



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR EL CONSUMO DE CARNE DE PAVO EN  
BOGOTÁ COMO PILOTO PARA LA MASIFICACIÓN EN COLOMBIA

SUGEY LUZ CAICEDO LAMPREA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ  
2015

ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR EL CONSUMO DE CARNE DE PAVO EN  
BOGOTÁ COMO PILOTO PARA LA MASIFICACIÓN EN COLOMBIA

SUGEY LUZ CAICEDO LAMPREA

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

DIRECTORA: LUZ ALEXANDRA MONTOYA RESTREPO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ  
2015

A la memoria de mi esposo:

*Amor Dios te guarde, la Virgen te  
acompañe y los Ángeles te  
rodeen (Q.E.P.D).*

A mis hijos Cata, Meli y Jaco por  
alegrar mi existir...

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi ex socio Prospero García por enseñarme del mundo maravilloso de la Meleagricultura.

A mi Directora Alexandra Montoya por su paciencia, orientación y apoyo en momentos difíciles de mi vida.

## **RESUMEN**

El presente documento hace una evaluación y propuesta para lograr el aumento del consumo de carne de pavo en Bogotá como piloto para su masificación en Colombia. Para tal fin realiza un análisis del consumo y producción mundial y nacional de las importaciones y exportaciones de este producto, también presenta un análisis del posicionamiento, la producción y el consumo de la carne de pavo en países seleccionados como punto de referencia, con el fin de identificar qué estrategias han sido implementadas para el desarrollo del sector.

Al no existir datos en Colombia que permitan indagar sobre el comportamiento de esta industria, se consultó a expertos, se observó el mercado y se evaluó el caso del pollo en su proceso de masificación, como referencia en la identificación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos del presente trabajo.

Con base en lo anterior, se presenta una propuesta de posicionamiento y segmentación de la carne de pavo, a partir de una posible segmentación del consumidor. Desde este enfoque proyecta la demanda potencial en Colombia y en Bogotá. La metodología seguida propone un análisis descriptivo basado en el comportamiento de la población desde la extrapolación de países referencia y del principal producto sustituto el pollo, así como una investigación de mercado de tipo exploratorio y concluyente.

Finalmente a partir de los análisis realizados, desarrolla una matriz DOFA del mercado local de carne de pavo, propone estrategias permanentes, de corto, mediano y largo plazo, las cuales se consolidan en un modelo de posicionamiento, fundamentado en el ciclo de vida del producto, la consolidación de la cadena productiva y el mejoramiento de la satisfacción de los clientes a partir de las calidades y fortalezas del producto.

## **ABSTRACT**

This document makes an assessment and proposal to achieve increased consumption of turkey meat in Bogota as a pilot for massification in Colombia. For this purpose, it performs an analysis of global and national consumption and production of imports and exports of this product, this also presents an analysis of the positioning, production and consumption of turkey meat in selected countries as a reference point, to identify what strategies have been implemented to develop the sector.

In the absence of data in Colombia that allow investigate the behavior of this industry were consulted experts, the market was observed and the case of chicken was evaluated in the process of his massification as a reference in identifying strategies to achieve the objectives of the present work.

Based on the above, a proposal for positioning and segmentation of turkey meat is presented from a possible segmentation of the consumer. From this approach, the potential demand in Colombia and Bogota is projected. The proposed methodology followed a descriptive analysis based on the behavior of the population from the extrapolation of reference countries and the main substitute chicken product and market research exploratory and conclusive type.

Finally from the analyzes, develops a SWOT matrix of the local market of turkey meat, it proposes permanent strategies in the short, medium and long term, which are consolidated into a positioning model, based on the product life cycle, the consolidation of the productive chain and the improving customer satisfaction from the qualities and strengths of the product.

*Palabras claves:* Meleagricultura, carne de pavo (*Meleagris gallopavo*), cadena productiva, mercado mundial, mercado colombiano, producción, consumo, estimulación de la demanda, oferta, decisión de compra, segmentación, posicionamiento, masificación, estrategias.

*Keywords:* Turkey production, turkey meat (*Meleagris gallopavo*), productive chain, global market, Colombian market, production, consumption, demand stimulation, supply, purchase decision, segmentation, positioning, massification, strategies.

## CONTENIDO

	Pág.
1 INTRODUCCIÓN .....	10
2 MARCO CONCEPTUAL .....	12
3 ENFOQUE METODOLÓGICO .....	14
4 CARACTERIZACIÓN INTERNACIONAL DEL MERCADO DE LA CARNE DE PAVO.....	16
5 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DESARROLLADAS POR PAÍSES DE INTERÉS PARA EL MERCADO COLOMBIANO Y POR EL SECTOR AVÍCOLA COLOMBIANO EN LA MASIFICACIÓN DEL POLLO .....	21
5.1 ESTADOS UNIDOS.....	21
5.2 BRASIL .....	21
5.3 CHILE.....	23
5.4 PERÚ .....	25
5.5 MASIFICACIÓN DEL POLLO EN COLOMBIA .....	25
6 CARACTERIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIO DE CARNE DE PAVO EN COLOMBIA.....	30
7 CADENA PRODUCTIVA DEL PAVO Y SU CARACTERIZACIÓN EN COLOMBIA.....	33
8 CARACTERIZACIÓN DE SEGMENTOS REALES Y POTENCIALES CONSUMIDORES DE CARNE DE PAVO EN BOGOTÁ, COMO PILOTO PARA LA MASIFICACIÓN EN COLOMBIA.....	37
9 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA ACTUAL DEL MERCADO DEL PAVO EN COLOMBIA Y EN BOGOTÁ.....	44
10 FACTORES DETERMINANTES EN LA DECISIÓN DE COMPRA Y RECOMPRA DE CARNE DE PAVO POR PARTE DE LOS CONSUMIDORES.....	52
11 POSICIONAMIENTO IDEAL PARA VOLCAR LA INTENCIÓN DE COMPRA HACIA LA OFERTA PROPUESTA.....	52

12 MODELO DE MERCADO ORIENTADO A INCREMENTAR EL CONSUMO DE CARNE DE PAVO.....	60
13 CONCLUSIONES .....	66
14 ANEXOS.....	69
14.1 Anexo A: Instrumento elaborado para realizar el Sondeo de mercado..	69
14.2 Anexo B: Investigación realizada por FENAVI respecto a los hábitos de compra del pollo en Colombia .....	70
14.3 Anexo C: Consumo per cápita de pavo en Bogotá, requerido para alcanzar un consumo nacional comparado con Perú, Brasil, Chile o Estados Unidos .....	72
14.4 Anexo D: Beneficios del consumo de la carne de pavo para la salud y la nutrición humana.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	78

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Consumo Per Cápita mundial de Carne de Pavo en el año 2012 .....	19
Tabla 2. Comparativo de estrategias desarrolladas por los países de referencia para el caso colombiano .....	27
Tabla 3. Exportaciones de carne de pavo hacia Colombia entre 2000 y 2010 .....	31
Tabla 4. Caracterización del consumidor de carne de pavo en Chile.....	37
Tabla 5. Caracterización segmentos consumidores de carne de pavo en Colombia.....	38
Tabla 6. Caracterización segmentos potenciales consumidores de carne de pavo en Bogotá .....	41
Tabla 7. Estimaciones en las cantidades consumidas ante cambios en el precio de la carne de pavo en Colombia .....	46
Tabla 8. Estimación población potencialmente consumidora de pavo en Bogotá.....	48
Tabla 9. Parámetros iniciales identificados para el cálculo de demanda potencial en Bogotá .....	49
Tabla 10. Demanda potencial en Bogotá y Colombia estimulando el consumo habitual	51
Tabla 11. Estrategias para estimular la intención de compra de carne de pavo y sus derivados.....	53
Tabla 12. Beneficios del consumo del pavo a desarrollar dentro de la estrategia de posicionamiento .....	58
Tabla 13. Matriz DOFA Mercado local de carne de pavo .....	61

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Comportamiento producción mundial de pavo 1961-2011 (Toneladas).....	16
Figura 2. Producción de pavo en el mundo (1961 - 2011). .....	17
Figura 3. Comportamiento mundial de las exportaciones de carne de pavo entre 1961 a 2010(Toneladas). .....	17
Figura 4. Comportamiento de las importaciones mundiales de carne de pavo entre 1961 y 2011 (Toneladas). .....	18
Figura 5. Participación de importaciones mundiales de carne de pavo.....	19
Figura 6. Exportaciones de carne de pavo en Brasil. ....	22
Figura 7. Producción de pavo en Chile (Toneladas). ....	23
Figura 8.Participación del pavo en el consumo de carnes en Chile. ....	24
Figura 9.Consumo de carnes en Perú en temporada decembrina. ....	25
Figura 10. Exportaciones de carne de pavo en Perú. ....	26
Figura 11. Cadena Productiva del pavo.....	33
Figura 12. Relación consumo de carne de pavo vs. Precio en países de referencia. ...	45
Figura 13. Relación precio/consumo de pollo en Colombia (2000-2013). ....	47
Figura 14. Atributos de diferenciación del pavo frente a otras proteínas. ....	55
Figura 15. Árbol de estructura competitiva de la carne de pavo. ....	59
Figura 16. Modelo de mercado de carne de pavo propuesto.....	64

## 1 INTRODUCCIÓN

Cambios epidemiológicos asociados entre otros a problemas de malnutrición, ya sea por exceso o déficit en la ingesta de alimentos, ha llevado a los países tanto desarrollados como en vía de desarrollo, a proponer políticas públicas con el objetivo de crear conciencia entre la población sobre el consumo de alimentos nutritivos y saludables. Por lo anterior, las fuentes proteicas de alta calidad como el pavo, son de interés en la industria avícola de países que reconocen sus beneficios nutricionales y la oportunidad de mercado.

En este sentido mundialmente existe la tendencia hacia el consumo de productos cada vez más sanos, por lo que cobra importancia liderar e institucionalizar en Colombia el consumo de fuentes proteicas alternativas que beneficien a la población en general.

En este orden de ideas, los resultados del presente trabajo benefician en primer lugar a los productores de carne de pavo que buscan ofertar un producto diferenciado, en aras de incrementar el consumo local; En segundo lugar a la industria avícola, mediante la identificación de las características del modelo de mercado propuesto, encaminado a la conformación de empresas que estimulen la cadena productiva, generando valor agregado a las industrias conexas como concentrados, laboratorios, metalmecánica, transporte, comercio y servicios; En tercer lugar al Distrito Capital y sus municipios aledaños al disponer de resultados certeros, obtenidos a través de fuentes primarias sobre un producto cuyos datos actualmente son inexistentes; En cuarto lugar al país en general, mediante la identificación de una oportunidad de mercado poco explotado, que puede convertirse en una industria competitiva; En quinto lugar y finalmente a los consumidores locales mediante la identificación de estrategias enfocadas a incrementar el consumo de un producto de primera calidad, orientado a mejorar su nutrición y salud.

Por las razones antes expuestas, este trabajo es de gran interés para las iniciativas empresariales que buscan incursionar con ideas de negocio innovadoras y rentables, así como para organismos públicos y privados orientados a direccionar el crecimiento y fortalecimiento del sector agropecuario.

El presente trabajo busca resolver las siguientes preguntas: ¿Estarían los consumidores dispuestos a incrementar el consumo de carne de pavo ante cambios en las estrategias de la mezcla de marketing? ¿Cuál sería el perfil del consumidor de carne pavo?, ¿Cuáles serían los segmentos de mercados que consumirían habitualmente esta carne y sus derivados? ¿Cuál sería el posicionamiento ideal para incrementar su consumo?, ¿Qué elementos deben diferenciar la oferta de carne pavo de los productos de la competencia?

De acuerdo con las preguntas planteadas, el objetivo general del presente documento es proponer estrategias para incrementar el consumo de carne de pavo en Bogotá, como piloto para la masificación en Colombia y como objetivos específicos se plantean:

- Caracterizar los segmentos que consumirían permanentemente carne de pavo.
- Priorizar los factores que son determinantes en la decisión de compra y recompra de carne de pavo por parte de los consumidores.
- Determinar el posicionamiento ideal para volcar la intención de compra hacia la oferta propuesta.
- Estimar la demanda de consumidores que estarían dispuestos a consumir carne de pavo de manera cotidiana, ante cambios en el precio.
- Identificar los valores agregados como parte de la diferenciación que esperarían recibir los consumidores a la hora de comprar y consumir frecuentemente carne de pavo.
- Proponer un modelo de mercado orientado a incrementar el consumo de carne de pavo.

## 2 MARCO CONCEPTUAL

Para efecto del presente documento se entenderá por estrategia la propuesta presentada por Porter, al dimensionar la empresa en un contexto competitivo, en el cual toma una posición frente a sus competidores “*posición competitiva*”, con el propósito de lograr un desempeño financiero superior a través de sus acciones o planes.

Porter define estrategia como “la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto de actividades diversas” (como se cita en Kotler et al.,2006, p. 56).

La postura conceptual de estrategia según Porter, contempla la creación de competencias distintivas, entendidas como el desarrollo de técnicas, procesos o productos diferentes que permitan el posicionamiento competitivo de una firma (Porter, 1991).

En este orden de ideas se tiene estrategia cuando una firma “realiza actividades diferentes de las que sus competidores o cuando realiza actividades similares de diferente manera” (como se cita en Kotler et al.,2006, p. 56).

Identifica tres estrategias genéricas, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La primera contempla el concepto de “*curva de aprendizaje*” asociada a una estructura de costos y gastos inferior a la del resto de competidores de la industria, logrando una posición dominante frente a las fuerzas competitivas<sup>(\*)</sup>, permitiéndole tener un precio inferior al del resto de competidores y una mayor participación en el mercado.

La estrategia de diferenciación por su parte, se enfoca en la potencialización de aspectos propio del producto, que lo hace “*superior*” a los del resto de competidores. Lleva asociado el concepto de “*valor*”, en la medida en que se logra la diferenciación del producto, el consumidor estará dispuesto a pagar un precio superior.

La última estrategia identificada por Porter es la de enfoque, asociada a la creación de una posición competitiva en un grupo específico de compradores, buscando satisfacer en mayor medida que sus competidores las necesidades de este grupo estratégico. Esta estrategia persigue el liderazgo en costos o diferenciación dentro del segmento meta.

---

<sup>(\*)</sup> Amenazas de nuevos aspirantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

El entender las particulares de las fuerzas competitivas y la posición que ocupa la empresa en relación con éstas, permite definir la estrategia competitiva. De acuerdo con Porter (2009) el objetivo del análisis de la industria no es determinar su atractivo, sino comprender los mecanismos internos de competitividad y las fuentes de rentabilidad.

Siguiendo el planteamiento hecho por Porter en relación con las fuerzas competitivas, el capítulo 4 examina las características internacionales del mercado de carne de pavo, el capítulo 5 analiza las estrategias que han seguido países tomados como punto de referencia para el caso colombiano, así como las estrategias que han seguido los avicultores colombianos en el proceso de masificación del pollo, sustituto directo del pavo, el capítulo 6 hace un análisis de las características de la producción y comercio de carne de pavo en Colombia y el capítulo 7 estudia la cadena productiva del pavo y la caracteriza para el caso Colombiano.

El capítulo 8 responde a la estrategia de enfoque, presentado una propuesta de segmentos reales y potenciales consumidores de carne de pavo para cada una de las etapas del ciclo de vida del producto.

El capítulo 9 analiza la relación entre consumo y precio de carne de pavo en los países de referencia y del pollo en el caso colombiano, con el fin de identificar qué tan sensible es el comprador a variaciones en el precio y la posición que debe tomar la carne de pavo frente al pollo, analizando la estrategia de liderazgo en costos.

El capítulo 10 indaga sobre factores determinantes en la decisión de compra y recompra de carne de pavo por parte de los consumidores, identificando atributos que la harían diferenciarse frente a la de pollo, con el fin de proponer una estrategia de diferenciación.

El capítulo 11 presenta una propuesta de posicionamiento de la carne de pavo con el fin de lograr una posición en la mente del consumidor, buscando incrementar su participación en el mercado y su consumo.

Finalmente el capítulo 11 consolida los análisis realizados durante los capítulos anteriores, presentando una propuesta de modelo de mercado de la carne de pavo, en su camino de lograr una mayor competitividad e incrementar su consumo local.

### 3 ENFOQUE METODOLÓGICO

Ante la ausencia de datos en Colombia sobre el problema objeto de estudio, que permitan concluir sobre el comportamiento de variables a través del planteamiento de hipótesis, se realizó un análisis descriptivo basado en el comportamiento de la población desde la extrapolación de países de referencia y del principal producto sustituto el pollo.

Por lo anterior se realizó una investigación de mercado de tipo exploratorio y concluyente, entendida como “el proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos y descubrimientos pertinentes a una situación de marketing específica (...)” (Kotler, 2001, p.103) con énfasis en Bogotá, por ser ésta la ciudad piloto para lograr el objetivo de masificación del consumo de pavo en Colombia, dado su tamaño y diversidad cultural, social, económica y educativa.

En este orden de ideas el enfoque metodológico principal es de tipo cualitativo, con el propósito de identificar y describir variables que en futuras investigaciones puedan ser abordadas con mayor precisión, guardando coherencia con el tipo de investigación exploratoria y descriptiva, cuyo propósito es tener un conocimiento amplio respecto al problema de estudio (Namakforoosh, 2005, p. 74), para lo cual se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Consulta de documentos sobre el consumo de carne de pavo, lo cual permitió identificar estrategias exitosas y limitaciones en el proceso de masificación en Colombia y en países de referencia<sup>(\*)</sup>.
- Consulta de documentos sobre el proceso de masificación del pollo en Colombia, lo cual permitió identificar estrategias exitosas en su proceso de masificación, factores decisorios en el proceso de compra y recompra y describir la relación entre el precio y el nivel de consumo.
- Consulta a expertos nacionales con el fin de conocer el comportamiento de la meleagricultura en Colombia, identificar y caracterizar segmentos reales y potenciales, factores decisorios de compra y recompra, características del producto a ofertar y niveles de producción nacional.

---

<sup>(\*)</sup> Se tomaron los siguientes países de referencia para el caso colombiano: Estados Unidos por ser el principal productor y consumidor mundial de carne de pavo. Brasil por su cercanía geográfica y el desarrollo exitoso de su industria, lo que le ha permitido posicionarse como el tercer país/región exportador y consumidor de carne de pavo. Chile por la innovación en su proceso de masificación del pavo y Perú, por su cercanía geográfica y por ser el principal país importador de carne de pavo hacia Colombia (ver capítulos 4 y 5).

- Consulta de base de datos para el cálculo de tendencias y pronósticos<sup>(\*\*)</sup> sobre producción, comercio y consumo de carne de pavo a nivel mundial, nacional y en los países de referencia, población potencialmente consumidora de carne de pavo en Bogotá y en Colombia, así como variaciones de precio y consumo del pollo en Bogotá y en Colombia.
- Sondeo de mercado con el fin de identificar insatisfactores de la oferta actual de carne de pavo, así como atributos esperados, deseados e inesperados del producto a ofertar (ver anexo A).
- Observación directa en el mercado capitalino, con el fin de identificar características de productos a base de pavo como presentaciones, tamaños, marcas y precios al consumidor.
- Árbol de estructura competitiva para identificar mercado relevante, demanda primaria (clase y forma del producto a ofertar) y demanda selectiva (qué presentan los competidores).
- Matriz DOFA con el fin de identificar estrategias de corto, mediano y largo plazo derivadas del análisis de las variables identificadas durante el presente documento.

Aspectos éticos considerados durante el presente trabajo:

Por solicitud de uno de los expertos nacionales entrevistados se reservó la fuente de información.

En relación con el sondeo de mercado no se capturaron datos personales, se realizó de forma voluntaria dando información sobre el propósito general, excluyendo a niños y adolescentes en calidad de participantes.

---

<sup>(\*\*)</sup> Procesados mediante manejador de base de datos.

#### 4 CARACTERIZACIÓN INTERNACIONAL DEL MERCADO DE LA CARNE DE PAVO(\*).

La producción mundial de carne de pavo ha tenido un crecimiento sostenido durante las últimas cinco décadas, con un incremento promedio anual del 4%, pasando de 8.827 toneladas en la década del 60 a 63.759 toneladas en la primera década del 2000, lo que representa un aumento comparativo en la producción durante este periodo del 622%, como se observa en la siguiente figura.

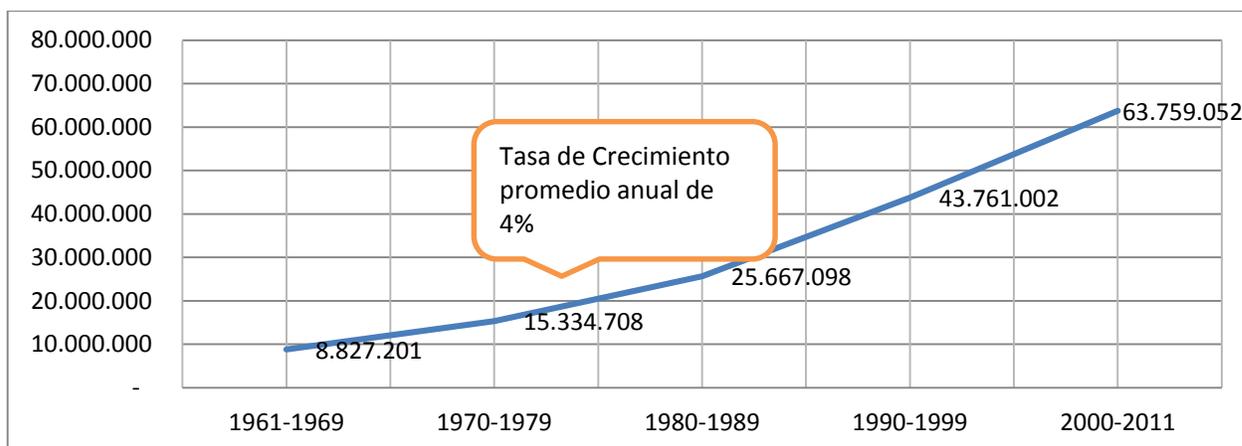


Figura 1. Comportamiento producción mundial de pavo 1961-2011 (Toneladas). Fuente: Elaboración propia con base en los datos disponibles de la FAO.

Teniendo en cuenta el comportamiento en la producción presentado en la figura 1, se puede concluir que éste responde a la tendencia mundial de sustitución del consumo de carnes rojas por carnes blancas y con ello la introducción del pavo como parte de las dietas saludables.

En la figura 2, se observa como principal productor mundial de carne de pavo a Estados Unidos, país que ha liderado la producción de esta especie aviar. Pasó de representar el 71.27% de la producción en la década de los 60 a participar con un 48.36% durante la primera década del 2000, debido a la consolidación de la industria de países europeos como Alemania, Francia e Italia y al despegue de nuevas industrias como la brasilera(\*\*).

(\*) Los datos, gráficas y tablas mencionados en el presente capítulo, fueron consolidados tomando como referencia las bases de datos disponibles de la página web de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (1961-2011).

(\*\*) Durante la primera década del 2000 se resalta la participación de Brasil en la producción mundial, aspecto que será analizado en el capítulo 5, quien pasó de representar el 0.55% en la década del 60 a participar recientemente con el 5.91% de la producción mundial, como se observa en la Figura 2.

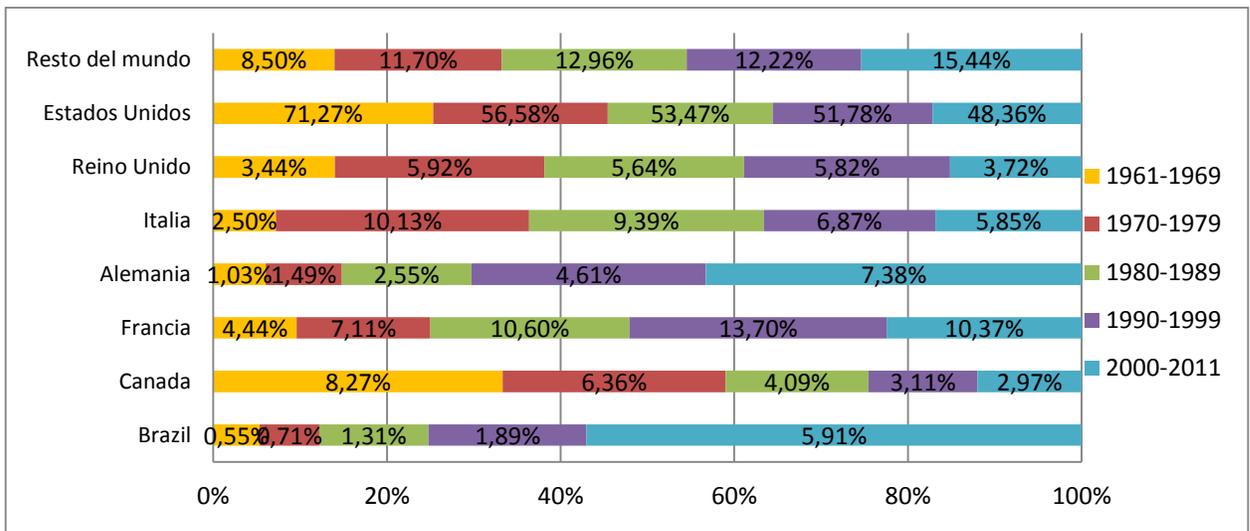


Figura 2. Producción de pavo en el mundo (1961 - 2011). Fuente: Elaboración propia con base en los datos disponibles de la FAO.

De otro lado, durante las últimas cinco décadas las exportaciones mundiales de carne de pavo han presentado un dinamismo importante, pasando de la modesta suma de 175 mil toneladas en la década del 60 a exportar 9.9 millones de toneladas en la primera década del 2000, lo cual representa un crecimiento comparativo durante este periodo del 5.546%, con un crecimiento promedio anual del 10% como se observa en la figura 3.

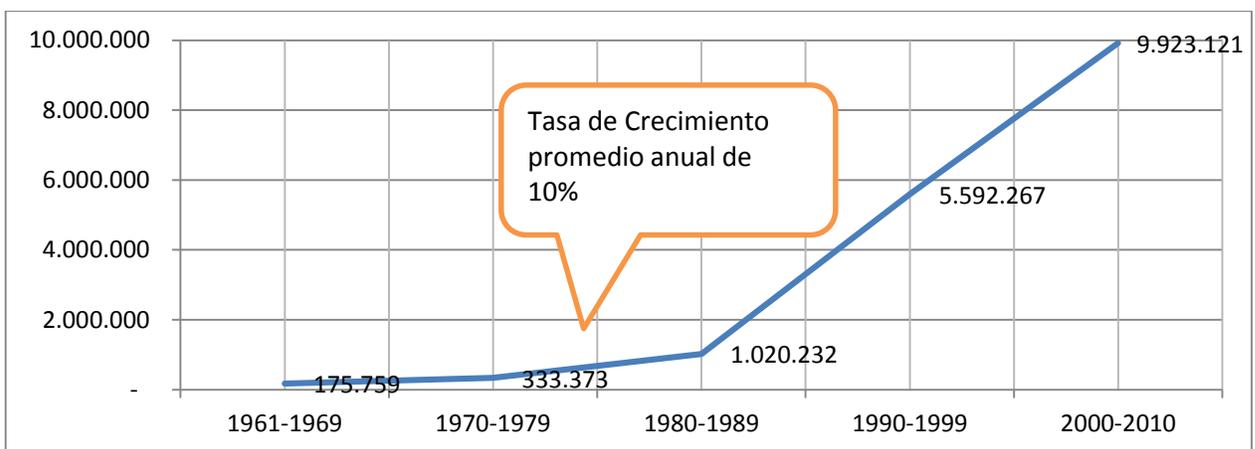


Figura 3. Comportamiento mundial de las exportaciones de carne de pavo entre 1961 a 2010(Toneladas). Fuente: Construcción propia con base en los datos disponibles de la FAO.

Nuevamente es importante mencionar el caso de Brasil, que atado a su consolidación como país productor, se convirtió en el tercer exportador de este tipo de carne durante la primera década del 2000, con un 9.77% del mercado. El dinamismo del mercado mundial, se evidencia en el número de actores y cantidades crecientes de exportación.

Además de Brasil en Sur América, es importante resaltar el reciente ingreso de Chile en el mercado mundial, quien participó en la década de los 90 con un 0.29% de las exportaciones, pasando a representar el 1.29% en la primera década del 2000, caso que será analizado con detenimiento en el capítulo 5.

En relación con las importaciones durante las últimas cinco décadas han presentado un dinamismo importante como se observa en la figura 4, pasando de 111 mil toneladas en la década del 60 a 9.6 millones de toneladas en la primera década del 2000, lo cual representa un crecimiento comparativo durante este periodo del 8.522%, con un crecimiento promedio anual del 11%.

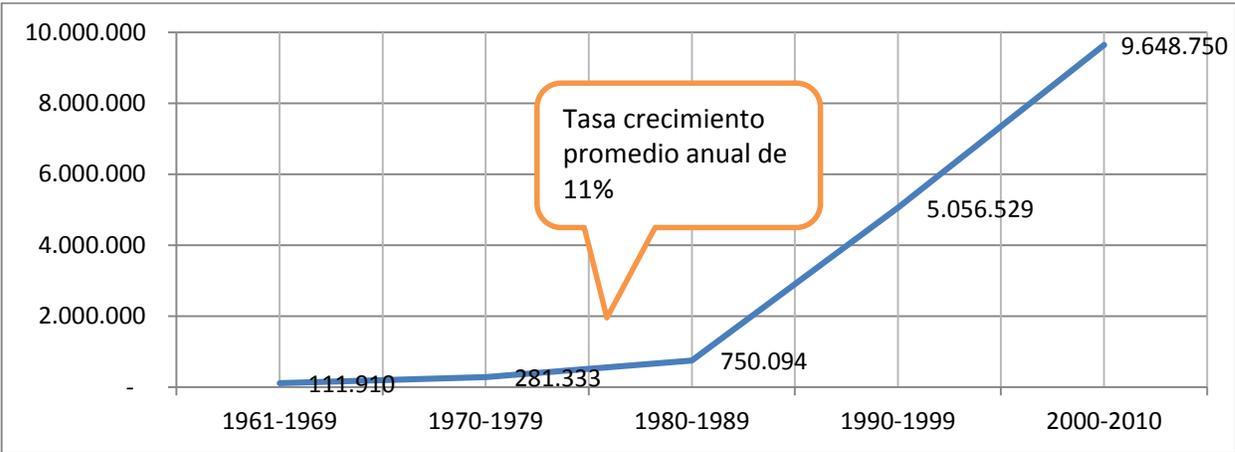


Figura 4. Comportamiento de las importaciones mundiales de carne de pavo entre 1961 y 2011 (Toneladas). Construcción propia con base en los datos disponibles de la FAO.

México se ha posicionado como el principal país importador de carne de pavo, arraigando su consumo en la tradición, teniendo en cuenta el origen centroamericano de esta especie aviar, que fue el alimento predilecto de los indígenas aztecas. De igual forma a partir de los años 80 aparecen nuevos países importadores que han venido incrementado su consumo como China y Sur África, como se observa en la siguiente figura.

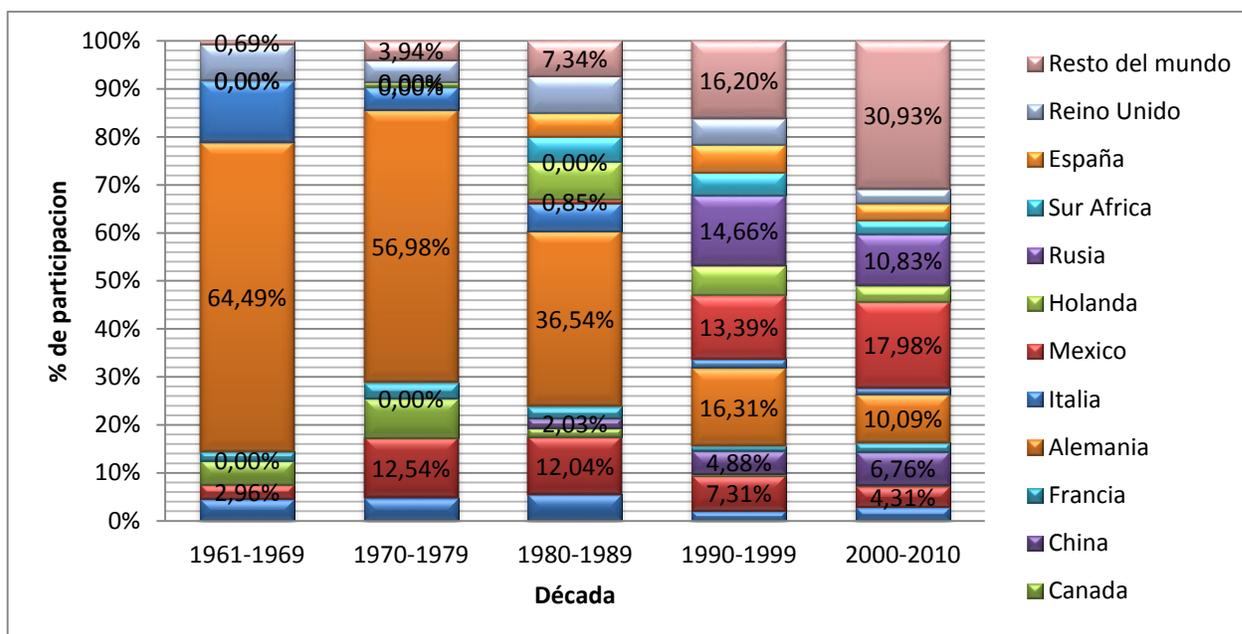


Figura 5. Participación de importaciones mundiales de carne de pavo. Fuente: Construcción propia con base en los datos disponibles de la FAO.

En la misma dinámica de la producción y comercio de carne de pavo, el consumo per cápita mundial también ha presentado un comportamiento creciente, ubicándose durante el 2012 en 735 gramos\*. Como se observa en la Tabla 1, Estados Unidos es el país con mayor consumo per cápita, seguido de Canadá, la Unión Europea y Brasil.

Tabla 1  
Consumo Per Cápita mundial de Carne de Pavo en el año 2012

PAIS/REGIÓN	CONSUMO Millones de Ton*.	POBLACIÓN**	CONSUMO CÁPITA (Kg/Hab.)***	PER
<b>Unión Europea</b>	1951	509.036.794		3,833
<b>México</b>	183	120.847.477		1,514
<b>Canadá</b>	148	34.880.491		4,243
<b>Brasil</b>	355	198.656.019		1,787
<b>Federación Rusia</b>	120	143.533.000		0,836
<b>Otros</b>	40	911.126.155		0,044
<b>China</b>	47	1.350.695.000		0,035
<b>Estados Unidos</b>	2332	313.914.040		7,429
<b>Total</b>	5176	7.046.368.813		0,735

\*Fuente: Livestock and Poultry: World Markets and Trade (USDA, 2012). \*\* Fuente: población mundial (Banco Mundial, 2012). \*\*\* Fuente: Cálculos propios dividiendo el consumo en un periodo determinado entre el número de habitantes.

\* Cálculos propios derivados de los datos registrados por la United States Department of Agriculture (USDA, 2012) sobre consumo mundial de carne de pavo. Para el año 2012 se reporta un consumo mundial de 5.176 millones de toneladas. La población mundial para este año se estima en 7.046.368.813 habitantes (Banco Mundial, 2012). El consumo aparente o per cápita se obtiene dividiendo el consumo mundial entre el número de habitantes.

Con base en los datos analizados anteriormente es posible concluir que el creciente dinamismo de la producción, comercio y consumo mundial de carne de pavo, principalmente a partir de la década de los 90, responde a la tendencia mundial de consumo de alimentos cada vez más sanos y a la sustitución de carnes rojas por carnes blancas.

## **5 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DESARROLLADAS POR PAÍSES DE INTERÉS PARA EL MERCADO COLOMBIANO Y POR EL SECTOR AVÍCOLA COLOMBIANO EN LA MASIFICACIÓN DEL POLLO**

Con el fin de identificar estrategias que sirvan de referencia para incrementar el consumo de pavo en Colombia, a continuación se realizará una breve descripción del proceso de masificación y los logros obtenidos por países tomados como referencia para el caso colombiano y por los avicultores colombiano en el exitoso proceso de masificación del pollo.

### **5.1 ESTADOS UNIDOS**

Como se observó anteriormente Estados Unidos es el país con mayor tradición en la producción, comercio y consumo de pavo. Esta especie aviar fue introducida por los colonos ingleses, convirtiéndose por en símbolo gastronómico de una de las fiestas más tradicionales, *El Día de Acción de Gracias*<sup>(\*)</sup>. Hoy en día el pavo hace parte de la dieta diaria de los estadounidenses, contando con una demanda continua a lo largo del año y un pico estacional durante la celebración de fiestas tradicionales (Corporación Colombia Internacional [CCI], s.f).

Lo anterior, ha estado estrechamente relacionado con una disminución sostenida en el precio y una amplia oferta de productos, tanto en la línea de carne fresca como en procesados listos para el consumo, lo cual ha permitido incrementar el consumo per cápita de 8.3 libras en 1975 (CCI, s.f) a 7.429 kilos en 2012 (como se observa en la tabla 1).

Las principales estrategias implementadas con el fin de masificar el consumo de pavo y mantener su demanda permanente durante el año, tanto productores como comercializadores desarrollan actividades promocionales y campañas de difusión de las ventajas nutricionales de este tipo de carne, contando con el apoyo permanente de la comunidad médica (CCI, s.f).

### **5.2 BRASIL**

Mundialmente la industria del pavo no puede pasar por alto el caso brasileño. A diferencia de Estados Unidos y países europeos como Francia, Alemania e Italia, actores reconocidos en la producción mundial, Brasil no cuenta con la categoría de productor y consumidor tradicional de este tipo de carne. No obstante desde la primera década de

---

(\*)Equivalente al 20% del consumo anual.

2000 fue escalando posiciones hasta convertirse en el tercer país/región productor (USDA, 2011)<sup>(\*)</sup>.

La industria brasilera del pavo tuvo sus orígenes en la década del 60, siendo liderada por las principales empresas productoras de pollo, lo que le permitió optimizar sus canales de distribución interna y externa, y con ello posicionarse en el mercado mundial.

De igual forma, el consumo interno ha presentado un dinamismo importante, creciendo de 1.1 libras en el año 2000 (Nunes, 2008) a 1,77 kilos en 2012 (Gutiérrez, 2012).

En el transcurso de los últimos cinco años, ha aumentado de forma importante la variedad de productos a base de carne de pavo en los supermercados brasileños (...) la mayor parte del aumento de la demanda nacional de carne de pavo en Brasil proviene de la industria del servicio de alimentos. (Nunes, 2008, p.22).

Dentro de las variables económicas que han facilitado el incremento de la demanda interna se encuentran, el crecimiento de la economía, la disminución en la tasa de desempleo y un mayor ingreso entre la población (Nunes, 2008).

Por otra parte, de acuerdo con la FAO, en el comercio mundial de carne de pavo actualmente Brasil es el tercer país/región exportador, registrando sus primeras exportaciones en la década del 70 con un 0.07% del comercio mundial, creciendo hasta participar durante la primera década del 2000 con un 9.77%, como se observa en la siguiente figura.

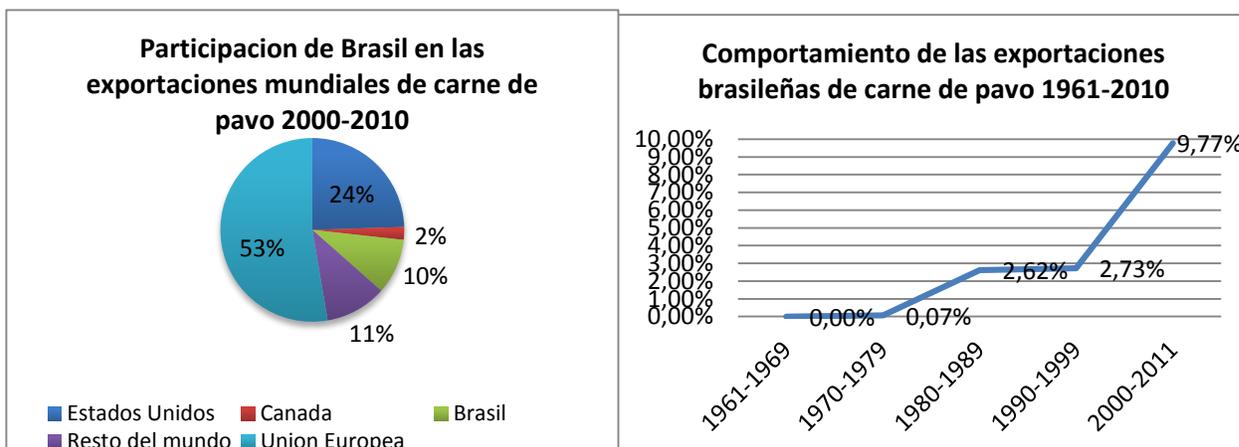


Figura 6. Exportaciones de carne de pavo en Brasil. Fuente: Construcción propia con base en los datos disponibles de la FAO.

<sup>(\*)</sup> La USDA, presenta la producción de los países europeos como bloque regional. No obstante, si se realiza el análisis de cada país Europeo de forma individual, Brasil pasaría del tercer al cuarto puesto en la producción mundial.

La mayoría de las exportaciones brasileñas van dirigidas hacia el mercado europeo, especialmente a países como Alemania, Holanda y Rusia, seguido de nuevos actores como Sur África.

### 5.3 CHILE

El incremento en el consumo de carne de pavo en Chile ha estado asociado a cambios epidemiológicos, como la aparición de enfermedades que antes no existían, por ejemplo la obesidad, la hipertensión arterial, la diabetes mellitus, que son consideradas factores de riesgo para las enfermedades cardiovasculares (Cornejo & Fernández, s.f).

Por lo anterior, el Ministerio de Salud ha realizado campañas educativas sobre estilos de vida y alimentación saludable, estableciendo entre otras, guías de alimentación en las que se incluye el pavo como parte de la dieta diaria por sus ventajas nutricionales. Lo anterior ha representado un incremento en la producción, con un crecimiento promedio anual del 6% entre el 2000 y el 2010 como se muestra en la figura 7 y un consumo per cápita anual de 4 Kilos (Sopraval S.A, 2010) (\*).

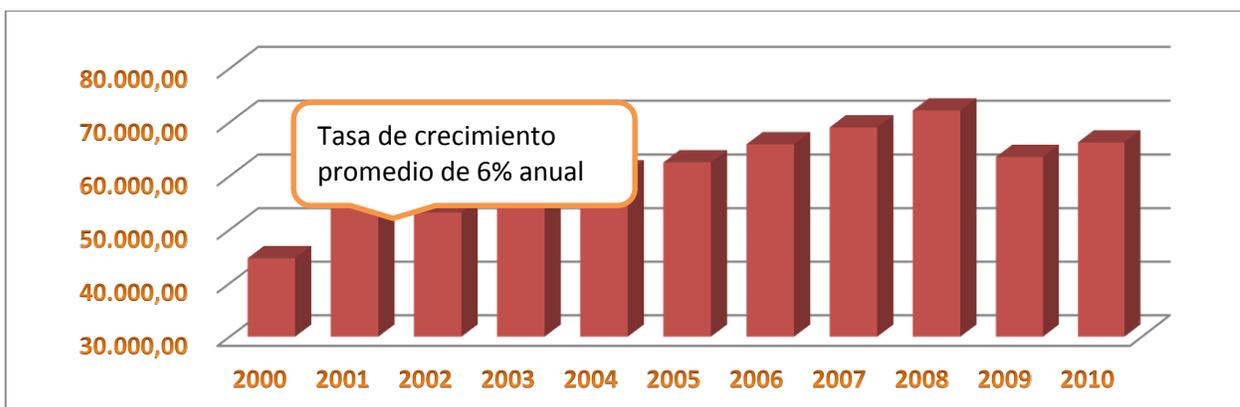


Figura 7. Producción de pavo en Chile 2000-2010(Toneladas). Fuente: Asociación de Productores Avícolas de Chile A.G [APA]. Elaboración Propia.

Este crecimiento ha jalonado economías a escala e integraciones verticales, lo que atado a automatización de procesos y mejoramientos genéticos, han permitido ofrecer productos de calidad, donde el precio ha jugado un papel importante.

(...) una industria puede generar las condiciones para aumentar la exposición de su producto de modo, por ejemplo, de dissociar su consumo con la celebración de una ocasión especial. Se puede argumentar que este último caso es el vivido por el pavo en nuestro país (Chile) el que basado en una presencia sostenida en anaqueles de supermercados a lo largo del año, pasó de ser un producto que se consumía básicamente una vez al año

(\*) Empresa líder en la producción y exportación de pavos en Chile, creada desde 1967.

(para navidad) a ser un producto que en muchos hogares se consume en forma habitual. Esta masificación del producto (...) inevitablemente redundará en una disminución del precio de comercialización. (...). (TradeChile S.A, 2003).

El dinamismo interno del mercado, ha llevado a ampliar las presentaciones de la carne de pavo mediante la fabricación de fiambres listos para el consumo y a mejorar sus canales de distribución, haciéndolo mucho más competitivo, al punto de representar el 7% del consumo de carnes en el 2012, tal como se observa en la figura 8.

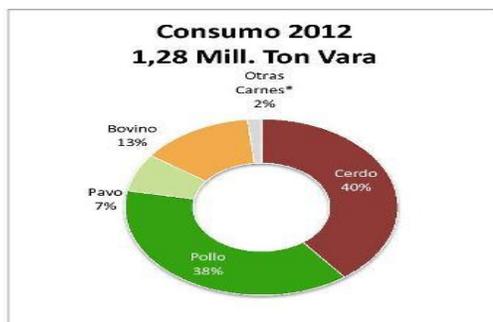


Figura 8. Participación del pavo en el consumo de carnes en Chile.  
Fuente: (APA, 2012)

El proceso de masificación se ha caracterizado por la innovación permanente de sus productos, la oferta de presentaciones variadas, la adición de valores agregados, la comunicación constante de los beneficios del consumo a través de campañas publicitarias dirigidas, por ejemplo a las amas de casa, con el objetivo de incluir el pavo en el menú semanal a través de experiencias de preparación y consumo, mediante la enseñanza de recetas, asesorías de chefs y nutrición.

Todos recordarán que hace algunos años la carne de pavo era prácticamente desconocida por los chilenos y que su consumo se asociaba más bien a ocasiones especiales como navidad o año nuevo. En el último tiempo, sin embargo, esta carne irrumpió en el mercado con cortes atractivos y llamativos desde el punto de vista de su presentación y además comenzaron a aparecer sus productos derivados como jamones, hamburguesas y cecinas en general. Todo contribuyó a aumentar su ingesta en nuestro país.

La clave en este caso, así como ocurre con todas las carnes de alto consumo en Chile, fue la diversificación del producto. (Pérez, 2002).

La industria productora de pavo en Chile mantiene un estricto control sanitario, lo que le ha permitido conquistar mercados exigentes como la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá, México, Japón y China, exportando principalmente pechuga deshuesada, pavo entero, y material genético.

## 5.4 PERÚ

La producción de carne de pavo en Perú presentó un crecimiento promedio anual 20% durante la primera década del 2000, acompañado de un incremento paralelo de la demanda, lo cual ha permitido un consumo per cápita cercano a 1 kilo anual por habitante (Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri], 2013). Esta mayor demanda se debe a que las personas de los niveles socioeconómicos más bajos actualmente pueden pagar por este producto, como resultado de un mayor poder adquisitivo y un precio mucho más competitivo. No obstante más de la mitad de la demanda de carne de pavo se consume en temporada decembrina, un 80% del consumo en la ciudad de Lima.

La principal estrategia de mercado desarrollada por las empresas productoras de pavo en Perú, ha sido la penetración de grandes empresas. El 90% de las empresas compran pavo con anticipación con el fin de ofrecerlo como aguinaldo para sus empleados durante las festividades decembrinas. El 10% restante es demandado por grandes superficies. Así las empresas productoras pueden programar su producción anual, generando con ello economías a escala que les permite llegar al mercado con precios competitivos.

Desde el punto de vista de la oferta, por ejemplo, para San Fernando (2012)<sup>(\*)</sup> “la implementación de modelos de excelencia operativa que contempla la adquisición de tecnología de punta, la estandarización de todos sus procesos, el fortalecimiento de sus capacidades de organización, la selección y contratación de profesionales de primer nivel y la innovación” (p.44), han permitido el desarrollo de su empresa y con ello el crecimiento de este mercado.

Según datos de la Asociación Peruana de Avicultura [APA] (2012), el pavo ocupa el segundo renglón en el consumo de carnes en temporada decembrina, como se muestra el figura 9.

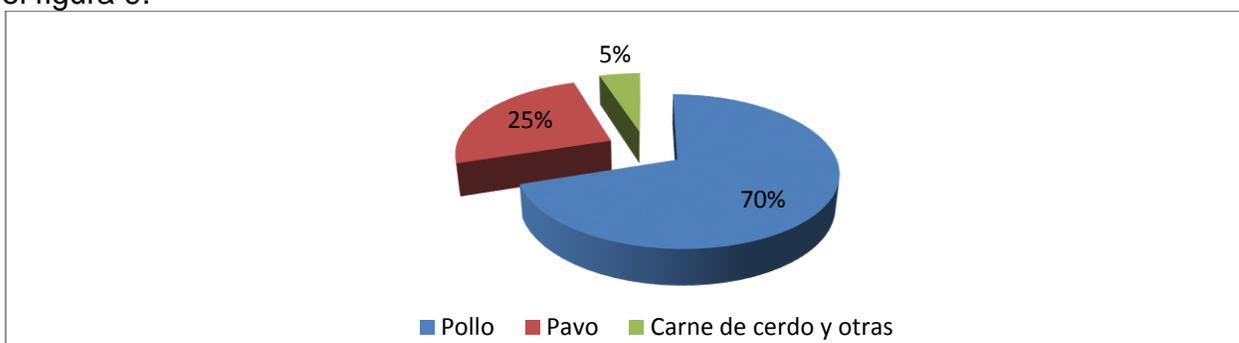


Figura 9. Consumo de carnes en Perú en temporada decembrina. Fuente: Asociación Peruana de Avicultura [APA]

Así mismo, la industria productora de pavo en Perú ha aprovechado la oportunidad que brinda el desabastecimiento de países de la región, como el colombiano y el ecuatoriano,

<sup>(\*)</sup> Principal empresa productora de pavos en Perú.

exportando buena parte de su producción hacia estos destinos, con el fin de suplir el déficit interno como se observa en la figura 10.

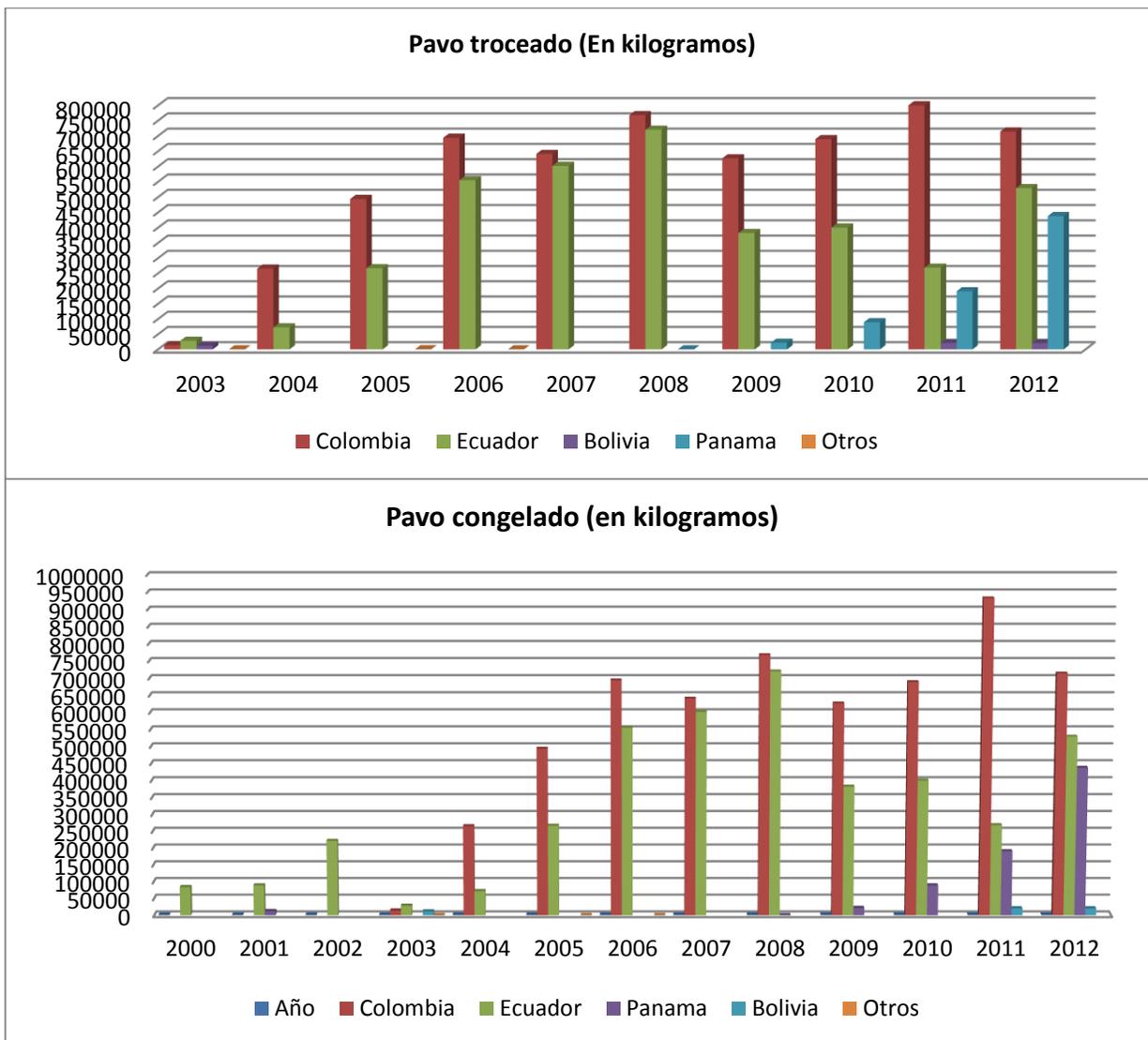


Figura 10. Exportaciones de carne de pavo en Perú 2000-2012. Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU].

A continuación se presenta un comparativo entre similitudes y diferencia de las estrategias realizadas por los países tomados como referencia para el caso colombiano en su esfuerzo por masificar la producción y el consumo de pavo.

Tabla 2  
Comparativo de estrategias desarrolladas por los países de referencia para el caso colombiano

SIMILITUDES	DIFERENCIAS
Precio competitivo con tendencia a la baja	
Variedad de producto (fiambres listos para el consumo)	Perú énfasis en carne fresca y congelada
Optimización canal de distribución, capacitación a manipuladores	
Demanda continua	Perú demanda estacional
Consumo asociado a estilos de vida saludable	Perú pavo como producto genérico
Valor simbólico asociado a festividades	
Productores agremiados	
Sector liderado por conglomerado de alimentos (Unidad de negocios)	
Cadena productiva integrada, economías a escala, programación de la producción.	
Desarrollo del consumo interno y externo	
Innovación de productos, adición de valor agregado (EEUU, Chile)	
Campañas de difusión de ventajas nutricionales del consumo del pavo (EEUU, Chile)	
Apoyo comunidad médica, política nacional (EEUU, Chile)	
Enseñanza del consumo (experiencias de preparación y consumo) (EEUU, Chile)	
Mejoramiento genético (EEUU, Chile)	

Fuente: Elaboración propia derivada de Revisión documental.

La tabla anterior permite observar amplia similitud entre las estrategias realizadas por Estados Unidos como país líder y Chile en calidad de seguidor. Así mismo, en el caso de Perú se observa diferencias en relación con los demás países tomados como referencia, lo cual sugiere el reciente desarrollo de este sector.

## 5.5 MASIFICACIÓN DEL POLLO EN COLOMBIA

Según la investigación realizada por el Banco de la República (2014) las primeras especies de gallos y gallinas fueron introducidas en Colombia por los conquistadores en el siglo XVI. No obstante tan solo a mediados del siglo XX, el consumo de pollo y huevo se masificó con la aparición de la avicultura comercial, caracterizada por la instalación de criaderos cercanos a las zonas de consumo, ante la creciente demanda alimenticia asociada al crecimiento de la población principalmente de los centros urbanos del país.

Por otra parte, el fomento del conocimiento avícola en el territorio nacional, permitió pasar de la técnica de pastoreo a la de confinamiento, tomando como referencia la experiencia de técnicos educados en Estados Unidos y Europa, los cuales sirvieron de

multiplicadores del conocimiento, entrenando personal en varios lugares del país. “*La tecnificación del sector avícola creció en la década del cincuenta, gracias a la difusión del conocimiento sobre avicultura comercial*” (Banco de la República, 2014, p. 5).

Con el nuevo sistema de producción se inició la construcción de grandes galpones para confinar animales, se introdujeron razas mejoradas, alimentos balanceados, esquemas de vacunación para la prevención de enfermedades, maquinaria especializada que permitió la automatización de procesos, integraciones verticales, logrando el desarrollo de la industria avícola de forma eficiente y rentable.

Otro aspecto que contribuyó al desarrollo de la industria del pollo en Colombia fue la conformación de entidades gremiales con el fin de defender los intereses de los nuevos empresarios avícolas. Instituciones como el Ministerio de Agricultura, el Instituto Colombiano Agropecuario – ICA, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima), las facultades de agronomía de las universidades públicas, centros de investigación experimental, educación no formal, los bancos y los fondos de fomento agropecuario también jugaron un papel importante en la creación del marco normativo, de formación, financiación y fomento para el desarrollo de la avicultura comercial.

Por otra parte mediante la Ley 117 de 1994 se creó el Fondo Nacional Avícola – FONAV, con recursos que son aportados por los avicultores para programas de investigación, transferencia de tecnología, sanidad animal, capacitación y estudios económicos, recursos administrados por la Federación Nacional de Avicultores de Colombia -FENAVI, lo que ha permitido la modernización del sistema productivo avícola colombiano, el cubrimiento de la demanda interna de pollo y huevo y la masificando del consumo.

A través del **Programa Pollo** liderado por FENAVI, orientado entre otros a fomentar el consumo, conocer el consumidor colombiano, la apertura de mercados externos, luchar contra el contrabando y fortalecer los procesos productivos y el estándar sanitario, se han desarrollado las siguientes estrategias asociadas al proceso de masificación del pollo en Colombia (FENAVI, 2010):

- ✓ **Desmitificación del colesterol y las hormonas:** convenio con la academia en investigación y publicación, con el fin de combinar lenguaje científico y generación de confianza en el consumidor.
- ✓ **Capacitación de profesionales de la Salud:** sobre las bondades nutricionales y proporcionar los elementos de juicio con el fin de mejorar la percepción que un segmento de profesionales de la salud tiene sobre el pollo y neutralizar mitos que rodean su consumo.
- ✓ **Participación en congresos médicos:** especialmente de nutrición, pediatría y endocrinología, identificando la importancia de los profesionales de la salud y su efecto multiplicador.

- ✓ **Capacitación de Manipuladores:** dirigida a jefes de planta, comercializadores, canal institucional, expendedores y amas de casa, orientadas a la formación sobre selección, conservación, almacenamiento y manipulación del producto.
- ✓ **Campañas de formación de consumidores y estímulo al consumo:** a través de la generación de alianzas con marcas reconocidas se busca impulsar el consumo de producto nacional. Así mismo se han realizado campañas como ¡viva el pollo! y ¡a comer pollo!, a través de las cuales, se ha informado al consumidor sobre las características a tener en cuenta a la hora de comprar pollo y se ha realizado divulgación sobre los beneficios nutricionales asociados al consumo de esta proteína, especialmente en nichos estratégicos como deportistas, futuras mamás, niños y familia en general.
- ✓ **Mayor competitividad de los productores:** relacionada con la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura, cuidado del empaque, exhibición y compra del producto, atención del marco regulatorio (bioseguridad, manejo adecuado del ave, aseguramiento de la calidad).
- ✓ **Gestión de sanas políticas públicas.**

Lo anterior ha permitido incrementar el consumo per cápita de esta proteína en Colombia, pasando de 1 kilo en 1970 a 29.5 kilos en 2014 (FENAVI, 1970-2015), posicionándose a partir del año 2005 como la proteína de origen animal más consumida en el territorio nacional.

## 6 CARACTERIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIO DE CARNE DE PAVO EN COLOMBIA.

La actividad avícola en Colombia ha venido ganando importancia en la producción pecuaria nacional, pasando del 33% en 1995 al 50% en el 2010<sup>(\*)</sup>; Sin embargo, la producción de otras especies aviares diferentes al pollo, entre ellas el pavo, no es tenida en cuenta dentro de las estadísticas de la producción avícola nacional.

Por lo anterior cuando se habla de indicadores, censos y datos estadísticos relacionados con la industria del pavo, se tienen grandes sesgos y peor aún ausencia de información, ya que su producción no es consolidada en los datos del sector avícola. Así mismo no se cuenta con una agremiación de productores que dispongan de datos, que produzca información certera respecto al comercio y consumo en Colombia.

Las pocas fuentes oficiales de información provienen de datos publicados por países productores que comercializan pavo con Colombia o a través de las bases de datos de organizaciones mundiales como la FAO.

Colombia es un país netamente importador. Su producción interna anual se estima en 809 toneladas anuales<sup>(\*\*)</sup> siendo destinada en su totalidad al consumo interno para suplir la demanda de carne de pavo fresca, tanto de consumidores finales como de productores cárnicos. Por lo anterior el déficit en la producción nacional es suplido a través de importaciones.

Como se observa en la tabla 3, las importaciones de carne de pavo hacia Colombia han crecido a razón del 114% promedio anual durante la primera década del 2000, incrementando significativamente a partir del 2005, con el cese de operaciones de Pavos la Paz, empresa que lideró la producción a nivel nacional desde el año 1969 al año 2005.

---

<sup>(\*)</sup> Cálculo propio obtenido de la sumatoria de la producción de Pollo, Bovino y Cerdo, de acuerdo con la información publicada por la Federación Nacional de Avicultores de Colombia [FENAVI] (1995-2010).

<sup>(\*\*)</sup> Dato suministrado por experto técnico del sector. Fuente confidencial.

Tabla 3

*Exportaciones de carne de pavo hacia Colombia entre 2000 y 2010. En Toneladas*

Exportador	2000	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total general
<b>Chile</b>					46		4	63		20	133
<b>Ecuador</b>	31	36					69				136
<b>Perú</b>			22	203	557	735	744	1101	1058	1249	5669
<b>España</b>								1			1
<b>Estados Unidos</b>	10		2	1	2	8		12	12	21	68
<b>Venezuela</b>					118	29	20				167
<b>Total Anual</b>	<b>41</b>	<b>36</b>	<b>24</b>	<b>204</b>	<b>723</b>	<b>772</b>	<b>837</b>	<b>1177</b>	<b>1070</b>	<b>1290</b>	<b>6174</b>
<b>Variación</b>		-12%	-33%	750%	254%	7%	8%	41%	-9%	21%	
<b>Promedio</b>											114%

Fuente: Construcción propia con base en los datos disponibles de la FAO.

Mediante consulta a expertos se entrevistó al Doctor García quien manifestó: “a finales de los años 80 Colombia realizó exportaciones, principalmente de pavitos de un día de edad, hacia Panamá, Venezuela, Perú, Ecuador, Bolivia y Costa Rica” (P. García, Comunicación personal, octubre de 2012)<sup>(\*)</sup>. Sin embargo se rezagó en el desarrollo de su industria a pesar de contar con mejores ventajas comparativas (posición geográfica) y competitivas (nivel tecnológico y condiciones sanitarias), que otros países de la región.

Lo anterior lleva a pensar que una de las principales causas del rezago, obedece a un costo relativo del alimento dentro del proceso productivo, superior al de otros países en donde se cuenta con subsidios, limitando de esta forma la oferta de productos a un precio más competitivo tanto interna como externamente, que permita aprovechar las oportunidades del mercado.

Esta baja competitividad en el desarrollo de la industria nacional del pavo, ha llevado a países como Perú a aprovechar el desabastecimiento el mercado local y realizar el 56% de sus exportaciones hacia Colombia, tendencia que éstas han crecido a razón el 126% anual entre el año 2005 y el año 2012, convirtiéndose en el principal proveedor de carne de pavo del mercado colombiano<sup>(\*\*)</sup>. Así mismo con el tratado de libre comercio con Estados Unidos que entró en vigencia el año 2012, se puede prever un crecimiento de las importaciones teniendo en cuenta el desmonte del arancel del 20% de la partida arancelaria 02072500 (Carne de pavo (gallipavo) sin trocear, congelada) (Ministerio de Comercio Exterior, 2012)<sup>(\*)</sup>.

(\*) P. García, Jefe de Producción Innovagrop S.A.S. con más de 30 años de experiencia en meleagricultura en Colombia.

(\*\*) Cálculos propios obtenidos de la sumatoria de pavo entero y trozado reportado a través del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior del Perú. PROMPERU (2005-2012).

(\*) Lista de desgravación agrícola, TLC con Estados Unidos.

De otro lado mediante observación directa en el mercado local, se concluye que la carne de pavo fresca y los productos cárnicos derivados de éste, son escasos, costosos y poco variados, limitando la producción masiva a temporada decembrina, “además de tener una connotación puramente navideña, se le considera costoso, elegante y de difícil preparación” (Revista la barra, 2006). Así mismo, el producto importado ha llevado a que el consumidor colombiano, caracterice erróneamente el pavo como una carne desabrida, ya que viene congelada con largos periodos de almacenamiento.

Adicionalmente el consumidor común, no cuenta con la capacidad de distinción entre lo que es y lo que no pavo, situación aprovechada por productores cárnicos que equivocadamente nombran productos con el nombre de “pavo”, siendo remplazada esta carne dentro de la formulación con aditivos que imitan su sabor.

Como se observa aunque existe una oportunidad de desarrollar la industria del pavo en Colombia y cubrir el déficit que actualmente está siendo abastecido con importaciones, se requiere generar políticas nacionales que desarrollen estrategias de estímulo al mercado en doble vía, oferta-demanda, de tal forma que se abastezcan tanto la capital, donde se encuentran los productores nacionales, como el resto del territorio nacional, acompañado simultáneamente de campañas dirigidas al consumidor final que estimulen el consumo, posicionando el pavo como una fuente proteica, exquisita y saludable, tema que será tratado detalladamente en el capítulo 11.

Finalmente ante la ausencia de información primaria de los países de referencia identificados para el caso colombiano, asociada al análisis realizado en el presente capítulo, no es posible identificar similitudes y diferencias como las realizadas en el capítulo 5.

## 7 CADENA PRODUCTIVA DEL PAVO Y SU CARACTERIZACIÓN EN COLOMBIA<sup>(\*)</sup>.

La cadena productiva del pavo no dista de la de otras especies aviares. Como se muestra en la figura 11, se concentra en seis etapas: postura, incubación, engorde, beneficio, procesamiento y comercialización.

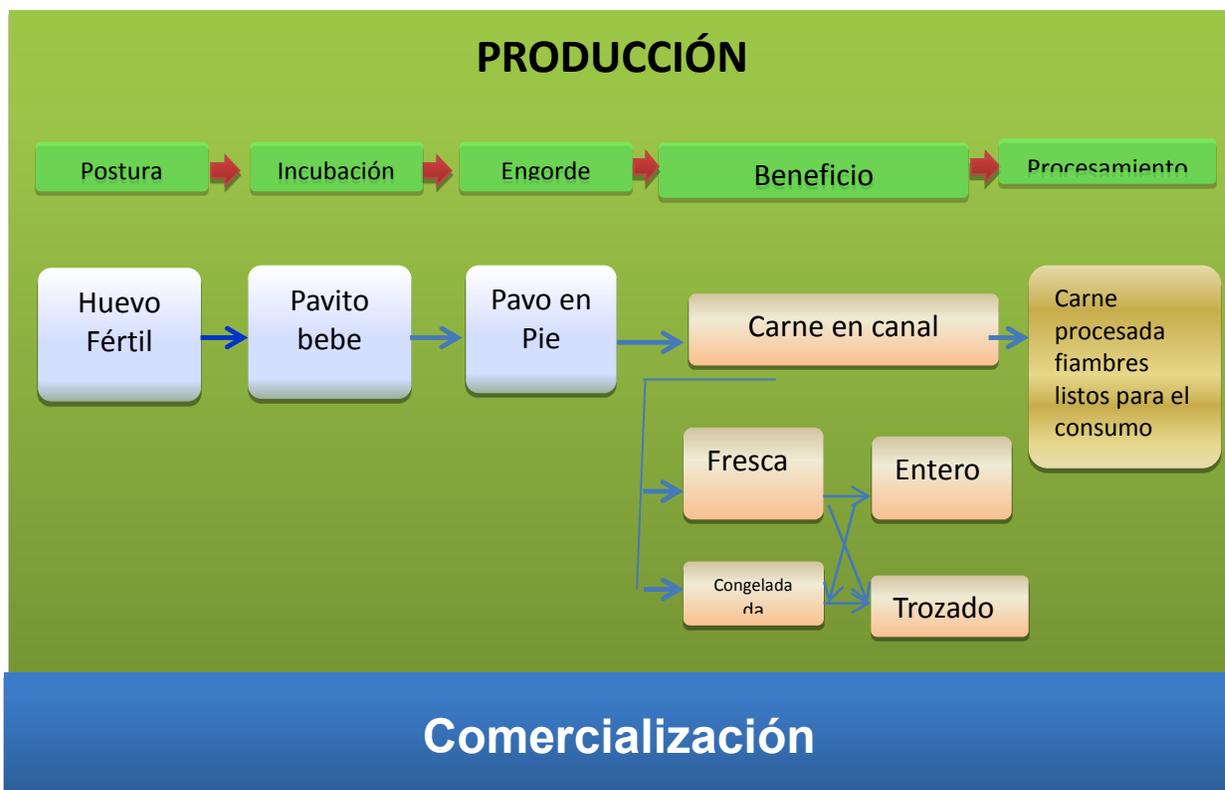


Figura 11. Cadena Productiva del pavo. Elaboración propia derivada de consulta a expertos.

Para la etapa de postura, industrialmente se requiere contar con pavos reproductores de razas mejoradas <sup>(\*\*)</sup>, provenientes de casas genéticas como AviagenTurkeys Inc. y HybridTurkeysInc. La primera con más de setenta años de experiencia en el mejoramiento genético de las razas Nicholas (Americana) y BUTA (Europea). La segunda con sesenta años de experiencia en el mejoramiento de su propia genética (Canadiense)<sup>(\*\*\*)</sup>.

<sup>(\*)</sup>La información referida en el presente capítulo tiene como fuente de información entrevista realizada al Dr. García, experto técnico del sector. (P. García, Comunicación personal, octubre de 2012).

<sup>(\*\*)</sup> Un pavo criollo o pizco alcanza entre 6 y 12 kilos, frente a un pavo blanco o híbrido, que alcanza entre 10 y 22 kilos de peso en etapa adulta, teniendo mejor desempeño a nivel industrial.

<sup>(\*\*\*)</sup> AviagenTurkeys Inc. inició operaciones en 1939 y HybridTurkeys en 1953.

El mercado de genética aviar es altamente especializado alrededor del mundo, por lo que países como Colombia donde la producción de pavos es reducida, requieren programar la compra de reproductores por lo menos con un año de anterioridad, con el fin de garantizar el suministro. La selección de la raza dependerá de variables tales como: la prelación carne – postura, la conversión<sup>(\*)</sup> deseada y la destinación de la carne.

La negociación de material genético, reproductores, huevos fértiles y pavitos de un día, por parte de la casa genética estará condicionada al cumplimiento de las restricciones zoonosológicas interpuestas por los organismos de control animal, tanto del país de origen como del país de destino de las aves; En Colombia se debe cumplir con las siguientes normas: (Resolución No. 3019,1999)<sup>(\*\*)</sup>, (Resolución No. 2896,2005)<sup>(\*\*\*)</sup> y (Resolución No. 3283,2008)<sup>(\*\*\*\*)</sup> del Instituto Colombiano Agropecuario [ICA].

El productor avícola que adquiere los pavipollo con destino a la reproducción, huevo fértil o pavipollos de un día para cría y engorde, debe contar con infraestructura, tecnología, conocimiento y experiencia que garanticen el bienestar de las aves, con el fin de obtener los parámetros productivos de la raza.

En Colombia solo existe una incubadora certificada para pavos, perteneciente a la única empresa productora, Pavos del Campo, quien destina los pavipollos producidos para su autoabastecimiento. El hecho de no contar con más de una empresa productora de pavipollos en el territorio nacional, constituye una de las principales causas de su escasez, generando un mercado con características de monopolio, lo que sumado a restricciones de tipo técnico y tecnológico, no permiten que exista una oferta abierta de pavitos para cría y engorde.

La etapa de engorde del pavo aunque muy similar a la del pollo, presenta algunas diferencias, entre ellas la alimentación y la bioseguridad resultan decisorias en el logro de los indicadores zootécnicos esperados para la raza (peso, conversión, mortalidad). Sin embargo, la no disponibilidad en el mercado local de alimento balanceado para esta especie aviar, constituye una dificultad para la crianza a baja escala, requiriendo realizar preparaciones especiales, encareciendo con ello el costo final de la carne.

---

(\*) Relación ganancia de peso vs. Alimento suministrado.

(\*\*) Por la cual se dictan disposiciones sobre el control técnico de la calidad de las Aves destinadas a la reproducción, Comerciales de primera generación y de Huevos fértiles para incubación y se deroga la Resolución 1764 del 28 de octubre de 1971.

(\*\*\*) Por la cual se dictan disposiciones sanitarias para la Elaboración de nuevas granjas avícolas en el territorio nacional.

(\*\*\*\*) Por la cual se establecen las medidas básicas de Bioseguridad que deben cumplir las granjas avícolas comerciales en el país.

Mundialmente el costo del alimento se encuentra influenciado por el mercado internacional de materias primas como maíz, soya, arroz, aceites, provenientes de países como Estados Unidos y Argentina. La alimentación en el proceso de engorde representa entre en 60% y 70% del costo final de la carne. Por lo anterior, países productores de pavo donde el alimento tiene algún tipo de subsidio por parte del Estado o donde se logran economías de escala, permiten negociar en volumen las materias primas y con ello ofrecer un precio por kilogramo de carne mucho más competitivo que el producido en Colombia<sup>(\*)</sup>.

Esta situación ha estimulado la importación de carne congelada hacia Colombia, principalmente de procesadores cárnicos que utilizan el pavo como materia prima. Así mismo, grandes superficies realizan importaciones especialmente en época decembrina con el fin de cubrir la demanda del consumidor final. Lo anterior conlleva a una balanza comercial deficitaria y una oferta reducida de carne de pavo fresca<sup>(\*\*)</sup>.

Con respecto a la etapa de beneficio, éste debe realizarse en plantas tecnificadas que dispongan de la infraestructura apropiada para el tamaño del ave y que cuenten con la certificación por parte del INVIMA (Decreto No. 1500, 2007)<sup>(\*\*\*)</sup>. Las plantas de sacrificio de aves que cumplan con condiciones apropiadas para el sacrificio del pavo en Colombia son escasas. Por lo anterior esta etapa se caracteriza por su alto componente de mano de obra, generando sobrecostos frente al sacrificio del pollo<sup>(\*\*\*\*)</sup>.

Así mismo es importante señalar que en Colombia ninguna empresa engordadora de pavos cuenta con una planta de beneficio propia certificada por el INVIMA, por lo que no se puede hablar de una integración total de la cadena productiva que genere ahorros transferidos al precio final de la carne.

---

(\*) A diciembre de 2012 el precio del kilogramo de pavo entero al detal en Perú, principal exportador hacia Colombia fue 3.58 dólares. En Estados Unidos 1.8 dólares y en Colombia 5.17 dólares (ver capítulo 9).

(\*\*) Como se observa en el capítulo No.8, la baja producción nacional frente al volumen importado, evidencia el carácter deficitario de la demanda local.

(\*\*\*) Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación. Y sus decretos modificatorio modificado por los Decretos 2965 de 2008, 2380, 4131, 4974 de 2009, 3961 de 2011, 917 de 2012 y 2270 de 2012.

(\*\*\*\*) El sacrificio de un kilo de pavo cuenta 1.95 veces más que un kilo de pollo.

Producto del beneficio se obtiene: a) carne fresca con destino al mercado local (consumo final y procesado) y b) carne congelada con destino al mercado exterior. En ambos casos se comercializa en dos presentaciones: entero y trozado. El comercio de pavo entero en el mundo no es tan representativo teniendo en cuenta que requiere mayores esfuerzos logísticos y de distribución por su tamaño, el cual puede oscilar entre 6 y 12 kilos en presentaciones comerciales. Presentaciones mayores a 12 kilos son demandadas principalmente por empresas locales procesadoras de cárnicos, que utilizan el pavo como materia prima para la preparación de fiambres listos para el consumo. De la presentación trozada, mundialmente la pechuga es la más apetecida, tanto en el mercado masivo como en el institucional, logrando un precio superior al del resto de presas.

El procesamiento de derivados cárnicos debe ser realizado en plantas procesadoras que cuenten con las condiciones físicas y tecnológicas requeridas para garantizar la calidad y la inocuidad del producto. Delipavo es la empresa líder en Colombia experta en alimentos cárnicos a base de pavo. Sus productos se caracterizan por la calidad y frescura, no obstante su precio es superior al de otros productos cárnicos a base de pavo disponibles en el mercado, lo que hace que sean consumidos principalmente por personas de estratos socioeconómicos medio alto a alto. Utiliza como materia prima 100% carne de pavo fresca producida principalmente en el territorio nacional. Otros procesadores cárnicos, en el mejor de los casos emplean pavo congelado importado por su precio inferior al nacional y en el peor de los casos, el procesamiento se realiza con materias primas diferentes al pavo adicionadas con sabor artificial, generando con ello información engañosa y competencia desleal frente al producto elaborado 100% a base de pavo.

Por su parte la comercialización de carne de pavo y sus productos procesados se realiza a través del canal de venta tradicional de cárnicos, siendo requisito de entrada a los mercados, tanto locales (frescos y procesados) como extranjeros (congelado), garantizar condiciones de calidad e inocuidad del producto, cobrando cada día más importancia certificaciones como las Buenas Prácticas de Manufactura BPM (Decreto N0. 3075, 1997)<sup>(\*\*)</sup> y HACCP (Decreto No. 60, 2002)<sup>(\*\*\*)</sup>.

---

(\*\*) Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones.

(\*\*\*) Por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico - HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.

## 8 CARACTERIZACIÓN DE SEGMENTOS REALES Y POTENCIALES CONSUMIDORES DE CARNE DE PAVO EN BOGOTÁ, COMO PILOTO PARA LA MASIFICACIÓN EN COLOMBIA.

La segmentación es el proceso mediante el cual es posible conocer las características de los consumidores para definir un nicho de mercado. Armstrong et al. (2013), Kotler et al. (2014), Solomon et al. (2012), Schiffman & Kanuk (2005).

Kotler et al. (2014) señala cómo la segmentación permite identificar un grupo grande dentro de un mercado, por sus características similares en cuanto a deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similar. El éxito de las estrategias de mercado dependerá en gran medida en la adecuada caracterización de segmentos objetivos identificados.

Con el fin de caracterizar los segmentos reales y potenciales consumidores de carne de pavo en Bogotá, el presente documento tomará como referencia la investigación sobre el consumo de carnes en el sur de Chile y su relación con las características socio económicas de los consumidores<sup>(\*)</sup>, y las conclusiones obtenidas de la consulta a expertos nacionales.

La investigación antes mencionada concluyó que el 80% de la población objeto del estudio en Chile consumía pavo, precedido del pollo y la res, caracterizando este consumidor así:

Tabla 4  
*Caracterización del consumidor de carne de pavo en Chile.*

<b>Variable socioeconómica</b>	<b>Resultado</b>
<b>Género</b>	Mujer
<b>Edad</b>	Más de 55 años
<b>Tamaño Familia</b>	1-2 integrantes
<b>Ciclo de vida</b>	Adultos con niños entre 13 y 17 años
<b>Ocupación</b>	Empleado empresa privada
<b>Estrato socio económico</b>	Medio – Medio

En relación con la frecuencia de consumo más del 90% de población objeto de estudio, manifestó consumir carne de pavo, ocasionalmente (50,9%), una vez por semana (42.6%), tres veces por semana (6.3%) y diariamente el (0,2%).

Por su parte mediante consulta a expertos nacionales, el Dr. García manifestó que “Actualmente en Colombia el 60% del consumo se realiza en época de fin de año, siendo éste genérico por parte de la población. El 40% restante es consumido a lo largo del año,

---

(\*) Investigación realizada durante los años 2006 y 2007 mediante encuesta directa a 770 compradores de carne en supermercados, entre ellos compradores de carne de pavo. (Schnettler et al.,2008).

principalmente por **amas de casa** que reconocen sus beneficios nutricionales y **extranjeros residentes**, principalmente norteamericanos, centroamericanos y europeos” (P. García, comunicación personal, octubre de 2012). La población antes mencionada responde a segmentos reales compradores- consumidores, caracterizados así:

Tabla 5  
Caracterización de segmentos reales consumidores de carne de pavo en Colombia.

<b>Amas de casa</b>	
Variable	
<b>1. Demográficas:</b>	
Genero	Mujer
Edad	personas de 35-59
Tamaño de la familia	1-5 miembros
Ciclo de vida familiar	<b>Adulto casado con hijos o padres a cargo</b>
Nivel de educación	Profesional, profesional con estudios de posgrado
Ocupación	Amas de casa, empleados, empresarios, pensionados.
Estrato socio económico	4,5,6
<b>2. Pictográficas</b>	
Estilo de vida	Saludable
<b>3. Conductual</b>	
Frecuencia de consumo	Ocasional- especial
Criterios de compra	Precio, variedad de presentaciones y tamaños
Rol de compra	Comprador, consumidor
Beneficios que buscan	Salud y nutrición
Etapas de preparación	Con conocimiento
Actitud actual hacia el producto	Positiva

---

## Extranjeros residentes en Colombia

Variable

### ***1. Demográficas:***

Genero	Mujer, hombre
Edad	personas de 35-59
Tamaño de la familia	1-5 miembros
Ciclo de vida familiar	Adulto casado con hijos o padres a cargo.
Nivel de educación	Profesional, profesional con estudios de posgrado
Ocupación	Empresarios, diplomáticos
Estrato socio económico	4,5,6

---

### ***2. Pictográficas***

Estilo de vida	Saludable
----------------	-----------

### ***4. Conductual***

Frecuencia de consumo	Ocasional a 1 vez a la semana
Criterios de compra	Calidad
Rol de compra	Comprador, consumidor
Beneficios que buscan	Salud y nutrición, tradición
Etapas de preparación	Con conocimiento, desean el producto
Actitud actual hacia el producto	Entusiasta, positiva

---

Fuente: Elaboración propia derivada de consulta a expertos.

De los segmentos antes identificados se reconoce a la **ama de casa** como la compradora habitual por excelencia de los productos cárnicos alimenticios con destino a suplir las necesidades familiares. En este orden de ideas, es importante conocer los factores determinantes en el proceso de compra y recompra de la carne de pavo que estimularían su consumo, análisis realizado en el capítulo 10.

Por otra parte teniendo en cuenta que el mayor consumo en Colombia se realiza en época de fin de año y con el propósito de volcar la intensidad de compra de la población general, de un consumo anual a uno habitual, que se ubique entre ocasional y una vez por semana, mediante consulta a expertos se identificaron segmentos potenciales consumidores como: **deportistas, adultos mayores, niños, mujeres en gestación o lactancia, personas con sobrepeso, en riesgo de padecer enfermedades o con éstas, como cáncer, obesidad o problemas cardio vasculares** (ver tabla 6).

En este sentido cobra importancia los líderes de opinión, entre ellos profesionales del sector salud y belleza, deportistas y chefs como multiplicadores de la información sobre los beneficios del consumo de esta proteína, estrategia utilizada de igual forma en el proceso de masificación del pollo en Colombia, con el fin de estimular el consumo entre los segmentos anteriormente identificados, aspectos divulgados por FENAVI en convenio con la Universidad Javeriana a través de la publicación **Pollo un mundo de beneficios**.

Tabla 6  
 Caracterización segmentos potenciales consumidores de carne de pavo en Bogotá.

Variable/segmento	Deportistas	Adulto mayor	Niños	Mujeres en gestación o lactancia	Personas obesas o con sobrepeso	personas con cáncer o problemas cardiovasculares
<b>1. Demográficas:</b>						
Genero	Mujer, hombre	Mujer, hombre	Mujer, hombre	Mujer	Mujer, hombre	Mujer, hombre
Edad	Entre de 20-40	mayor de 60 años	menores entre 1 y 12 años	Entre 25 y 40	Entre 18 y 59	Más de 55 años
Tamaño de la familia	entre 1 y 3 miembros	entre 1 y 2 miembros	entre 1 y 5 miembros	entre 1 y 5 miembros	entre 1 y 5 miembros	entre 1 y 2 miembros
Ciclo de vida familiar	Joven soltero; joven casado; joven casado con hijo menor	Mayor casado sin hijos menores	Hijo dependiente del hogar	Casada con hijos a cargo	Casado con hijos a cargo	Mayor casado sin hijos menores
Nivel de educación	NA	NA	Primaria, bachillerato	NA	NA	NA
Ocupación	Deportista	Jubilado	Estudiante	Ama de casa, empleada, independiente	Ama de casa, empleado, independiente	Ama de casa, empleado, independiente, jubilado

Variable/segmento	Deportistas	Adulto mayor	Niños	Mujeres en gestación o lactancia	Personas obsesas o con sobrepeso	personas con cáncer o problemas cardio vasculares
<b>2. Pictográficas</b>						
Estilo de vida	Saludable	Saludable	Saludable	Saludable	Saludable	Saludable
<b>3. Conductual</b>						
Frecuencia de consumo esperada	1 vez a la semana	1 vez a la semana	1 vez a la semana	1 vez a la semana	1 vez a la semana	1 vez a la semana
Criterios de compra	Calidad	Precio	Presentación	Calidad	Calidad	Calidad
Rol de compra	Consumidor	Comprador, Consumidor	Consumidor	Comprador, Consumidor	Comprador, Consumidor	Comprador, Consumidor
Beneficios que buscan	Salud y nutrición	Salud y nutrición	Salud y nutrición	Salud y nutrición	Salud y nutrición	Salud y nutrición
Tasa de consumo esperada	Media	Media	Media	Media	Media	Media
Etapas de preparación esperada	Informado	Informado	Informado	Informado	Informado	Informado
Actitud deseada hacia el producto	Entusiasta, positiva	Entusiasta, positiva	Entusiasta, positiva	Entusiasta, positiva	Entusiasta, positiva	Entusiasta, positiva

Fuente: Elaboración propia derivada de consulta a expertos.

Entre los segmentos caracterizados anteriormente se identifican características comunes: los beneficios esperados (**salud y nutrición**). Éstos constituirían el mercado meta al cual se direccionarían los esfuerzos de marketing en la etapa de **introducción**. No obstante se propone ampliar paulatinamente la segmentación, de tal forma que los segmentos de mercado respondan al ciclo de vida de producto. Durante la etapa de **crecimiento y madurez** del producto, la segmentación propuesta se caracterizaría, adicional al beneficio esperado, por el estrato socio-económico, posicionando la carne de pavo en la etapa de crecimiento entre las **familias** de estratos 3 al 6, con oferta de productos acordes con su nivel de ingreso, como perniles, muslos y pechugas. Posteriormente en la etapa de madurez se propone ofertar productos entre las familias de estratos 1 y 2, como alas, costillares y vísceras, penetrando así la totalidad del mercado, identificando durante estas etapas al **ama de casa** como actor principal en el proceso de compra de esta proteína.

## **9 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA ACTUAL DEL MERCADO DEL PAVO EN COLOMBIA Y EN BOGOTÁ.**

La demanda “es el proceso mediante el cual se logra determinar las condiciones que afectan el consumo de un bien o servicio” (Miranda, 2000, 96). La demanda permite convertir necesidades y deseos en productos directamente adquiridos, consumidos y evaluados (Kotler et al., 2014). Tradicionalmente la economía relaciona la demanda de un producto con el precio, con el fin de estimar el tamaño del mercado.

El precio aunque es una variable de mucha importancia, no explica totalmente el comportamiento del mercado. Por lo anterior, el cálculo de la demanda es un proceso complejo que analiza factores tanto macroeconómicos, como el tamaño de la población, el ingreso per cápita, el comportamiento del precio de productos sustitutos, como factores individuales que condicionan el proceso de compra como las tendencias, los gustos, preferencias y estilos de vida (Kotler et al. 2014).

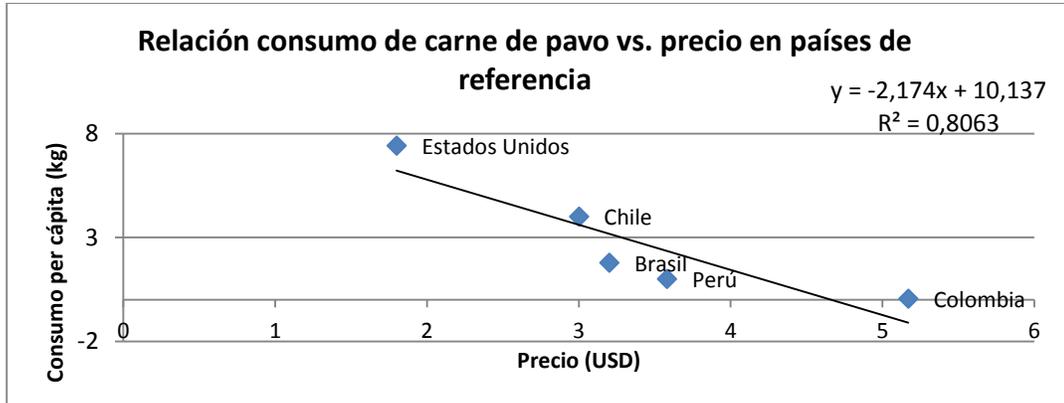
El presente documento analizará la demanda en función al precio, sin dejar de lado en el análisis otras variables que explican el comportamiento del consumo de carne de pavo, con el fin de estimar la demanda de consumidores que estarían dispuestos a consumir carne de pavo de manera cotidiana, ante cambios en el precio.

Como se mencionó en el capítulo 6, en Colombia no se dispone de datos históricos que permitan realizar una estimación de la demanda actual del consumo de pavo. Por lo anterior, con el fin de determinar el tamaño actual del mercado local, se tendrá en cuenta los siguientes datos: a). producción nacional b). importaciones de carne de pavo, c) exportaciones, que para el caso particular del análisis, su valor es cero.

Igualmente como se mencionó en el capítulo 6, la producción nacional de carne de pavo en 2012 ascendió a 809 toneladas, equivalentes a 809.000 kilos. Así mismo teniendo en cuenta los datos disponibles en la tabla 3, en relación con el crecimiento promedio de las exportaciones de carne de pavo hacia Colombia entre el 2000 y el 2010 a razón del 114% promedio anual, por extrapolación se estima que las importaciones de carne de pavo para el año 2012 ascendieron a 1.676 toneladas, equivalentes a 1.676.000 kilos, lo que sumado a la producción nacional nos permite calcular una demanda de carne de pavo para el año 2012 de 2.485.000 kilos.

El consumo nacional actual es muy pequeño (se estima en 0,054 kilos per cápita<sup>(\*)</sup>) comparado con el de países de referencia analizados (Estados Unidos 7.429, Brasil 1.77, Perú 1 y Chile 4 kilos respectivamente)<sup>(\*)</sup>.

Ante la ausencia de datos en Colombia que permitan indagar sobre la relación precio/consumo, se elaboró la siguiente línea de regresión, como técnica proyectiva, tomando como referencia el precio del kilogramo de carne de pavo y el consumo per cápita de los países de referencia.



País	Precio año base 2012 (USD)	Consumo per cápita
Estados Unidos*	1,8	7,429
Chile**	3	4
Brasil***	3,2	1,787
Perú****	3,58	1
Colombia*****	5,17	0,054

Figura 12. Relación consumo de carne de pavo vs. Precio en países de referencia. Fuentes: \*USDA, \*\*APA Chile, \*\*\* Brasil consulta a expertos \*\*\*\* APA Perú, \*\*\*\*\*Colombia consulta a expertos. Elaboración propia

La figura anterior permite concluir que el precio va cobrando importancia en la medida en que se logra niveles de masificación del producto. La línea de regresión hallada indica que en un 80.6% la variabilidad del consumo per cápita, es explicada por su dependencia lineal con el precio. Así mismo la correlación<sup>(\*\*)</sup> entre estas variables es de -0,8990.

(\*) El consumo nacional total es equivalente a 2.485.000 kilos. La población nacional a 2012 asciende a 46.044.601 habitantes. Consumo per cápita es igual a demanda total sobre población.

(†) Ver capítulo 5.

(\*\*) fuerza de relación entre dos variables aleatorias.

Con el fin de tener una aproximación del impacto en el consumo de pavo en Colombia ante variaciones en el precio, tomando como modelo la línea de regresión anterior, se obtienen las siguientes aproximaciones.

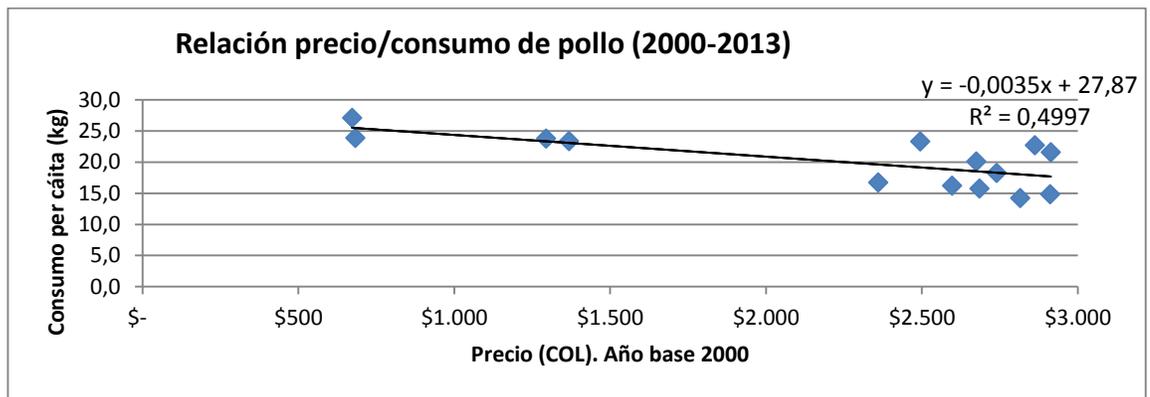
Tabla 7  
*Estimaciones en las cantidades consumidas ante cambios en el precio de la carne de pavo en Colombia.*

precio Kg(COL)	Precio Kg (USD)*	Consumo Per cápita estimado	Variación (kg)
\$ 10.000,00	\$ 5,17	0,054	
\$ 9.000,00	\$ 4,65	0,0144	0,0090
\$ 8.000,00	\$ 4,14	1,1384	1,1240
\$ 7.000,00	\$ 3,62	2,2623	1,1240
\$ 6.000,00	\$ 3,10	3,3863	1,1240
\$ 5.000,00	\$ 2,58	4,5102	1,1240
\$ 4.000,00	\$ 2,07	5,6342	1,1240

\*Tasa de cambio: 15 de abril de 2014. Elaboración propia.

Como se puede observar partiendo de un precio promedio de 10.000 mil pesos kilogramo de carne de pavo, con una disminución progresiva de mil pesos promedio, se incrementa significativamente el consumo per cápita, siguiendo la tendencia de consumo de los países de referencia.

Por otra parte teniendo en cuenta que el pollo es el sustituto directo del pavo, en el presente documento no puede pasar por alto el análisis del precio en su proceso de masificación en Colombia. Por lo anterior, a continuación se presenta la relación precio/consumo, tomando para el análisis el consumo per cápita y el precio al por menor del pollo en Bogotá.



Año	Consumo Per cápita*	Precio constante año base 2000**
2000	14,2	\$ 2.815
2001	14,8	\$ 2.911
2002	15,8	\$ 2.684
2003	16,2	\$ 2.597
2004	16,7	\$ 2.359
2005	18,3	\$ 2.740
2006	20,1	\$ 2.675
2007	21,6	\$ 2.913
2008	23,3	\$ 2.495
2009	22,7	\$ 2.863
2010	23,4	\$ 1.368
2011	23,8	\$ 1.294
2012	23,9	\$ 682
2013	27,1	\$ 672

*Figura 13.* Relación precio/consumo de pollo en Colombia (2000-2013). Fuentes: \*Fenavi (2000-2013). \*\* Central de Abastos de Bogotá [Corabastos], (2000-2013), Reporte de precio para el grupo cárnicos, artículo pollo sin vísceras. Fenavi (2000-2013). Inflación carnes -Pollo (variación año corrido). Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior, el precio ha coadyuvado en el crecimiento del consumo per cápita del pollo en Bogotá. Éste ha tendido a la baja en términos reales, mientras el consumo se ha duplicado durante el periodo analizado. Sin embargo, la variabilidad del consumo per cápita es explicada por su dependencia lineal con el precio tan solo en un 49.9%. No obstante la correlación calculada evidenció una relación negativa entre estas dos variables igual a -0,7069.

Lo anterior permite concluir que el crecimiento en el consumo del pollo en Bogotá, en Colombia y en el mundo, ha estado influenciado por otras variables, entre ellas, el precio superior de otras fuentes proteicas, como la res o el cerdo (USDA, 2013).

Teniendo en cuenta las conclusiones del estudio sobre hábitos de compra del pollo realizado por FENAVI (2011), ver anexo B, el precio no es el principal factor decisor al momento de compra. Por encima de éste se encuentran la frescura y el lugar

donde se adquiere (aseado, personal con dotación adecuada, que inspire confianza y seguridad). La investigación realizada por FENAVI señala que tan solo el 40% de las personas están dispuestas a incrementar el consumo del pollo ante disminuciones en el precio.

Del análisis realizado anteriormente se concluye que la demanda de carne de pollo en Colombia ha sido medianamente sensible a cambios en el precio, sin ser éste el principal factor determinante en el proceso de compra; No obstante es la principal proteína de origen animal consumida por su accesibilidad y bajo precio.

Por lo anterior frente al objetivo de introducir el pavo como una fuente proteica animal de mejor calidad que las existentes actualmente en el mercado local, en la medida del proceso de masificación el precio debe ajustarse con el crecimiento de la demanda. En primera instancia sin entrar a competir directamente con el pollo su sustituto directo, dada la preferencia de consumo de éste último. De esta forma, la identificación y penetración de nichos de mercado no tan sensibles al precio, serán estratégicos a la hora de incursionar en el mercado capitalino y nacional.

Sin embargo con el fin de modificar la frecuencia de consumo actual, de ocasional a habitual, el precio deberá ajustarse y hacerse competitivo frente al pollo, logrando diferenciarse de éste por su aporte nutricional y beneficios a la salud, como principales factores decisores de compra, tema que se analizará en el capítulo 10.

Por lo anterior y con base en los segmentos potenciales identificados en el capítulo 8, en los cuales el pavo constituiría una fuente nutricional importante, en la tabla 8 se presenta el cálculo la población potencialmente consumidora de pavo en Bogotá.

Tabla 8  
*Estimación población potencialmente consumidora de pavo en Bogotá*

<b>Población meta</b>	<b>No. de personas</b>
<b>Adultos mayores de 60 años</b>	817.800(1)
<b>Niños entre 1 y 12 años</b>	1.438.510(2)
<b>Mujeres en embarazo (régimen contributivo)</b>	71.856(3)
<b>Deportistas</b>	10.903(4)
<b>Personas con cáncer</b>	1.304(5)
<b>Personas con enfermedades cardiovasculares</b>	4.378(6)
<b>Personas con obesidad o sobrepeso</b>	2.533.064(7)
<b>Total</b>	4.877.815

Fuentes: (1) y (2) Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2013). Proyecciones

de población (edad, sexo y ciudad). (3) DANE (2013). Nacimientos por sitio de parto, según departamento, municipio de ocurrencia y régimen de seguridad social de la madre. (4) COLDEPORTES. Informe resumen rendición de cuentas 2013. (5) y (6) DANE (2011). Diez primeras causas de defunción, según departamento de residencia. (7). ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE ENDOCRINOLOGÍA. Estimaciones de obesidad en la población colombiana mayor de edad, con la cual se calculó la población obesa en Bogotá, descontando (1) y (2). Elaboración propia.

Con el fin de construir escenarios de demanda potencial en Bogotá que permitan definir planes de negocio y estrategias de mercado, en el presente documento se toman como punto de partida: 1). Estimación de población potencialmente consumidora de pavo en Bogotá 2). Porcentaje de población consumidora según frecuencia de consumo<sup>(\*)</sup>. 3). Frecuencia de consumo esperada. 4). Total de población en Colombia para 2013, parámetros que se consolidan en la siguiente tabla.

Tabla 9

*Parámetros iniciales identificados para el cálculo de demanda potencial en Bogotá*

<b>Población potencialmente consumidora en Bogotá (a)</b>	<b>4.877.815</b>			
<b>Variable/frecuencia de consumo</b>	Mensual	Semanal	Tres veces por semana	Diaria
<b>Frecuencia de consumo(semanas) (b)</b>	12	52	156	365
<b>% población consumidora según frecuencia de consumo (c)</b>	50,9%	42,6%	6,3%	2,0%
<b>Población Colombia (2013) (d)</b>	<b>47.121.89</b>			

a) Resultado tabla 8. (b) valor absoluto según frecuencia de consumo. (c) estimaciones de consumo derivadas de los resultados de la investigación realizada por la Universidad de la Frontera (Chile), (d) Estimación total población nacional para el año 2013. Fuente: Elaboración Propia.

Los parámetros anteriores, analizados conjuntamente con otras variables como: 1) el consumo per cápita de los países tomados como referencia, y 2) el porcentaje de

<sup>(\*)</sup> Se tomó como referencia las estimaciones de consumo derivadas de los resultados de la investigación realizada por la Universidad de la Frontera (Chile), (Schnettler et al., 2008).

consumo en Bogotá en relación con el nacional<sup>(\*)</sup>, permiten estimar el tamaño de la demanda potencial en Colombia y en Bogotá, identificando diferentes escenarios de demanda potencial y sus correspondientes consumos per cápita, según frecuencia de consumo esperada (ver anexo C).

Los cálculos anteriores permiten concluir que para lograr niveles de consumo similares a los de Perú, Brasil, Chile o Estados Unidos, se requerirían consumos per cápita en Bogotá de 0.15, 0.270, 0.600 o 1.107 kilos, los cuales generarían demandas potenciales de 33.209.140, 59.776.452, 132.836.559 o 245.083.452 kilos respectivamente, dependiendo del nivel de consumo per cápita logrado.

Para no ir más lejos estimulando el consumo entre la población potencialmente identificada en Bogotá, la cual se puede observar en la tabla 8 , partiendo del consumo per cápita actual(0,054 kilos) y la frecuencia de consumo actual en Colombia: 60% en fin de año, 40% con periodicidad entre mensual, semanal, tres veces por semana y diaria, se generaría una demanda potencial en la capital de 4.940.157 kilos y una demanda nacional de 7.057.368 kilos, con lo cual, crecería el consumo nacional 2,83 veces más como se muestra a continuación:

---

(\*) El Dr. García, experto técnico del sector, manifestó que “el 70% del consumo en Colombia se realiza en Bogotá”. (P. García, comunicación personal, octubre de 2012).

Tabla 10

Demanda potencial en Bogotá y Colombia estimulando el consumo habitual.

<b>Referente consumo per Actual en Colombia (0.054 kilos)</b>						
<b>Variable/frecuencia de consumo</b>	<b>Anual</b>	<b>Mensual</b>	<b>Semanal</b>	<b>Tres veces por semana</b>	<b>Diaria</b>	<b>Total</b>
<b>% población consumidora según frecuencia de consumo (c)</b>	60%*	20,36%*	17,04%*	2,52%*	0,80%*	
<b>Consumo per cápita actual (e)</b>	0,054	0,054	0,054	0,054	0,054	
<b>Total demanda Potencial en Bogotá (kilos)</b>	158.041	643.544	2.333.953	1.035.486	769.134	4.940.157
<b>(f)**=(a)*(b)*(c)*(e)</b>						
<b>Total demanda potencial en Colombia (kilos)</b>	225.773	919.348	3.334.218	1.479.266	1.098.763	7.057.368
<b>(g)= (f)/0.7</b>						
<b>Total demanda real en Colombia (kilos)</b>	2.485.000					
<b>(i)***</b>						
<b>Crecimiento en el consumo (j)= Total (g)/(i)</b>	2,84 veces					
<b>Consumo per cápita potencial en Colombia (kilos)</b>	0,150					
<b>(h)=Total (g)/(d)</b>						

\*60% anual, 40% periodicidad entre mensual (20.36%= 50,9%\*40%), semanal (17,04%=42,6%\*40%), tres veces por semana (2,52%\*= 6,3%\*40%) y diaria (0,80%=2,0%\*40%). \*\*ver (a) y (b) en tabla 8. \*\*\* Demanda de carne de pavo para el año 2012, según cálculos realizados en el presente capítulo. Fuente: Elaboración propia.

## 10 FACTORES DETERMINANTES EN LA DECISIÓN DE COMPRA Y RECOMPRA DE CARNE DE PAVO POR PARTE DE LOS CONSUMIDORES.

En Colombia el bajo consumo de pavo obedece entre otros, a factores de tipo cultural y social. Esta carne es vista como un producto de elite, asociado a festividades y ocasiones especiales (Revista la barra, 2006). Por lo anterior, la masificación debe direccionar cambios en los hábitos de compra y consumo, de forma tal que los factores antes mencionados estimulen la demanda.

A través del método retrospectivo<sup>(\*)</sup> se identificaron los siguientes insatisfactores:

- El precio es muy superior al de otras proteínas
- El tamaño es muy grande para la familia
- El sabor es desabrido
- No se tiene conocimiento de la forma de preparación.

En la actualidad el pavo no se encuentra en el conjunto evocado de alternativas proteicas consumidas habitualmente. De esta forma los esfuerzos de marketing requieren modificar progresivamente el comportamiento del consumidor, transformando su percepción respecto a este producto.

Tomando como referente modelos de comportamiento del consumidor, entre ellos Howard-Sheth (1973)<sup>(\*\*)</sup> y el planteado por Kotler et al. (2014), a continuación se proponen las siguientes estrategias con el fin de estimular la intención de compra:

---

<sup>(\*)</sup> Sondeo realizado a veinte (20) compradores y/o consumidores, sobre las razones por las cuáles no incluían habitualmente pavo en sus compras habituales.

<sup>(\*\*)</sup> Es un marco de referencia integrador para una teoría general y muy refinada del comportamiento del consumidor (...) les interesaba formular una teoría unitaria que contribuyera a entender una gran variedad de comportamientos. El modelo trata de describir el comportamiento racional de elección de marca por los compradores en condiciones de información incompleta y de capacidades limitadas. (Gutiérrez, s.f)

Tabla 11

*Estrategias para estimular la intención de compra de carne de pavo y sus derivados.*

<b>Aspecto modificar</b>	<b>Estrategia</b>
<b>Factores Culturales</b>	Penetrar el mercado con producto apropiado para cada estrato
<b>Factores sociales</b>	Aprovechar la influencia de grupos de referencia de acuerdo con los segmentos potenciales identificados (deportistas, personal sector salud y belleza, chefs)
<b>Factores personales</b>	Consolidar el pavo dentro de la gana de alimentos generadores de estilos de vida saludable
<b>Fuentes de información</b>	<p><b>Previas a la compra:</b></p> <p>Efecto multiplicador de información sobre los beneficios del consumo, dada por líderes de opinión y personas de grupos de referencia (deportistas, personal sector salud y belleza, chefs).</p> <p>Campañas publicitarias en TV, revistas especializadas, programas de cocina, exaltando beneficios del consumo.</p> <p>Patrocinio de eventos deportivos, salud y belleza.</p> <p>Participación en campañas contra el cáncer, la obesidad, el cuidado de la salud, el estímulo del deporte.</p> <p><b>Durante la compra:</b></p> <p>Impulso en puntos de venta.</p> <p>Recetarios.</p> <p>Información nutricional en el empaque.</p> <p><b>Posterior a la compra:</b></p> <p>Refuerzo del aprendizaje estimulando la consulta de página oficial con destino a incrementar el consumo.</p>

<b>Aspecto modificar</b>	<b>Estrategia</b>
<b>Aprendizaje</b>	Experiencias de consumo (preparación y degustación en puntos de venta), páginas web con información de interés (nutricional, recetas, consejos de almacenamiento, refrigeración y consumo)
<b>Evaluación</b>	Identificar atributos básicos y diferenciadores de la carne pavo, con el fin de desarrollar productos que respondan a la propuesta de valor ofrecida.

Fuente: Elaboración propia derivada de consulta a expertos y análisis de estrategias desarrolladas principalmente en Estados Unidos y Chile.

De las estrategias arriba propuestas se concluye que el refuerzo del aprendizaje del consumidor en torno a la carne de pavo, estimulará su conducta habitual de compra, así mismo le permitirá identificar aspectos que lo motiven a incluir este producto dentro de sus alternativas proteicas.

De lo anterior, surgen las siguientes preguntas: ¿Cuál es la necesidad a resolver?, ¿Qué llevaría al consumidor a preferir el pavo sobre otras proteínas de origen animal como el pollo o la carne de res? ¿Qué atributos debe tener el producto de tal forma que estimule la compra y la recompra?

Cuando se habla de carne de pavo la necesidad básica a resolver es alimentación. Se diferencia por ser más saludable y nutritiva que las proteínas consumidas habitualmente, lo cual se puede observar en el anexo D, atributos desconocidos por la mayoría de los consumidores locales. Por lo anterior, en el proceso de masificación estos beneficios deben ser ampliamente divulgados, con el fin de que sean recordados durante el proceso de compra.

Adicionalmente se debe modificar las creencias y la actitud negativas que se tienen hoy en día frente al consumo de pavo. Se propone desarrollar dos grupos de atributos: a). generales para la compra de productos cárnicos y b).específicos asociados a la diferenciación del pavo frente a otras proteínas.

Con respecto a los atributos generales se toma como referencia los resultados obtenidos en el estudio de hábitos de compra y consumo del pollo (FENAVI, 2011), teniendo en cuenta que el pavo entraría en la misma categoría de producto cárnico. El estudio antes mencionado concluyó que la decisión de compra de pollo en su

orden obedece a: 1). frescura, 2). lugar donde se adquiere (aseado, personal con dotación adecuada, que inspire confianza y seguridad, 3).precio (el ama de casa siempre busca establecer una relación costo/beneficio donde se sienta ganando, 3).presentación, 4).marca.

En relación con los atributos de diferenciación del pavo frente a otras proteínas, con base en el método retrospectivo se identificaron los siguientes atributos esperados, deseados e inesperados del producto.

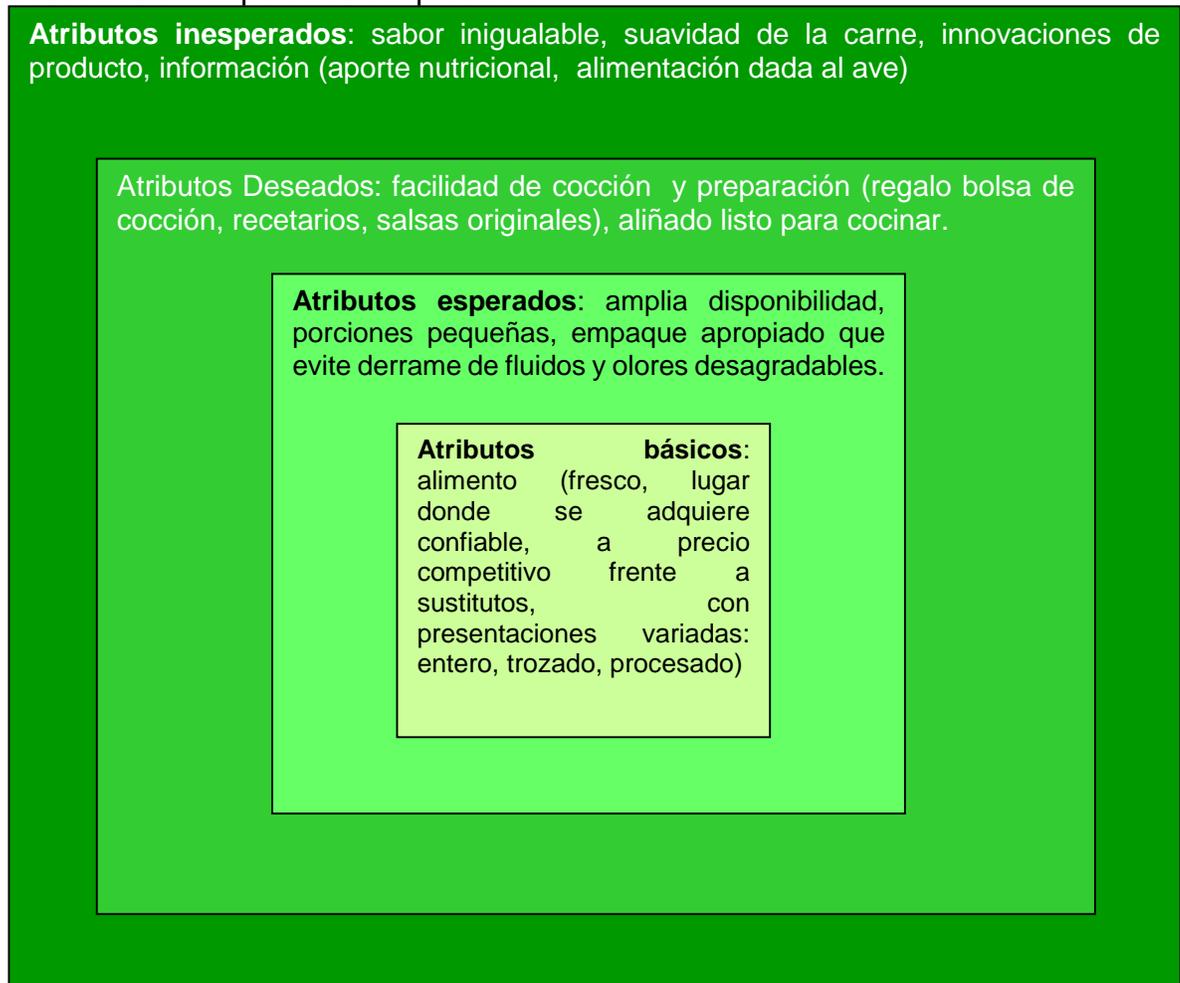


Figura 14. Atributos de diferenciación del pavo frente a otras proteínas. Fuente: Elaboración propia derivada de sondeo a consumidores y no consumidores.

Teniendo en cuenta la figura anterior durante la compra el consumidor priorizará como factores decisorios los atributos básicos y esperados del producto. Posteriormente evaluará los atributos deseados e inesperados (valores agregados), como factores de recompra asociados a la diferenciación. En la medida en que los atributos del producto cumplan con las expectativas esperadas se logrará una mayor satisfacción y con ello la recompra de los productos (Kotler et al., 2014).

Finalmente con el fin de generar una conducta habitual de compra hacia la carne de pavo, cobra importancia la presencia permanente de estímulos externos (precios promocionales, degustación, influencia de líderes de opinión, campañas en medios masivos), dirigidos a captar la atención del consumidor, estimular la prueba, el aprendizaje y la evaluación de esta proteína frente a las consumidas regularmente.

## **11 POSICIONAMIENTO IDEAL PARA VOLCAR LA INTENCIÓN DE COMPRA HACIA LA OFERTA PROPUESTA.**

Cuando se habla de posicionamiento se hace referencia a la posición que ocupa un producto o marca en la mente del consumidor. Según Kotler et al. (2014) “es el arte de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta” (p. 298). Está estrechamente ligado a la diferenciación del producto por sus características que lo hacen ser reconocido como el importante, distintivo, superior, exclusivo, económico o rentable (Kotler et al., 2014). Es un proceso de comunicación de la propuesta de valor de un producto o una marca.

La carne de pavo actualmente en Colombia está posicionada como un producto especial, de consumo exclusivo en festividades. Como se observó en el capítulo anterior, con el fin de lograr un consumo cotidiano se requiere modificar la percepción que el consumidor tiene acerca de este producto, comunicando las características que lo diferencian del resto de proteínas de origen animal y que son desconocidas por la mayoría de consumidores.

En Estados Unidos por ejemplo, la National Turkey Federation (s.f), ha posicionado el pavo como la proteína perfecta.

Con el fin de lograr un posicionamiento ideal se indagó al Dr. García experto técnico del sector sobre las características más relevantes de la carne de pavo, con las cuales se lograría modificar insatisfactores y volcar la intención de compra hacia la oferta propuesta, análisis que se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 12

*Beneficios del consumo del pavo a desarrollar dentro de la estrategia de posicionamiento*

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>ATRIBUTO</b>	<b>BENEFICIO</b>
<b>Calidad</b>	Fuente proteica saludable y nutritiva	Libre de grasa, cero colesterol, más nutritiva que el pollo, la res o el cerdo.
<b>Frescura</b>	Sabor inigualable	Placer
<b>Precio</b>	Competitivo	Acceso a una fuente proteica de primerísima calidad por el mismo precio
<b>Presentación</b>	Variedad de producto (Entero, trozado, canal, procesado).	Ideal para cada ocasión.
<b>Preparación</b>	Aprendizaje de consumo	Fácil de preparar, fácil de consumir

Fuente: Elaboración propia derivado de consulta a expertos.

Teniendo en cuenta las características consolidadas anteriormente la estrategia de posicionamiento ideal, que haría que el consumidor percibiera el pavo como una propuesta de valor superior, sería el posicionamiento por beneficios. Por lo anterior se propone en calidad de ejemplo el siguiente slogan de comunicación: “el pavo, una proteína sin igual”, apoyado en campañas de comunicación donde se destaquen los beneficios mencionados anteriormente, diferenciándolo del resto de proteínas de origen animal, teniendo en cuenta que ocupa la misma categoría de producto y mercado como se muestra en el siguiente árbol de estructura competitiva.

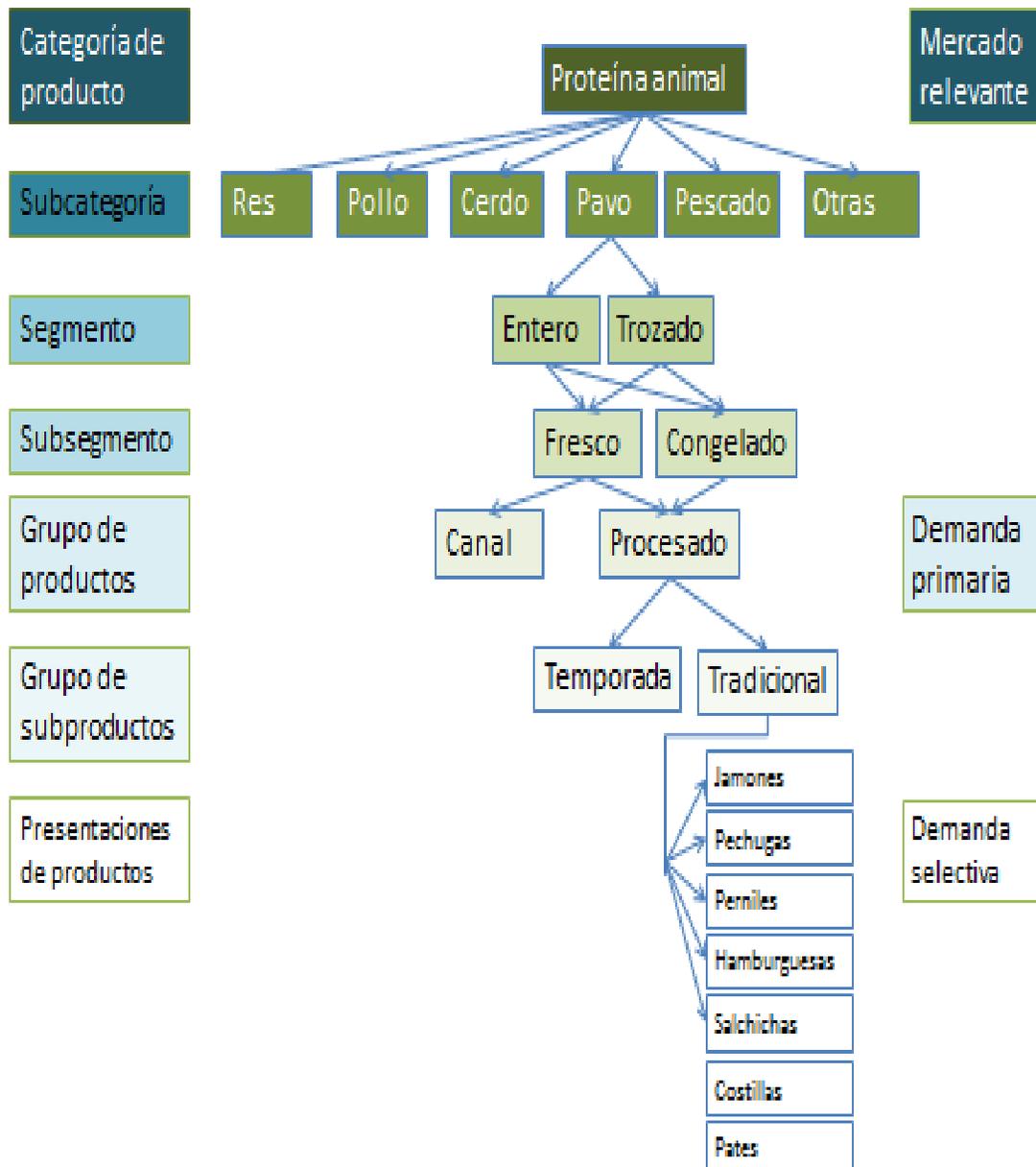


Figura 15. Árbol de estructura competitiva de la carne de pavo. Fuente: Elaboración propia

## **12 MODELO DE MERCADO ORIENTADO A INCREMENTAR EL CONSUMO DE CARNE DE PAVO.**

Para efectos del presente documento, se tomará la definición de mercado desde el punto de vista económico. Mankiw (2004) lo define como “un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta” (p. 41). En este orden de ideas, teniendo en cuenta la interacción permanente entre oferta-demanda, vendedores-compradores, se realizó una matriz DOFA en la cual se identifican estrategias de corto, mediano y largo plazo, así como estrategias permanentes, derivadas de los análisis realizados en los capítulos anteriores, con el fin de dar respuesta al objetivo general del presente trabajo, proponer estrategias para incrementar el consumo de carne de pavo en Bogotá, como piloto para la masificación en Colombia. La matriz DOFA realizada se presenta a continuación.

Tabla 13

Matriz DOFA Mercado local de carne de pavo

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>1. Tendencia mundial de sustitución del consumo de carnes rojas por carnes blancas y con ello la introducción del pavo como parte de las dietas saludables.</b></p>	<p>F2O1. Gestionar ante el Ministerio de Salud y Protección Social campañas educativas sobre estilos de vida y alimentación saludable, en las cuales se incluya el consumo de la carne de pavo. (P)</p> <p>F1O1. Fortalecimiento y consolidación de la industria nacional de producción de pavo con miras a abastecer el déficit de los mercados extranjeros, aprovechando las ventajas comparativas y competitivas existentes. (L)</p>	<p>D3O1. Posicionar el pavo en la mente del consumidor como una proteína saludable, ofreciendo líneas de productos variados, atractivos y de forma permanente (P)</p>
<p><b>2. A nivel nacional el mercado del pavo cuenta con poca o nula competencia.</b></p>	<p>F2O2. Promover la creación de redes de engordadores de pavo con el fin de estimular el desarrollo de la industria local y con ello suplir el déficit de en la producción nacional (M)</p>	<p>D1O2. Promover la agremiación de los productores de pavos en miras de incrementar la producción nacional. (L )</p> <p>D4O2. Promover la creación de redes de engordadores de pavo con el fin de estimular el desarrollo de la industria local y con ello suplir el déficit de en la producción nacional (M)</p>
<p><b>3. Dinamismo de la producción y comercio de carne de pavo a nivel mundial</b></p>	<p>F2O3. Liderazgo en el desarrollo de la industria del pavo por parte de empresas productoras de pollo, con el fin de optimizar los canales de producción y distribución.(C)</p>	
<p><b>4. Crecimiento de la economía interna durante los últimos años.</b></p>		<p>D3O4. Promover la creación de redes de engordadores de pavo con el fin de estimular el desarrollo de la industria local, con miras a garantizar una oferta permanente de producto de primera calidad durante todo el año, a un precio competitivo que estimule el crecimiento de la demanda. (P)</p>
<p><b>5. Cambios epidemiológicos en la población</b></p>	<p>F2O5. Estimular entre las empresas del sector avícola, la penetración del mercado nacional con una línea de productos innovadores que respondan a los cambios epidemiológicos de la población ( C)</p>	
<p><b>6. Déficit en la producción nacional de carne de pavo, suplido a través de importaciones que han aumentado en los últimos años.</b></p>	<p>F1F2O6. Gestionar ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, programas de apoyo para la creación de redes de engordadores de pavo mediante líneas de fomento y estímulo financiero. (M)</p>	<p>D1O6. Promover la agremiación de los productores de pavos en miras de incrementar la producción nacional. (L )</p>
<p><b>7. Insatisfacción del consumidor final local frente al producto importado.</b></p>	<p>F2O7. Direccionar cambios en los hábitos de compra y consumo y modificar progresivamente el comportamiento del consumidor, transformando su percepción respecto a este producto. Construcción y refuerzo del aprendizaje del consumidor en torno a la carne de pavo. (P)</p>	

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>8. Consumidor final inexperto en el consumo de pavo.</b></p>	<p>F2O8. Direccional cambios en los hábitos de compra y consumo y modificar progresivamente el comportamiento del consumidor, transformando su percepción respecto a este producto. Construcción y refuerzo del aprendizaje del consumidor en torno a la carne de pavo. (P)</p> <p>F2O8. Capacitación permanente a la cadena de producción y distribución, sobre manipulación, conservación y venta de la carne de pavo (P)</p>	<p>D3O8. Incorporación permanente de estímulos externos con el fin a lograr captar la atención del consumidor, estimular la prueba, el aprendizaje y la evaluación de esta proteína frente a las consumidas regularmente (P)</p>
<p><b>9. Amplios segmentos de mercado potenciales poco explotados.</b></p>	<p>F2O9. Liderar por parte de las empresas del sector avícola, estudios de mercado frente a la introducción y comportamiento en el consumo del pavo, como fuente proteica alterna, en segmentos potenciales identificados. (P)</p>	<p>D3O9. Diversificar e innovar permanentemente en la variedad y presentaciones de productos a base de carne de pavo, adición de valores agregados y comunicación constante de los beneficios del consumo.(P)</p> <p>D6O9. Identificación y penetración de nuevos nichos de mercado no tan sensibles al precio (C).</p> <p>D6O9. Masificar progresiva el pavo. Penetración del mercado total con productos acordes a los diferentes estratos sociales. (M,L)</p>
<p><b>10. Beneficios para la salud y la nutrición en el consumo habitual de pavo, desconocidos por la mayoría de los consumidores.</b></p>	<p>F2O10. Divulgar ampliamente los beneficios del consumo de pavo, de forma tal, que sean recordados por los consumidores durante el proceso de compra.(P)</p>	<p>D3O10. Actividades promocionales y campañas de difusión de las ventajas nutricionales de este tipo de carne, contando con el apoyo permanente de la comunidad médica. (P)</p>

AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>1. Industrial extranjera con experiencia en la producción y comercialización de pavo.</b>	F2A1. Aprender de las buenas prácticas desarrolladas por la industria extranjera con miras a la creación de la industria nacional de productores de pavo, que maximice las ventajas comparativas y competitivas del desarrollo avícola en Colombia. ( C )	D6A1.Desarrollo de Programación de producción, adquisición de tecnología de punta, economías a escala, integraciones verticales, automatización de procesos y mejoramientos genéticos, que permitan ofrecer productos de calidad, donde el precio juegue un papel importante. (P)
<b>2.Fluctuaciones internacionales permanentes en el costo de los alimentos</b>	F2A2. Negociar en volumen las materias primas y con ello ofrecer un precio por kilogramo de carne mucho más competitivo. (M)	D2A2. Negociar en volumen las materias primas y con ello ofrecer un precio por kilogramo de carne mucho más competitivo. (M) D2A2. Realizar estudios de I&D con el fin de desarrollar dietas balanceadas con alimentos promisorios disponibles localmente. (L)
<b>3.TLC con EEUU, país líder en la producción y comercio de carne de pavo</b>	F2A3. Desarrollar campañas que estimulen el consumo de pavo fresco, resaltando sus características, especialmente el sabor y la suavidad de la carne. (M)	D4A3. Consolidar las relaciones comerciales con las casas matrices productoras de material genético (reproductores y huevo fértil), de tal forma que permita ampliar la oferta local de pavitos de un día de edad para cría y engorde. (C) D4A3. Realizar estudios de Investigación y Desarrollo, con el fin de mejorar genéticamente los razas disponibles: híbrida importada (alta productividad, baja resistencia al medio) y criollo local (baja productividad, alta resistencia al medio), de tal forma que se cuente un raza de pavos que cumpla simultáneamente las características antes definidas. (L)
<b>4. Productos cárnicos de imitación del pavo.</b>	F2A4. Penetrar grandes empresas de la industria de alimentos con producción nacional a precio competitivo frente al Producto importado al pollo, sus sustituto directo. ( C )	D5A4. Penetrar grandes empresas de la industria de alimentos con producción nacional a precio competitivo frente al Producto importado y al pollo, su sustituto directo. ( C )
<b>5. Preferencia en el consumo interno del pollo por su bajo precio.</b>	F1A5.Desarrollo de Programación de producción, adquisición de tecnología de punta, economías a escala, integraciones verticales, automatización de procesos y mejoramientos genéticos, que permitan ofrecer productos de calidad, donde el precio juegue un papel importante. (P)	D5A5. Diferenciar al pavo del resto de proteínas animales, principalmente del pollo, por su aporte nutricional y beneficios a la salud como principales factores decisores de compra. (P) D3A5.Incorporación permanente de estímulos externos con el fin a lograr captar la atención del consumidor, estimular la prueba, el aprendizaje y la evaluación de esta proteína frente a las consumidas regularmente. (P)

Fuente: Elaboración propia derivada de los análisis realizados en el presente documento.

Con base es este instrumento se realizó un modelo de mercado encaminado a modificar las características actuales de la oferta y la demanda de la industria local del pavo. El modelo propuesto se presenta a continuación.

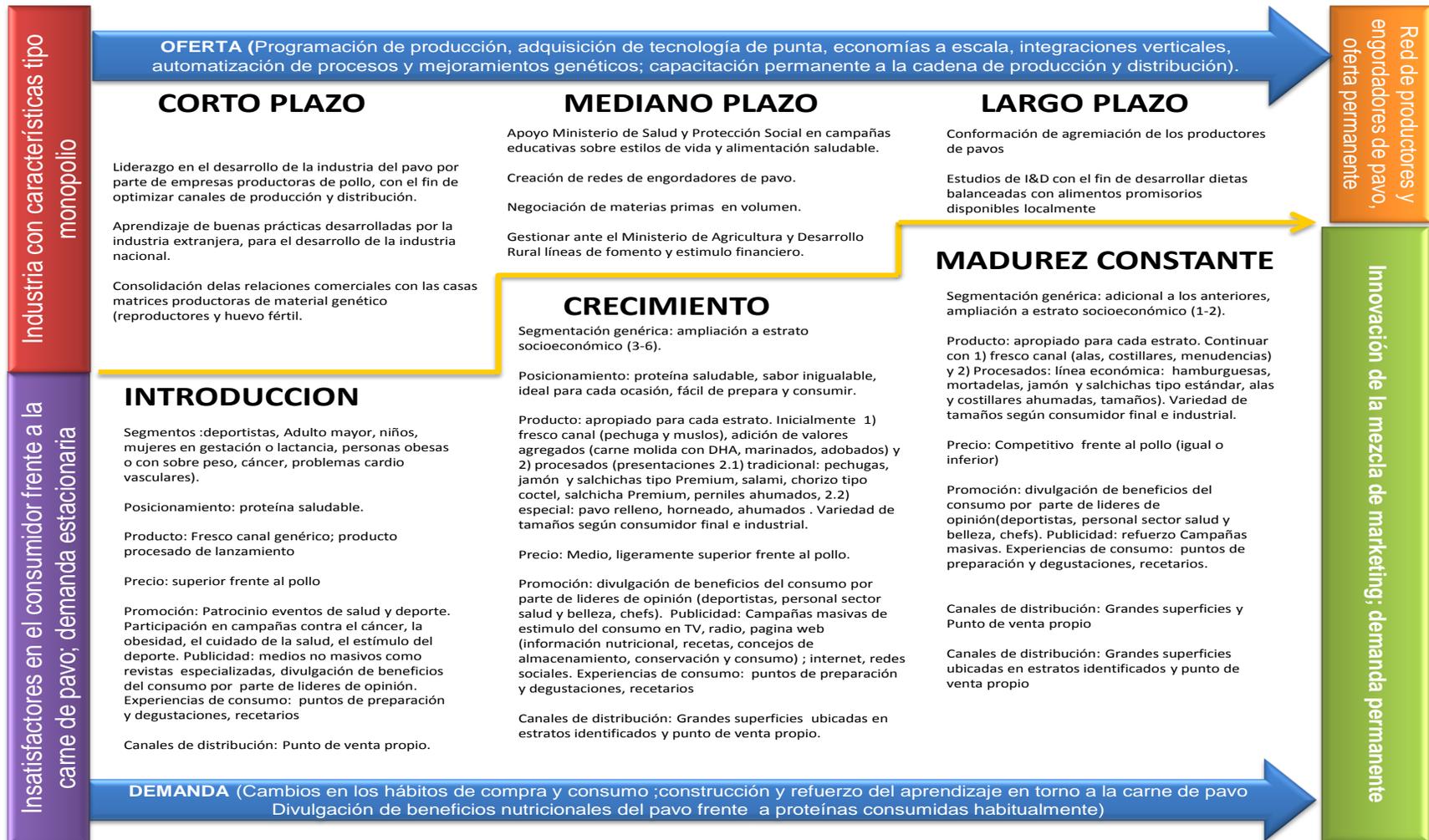


Figura 16. Modelo de mercado de carne de pavo.

El modelo combina el concepto de ciclo de vida de producto, teniendo en cuenta que las estrategias propuestas deben ser acordes a la etapa en la cual se encuentra el producto en el mercado (introducción, crecimiento, madurez). No contempla la etapa de decrecimiento, ya que la carne de pavo al ser un producto genérico, se ajusta a una categoría de producto. De acuerdo con Kotler (2001) “las categorías de producto, tienen los ciclos de vida más largos (...) permaneciendo en la etapa madura indefinidamente y solo crecen al ritmo que crece la población” (p. 304).

Así mismo se soporta en el desarrollo de estrategias permanentes que apoyan el proceso de masificación como la programación de producción, adquisición de tecnología de punta, economías a escala, integraciones verticales, automatización de procesos y mejoramientos genéticos, capacitación permanente a la cadena de producción y distribución, cambios en los hábitos de compra y consumo, refuerzo del aprendizaje en torno a la carne de pavo y divulgación de sus beneficios nutricionales.

Busca modificar las características actuales del mercado local de carne de pavo; Desde el punto de vista de la demanda, el principal reto que plantea el modelo es transformar la percepción de los consumidores y reemplazar insatisfactores por atributos y características innovadoras del producto, que estimulen el consumo de forma permanente a lo largo del año; Desde el punto de vista de la oferta, pretende cambiar las particularidades existentes de una industria que se comporta como monopolio, a un dinámica y abierta al estímulo en la creación de redes de productores y engordadores que respondan a las necesidades del mercado a través de una oferta innovadora y continua.

## 13 CONCLUSIONES

El presente documento identificó y describió las estrategias que han sido desarrolladas por países como Estados Unidos, Brasil, Chile y Perú, las cuales en los tres primeros casos, han permitido el posicionamiento del país en el mercado mundial de carne pavo. Así mismo identificó y describió las estrategias desarrolladas por los avicultores colombianos en el exitoso proceso de masificación del pollo, validando de esta forma el concepto de estrategia dado por Porter y su estrecha relación en el logro de un desempeño financiero superior a través de sus acciones o planes.

Se realizó un análisis del mercado de la melegricultura a nivel mundial, el cual permitió evidenciar el dinamismo que ha tenido la producción, comercio y consumo de carne de pavo durante las últimas cinco décadas, identificando una tendencia creciente que responde a la necesidad de consumir alimentos cada vez más saludables. Para el caso colombiano se describieron las principales características de este sector, identificando brechas comparativas con respecto las estrategias desarrolladas por los países tomados como referencia, con base en las cuales se propusieron estrategias enfocadas a dinamizar la producción y consumo de este mercado en Colombia.

Lo anterior responde a la importancia dada por Porter al análisis de la industria, con el fin de entender el funcionamiento de las fuentes de competitividad y rentabilidad.

De igual forma desarrollando las estrategias genéricas de Porter se realizó un análisis de la importancia del precio en relación con el consumo, identificando que ha sido una variable determinante en el proceso masificación de la carne de pavo en los países tomados como referencia y del pollo, en el mundo y en Colombia, siendo ésta la proteína más consumida por su bajo precio. En este orden de ideas para lograr crecimientos en el consumo similares a los de los países tomados como referencia, se requiere lograr ahorros en costos a través de economías a escala e integraciones que permitan ajustar el precio paulatinamente al crecimiento de la demanda y hacerse competitivo frente al pollo su sustituto directo, sin generar una guerra de precios, dada la estrategia de liderazgo en costo desarrollada por la industria del pollo.

Así mismo, los análisis realizados permitieron observar la correlación entre el incremento en el consumo de carne de pavo y la disminución del precio. No obstante esta variable por sí sola no explicaría en su totalidad el comportamiento de la demanda, lo cual lleva a observar la importancia de otros factores determinantes en el proceso de compra y recompra de esta proteína.

Tomando como referente modelos de comportamiento del consumidor, entre ellos Howard-Sheth y el planteado por Kotler, se propusieron estrategias encaminadas a

modificar la percepción del consumidor local frente a la carne de pavo, identificando la importancia de las estrategias desarrolladas durante las etapas de aprendizaje y evaluación con el fin de lograr un consumo habitual.

Lo anterior permitió identificar y proponer dos grupos de atributos a desarrollar en el producto: a). generales para la compra de productos cárnicos y b).específicos asociados a la diferenciación del pavo frente a otras proteínas.

Con respecto a los atributos generales se tomó como referencia los resultados obtenidos en el estudio de hábitos de compra y consumo del pollo (FENAVI, 2011), teniendo en cuenta que el pavo entraría en la misma categoría de producto cárnico. En relación con los atributos de diferenciación del pavo frente a otras proteínas, con base en el método retrospectivo se identificaron atributos esperados, deseados e inesperados.

Lo anterior permitió concluir que durante la compra el consumidor priorizará como factores decisivos los atributos generales y esperados del producto. Posteriormente entraría a evaluar los atributos deseados e inesperados, como factores de recompra estrechamente ligados a la diferenciación.

Por lo anterior y teniendo en cuenta que durante el proceso de compra el pollo y el pavo estarían en la misma categoría de producto, cobra importancia la presencia permanente de estímulos externos (precios promocionales, degustación, influencia de líderes de opinión, campañas en medios masivos), dirigidos a captar la atención del consumidor, estimular la prueba, el aprendizaje y la evaluación de esta proteína.

Se identificaron como atributos intrínsecos del pavo, que lo harían diferenciarse de las proteínas consumidas habitualmente, su calidad al ser más saludable y nutritiva, el sabor inigualable y la suavidad de su carne. Así mismo se propusieron atributos externos al producto, que entrarían a reformar la diferenciación como la innovación permanente, la información del aporte nutricional y del tipo de alimentación dado al ave, la facilidad de cocción y preparación y carnes marinadas listas para cocción.

Teniendo en cuenta las estrategias propuestas por Porter, se observa en la estrategia de diferenciación una aliada en el objetivo de incrementar el consumo de la carne de pavo en el mercado local. Ésta debe estar ligada a la estrategia de posicionamiento por beneficio. En este orden de ideas la divulgación permanente de los beneficios en el consumo de esta proteína, haría que el consumidor la percibiera como una propuesta de valor superior.

En este orden de ideas el pavo entraría a ocupar una posición en la mente del consumidor, incrementado con ello su participación en el mercado local de productos cárnicos, validando el planteamiento de Porter, en relación con la estrategia y la posición.

Por su parte con respecto a la estrategia de segmentación, el presente documento difiere respecto a la percepción de Porter en relación a la posición estática de la estrategia. En este sentido se propone una estrategia de segmentación adaptativa que responda al ciclo de vida del producto, introduciendo el pavo inicialmente en los segmentos que reconocerían en esta carne sus beneficios nutricionales antes que el precio. Durante la etapa de crecimiento y madurez del producto, se propone consolidar de forma permanente el posicionamiento por beneficio y ampliar la segmentación inicial, pasando de nicho de mercado a una socio-económica, ofertando diferentes presentaciones y variedades del producto según el nivel de ingreso, penetrando así la totalidad del mercado en todos los estratos socio-económicos.

Finalmente y no menos importante que las estrategias de marketing para incrementar la demanda de carne de pavo, se identificaron estrategias para el estímulo de la oferta, orientadas a dinamizar esta industria con el fin de hacerla mucho más competitiva, las cuales pueden ser abordadas en una futura investigación.

Las estrategias propuestas confluyen en un modelo de mercado que identifica como principal actor al consumidor. Busca alcanzar su satisfacción a través del desarrollo de un producto innovador, a precio competitivo frente al de otras proteínas consumidas de forma habitual, ofertado de forma permanente y variada, apoyado en procesos de comunicación y refuerzo de las cualidades nutricionales, generando impactos en doble vía, en el consumidor al disponer de una proteína reconocida mundialmente por su exquisitez y su aporte nutricional y en la industria avícola al crear redes de productores y engordadores, nuevas fuentes de empleo y crecimiento del sector.

## 14 ANEXOS

### 14.1 Anexo A: Instrumento elaborado para realizar el Sondeo de mercado

SONDEO DE MERCADO			
<b>Objetivo General: identificar factores relevantes que permitan diseñar estrategias encaminadas a incrementar el consumo de carne de pavo</b>			
Sexo		Edad	Estrato
<b>Consumo usted carne de pavo</b>		Si	No
<b>Con que frecuencia</b>		Ocasional	Mensual
Tres veces por semana		Diaria	Semanal
<b>De los factores mencionados a continuación, seleccione los que usted considere impiden la compra de pavo de forma habitual</b>			
Precio		Explique	
Tamaño		Explique	
presentación		Explique	
Disponibilidad		Explique	
Sabor		Explique	
Preparación		Explique	
<b>De los factores mencionados a continuación, seleccione tres que esperaría encontrar al comprar productos a base de pavo</b>			
Amplia disponibilidad			
Porciones pequeñas			
Empaque apropiado (que evite derrame de fluidos y olores desagradables)			
Facilidad de cocción y preparación (regalo bolsa de cocción, recetarios, salsas originales)			
Aliñado listo para cocinar			
Sabor inigualable			
Suavidad de la carne			
Innovación de producto			
Información (aporte nutricional, alimentación dada al ave)			
<b>De los factores mencionados a continuación, seleccione tres que desearía encontrar durante la preparación y consumo de productos a base de pavo</b>			
Amplia disponibilidad			
Porciones pequeñas			
Empaque apropiado (que evite derrame de fluidos y olores desagradables)			
Facilidad de cocción y preparación (regalo bolsa de cocción, recetarios, salsas originales)			
Aliñado listo para cocinar			
Sabor inigualable			
Suavidad de la carne			
Innovación de producto			
Información (aporte nutricional, alimentación dada al ave)			
<b>De los factores mencionados a continuación, seleccione tres que superarían sus expectativas y lo harían comprar nuevamente productos a base de pavo</b>			
Amplia disponibilidad			
Porciones pequeñas			
Empaque apropiado (que evite derrame de fluidos y olores desagradables)			
Facilidad de cocción y preparación (regalo bolsa de cocción, recetarios, salsas originales)			
Aliñado listo para cocinar			
Sabor inigualable			
Suavidad de la carne			
Innovación de producto			
Información (aporte nutricional, alimentación dada al ave)			

## 14.2 Anexo B: Investigación realizada por FENAVI respecto a los hábitos de compra del pollo en Colombia

En el 2011 FENAVI realizó una investigación en 15 ciudades colombianas sobre los hábitos de consumo y compra del pollo, resultados que se muestran a continuación<sup>1</sup>:

- Beneficios esperado con el consumo del pollo en su orden: 1). nutrición/alimentación, 2). salud, 3). aporte de proteína, 4). aporte vitamínico, 5). económico, 6). light.
- Decisiones de compra en su orden: 1). Frescura, 2). Lugar donde se adquiere (aseado, personal con dotación adecuada, que inspire confianza y seguridad, 3). Precio (el ama de casa siempre busca establecer una relación costo/beneficio donde se sienta ganando, 3). Presentación, 4). Marca.
- Hábitos de compra asociados al supermercado: 1). preferencia por las bandejas (permite verificar y tener contacto con el producto), 2). Las presentaciones con empaque al vacío son preferidas, ya que se presentan elementos como agua-sangre o líquidos que generan desagrado o desconfianza, 3). Características como la limpieza de la bandeja o empaque y aroma imperceptible, refuerzan la percepción de higiene.
- Información básica más importante en su orden: 1) Fecha de vencimiento, 2). Información nutricional, 3). Certificaciones, 4). Fecha de sacrificio, 5). Recetas.
- Gasto familiar en pollo: entre 15 mil y 20 mil pesos quincenales indistintamente del estrato.
- La marca, aun no es importante: el 71% considero no darle importancia a la marca. Oportunidad de fidelización y estrategias de comunicación con el cliente.
- El pollo nacional no suele pagar más: la estrategia adoptada en Colombia ha sido el precio, el producto extranjero tiene una gran oportunidad de penetrar el mercado por precio.
- El precio como motivador del consumo: el 40% de los encuestados respondió que un precio más bajo motivaría un mayor consumo, el 14% respondió que nada, el 8% respondió que promociones y ofertas, el 8% restante respondió que una mejor calidad y certificaciones.

---

<sup>1</sup>EL pollo hábitos de consumo y compra. En: Avicultores. Federación Nacional de Avicultores de Colombia – FENAVI. No. 190. Noviembre de 2011.

- Consumo semanal: El mayor consumo se da entre 2 y 3 veces a la semana.
- Ideas innovadoras calificadas de 1 a 4, siendo 4 el mayor puntaje y 1 el menor: Pollo crudo sin piel (4), pollo crudo adobado (3), pollo crudo acompañado de un sobre de salsa para su preparación (3), pollo crudo en diferentes presentaciones, cortado en cuadritos, deshuesado o molido (3).
- Presentaciones preferidas en su orden: 1). sudado, 2). sopas, 3). frito, 4). a la plancha, 5). Asado.
- Valor agregado: al 18% de los encuestados le gustaría comprar pollo ahumado, 17% pollo relleno, 13% gratinado, 12% en salsa, 7% desmechada. Con salsa y relleno son los valores agregados preferidos en Bogotá.
- Medio preferido: 49% dijo que prefería recibir información sobre el pollo en el empaque, al 25% en la televisión, al 7% en los avisos, al 3% en los correos, al 4% en la radio y al 3% en el periódico.
- Los descuentos decisivos: el principal valor agregado que mencionaron los encuestados fueron los descuentos y las promociones.
- Entorno de la comunicación: asociado a situaciones de familia, que transmitan mucha vitalidad y alegría. Debe ser mostrado en diferentes preparaciones y formas de consumo, utilizando figuras como la madre, mujer armoniosa, niño muy inteligente y vivaz, personas asociadas al deporte.
- El pollo es percibido como un producto genérico, por lo que se debe enfatizar en el producto, el canal y el precio.
- En el punto de venta el consumidor debe volverse protagonista, con la posibilidad de aprender preparaciones, encontrar aderezos, etc.
- La tienda de barrio y supermercados subieron la frecuencia de compra, se hace necesario promover la compra de pollo a través de una mejor comercialización y visibilidad, apoyado en el desarrollo de un empaque que no solo involucre atributos al producto, sino momentos de consumo.

### 14.3 Anexo C: Consumo per cápita de pavo en Bogotá, requerido para alcanzar un consumo nacional comparado con Perú, Brasil, Chile o Estados Unidos

Referente consumo per Cápita Perú (1 kilo)					
Variable/frecuencia de consumo	Mensual	Semanal	Tres veces por semana	Diaria	Total
<b>Consumo per cápita necesario en Bogotá (e)*</b>					
	0,150	0,150	0,150	0,150	
<b>Total demanda Potencial en Bogotá (kilos) (f)= (a)*(b)*(c)*(e)</b>					
	4.469.054	16.208.004	7.190.875	5.341.207	33.209.140
<b>Total demanda potencial en Colombia (kilos) (g)= (f)/0.7</b>					
	6.384.363	23.154.291	10.272.678	7.630.296	47.441.628
<b>Consumo per cápita potencial en Colombia (kilos) (h): Total (g)/(d)</b>					
	1,01				

\*consumo per cápita en Bogotá necesario para lograr un consumo per cápita en Colombia similar a Perú.

**Referente consumo per Brasil (1.77 kilos)**

<b>Variable/frecuencia de consumo</b>	<b>Mensual</b>	<b>Semanal</b>	<b>Tres veces por semana</b>	<b>Diaria</b>	<b>Total</b>
<b>Consumo per cápita necesario en Bogotá (e)*</b>	0,270	0,270	0,270	0,270	
<b>Total demanda potencial en Bogotá (kilos) (f)= (a)*(b)*(c)*(e)</b>	8.044.297	29.174.406	12.943.575	9.614.173	59.776.452
<b>Total demanda potencial en Colombia (kilos) (g)= (f)/0.7</b>	11.491.853	41.677.723	18.490.821	13.734.533	85.394.931
<b>Consumo per cápita potencial en Colombia (kilos) (h): Total (g)/(d)</b>	1,81				

\*consumo per cápita en Bogotá necesario para lograr un consumo per cápita en Colombia similar a Brasil.

**Referente consumo per Cápita Chile (4 kilos)**

<b>Variable/frecuencia de consumo</b>	<b>Mensual</b>	<b>Semanal</b>	<b>Tres veces por semana</b>	<b>Diaria</b>	<b>Total</b>
<b>Consumo per cápita necesario en Bogotá (e)*</b>	0,600	0,600	0,600	0,600	
<b>Total demanda Potencial en Bogotá (kilos) (f)= (a)*(b)*(c)*(e)</b>	17.876.216	64.832.014	28.763.499	21.364.830	132.836.559
<b>Total demanda potencial en Colombia (kilos) (g)= (f)/0.7</b>	25.537.452	92.617.163	41.090.713	30.521.185	189.766.513
<b>Consumo per cápita potencial en Colombia (kilos) (h): Total (g)/(d)</b>	4,03				

\*consumo per cápita en Bogotá necesario para lograr un consumo per cápita en Colombia similar a Chile.

**Referente consumo per Cápita Estados Unidos (7.429 kilos)**

<b>Variable/frecuencia de consumo</b>	<b>Mensual</b>	<b>Semanal</b>	<b>Tres veces por semana</b>	<b>Diaria</b>	<b>Total</b>
<b>Consumo per cápita necesario en Bogotá (e)*</b>				1,107	
	1,107	1,107	1,107		
<b>Total demanda Potencial en Bogotá (kilos) (f)= (a)*(b)*(c)*(e)</b>	32.981.619	119.615.066	53.068.656	39.418.111	245.083.452
<b>Total demanda potencial en Colombia (kilos) (g)= (f)/0.7</b>	47.116.599	170.878.666	75.812.366	56.311.586	350.119.217
<b>Consumo per cápita potencial en Colombia (kilos) (h): Total (g)/(d)</b>	7,43				

\* Consumo per cápita en Bogotá necesario para lograr un consumo per cápita en Colombia similar a Estados Unidos.

Fuente: Elaboración propia.

#### 14.4 Anexo D: Beneficios del consumo de la carne de pavo para la salud y la nutrición humana

En su conjunto los aspectos diferenciadores durante el engorde, hacen que la calidad nutricional de la carne de pavo sea superior a la del pollo, entre otros, por los siguientes aspectos:

- ✓ Es considerada una de las carnes más sanas. Se caracteriza por tener poca grasa y bajo nivel de colesterol, siendo un alimento ideal para mantener un buen estado físico y nutricional.
- ✓ A diferencia de otras especies pecuarias que producen un solo tipo de carne, roja o blanca, el pavo tiene dos tipos de carne, roja en sus extremidades inferiores, muslos y perniles, y blancas en su pechuga y alas.
- ✓ La mayor parte de la grasa se encuentra debajo de la piel, no entreverada por lo que puede retirarse fácilmente. Dependiendo del corte contiene entre 0.6% y 16% de grasa y entre 16 y 28 mg de colesterol por cada 100 gramos carne blanca o carne roja, respectivamente. Estos contenidos son inferiores al de otras carnes de consumo tradicional, como se muestra a continuación

Alimento	Grasa	Colesterol
Pavo	0.6 a 16%	16 - 28
Cerdo	26.25%	72
Pollo con piel	9.7%	110
Ternera magra	5.4%	59

- ✓ Su bajo contenido de colesterol facilita la digestibilidad, siendo un alimento ligero con un alto contenido de proteico (entre el 20% y 25% de proteína dependiendo del corte), siendo una buena fuente de aminoácidos esenciales. Una porción de pavo aporta el 65% del requerimiento de proteína recomendada al día. Es la carne con mayor contenido proteico.
- ✓ Contiene mayor cantidad de riboflavina y niacina. Una porción de pavo diaria aporte el 36% de la cantidad de vitamina B3 requerida al día, jugando un papel importante en el procesamiento de las grasas del cuerpo. Aporte el 27% de los requerimientos diarios de vitamina B6, ayudando a mantener los niveles de azúcar constantes en la sangre.
- ✓ Contiene minerales traza, como el selenio, elemento esencial para una adecuada función de la tiroides y el sistema inmune, además cumple una función antioxidante ayudando a eliminar radicales libres que participan en el desarrollo del cáncer.

- ✓ Contiene ácidos grasos “cardiosaludables” o grasas insaturadas, ayudando a proteger la salud del corazón. Las grasas insaturadas ayudan a reducir en el organismo el nivel de colesterol “malo”.
- ✓ Otra de sus grandes propiedades es su alto contenido en minerales como: hierro, fosforo, potasio, magnesio, zinc. El potasio junto con el sodio y el cloruro, forman las sales esenciales o electrolitos que contribuyen a los fluidos corporales. Además, es importante para el ritmo cardíaco, la síntesis proteica, el funcionamiento muscular y del sistema nervioso; Por su parte el magnesio es esencial para todos los procesos bioquímicos del organismo, como el metabolismo, la síntesis de los ácidos nucleicos y las proteínas. Participa en la reparación y mantenimiento de las células, es necesario para la contracción y relajación de los músculos. Recomendable para las etapas de desarrollo y madurez; El zinc mejora el sistema inmunitario de los niños lo que optimiza la respuesta a enfermedades e infecciones.

Fuentes:

Aleson, R., (1994). La carne de pavo, sus propiedades nutritivas. *Mundo Ganadero*. Recuperado de [http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf\\_MG/MG\\_1994\\_12\\_94\\_38\\_39.pdf](http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_MG/MG_1994_12_94_38_39.pdf)

Cantaro, H., Sánchez, J., & Sepúlveda, P. (2010). *Cría y engorde de pavo*. Perú: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Recuperado de: [http://issuu.com/revista-fyd/docs/proyecto2\\_pavos](http://issuu.com/revista-fyd/docs/proyecto2_pavos)

National Turkey Federation (s.f). *Nutrition Comparison*. Recuperado de <http://www.eatturkey.com/foodsrv/manual/nutr3>

----- (s.f). *Nutrition Facts Labels*. Recuperado de <http://www.eatturkey.com/consumer/nutrition/nutr4>

What´s New and Beneficial about Turkey. <http://whfoods.org/genpage.php?tname=foodspice&dbid=125>.

## 15 BIBLIOGRAFÍA

Armstrong, G. M., Kotler, P., Zepeda, A. M., Pérez, M. D. P. C., Arroyo, J. C., & Milling, H. A. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación de México.

Asociación Colombiana de Endocrinología (Sin fecha). *Estimaciones de obesidad en la población colombiana mayor de edad*. Recuperado de [http://www.endocrino.org.co/files/Obesidad\\_%28corregido%29.pdf](http://www.endocrino.org.co/files/Obesidad_%28corregido%29.pdf)

Asociación de Productores Avícolas de Chile A.G [AP]. Estadísticas. Recuperado de <http://www.apa.cl/estadisticas>

Asociación Peruana de Avicultura [APA], (2012). Consumo de carnes en Perú en temporada decembrina. Recuperado de <http://www.apa.org.pe>

----- (2014). Cuadros Estadísticos. Comportamiento mensual. Recuperado de <http://www.apa.org.pe/html/sections/cuadros/cuadros.asp>

Banco de la República (2014). Determinantes del desarrollo en la avicultura en Colombia: instituciones, organizaciones y tecnología. Documentos de trabajo sobre economía regional. Núm (214). p. 1- 59.

Banco Mundial (2012). Datos Población Total. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>

Central de Abastos de Bogotá [CORABASTOS], (2000- 2013), Reporte de precio para el grupo cárnicos, artículo pollo sin vísceras. Recuperado de <http://www.corabastos.com.co/historico/reportes/>

Coldeportes (2013). *Informe resumen rendición de cuentas*.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU], (2005-2012). Detalle de exportación. Partidas: 0207220000, 0207240000, 0207260000, 0207270000. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmPaises\\_x\\_Partida.aspx](http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmPaises_x_Partida.aspx)

Cornejo, V., & Fernández, E., (Sin fecha). *Beneficios de la carne de pavo*. INTA, Universidad de Chile. Recuperado de [http://www.sopraval.cl/wp-content/files\\_mf/1283805838inta\\_articulo\\_pavo.pdf](http://www.sopraval.cl/wp-content/files_mf/1283805838inta_articulo_pavo.pdf)

Corporación Colombia Internacional- CCI, (Sin fecha). Precios de pollo y pavo en Estados Unidos. *Precios Internacionales Sistema de Inteligencia de mercados*, 68, 1-4. ISSN 0123-8914.

Cosgrove, M., Hynn, A. y Kiely, M. (2005). Consumption of red meat, white meat and processed meat in Irish adults in relation to dietary quality, *Br J Nutr* 2005; 93: 933-942.

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA (07 de mayo de 2007). Decreto No. 1500, Bogotá.

----- (18 de enero de 2002). Decreto No. 60. Bogotá.

----- (23 de diciembre de 1997). Decreto No. 3075. Bogotá.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2013). Proyecciones de población. Archivo visor de edad, sexo y ciudad. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

----- (2013). Nacimientos. Archivo nacimientos por sitio de parto, según departamento, municipio de ocurrencia y régimen de seguridad social de la madre. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/nacimientos-y-defunciones>

----- (2011). Defunciones. Diez primeras causas de defunción, según departamento de residencia. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/nacimientos-y-defunciones>

Federación Nacional de Avicultores de Colombia [FENAVI], (2000- 2013), Inflación carnes -Pollo (variación año corrido). Recuperado de [http://www.fenavi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2118&Itemid=1262](http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2118&Itemid=1262)

-----, (1970-2015). Estadísticas. Consumo per cápita de pollo en Colombia. Recuperado de [http://www.fenavi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2160&Itemid=556#magictabs\\_gfloe\\_1](http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556#magictabs_gfloe_1)

-----, (Noviembre, 2010). La masificación del consumo del pollo y el huevo en Colombia. Un esfuerzo de la granja a su mesa. XXVIII Asamblea Anual de la Asociación Latinoamericana de la Industria Molinera- ALIM. Asamblea llevada a cabo en Cartagena de Indias, Colombia.

-----, (2011). EL pollo hábitos de consumo y compra. *Avicultores*, 190 (11).

-----, (1995-2010). Estadísticas. Consumo Per Cápita. Recuperado de [http://www.fenavi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2160&Itemid=556](http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556)

-----, (noviembre, 2010). La masificación del consumo del pollo y el huevo en Colombia. Un esfuerzo de la granja a la mesa. Jorge Enrique Bedoya (Presidente Ejecutivo), *XXVIII Asamblea ALIM*. Cartagena de Indias Colombia.

Gutiérrez, M. (2012). La carne de pavo: un mercado potencial en Latinoamérica. *Industria Avícola*, 59 (02), 26.

Instituto Colombiano Agropecuario ICA (22 de septiembre de 2008). Resolución No. 3283. Diario Oficial Bogotá, 2008 No. 47.122.

----- (10 de octubre de 2005). Resolución No. 2896. Diario Oficial Bogotá, 2205 No. 46.060.

----- (17 de diciembre de 1999). Resolución No. 3019. Diario Oficial Bogotá, 1999 No. 43.847.

Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). Marketing management 14/e. Pearson.

Kotler P., Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing 12/e. Pearson.

Kotler, P. (2001). Obtención de información y medición de la demanda del mercado. *Dirección de Marketing*. , Edición del Milenio. México: Prentice Hall.

Mankiw, G. (2004). Principios de Economía, Tercera Edición (p. 41). Madrid: Mc Graw Hill.

Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri] (2013, 21,11). En Navidad y Año Nuevo habrá 2 millones de pavos para atender el mercado local. Notas de prensa. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/notas-de-prensa/notas-de-prensa-2013/9914-en-navidad-y-ano-nuevo-habra-2-millones-de-pavos-para-atender-el-mercado-local>

Ministerio de Comercio Exterior (2012). Acuerdo de promoción comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América. Instructivo de búsqueda arancelaria. Lista de desgravación agrícola. Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=2852>

Miranda, J. (2000). *Gestión de proyectos. Identificación, formulación, evaluación, financiera-económica-social-ambiental*. Cuarta edición. MM Editores.

Namakforoosh, M. (2005). El proceso de la Investigación. *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición (p. 64). Mexico: Limusa.

National Turkey Federation. *Turkey. The perfect Portein*. Recuperado de <http://www.eatturkey.com>

Nunes, F. (2008). Despega la Industria brasileña del pavo. *Industria Avícola*, 55 (11), 22-23.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (1961-2011). *Producción*. Faostat. Recuperado de <http://faostat.fao.org/DesktopDefault.aspx?PageID=339&lang=es>

----- . Declaración de Roma sobre la Seguridad Alimentaria Mundial (Noviembre, 1996), *Cumbre Mundial Sobre La Alimentación*. Roma, Italia. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/003/w3613s/w3613s00.htm>

Pérez, P. (2002,08). Cecinas de cabra, oveja y equino esperan irrumpir en el mercado. *Periódico de la Universidad de Chile*. Recuperado de <http://www.uchile.cl/www/agosto/cecinas.htm>

Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 95-117.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Revista la Barra (2006). Aumentar el consumo. El pavo y los cortes de pechuga, muslo y a las proporcionan a los chef nuevas opciones para deleitar a unos comensales cada vez más exigentes., Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-19/alimentos-y-bebidas-7/aumentar-el-consumo.htm>

San Fernando (2012) .Productos Avícolas San Fernando. *Industria Alimenticia*, 22 (7), p44.

Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2005). Comportamiento del consumidor. Pearson Educación.

Schnettler, B., Silva, R., y Sepúlveda, N. (2008). *Consumo de carne en el sur de Chile y su relación con las características sociodemográficas de los consumidores*. Departamento de Producción Agropecuaria, Facultad de Ciencias Agropecuarias y Forestales, Universidad de La Frontera, Temuco, Chile. Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-75182008000400002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-75182008000400002&script=sci_arttext)

Solomon, M., Russell-Bennett, R., & Previte, J. (2012). Consumer behaviour. Pearson Higher Education AU.

Sopraval S.A. (2010). Memoria anual. Recuperado de [http://www.elmostrador.cl/c\\_avisos/imagenes/SOPRAVAL%2028%2003%2011%20BALANCE.pdf](http://www.elmostrador.cl/c_avisos/imagenes/SOPRAVAL%2028%2003%2011%20BALANCE.pdf)

TradeChile S.A, (2003). Estudio del mercado mundial y definición de ventajas competitivas de Chile para la producción y exportación de Abalón Japonés y Abalón Californiano. Recuperado del sitio de internet Tradechile S.A: <http://www.trdechile.cl/Infoforos/Acuicola.pdf>

United States Department of Agriculture – USDA. (November, 2013). Livestock and Poultry: World Markets and Trade.

United States Department of Agriculture – USDA (2013). Meat Price Spreads. Data Set. Retailpricesforbeef, pork, poultrycuts, eggs, and dairyproducts Recuperado de [http://ers.usda.gov/data-products/meat-price-spreads.aspx#.U004rIfK\\_0U](http://ers.usda.gov/data-products/meat-price-spreads.aspx#.U004rIfK_0U)

United States Department of Agriculture - USDA. (October, 2012). Livestock and Poultry: World Markets and Trade.

United States Department of Agriculture – USDA. (April, 2011). Livestock and poultry: World Markets and Trade.