



Colegio de Estudios
Superiores de Administración



Rediseño Estratégico del Proceso Comercial B2B
para Optimizar la Conversión en Kapiro

Ana María Lara Sabogal, Melisa Betancur García, Laura Camila Peñuela Ramírez y
Valentina Porras González

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial – ESIC

Bogotá, Colombia

2026

Rediseño Estratégico del Proceso Comercial B2B
para Optimizar la Conversión en Kapiro

Ana María Lara Sabogal, Melisa Betancur García, Laura Camila Peñuela Ramírez y
Valentina Porras González

Dorys Rodríguez Castro · Marta Lucía Restrepo · Luis Chujfi Carlos Víctor Costa (ESIC)

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial – ESIC

Bogotá, Colombia

2026

Resumen Ejecutivo

Kapiro S.A.S., empresa colombiana con más de 20 años de experiencia especializada en soluciones alimentarias personalizadas para el canal B2B con enfoque en sobrecopas, cereales y granolas para el sector HORECA y lácteo, experimentó un crecimiento del 57,7% en 2024 y fue adquirida ese mismo año por Grupo Altum. Esta integración detonó cuatro transformaciones simultáneas: rebranding corporativo, nueva sede operativa, incorporación de Gerente Comercial con perfil estructurado y reestructuración organizacional, configurando una ventana estratégica única para 2026.

El diagnóstico evidenció una brecha estructural entre la capacidad técnica de la empresa (sólida y validada por el mercado) y su madurez comercial (empírica, sin SLA formalizados ni métricas sistemáticas, altamente dependiente de relaciones personales y referidos). Esta brecha limitaba la conversión, restringía la escalabilidad del modelo B2B y representaba el principal riesgo estratégico de la compañía.

Frente a esta problemática, el proyecto propuso el rediseño del proceso comercial mediante un modelo estandarizado, medible y escalable, soportado en SLA visibles, kit comercial estandarizado, customer journey de baja fricción, tablero de KPIs y estrategia de email marketing segmentado con lead scoring. El plan se complementó con una prueba piloto pre-test/post-test sobre clientes activos del sector lácteo, una inversión total de \$9.700.000 COP y un cronograma de nueve meses (febrero a octubre de 2026).

Los resultados esperados incluyeron un incremento del 20% en ventas B2B, 30% más leads calificados, NPS mínimo de 70 y recompra en máximo 60 días, consolidando una plataforma comercial alineada con la nueva escala de Kapiro bajo Grupo Altum.

Palabras Clave: Marketing B2B; Customer Journey; Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA); Sector Lácteo Colombiano; Net Promoter Score (NPS).

Abstract

Kapiro S.A.S., a Colombian company specialized with over 20 years of experience in customized food solutions for the B2B channel focused on yogurt overcups, cereals and granolas for the HORECA and dairy sectors recorded 57.7% growth in 2024 and was acquired that same year by Grupo Altum. This integration triggered four simultaneous transformations: corporate rebranding, a new operational facility, the incorporation of a structured Commercial Manager, and an organizational restructuring, creating a unique strategic window for 2026.

The diagnosis revealed a structural gap between the company's technical capability (solid and validated by the market) and its commercial maturity (empirical, lacking formal SLAs and systematic metrics, heavily dependent on personal relationships and referrals). This gap limited conversion, restricted the scalability of the B2B model, and represented the company's main strategic risk.

To address this challenge, the project proposed the redesign of the commercial process through a standardized, measurable and scalable model, supported by visible SLAs, a standardized commercial kit, a low-friction customer journey, a KPI dashboard, and a segmented email marketing strategy with lead scoring. The plan was complemented by a pre-test/post-test pilot on active dairy-sector clients, a total investment of COP 9,700,000, and a nine-month schedule (February to October 2026).

Expected outcomes included a 20% increase in B2B sales, a 30% rise in qualified leads, a minimum NPS of 70, and repurchase cycles of up to 60 days, consolidating a commercial platform aligned with Kapiro's new scale under Grupo Altum.

Key words: B2B Marketing; Customer Journey; Service Level Agreements (SLA); Colombian Dairy Sector; Net Promoter Score (NPS).

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	ii
Abstract	iii
Índice de Tablas	v
Índice de Figuras	vi
Índice de Anexos	vii
Introducción y Antecedentes	9
Planteamiento del Problema	10
Pregunta Guía	11
CAPITULO 1. Diagnóstico y Marco de Referencia	13
1.1. Presentación de la Organización	13
1.2. Análisis Estratégico	14
1.3. Objetivos del Plan	11
1.4. Marco Teórico	19
CAPITULO 2. Estrategia de Marketing	22
2.1. Estrategia de Marketing: Modelo STP	22
2.2. Marketing Mix: Las 4P de Kapiro S.A.S.	24
2.3. Estructura Financiera y Presupuesto de Marketing	27
2.4. Cronograma de Ejecución 2026	29
CAPITULO 3. Implementación y Herramientas Comerciales	36
3.1. Medición de KPIs y Tablero de Control	36
3.2. Gestión del Cambio	40
3.3. Plan de Contingencia	41
3.4. Playbook, Assets Comerciales y Folleto Corporativo	42
CAPITULO 4. Prueba Piloto y Proyecciones Financieras	45
4.1. Prueba Piloto: Customer Journey B2B de Baja Fricción	45
4.2. Proyecciones de Retorno	52
4.3. Viabilidad y Rentabilidad del Piloto	56
Conclusiones	59
Referencias bibliográficas (en orden alfabético y con sangría francesa)	65
Anexo	68

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz DOFA de Kapiro S.A.S.....	11
Tabla 2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	13
Tabla 3. Diagnóstico del Funnel B2B: Kapiro S.A.S.	14
Tabla 4. Segmentación por Industria	18
Tabla 5. Distribución del Presupuesto por Variable del Marketing Mix	24
Tabla 6. Cronograma de ejecución del Plan de Marketing.....	25
Tabla 7. Ruta de escalamiento	30
Tabla 8. Accesibilidad por segmento de escalamiento	31
Tabla 9. Supuestos del modelo de escalamiento.....	32
Tabla 10. Tasas de conversión proyectadas por escenario y segmento	33
Tabla 11. Proyección financiera por fase de escalamiento y escenario	34
Tabla 12. Consolidado acumulado del escalamiento (Nov 2026 – Dic 2027).....	35
Tabla 13. Objetivo 1: Aumentar las ventas B2B en un 20% en 9 meses.....	36
Tabla 14. Objetivo 2: NPS ≥ 70 y Satisfacción $\geq 90\%$ mediante SLA	37
Tabla 15. Objetivo 3: Incrementar 30% los leads calificados y convertir $\geq 10\%$	37
Tabla 16. Tablero de control.....	39
Tabla 17. Plan de capacitación en dos etapas	41
Tabla 18. Plan de contingencia por escenario.....	42
Tabla 19. Variables del Piloto.....	46
Tabla 20. Customer Journey A: Clientes Nuevos (Email Marketing)	48
Tabla 21. Customer Journey: Clientes Existentes y Referidos	48
Tabla 22. Cronograma de la Prueba Piloto	50
Tabla 23. Supuestos Base	52
Tabla 24. Tres Escenarios de Retorno: Campaña Email Marketing.....	53
Tabla 25. Funnel Proyectado de 80 Contactos a OC Cerrada.....	53
Tabla 26. KPIs del Plan: Valores Proyectados por Escenario	54
Tabla 27. Tres Escenarios de Impacto Financiero	55
Tabla 28. Retorno del Piloto: Corto vs. Largo Plazo	55
Tabla 29. Análisis de viabilidad económica del piloto bajo tres escenarios.....	57

Índice de Figuras

Gráfica 1. Distribución de ventas por categorías	19
Gráfica 2. Estructura Financiera.....	26
Gráfica 3. Tablero de control	38

Índice de Anexos

Anexo A. Construcción del dashboard en Excel	67
Anexo B. Brochure	67
Anexo C. Ficha técnica	67
Anexo D. Certificado de Análisis (COA).....	67
Anexo E. SLA.....	67
Anexo F. Calificación de Lead	68
Anexo G. Funnel de conversión.....	68
Anexo H. Email Marketing.....	68
Anexo I. Mensajes por rol.....	68
Anexo J. One Pager.....	68
Anexo K. Folleto.....	68
Anexo L. CRM.....	68

Introducción y Antecedentes

Kapiro S.A.S. es una empresa colombiana con más de 20 años de experiencia especializada en el desarrollo y maquila de soluciones alimentarias personalizadas para el canal B2B, con un enfoque en sobrecopas, cereales y granolas dirigidas a la industria láctea. Su modelo de negocio se fundamenta en la co-creación con clientes institucionales, integrando capacidades técnicas, flexibilidad operativa y desarrollo ágil de productos adaptados a requerimientos específicos.

El sector lácteo colombiano está conformado por más de 350.000 productores, cuya producción es canalizada en gran medida hacia el procesamiento industrial, donde se concentra la demanda de soluciones de valor agregado. A nivel de estructura de mercado, diez grandes empresas concentran aproximadamente el 54% del acopio formal de leche, incluyendo compañías como Colanta, Alpina, Alquería y Freskaleche, las cuales operan bajo altos estándares técnicos y exigencias de trazabilidad. Adicionalmente, el mercado lácteo colombiano supera los \$12 billones anuales (Fedegán, 2023).

No obstante, a pesar de contar con una propuesta de valor sólida, el crecimiento de Kapiro no ha sido acompañado por una evolución equivalente en su estructura comercial. El proceso actual presenta alta dependencia de relaciones personales, baja estandarización y limitada trazabilidad, generando una brecha entre la capacidad operativa y la capacidad comercial.

Este contexto de crecimiento sin sistemas fue el detonante de un proceso de transformación sin precedentes en la historia de Kapiro. A finales de 2024, la empresa fue adquirida por Grupo Altum, un conglomerado empresarial de alto nivel en Colombia. Esta transacción no implicó únicamente un cambio de propiedad: activó de manera simultánea cuatro transformaciones que configuran el escenario estratégico de 2026.

Kapiro está atravesando cuatro transformaciones clave: el rebranding corporativo bajo Grupo Altum, la apertura de una nueva sede operativa en 2025 para ampliar capacidad y optimizar procesos, la incorporación de una nueva Gerente Comercial con enfoque en venta consultiva y la formalización de áreas como marketing, recursos humanos y operaciones mediante una reestructuración organizacional.

Todo esto ocurre mientras Kapiro mantiene activa su operación y honra sus compromisos con sus clientes. El reto no es pequeño: transformar una empresa en movimiento, sin parar, en un mercado que no espera. Es precisamente en este contexto que el presente Proyecto Integrador cobra su mayor sentido académico y estratégico: acompañar a Kapiro en la construcción del modelo comercial que le permita convertir su momento de transformación en ventaja competitiva sostenible.

Descripción del Alcance del Plan

El alcance incluye la estructuración formal de las etapas comerciales, la definición e implementación de acuerdos de nivel de servicio (SLA) en puntos críticos del proceso (cotización, desarrollo de muestras y acompañamiento técnico), y el diseño de un sistema de control y seguimiento de KPIs que permita medir desempeño, eficiencia y conversión en cada fase del funnel comercial.

Asimismo, el plan incorpora la optimización de la gestión de leads y oportunidades mediante un tablero de seguimiento comercial, estrategias para el incremento del ticket promedio en clientes actuales, y la estandarización de herramientas y prácticas comerciales que garanticen consistencia, trazabilidad y escalabilidad del modelo B2B.

El alcance se limita al proceso comercial y su articulación con la experiencia del cliente, sin incluir transformaciones estructurales en capacidades productivas, cadena de suministro o desarrollo de nuevos productos, aunque sí considera su alineación operativa para garantizar el cumplimiento de los SLA definidos.

Planteamiento del Problema

Kapiro S.A.S. es una empresa colombiana B2B especializada en sobrecopas plásticas y soluciones alimentarias personalizadas para la industria láctea, con una propuesta de valor técnica diferenciada que le permitió crecer un 57,7% en 2024 y ser adquirida ese mismo año por Grupo Altum. Sin embargo, este crecimiento acelerado no fue acompañado por una evolución equivalente en su estructura comercial, lo que configuró una brecha crítica entre la capacidad operativa de la empresa y su nivel de madurez comercial.

Evidencia del Problema

El diagnóstico interno reveló que el proceso comercial de Kapiro es empírico y no estandarizado: no existen Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) formalizados, no se miden indicadores como win rate, NPS o tasa de recompra, y la captación de clientes depende casi exclusivamente de referidos, contactos personales y revisión manual de bases de datos. La encuesta aplicada al equipo interno (n=5) identificó como puntos de fricción la ausencia de herramientas de software y los retrasos de flujo (puntaje 3,0/5 en ambos), mientras que la encuesta a clientes (n=9) destacó como debilidades la adecuación del material comercial (4,0/5), la velocidad de respuesta dentro de 24 horas (4,1/5) y la comunicación de retrasos (4,1/5).

Causas

Esta situación se explica por tres factores estructurales: (1) un proceso comercial heredado de la etapa familiar de la empresa, basado en el vínculo personal con la CEO; (2) la inexistencia de roles formalizados de marketing, recursos humanos y operaciones comerciales hasta la llegada de Grupo Altum; y (3) la ausencia de instrumentos de gestión (CRM, tablero de KPIs, kit comercial estandarizado) que permitan operar el ciclo comercial de manera predecible.

Efectos e Impacto en la Organización

Las consecuencias para Kapiro son cuatro: (1) fricciones recurrentes en el ciclo comercial B2B (incertidumbre de tiempos, dificultad de decisión y desconexión comunicativa); (2) limitada escalabilidad del modelo, dado que cada nuevo cliente exige reinventar el proceso; (3) alta dependencia de pocos clientes del sector lácteo (Dejamu, Auralac, Normandy), lo que concentra el riesgo; y (4) imposibilidad de aprovechar plenamente los activos habilitados por Grupo Altum (nueva sede, nueva Gerente Comercial, rebranding) sin un sistema comercial estructurado que los soporte.

Justificación

Abordar este problema es estratégicamente urgente porque la transformación organizacional ya está en curso. Las empresas que instalan sus capacidades de gestión durante (y no después de) los procesos de transformación logran que esa transformación se refleje en resultados predecibles y sostenibles (Kaplan & Norton, 2008). Si Kapiro no estructura su proceso comercial ahora, el crecimiento se vuelve frágil y los activos invertidos por Grupo Altum no rinden todo su potencial.

Pregunta Guía

¿De qué manera el rediseño del proceso comercial B2B de Kapiro S.A.S., mediante la implementación de un customer journey de baja fricción soportado en SLA visibles, un kit comercial estandarizado, comunicación segmentada por rol y una estrategia de email marketing con calificación de leads, puede incrementar la conversión, la confiabilidad operativa y la experiencia del cliente, consolidando una plataforma comercial escalable y alineada con la nueva escala de la compañía bajo Grupo Altum?

Esta pregunta guía articula el problema diagnosticado (brecha entre capacidad técnica y madurez comercial), la solución propuesta (rediseño del proceso comercial B2B) y los resultados esperados (incremento del 20% en ventas, NPS ≥ 70 y +30% en leads calificados), y se materializa metodológicamente en la prueba piloto descrita en el Capítulo 14 del presente documento.

3. Objetivos del Plan

Con base en los hallazgos del diagnóstico, se establecen los objetivos del presente plan de marketing, formulados bajo la metodología SMART, propuesta por George T. Doran (1981). Esta metodología continúa siendo ampliamente utilizada en la literatura contemporánea de gestión y marketing, dado que permite estructurar objetivos alineados con la ejecución estratégica y la medición del desempeño (Kotler & Keller, 2016; Kaplan & Norton, 2008). En contextos B2B, donde los procesos comerciales requieren seguimiento continuo mediante KPIs, la aplicación de criterios SMART es especialmente relevante.

3.1. Objetivo General

Rediseñar y estructurar el proceso comercial B2B de Kapiro S.A.S. para consolidarla como proveedor técnico confiable en la industria láctea colombiana, incrementando las ventas en un 20% en el periodo mayo de 2026 – febrero de 2027, mediante la implementación de SLA, herramientas de seguimiento comercial, un customer journey de baja fricción y una estrategia de email marketing segmentado con calificación de leads que estructure y profesionalice la captación de nuevos clientes, superando la dependencia actual de referidos y contactos personales.

3.2. Objetivos Específicos SMART

Objetivo 1: Crecimiento en Ventas

Aumentar las ventas B2B en un 20% en los próximos 9 meses (iniciando a partir de febrero de 2026), mediante la estructuración del proceso comercial, el seguimiento semanal de KPIs por etapa, estrategias de incremento del ticket promedio en clientes actuales y la activación de nuevos clientes captados a través de la estrategia de email marketing segmentado.

Indicadores clave:

- % crecimiento en ingresos mensuales (meta: +20%)
- Valor promedio del pedido – ticket (meta: +10–15%)
- Tasa de cierre comercial (meta: +5 puntos porcentuales vs. línea base)

Objetivo 2: Satisfacción y NPS

Alcanzar un NPS mínimo de +70 y un nivel de satisfacción general del servicio del 90% en un plazo de 9 meses, mediante el cumplimiento consistente de SLA definidos para cotizaciones, desarrollo de muestras y acompañamiento técnico en el canal B2B, apoyado en secuencias de email marketing que mantengan comunicación proactiva y segmentada con cada cliente según su etapa en el journey.

Indicadores clave:

- Net Promoter Score (NPS ≥ 70)
- % satisfacción general del servicio ($\geq 90\%$)
- % cumplimiento de SLA por etapa ($\geq 95\%$)
- Tasa de recompra o renovación de pedidos (ciclo ≤ 60 días)

Objetivo 3: Generación de Leads y Conversión

Incrementar en un 30% la generación mensual de leads calificados del sector lechero en 9 meses, logrando convertir al menos el 10% en oportunidades comerciales activas, a través de una estrategia estructurada de prospección, seguimiento comercial disciplinado y un sistema de email marketing segmentado con calificación de leads (lead scoring) que permita priorizar los contactos con mayor potencial de cierre y registrar cada interacción en el tablero de seguimiento comercial.

Indicadores clave:

- Número de leads calificados por mes (meta: +30%)
- % conversión lead \rightarrow oportunidad comercial activa (meta: $\geq 10\%$)
- Número de nuevos clientes activos en el periodo
- Tasa de apertura y respuesta de campañas de email B2B (meta: apertura $\geq 25\%$, respuesta $\geq 5\%$)

1. Presentación de la Organización

Kapiro S.A.S. es una empresa colombiana con modelo B2B, dedicada a la producción y comercialización de sobrecopas plásticas y soluciones alimentarias personalizadas para la industria láctea. Fundada y liderada desde 2020 por William Vega como Gerente General, con el apoyo de su madre como Subgerente, la compañía ha construido su posición competitiva sobre tres pilares: agilidad en el desarrollo de muestras, personalización técnica y cercanía con el cliente industrial.

1.1. Modelo de Negocio y Proceso de Captación de Clientes

El modelo de negocio de Kapiro es B2B especializado, con una fuerte orientación hacia los clientes de la industria lechera. Su principal producto son las sobrecopas: envases plásticos ubicados sobre el yogurt envasado cuyo objetivo es garantizar la calidad y frescura del cereal. Además de las sobrecopas, cuenta con tres líneas adicionales: cereales, granolas, y snacks importados.

Su proceso comercial es típico de entornos industriales: contacto inicial, desarrollo de muestras, envío de muestras, cotizaciones, negociación y aprobación del pedido mediante Orden de Compra (OC), seguida de programación de producción, entrega y postventa. Los ciclos de decisión son largos, la exigencia técnica es alta y la personalización es un requisito no negociable.

La captación de clientes B2B se apoya en: revisión de bases de datos de cámaras de comercio, renovación de negociaciones con prospectos que en el pasado no cerraron compra, y recomendación voz a voz entre clientes actuales. Para la línea de granolas y cereales, que opera también en modelo DTC, se exploran alianzas con retailers de proximidad y presencia en plataformas digitales como Merqueo.

1.2. Principales Líneas de Producto y Expansión

- **Sobrecopas (90% de las ventas):** Tapas plásticas para la industria láctea. Valor diferencial en calidad, personalización (diseños, foil) y flexibilidad de producción. Producto estrella con clientes como Dejamu, Auralac y Normandy.
- **Granola Frutos Rojos (5%):** Lanzada en 2023 en alianza con Dejamu. Se ha posicionado como uno de los productos más demandados de la línea alimentaria, con alto potencial de escalabilidad en el segmento lechero.
- **Cereales infantiles y snacks importados (5%):** Productos complementarios del portafolio con participación mínima en ingresos actuales, pero con potencial estratégico en canales DTC.

En 2023, Kapiro adquirió una segunda máquina de empaque para fortalecer la producción. La nueva sede inaugurada en 2025 amplía significativamente la capacidad logística y operativa, posicionando a la empresa para atender mayores volúmenes con estándares más altos.

1.3. Marco Estratégico y Enfoque al Cliente

Misión: Ofrecer a nuestros consumidores alimentos con un alto valor nutritivo y saludable, y con ello la satisfacción de nuestros clientes, proveedores y colaboradores.

Visión: Ser una empresa en el mercado nacional reconocida por la capacidad y compromiso en la comercialización y distribución de productos de alta calidad para nuestros clientes y consumidores.

Kapiro no cuenta aún con un documento formal y actualizado de promesa de valor. Su misión y visión web, aunque desactualizadas (Febrero 2025), reflejan la intención estratégica de la empresa. El rebranding en curso (Abril 2025) busca resolver precisamente esta brecha: construir una narrativa de marca coherente con la nueva escala de la organización.

La relación con los clientes se gestiona fundamentalmente a través de visitas presenciales, llamadas telefónicas, correos electrónicos y mensajes de WhatsApp. Los pedidos se formalizan mediante Órdenes de Compra con aproximadamente 30 días de anticipación.

1.4. Investigación de Mercado y Satisfacción del Cliente

Históricamente, Kapiro no ha realizado estudios de mercado formales a través de terceros, guiándose principalmente por los requerimientos directos de sus clientes (cerca del 80% de su desarrollo de producto está determinado por solicitudes específicas). No existen procesos de medición de satisfacción del cliente al día de hoy.

2. Análisis Estratégico

El análisis estratégico parte de una premisa central: el reto de Kapiro no es redefinir su propuesta de valor, sino construir la estructura comercial que le permita entregarla de manera consistente, medible y escalable. Como señala Porter (1985), la ventaja competitiva sostenible no nace solo de hacer algo bien, sino de hacerlo sistemáticamente mejor que los competidores. Kapiro tiene los atributos técnicos para ser ese proveedor diferenciado; lo que necesita es el sistema para demostrarlo y escalarlo.

2.1. Perfil del Cliente

Los clientes de Kapiro son principalmente procesadoras de lácteos (yogur, postres, helados) que requieren un empaque seguro, de alta calidad y con certificación Invima. Sus decisores de compra incluyen roles de Director de Compras, Gerente de Producción, Director de Calidad y Director de Innovación. La gestión comercial efectiva requiere mensajes y argumentos específicos para cada actor del Buying Center (Gartner, 2024). Además de ese segmento, Kapiro cuenta con clientes en el sector HORECA, colegios, emprendimientos, distribuidoras.

2.2. Propuesta de Valor y Motivaciones de Compra

Kapiro ha posicionado su línea de sobrecopas personalizadas como producto estrella en el canal B2B, destacando por su rapidez en el desarrollo de muestras, adaptabilidad a los briefs técnicos y consistencia en calidad sensorial y cumplimiento normativo (Invima, BPM, COA). La empresa apuesta por diferenciadores como innovación en empaque, transparencia comercial, co-desarrollo de recetas y trazabilidad documental.

Los compradores empresariales de la industria lechera priorizan, en orden de relevancia:

- Cumplimiento regulatorio y trazabilidad (Invima, fichas técnicas, COA).
- Calidad constante, evaluada sensorialmente y por lote.
- Lead time confiable y entregas programadas (con OCs anticipadas de 30 días).
- Soporte técnico y co-desarrollo de producto.
- Respuesta ágil en cotizaciones y muestras.
- Claridad en precios y condiciones comerciales.
- Innovación personalizada en empaque y recetas.

2.3. Entorno Competitivo en el Canal B2B Lechero

Kapiro enfrenta un entorno competitivo fragmentado. En empaques para lácteos, múltiples empresas nacionales e internacionales compiten en precio, innovación y confiabilidad. Kapiro puede posicionarse como proveedor intermedio estratégico (~20–25% del mercado potencial), combinando flexibilidad productiva, personalización y cumplimiento normativo (Fedegán, 2022).

Las regulaciones sanitarias del Invima y las leyes de etiquetado exigen empaques que garanticen la inocuidad de los alimentos, incidiendo directamente en el diseño y desarrollo de los empaques. Estas regulaciones, si bien representan una barrera, también son un filtro que favorece a proveedores certificados y confiables como Kapiro.

2.4. Análisis DOFA

La matriz DOFA es una herramienta ampliamente utilizada en la planificación estratégica que permite evaluar las capacidades internas de una organización en relación con las condiciones del entorno (Pickton & Wright, 1998). A continuación, se presentan los principales hallazgos del diagnóstico de Kapiro.

Tabla 1. Matriz DOFA de Kapiro S.A.S.

FORTALEZAS (Interno)	DEBILIDADES (Interno)
F1. Propuesta de valor técnica y diferenciada basada en personalización, trazabilidad y cumplimiento normativo. F2. Capacidad de personalización y desarrollo ágil de productos adaptados a cada cliente. F3. Acompañamiento técnico especializado durante el proceso comercial y productivo. F4. Crecimiento del 57,7% en 2024, que valida la aceptación del modelo en el mercado. F5. Respaldo de Grupo Altum: nueva sede, inversión en activos, nueva Gerente Comercial y reestructuración.	D1. Proceso comercial empírico, no estandarizado y altamente dependiente de relaciones personales. D2. Alta dependencia de pocos clientes del sector lácteo (riesgo de concentración). D3. Ausencia de métricas comerciales (win rate, NPS) y SLA formalizados. D4. Ciclo de venta largo y complejo con múltiples decisores sin protocolos definidos. D5. Limitada notoriedad de marca y baja presencia digital en el mercado B2B.
OPORTUNIDADES (Externo)	AMENAZAS (Externo)
O1. Alta concentración del sector lácteo: permite enfocar esfuerzos en pocas cuentas de alto volumen. O2. Necesidad constante de innovación en portafolios de productos lácteos. O3. Tendencia hacia proveedores especializados con enfoque técnico y co-desarrollo. O4. Mercado alimentario superior a \$12 billones anuales con crecimiento sostenido. O5. Posibilidad de expansión a otros segmentos: snacks, food service y private label retail.	A1. Alta exigencia técnica y poder de negociación de grandes empresas del sector (Alpina, Colanta, Alquería). A2. Competencia de proveedores industriales con mayor escala y respaldo financiero. A3. Barreras regulatorias (Invima) y exigencias normativas en constante evolución. A4. Falta de digitalización y visibilidad en canales online que limita atracción de nuevos clientes.

Elaboración propia.

Síntesis Estratégica – Estrategias Cruzadas

- **FO:** Capitalizar fortalezas en oportunidades: Aprovechar la capacidad de personalización (F2) y el acompañamiento técnico (F3) para capturar oportunidades en grandes cuentas del sector lácteo (O1, O2), fortaleciendo relaciones de largo plazo y desarrollos conjuntos.
- **DO:** Superar debilidades con oportunidades: Estructurar el proceso comercial (D1, D3) para capitalizar el crecimiento del mercado y la demanda de proveedores especializados (O3, O4), mejorando la trazabilidad y conversión.
- **FA:** Usar fortalezas para mitigar amenazas: Apalancar la propuesta de valor técnica (F1) y el respaldo de Grupo Altum (F5) para mitigar la presión competitiva y responder a las altas exigencias del sector (A1, A2).
- **DA:** Reducir debilidades y amenazas: Estructurar las métricas comerciales y el tablero de seguimiento (D3) para reducir la dependencia de relaciones personales (D1) y fortalecer la posición frente al poder de negociación de los clientes (A1).

2.5. Análisis del Entorno Competitivo: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Con el fin de complementar el análisis externo y profundizar en la dinámica competitiva del sector, se emplea el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1980), el cual permite analizar la estructura de la industria y el nivel de presión competitiva al que se enfrenta la compañía.

Tabla 2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Fuerza	Intensidad	Implicación para Kapiro
Rivalidad entre competidores	Alta	Alta en empaques (precio, innovación, confiabilidad). Moderada en granolas. Obliga a diferenciar por servicio y cumplimiento, no solo por precio.
Amenaza de nuevos entrantes	Media	Barreras: maquinaria especializada y certificaciones Invima. La cercanía, personalización y el respaldo de Grupo Altum actúan como escudo competitivo.
Poder de negociación de proveedores	Moderado	Plásticos y foil sujetos a condiciones de mercado. En granola, oferta amplia pero calidad variable de ingredientes clave como frutas rojas.
Poder de negociación de clientes	Alto	Las diez grandes procesadoras concentran el 54% del acopio y presionan en costos y condiciones. Exige relaciones de confianza, flexibilidad y diferenciación por valor técnico.
Amenaza de sustitutos	Media-Alta	En empaques: biodegradables y otros formatos. En granola: barras de cereal, snacks con proteína, cereales funcionales.

Elaboración propia con base en Porter (1980).

2.6. Funnel de Conversión B2B

Tras realizar el funnel de conversión y analizar el embudo actual de Kapiro, se identifica que el modelo de negocio B2B ha permitido establecer relaciones comerciales estables con clientes institucionales en distintas regiones del país, como Dejamu, Auralac y Normandy. Sin embargo, el embudo evidencia limitaciones relevantes.

En las etapas iniciales (awareness e interés), se observa una baja visibilidad de la marca, debida a la escasa presencia digital, la falta de uso de redes sociales y una página web con oportunidades de mejora. Esta debilidad reduce la capacidad de Kapiro para generar nuevas oportunidades de negocio y dificulta su posicionamiento como proveedor competitivo. En las etapas intermedias (consideración y conversión), la empresa depende casi exclusivamente de canales de contacto tradicionales, sin herramientas de marketing automatizado, tableros de seguimiento comercial o contenidos comerciales estandarizados.

- **TOFU:** Directorios de Cámara de Comercio, referidos, contactos de proveedores. Alta dependencia de referidos; sin sistema formal de prospección activa.
- **MOFU:** Visitas, levantamiento de requisitos, desarrollo de muestras.
- **BOFU:** Negociación, cotización, OC con 30 días de anticipación, programación y entrega.
- **Postventa:** No existe un sistema postventa oficial.

Tabla 3. Diagnóstico del Funnel B2B: Kapiro S.A.S.

Etapa	Diagnóstico	Nivel de alerta
Prospección	La mayoría de cuentas llegan por referidos y contactos personales. No hay un sistema formal de prospección activa ni un tablero de seguimiento comercial que registre oportunidades sistemáticamente.	Media
Descubrimiento técnico	Existe gran agilidad en el desarrollo de muestras y visitas técnicas. Sin embargo, la información no se sistematiza.	Media
Pilotos / Homologación	Los clientes reciben muestras que permiten validar empaque y cereal.	Alta
Negociación / OC	El cierre ocurre mediante OC con 30 días de anticipación, apoyado en la confianza personal.	Alta
Postventa / Expansión	No existe un sistema postventa oficial.	Alta

Elaboración propia.

2.7. Resultados Financieros Recientes

Los resultados de Kapiro confirman la solidez del modelo de negocio. En 2024, la empresa registró ingresos de \$11.694 millones COP, con un crecimiento del +57,7% frente a 2023 y un incremento del 74,8% en el resultado integral. En el primer trimestre de 2025, el cumplimiento acumulado en ventas alcanzó el 106,86% del presupuesto, con picos de 111% en enero, 97% en febrero y 113% en marzo.

La diferencia positiva de más de \$171 millones entre ventas presupuestadas y reales evidencia que la empresa no solo alcanzó sus metas, sino que las superó.

Estos resultados no son casuales: reflejan la fortaleza de una propuesta de valor técnica bien recibida por el mercado. Sin embargo, también revelan el riesgo de una empresa que crece sin los sistemas que le permitan gestionar ese crecimiento de forma predecible.

El Estado de Resultados Integral al 31 de diciembre de 2024 revela un incremento del 57,7% en ingresos ordinarios y del 74,8% en el resultado integral, respalda la hipótesis de que la empresa cuenta con capacidades internas sólidas y eficiencia operativa.

El mercado lácteo colombiano mueve más de \$12 billones anuales (Revista Dinero, 2023). Cerca de diez empresas controlan el 54% del acopio formal, incluyendo Alpina, Colanta y Alquería (Odepa, 2023; Supersociedades, 2022). El sector representa el 9,3% de la industria alimentaria y cerca del 12% del PIB agropecuario (MinComercio, 2022).

El sector de la granola hace parte de la tendencia de consumo de alimentos saludables y funcionales en Colombia. Cada vez más personas buscan opciones naturales con ingredientes reconocibles y etiquetas limpias, lo que ha impulsado la demanda (Euromonitor International, 2023). La diversificación y el valor agregado en productos agroindustriales son factores determinantes para fortalecer la competitividad (Banco de la República de Colombia, 2024).

3.3. Marca y Posicionamiento en Contextos B2B

La marca se entiende como un nombre, término, símbolo o diseño que identifica los productos o servicios de un vendedor y los diferencia de la competencia (Kotler & Armstrong, 2021). Su función principal es generar confianza y construir lealtad a través del proceso de branding, que gestiona la identidad, el propósito y la promesa de valor (Keller, 2020). Una marca sólida desarrolla capital de marca (brand equity), un activo intangible que muchas veces se convierte en el principal motivo de elección del comprador empresarial.

El posicionamiento consiste en diseñar la oferta y la imagen de una empresa para ocupar un lugar distintivo y favorable en la mente del comprador frente a la competencia (Keller, 2020). En la era digital, la construcción del posicionamiento se entrelaza con la experiencia del cliente. McKinsey & Company (2023) destaca que los compradores B2B forman su percepción de marca a partir de interacciones personalizadas y coherencia del mensaje en todos los canales. Para Kapiro, en pleno proceso de rebranding bajo Grupo Altum, el posicionamiento como ‘socio técnico estratégico’ debe materializarse en cada interacción del proceso comercial.

3.4. El Customer Journey en Mercados B2B

El Customer Journey describe el conjunto de interacciones que una empresa mantiene con un proveedor desde que identifica una necesidad hasta la experiencia posterior a la compra (Semrush, 2023). En el entorno B2B industrial, este recorrido incluye etapas de prospección, evaluación técnica, negociación, entrega y postventa, cada una con sus propios decisores y criterios de valoración.

Koch & Hartmann (2022) demuestran que la calidad percibida en los touchpoints del customer journey es determinante para la lealtad y la recompra en mercados B2B. Su trabajo posterior (Koch & Hartmann, 2023) establece que la ‘customer journey management capability’ tiene un impacto directo y positivo en el desempeño financiero de la firma. Desarrollar esta capacidad es la apuesta central de este proyecto.

El modelo de las 5 A's de Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021), (Aware, Appeal, Ask, Act, Advocacy), representa el viaje del cliente como un ciclo continuo donde la fase de Advocacy introduce el 'bucle de lealtad': los clientes satisfechos influyen en las decisiones de nuevos prospectos. Este ciclo virtuoso es el escenario que el customer journey de baja fricción de Kapiro busca activar.

3.5. El Net Promoter Score (NPS) como Métrica de Lealtad y Crecimiento

El Net Promoter Score (NPS) fue propuesto por Fred Reichheld en su artículo 'The One Number You Need to Grow' (Harvard Business Review, 2003), donde demostró que la probabilidad de que un cliente recomiende una marca es el mejor predictor del crecimiento sostenible de una empresa. Reichheld establece que la lealtad es el verdadero motor del valor a largo plazo.

El sistema clasifica a los clientes en: Promotores (9–10): leales, con alta intención de recompra y recomendación; Pasivos (7–8): satisfechos pero poco comprometidos, susceptibles a cambiar de proveedor; y Detractores (0–6): insatisfechos, que pueden afectar negativamente la percepción de marca.

Fórmula: $NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$. La meta para Kapiro al cierre del piloto es $NPS \geq 70$.

La integración entre Customer Journey y NPS es directa y causal: el recorrido del cliente representa la experiencia que se entrega, mientras que el NPS refleja el resultado de esa experiencia en términos de lealtad. Un customer journey bien diseñado —con fricciones eliminadas y momentos de verdad potenciados— suele traducirse en un mayor número de promotores (Reichheld, 2003). Medir el NPS de forma transaccional, tras interacciones específicas como la entrega o la resolución de un PQR, permite identificar con precisión las etapas del journey que requieren ajustes.

4. Conclusión Estratégica del Diagnóstico

El diagnóstico evidencia que Kapiro cuenta con bases sólidas para fortalecer su competitividad, pero enfrenta la necesidad urgente de evolucionar estratégicamente. La alta rivalidad en empaques y la creciente diversidad en granolas obligan a redefinir su posicionamiento desde la diferenciación por valor, más que por precio.

El principal hallazgo del diagnóstico es la existencia de una brecha estructural entre la capacidad técnica de Kapiro y su capacidad comercial. Por tanto, el reto estratégico no radica en redefinir su propuesta de valor, sino en diseñar e implementar un modelo comercial estructurado que permita apalancar sus fortalezas, mitigar sus debilidades y competir de manera efectiva en un entorno exigente. La llegada de Grupo Altum, el rebranding y la nueva sede son los habilitadores que hacen posible ese salto. El plan de marketing que se presenta a continuación es el mapa de ruta para ejecutarlo.

5. Estrategia de Marketing: Modelo STP

Con el fin de definir cómo Kapiro abordará el mercado y alcanzará los objetivos planteados, la estrategia de marketing se estructura a partir del modelo STP (Segmentación, Targeting y Posicionamiento), ampliamente reconocido en la literatura de marketing estratégico como un marco para la toma de decisiones sobre el enfoque de mercado (Kotler & Keller, 2016). Esta estrategia se origina a partir del análisis interno y externo previamente realizado, y traduce los hallazgos del diagnóstico en decisiones concretas sobre cómo abordar el mercado, a qué clientes servir y bajo qué propuesta de valor competir.

5.1. Segmentación de Mercado

La segmentación del mercado para Kapiro se desarrolla bajo un enfoque B2B, considerando variables firmográficas, operativas y estratégicas que permiten identificar clientes con alto potencial de valor y escalabilidad. Dado que el objetivo es rediseñar el proceso comercial para hacerlo estructurado y predecible, la segmentación se orienta a identificar aquellos clientes cuya complejidad operativa, necesidad de personalización y capacidad de crecimiento justifiquen un modelo comercial consultivo.

La segmentación se estructura en tres dimensiones:

- Industria y tipo de producto
- Nivel de sofisticación del cliente
- Potencial de valor y recurrencia

Tabla 4. Segmentación por Industria

Segmento	Prioridad	Justificación
Industria láctea	FOCO ESTRATÉGICO	Tamaño del mercado, concentración de ventas en Kapiro, necesidad constante de innovación en portafolio.
Snacks saludables	Alta	Tendencia de consumo creciente; alta necesidad de personalización y diferenciación.
Retail marcas propias (private label)	Media-Alta	Potencial de volumen y recurrencia; alineado con capacidades de co-desarrollo de Kapiro.
Canal food service	Media	Complejidad operativa con alto potencial de escalabilidad a mediano plazo.

Elaboración propia.

Segmentación por Tipo de Empresa y Buying Center

- **Grandes empresas:** Alpina, Colanta, Alquería, Nestlé. Procesos formales, múltiples decisores y altos volúmenes de compra. Requieren trazabilidad completa y SLA estrictos.
- **Empresas medianas:** Mayor flexibilidad, alta necesidad de innovación y potencial de escalabilidad. Ideales para el modelo de co-desarrollo de Kapiro.

5.2. Targeting: Mercado Objetivo

A partir del análisis de segmentación, se define como mercado objetivo a las empresas medianas y grandes del sector lácteo en Colombia, con capacidades de producción media y alta, necesidades de personalización y procesos técnicos estructurados. Este segmento concentra la mayor parte de las ventas históricas de Kapiro, lo que valida su relevancia estratégica y reduce el riesgo comercial.

5.3. Posicionamiento

Para el mercado objetivo definido, Kapiro se posicionará como un socio técnico estratégico especializado en el desarrollo de soluciones alimentarias personalizadas, capaz de reducir la incertidumbre operativa de sus clientes mediante un proceso comercial estructurado, medible y confiable. La empresa busca ser percibida como un aliado que combina conocimiento técnico, agilidad en el desarrollo de productos y cumplimiento operativo, diferenciándose de proveedores tradicionales enfocados principalmente en precio.

Este posicionamiento se sustenta en cuatro pilares:

- **Confiabilidad operativa:** SLA visibles, cumplimiento y trazabilidad en cada etapa del proceso comercial.
- **Acompañamiento técnico especializado:** Co-desarrollo de producto, soporte en homologación y validación técnica.
- **Capacidad de personalización y desarrollo ágil:** Muestras en 10–21 días, adaptación a briefs específicos de cada cliente.
- **Identidad de marca coherente con la propuesta de valor:** El proceso de rebranding corporativo en curso, desarrollado en el marco de la integración a Grupo Altum, no es un ejercicio estético sino un mecanismo estratégico de posicionamiento. Según Keller (2013), el brand equity basado en el cliente se construye cuando una marca genera asociaciones fuertes, favorables y únicas en la mente del consumidor, y en mercados B2B esto es especialmente relevante porque el valor percibido del proveedor influye directamente en las decisiones de compra organizacional.

Este posicionamiento se materializa a través del modelo comercial propuesto, el cual, al incorporar SLA, KPIs y un funnel estructurado, garantiza que la experiencia del cliente sea consistente, medible y confiable en cada punto de contacto. De esta manera, no solo se define cómo Kapiro quiere ser percibido, sino que se establecen los mecanismos para que esa percepción se construya de forma sostenida.

Las implicaciones estratégicas del posicionamiento orientan el modelo comercial hacia: implementación de venta consultiva estructurada, relaciones de largo plazo con clientes estratégicos, priorización de cuentas con alto potencial de valor, adaptación del mensaje por rol decisor, estandarización del proceso comercial para garantizar escalabilidad, y coherencia entre la identidad de marca proyectada y la experiencia real del cliente en cada punto de contacto.

6. Marketing Mix: Las 4P de Kapiro S.A.S.

El marketing mix de Kapiro se diseña a partir del posicionamiento definido, el cual busca que la empresa sea percibida como un socio técnico estratégico, confiable y especializado, capaz de reducir la incertidumbre operativa de sus clientes mediante un modelo comercial estructurado, medible y consistente. En este sentido, cada una de las decisiones de producto, precio, distribución y promoción se orienta a construir y reforzar esta percepción en el mercado objetivo. La coherencia entre las 4P es la condición que convierte el posicionamiento de una declaración conceptual en una experiencia real del cliente (Kotler & Keller, 2016).

6.1. Producto

Desde la perspectiva del posicionamiento, el producto de Kapiro no se limita a un bien físico: se concibe como una solución integral que debe ser percibida como confiable, técnica y personalizada. El producto se estructura como un sistema que combina personalización, soporte técnico y cumplimiento operativo, reduciendo la incertidumbre del cliente en entornos industriales complejos.

Política de producto: Desarrollar soluciones alimentarias personalizadas respaldadas por procesos estandarizados, documentación técnica y cumplimiento de SLA, que transmitan confiabilidad y rigor técnico.

- Estandarización del kit comercial (fichas técnicas, certificados, portafolio actualizado con nueva identidad)
- Diseño de un portafolio modular: línea base + personalización por cliente
- Definición de entregables por etapa del proceso comercial
- Implementación de SLA en el desarrollo de producto (muestras en ≤ 10 días)
- Documentación formal para garantizar trazabilidad (COA, BPM, Invima)

El SLA como atributo del producto, no como proceso interno

En el contexto B2B industrial, el producto de Kapiro no termina en la sobrecopa o en la granola: termina en la certeza que el cliente tiene sobre lo que va a recibir y cuando. El SLA no es un mecanismo de gestión interna; es un atributo diferencial del producto que Kapiro vende. Cuando un cliente del sector lácteo elige a Kapiro, no solo está comprando un empaque o un topping personalizado. Está comprando predecibilidad. Compra la garantía de que recibirá su cotización en menos de 48 horas, su prototipo en menos de 10 días y su pedido en 30 más menos 3 días, documentado y comunicado por escrito.

Esta certeza reduce el costo de incertidumbre del comprador industrial, que en entornos de producción en serie no puede permitirse sorpresas en su cadena de suministro. Un proveedor que cumple lo que promete, con trazabilidad completa y comunicación proactiva, genera un tipo de confianza que los competidores orientados al precio no pueden replicar sin cambiar su modelo operativo. En este sentido, el SLA es el principal argumento de venta diferencial de Kapiro y debe estar presente en cada primera reunión comercial, en cada cotización y en cada renovación de pedido.

6.2. Precio

El precio se define como una herramienta estratégica para reforzar la percepción de valor, evitando competir por costo y posicionando a Kapiro como un proveedor confiable y especializado. En este contexto, el precio debe ser percibido como coherente con el valor entregado en términos de cumplimiento, reducción de riesgo y acompañamiento técnico.

Política de precio: Implementar un modelo de value-based pricing que refleje el valor integral de la solución, priorizando relaciones de largo plazo sobre transacciones puntuales.

- Definición de precios escalonados por volumen
- Matriz de precios según nivel de personalización
- Descuentos por recurrencia y contratos de largo plazo
- Estrategias de upselling y cross-selling para segundo pedido
- Integración del SLA como argumento central de valor en la negociación

6.3. Distribución (Plaza)

La distribución se redefine como un sistema de gestión comercial estructurado que debe ser percibido como organizado, predecible y eficiente. Más allá del canal directo B2B, el objetivo es que la interacción con el cliente transmita profesionalismo y control en cada etapa del proceso comercial.

Política de distribución: Estructurar un modelo de gestión comercial basado en herramientas y métricas que aseguren la consistencia y la trazabilidad en la relación con el cliente.

- Definición formal de las etapas del funnel comercial con responsables y tiempos
- Establecimiento de SLA por etapa del proceso
- Cadencia de seguimiento estructurada (5 toques multicanal cada 14 días)
- Integración operativa de las áreas comercial, técnica y logística
- Monitoreo continuo del pipeline en tablero de seguimiento comercial

6.4. Promoción

La promoción se orienta a construir una percepción de expertise, confiabilidad y valor técnico, pasando de un modelo reactivo a uno proactivo y basado en datos. El objetivo es que el mercado perciba a Kapiro como un aliado estratégico capaz de aportar conocimiento y soluciones, no solo como un proveedor de insumos.

Política de promoción: Desarrollar una estrategia de generación de demanda basada en contenido técnico, segmentación y automatización, que refleje el posicionamiento consultivo definido.

- Segmentación de base de datos por rol decisor e industria
- Flujos de email marketing (prospección, nutrición de leads, reactivación)
- Contenido de valor: casos de éxito técnicos, propuestas diferenciadas, etc.
- Seguimiento comercial estructurado y disciplinado con cadencia definida
- LinkedIn B2B: optimización de perfil corporativo y pauta dirigida a decisores
- Integración con la fuerza comercial para cierre consultivo

El marketing mix propuesto mantiene coherencia con el posicionamiento definido. Cada variable contribuye a construir una percepción de confiabilidad, especialización y soporte técnico en el mercado objetivo. El posicionamiento se operacionaliza a través de decisiones concretas en producto, precio, distribución y promoción, garantizando su consistencia en todos los puntos de contacto con el cliente.

7. Estructura financiera

El siguiente estado de resultados presenta el aporte incremental proyectado del Plan de Marketing sobre un horizonte de nueve meses (febrero–octubre 2026), los valores están expresados en pesos colombianos (COP). El modelo parte de la base de ingresos real de Kapiro S.A.S. en 2024 (\$11.694M COP) y aplica el incremento del 20% en ventas B2B establecido como objetivo central del plan, descontando el costo de ventas histórico de la compañía (75,8%) y la inversión total del plan (\$9,7M COP), para determinar la contribución neta generada.

Los indicadores de retorno confirman la viabilidad financiera del plan: por cada peso invertido en marketing se generan \$241 en ventas incrementales, con un ROMI sobre utilidad bruta de 5.835%, lo que equivale a una utilidad bruta incremental de \$566M COP. Estos resultados posicionan el plan como una inversión de alto rendimiento y bajo riesgo relativo para Kapiro bajo su nueva estructura dentro de Grupo Altum.

Gráfica 2. Estado de resultados plan de marketing

ESTADO DE RESULTADOS · HORIZONTE 9 MESES · COP

APORTE INCREMENTAL DEL PLAN (+20%)

Ventas incrementales	\$2.338,8M
(-) Costo de ventas (75,8%)	(\$1.772,8M)
Utilidad bruta incremental	\$566,0M
(-) Inversión en marketing	(\$9,7M)
Contribución neta del plan	\$556,3M

Margen bruto real Kapiro 2023: 24,2% · Costo de ventas: 75,8%

\$566M

UTILIDAD BRUTA INCREMENTAL

Ganancia bruta generada por el plan

5.835%

ROMI SOBRE UTILIDAD BRUTA

Utilidad bruta + inversión de marketing

241x

INGRESO POR PESO INVERTIDO

Venta incremental + inversión de marketing

Base de ingresos 2024: **\$11.694M COP** · Margen bruto real: **24,2%** · Inversión del plan: **\$9,7M COP**

Elaboración propia con base en datos internos (2024).

7.1 Presupuesto de Marketing

La distribución del presupuesto se ha diseñado bajo una lógica de optimización de recursos, enfocándose en la infraestructura operativa y la aceleración comercial. Cada rubro se justifica en función de los objetivos estratégicos definidos y su contribución directa a los KPIs establecidos.

Tabla 5. Distribución del Presupuesto por Variable del Marketing Mix

Variable	Acción	Descripción	Inversión COP	%	KPI asociado
Producto	Kit comercial	Fichas técnicas, portafolio, casos de uso	\$2.000.000	20,6%	Tasa de cierre, NPS
Producto	Estandarización portafolio	Líneas base + módulos de personalización	\$1.500.000	15,5%	Recompra, tiempos
Producto	Implementación SLA	Definición de tiempos y entregables	\$500.000	5,2%	% cumplimiento SLA
Precio	Estrategia upselling	Ofertas segmentadas para segundo pedido	\$700.000	7,2%	Valor segundo pedido
Distribución	Diseño funnel + SLA	Arquitectura del embudo de ventas	\$700.000	7,2%	Tiempo de venta
Promoción	Email marketing	Plataforma + campañas automatizadas	\$1.200.000	12,4%	# leads calificados
Promoción	Base de datos	Depuración y segmentación	\$500.000	5,2%	% apertura email
Promoción	Contenido emails	Diseño y redacción técnica	\$800.000	8,2%	CTR
Promoción	LinkedIn B2B	Optimización de perfil + pauta	\$600.000	6,2%	Alcance, visibilidad
Promoción	Seguimiento comercial	Gestión activa de prospectos	\$1.200.000	12,4%	% lead → oportunidad
TOTAL		\$9.700.000	100%		

Elaboración propia.

Justificación por Dimensión

1. Producto: Estandarización y Valor Agregado (\$4.000.000 COP | 41,2%). Los recursos destinados a kit comercial (\$2.000.000), estandarización del portafolio (\$1.500.000) e implementación de SLA (\$500.000) no son gastos administrativos, sino la creación de activos de venta directamente vinculados al cierre comercial. El diseño profesional del kit y la documentación técnica reducen la fricción en cada etapa del funnel, al proveer al cliente B2B la información técnica y comercial necesaria para tomar decisiones con menor incertidumbre. Los \$500.000 de implementación de SLA cubren las horas de consultoría y diseño de procesos para formalizar tiempos de entrega y entregables por etapa, condición necesaria para garantizar la satisfacción del cliente y estimular la recompra en ciclos de ≤ 60 días.

2. Precio: Estrategia de Rentabilidad (\$700.000 COP | 7,2%). La estrategia de upselling (\$700.000) cubre el diseño de ofertas segmentadas orientadas al segundo pedido, incluyendo la estructuración de incentivos por volumen y la personalización de propuestas según el perfil de cada cuenta. En mercados B2B, la segunda orden de compra es el indicador más confiable de que la relación comercial ha superado la etapa de validación y ha ingresado a una dinámica de lealtad sostenida (Kotler & Keller, 2016), por lo que invertir en activar ese momento tiene un retorno directo sobre el ticket promedio y la predecibilidad de ingresos.

3. Distribución: Arquitectura Comercial (\$700.000 COP | 7,2%). El diseño del funnel más SLA (\$700.000) cubre la arquitectura del embudo de ventas: la definición de etapas, criterios de avance entre fases y tiempos máximos por etapa. Esta inversión elimina los puntos de fricción identificados en el diagnóstico (ausencia de métricas por etapa, tiempos de cotización variables y falta de visibilidad del pipeline), y establece la estructura sobre la cual operan todas las demás iniciativas del plan. Sin un funnel diseñado, las acciones de email marketing y seguimiento comercial carecen de estructura de referencia para medir su efectividad.

4. Promoción: Generación de Demanda (\$4.300.000 COP | 44,3%). Esta dimensión concentra la mayor proporción del presupuesto porque es la responsable de alimentar el pipeline con leads calificados y de sostener la comunicación comercial a lo largo del ciclo de venta. La plataforma de email marketing (\$1.200.000) cubre el licenciamiento de la herramienta de automatización (Gmail-Mailmerge) y la configuración de las secuencias de nurturing segmentadas por perfil de cliente. El seguimiento de leads calificados se gestiona manualmente, sin costo adicional de implementación. La depuración y segmentación de la base de datos (\$500.000) es una inversión previa indispensable: sin datos limpios y clasificados por industria, tamaño y rol decisor, las campañas pierden precisión y la tasa de apertura cae por debajo de umbrales de rentabilidad.

El contenido de emails (\$800.000) cubre el diseño y redacción técnica de las piezas, garantizando coherencia con el posicionamiento de Kapiro como socio técnico especializado. LinkedIn B2B (\$600.000) activa los perfiles corporativos con pauta dirigida a decisores del sector lácteo. El seguimiento comercial (\$1.200.000) cubre la gestión activa de prospectos: el costo de convertir un lead calificado en una oportunidad comercial real mediante contacto multicanal disciplinado y registrado en el tablero de seguimiento.

Total presupuesto: \$9.700.000 COP

Nota sobre el ROMI proyectado: Con una inversión total de \$9.700.000 COP, un incremento proyectado del 20% en ventas (\$2.339 millones COP adicionales sobre base de \$11.694 millones) y un margen bruto real del 24,2% (información financiera histórica de Kapiro, 2023), la utilidad bruta incremental asciende a \$566 millones COP. El ROMI resultante (Retorno sobre la Inversión en Marketing) es de aproximadamente 5.835%, lo que confirma que incluso en el escenario base, la inversión propuesta genera un retorno desproporcionadamente positivo frente a su costo.

8. Cronograma de Ejecución 2026

El plan se ejecuta en cuatro fases a lo largo de 9 meses (desde Febrero 2026), con objetivos claros, acciones concretas y entregables medibles por etapa:

Tabla 6. Cronograma de ejecución del Plan de Marketing

Fase	Período	Objetivo	Acciones clave	KPIs	Resultado
1. Estructuración	Feb–Abr 2026	Diseñar y formalizar el proceso comercial	Diseño funnel y SLA · Kit comercial · Estructura precios · Segmentación y prospección BD · Correo corporativo	% avance implementación · BD segmentada · Tiempo cotización	Base lista
2. Implementación (Piloto)	May–Jun 2026	Validar el modelo en entorno controlado	Prospección de leads · Brochure finalizado · Campañas email marketing · Activación clientes · Seguimiento en tablero	# leads · % apertura emails · % conversión inicial	Modelo validado
3. Optimización	Jul–Ago 2026	Mejorar eficiencia y conversión	Ajuste campañas · Optimización mensajes · Upselling y cross-selling · Análisis desempeño	Tasa de cierre · Tiempo de venta · Ticket promedio	↑ Conversión
4. Escalamiento	Sep–Oct 2026	Expandir y consolidar el modelo	Escalamiento email · Ampliación BD · LinkedIn B2B · Tablero consolidado · KPIs finales	Crecimiento ventas · NPS · Recompra · Leads	Modelo escalable

Elaboración propia.

Hoja de ruta de escalamiento post-piloto (2027)

Una vez validados los resultados del piloto en el sector lácteo (Oct 2026), el modelo comercial diseñado (con playbook, kit comercial, SLA y sistema de lead scoring), está diseñado para ser replicable en otros segmentos del portafolio de Kapiro. La siguiente tabla establece la hoja de ruta de escalamiento, condicionada al cumplimiento de los criterios de entrada definidos:

Tabla 7. Ruta de escalamiento

Fase	Periodo	Segmento objetivo	Condición de entrada
Piloto	Feb – Oct 2026	Industria láctea (sector principal)	Fase de arranque del plan actual
Escalamiento 1	Nov 2026 – Feb 2027	Snacks saludables y private label retail	NPS ≥ 70 confirmado en piloto + Playbook documentado y validado
Escalamiento 2	Mar – Jun 2027	Retail marcas propias (private label)	Tasa de cierre del sector lácteo $\geq 10\%$ + Gerente Comercial consolidada
Escalamiento 3	Jul – Dic 2027	Canal food service y HORECA	Modelo de lead scoring funcional en dos segmentos + base de datos depurada por industria

Elaboración propia.

El criterio de entrada en cada fase responde a la lógica de que el modelo comercial debe estar probado y documentado antes de ser replicado. Escalar sin evidencia reproducirá los mismos problemas de informalidad que este plan busca resolver.

Esta sección complementaria cuantifica el retorno financiero esperado de cada fase de escalamiento bajo los mismos tres escenarios analizados para el piloto (Pesimista, Base y Optimista). El propósito no es predecir resultados específicos sino dimensionar el orden de magnitud del retorno potencial bajo supuestos defendibles, anclados en datos públicos del mercado colombiano y en los benchmarks documentados de ventas B2B industriales. La proyección está condicionada al cumplimiento previo de los criterios de entrada definidos en la Tabla 7 del informe principal (NPS ≥ 70 validado en piloto lácteo, tasa de cierre $\geq 10\%$ en lácteos, modelo de lead scoring funcional y base de datos depurada por industria).

Dimensionamiento accesible por segmento

El supuesto más sensible de cualquier proyección de escalamiento es el número de clientes potenciales realmente alcanzables por fase. Para evitar estimaciones arbitrarias, esta proyección parte de cifras publicadas del tamaño y la estructura de cada mercado y aplica tasas de conversión consistentes con los benchmarks documentados para ventas B2B en distribución industrial y alimentos.

Tabla 8. Accesibilidad por segmento de escalamiento

Segmento	Universo accesible estimado	Fuente y justificación
Snacks saludables (Escalamiento 1)	40 marcas medianas/grandes	El mercado de snacks saludables en Colombia alcanzó USD 890 millones en 2024 con CAGR proyectado de 5,1% hasta 2034 (Informes de Expertos / Expert Market Research, 2024). El subsegmento accesible para Kapiro corresponde a marcas medianas que requieren empaque y producción especializada (barras de cereal, frutos secos, mezclas funcionales).
Retail marcas propias (Escalamiento 2)	8 cadenas accesibles	Grupo Éxito cuenta con 2.600 referencias de marca propia que aportan el 18% de su facturación; Olímpica gestiona 900 referencias equivalentes al 20% de sus ventas; Cencosud (Jumbo) alcanzó penetración consolidada del 17,3% en marcas propias en 2025 (Pulzo / América Retail-Malls, 2025). El universo accesible incluye estas tres cadenas más Ara, D1 y tres operadores regionales relevantes.
HORECA / Food Service (Escalamiento 3)	35 cuentas ancla	El sector HORECA representa 3,9% del PIB colombiano con ventas de servicios de alimentación por USD 14.000 millones en 2023 (DANE / ACODRES). Bogotá concentra 769 restaurantes formales (ANDI Cámara Gastronómica, 2024). El universo accesible se compone de cadenas, hoteles 4-5 estrellas y distribuidores ancla como La Recetta y Juan D. Hoyos Distribuciones (revistalabarra.com, 2024).

Elaboración propia con base en las fuentes citadas.

Supuestos del modelo financiero

El modelo financiero replica la lógica de la Tabla 18 del informe principal, que cuantifica tres escenarios de impacto del piloto sobre la base de 23 clientes activos del sector lácteo. La unidad económica replicable es el cliente B2B intervenido, cuyo valor anual varía según la velocidad de recompra y el incremento de ticket logrado tras la implementación del Customer Journey de baja fricción. Para el escalamiento, se aplica un factor de eficacia que ajusta esta unidad económica al grado de afinidad operativa de cada nuevo segmento con el modelo validado en lácteos.

Tabla 9. Supuestos del modelo de escalamiento

Supuesto	Valor / Justificación
Unidad económica por cliente Pesimista	\$100M COP/año (ticket base, 4 pedidos/año). Derivado de la Tabla 18 del informe principal.
Unidad económica por cliente Base	\$110M COP/año (ticket +10%, 6 pedidos/año). Derivado de la Tabla 18 del informe principal.
Unidad económica por cliente Optimista	\$120M COP/año (ticket +20%, 8 pedidos/año). Derivado de la Tabla 18 del informe principal.
Margen bruto	24,2% (margen bruto real Kapiro 2023, según información financiera histórica).
Factor de eficacia Snacks (Escalamiento 1)	85%. El ciclo de compra es similar al de lácteos: mismo perfil de decisor (gerente de I+D o compras), producto técnicamente afín (cereales, granolas, mezclas) y proceso ya conocido por Kapiro (Naturitas representa 5% de las ventas actuales según el informe).
Factor de eficacia Private Label (Escalamiento 2)	70%. La decisión es multistakeholder (área de compras, categoría y calidad), con ciclos de venta de 6 a 12 meses según Euromonitor (2023). Una conversión más lenta justifica un factor más conservador.
Factor de eficacia HORECA (Escalamiento 3)	65%. El ticket por cuenta es menor y la rotación de clientes es alta; las tasas de cierre típicas en distribución industrial se sitúan entre 1,5% y 6,2% para alimentos y bebidas (AI Marketing Engineers, 2024) y alrededor de 3,8% para distribución industrial (Cuevr, 2025).

Inversión incremental por fase	\$4,5M – \$6,5M COP. Cubre capacitación del equipo comercial en el nuevo segmento, adaptación del kit comercial, ajustes de SLA por canal y prospección dirigida. Es un subconjunto del presupuesto total de marketing de \$9,7M ya validado en el informe principal.
Base de comparación (ingresos 2024)	\$11.694M COP (estados financieros Kapiro 2024). El crecimiento del 57,75% en ingresos 2024 está validado por EMIS (2025).

Elaboración propia con base en las fuentes citadas y en las Tablas 17, 18 y 20 del informe principal.

Justificación de los tres escenarios

Las tasas de cierre utilizadas están basadas en benchmarks reales del sector B2B de alimentos y distribución industrial, donde las conversiones suelen variar entre 1,5% y 6,2%. No obstante, al trabajar con clientes previamente segmentados y calificados mediante lead scoring, las tasas aumentan considerablemente. Por ello, el piloto en lácteos proyecta mejoras de +5 puntos porcentuales, alcanzando tasas efectivas de cierre entre 7,5% y 20% según el escenario analizado.

Tabla 10. Tasas de conversión proyectadas por escenario y segmento

Segmento (universo accesible)	Pesimista	Base	Optimista	Justificación
Snacks saludables (40 cuentas)	7,5% (3 cuentas)	12,5% (5 cuentas)	20,0% (8 cuentas)	Tasas alineadas con benchmark B2B alimentos 1,5%-6,2% (AI Marketing Engineers, 2024) ajustadas al alza por segmentación previa.
Retail marcas propias (8 cuentas)	25% (2 cuentas)	37,5% (3 cuentas)	62,5% (5 cuentas)	Tasas mayores por universo reducido y altamente cualificado; Olímpica incorporó 90 referencias de MP solo en H1 2025 (Pulzo, 2025), evidenciando demanda activa.
HORECA (35 cuentas ancla)	10% (4 cuentas)	17% (6 cuentas)	25,5% (9 cuentas)	Tasas consistentes con conversión típica en distribución industrial 3,8% (Cuevr, 2025), ajustadas por uso de SLA y kit comercial validados en el piloto.

Elaboración propia. Las tasas de conversión se aplican sobre universos accesibles, no sobre el mercado total.

Proyección financiera por fase y escenario

La siguiente tabla cuantifica el retorno financiero de cada fase de escalamiento bajo los tres escenarios. El ticket anual ajustado por cliente se calcula como la unidad económica del escenario multiplicada por el factor de eficacia del segmento. Los ingresos del año 1 corresponden al número proyectado de clientes nuevos por su ticket ajustado, y la utilidad bruta aplica el margen bruto real del 24,2% de Kapiro (2023).

Tabla 11. Proyección financiera por fase de escalamiento y escenario

Fase / Indicador	Inversión	Pesimista	Base	Optimista
Escalamiento 1 : Snacks Saludables / Private Label retail (Nov 2026 – Feb 2027)				
Clientes nuevos proyectados	—	3	5	8
Ticket anual ajustado (factor 85%)	—	\$85M	\$93,5M	\$102M
Ingresos año 1	—	\$255M COP	\$468M COP	\$816M COP
Utilidad bruta año 1 (24,2%)	—	\$62M COP	\$113M COP	\$197M COP
ROI sobre inversión incremental	\$4,5M	1.371%	2.517%	4.388%
Escalamiento 2 — Retail Marcas Propias (Mar – Jun 2027)				
Clientes nuevos proyectados	—	2	3	5
Ticket anual ajustado (factor 70%)	—	\$70M	\$77M	\$84M
Ingresos año 1	—	\$140M COP	\$231M COP	\$420M COP
Utilidad bruta año 1 (24,2%)	—	\$34M COP	\$56M COP	\$102M COP

ROI sobre inversión incremental	\$5,5M	616%	1.016%	1.848%
Escalamiento 3 — HORECA / Food Service (Jul – Dic 2027)				
Clientes nuevos proyectados	—	4	6	9
Ticket anual ajustado (factor 65%)	—	\$65M	\$71,5M	\$78M
Ingresos año 1	—	\$260M COP	\$429M COP	\$702M COP
Utilidad bruta año 1 (24,2%)	—	\$63M COP	\$104M COP	\$170M COP
ROI sobre inversión incremental	\$6,5M	968%	1.597%	2.614%

Elaboración propia.

Consolidado acumulado del escalamiento

La Tabla 5 consolida el impacto financiero total de las tres fases de escalamiento ejecutadas durante el periodo noviembre 2026 diciembre 2027. Los ingresos consolidados representan exclusivamente el aporte del escalamiento a segmentos adyacentes y son adicionales al crecimiento generado por el piloto en lácteos, ya cuantificado en las Tablas 17 y 18 del informe principal.

Tabla 12. Consolidado acumulado del escalamiento (Nov 2026 – Dic 2027)

Indicador consolidado	Pesimista	Base	Optimista
Clientes nuevos totales (3 fases)	9	14	22
Ingresos acumulados año 1	\$655M COP	\$1.128M COP	\$1.938M COP
Utilidad bruta acumulada (24,2%)	\$159M COP	\$273M COP	\$469M COP
Inversión total escalamiento	\$16,5M COP	\$16,5M COP	\$16,5M COP
ROI consolidado	961%	1.654%	2.842%
Crecimiento adicional sobre base 2024 (\$11.694M)	+5,6%	+9,6%	+16,6%

Elaboración propia. El ROI se calcula sobre la utilidad bruta neta de la inversión incremental total de las tres fases.

Conclusiones financieras

La proyección demuestra que el modelo comercial de Kapiro es rentable en todos los escenarios. Incluso en el escenario más conservador, la empresa podría sumar 9 nuevos clientes y generar \$655 millones COP adicionales, aumentando 5,6% sus ingresos solo replicando el modelo aplicado en lácteos. En el escenario base, el crecimiento adicional sería de \$1.128 millones COP, consolidando a Kapiro como proveedor multisegmento en menos de 24 meses. Además, el ROI superior al 1.000% evidencia que el principal reto no es financiero, sino mantener una ejecución disciplinada del modelo comercial validado.

9. Medición de KPIs y Tablero de Control

El seguimiento riguroso de indicadores clave de desempeño (KPIs) es condición necesaria para la gestión estratégica del plan de marketing. Como señalan Kaplan y Norton (2008), el Balanced Scorecard traduce la estrategia en métricas operativas que permiten alinear la organización hacia los objetivos de largo plazo. Para Kapiro, el tablero de control se estructura por objetivo.

Tabla 13. Objetivo 1: Aumentar las ventas B2B en un 20% en 9 meses

KPI	Definición	Fórmula	Frecuencia	Meta
Crecimiento de ventas	Incremento de ingresos mes a mes	$((\text{Ventas actuales} - \text{anteriores}) / \text{anteriores}) \times 100$	Mensual	+20%
Ticket promedio	Valor promedio por pedido	$\text{Ingresos totales} / \# \text{ pedidos}$	Mensual	+10–15%
Tasa de cierre	% de oportunidades ganadas	$(\text{Ventas cerradas} / \text{oportunidades}) \times 100$	Mensual	+5 pp

Elaboración propia.

Tabla 14. Objetivo 2: NPS ≥ 70 y Satisfacción $\geq 90\%$ mediante SLA

KPI	Definición	Fórmula	Frecuencia	Meta
NPS	Nivel de recomendación del cliente	$\% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$	Trimestral	≥ 70
Satisfacción del servicio	Evaluación general del cliente	Encuesta post-entrega (1–10)	Mensual	$\geq 90\%$
Cumplimiento SLA	% de procesos en tiempo acordado	$(\text{Cumplidos} / \text{total}) \times 100$	Mensual	$\geq 95\%$
OTIF	Entregas a tiempo y completas	$(\text{Pedidos OTIF} / \text{total}) \times 100$	Mensual	$\geq 95\%$

Elaboración propia.

Tabla 15. Objetivo 3: Incrementar 30% los leads calificados y convertir $\geq 10\%$

KPI	Definición	Fórmula	Frecuencia	Meta
Leads calificados	Contactos con potencial real de compra	Conteo en tablero de seguimiento por período	Mensual	+30%
Conversión lead \rightarrow oportunidad	% leads que avanzan en el funnel	$(\text{Oportunidades} / \text{leads}) \times 100$	Mensual	$\geq 10\%$
Tasa de apertura email	% emails efectivamente abiertos	$(\text{Abiertos} / \text{enviados}) \times 100$	Por campaña	$\geq 25\%$
CTR (click-through rate)	% clics sobre emails abiertos	$(\text{Clics} / \text{abiertos}) \times 100$	Por campaña	$\geq 10\%$

Elaboración propia

Gráfica 3. Tablero de control



Elaboración propia

Lectura rápida del tablero de control

El tablero de control consolida en una sola vista los indicadores críticos del modelo comercial de Kapiro, organizados en cinco módulos:

Tabla 16. Tablero de control

Módulo	Qué muestra	Alerta
Resumen ejecutivo	Cotización, lead time, OTIF, tasa de cierre, ciclo de recompra, NPS, satisfacción	Semáforo verde/amarillo/rojo por KPI
Velocidad comercial	Tiempo promedio por etapa del funnel (brief, cotización, prototipo, producción, entrega)	Bandera si una etapa supera el SLA definido
Embudo activo	Número de deals por etapa en tiempo real (prospectados, primer contacto, prototipo, cotización, OC)	Alerta si pipeline cae por debajo del mínimo semanal
Cumplimiento SLA	Estado de cada compromiso de servicio vs. meta (respuesta, cotización, muestras, lead time, OTIF, satisfacción post-entrega)	Color rojo si incumplimiento supera dos semanas consecutivas
Top clientes y NPS	Ventas acumuladas por cliente, distribución promotores/pasivos/detractores, alertas de recompra	Notificación si un cliente activo supera 60 días sin recompra

Elaboración propia

El tablero utiliza un sistema de semáforo para monitorear KPIs: verde cuando se cumple la meta, amarillo cuando el indicador está entre el 80% y 99%, y rojo cuando requiere acción inmediata. Además, genera alertas automáticas visibles en el módulo “Alertas y acciones”. El dashboard integra métricas comerciales, SLA, NPS, embudo de ventas y alertas operativas, centralizando la información para facilitar la toma de decisiones en tiempo real. La versión interactiva y el detalle técnico del archivo en Excel se encuentran en el Anexo A.

10. Gestión del Cambio

La estrategia de gestión del cambio en Kapiro busca integrar el nuevo enfoque comercial sin perder la esencia familiar que ha caracterizado a la empresa. Históricamente, la relación cercana y personalizada liderada por la CEO, la Sra. Olga, ha sido clave para generar confianza y fidelización. Por ello, el objetivo no es reemplazar este modelo, sino estandarizarlo y escalarlo, convirtiendo esa cercanía y calidez en una capacidad compartida por todo el equipo comercial mediante formación, incentivos y control operativo. Para lograrlo, se desarrollarán las siguientes acciones:

En primer lugar, se implementará un proceso de **sensibilización cultural**, donde el equipo comprenda que el uso de herramientas como el CRM no deshumaniza la relación, sino que permite recordar, personalizar y fortalecer el vínculo con cada cliente. Es decir, el CRM se posiciona como un habilitador para ‘tratar a cada cliente como familia, pero de manera organizada y escalable’.

En segundo lugar, se diseñará un programa de **capacitaciones enfocadas en habilidades comerciales relacionales**, combinando lo técnico con lo humano. Estas incluirán:

- Uso del CRM aplicado a la gestión personalizada de clientes
- Técnicas de seguimiento con enfoque consultivo
- Comunicación empática y construcción de confianza
- Estandarización de una experiencia cálida y coherente en todos los puntos de contacto

De esta manera, se busca que cada miembro del equipo comercial replique el estilo cercano que caracteriza a la empresa.

En tercer lugar, se establecerá un sistema de **incentivos alineado tanto a resultados como a comportamientos**, donde se reconozca no solo el volumen de ventas, sino también la calidad de la relación con el cliente. Por ejemplo:

- Bonificaciones por uso disciplinado del CRM (registro, seguimiento y actualización de clientes)
- Indicadores de experiencia del cliente (recompra, satisfacción, referidos)
- Reconocimiento a prácticas comerciales que reflejen cercanía y servicio

Adicionalmente, se implementarán mecanismos de **seguimiento y control**, a través de indicadores como:

- Nivel de adopción del CRM
- Frecuencia y calidad del registro de interacciones
- Tasa de seguimiento a clientes activos

Estos espacios permitirán reforzar el aprendizaje y ajustar comportamientos de manera continua.

Finalmente, el liderazgo de la Sra. Olga será clave como referente cultural, no solo desde el discurso sino desde la práctica, promoviendo activamente que el equipo adopte este modelo donde la calidez humana y la disciplina comercial conviven.

Herramienta CRM: modelo dual (HubSpot + CRM manual en Excel)

Para garantizar la adopción del proceso de registro comercial desde el primer día, Kapiro implementará un modelo dual de gestión de clientes: HubSpot CRM en su versión gratuita como herramienta principal de seguimiento, y un CRM manual en Excel como respaldo operativo durante el periodo de aprendizaje.

El CRM en Excel diseñado para el proyecto centraliza las etapas del funnel, el seguimiento de prospectos y las interacciones comerciales, funcionando tanto como herramienta de transición hacia HubSpot como respaldo operativo. Además, todas las interacciones deben registrarse en un máximo de 24 horas y la Gerente Comercial monitoreará semanalmente la adopción del sistema. Si el nivel de registro baja del 90% durante dos semanas consecutivas, se activará una sesión de refuerzo con el equipo.

KPI de adopción del CRM

El indicador de completitud del CRM (meta: mayor o igual al 98% de registros al día) forma parte del tablero de control y está vinculado directamente al esquema de incentivos del equipo comercial: el 20% del bono mensual de cada asesor está condicionado al cumplimiento de este indicador, independientemente del volumen de ventas. Este diseño evita que el registro se perciba como una carga administrativa y lo convierte en un hábito de alto valor para el propio asesor, ya que un CRM completo es la base para que el sistema de lead scoring funcione correctamente.

Tabla 17. Plan de capacitación en dos etapas

Etapa	Periodo	Contenido	Responsable
Etapa 1 CRM Excel	Junio–Julio 2026	Uso del CRM manual: registro de interacciones, actualización de etapas del funnel, alertas de seguimiento semanal	Gerente Comercial
Etapa 2 HubSpot	Julio – Agosto 2026	Migración de datos del Excel a HubSpot, configuración de secuencias de email, uso del pipeline y reportes automáticos	Gerente Comercial + soporte HubSpot

Elaboración propia

11. Plan de Contingencia

El plan de contingencia establece respuestas estratégicas diferenciadas ante tres escenarios posibles de desempeño, garantizando que el equipo comercial tenga claridad sobre las decisiones a tomar en cada caso. Este mecanismo responde a la lógica del management by exception: concentrar la atención directiva en las desviaciones significativas respecto a los objetivos planteados.

Tabla 18. Plan de contingencia por escenario

Escenario	Situación	Decisión estratégica	Acciones concretas
Se superan los objetivos	Se alcanza o supera: +20% ventas, +30% leads, NPS \geq 70	Optimizar rentabilidad y escalar el modelo	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir costos de adquisición; priorizar clientes más rentables • Escalar email marketing a nuevas bases de datos • Implementar estrategias de fidelización (QBR) • Aumentar precios gradualmente • Replicar modelo en nuevos segmentos
Cumplimiento parcial	Se avanza, pero no se alcanza el 100% de las metas	Ajustar la estrategia según la fase del funnel con mayor fricción	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar en qué etapa del funnel se pierde el cliente (TOFU, MOFU, BOFU) • Replantear acciones en la fase crítica • Ampliar base de datos • Fortalecer seguimiento comercial • Revisar cumplimiento de SLA

No se alcanzan los objetivos	Bajo desempeño en leads, conversión o ventas	Rediseñar el modelo comercial desde el análisis del funnel	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar el funnel completo para identificar el cuello de botella • Replantear la estrategia en la fase crítica • Reconstruir base de datos con criterios ABM • Incorporar nuevos canales de prospección (ferias, LinkedIn Ads)
Crisis de materias primas	Escasez o incremento en costos de insumos clave del sector lácteo	Priorizar continuidad operativa y proteger relaciones estratégicas ajustando SLAs de forma flexible	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar clientes estratégicos y pedidos de mayor rentabilidad • Ajustar temporalmente el portafolio • Activar proveedores alternativos • Stock de seguridad • Ajustar SLAs bajo comunicación proactiva • Incrementos de precio negociados • Monitorear cumplimiento de SLA en tiempo real

Elaboración propia

12. Playbook y Assets Comerciales

El presente apartado reúne los playbooks comerciales y los diferentes assets estratégicos que harán parte de la implementación de la estrategia comercial propuesta, incluyendo piezas de emailing, flujos de comunicación, materiales de apoyo comercial y recursos de relacionamiento con clientes. Estos elementos fueron diseñados con el propósito de estandarizar las acciones comerciales, fortalecer la experiencia del cliente y garantizar coherencia en los diferentes puntos de contacto definidos dentro de la estrategia.

Los materiales aquí presentados complementan el plan de ejecución expuesto anteriormente y permiten visualizar de manera práctica la aplicación de la estrategia comercial planteada para Kapiro.

12.1. Brochure

El brochure comercial de Kapiro fue diseñado como una herramienta estratégica de apoyo para la gestión comercial y el posicionamiento de marca, permitiendo presentar de manera clara, visual y estructurada el portafolio de productos de la compañía. A través de este material se comunican las diferentes líneas de producto, sus características, beneficios, presentaciones y propuestas de valor, facilitando el proceso de relacionamiento y negociación con clientes potenciales y aliados comerciales.

Asimismo, el brochure busca fortalecer la identidad de marca de Kapiro mediante una comunicación alineada con los atributos de bienestar, innovación y funcionalidad presentes en su portafolio. Puede consultarse en detalle en el Anexo B.

12.2. Ficha Técnica

La ficha técnica de producto fue desarrollada como un documento de especificaciones comerciales y operativas que permite consolidar de manera estandarizada la información relevante de cada referencia del portafolio de Kapiro. Este formato incluye aspectos relacionados con identificación del producto, características físicas y sensoriales, composición e ingredientes, información nutricional, condiciones de conservación y datos logísticos, facilitando el control interno y la gestión comercial con clientes y aliados estratégicos.

Asimismo, la ficha técnica busca garantizar consistencia en la comunicación de las características del producto, apoyar los procesos de negociación y servir como herramienta de consulta para áreas comerciales, operativas y de calidad. Puede consultarse en detalle en el Anexo C.

12.3. Certificado de Análisis (COA)

El certificado de análisis fue diseñado como un documento técnico de control y validación de calidad que permite registrar y verificar el cumplimiento de las especificaciones fisicoquímicas, organolépticas y microbiológicas de los productos comercializados por Kapiro. Este formato consolida información clave relacionada con identificación del producto, resultados de laboratorio, métodos de análisis y criterios de cumplimiento establecidos bajo parámetros normativos y de calidad.

Asimismo, este documento funciona como soporte técnico y comercial para garantizar trazabilidad, transparencia y confianza frente a clientes, distribuidores y aliados estratégicos, fortaleciendo los procesos de aseguramiento de calidad y cumplimiento regulatorio dentro de la operación de Kapiro. Puede consultarse en detalle en el Anexo D.

12.4. SLA

El SLA de Kapiro fue diseñado para alinear la operación comercial y el servicio al cliente, definiendo compromisos, tiempos de respuesta, indicadores y estándares de calidad en procesos como cotización, producción, entregas y postventa. Además, busca fortalecer la transparencia y confianza con los clientes mediante lineamientos claros sobre responsabilidades y métricas de cumplimiento. El documento completo puede consultarse en el Anexo E.

12.5. Guía de Calificación de Leads

La guía de calificación de leads fue desarrollada como una herramienta estratégica para priorizar y segmentar oportunidades comerciales de acuerdo con su nivel de interés, perfil y potencial de conversión. Este documento establece criterios estandarizados de evaluación que permiten identificar la calidad de los prospectos, optimizar la gestión comercial y enfocar los esfuerzos del equipo de ventas en aquellos leads con mayor probabilidad de cierre.

Asimismo, la guía facilita la toma de decisiones comerciales mediante la definición de variables de análisis, niveles de prioridad y acciones recomendadas para cada tipo de lead, contribuyendo a una gestión más eficiente del embudo comercial y al fortalecimiento del proceso de relacionamiento con clientes potenciales. Puede consultarse en detalle en el Anexo F.

12.6. Funnel de Conversión

El funnel de conversión fue diseñado como una herramienta visual y estratégica para representar las diferentes etapas del proceso comercial, desde la captación de prospectos hasta la conversión y fidelización de clientes. Este modelo permite identificar el comportamiento de los leads a lo largo del customer journey, facilitando el seguimiento de oportunidades, la medición de tasas de conversión y la detección de posibles puntos de fuga dentro del proceso comercial.

El funnel se complementa con la estrategia de SLA, kit comercial estandarizado y email marketing segmentado descritos en este plan, integrando los assets en un sistema coherente de gestión de oportunidades. Puede consultarse en detalle en el Anexo G.

12.7. Email Marketing y Mensajes por Rol

La estrategia de email marketing fue diseñada como un sistema de generación de demanda y nutrición de leads orientado al canal B2B del sector lácteo. Incluye plantillas estandarizadas para los toques de prospección (Toque 1, Toque 2 y Toque 3 LinkedIn) y mensajes adaptados a los tres roles decisores del Buying Center: Jefe de Compras, Jefe de Calidad y Gerente de Producción.

Los templates completos de la estrategia de email marketing pueden consultarse en el Anexo H, y los mensajes por rol en el Anexo I.

12.8. One Pager

El one pager fue desarrollado como una herramienta de presentación ejecutiva de Kapiro, condensando en una sola página la propuesta de valor, las líneas de producto, los certificados clave, los SLA principales y los datos de contacto. Su uso está pensado para acompañar la primera reunión comercial y reforzar la percepción de profesionalismo y claridad. Puede consultarse en detalle en el Anexo J.

13. Folleto Corporativo

El folleto corporativo fue desarrollado como una pieza de comunicación complementaria al brochure, orientada a contextos de presentación más amplios (ferias, visitas técnicas, encuentros sectoriales). Su diseño retoma los lineamientos del Manual de Marca y refuerza la identidad de Kapiro como proveedor B2B especializado en soluciones alimentarias personalizadas para la industria láctea.

El archivo completo del folleto puede consultarse en el Anexo K.

14. Prueba Piloto: Customer Journey B2B de Baja Fricción

14.1. Contexto Estratégico y Justificación

La prueba piloto busca validar, con datos reales, si un customer journey estructurado y de baja fricción puede mejorar la velocidad de cierre, la experiencia del cliente, la confiabilidad operativa y la generación de demanda en Kapiro. El diagnóstico evidenció que el proceso comercial actual depende de relaciones personales y carece de métricas y SLA formalizados, lo que limita el crecimiento. Por ello, el piloto incorpora herramientas como SLA visibles, comunicación segmentada, lead scoring y email marketing para captar prospectos de manera sistemática. Además, el enfoque se respalda en estudios que demuestran que gestionar activamente el recorrido del cliente B2B mejora significativamente el desempeño financiero, el NPS y las tasas de cierre.

14.2. Hipótesis de Investigación

La hipótesis plantea que, si Kapiro implementa un customer journey de baja fricción basado en SLA claros, un kit comercial estandarizado, comunicación segmentada y email marketing con lead scoring, mejorará de forma medible la velocidad de cierre, la confiabilidad operativa, la experiencia del cliente y la generación de demanda. Esto se reflejaría en indicadores como OTIF $\geq 95\%$, recompra en menos de 60 días, lead time de 30 ± 3 días, NPS superior a 70 y un aumento del 30% en leads calificados. Además, estudios académicos respaldan que optimizar los puntos críticos del journey B2B fortalece la percepción de confiabilidad y la intención de recompra, mientras que el email marketing permite ampliar el impacto hacia la captación de nuevos clientes.

14.3. Pregunta de Investigación

¿Puede la implementación de un customer journey de baja fricción, basado en SLA explícitos, kit comercial estandarizado, comunicación proactiva segmentada por rol y una estrategia de email marketing segmentado con calificación de leads, alcanzar de manera consistente y simultánea los siguientes umbrales de desempeño en el ciclo comercial B2B de Kapiro durante el periodo Febrero–Octubre de 2026?

14.4. Identificación y Operacionalización de Variables

Tabla 19. Variables del Piloto

Variable	Dimensiones	Indicadores	Meta
VI-1. Promesa Visible (SLA)	Claridad, Seguimiento, Cumplimiento	Presencia SLA 100%; Claridad percibida $\geq 4/5$; Cotización $\leq 48h$: $\geq 90\%$; Lead time 30 ± 3 días: $\geq 85-90\%$	Cumplimiento formal y percibido de SLA en todos los puntos de contacto

VI-2. Ventas	Respuesta, Activos comerciales, Cadencia, Calidad pipeline	Respuesta al brief $\leq 24h$: 100%; Cotización $\leq 48h$: $\geq 90\%$; Uso del kit en primera reunión: 100%; ≥ 5 toques multicanal cada 14 días	Proceso comercial estructurado y ejecutado con disciplina en cada etapa
VI-3. Email Marketing y Lead Scoring	Segmentación BD, Calidad contenido, Automatización, Scoring	Tasa apertura $\geq 25\%$; CTR $\geq 5\%$; Conversión lead \rightarrow oportunidad $\geq 10\%$; Incremento mensual leads $\geq 30\%$	Captación activa estructurada e independiente de referidos
VD-1. Conversión y Velocidad	Tiempo a PO, Tasa cierre, Tiempo recompra	Tiempo a PO ≤ 30 días; Tasa de cierre +5 pp vs. base; Tiempo a recompra ≤ 60 días	Aceleración del ciclo comercial en todas las etapas
VD-2. Confiabilidad Operativa	Lead time, OTIF, Fill Rate	Lead time 30 ± 3 días; OTIF $\geq 95\%$; Fill Rate $\geq 98\%$	Entrega confiable y predecible en cada pedido
VD-3. Economía	Ticket, Mix de productos	Valor promedio de pedido (ticket). Composición del mix de productos.	Incremento del ticket promedio $\geq 10\%$
VD-4. Experiencia del Cliente	Calidad, Cumplimiento, NPS	Calidad (1–10) ≥ 9 ; Cumplimiento (1–10) ≥ 9 ; NPS > 70	Clientes promotores que recomienden activamente a Kapiro
VD-5. Generación de Demanda	Nuevos prospectos, Nuevos clientes, Origen canal	# nuevos prospectos al pipeline por mes; # nuevos clientes activos; Proporción email marketing vs. referidos	Canal de captación estructurado que reduzca dependencia de referidos

Elaboración propia.

14.5. Diseño Metodológico

El estudio utiliza un diseño pre-test/post-test enfocado en dos grupos: los clientes B2B activos de Kapiro, para medir fidelización y confiabilidad operativa, y los prospectos del sector lácteo captados mediante email marketing, para evaluar adquisición y conversión. La ejecución se desarrollará entre febrero y octubre de 2026 con una muestra de 23 empresas del sector lechero y una meta de 50 nuevos contactos mensuales durante los primeros dos meses.

Para validar los resultados del customer journey se aplicará una prueba t para muestras pareadas, que permitirá identificar si los cambios entre el pre-test y el post-test son estadísticamente significativos. En el caso del email marketing, se realizará seguimiento continuo a métricas como apertura, conversión y generación de leads calificados frente a las metas establecidas.

El piloto se estructura en tres ejes: primero, la Promesa Visible mediante SLA formalizados con tiempos máximos de cotización de 48 horas y entregas en 30 días; segundo, el Soporte Comercial a través de un kit estandarizado con materiales como catálogo, fichas técnicas y casos de uso; y tercero, la Estrategia de Captación Activa mediante email marketing segmentado con lead scoring, buscando crear un canal sistemático de adquisición independiente de los referidos.

14.6. Customer Journey B2B: Dos Modelos Diferenciados

El piloto opera con dos customer journeys paralelos y claramente diferenciados, según el origen del cliente y el canal por el cual ingresa al pipeline de Kapiro. Esta distinción es estratégicamente necesaria porque el proceso de captación y el proceso de gestión de relaciones existentes tienen naturalezas distintas, involucran herramientas diferentes y requieren SLA adaptados a cada contexto.

Tabla 20. Customer Journey A: Clientes Nuevos (Email Marketing)

Etapa del Journey	Descripción y SLA	KPI / Meta	Instrumento
1. Captación (Email)	Secuencia segmentada por rol (Jefe Compras / Calidad / Producción), con 3 toques en 14 días.	Apertura $\geq 25\%$; CTR $\geq 10\%$	HubSpot / Gmail Mailmerge
2. Brief / Respuesta	Cada solicitud debe ser atendida en máx. 24 horas. Se identifica al decisor y se activa el checklist de brief.	Respuesta $\leq 24h$: 100%	Checklist de brief
3. Cotización	$\geq 90\%$ de las propuestas se entregan en menos de 48 horas. Incluye bloque SLA visible.	Cotización $\leq 48h$: $\geq 90\%$	Tablero / SLA
4. Prototipo	Prototipo en plazo máximo de 10 días, marcando el inicio de la validación técnica.	Prototipo en plazo: $\geq 85\%$	Acta de prototipo
5. Aprobación técnica	Cliente cuenta con 21 días desde primera muestra para validar técnicamente.	Aprobación en 21 días: $\geq 80\%$	Checklist aprobación
6. Producción	Comparar cumplimiento del plan vs. resultados reales, registrar incidencias por lote.	Desviación plan/real: $\leq 5\%$	Trazabilidad COA
7. Entrega	Lead Time 30 días (± 3) y OTIF $\geq 95\%$, verificado mediante guías y remisiones.	OTIF $\geq 95\%$; Lead Time 30 ± 3 días	Guías de remisión
8. Postventa / Satisfacción	PQR $\leq 2\%$; Satisfacción $\geq 9/10$ y NPS > 70 . Encuesta post-entrega 3+1 en 48h.	NPS > 70 ; PQR $\leq 2\%$; Sat $\geq 9/10$	Encuesta 3+1
9. Renovación	Recompra en máx. 60 días y ticket \geq umbral de referencia. QBR trimestral.	Recompra ≤ 60 días	Oferta de recompra; QBR

Elaboración propia.

Tabla 21. Customer Journey: Clientes Existentes y Referidos

Etapa del Journey	Descripción y SLA	KPI / Meta	Instrumento
1. Brief / Respuesta	Cada solicitud atendida en máx. 24 horas. Identificar al decisor y activar checklist de brief.	Respuesta \leq 24h: 100%	Checklist de brief
2. Cotización	\geq 90% de las propuestas en menos de 48 horas. Incluye bloque SLA visible.	Cotización \leq 48h: \geq 90%	Tablero / SLA
3. Prototipo	Prototipo en plazo máximo de 10 días.	Prototipo en plazo: \geq 85%	Acta de prototipo
4. Aprobación técnica	21 días desde la primera muestra para validar técnicamente.	Aprobación en 21 días: \geq 80%	Checklist aprobación
5. Producción	Comparar cumplimiento del plan vs. resultados reales, trazabilidad por lote.	Desviación plan/real: \leq 5%	Trazabilidad COA
6. Entrega	Lead Time 30 días (\pm 3) y OTIF \geq 95%.	OTIF \geq 95%; Lead Time 30 \pm 3 días	Guías de remisión
7. Postventa / Satisfacción	PQR \leq 2%; Satisfacción \geq 9/10 y NPS $>$ 70. Encuesta 3+1 en 48h.	NPS $>$ 70; PQR \leq 2%; Sat \geq 9/10	Encuesta 3+1
8. Renovación	Recompra en máx. 60 días y ticket \geq umbral. QBR trimestral.	Recompra \leq 60 días	Oferta de recompra; QBR

Elaboración propia.

La segmentación de prospectos para el Journey A se divide en tres grupos. El Segmento A incluye grandes procesadoras con más de 500 empleados y utiliza una estrategia ABM dirigida a roles clave como Compras, Calidad y Producción. El Segmento B agrupa empresas medianas, con procesos de decisión más rápidos y mensajes enfocados en la agilidad de Kapiro, destacando muestras personalizadas en 10 días. El Segmento C contempla pequeñas marcas y startups lácteas, con comunicación educativa y enfoque consultivo, donde los contactos sin respuesta ingresan a procesos de nurturing para recontacto en 90 días.

Las fuentes de prospección incluyen la Cámara de Comercio de Bogotá, Fedegán, ANALAC, LinkedIn Sales Navigator, Apollo.io y la base de contactos de Alimentec.

14.7. Diseño de Instrumentos de Recolección de Datos

La implementación del piloto utiliza herramientas que garantizan una gestión y medición confiable de resultados. En el customer journey, el proceso inicia con un checklist del brief y un SLA que formaliza expectativas y especificaciones técnicas. El soporte comercial se estandariza mediante un kit comercial completo y una comunicación adaptada al rol del cliente a través de correo, WhatsApp y llamadas. Todas las interacciones se registran en actas y los resultados se evalúan mediante encuestas tipo Likert, NPS y un tablero de control con alertas visuales.

Para el componente de email marketing, se desarrolla una secuencia de tres contactos según el segmento del prospecto:

- **Toque 1:** Email inicial personalizado con una necesidad técnica relevante según el segmento.
- **Toque 2:** Follow-up con un dato de valor concreto, sin repetir el mensaje anterior.
- **Toque 3:** Contacto por LinkedIn para leads prioritarios (score ≥ 60) con un enfoque cercano y no invasivo.

Los prospectos sin respuesta ingresan a una lista de recontacto a 90 días.

El sistema de lead scoring clasifica los prospectos según su perfil y comportamiento. Se asignan puntos por variables como cargo decisor, tamaño de la empresa, aperturas y clics en emails, respuestas o solicitudes de reunión, mientras que la inactividad o correos inválidos restan puntuación. Con base en el puntaje, los leads se clasifican como fríos, MQL, SQL o hot leads.

Todos los resultados de las interacciones se registran en el tablero comercial y se revisan semanalmente. Los leads con más de 60 puntos deben recibir llamada en un máximo de 48 horas. Además, el reporte mensual consolida métricas como leads generados, conversiones, tasas de apertura y respuesta. El manejo de la información cumple con la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, garantizando consentimiento informado, anonimización y uso académico de los datos.

14.8. Cronograma Detallado del Piloto Kapiro S.A.S. 2026

Tabla 22. Cronograma de la Prueba Piloto

Fase	Período	Actividades principales	Entregables
ARRANQUE Y BRIEF	Feb–Mar 2026	Kickoff interno (Go/No-Go, buffers); activación en tablero; checklist CI; primera llamada y correo de descubrimiento; reunión de brief; cotización v1 con SLA; envío de cotización + kit comercial + COA ejemplo	Acta de brief, cotización SLA, tablero activo
PROTOTIPO	Mar 2026	Orden interna de prototipo; fabricación en planta piloto; empaque y rotulado; entrega de prototipo y guía de evaluación; degustación virtual y feedback	Prototipo v1 + Acta sensorial
AJUSTE Y APROBACIÓN	Mar–Abr 2026	Ajustes de formulación/empaque; validar riesgos y proveedores; prototipo v2 (si aplica); aprobación técnica del cliente; OC piloto; programación de producción en ERP	Aprobación técnica

PRODUCCIÓN CON TRAZABILIDAD	Abr–May 2026	Liberación de materiales; fabricación lote piloto; empaque y codificación por lote; emisión y revisión de COA; liberación final de Calidad + despacho	Piloto completo + COA final
ENTREGA Y POSTVENTA INMEDIATA	May 2026	Despacho y seguimiento ETA; confirmación de recepción (POD); encuesta 3+1 (Calidad, Cumplimiento, NPS); informe postventa; corte semanal de KPIs y ajustes menores	POD + Encuesta + Informe
ANÁLISIS 1 Y OFERTA DE RECOMPRA	Jun 2026	Análisis PRE/POST tiempos; gráfico de fricciones; seguimiento recompra y actualización del tablero; oferta de recompra (bundle/volumen); QBR con resultados	Informe análisis + Oferta + Plan Q3
RECOMPRA Y ROBUSTECIMIENTO	Jun–Jul 2026	Recepción 2. ^a OC; afinar promesa visible; mini-entrenamiento sobre desviaciones; preparar caso técnico con métricas y testimonio; corte semanal KPIs	Caso técnico + Control recompra
CIERRE EJECUTIVO Y DECISIÓN	Ago 2026	Consolidar KPIs finales del piloto; documento caso de éxito + Playbook CJ; comité mensual integral (regla Go/No-Go); plan de escalamiento o remediación	Informe final + Playbook + Acta Go/No-Go

Elaboración propia.

14.9. Importancia Estratégica del Piloto

La prueba piloto no es el mecanismo de transformación. Su importancia se articula en tres dimensiones que se refuerzan mutuamente:

Dimensión estratégica:

El piloto busca generar evidencia cuantitativa sobre cómo un proceso comercial estructurado impacta indicadores como tasa de cierre, OTIF, NPS y ticket promedio. Si se validan las hipótesis, Kapiro tendrá una base sólida para escalar el modelo a todos sus clientes y prospectos, alineándose con la cultura de toma de decisiones basada en datos de Grupo Altum.

Dimensión organizacional:

La ejecución del piloto permitirá instalar capacidades nuevas en Kapiro, como venta consultiva, métricas estandarizadas y cultura de mejora continua. Estas prácticas se convertirán en procesos institucionalizados, haciendo que los resultados dependan menos de personas individuales y más de un sistema estructurado.

Dimensión académica:

El diseño pre-test/post-test permitirá medir de forma rigurosa el efecto de las intervenciones y atribuir causalidad a los cambios observados. Además, los resultados aportarán evidencia al estudio del customer journey management en mercados B2B industriales de países emergentes, donde aún existe poca investigación empírica.

El piloto busca demostrar que Kapiro puede consolidarse como un proveedor técnico confiable, construir un playbook replicable para el equipo comercial y transformar el crecimiento de la empresa en el resultado predecible de un sistema comercial bien diseñado.

15. Proyecciones de Retorno: Email Marketing y Customer Journey B2B

Esta sección analiza el retorno financiero esperado de las dos iniciativas principales del plan: la campaña de email marketing B2B y el piloto del Customer Journey de baja fricción. Las proyecciones se basan en los KPIs y metas definidas, utilizando benchmarks del sector lácteo colombiano y datos financieros de Kapiro 2024.

El objetivo no es asegurar resultados exactos, sino demostrar que la inversión propuesta de \$9.700.000 COP genera retornos positivos incluso en escenarios conservadores, evidenciando que el nivel de inversión es bajo frente al potencial de crecimiento de la empresa.

15.1. Proyección Campaña de Email Marketing B2B

La siguiente proyección estima el retorno financiero de una campaña de email marketing dirigida a procesadoras lácteas medianas del sector colombiano. Los supuestos están anclados en los KPIs y metas definidas en el plan.

Tabla 23. Supuestos Base

Supuesto	Valor / Fuente
Contactos objetivo	80 procesadoras lácteas medianas (excl. Dejamu)
Ticket anual cliente tipo	\$100M COP/año (cliente mediano sector lácteo)
Margen bruto	24,2% (margen bruto real Kapiro 2023)
Recompra objetivo	≤60 días (OKR 3.3 del plan)
Costo campaña in-house	~\$1,5M COP (tiempo comercial + plataforma email presupuestada; HubSpot gratuito sin costo adicional)
Benchmarks	Email B2B industrial Latam: apertura 24%, respuesta 4%, cierre 10%
Meta tasa de cierre	+5 p.p. vs. base (OKR 3.1 del plan)

Elaboración propia.

Tabla 24. Tres Escenarios de Retorno: Campaña Email Marketing

Indicador	Optimista	Base (benchmark B2B)	Pesimista
Tasa de apertura	30%	24%	15%
Tasa de respuesta / interés	6%	4%	2%
Tasa de cierre (reunión → OC)	15%	10%	8%
Clientes nuevos cerrados	7	3	1
Ventas año 1	\$700M COP	\$300M COP	\$100M COP
Con recompra ≤60 días (año 1)	\$1.050M COP	\$450M COP	\$104M COP
Utilidad bruta año 1 (24,2%)	\$254M COP	\$109M COP	\$36M COP
ROI sobre costo campaña (\$1,5M)	16.940%	7.260%	2.420%

El ROI es positivo en los tres escenarios. Incluso en el pesimista (1 cliente nuevo), la utilidad bruta de \$35M COP supera 23 veces el costo de ejecución de la campaña (~\$1,5M COP in-house). Elaboración propia (2026).

Tabla 25. Funnel Proyectado de 80 Contactos a OC Cerrada

Etapa del funnel	Optimista	Base	Pesimista
Emails enviados	80	80	80
Abrieron el email	24	19	12
Respondieron / interés	5	3	2
Reunión agendada	5	3	2
OC cerrada (nuevos clientes)	7*	3	1

Elaboración propia

Conclusión financiera email marketing: El ROI de la campaña es positivo en los tres escenarios. El escenario base (3 clientes nuevos) es consistente con el objetivo del plan de convertir mínimo 3 cuentas en relaciones de co-desarrollo a largo plazo (OKR 3.2). Ticket base de \$100M COP/año derivado de ingresos totales 2024 (\$11.694M) distribuidos entre la base de 23 clientes activos.

15.2. Proyección del Customer Journey B2B: Impacto sobre KPIs del Plan

El piloto del Customer Journey B2B de baja fricción (SLA + kit comercial + comunicación segmentada por rol), impacta directamente en los KPIs del Tablero de Control del plan. La siguiente proyección cuantifica el impacto financiero sobre la base de 23 clientes activos del sector lácteo, con tres palancas de valor claramente diferenciadas.

Palanca	Mecanismo	KPI relacionado
1. Frecuencia de recompra	Recompra más rápida = más pedidos por año por cliente	Tasa de recompra ≤ 60 días
2. Incremento de ticket	Kit comercial + SLA + confianza \rightarrow cliente compra más por pedido	Crecimiento ventas +20% (OKR 3.4)
3. Retención del cliente	NPS >70 + QBRs \rightarrow menor churn, relación más larga y rentable	NPS >70 · Tasa de cierre +5 p.p.

Tabla 26. KPIs del Plan: Valores proyectados por Escenario

KPI (tablero de control)	Meta del plan	Optimista	Base	Pesimista
Tasa de recompra	≤ 60 días	≤ 45 días	≤ 60 días	~ 90 días
NPS	>70 puntos	>70	≥ 70	40–55
OTIF	$\geq 95\%$	$\geq 97\%$	$\geq 95\%$	85–90%
Tiempo de cotización	$\leq 48h$ ($\geq 90\%$)	$\leq 24h$	$\leq 48h$	48–72h
Lead time	30 ± 3 días	28–30 días	30 ± 3 días	33–40 días
PQR (reclamos)	$\leq 2\%$	$\leq 1\%$	$\leq 2\%$	3–5%
Tasa de cierre comercial	Base +5 p.p.	+8 p.p.	+5 p.p.	+1–2 p.p.
Uso del kit comercial	100% reuniones	100%	100%	60–70%
Crecimiento en ventas	+20% (\$14.033M)	+25%	+21,6%	+19,7%

Elaboración propia

Tabla 27. Tres Escenarios de Impacto Financiero

Indicador financiero	Optimista	Base (meta plan)	Pesimista
Recompra lograda	≤ 45 días	≤ 60 días	~ 90 días
Pedidos / cliente / año	8	6	4
Incremento ticket	+20% \rightarrow \$120M/año	+10% \rightarrow \$110M/año	+0% \rightarrow \$100M/año
Ingresos año 1 (23 clientes)	\$2.760M COP	\$2.530M COP	\$2.300M COP
Crecimiento vs. 2024 (\$11.694M)	+23,6%	+21,6%	+19,7%
Utilidad bruta año 1 (24,2%)	\$668M COP	\$612M COP	\$557M COP
ROMI sobre presupuesto total (\$9,7M)	6.886%	6.312%	5.738%

Elaboración propia

Tabla 28. Retorno del Piloto: Corto vs. Largo Plazo

Horizonte	Indicador	Valor
Corto plazo (2 meses)	Retorno en pedidos acelerados (dato del proyecto)	\$15,5M COP
Corto plazo (2 meses)	Inversión máxima del piloto (subconjunto del presupuesto)	\$3,5M COP
Corto plazo (2 meses)	ROI del piloto	193%
Año 1 - escenario base	Ingresos generados por 23 clientes	\$2.530M COP
Año 1 - escenario base	Utilidad bruta incremental (24,2%)	\$612M COP
Año 1 - escenario base	ROMI sobre presupuesto total de marketing (\$9,7M)	6.312%

Elaboración propia

15.3. Conclusiones

La diferencia entre el escenario base y el pesimista representa \$230M COP en ingresos y \$56M COP en utilidad bruta durante el primer año, generados únicamente por los mismos 23 clientes actuales de Kapiro. Este impacto no depende de nuevos clientes ni de cambios en el producto, sino de aumentar la frecuencia de recompra: cada mes adicional sin recompra equivale a aproximadamente \$8,3M COP en ingresos no realizados por cliente.

Incluso en el escenario más conservador, Kapiro alcanzaría un crecimiento del +19,7% en ventas, muy cercano a la meta del plan (+20%). Esto demuestra que el Customer Journey estructurado no es opcional, sino el mecanismo clave para asegurar el crecimiento de la empresa mediante un sistema comercial predecible y no dependiente de la suerte.

16. Viabilidad y Rentabilidad del Piloto

Esta sección responde una pregunta estratégica fundamental: si el piloto no llega a ejecutarse en el periodo del proyecto, ¿fue útil plantearlo? La respuesta, sustentada en evidencia empírica y en la lógica financiera del negocio, es inequívocamente afirmativa. El diseño del piloto genera valor por sí mismo, independientemente de su ejecución, porque instala el andamiaje intelectual y operativo sobre el que Kapiro puede construir su transformación comercial.

16.1. El Valor del Diseño del Piloto

En la literatura de gestión de la innovación, el diseño de experimentos controlados en organizaciones tiene valor intrínseco más allá de sus resultados. Como señalan Thomke & Manzi (2014), el mayor costo en el aprendizaje organizacional no es el error: es la falta de un sistema para aprender del error. El piloto diseñado para Kapiro produce, antes de su primera semana de ejecución, cuatro activos tangibles que la organización no tenía:

- **Playbook del Customer Journey:** Documento que estructura las etapas del proceso comercial B2B, incluyendo SLA, responsables, instrumentos y KPIs, permitiendo que la nueva Gerente Comercial tenga una guía operativa desde el inicio.
- **Kit comercial estandarizado:** Incluye one-pager, catálogo, fichas técnicas, ejemplo de COA y casos de uso, fortaleciendo la calidad y consistencia de las reuniones comerciales.
- **Modelo de SLA documentado:** Formaliza tiempos de cotización ($\leq 48h$), prototipo (≤ 10 días) y entrega (30 ± 3 días), transformando la relación comercial de un modelo informal a uno basado en compromisos claros.
- **Tablero de control y métricas:** Define indicadores clave como win rate, tasa de recompra y NPS, sentando las bases para una cultura de gestión y toma de decisiones basada en datos.

16.2. Análisis de Viabilidad Económica

El piloto se sostiene sobre una lógica financiera sólida. A continuación, el análisis de viabilidad bajo tres escenarios, todos calculados sobre la base de ingresos de \$11.694 millones COP en 2024 y el objetivo de crecimiento del 20%. El ROMI se calcula con base en la inversión total del plan de \$9.700.000 COP:

Tabla 29. Análisis de viabilidad económica del piloto bajo tres escenarios

Indicador	Optimista (+20%)	Moderado (+10%)	Conservador (+5%)
Base de ingresos 2024	\$11.694M COP	\$11.694M COP	\$11.694M COP
Crecimiento proyectado	+20% (+\$2.339M)	+10% (+\$1.169M)	+5% (+\$585M)
Ingresos proyectados	\$14.033M COP	\$12.863M COP	\$12.279M COP
Margen bruto real (24,2%)	\$566M COP	\$283M COP	\$141M COP
Inversión total en marketing	\$9.700.000 COP	\$9.700.000 COP	\$9.700.000 COP
Inversión piloto (subconjunto)	\$3,5M COP	\$3,5M COP	\$3,5M COP
ROMI sobre inversión del piloto	16.171%	8.086%	4.043%
ROMI sobre inversión total marketing	5.835%	2.917%	1.459%
Meses para recuperar inversión piloto	< 1 mes	< 1 mes	< 1 mes

Elaboración propia

Los números son contundentes bajo cualquier escenario. Incluso con un crecimiento del 5%, (muy por debajo del objetivo del 20%), el ROMI sobre la inversión total en marketing supera el 1.400% y el piloto se recupera en menos de un mes. Siguiendo el marco de Gartner (2024), las empresas B2B que invierten en la estructuración de su proceso comercial durante etapas de crecimiento acelerado obtienen sistemáticamente mejores resultados en tasa de retención, velocidad de cierre y NPS. Para Kapiro, los \$9,7 millones representan apenas el 0,083% de los ingresos de 2024: una fracción mínima con un potencial de retorno desproporcionado.

16.3. Viabilidad Operativa

El piloto es viable operativamente porque está diseñado para ejecutarse con los recursos que Kapiro ya tiene. Sus tres habilitadores principales son:

- **La nueva Gerente Comercial:** ya está en la empresa. El piloto es su primer proyecto con un marco de trabajo estructurado, métricas claras y un playbook de operación.
- **Herramientas de seguimiento (incluidas en el presupuesto):** las plataformas de email marketing (Gmail-Mailmerge) y el tablero de seguimiento comercial cubren completamente las necesidades del piloto en cuanto a seguimiento de oportunidades, alertas y reportes básicos de KPIs.
- **Los clientes activos:** el piloto no requiere conseguir nuevos clientes para iniciar. Se ejecuta sobre la base de los 23 clientes actuales del sector lácteo. El riesgo de rechazo es mínimo; el potencial de sorprender positivamente es alto.

La carga de trabajo adicional para el equipo se estima en 4–6 horas semanales en las fases de arranque, reduciéndose a 2–3 horas semanales una vez que los instrumentos y rutinas están instalados.

16.4. Viabilidad Académica

El piloto cumple con criterios de rigor metodológico en investigación de marketing y gestión. Cuenta con validez interna mediante un diseño pre-test/post-test con muestra pareada; validez de constructo gracias a variables e indicadores alineados con referentes académicos; validez externa al generar hallazgos transferibles a empresas B2B de empaques y alimentos en Colombia; y confiabilidad mediante mecanismos de verificación cruzada entre los diferentes instrumentos de medición.

Desde la perspectiva académica del programa CESA–ESIC, el piloto representa la materialización del vínculo entre rigor teórico y relevancia práctica: parte de un diagnóstico fundamentado en literatura, formula hipótesis verificables, define un protocolo de intervención y establece los criterios para evaluar si la hipótesis se confirma o debe revisarse. Es investigación aplicada en su forma más pura.

16.5. El Argumento Final: El Retorno de la Frecuencia de Recompra

Para demostrar la viabilidad del piloto, basta con que mejore la tasa de recompra de los clientes actuales, reduciendo el tiempo de recompra de más de 90 días a máximo 60 días. Esta mejora del 33% en la frecuencia de compra podría generar aproximadamente \$2.300M COP adicionales en ingresos anuales, considerando un ticket promedio de \$100M COP por cliente mediano. Además, estudios de Koch & Hartmann (2023) evidencian que las empresas B2B que implementan customer journey management suelen aumentar sus tasas de recompra entre un 18% y 24% en el primer año, por lo que incluso una mejora parcial sería suficiente para justificar ampliamente la inversión.

Conclusión de viabilidad: El piloto de Kapiro demuestra ser financieramente rentable en cualquier escenario razonable, viable de ejecutar con los recursos actuales y metodológicamente sólido como investigación aplicada. Además, genera valor inmediato al implementar la estructura comercial y operativa que la empresa necesita para crecer de manera organizada, basada en datos y con una promesa de servicio consistente y predecible.

17. Conclusiones

Las conclusiones del presente Proyecto Integrador no son un cierre retórico: son el punto de llegada de un recorrido analítico que partió de un diagnóstico honesto, construyó una estrategia fundamentada y formuló una propuesta de intervención rigurosa. Cada conclusión que se presenta a continuación es la respuesta a una pregunta estratégica específica que el diagnóstico planteó al inicio del proyecto.

El diagnóstico estratégico confirmó que Kapiro enfrenta una brecha estructural entre su capacidad técnica (sólida, diferenciada y validada por el mercado con un crecimiento del 57,7% en 2024) y su capacidad comercial, que sigue siendo empírica, no estandarizada y dependiente de relaciones personales. Esta brecha no era un problema cuando la empresa era pequeña y sus clientes eran pocos. En 2026, con el respaldo de Grupo Altum, una nueva sede operativa, una nueva Gerente Comercial y un proceso activo de rebranding, la brecha se convierte en un riesgo estratégico de primer orden: si la empresa crece sin sistemas, el crecimiento se vuelve frágil.

La conclusión es clara: el momento de actuar es ahora, precisamente porque la transformación ya está en curso. Las empresas que instalan sus capacidades de gestión durante los procesos de transformación (y no después), son las que logran que esa transformación se refleje en resultados predecibles y sostenibles (Kaplan & Norton, 2008). Kapiro está en ese momento; este plan es el mapa para aprovecharlo.

17.1. La Estrategia Fundamentada

El modelo STP (Segmentación, Targeting, Posicionamiento) construido en este plan no es genérico: responde directamente a los hallazgos del diagnóstico. El targeting en empresas medianas y grandes del sector lácteo se justifica porque concentran el 54% del acopio formal, generan más del 90% de los ingresos de Kapiro y son el segmento donde la propuesta de valor técnica de la empresa tiene mayor diferenciación percibida.

El posicionamiento de Kapiro como “socio técnico estratégico” no surge solo desde el marketing, sino de capacidades que la empresa ya desarrolla, como personalización, agilidad y cumplimiento normativo. El proceso de rebranding junto a Grupo Altum representa la oportunidad de comunicar estas fortalezas de forma visible, coherente y creíble en todos los puntos de contacto con el cliente.

Los cuatro pilares del posicionamiento (confiabilidad operativa, acompañamiento técnico especializado, personalización ágil e identidad de marca coherente), se materializan en cada decisión del marketing mix y en cada etapa de los dos customer journeys diseñados.

17.2. Marketing Mix Estratégico

Las cuatro decisiones del marketing mix propuesto (producto, precio, distribución y promoción), están diseñadas con un propósito común: convertir la promesa de posicionamiento en una experiencia tangible y medible para el cliente. El kit comercial materializa el producto; el value-based pricing refleja el valor entregado; el tablero de seguimiento comercial y el funnel estructurado profesionalizan la distribución; y los flujos de email marketing y la presencia en LinkedIn hacen visible la expertise de Kapiro ante nuevos prospectos.

Lo que hace poderoso este mix no es cada elemento por separado, sino su coherencia. Como señala Kotler & Keller (2016), la consistencia entre las 4P es la condición que convierte el posicionamiento de una declaración conceptual en una experiencia real del cliente. Kapiro, por primera vez en su historia, tiene un mix diseñado con esa coherencia en mente.

17.3. El Presupuesto es una Inversión

La inversión de \$9.700.000 COP propuesta en este plan representa apenas el 0,083% de los ingresos de 2024. Frente a un objetivo de crecimiento del 20%, (equivalente a \$2.339 millones adicionales en ventas, el ROMI sobre la inversión total en marketing supera el 5.800% en el escenario base. Incluso en el escenario más conservador planteado en el análisis de viabilidad (+5% de crecimiento), el retorno sobre la inversión supera el 1.400%.

Estos números revelan algo importante: Kapiro está significativamente subinvertiendo en marketing relativo a su potencial de crecimiento. El presupuesto propuesto no es ambicioso; es el mínimo necesario para instalar las capacidades que la empresa necesita para gestionar de manera profesional lo que ya crece. El argumento para invertir no es la posibilidad de crecer: es la necesidad de no perder lo que ya se tiene.

17.4. El Piloto

La prueba piloto del Customer Journey B2B de baja fricción es la iniciativa de mayor palanca estratégica del plan. Su lógica es impecable: con una inversión de ~\$3,5 millones COP (subconjunto del presupuesto total de \$9.700.000 COP), un cronograma de 8 fases claramente definidas y métricas específicas por etapa, el piloto busca responder la pregunta que el diagnóstico dejó abierta: ¿puede Kapiro entregar su propuesta de valor de manera consistente, medible y escalable?

El piloto opera con dos modelos diferenciados: el Customer Journey A, diseñado para transformar prospectos captados mediante email marketing en clientes recurrentes, y el Customer Journey B, orientado a rediseñar y estandarizar el proceso existente con clientes actuales y referidos.

Esta dualidad permite validar simultáneamente dos hipótesis: la efectividad del rediseño comercial en cuentas existentes y la viabilidad de un canal de captación activa independiente de referidos. Los tres objetivos SMART del plan (crecimiento en ventas del 20%, NPS ≥ 70 y generación de leads +30%) quedan cubiertos por estas dos rutas complementarias.

Si la respuesta es sí, la empresa tendrá el caso de negocio para escalar el modelo a todos sus clientes. Si la respuesta requiere ajustes, tendrá la evidencia para hacer esos ajustes de manera informada. En ninguno de los dos casos el piloto falla: aprende. Y en el contexto de una empresa en transformación, el aprendizaje rápido y basado en datos es la ventaja competitiva más valiosa que puede desarrollar (Thomke & Manzi, 2014).

Pero incluso si el piloto no llega a ejecutarse en el periodo del proyecto (por razones operativas, de tiempo o de priorización), su diseño ya produjo valor: el Playbook del Customer Journey, el kit comercial estandarizado, los SLA documentados y el tablero de KPIs son activos que Kapiro puede comenzar a usar de inmediato, sin esperar los resultados del experimento. En ese sentido, el piloto es una opción real de negocio con valor intrínseco en cualquier escenario.

17.5. El Momento de Kapiro es Ahora

Este Proyecto Integrador comenzó con una observación: Kapiro estaba en el momento más transformador de su historia. La adquisición por Grupo Altum, el rebranding, la nueva sede, la nueva Gerente Comercial y la reestructuración organizacional convergían en 2026 para crear una ventana de oportunidad única.

A lo largo del documento, esa observación se fue convirtiendo en diagnóstico, en estrategia, en plan, en presupuesto, en cronograma y en piloto. Cada sección fue respondiendo, con rigor académico y claridad ejecutiva, la misma pregunta fundamental: ¿cómo puede Kapiro convertir su momento de transformación en ventaja competitiva sostenible?

La respuesta, construida a lo largo de este proyecto, tiene cinco componentes: (1) un proceso comercial estructurado y medible; (2) una promesa de servicio visible y cumplida de manera consistente mediante SLA formalizados; (3) herramientas de gestión (tablero de seguimiento comercial, kit comercial, email marketing), que liberen al equipo de la dependencia de la memoria y los contactos personales; (4) una identidad de marca coherente con la nueva escala y ambición de la empresa; y (5) una cultura de mejora continua basada en datos, no en intuición.

Kapiro ya cuenta con los productos, clientes y capacidad técnica para consolidarse como un proveedor de referencia en la industria láctea colombiana. Lo que necesita ahora es un sistema comercial y operativo que le permita demostrar ese valor de forma consistente y escalable en el tiempo. El principal riesgo para Kapiro en 2026 no es el mercado ni la competencia, sino mantenerse en prácticas informales que dificulten el crecimiento. Por ello, este Proyecto Integrador busca romper esa inercia e impulsar un crecimiento basado en estructura, procesos y evidencia.

18. Recomendaciones

Con base en el diagnóstico estratégico y las conclusiones del presente Proyecto Integrador, se formulan las siguientes recomendaciones para Kapiro S.A.S., agrupadas en cinco dimensiones:

18.1. Recomendaciones de Implementación Inmediata (Corto Plazo, 0–3 meses)

- Iniciar la ejecución del piloto del Customer Journey de baja fricción sobre los 23 clientes activos del sector lácteo, comenzando por la formalización por escrito de los SLA (cotización $\leq 48h$, prototipo ≤ 10 días, lead time 30 ± 3 días).
- Activar el kit comercial estandarizado (one-pager, catálogo, fichas técnicas, COA ejemplo y casos de uso) en el 100% de las primeras reuniones comerciales, ya que su diseño produce valor desde el primer uso, independientemente de los resultados del piloto.
- Instalar el tablero de seguimiento comercial con los KPIs definidos (cotización 48h, lead time, OTIF, tasa de cierre, recompra, NPS) y operar la revisión semanal por parte de la Gerente Comercial.

18.2. Recomendaciones de Gestión del Cambio (Corto-Mediano Plazo, 1–6 meses)

- Implementar el modelo dual de CRM (Excel inicial + migración progresiva a HubSpot gratuito) descrito en la Sección 10, dado que reduce la barrera de adopción del equipo y permite construir el hábito de registro antes de migrar a la herramienta digital.
- Condicionar el 20% del bono mensual del equipo comercial al cumplimiento del KPI de completitud del CRM ($\geq 98\%$ de registros al día), tal como se definió en el plan de incentivos.
- Aprovechar el liderazgo cultural de la CEO (Sra. Olga) como referente activo del nuevo modelo, no para reemplazar la cercanía relacional que distingue a Kapiro, sino para escalarla y sistematizarla en todo el equipo.

18.3. Recomendaciones Estratégicas (Mediano Plazo, 3–9 meses)

- Activar la estrategia de email marketing segmentado con lead scoring para construir un canal de captación activa que reduzca la dependencia de referidos, abordando los tres segmentos definidos (A: grandes procesadoras; B: medianas; C: pequeñas marcas y startups).
- Implementar la estrategia de value-based pricing para las nuevas negociaciones, posicionando el SLA como atributo diferencial del producto y no solo como mecanismo interno, alineado con el posicionamiento de ‘socio técnico estratégico’.
- Mantener la disciplina de cadencia de 5 toques multicanal cada 14 días sobre los prospectos activos en pipeline, y operar la regla de revisión semanal de deals con score ≥ 30 puntos.

18.4. Recomendaciones de Control y Seguimiento (Continuo)

- Operar el plan de contingencia por escenarios (Tabla 10) según el grado de cumplimiento de las metas: optimizar y escalar si se superan, ajustar la fase del funnel con mayor fricción si se cumplen parcialmente, y rediseñar el modelo si no se alcanzan los objetivos.
- Realizar un Quarterly Business Review (QBR) trimestral con los clientes estratégicos (Dejamu, Auralac, Normandy) para consolidar la relación y detectar oportunidades tempranas de recompra o ampliación de portafolio.
- Aplicar la encuesta post-entrega 3+1 (Calidad, Cumplimiento, NPS) en las 48 horas posteriores a cada entrega, para alimentar el tablero de NPS de forma sistemática.

18.5. Recomendaciones de Escalamiento (Largo Plazo, 9+ meses)

- Si los resultados del piloto confirman las hipótesis planteadas (mejora en tasa de cierre, OTIF, NPS y ticket promedio), escalar el modelo comercial a todos los clientes activos y a los nuevos prospectos captados vía email marketing, replicándolo además en los segmentos de snacks saludables y food service identificados en la segmentación estratégica.
- Documentar el Playbook del Customer Journey como activo permanente de Kapiro, de manera que la operación comercial deje de depender del esfuerzo individual y se convierta en un sistema institucionalizado.
- Capitalizar la evidencia generada por el piloto para sustentar, ante Grupo Altum, la continuidad de la inversión en profesionalización comercial, dado que el ROMI proyectado supera el 1.400% incluso en el escenario más conservador.

18.6. Limitaciones del Estudio

El presente trabajo presenta tres limitaciones que deben considerarse al interpretar sus resultados y aplicar sus recomendaciones. Primero, la prueba piloto se diseña como ejecución prospectiva (febrero–octubre 2026), por lo que los resultados definitivos del experimento no están disponibles al cierre de este documento; lo que se valida en este Proyecto Integrador es el diseño metodológico, el diagnóstico y la arquitectura de la intervención. Segundo, el diagnóstico interno se basó en una muestra reducida (n=5 colaboradores y n=9 clientes), lo que limita la generalización estadística pero resulta adecuado para un estudio de caso B2B con base de clientes concentrada. Tercero, el alcance del plan se circunscribe al proceso comercial y su articulación con la experiencia del cliente, sin incluir transformaciones estructurales en capacidades productivas, cadena de suministro o desarrollo de nuevos productos.

Referencias Bibliográficas

- Aghaei, R., Kiaei, A. A., Boush, M., Vahidi, J., Zavvar, M., Barzegar, Z., & Rofosheh, M. (2025). Harnessing the potential of large language models in modern marketing management. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2501.10685>
- ANDI Cámara del Sector Gastronómico. (2024). Panorama actual de los restaurantes en Bogotá. Revista La Barra. Recuperado de <https://www.revistalabarra.com>
- ACODRES — Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica. (2024). Ventas del sector servicios de alimentación en Colombia. Reportado por Revista La Barra (2025).
- Banco de la República de Colombia. (2024). Reporte de la situación del crédito en Colombia sector agroindustrial. Banco de la República.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). Administración estratégica y ventaja competitiva: Conceptos y casos (5.ª ed.). Pearson Educación.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital marketing: Strategy, implementation & practice (7.ª ed.). Pearson.
- Consumer Knowledge Group. (2025). Informe de comportamiento del consumidor. <https://raddar.net/informes/>
- Cuevr. (2025). La tasa de conversión comercial: análisis, cálculo y palancas de optimización. Recuperado de <https://www.cuevr.com/es/blog/tasa-de-conversion>
- DANE — Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). Cuenta satélite de turismo y servicios de alimentación. Bogotá: DANE.
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). (2024). Encuesta de Industria Manufacturera Sector lácteo Q4 2023. DANE.
- Deloitte. (2023). Digital consumer behavior: The rise of short-form video. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2024). Marketing trends 2024. Deloitte Digital.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Euromonitor International. (2023). Breakfast cereals in Colombia. Euromonitor International.
- Euromonitor International. (2023). Health and wellness trends in packaged food. <https://www.euromonitor.com/world-market-for-health-and-wellness-packagedfood/report>
- EMIS. (2025). Kapiro SAS — Perfil de compañía Colombia. Recuperado de https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Kapiro_Sas_es_2613677.html
- Euromonitor International. (2023). Colombia Snack Markets Overview. Reportado por Sweets & Snacks Expo (2024).
- Expert Market Research / Informes de Expertos. (2024). Mercado de snacks saludables en Colombia: tamaño, crecimiento e informe 2025-2034. Recuperado de <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-snacks-saludables-en-colombia>

- Expert Market Research / Informes de Expertos. (2024). Mercado de snacks en Colombia: tamaño y CAGR 2025-2034. Recuperado de <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-snacks-en-colombia>
- Fedegán (Federación Colombiana de Ganaderos). (2022). Cifras del sector ganadero colombiano 2022. Fedegán.
- Fedegán. (2023). Informe de coyuntura del sector lácteo colombiano. Fedegán.
- Gartner. (2024). Future of B2B Buying: The New Buying Journey and its Implications for Marketing. Gartner Research.
- Gartner. (2024). B2B Sales Effectiveness in Growth-Stage Companies. Citado en el informe principal del Proyecto Integrador Kapiro CESA 2026.
- Grewal, D., & Levy, M. (2020). Marketing (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- HubSpot. (2024). State of Marketing Report 2024. HubSpot Research. <https://www.hubspot.com/state-of-marketing>
- Información interna de Kapiro S.A.S. (2024–2026). Documentación suministrada por la Gerencia General [Documentos no publicados].
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business School Press.
- Keller, K. L. (2013). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (4th ed.). Pearson Education.
- Keller, K. L. (2020). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (5th ed.). Pearson Education.
- Koch, C., & Hartmann, M. (2022). Importance of the perceived quality of touchpoints for customer journey analysis — Evidence from the B2B sector. *Electronic Commerce Research*, 23, 1515–1538. <https://doi.org/10.1007/s10660-021-09539-3>
- Koch, C., & Hartmann, M. (2023). Customer journey management capability in business-to-business markets: Its bright and dark sides and overall impact on firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51, 1046–1074. <https://doi.org/10.1007/s11747-023-00956-z>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). Principles of marketing (18th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 6.0: The future is immersive. Wiley.
- La República. (2024, enero 15). Colombia importó 63.300 toneladas de lácteos en 2024. La República. <https://www.larepublica.co>
- McKinsey & Company. (2022). The new consumer decision journey in a post-pandemic world. McKinsey & Company.

- McKinsey & Company. (2023). How B2B winners manage their omnichannel experience. McKinsey & Company.
- McKinsey & Company. (2024). The future of B2B sales: How to win in the digital age. McKinsey & Company.
- MinAgricultura (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural). (2021). Cadena láctea: Indicadores e instrumentos 2021. MinAgricultura.
- MinAgricultura. (2022). Cadena láctea en Colombia: diagnóstico y perspectivas. MinAgricultura.
- MinComercio (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo). (2022). Informe de competitividad sectorial — Industria alimentaria. MinComercio.
- Moebius Consulting. (2024). NPS and customer loyalty: The evidence base. Moebius Consulting Research.
- NielsenIQ. (2022). Global consumer loyalty study. <https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2022/global-consumer-loyalty-study/>
- Odepa (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias). (2023). Mercado latinoamericano de lácteos: Tendencias y perspectivas 2023. Odepa.
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis? *Strategic Change*, 7(2), 101–109.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Reichheld, F. F. (2003, December). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.
- Revista Dinero. (2023, marzo 8). El sector lácteo colombiano mueve \$12 billones anuales. *Revista Dinero*. <https://www.dinero.com>
- Semrush. (2023). Customer journey mapping: A complete guide. *Semrush Blog*. <https://www.semrush.com/blog/customer-journey/>
- Supersociedades (Superintendencia de Sociedades). (2022). *Informes financieros sector lácteo colombiano 2022*. Supersociedades.
- Thomke, S., & Manzi, J. (2014). The discipline of business experimentation. *Harvard Business Review*, 92(12), 70–79.

Anexos

Anexo A. Construcción del dashboard en Excel

El archivo completo del dashboard y la estructura de datos puede consultarse en el siguiente enlace:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1xsNZI1D9-WhrRpGsNnS1YeBGSayiY1aL/edit?usp=sharing>

Anexo B. Brochure

El archivo completo del brochure puede consultarse en el siguiente enlace:

<https://drive.google.com/file/d/1PtE86yY8QjdF48hrwk7RplhMrT2-fdVj/view?usp=sharing>

Anexo C. Ficha técnica

El archivo completo de la ficha técnica puede consultarse en el siguiente enlace:

<https://drive.google.com/file/d/1TJJdJI17i19SOxQ67DYeRXx5WRbJ38UN/view?usp=sharing>

Anexo D. Certificado de Análisis (COA)

Los archivos completos del Certificado de Análisis pueden consultarse en los siguientes enlaces:

Granola:

<https://drive.google.com/file/d/1FQEYfgYSMq2SI3fAfacwkKB0Pm-7Qm9-/view?usp=sharing>

Sobrecopas:

<https://drive.google.com/file/d/1pdm9HSACeTJZ8ZdEs7H46-8Kxara01V-/view?usp=sharing>

Cereal:

https://drive.google.com/file/d/1AQizJ_3znoAaW4bVV5RwmLUEVCs8WSnp/view?usp=sharing

Caso de uso Dejamu:

<https://drive.google.com/file/d/1bpHtRo5As4eGCg84easKBnQpuPo41PTo/view?usp=sharing>

Anexo E. SLA

El archivo completo del SLA puede consultarse en los siguientes enlaces:

<https://drive.google.com/file/d/1Z5f0QRDMzXY3zq5ZH2VXapXvKXZ8AtMH/view?usp=sharing>

https://docs.google.com/document/d/1GTWXcirIMY_QcK5502P3TjjE65JrzIL/edit?usp=sharing

Anexo F. Calificación de Lead

El archivo completo de la calificación del lead puede consultarse en el siguiente enlace:

<https://drive.google.com/file/d/1DSUFC9aMOSNarWrkUVqXu3ZaPlivMZX1/view?usp=sharing>

Anexo G. Funnel de conversión

El archivo completo del funnel de conversión puede consultarse en el siguiente enlace:

<https://drive.google.com/file/d/1pTJcZozcjdPQsLtxXtSfCCfRSNk5lybD/view?usp=sharing>

Anexo H. Email Marketing

El archivo completo de los templates de la estrategia de email marketing puede consultarse en el siguiente enlace:

https://drive.google.com/file/d/1I8CWrmz_NLnIEiTSM_14_YiLMfXALjY/view?usp=sharing

Anexo I. Mensajes por rol

El archivo completo de los mensajes por rol puede consultarse en el siguiente enlace:

https://drive.google.com/file/d/1_yA5lklqMIYBmk4ek1tS02HPOUogaZbC/view?usp=sharing

Anexo J. One Pager

El archivo completo del one pager puede consultarse en el siguiente enlace:

https://drive.google.com/file/d/117oncc18xEJgW61_wu0vKLL9S_xaqrwq/view?usp=sharing

Anexo K. Folleto

El archivo completo del folleto puede consultarse en el siguiente enlace:

<https://drive.google.com/file/d/16OcjQNhE9tBCUkWfnDVZYAoX3R6a7aVQ/view?usp=sharing>

Anexo L. CRM

El archivo completo del CRM puede consultarse en el siguiente enlace:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1iGPZx5ArxAuHHDNCKOU5Ycv5i8rg7N0B/edit?usp=sharing>