwadN

Real Academia Española (RAE). (2024). Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://dle.rae.es/carnes%20fr%C3%ADas>

Rizo, M., Villa, B., Vuelta, D., Vargas, B. (2017). Estrategias de comercialización para la gestión de ventas en el mercado agropecuario estatal Ferreiro de Santiago de Cuba. <https://eds-p-ebshost-com.cvirtual.cesa.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=b5410389-bf3a-49ac-860b-7813c4fc60c7%40redis>

Comecarne.org. (s.f). Recuperado el 20 de marzo de 2024. https://comecarne.org/wpcontent/uploads/2020/09/Industria_Carnica_en_Cifras.pdf

Sopo, A. (21 de marzo de 2024). Entrevista de S. Canales [no publicada]. Entendimiento Anxionlog, trabajo de grado. Bogotá.

Tarzijan, J. (2013). Fundamentos de estrategia empresarial. <https://research-ebSCO-com.cvirtual.cesa.edu.co/c/qvpldd/search/details/mhtrkktu2f?db=e020mww>

Tuneu, A. (12 de junio de 2023). La adaptabilidad, una habilidad clave para cualquier trabajador. Universidad Oberta de Catalunya. <https://blogs.uoc.edu/mel/es/la-adaptabilidad-una-habilidad-clave-para-cualquier-trabajador/>

Valencia, H. (21 de marzo de 2024). Entrevista de S. Canales [no publicada]. Entendimiento Living, trabajo de grado. Bogotá.

Anexos

Las entrevistas citadas a lo largo del documento se encuentran en la siguiente carpeta:

https://drive.google.com/drive/folders/1n5Leunh_MCdrZEAfY6MBAZ4xnzfF5JUX?usp=sharing

Los resultados de las encuestas se encuentran en la siguiente carpeta:

<https://drive.google.com/drive/folders/1T1czCL8gPwMUZe5N717hN7jYPWBuoHn5?usp=sharing>

Anexo 1: Entrevista – Empresa Axionlog – Andrea Sopó – Área de distribución

Anexo 2: Entrevista – Empresa Crepes& Waffles - Alejandro Morales – Directora de compras y Desarrollo de nuevos productos

Anexo 3: Entrevista – Empresa Hornitos – Andrea Sánchez – Área de compras

Anexo 4: Entrevista – Empresa Ambiente Living – Héctor Valencia – Administrador

Anexo 5: Entrevista – Empresa Hoteles NH – Rodolfo Chocontá - Chef

Anexo 6: Entrevista – Empresa Hornitos – David Parra – Gerente General

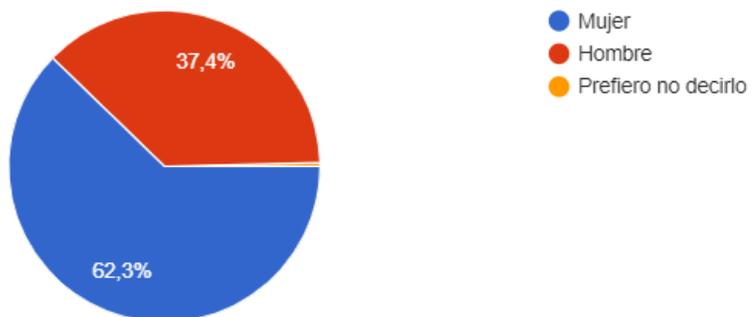
Anexo 7: Entrevista – Empresa Delipavo - Carolina Trujillo – Gerente Comercial

Anexo 8: Entrevista – Empresa Delipavo – Ximena Trujillo – Gerente General

Anexo 9:

Género

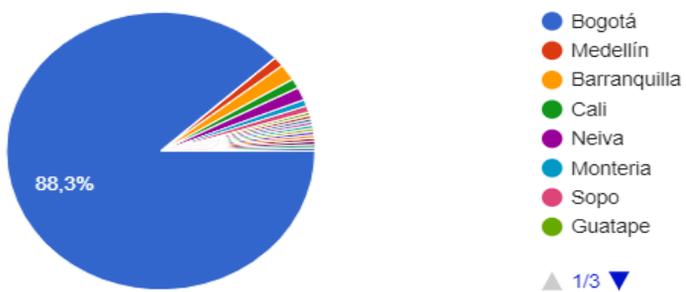
265 respuestas



Anexo 10:

¿En qué ciudad vive?

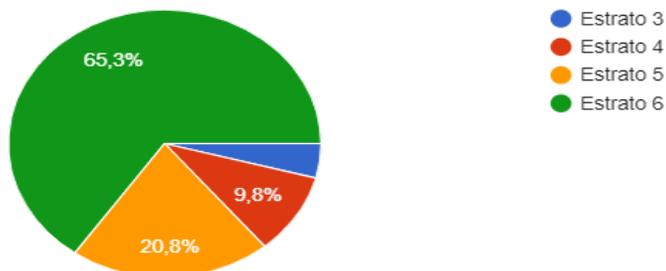
265 respuestas



Anexo 11:

¿A qué estrato corresponde su hogar según los recibos de servicios públicos?

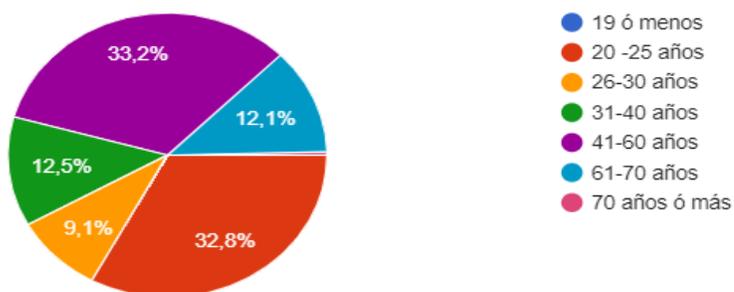
265 respuestas



Anexo 12:

¿Qué edad tiene en años cumplidos?

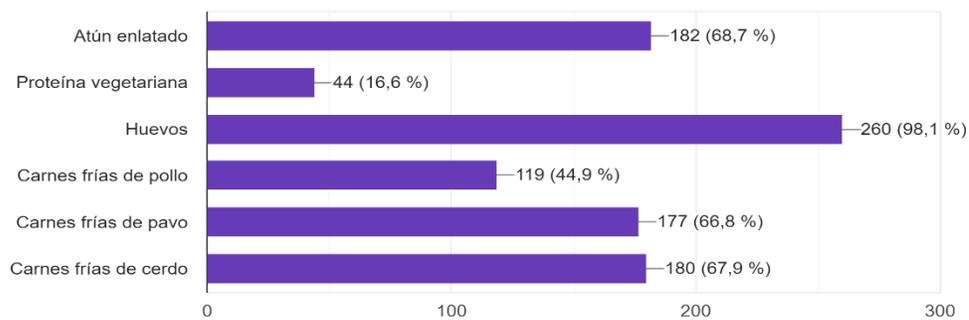
265 respuestas



Anexo 13:

¿Cuáles de los siguientes productos ha consumido en los últimos 6 meses?

265 respuestas



Anexo 14:

¿Cuál es la primera marca de carnes frías (Chorizo, Jamón, Salchichas, etc...) que se le viene a la mente?

*Los resultados de esta pregunta abierta son extensos, en el archivo adjunto se encuentra la base de datos con las respuestas.

Anexo 15:

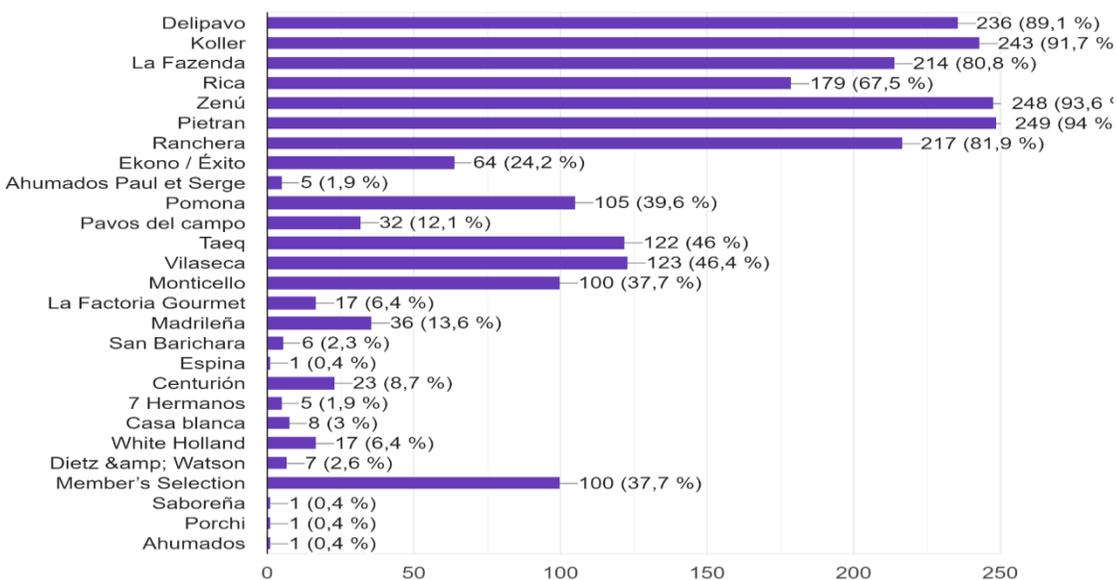
¿Cuáles otras marcas conoce?

*Los resultados de esta pregunta abierta son extensos, en el archivo adjunto se encuentra la base de datos con las respuestas.

Anexo 16:

¿Cuál de las siguientes marcas de carnes frías conoce? Nos referimos a carnes como chorizo, jamón, pechuga de pavo, pepperoni, tocineta, etc.

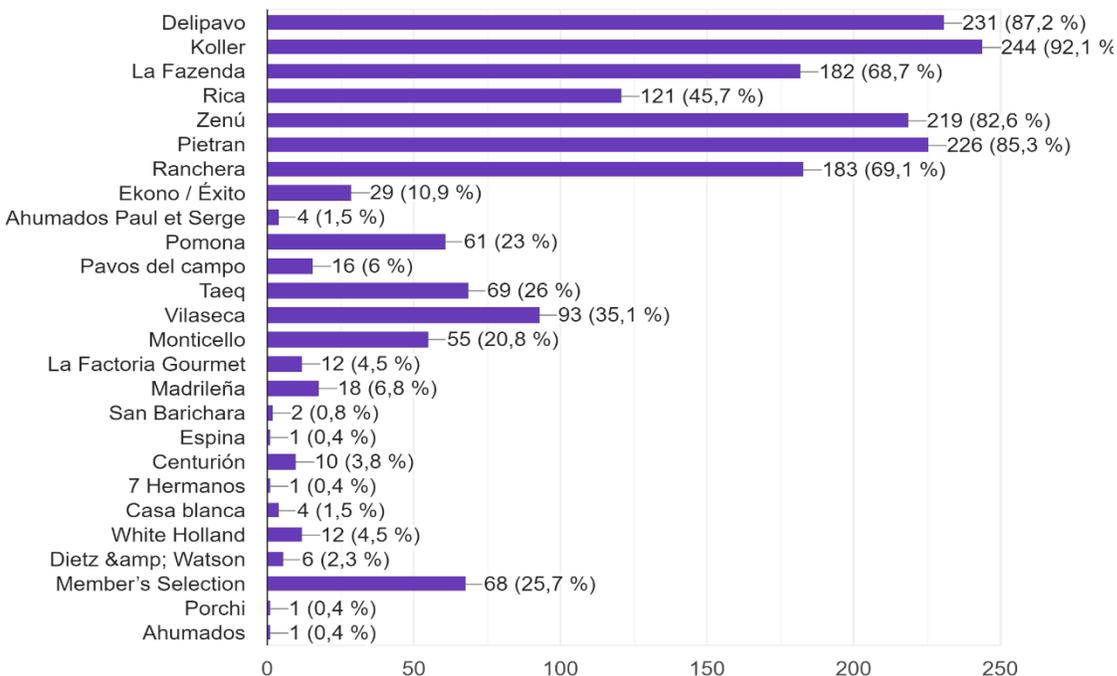
265 respuestas



Anexo 17:

¿Cuál de las siguientes marcas de carnes frías ha probado?

265 respuestas



Anexo 18:

¿Cuál es la marca de carnes frías que consume con mayor frecuencia?

*Los resultados de esta pregunta abierta son extensos, en el archivo adjunto se encuentra la base de datos con las respuestas.

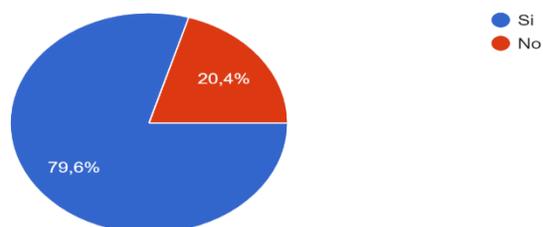
Anexo 19:

¿Por qué es la que más consume?

*Los resultados de esta pregunta abierta son extensos, en el archivo adjunto se encuentra la base de datos con las respuestas.

Anexo 20:

¿Consume carnes frías de pavo?
265 respuestas



Anexo 21:

Cuéntenos 3 razones por las que no consume productos de pavo.

*Los resultados de esta pregunta abierta son extensos, en el archivo adjunto se encuentra la base de datos con las respuestas.

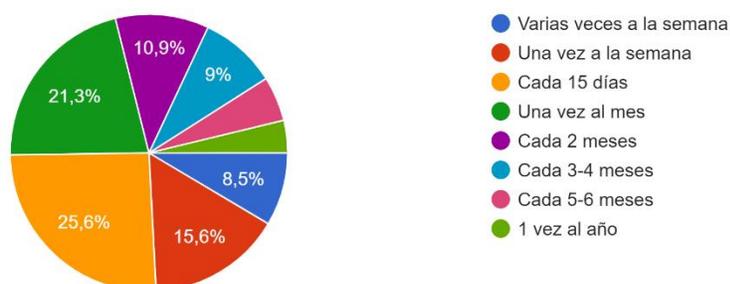
Anexo 22:

¿Cómo empezó a consumir carnes frías de pavo? ¿Cuáles fueron sus principales motivaciones?

*Los resultados de esta pregunta abierta son extensos, en el archivo adjunto se encuentra la base de datos con las respuestas.

Anexo 23:

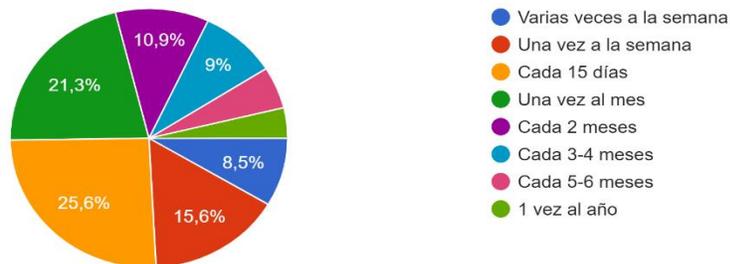
¿Con qué frecuencia suele comprar carnes frías de pavo?
211 respuestas



Anexo 24:

¿Con qué frecuencia suele comprar carnes frías de pavo?

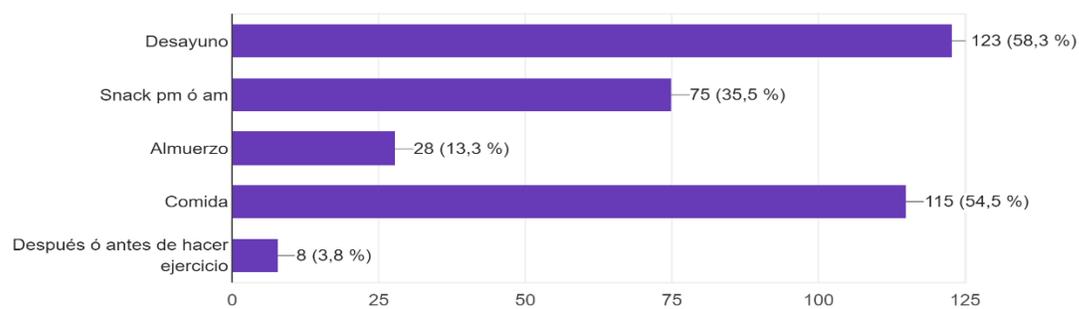
211 respuestas



Anexo 25:

¿En qué momento del día consume algún producto de pavo?

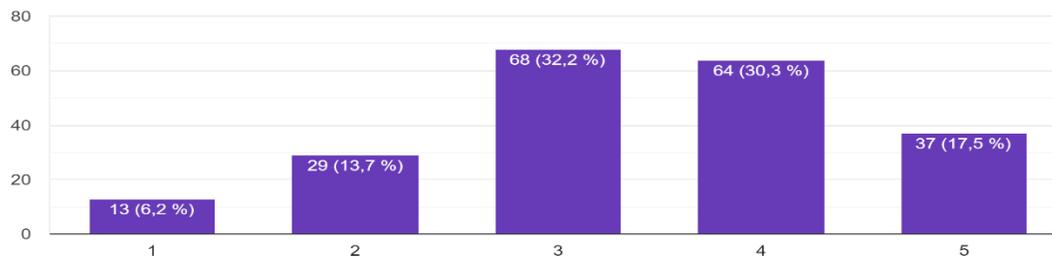
211 respuestas



Anexo 26:

Clasifique sus preferencias a la hora de comprar y consumir carnes frías de pavo * Siendo 1 menos importante y 5 lo más importante.

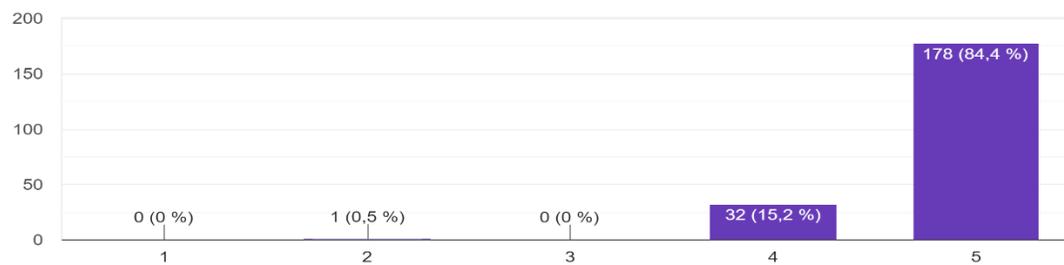
211 respuestas



Anexo 27:

Que tenga buen sabor

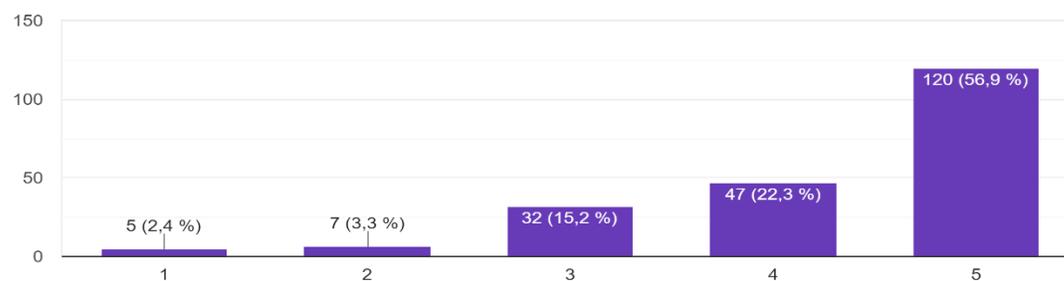
211 respuestas



Anexo 28:

Que sea saludable

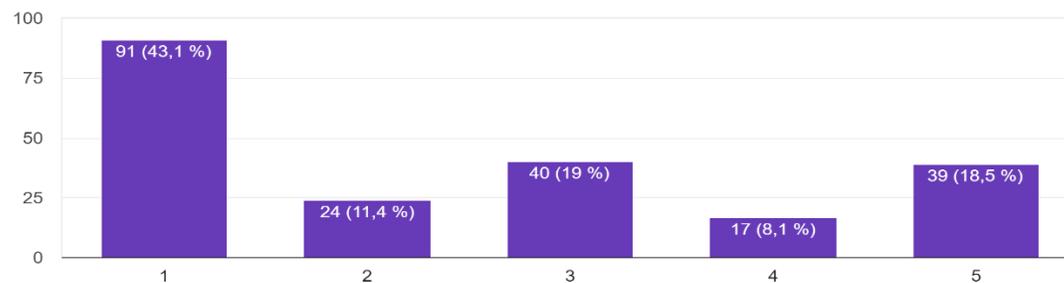
211 respuestas



Anexo 29:

Que sea libre de gluten

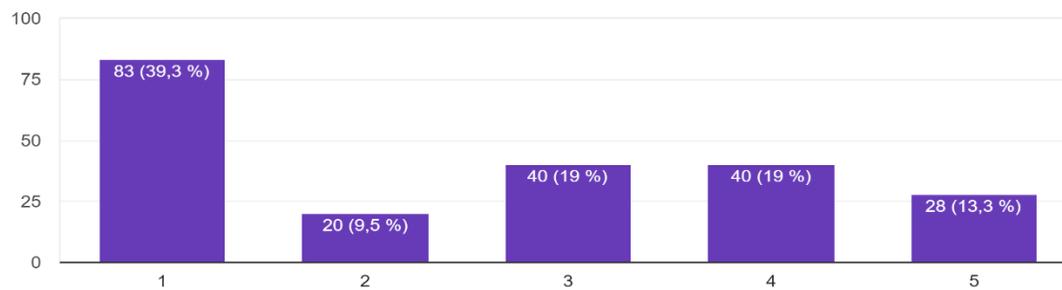
211 respuestas



Anexo 30:

Que no tenga sellos octagonales

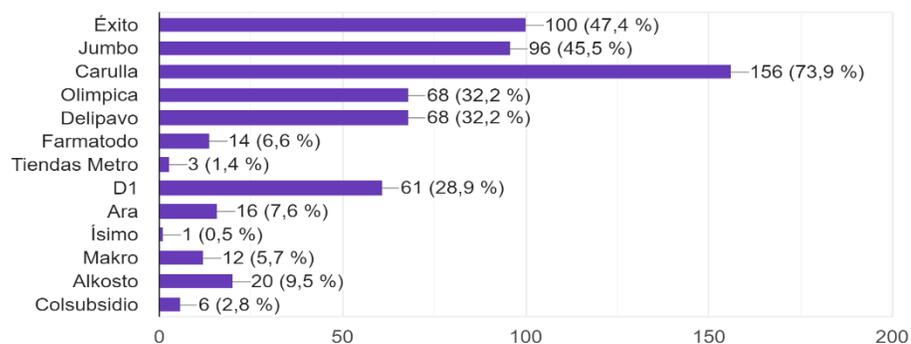
211 respuestas



Anexo 31:

De la siguiente lista de lugares FÍSICOS, por favor seleccione en cuales acostumbra ir a comprar carnes frías de pavo:

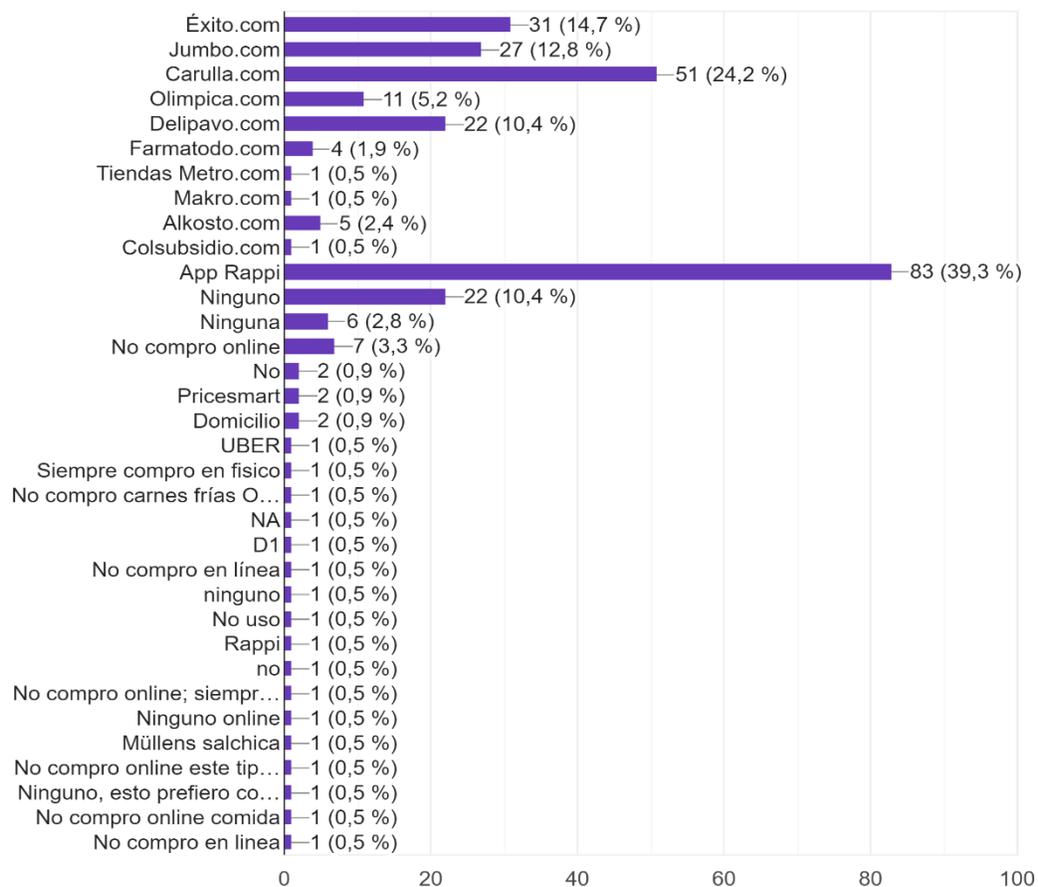
211 respuestas



Anexo 32:

Ahora por favor de la siguiente lista de lugares ONLINE, por favor seleccione en cuales acostumbra comprar carnes frías de pavo:

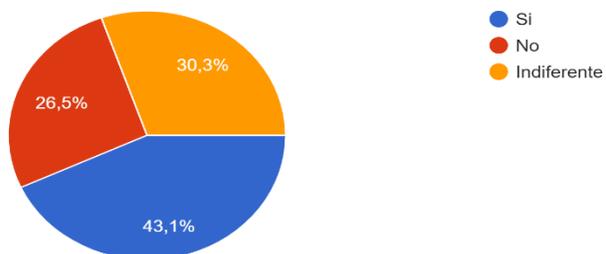
211 respuestas



Anexo 33:

¿ Cuando va a un restaurante y hay algún plato con pavo, está entre sus opciones?

211 respuestas



Anexo 34:

¿Alguien le ha recomendado consumir proteína de pavo?

211 respuestas

