

Construcción de un modelo de fijación de precios en la empresa FRESPAVOS para maximizar la rentabilidad

Viviana Karina Molina Ortíz

Trabajo de aplicación presentado para optar al Título de Magister en Gerencia de Negocios -  
MBA

Director

Orlando Enrique Contreras Pacheco

Ingeniero Industrial

Ph.D. in Management

Universidad Industrial de Santander  
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios - MBA

Bucaramanga

2025

**Tabla de Contenido**

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	8
1. Objetivos.....	10
1.1 Objetivo General.....	10
1.2 Objetivos Específicos.....	10
2. Cuerpo del Trabajo .....	11
2.1 Marco Referencial.....	11
2.1.1 Método. ....	13
2.1.2 Resultados.....	15
3. Conclusiones.....	36
4. Recomendaciones (opcional).....	36
Referencias Bibliográficas .....	37
Apéndices.....	39

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Plan de trabajo .....	13
Tabla 2. Consumo y Ganancia de Peso durante la crianza del Pavo. ....	23
Tabla 3 Temperatura recomendada en la crianza del Pavo.....	24
Tabla 4. Distribución de los costos fijos y variables dentro de cada uno de los procesos de la cadena del Pavo.....	27
Tabla 5 Criterios de evaluación .....	33

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
Figura 1 Logo Frespavo .....	15
Figura 2 Consumo per cápita del pavo en países de Latinoamérica. ....	20
Figura 3 Ciudades con mayor consumo de pavo .....	20
Figura 4 Distribución de la producción del pavo en Colombia. ....	21
Figura 5 Canales de venta del Pavo en Colombia.....	22
Figura 6. Estructura de costos.....	22
Figura 7 Participación del costo de Producción en la crianza del Pavo.....	24

**Lista de Apéndices**

Apéndice a. Política de precios Frespavo ..... 39

## Resumen

**Título:** Construcción de un modelo de fijación de precios en la empresa FRESPAVOS para maximizar la rentabilidad.

**Autor:** Viviana Karina Molina Ortíz.

**Palabras Clave:** Costos, valor percibido, elasticidad, sustitutos, segmentación.

**Descripción:** El documento presenta un caso de enseñanza centrado en la empresa colombiana Frespavo, dedicada a la producción y comercialización de carne de pavo; a través de esta experiencia se busca analizar los desafíos asociados a la fijación de precios en el contexto agroindustrial, exaltando cómo una política de precios “empírica” ha afectado la rentabilidad y competitividad de la empresa; este caso permite explorar temas clave como la estructura de costos, la percepción del valor por parte del consumidor, la elasticidad de la demanda, la influencia de productos sustitutos como el pollo, y la importancia de la segmentación de canales de venta, además de describir la situación real de Frespavo, el documento propone actividades de análisis y simulación dirigidas a estudiantes de posgrado, con el fin de fomentar el pensamiento estratégico en torno al precio como herramienta clave para el crecimiento sostenible y la captura de valor en mercados especializados.

**Abstract**

**Title:** Construction of a pricing model in the company FRESPAVOS to maximize profitability.

**Author:** Viviana Karina Molina Ortíz.

**Key Words:** Costs, perceived value, elasticity, substitutes, segmentation.

**Description:** The document presents a teaching case focused on the Colombian company Frespavo, dedicated to the production and commercialization of turkey meat, through this experience, it aims to analyze the challenges associated with price setting in the agro-industrial context, highlighting how an "empirical" pricing policy has affected the company's profitability and competitiveness; this case allows for the exploration of key topics such as cost structure, consumer perception of value, demand elasticity, the influence of substitute products such as chicken, and the importance of channel segmentation, in addition to describing Frespavo's real situation, the document proposes analysis and simulation activities aimed at graduate students, with the goal of fostering strategic thinking around pricing as a key tool for sustainable growth and value capture in specialized markets.

## Introducción

FresPavo es una empresa colombiana con sede en la ciudad de Cúcuta, la cual está especializada en la producción y comercialización de pavos; aunque ha logrado aumentar la penetración del consumo de pavo en Colombia, la industria enfrenta un desafío significativo que es la incorrecta fijación de precios, que afecta negativamente su rentabilidad y crecimiento.

La Industria de Pavos en Colombia tiene mucho potencial de crecimiento teniendo en cuenta que tiene un consumo per cápita de 80 g, existiendo en otros países de Latinoamérica como Perú 1.07 Kg, México 1.5 Kg, Brasil 1.1 Kg y Chile 2.1 Kg. (Murcia, Juan Diego; AGRONEGOCIOS, 2023); las ciudades de Colombia con mayor consumo de esta proteína son Cartagena, Medellín y Bogotá siendo un 65 % producción nacional y un 35% producto importado, destacando que se aumentan 10 veces las ventas en las festividades navideñas al ser aún una proteína muy estacional para los meses de noviembre y diciembre (Aguirre, Sebastian; AGRONEGOCIOS, 2023).

Se ha podido evidenciar que los errores en la fijación de precios del pavo están ligados a factores como el costeo incorrecto, escaso monitoreo del comportamiento de los precios de otras proteínas y del pavo importado, desconocimiento del valor percibido por parte de los clientes, errores en el cálculo de los precios a nivel de fórmula y no tener una política de precios clara, todo lo anterior puede ocasionar desbalances en los resultados de rentabilidad de la compañía. La empresa FresPavo busca un crecimiento representativo en la categoría del pavo en Colombia, pero con una rentabilidad sostenible y responsable, para ello, la asignación correcta del precio va más allá de solo tener un costo y un margen objetivo, ya que esto es determinante para ser más competitiva en el mercado; de la misma manera, en la industria alimentaria, maximizar la rentabilidad y conjugarla con el volumen son dos variables en la ecuación que requieren la

intervención de Strategic Pricing, donde la fijación de los precios ya no es responsabilidad del área de mercadeo, de Finanzas, o de ventas sino es un eslabón que ahora tiene una identidad propia, una estructura propia y una analítica constante dentro del negocio.

## 1. Objetivos

### 1.1 Objetivo General

Construir el caso de enseñanza de la empresa FresPavos para analizar las estrategias y modelos de fijación de precios, como herramienta para el aprendizaje de las diferentes capacidades que permiten maximizar la rentabilidad.

### 1.2 Objetivos Específicos

- Analizar la estructura de costos en la industria de pavos para comprender como interviene este insumo en la Fijación de los precios.
- Analizar el comportamiento del mercado nacional respecto a los diferentes Índices de precios entre formatos, Cortes, presentaciones y valor.
- Comparar los modelos de fijación de precios utilizados en la empresa FresPavos, enfocándose en margen objetivo, precios competitivos y valor de atributos para determinar las diferencias que enmarcan cada método.
- Documentar el caso de enseñanza donde se identifique los diferentes modelos para la Fijación de precios que aplica la empresa FresPavos, como ejemplo de negocio donde se maximiza la rentabilidad a través del precio.

## 2. Cuerpo del Trabajo

### 2.1 Marco Referencial

La fijación de precios es un elemento clave del mix de marketing que requiere un abordaje estratégico y no simplemente táctico; de acuerdo con Kotler & Armstrong (2017), el precio es una de las cuatro variables fundamentales del marketing la cual debe integrarse con los costos, la demanda y la competencia; al respecto Márquez (2005) indica que la determinación del precio correcto es un proceso que se puede tornar complejo y adaptativo, alimentado por investigación de mercado que debe desarrollarse de manera continua; en las empresas agroindustriales, esta complejidad se acentúa ya que por un lado sus costos de producción y distribución definen un piso mínimo de precio, y por otro lado factores como la percepción de valor del cliente, la elasticidad de la demanda, la presencia de productos sustitutos y la naturaleza de los canales de venta actúan como condicionantes externos.

Un primer criterio clásico es la fijación de precio basada en costos, esta estrategia consiste en calcular el precio cubriendo los costos totales (variables y fijos) más un margen de ganancia razonable, al respecto Márquez (2005) expresa que el punto de partida es conocer los costos en detalle, lo cual implicaría identificar costos asociados al proceso productivo, así como los gastos de marketing y distribución, para así fijar un precio que garantice rentabilidad. En especial en el sector agropecuario, donde la oferta de productos primarios suele quedar subordinada a las leyes de oferta y demanda, el control de costos es esencial; al respecto Barrios *et al.* (2016) destacan que cuando el precio de mercado lo determinan factores externos, la única alternativa para asegurar el margen de ganancia al productor se concentra en el control de los costos de producción.

Otra alternativa que las empresas pueden adoptar una estrategia basada en el valor percibido por el cliente la cual parte de la percepción subjetiva que los consumidores tienen sobre un producto, por ejemplo la calidad, marca, servicio y otros que terminan definiendo cuánto están dispuestos a pagar, Howard (2023) expresa que la fijación de precios basada en valores incluye factores como la marca del producto, la confianza y la lealtad del cliente, centrándose en cómo el cliente valora el producto. De Jaime (2015) observa que en la práctica muchas empresas (especialmente PYMES) aún se inclinan por el método de costo, en un estudio en España el 51,9% calculaba precios sumando un margen al costo, mientras que solo el 21,5% se basaba en el valor percibido, esto pone en evidencia que aunque el enfoque de valor puede generar precios más altos y diferenciar la oferta, su adopción requiere una clara propuesta de valor y conocimiento profundo del cliente.

La elasticidad-precio de la demanda mide la sensibilidad de la demanda ante cambios en el precio, es decir que si la demanda es elástica, un pequeño aumento de precio provoca una gran caída en ventas, y viceversa, al respecto Márquez (2005) reafirma que la empresa debe calcular la elasticidad de la demanda de su mercado y de sus marcas específicas, lo cual permite prever el efecto sobre los ingresos totales de subir o bajar precios. En general, muchos productos alimentarios básicos tienden a tener demandas relativamente inelásticas (son necesidades esenciales), pero la elasticidad puede variar según la marca o segmento de mercado.

Un producto sustituto es aquel que satisface necesidades similares; por ejemplo, distintas fuentes de proteína (carne, legumbres) o cereales alternativos; la existencia de sustitutos limita la flexibilidad de precios, por ejemplo, si un bien agroindustrial enfrenta fuertes amenazas de sustitutos, el consumidor puede cambiar fácilmente de producto si el precio sube mucho, esto incrementa la elasticidad de demanda y pone un tope al precio máximo viable, por ello al fijar

precios, el productor agroindustrial debe analizar el panorama competitivo amplio: precios de bienes alternativos, facilidad de cambio, y posicionamiento.

La segmentación de canales de distribución influye también en la política de precios, Márquez (2005) indica que el precio y la plaza (canales) deben alinearse en la estrategia de marketing, esto implica, en primera instancia, seleccionar los canales de venta acordes con la imagen y segmentación de mercado del producto, y segundo, fijar precios que permitan márgenes adecuados a los intermediario; en la práctica, diferentes canales (venta directa, intermediarios, minoristas, exportación, venta en línea, etc.) tienen costos, expectativas de servicio y estructuras de margen distintas, la empresa agroindustrial puede segmentar sus precios según canal; por ejemplo, ofreciendo precios más bajos por volumen a distribuidores mayoristas que revenden el producto, y precios de valor agregado a minoristas o consumidores finales dispuestos a pagar más por conveniencia o certificaciones.

### 2.1.1 Método.

**Tabla 1**

*Plan de trabajo*

	ACTIVIDAD	FECHA	RECURSOS NECESARIOS
<b>Analizar la estructura de costos en la industria de pavos para comprender como interviene este insumo en la Fijación de los precios.</b>			
1	Consultar investigaciones relacionadas con la estructura de costos en la industria de Pavos.	2 semanas	Bases de datos de la UIS – Consultas en la red.
2	Identificar y analizar los costos directos e Indirectos que intervienen en la producción del ave.	2 semanas	Consulta a Expertos en Costos y productores de Pavo.
<b>Describir el mercado de Pavo en Colombia como recurso para la identificación de los diferentes Índices de precios entre formatos, Cortes, presentaciones y valor.</b>			
3	Investigar el tamaño del mercado de Pavo en Colombia, principales actores y tendencias actuales de esta proteína.	3 semanas	Bases de datos de la UIS – Consultas en la red.
	Recopilar datos sobre los precios de	3 semanas	Salida a mercado: Plazas –

4	los diferentes formatos, cortes, y presentaciones de pavo en diferentes puntos de venta.		Grandes Superficies – Supermercados Independientes – Hard Discounter.
<b>Identificar los modelos de fijación de precios utilizados en la empresa FresPavos, enfocándose en margen objetivo, precios competitivos y valor de atributos para determinar las diferencias que enmarcan cada método.</b>			
5	Examinar los manuales de procedimientos, directrices de precios y cualquier material relacionado con la fijación de precios.	2 semanas	Bases de datos de FresPavos – Consultas en la red.
6	Analizar cómo se establece el margen objetivo en FresPavos y como se ajusta en función de los costos y otras variables que se identifiquen en el proceso.	1 semana	Consulta a Expertos en Pricing. Consulta Política de precios Hojas de Cálculo.
7	Identificar los atributos del Pavo que se valoran y cómo se reflejan en el precio.	3 semanas	Catálogos de productos Consultas en la red Bases de Datos de estudios de mercado.
<b>Documentar el caso de enseñanza donde se identifique los diferentes modelos para la Fijación de precios que aplica la empresa FresPavos, como ejemplo de negocio donde se maximiza la rentabilidad a través del precio.</b>			
8	Analizar la información recolectada, identificando los hallazgos relevantes que nos permitan construir un marco teórico del caso de enseñanza.	3 semanas	Consulta a Expertos en Pricing.
9	Diseñar preguntas de discusión que permitan a los lectores analizar los modelos de precios y su impacto en la rentabilidad.	2 semanas	Guías de Desarrollo de Preguntas. Plantillas de Preguntas de Discusión. Consulta al equipo de Mercadeo y Finanzas.
10.	Elaborar las guías para el instructor que le proporcione las sugerencias claves sobre como presentar y discutir el caso de enseñanza.	3 semanas	Bases de datos de la UIS - Consulta en la red sobre Técnicas de Facilitación y material Didáctico.

*Nota.* Elaboración propia.

### 2.1.2 Resultados.

#### Figura 1

*Logo Frespavo*



Caso de enseñanza: *Construcción de un modelo de Fijación de Precios en la Empresa*

*Frespavo para maximizar la rentabilidad.*

Frespavo: En busca del precio justo para el pavo colombiano.

#### 1.1. Sinopsis

Frespavo S.A.S. es una empresa colombiana con sede en Cúcuta que integra toda la cadena de valor del pavo, la cual busca posicionar esta proteína como una opción saludable y accesible; a pesar de sus avances en producción y comercialización, la empresa no ha logrado construir un modelo sólido de fijación de precios, se observan debilidades como decisiones empíricas y poco sostenibles, generando afectaciones directas en su rentabilidad, lo anterior plantea el reto de diseñar un modelo de precios estratégico para maximizar el valor capturado y fomentar el consumo.

Aunque la carne de pavo es reconocida por su alto valor nutricional, bajo contenido graso, rico en proteínas, y con beneficios cardiovasculares, su consumo per cápita en Colombia es muy bajo en comparación con otros países (aproximadamente 80 gramos por persona al año), su estacionalidad en el país (asociada casi exclusivamente con Navidad), aspectos como la escasa oferta en puntos de venta masivos y el desconocimiento sobre su preparación representan bloqueos a nivel de consumo. Frespavo ha diversificado su

portafolio con cortes listos para cocinar y canales institucionales como hoteles, clubes, colegios y hospitales, pero a pesar de ello, aún enfrenta grandes retos:

- Falta de cultura de consumo continuo.
- Comparaciones de precio desfavorables frente al pollo.
- Poca presencia en supermercados y tiendas de barrio.
- Altos costos de producción en pequeña escala.

Hoy los precios se determinan de forma empírica, sin tener en cuenta herramientas como:

- Costeo completo o variable,
- Elasticidad del precio,
- Valor percibido por el cliente,
- Benchmarking frente a productos sustitutos (pollo, cerdo),
- Segmentación de clientes y canales de distribución.

La ausencia de una estructura ha generado vulnerabilidad en la rentabilidad de la empresa, reflejándose en productos que no se venden a la velocidad deseada, márgenes inciertos y una limitada capacidad de negociación con canales considerados clave.

## 1.2. Enfoque y usos del caso

Por su orientación, el caso Frespavo puede utilizarse para estudiantes de Maestría en Gestión de Negocios (MBA), o programas de posgrado en áreas como mercadeo, estrategia o finanzas.

Este caso puede ser trabajado en sesiones de clase de 2 a 3 horas, acompañado de un taller práctico de simulación de precios o análisis financiero. Ideal para cursos sobre:

- Estrategia de precios.
- Gestión comercial.
- Modelos financieros.
- Dirección de marketing.

### 1.3. **Objetivos del caso de enseñanza**

A la luz de los temas mencionados, el caso de enseñanza puede contribuir a alcanzar los siguientes objetivos de aprendizajes:

- Aplicar herramientas fijación de precios en empresas agroindustriales.
- Identificar los retos comerciales de un producto con bajo consumo per cápita.
- Evaluar cómo los atributos del producto y las barreras culturales afectan su posicionamiento.
- Diseñar estrategias de precios diferenciadas por canal y cliente.
- Analizar la rentabilidad desde la perspectiva del modelo CARTER y la segmentación de canales.

### 1.4. **Narrativa del caso**

Frespavo S.A.S. nació como una empresa familiar en Santander con la visión de promover el consumo de carne de pavo en un país donde esta proteína aún es percibida como estacional y costosa, además de tener una preparación compleja; con operaciones integradas (reproducción, levante, engorde, beneficio y comercialización), Frespavo produce cerca de 30 toneladas mensuales, lo que le ha permitido posicionarse como un jugador relevante en nichos de mercado especializados en productos saludables cárnicos premium y canales institucionales; no obstante, el crecimiento sostenido y rentable se ha visto limitado por la

falta de un modelo estratégico de precios que permita enfrentar la presión competitiva, así como lograr una gestión eficiente de los costos de producción y además capturar el valor percibido por el consumidor.

### 1.5. **Problemática principal**

¿Cómo puede Frespavo construir un modelo de fijación de precios que le permita capturar valor, posicionarse como una alternativa saludable y maximizar su rentabilidad, frente a un mercado tradicional dominado por el pollo?

### 1.6. **Discusión y análisis**

El caso de enseñanza se divide en 3 partes:

- Análisis del mercado del pavo y sus costos: Este análisis permite comprender la demanda real del producto en Colombia teniendo en cuenta que es reducida y estacional, también identificar los segmentos de mayor potencial de crecimiento y finalmente identificar tanto las oportunidades como amenazas del entorno; en esta primera parte se pone en contexto a los estudiantes sobre los componentes del costo en la industria del pavo como un insumo fundamental para sustentar un modelo de precios viable.
- Bloque de preguntas para discutir en la clase:
  1. ¿Qué factores deberían influir en la estrategia de precios de Frespavo?
  2. ¿Cómo se puede superar la percepción de que el pavo es costoso y estacional?
  3. ¿Cuál sería la estrategia de precios ideal para canales institucionales vs. Retail?

4. ¿Cómo incorporar los atributos de salud y bienestar en la percepción de valor?
  5. ¿Qué riesgos enfrenta Frespavo si sigue fijando precios de forma empírica?
- Taller de precios simulados como actividad aplicativa.

Los estudiantes reciben datos de costos, demanda estimada, precios de la competencia y canales, y con ello deben construir un modelo de precios por canal que maximice utilidad bajo distintas condiciones (volumen, estacionalidad, margen objetivo).

Material de apoyo para el ejercicio / Anexos

- Extractos del documento “Política de precios Frespavo” (Anexo a).
- Datos de costos promedio por unidad y canal.
- Matriz CARTER (para priorizar clientes).
- Ficha de atributos y barreras del pavo.
- Gráfica de elasticidad-precio estimada.

Rol del docente: Debe actuar como un facilitador, promoviendo el análisis crítico de sus estudiantes, puede realizar actividades orientadas a dividir el grupo en equipos que asuman roles distintos (Gerente de precios - mercadeo, gerente comercial, analista de precios) para proponer soluciones diversas.

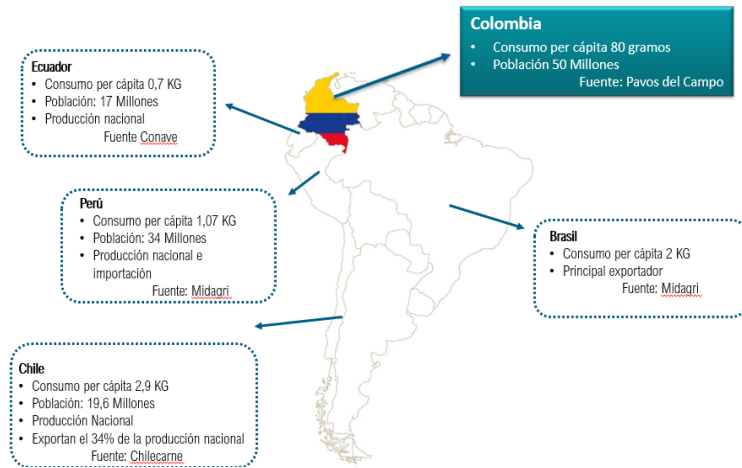
#### **A. BLOQUE 1: Análisis del mercado del pavo y sus costos (1 hora).**

En Colombia existe una tarea retadora que es aumentar el consumo per cápita de esta proteína, destacando que tiene unos beneficios relevantes como ser baja en grasas y ser rica en proteínas/vitaminas; sin embargo actualmente este consumo este alrededor de

80 gramos x habitante al año, siendo su demanda más representativa dentro de los meses de octubre a diciembre.

**Figura 2**

*Consumo per cápita del pavo en países de Latinoamérica.*

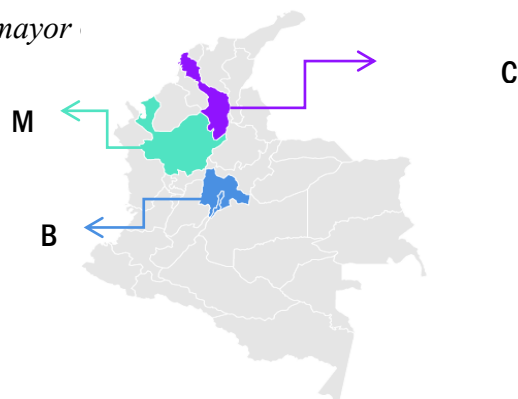


*Nota.* Obtenido de gremio correspondiente a cada proteína se detallan en la gráfica.

Las ciudades en Colombia donde el consumo del pavo es más representativo son Medellín, Cartagena y Bogotá por tendencia del consumidor hacia alternativas más bajas en grasa, mayormente en festividades donde el pavo hace parte de los restaurantes gourmet.

**Figura 3**

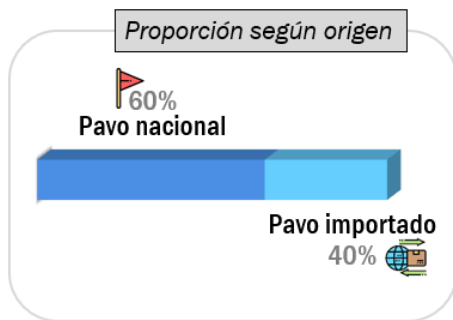
*Ciudades con mayor*



Si se realiza una revisión sobre el comportamiento de la industria nacional, se puede encontrar que el 60% es producción nacional, participando de manera representativa con un movimiento de volumen anual de 2.200 Ton aprox y un 35% es importado por países como Estados Unidos y Chile, con 1600 Ton promedio anual para un universo total de esta proteína en Colombia de 3.800 Ton.

#### Figura 4

*Distribución de la producción del pavo en Colombia.*

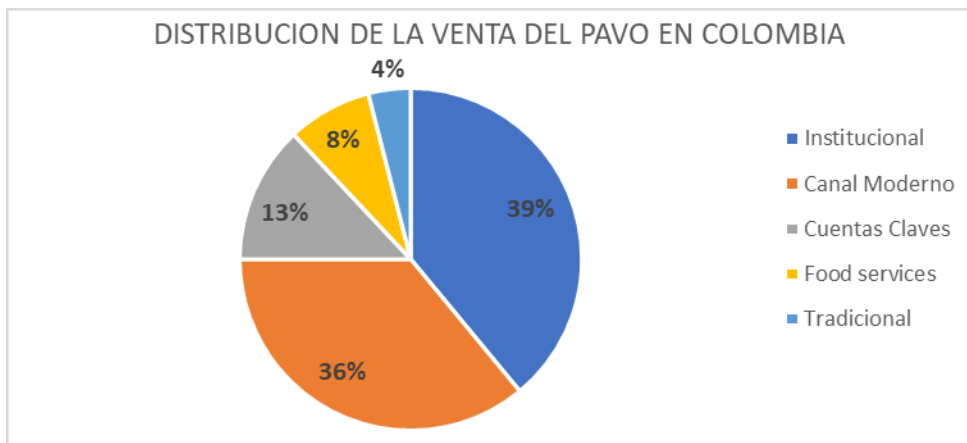


*Nota.* Aguirre, Sebastián; AGRONEGOCIOS, 2023

Los canales de venta más representativos del pavo en Colombia son el institucional que representa a los transformadores que producen las especialidades del pavo como jamón, pavo relleno, adobados; el canal moderno que hace referencia al retail como las grandes cadenas, los supermercados regionales; y las cuentas clave que ha referencia a aquellos transformadores de menor escala.

**Figura 5**

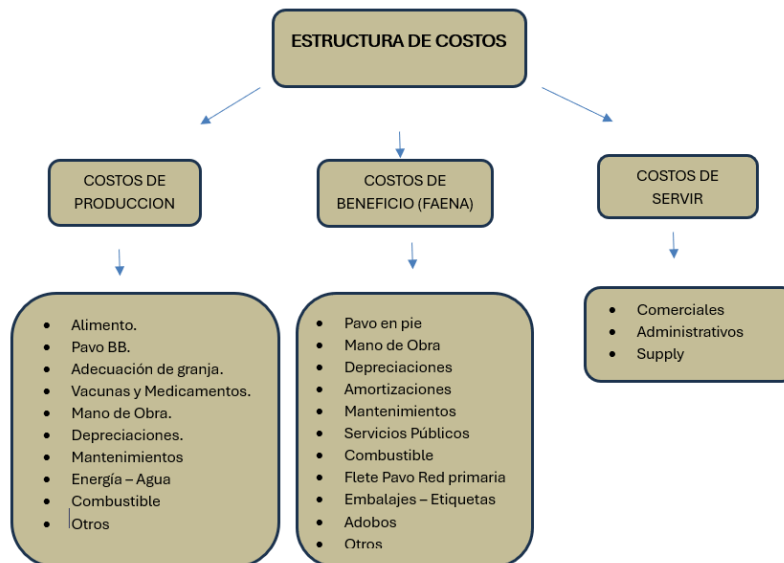
*Canales de venta del Pavo en Colombia.*



*Nota.* Consulta a experto en Ventas de la cadena productiva del pavo.

**Figura 6**

*Estructura de costos*



La estructura de costos en la producción de pavos se compone de los siguientes procesos:

Los elementos principales del costo de producción de pavos son:

- **Materias primas:** En cada proceso de la cadena se pueden identificar costos de materias primas; por ejemplo, en el proceso de la crianza el costo del pavo bebé,

costo de alimentación, la provisión de medicinas y antibióticos; el costo del alimento está estrechamente relacionado con las variables de sexo y edad, y es uno de los rubros más altos en el costo porque depende de las variaciones de la TRM para la importación del maíz, la soya y la torta de soya.

Los pavos pueden ser criados entre 12 semanas (3 meses), 24 semanas (6 meses), hasta 32 semanas (8 meses) dependiendo de los requisitos del punto de venta y del rendimiento del animal; el alimento representa entre el 60 y el 70% del costo de producción del pavo, en la Tabla 2 podemos observar el consumo, la ganancia de peso y su conversión:

**Tabla 2.**

*Consumo y Ganancia de Peso durante la crianza del Pavo.*

EDAD (semanas)	Tipo de alimento	Consumo (g)		Peso (g)		Conversión (g)	
		Macho	Hembra	Macho	Hembra	Macho	Hembra
2	Pre iniciador	270		230		1170	
4	Iniciador 1	1130		930		1500	
8	Iniciador 2	3380	2710	2710	2220	1760	1850
12	Crecimiento 1	7070	5620	5820	4310	2036	2260
16	Crecimiento 2	10280	8130	9080	6660	2440	2680
18	Terminador	4800	3270	19280	7300	2620	2890
	TOTAL	26930	21130				

Nota. Obtenido de <https://zoovetespasion.com/avicultura/pavos/alimentacion-del-pavo>.

- **Mano de Obra Directa:** Es el trabajo realizado por cada operario que contribuye a cada uno de los procesos de la cadena de valor y que se enfoca en el cuidado y manejo de las granjas.
- **Servicios públicos:** Durante la crianza del ave se deben garantizar unas temperaturas para su óptimo crecimiento y para la reducción de la mortalidad durante su desarrollo, lo que genera un costo alto en el servicio energéticos y de combustible.

En la Tabla 4.2 se detallan las temperaturas indicadas según la edad de los pavos durante las 6 primeras semanas; posteriormente se puede mantener una temperatura constante de 18°C tanto en la cama como en el interior del Galpón.

**Tabla 3**

*Temperatura recomendada en la crianza del Pavo*

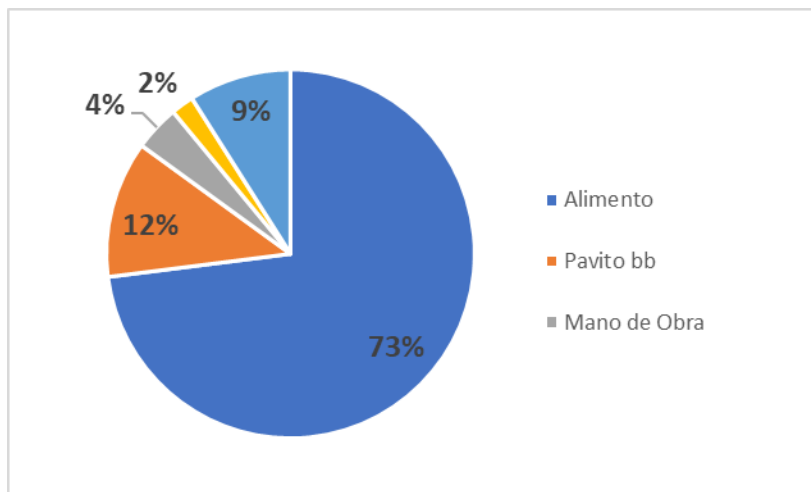
SEMANA	TEMPERATURA
1	35°C cama y 24 °C galpón.
2	32 °C cama y 22 °C galpón.
3	29 °C cama y 21 °C galpón.
4	25 °C cama y 21 °C galpón.
5	21 °C cama y 18 °C galpón
>=6	18 °C cama y 18 °C galpón.

Fuente: Manual de Manejo para la Crianza de Pavos

En la Figura 7 se detalla la distribución del costo de producción con su respectivo valor absoluto.

**Figura 7**

*Participación del costo de Producción en la crianza del Pavo*



Nota. Consulta a experto en el costo de la cadena productiva del pavo.

Los elementos principales del costo del beneficio de pavos son:

Cuando el pavo cumple con las características adecuadas de peso y edad, normalmente se procede al faenamamiento, donde el principal rubro es la mano de obra directa, energía, combustible para las máquinas que trabajan en este proceso y finalmente los condimentos y embalajes.

- Costos de proceso de beneficio: En este proceso se realiza la adecuación del pavo, y allí se define si se comercializa como pavo entero o se procede a despresar, las etapas comunes en este proceso son el aturdimiento, escaldado, desplume, chiller, eviscerado, empacado y finalmente almacenamiento.

Los desperdicios como plumas, vísceras no comestibles, sangre, picos, cabezas son llevados al rendering donde se convierte en harina para alimento de mascotas, es fundamental aclarar que estos ingresos no son significativos, por lo tanto, no se consideran ingresos relevantes, sin embargo ayudan más al proceso de manejo ambiental.

- Materiales directos: Son todos los materiales que intervienen en la producción como los empaques, etiquetas, adobos, etc, dichos costos están vinculados a la presentación del producto y brindarle valor agregado a esta proteína en los diferentes mercados donde se demande.
- Costos indirectos de producción: Se obtienen al sumar todos los costos que no intervienen en el proceso de producción, por ejemplo, los gastos administrativos.

Los elementos principales del costo de servir de pavos son:

Los costos de servir se clasifican en costos comerciales, costos de supply y costos administrativos.

- Costos comerciales: Estos costos se asocian con la nómina del equipo de ventas y los gastos de marketing, por ello se debe tener en cuenta que esta proteína es estacional siendo su mayor consumo para las festividades donde su alta demanda inicia desde octubre y finaliza en diciembre.
- Costos de supply: En este rubro se incluyó el costo de los fletes para su comercialización y el costo de almacenamiento en las agencias o cuartos fríos, teniendo en cuenta que la comercialización de este producto en su mayoría se realiza en estado congelado, la cadena de frío es una parte esencial para garantizar la calidad sanitaria de esta proteína.
- Costos administrativos: Hace referencia a la nómina para mantener las áreas que hacen parte del control y desarrollo del negocio como contabilidad, recursos humanos, finanzas y compras entre otras.

La planificación del volumen del pavo, al ser una proteína tan estacional, parte de una demanda que realiza el área comercial donde entrega como insumo las estimaciones de venta, preventa en clientes actuales, proyección de crecimiento según el plan estratégico de la compañía y partiendo de este volumen cada área entrega sus costos totales los cuales se deben clasificar según su actividad en Costos Fijos (CF) y Costos Variables (CV).

Los Costos Fijos son los que no están sujetos al volumen como el gastos de personal, depreciaciones, amortizaciones, mantenimiento y otros.

Los Costos Variables sí están sujetos al volumen como el alimento, el costo del pavito BB, vacunas, medicina, servicios públicos, combustibles, empaques, fletes.

En la siguiente tabla 4.3 se presenta el porcentaje de participación de los costos fijos y variables en cada uno de los procesos y sus respectivas estimaciones en valor absoluto que se convierte en un insumo importante para el cálculo del precio.

**Tabla 4.**

Distribución de los costos fijos y variables dentro de cada uno de los procesos de la cadena del Pavo.

	Costos Fijos	Costos Variables	Costo Total	Valor x kilo
Producción	24%	76%	76%	\$ 7.800
Beneficio	12%	88%	13%	\$ 1.300
Servir	45%	55%	12%	\$ 1.200
			100%	\$ 10.300

*Nota.* Consulta a experto en el Costo de la cadena productiva del pavo.

**B. BLOQUE 2: Preguntas para discutir en Clase (1 hora).**

Este bloque de preguntas está diseñado para abrir conversaciones estratégicas sobre una de las decisiones más sensibles en el negocio agroindustrial, en cuanto a la fijación de precios en el caso de FresPavo, la pregunta de fondo no es solo cuánto cuesta producir el pavo, sino cómo lograr que el consumidor lo perciba como una opción cotidiana, saludable y también accesible, este ejercicio se convierte así en una excusa poderosa para abordar desde múltiples ángulos la intersección entre costos, percepción de valor, diferenciación y sostenibilidad comercial.

El rol del facilitador aquí es el de un mediador de conversaciones con profundidad, pues no se trata únicamente de responder a cada pregunta, sino de tensionar, relacionar y provocar nuevas inquietudes en los estudiantes a partir de sus respuestas iniciales, de esta manera, la intención es promover un pensamiento sistémico que les permita ver las decisiones de precios como parte de una red más amplia de variables estratégicas.

1. ¿Qué factores deberían influir en la estrategia de precios de Frespavo?

Esta pregunta invita a detenerse y pensar qué hay detrás del número que vemos en la etiqueta de un producto, puesto que existe un error común que es asumir que basta con conocer el costo y aplicar un margen, sin embargo aquí se propone abrir el lente y considerar variables como la estacionalidad, la competencia con sustitutos como el pollo, la estructura de canal, el comportamiento del consumidor, y los atributos de salud asociados al producto.

**Sugerencia didáctica:**

Hacer un mapa de factores internos vs. externos, controlables e incontrolables, que intervienen en la formación del precio, posteriormente, invitar a los estudiantes a debatir qué tan consciente es FresPavo de estas variables, y cómo priorizarlas en su modelo.

2. ¿Cómo se puede superar la percepción de que el pavo es costoso y estacional?

El desafío no es solo de precio, sino de percepción puesto que el consumidor colombiano asocia el pavo a una temporalidad (Navidad) y a un lujo, de manera que cambiar esa narrativa requiere más que bajar el precio, se trata de reposicionar el producto; esta es una oportunidad ideal para vincular marketing estratégico con construcción de valor.

**Sugerencia didáctica:**

Explorar ejemplos de productos que lograron reposicionarse (ej. el aguacate como súper alimento), también analizar qué palancas podría usar FresPavo, tales como formatos pequeños, campañas educativas, recetas simples, packaging cercano, también se considera adecuado invitar al grupo a construir nuevos discursos posibles para el pavo.

**3. ¿Cuál sería la estrategia de precios ideal para canales institucionales vs. Retail?**

Esta pregunta permite trabajar el concepto de segmentación desde una perspectiva comercial, pues no todos los canales valoran lo mismo ni se comportan igual, mientras que el canal institucional busca volumen, cumplimiento y eficiencia, el retail necesita presentación, rotación, visibilidad. De acuerdo con lo anterior la estrategia de precios debe adaptarse a estas diferencias.

**Sugerencia didáctica:**

Pedir a los estudiantes comparar ambos canales en términos de costos asociados, frecuencia de compra, elasticidad al precio, y margen objetivo, y proponer una tabla comparativa que les permita plantear una estrategia diferenciada, incluso con herramientas de discriminación de precios.

**4. ¿Cómo incorporar los atributos de salud y bienestar en la percepción de valor?**

En esta fase se conecta el producto con las grandes tendencias del consumidor contemporáneo, en un entorno donde lo saludable se valora cada vez más, FresPavo tiene una oportunidad, pero para que eso se traduzca en disposición a pagar, debe

saber comunicar ese atributo de forma clara, creíble y coherente con su propuesta de marca.

**Sugerencia didáctica:**

Desafiar a los estudiantes a diseñar una promesa de valor que una precio y salud, para ello se pueden explorar elementos como sellos, certificaciones, empaques educativos, y alianzas con nutricionistas o influencers, y relacionar este atributo con la fijación de precios como forma de monetizar el valor intangible.

5. ¿Qué riesgos enfrenta Frespavo si sigue fijando precios de forma empírica?

Esta pregunta introduce la noción de riesgo como costo oculto, pues una fijación de precios intuitiva puede parecer rápida y flexible, pero puede generar consecuencias graves como la pérdida de margen, errores de posicionamiento y ruptura de relaciones comerciales entre otras, por ello quí se propone reflexionar sobre la importancia de construir modelos estructurados, incluso en empresas medianas o familiares.

**Sugerencia didáctica:**

Hacer una lluvia de escenarios negativos que pueden surgir por fijar precios sin análisis., a partir de ello se invita a pensar qué herramientas puede adoptar FresPavo, tales como simuladores, análisis de sensibilidad, benchmarking, estructura de costos detallada; también se puede conectar con la necesidad de profesionalización.

Este bloque de discusión permite no solo pensar el precio como una cifra, sino como una estrategia; las preguntas están diseñadas para llevar a los estudiantes a navegar entre lo

cuantitativo y lo cualitativo, lo financiero y lo simbólico buscando que el mayor aprendizaje se de alrededor de la idea de que un precio justo no se improvisa, sino que se construye con información, visión y coherencia con el propósito de la empresa.

### **C. BLOQUE 3: Taller de precios simulados como actividad aplicativa. (1 hora).**

#### **Objetivo del taller**

Desarrollar una simulación práctica en la que los estudiantes construyan una estrategia de precios segmentada para FresPavo, teniendo en cuenta diferentes canales, atributos del producto, percepción del consumidor y estructura de costos.

Actividad: Simulador de precios

#### **Escenario base:**

FresPavo desea lanzar tres líneas de producto fuera de temporada decembrina para ampliar su participación en el mercado durante todo el año:

Pavo Entero empacado en Skin Marinado (6000 g) – Retail

Pierna de pavo marinado a granel (2 kg) – Canal institucional

Jamón de pavo saludable (240 g) – Retail y canal de conveniencia

**Datos base para la simulación (proporcionados al estudiante): Se anexa en formato digital un Excel para el ejercicio.**

- Costos variables unitarios estimados por producto (materia prima, empaque, mano de obra, logística)
- Costos fijos aproximados mensuales de la planta

- Margen deseado (% mínimo para rentabilidad)
- Precios promedio de productos sustitutos (pollo, cerdo, embutidos)
- Elasticidad estimada de cada canal
- Información de percepción del consumidor (extraída del caso)
- Comparativo de volumen mensual esperado por canal

### **Instrucciones para el estudiante (grupos de 3 a 5 personas)**

1. Analizar el contexto y los datos entregados.
2. Diseñar una estrategia de precios por canal y producto.
  - Estimar un precio objetivo por presentación
  - Justificar el precio con base en: costos, valor percibido, competencia, canal y objetivo estratégico.
3. Simular el impacto financiero:
  - Calcular ingreso esperado por canal
  - Estimar rentabilidad por producto
4. Identificar riesgos y recomendaciones.
  - ¿Qué pasaría si bajara la demanda? ¿O si subiera el costo del pavo?
  - ¿Qué señales del mercado deberían monitorear?
5. Presentar su propuesta a modo de comité directivo.
  - Tiempo máximo: 10 minutos por grupo
  - Deben sustentar la lógica detrás de sus decisiones

### **Herramientas que pueden usar:**

- Plantilla de Excel con estructura de costos y simulador de precios
- Matriz de canales
- Benchmarking de precios del mercado
- Canvas de propuesta de valor (opcional)

**Tabla 5**

*Criterios de evaluación*

Criterio	Puntaje
Coherencia entre costos y precio final	20 pts
Adecuación al canal y volumen esperado	20 pts
Justificación estratégica y de valor	20 pts
Análisis de riesgos y alternativas	20 pts
Presentación clara y convinciente	20 pts
Total	100 pts

**Reflexión final (dirigida por el docente)**

¿Qué tan difícil fue ponerle precio al pavo?

¿En qué momento el precio deja de ser un número para convertirse en una historia que contar?

¿Qué se llevaron de este ejercicio para sus propios negocios o carreras?

## **2. Cierre. Lecciones.**

El caso Frespavo es mucho más que un ejercicio sobre precios, se considera más bien una invitación a pensar estratégicamente en un entorno donde las decisiones comerciales no pueden tomarse de forma aislada, pues el caso es un ejemplo clásico en el que se enfrenta a uno de los dilemas más frecuentes en las organizaciones: ¿cómo crecer, ganar mercado y rentabilizar al mismo tiempo, sin perder la esencia del producto y el foco del negocio?

Uno de los grandes aportes de esta experiencia es mostrar que el precio no es simplemente un número, sino un lenguaje que comunica valor, posicionamiento y visión estratégica, por ello, al poner a los estudiantes “en los zapatos” de quienes toman decisiones bajo incertidumbre, los obliga a balancear datos, intuición, presión del canal, costos, y sobre todo, comprensión del cliente. También se abre una conversación crítica sobre los riesgos de operar de forma empírica, sin modelos ni herramientas, y cómo eso puede limitar seriamente el crecimiento sostenible, la empresa FresPavo, como muchas empresas en América Latina, enfrenta el reto de profesionalizar su gestión comercial y de transformar productos estacionales o de nicho en ofertas con potencial cotidiano y masivo.

También se considera que esta experiencia pone en el centro la importancia de alinear marketing, finanzas y operaciones en torno a una propuesta de valor coherente, y de contar con líderes capaces de tomar decisiones con criterio, sensibilidad de mercado y visión de

largo plazo. Se destaca que como docentes, el rol es permitir que cada estudiante se lleve más que una respuesta, al contrario, que se lleve preguntas poderosas que lo acompañen en sus propios retos empresariales y profesionales.

**2.1.2.1 Discusión.** Los resultados obtenidos en el estudio evidencian que la ausencia de un muy modelo estructurado y analítico ha limitado no solo la rentabilidad sino también la competitividad de la organización dentro del sector avícola nacional; el análisis permitió demostrar que la dependencia de estrategias empíricas genera distorsiones en la estructura de precios, pérdida de posicionamiento y un débil aprovechamiento del valor percibido por los consumidores; desde la teoría estos hallazgos confirman lo planteado por Kotler & Armstrong (2017) respecto a que el precio debe concebirse como un elemento estratégico del marketing mix y no únicamente como una variable financiera, la validación del modelo propuesto, basado en aspectos como costos, valor percibido y segmentación de canales, refuerza la importancia de integrar enfoques de *Strategic Pricing* para la sostenibilidad empresarial, lo cual otorga solidez a las conclusiones del estudio y aporta una base conceptual aplicable a otras compañías agroindustriales que busquen maximizar su rentabilidad mediante decisiones de precio informadas y coherentes con el mercado.

### 3. Conclusiones

El desarrollo del estudio permitió concluir que la empresa Frespavo requiere consolidar un modelo de fijación de precios sustentado en criterios de nivel técnico, estratégico y también de análisis de valor percibido para alcanzar una rentabilidad sostenible y competitiva; de manera pues que la investigación evidenció que la adopción de metodologías estructuradas de *Strategic Pricing* posibilita una mayor alineación entre los costos reales de producción, la percepción del consumidor y las condiciones del mercado, superando la tradicional práctica empírica de asignación de precios; como resultado de ello se obtuvo una propuesta aplicable que fortalece la gestión financiera y comercial de la organización, aportando al desarrollo de la agroindustria regional del pavo en Colombia y sirviendo como referencia para otras empresas del sector alimentario interesadas en optimizar su rentabilidad y competitividad a través de políticas de precios fundamentadas en información y análisis estratégico.

### Referencias Bibliográficas

Library. (n.d.). *Principales elementos del costo y estructura de costos en la producción de pavos*.

Recuperado de <https://1library.co>

Oberlo. (n.d.). *Estructura de costos: ¿Qué es y cómo hacerla para tu empresa?* Recuperado de

<https://www.oberlo.com>

FasterCapital. (n.d.). *Estructura de costos: Análisis y diseño de la estructura de costos*.

Recuperado de <https://fastercapital.com>

Lifeder. (n.d.). *Estructura de costos*. Recuperado de <https://www.lifeder.com>

United States Agency for International Development (USAID). (2010). *Field manual for water quality monitoring and assessments*. Recuperado de <https://pdf.usaid.gov>

Redalyc. (2015). *Estructura de costos y rentabilidad en microempresas agropecuarias: Un estudio en el sector avícola*. *Revista Universidad & Empresa*, 17(28), 109-134. Recuperado de <https://www.redalyc.org>

Zoovetesmipasion. (n.d.). *Alimentación del pavo*. Recuperado de <https://zoovetesmipasion.com>

Barrios, D., Ramírez Gómez, C. J., & Romero Sánchez, D. (2016). *Estrategias en agronegocios: oportunidades para el desarrollo rural*. *Comunicación Científica*, 8, 389-409.

De Jaime, J. (2015). *Pricing: Nuevas estrategias de precios*. ESIC Editorial.

Howard, T. (2023, 14 de marzo). *Estrategias de precio para vendedores en el mercado de agricultores*. NCAT. [<https://attra.ncat.org/es/estrategias-de-precios-del-mercado-de-agricultores-para-vendedores/>]

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principios de marketing* (17ª ed.). Pearson Educación.

Márquez, A. (2005). *Una mirada integral a la decisión de precios de la organización*. *Visión Gerencial*, 4(1), 42-52.

## Apéndices

### Apéndice a. Política de precios Frespavo

#### 1. OBJETIVO

Definir el procedimiento y los responsables para la administración y gestión de los precios, aplicación de descuentos en facturas y cualquier otra afectación al precio mediante nota de crédito.

#### 2. ALCANCE

Esta política tiene un alcance nacional para las áreas de Comercial y Finanzas que están directamente involucradas en la aplicación y seguimiento de condiciones comerciales, descuentos generales, rebajas, y notas de créditos.

Para efectos fiscales, los descuentos otorgados por FresPavos deberán ser usuales y generales y estar debidamente soportados en los contratos respectivos.

#### 3. TERMINOS Y DEFINICIONES

**Descuento:** Es la reducción del precio por motivo de promoción o negociación.

**Estrategia de precio:** Es la fijación de los precios bajo unos conceptos que tienen como objetivo la rentabilidad del negocio y la consecución del valor para el cliente.

**Elasticidad de precio:** Es el cambio porcentual en la cantidad demandada dividido por el cambio porcentual en el precio. Es una manera de representar y conocer las preferencias de los consumidores.

**Mark Up:** Es la forma de asignación de precios basado en el Costo de compra.

**Margen de Contribución:** Es la diferencia entre el precio de venta de un producto o servicio y el costo variable del mismo.

**Precio:** Es el valor monetario fijado a un determinado artículo o servicio antes de que inicie su vida en el mercado y es abonado por el consumidor o cliente como contraprestación para su consumo o uso.

**Precio con descuento:** Precio al que se le aplica una disminución basada en la teoría de recompensar al cliente por ciertas respuestas como: pago anticipado, aumento en el volumen de compra, siembra de un producto, fuera de temporada.

**Precio Inteligente:** Es una forma de asignación de precio basado en el precio final del consumidor, determinando por un margen de utilidad.

**Umbral de precio:** Es el precio mínimo o límite donde no se obtiene ni beneficio ni pérdidas, pero se cubre la totalidad de los costos.

#### **4. PROCESOS RESPONSABLES**

- La gerencia comercial, la gerencia de producto y la gerencia administrativa serán los responsables del cumplimiento de esta política.
- El área comercial es la encargada de la divulgación de esta política.
- La gerencia comercial y financiera son las responsables de la aprobación de esta política.
- Control Interno: El proceso de control interno de la compañía podrá solicitar la realización de auditorías para validar el cumplimiento de los lineamientos en la política, así como podrá implementar acciones correctivas que considere pertinentes, para la eficacia y mejora continua de esta política.

#### 4.1 Procesos responsables de aplicación

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| - Estrategia de Precios                         | Gerencia de producto.    |
| - Garantizar el margen                          | Gerencia de producto.    |
| - Descuentos temporales o permanentes           | Gerencia comercial.      |
| - Presupuesto de Notas de créditos              | Gerencia comercial.      |
| - Aplicación correcta en sistemas               | Inteligencia de negocio. |
| - Negociaciones y comunicación a clientes       | Gerencia de ventas       |
| - Aplicación correcta a los clientes (En calle) | Gerencia de Ventas       |

#### 4.2 Responsables de Seguimiento:

- Gerencia de ventas
- Gerencia de producto
- Gerencia de crédito y cobro.
- Gerencia de finanzas.
- Gerencia de inteligencia de negocios
- Gerencia administrativa.
- Control Intern

### 5. POLITICA DE PRECIOS

#### 5.1 Asignación de precios a clientes nuevos.

- El cliente debe estar previamente registrado en el sistema.
- El cliente debe estar segmentado según su perfil de negocio.
- **Canal Moderno:**

Se crea una lista de precio y descuentos propia para el cliente tomando como referencia volumen, margen del cliente y condiciones de mercado.

- **Canal Tradicional:**

Se asigna el precio según la segmentación del cliente, volumen, zona y margen objetivo.

- **Parámetros para crear una Lista de precios personalizada:**

- Para aquellos clientes cuyo volumen o estatus de cuenta clave lo amerite se les asignará Lista de precios personalizada.
- Aplica para clientes que compran SKUs exclusivos para ellos.
- Se debe estar verificando mensualmente los SKUs sin movimiento en el sistema para irlos depurando, bajo confirmación con el cliente de su inactivación.

**1.2 Asignación de precios a producto nuevos.**

Los insumos para la creación de un precio para un SKU nuevo son:

- Se realiza un levantamiento de precios en el mercado para productos similares y/o sustitutos – Consumidor final.
- Costo simulado por el área de mercadeo para el nuevo artículo.
- Dependiendo del canal la asignación del resto de Costos de servir.
- Se realiza una estrategia de precio acorde al GM target de la familia del producto (En base al volumen target).
- Se hace un cruce entre los precios de mercado y el precio considerando el GM ideal para la familia de productos.
- Se considera poner un descuento de introducción para dar a conocer los nuevos productos.
- Se realiza comunicación a los diferentes canales según racional del producto o por correo.

**1.3 Cambios de precios.**

- Los cambios de precios se pueden generar por los siguientes momentos:

- Definidos como estrategia dentro del comité de precios.
  - Variaciones en costo por materias primas o cambios en los procesos.
  - Condiciones y oportunidades de mercado con el propósito de mantener competitividad de la marca y los productos.
  - Reacción inmediata por rotación del producto – Necesidad de rotación.
  - Cumplimiento del GM target.
- 
- Después del Comité Gerencial cada Gerente realiza sus sesiones con su equipo regional y se comunican las estrategias definidas en el comité principal.
  - Cada Gerencia envía los ajustes de precios al equipo de Analistas de la información para grabar los precios en el Sistema en el Formato establecido.
  - Todo movimiento de precios debe estar documentado con una autorización por El Gerente de producto o el Gerente de canal/ Jefe de ventas.
  - La Gerencia de producto deberá considerar estrategia de precios entre territorios/canales por temas de canibalización.
  - Todo cambio de precios debe ser previamente notificado a equipo de ventas, antes y posterior a que salga en vivo, a fin de evitar complicaciones con ejecución del precio con clientes.

#### 5.3.1 Comité de precios

El comité de precios es el momento donde se definen las estrategias comerciales, ofertas, y/o cambios de precios que conllevan al cumplimiento de los objetivos planteados por cada Gerencia y que van de acuerdo con los lineamientos del negocio.

Se desarrolla teniendo en cuenta 4 insumos:

○ **Revisión de Inventarios:**

- En este espacio se verifica los SKUs de mayor inventario y los que se encuentran agotados.

- Se revisa como va el porcentaje de la distribución de la producción: despresado vs Pavo entero salidas de preenfriado vs congelado.

- Revisión del Beneficio de la próxima semana: aumento de pavos, ganancia o pérdida de peso en el pavo- evaluar que impacto se puede presentar en las ventas ya sea en mix o disponibilidad de los cortes.

○ **Monitoreo de precios:**

- Se retroalimenta las tendencias de precios encontradas en el mercado donde se monitorea que precios estamos debajo de la competencia, igual al mercado o superior a la competencia.

- Tener establecido el competidor y producto de referencia a monitorear según la línea de negocio (Pavo, embutidos).

- Se monitorea que se este cumpliendo las políticas de precios x línea:

Marinado vs sin marinar

Presa vs Entero

Granel vs Bandeja

Preenfriado vs Congelado

○ **Monitoreo de Indicadores Externos:**

- Estos indicadores nos ayudan a tener una visual del mercado a corto y mediano plazo:

- Precio de Pavo en pie: Nos da una visual semanal del comportamiento de precios.
- Dólar: Es un indicador que nos da la visual: Si el dólar esta alto se restringe la importación de Pavo – también nos traduce que la industria va tener mejores precios al tener que cubrir los sobrecostos por variación en la TRM.
- Precios de importación: nos va dando la visual del comportamiento de los precios de Pavo Importado.
- Costo materia primas: Es importante estar atentos de las variaciones de los costos de maíz y soya.
- IPC de alimentos: Nos va indicando las variaciones de precios del mercado.
- **Análisis de Precios – Definición de la estrategia:**
  - Se analiza los resultados de Precio y Volumen semanal por cada una de las Gerencias y de acuerdo con los 3 insumos anteriores: Inventarios – Monitoreo de precios – Indicadores Externos se toman las decisiones sobre los cortes a subir o ajustar precios al mercado.
  - Se define los umbrales de precios teniendo en cuenta los Costos de los Sku y cuales son los márgenes objetivos establecidos por el negocio para cada una de las líneas.

**5.3.2 Lineamientos para la Fijación de Precios.**

<b>Lineamiento</b>	<b>Política</b>	<b>Explicación</b>
Pavo Marinado vs Sin Marinar	Diferencia en Px de un 15% Marinado vs sin Marinar	Es diferencia de precio se da por el rendimiento por la inyección.
Pavo Refrigerado	Diferencia \$800	Se captura precio en

vs Congelado.	prom de más en el refrigerado por costo x merma y mejor rotación.	el refrigerado, teniendo en cuenta que existe una merma y esta se retribuye como notas crédito dependiendo del porcentaje,
Pavo Entero vs Pavo presas	Despresar tiene un costo de \$ 400 x kilo el cual se debe incluir dentro de su diferencial de precios.	
Pavo en Bandeja vs Granel	Su diferencial de precios depende el costo de la tecnología del empaque.	

**6. POLITICA DE DESCUENTOS:**

Los descuentos es una reducción o disminución en el precio base de los productos por un tiempo específico. Los descuentos se pueden dar por dos razones:

- ❖ **Promoción:** Herramienta o estrategia de marketing que se aplica directamente sobre el producto o cliente por un periodo de tiempo determinado, esto con el objetivo de impulsar, promover, estimular o incentivar la venta de este.
- ❖ **Negociación:** Corresponden a acuerdos comerciales fijos pactados entre la compañía y el cliente, resultado de un proceso de negociación entre las partes. Estos descuentos deben estar respaldados por acuerdos comerciales firmados entre las partes y deben estar resguardados por el área comercial. Estos descuentos suelen ser de largo plazo o fijos.

Estos descuentos se podrán aplicar a nivel de:

- ✓ Segmentación
- ✓ Material
- ✓ Región
- ✓ Cliente + Material

Los descuentos se clasifican de acuerdo con su naturaleza:

- ❖ **Descuentos proactivos:** son descuentos planificados, obedecen a una estrategia comercial planeada anticipadamente para aumentar volumen, mejorar el margen de la empresa o cliente, aumentar cobertura, presencia de marca, entre otros.
- ❖ **Descuentos reactivos:** estos descuentos se realizan como reacción a una necesidad inmediata del negocio, en la mayoría de los casos sin previa planificación. Estos descuentos se generan por altos inventarios, producto próximo a vencer, competitividad, entre otros.

## 6.1 Descuentos Proactivos

6.1.1 Descuentos Estratégicos: Se pactan con clientes considerados estratégicos (clientes con segmentación AA - BA) para establecer una relación a largo plazo y crear beneficios para ambas partes.

Los siguientes son ejemplos de descuentos estratégicos:

- ✓ Dinámicas comerciales contractuales
- ✓ Descuentos aplicados a clientes con el propósito de compensarlos por costos de distribución (tales como transporte y almacenamiento).

Lineamientos:

- ✓ En el caso de descuentos por costos de distribución el máximo que se puede otorgar es el equivalente al costo que tendría que incurrir FresPavos por dicha operación.

- ✓ En el caso de descuentos por dinámicas comerciales se debe analizar de acuerdo con el retorno que tendrá el descuento para FresPavos.

Estos descuentos se consideran a largo plazo y se revisarán de manera anual el beneficio y el descuento asignado.

#### **6.1.2 Descuentos por uso de Activos:**

Descuento otorgado a los clientes por alquiler de neveras o espacios.

Lineamientos:

- ✓ Para el caso de Compra de espacios se debe verificar que sea un área caliente (mayor visibilidad al consumidor).
- ✓ Que los equipos cumplan con las condiciones de calidad, T° e higiene para asegurar que no se presenten no conformidades a causa de los equipos.

#### **6.1.3 Descuentos por lanzamientos de Productos:**

Son descuentos temporales para introducir e incentivar la compra de nuevos productos resultado del proceso de Innovación.

Lineamientos:

- ✓ Identificar la oportunidad para incentivar el consumo.
- ✓ Gerencia de Producto definirá el descuento.
- ✓ Este descuento no debe ser menor al costo del producto.

El tiempo de duración del descuento no debe ser mayor a 3 meses. Durante este periodo, producto revisara evolución de volumen en comparación con la meta.

#### **6.1.4 Descuentos Fechas Especiales – Temporada:**

Son acciones tácticas temporales que generan ventajas competitivas en corto plazo. Los Gerentes de Canal realizan la planificación de descuentos para fechas especiales o temporadas, por ejemplo: festividades, aniversarios, estacionalidad, ferias, etc.

##### Lineamientos

- ✓ La primera opción para el apoyo de eventos especiales o aniversarios es por medio de una solicitud de activación al equipo de Trade Marketing.
- ✓ En el caso que Trade Marketing no pueda confirmar la activación, se puede solicitar a Producto un descuento temporal para la fecha del evento.
- ✓ Se puede manejar el Mix del apoyo de Trade Marketing + Descuento Comercial.

Producto debe aprobar el descuento únicamente si el pedido es mayor al promedio de venta.

#### **6.1.5 Descuento por volumen:**

Este Descuento tiene como objetivo aumentar el ticket de compra del cliente. Puede ser Total o bien de un Sku mediante descuentos escalonados. El objetivo de este descuento es que el cliente aumente de categoría dentro del segmento en el que se encuentra.

##### Lineamientos:

- ✓ Ventas define las escalonadas aplicar o la negociación de volumen incremental con los clientes o el canal.
- ✓ La matriz de descuento se define en el comité de precios de cada Zona o canal teniendo en cuenta el ticket de compra actual del cliente.

### **1.4 Descuentos Reactivos**

#### **1.4.1 Descuento por competitividad:**

Los descuentos de competitividad se aplican para reaccionar ante la competencia y ayudan a defender la participación de mercado, permiten incentivar la compra cuando se experimentan semanas bajas de volumen. Estos descuentos son puntuales, se aplican durante los fines de semana o quincena.

Lineamientos:

- ✓ Si la baja de precio es focalizada a clientes relevantes, revisar la estrategia de cuadrantes y aplicar a nuestros clientes del cuadrante “AA” y “BA” .
- ✓ Si la baja de precio es generalizada debe tener en cuenta conservar los GM target para cada SKU.

#### **1.4.2 Descuento por Fecha Corta:**

Este descuento se utiliza cuando el negocio tiene la necesidad de desalojar o rotar producto debido a la proximidad con la fecha de vencimiento. El objetivo de aplicar este tipo de descuento es evitar el desecho del producto.

Lineamientos:

- ✓ El descuento máximo que se puede otorgar es el equivalente al costo de producto. (punto de equilibrio) para aquellos casos donde la fecha de vencimiento permita la comercialización en un lapso de 15 días.
- ✓ Si se presenta casos donde el tiempo de comercialización sea inferior a los 8 días se autoriza precio que permita la evacuación inmediata.

#### **1.4.3 Descuento por altos inventarios:**

Este descuento se utiliza cuando el negocio tiene la necesidad de desalojar o rotar producto debido al alto inventario. El objetivo de aplicar este tipo de descuento es reducir el costo de almacenamiento y potencial riesgo de desecho del producto.

Lineamientos:

- ✓ Aplicar un descuento directo al material teniendo en cuenta que el descuento máximo que se puede otorgar es el equivalente al costo de almacenamiento del producto.

**1.4.4 Descuento por incumplimiento de especificaciones:**

En caso de que algún producto presente incumplimiento de la especificación de su ficha técnica, se evaluará el impacto de la devolución y reproceso del producto.

Lineamientos:

<b>Tipos de incumplimientos</b>
Incumplimiento de rango
Exceso de hielo
Mala apariencia
Diferencia de pesos
Cortes defectuosos

- ✓ El proceso inicia con el reclamo del cliente.
- ✓ Ventas y producto definen que condición se debe aplicar (descuento o nota de crédito).

**1.4.5 Descuento por incumplimiento a Nivel de Servicio:**

Tipo de descuento aplicado al cliente, por incumplimiento de entregas de producto, incumplimiento de horarios.

Lineamientos:

- ✓ El área de SAC envía reporte de la novedad con los causales del hecho.

- ✓ Se aclara que para dar el descuento por el incumplimiento en la entrega del pedido deben ser autorizadas bajo causales internas del negocio. Si son causales por temas externos como temas ambientales o de orden social no aplica el descuento.

## 7. PLANES DE INCENTIVOS A CLIENTES

Planes de incentivos a clientes son aquellos acuerdos pactados con los clientes con el propósito de impulsar nuestro crecimiento y el del cliente y desarrollar una relación de largo plazo.

### 7.1 Rebates

Requisitos de elegibilidad del cliente:

- ✓ Clientes de crédito.
- ✓ Clientes con cartera sana, sin moras durante el periodo en que se está evaluando.
- ✓ Cadenas de supermercados, food service, tiendas de conveniencia y distribuidores.
- ✓ Es de aplicación temporal, es decir por un tiempo definido
- ✓ Se aplicará en base a nuestra segmentación de cuadrantes a clientes AA.

Lineamientos:

- ✓ Debe cumplir meta estipulada en el acuerdo comercial y Gerencia de producto debe realizar un análisis de las siguientes variables:
  - ✓ Volumen total y por categoría en Kilos y en moneda local.
  - ✓ Margen por categoría.
  - ✓ Precios para los SKUs definidos.
  - ✓ Descuentos permanentes o promocionales.
  - ✓ Revisión de beneficios adicionales al precio.

- ✓ Realizar análisis financiero de las variables expuestas en las reglas mencionadas, antes o después de aplicado el acuerdo.
- ✓ Se aplica rebate si el beneficio de los kilos incrementales es mayor que el impacto del descuento.
- ✓ De no cumplir con las metas estipuladas se cancela solo lo alcanzado versus la meta al final del periodo.
- ✓ La nota de crédito es aplicada a la cuenta por cobrar del cliente o pagadero en efectivo según acuerdo.

### **1.5 Fondos para Publicidad**

Son montos establecidos a través de acuerdos o contratos para el uso en sus localidades como fondos para publicidad.

Este tipo de incentivos va ligado a los planes de crecimiento del cliente, nuevos lanzamientos o publicidad que FresPavo quiera desarrollar con alguna de las marcas comerciales.

Puede solicitarlo el cliente para un proyecto en específico y se evalúan los kilos incrementales que se obtendrán por dicho fondo para su aceptación.

- Se aplican bajo 3 esquemas:
  - ✓ Aplicación de Nota de Crédito a la cuenta por cobrar del cliente por el monto pactado
  - ✓ Contratación de un proveedor tercero para los servicios de publicidad
  - ✓ Emisión de factura del cliente como proveedor para pago en efectivo

Para el canal tradicional (Agencias, Distribuidores, Mayoristas) se realizan actividades de publicidad como aniversarios, aperturas, activación del punto de venta para aquellos puntos que estén cayendo en ventas, esto se realiza a través de proveedores.

No se debe aplicar ningún concepto de fondo de publicidad como Nota de Crédito a precio, esto es una erogación que debe ir al centro de costos de Trade Marketing o Ventas.

### **7.3 Fondos Promocionales**

Incentivo aplicado en canal moderno, descuento otorgado al cliente en un periodo específico para incrementar su sell-out, este descuento debe ser trasladado al consumidor final.

Se le da seguimiento al cliente para garantizar que esté cumpliendo con el traslado del descuento al consumidor de no cumplirlo se retira el fondo. Supervisor en visita al mercado garantiza a través de imágenes del precio en anaquel que se esté cumpliendo el acuerdo con el cliente.

- Tienen un periodo limitado de aplicación, se puede aplicar mediante dos formas:
- Cambio de precio en el sistema por el periodo pactado
- Pago por Nota de Crédito a través de respaldo de venta scanner entregada por el cliente

Estos fondos deben ser autorizados por Gerencia de Canal.

### **8. INDICADORES CLAVES DE MEDIDA.**

- Cumplimiento de precio promedio.
- Cumplimiento de margen objetivo.
- Cumplimiento en la aplicación correcta de descuentos fijos pactados con el cliente.
- Cumplimiento de vencimiento de ofertas.
- Seguimiento al cumplimiento de la matriz de aprobación.
- Buena y correcta aplicación de formatos, tanto de los descuentos fijos, como descuentos promocionales.

- Revisión y correcta aplicación de notas de crédito por parte del analista de cobro, con sus respectivas aprobaciones y cálculos validados por el área comercial.

## **9. NOTAS**

- Esta política podrá ser modificada en parte o en su totalidad de forma unilateral por parte de la compañía sin previo aviso.
- Cualquier duda de interpretación de la presente política debe ser resuelta por la gerencia de producto y el proceso de control interno.
- El incumplimiento a cualquiera de los numerales de la presente política podrá dar inicio al respectivo proceso disciplinario.
- Toda excepción a esta política deberá estar autorizada por la Dirección Comercial.

## **10. DOCUMENTOS Y/O REGISTROS**

- Formato de solicitud de descuentos FP-2803
- Detalle de negociaciones.