

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIA COMERCIAL PARA
CLIENTES MAYORISTAS, CANAL PERRERO, ZONA 0134 DEL NEGOCIO
CÁRNICO**

**DIANA PATRICIA AGUDELO MUÑOZ
OSCAR ALIRIO OSMA SIERRA
SERGIO SERNA OSPINA**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
PEREIRA
2016**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIA COMERCIAL PARA
CLIENTES MAYORISTAS, CANAL PERRERO, ZONA 0134 DEL NEGOCIO
CÁRNICO**

**DIANA PATRICIA AGUDELO MUÑOZ
OSCAR ALIRIO OSMA SIERRA
SERGIO SERNA OSPINA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de
Especialistas en Alta Gerencia**

**Asesor
LUIS ALBERTO ARTEAGA CASAS
Mg en Gestión Empresarial y en Educación y Desarrollo Humano**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
PEREIRA
2016**

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Pereira, 06 de Julio de 2016

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
LISTA DE GRÁFICAS	6
LISTA DE TABLAS	7
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE ANEXOS	10
INTRODUCCIÓN	11
1. DIAGNÓSTICO COMERCIAL PARA LOS CLIENTES MAYORISTAS PERREROS DE LA ZONA 0134 DEL NEGOCIO CÁRNICO, EMPRESA: ALIMENTOS CÁRNICOS S.A.S E INDUSTRIAS NACIONAL DE ALIMENTOS ZENÚ S.A.S	36
1.1 CONTEXTO EMPRESARIAL NEGOCIO CÁRNICO (ALIMENTOS CÁRNICOS S.A.S E INDUSTRIA NACIONAL DE ALIMENTOS ZENÚ S.A.S)	36
1.1.1 Misión	36
1.1.2 Visión	36
1.1.3 Valores corporativos	37
1.1.4 Objeto social	37
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38
1.3 MAPA DE PROCESOS	41
1.4 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS	42
1.5 DOFA ORGANIZACIONAL	43
1.6 ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE INFORMACIÓN TRABAJO DE CAMPO	48
1.6.1 Análisis de la encuesta	48
1.7 MATRIZ DOFA CANAL MAYORISTA PERRERO ZONA 0134	70
2. BENCHMARKING DEL NEGOCIO CÁRNICO DEL CANAL MAYORISTA PERRERO	76

2.1 DELIMITACIÓN DEL BENCHMARKING A DESARROLLAR	76
2.2 CONFORMACIÓN DE UN EQUIPO DE BENCHMARKING PARA APOYO AL CLIENTE	79
2.3 IDENTIFICACIÓN DE SOCIOS DEL BENCHMARKING	79
2.4 RECOPIRAR Y ANALIZAR LA INFORMACIÓN DE BENCHMARKING	82
2.5 INFORME OBTENIDO SEGÚN EL BENCHMARKING	83
3. AMENAZAS Y DEBILIDADES DEL CANAL MAYORISTA DEL NEGOCIO CÁRNICO CON SUS RESPECTIVAS CAUSAS Y CONSECUENCIAS CANAL PERRERO DEL GRUPO NUTRESA S.A.	86
3.1 DEBILIDADES IDENTIFICADAS CON SUS CAUSAS Y CONSECUENCIAS	86
3.2 AMENAZAS IDENTIFICADAS CON SUS CAUSAS Y CONSECUENCIAS	87
4. PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA COMERCIAL	88
4.1 PLAN DE ACCIÓN	88
4.2 PLAN DE MEJORAMIENTO	95
5. CONCLUSIONES	100
6. RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	106
ANEXOS	108

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Perfil de encuestado	51
Gráfica 2. Experiencia del encuestado	52
Gráfica 3. Tipología de clientes y participación en otros negocios	53
Gráfica 4. Conocimiento área	54
Gráfica 5. Participación capacitación académica	55
Gráfica 6. Nivel de ventas y participación de Rica y Zenú	56
Gráfica 7. Participación de estrategias y acciones productos baja rotación	57
Gráfica 8. Participación de herramientas e indicadores satisfacción	58
Gráfica 9. Apoyo comercial del proveedor y composición del recurso humano	60
Gráfica 10. Participación de archivos	61
Gráfica 11. Periodicidad de los registros e importancia de la herramienta	62
Gráfica 12. Registros de información y asesoría	63
Gráfica 13. Información compartida e interés	64
Gráfica 14. Importancia de proveedor	65
Gráfica 15. Importancia de relaciones comerciales y fortalezas de la competencia	66
Gráfica 16. Utilización de la información destino de la información	67
Gráfica 17. Nivel de importancia y aplicabilidad	68

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Población y muestra	30
Tabla 2. Ficha técnica	30
Tabla 3. Estructura de la encuesta – del canal mayorista perrero de los clientes de la zona 0134 Instrumento N° 1	32
Tabla 4. Entrevista a clientes expertos del canal mayorista perrero zona 0134 – Instrumento N° 2	33
Tabla 5. Entrevista estructurada: a expertos mayorista del canal perrero de la zona 0134 de la ciudad de Manizales y Chinchiná	33
Tabla 6. Matriz FODA organizacional	43
Tabla 7. Plan de acción de las estrategias	48
Tabla 8. Perfil del encuestado	48
Tabla 9. Experiencia del encuestado	51
Tabla 10. Tipología del encuestado	52
Tabla 11. Conocimiento de las áreas de apoyo	53
Tabla 12. Preparación académica de los encuestados	54
Tabla 13. Niveles de venta y participación de Rica y Zenú	55
Tabla 14. Estrategias comerciales y acciones para productos baja rotación	56
Tabla 15. Herramientas, estrategias y satisfacción del cliente	58
Tabla 16. Apoyo comercial y composición del recurso humano	59
Tabla 17. Protección de información y direccionamiento de la empresa	60
Tabla 18. Periodicidad de registros contables e importancia de la herramienta	61
Tabla 19. Registro de información y asesoría	62
Tabla 20. Información financiera que conoce e información que desea obtener de la herramienta	63
Tabla 21. Proveedor de mayor importancia y variables a tener en cuenta para la implementación de una estrategia comercial	64

Tabla 22. Relaciones comerciales y fortalezas de la competencia	65
Tabla 23. Claridad de ingresos y destino de la información	67
Tabla 24. Nivel de importancia de la herramienta y aplicabilidad	68
Tabla 25. Matriz dofa canal mayorista perrero zona 0134	70
Tabla 26. Comparativa: grandes cadenas vs canal mayorista perrero	80
Tabla 27. Información de benchmarking	82
Tabla 28. Diferenciación de la marca ZENÚ dentro del mercado local	84
Tabla 29. Debilidades con sus causas y consecuencias	86
Tabla 30. Amenazas con sus causas y consecuencias	87
Tabla 31. Plan de acción estratégico	88
Tabla 32. Plan de mejoramiento	96

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estructura organizacional	38
Figura 2. Organigrama	40
Figura 3. Mapa de procesos	41
Figura 4. Diagrama de procedimientos	42

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta a clientes mayoristas de la zona 0134 de las ciudades de Manizales – Chinchiná – Santa Rosa – Dosquebradas y Pereira de alimentos cárnicos (Marca Rica, Zenú, Ranchera, Pietran)	109
Anexo B. Entrevista a clientes mayoristas del canal perrero de la zona 0134	115

INTRODUCCIÓN

El mercado colombiano de comidas rápidas es pequeño si se compara frente al de economías desarrolladas como Estados Unidos y Japón.

Sin embargo, una población joven en crecimiento, el aumento de ingreso per cápita, los problemas de movilidad y el papel protagónico cada vez mayor de la mujer en el mercado laboral hacen que las grandes cadenas nacionales abran a diario establecimientos de ese tipo.

EAE Business School, de España, reveló el estudio 'El gasto en comida rápida 2014', en las principales economías mundiales, y concluye que los principales mercados son EE. UU., China, Japón, India y Brasil, con cifras de gasto de 63.799, 34.313, 27.994, 10.645 y 10.629 millones de euros, respectivamente.

Según explicó Juan Aitor Lago, director del SRC de EAE Business School, “es cierto que la incidencia de la comida rápida es mayor en general en América Latina, y en particular en sus economías más importantes, Brasil, México, Colombia, Perú y Chile”. se dio origen con la hamburguesa.

Si se analizan las ventas por segmento del mercado, las hamburguesas son las favoritas de los colombianos, con el 32,4 por ciento de las ventas, seguidas por el pollo, con el 23,5; sándwiches, con el 9,5, y pizza, con 9,4.

También, según el Dane, los restaurantes constituyen el tercer rubro de gasto en los hogares, después del mercado, el arriendo y la vivienda, por la mayor participación de las mujeres en el mercado laboral y debido a que la preparación de alimentos en el hogar.

Es importante mencionar que es un negocio que nació desde 1800, con la

invención de la máquina de carnes para picar, y se dio origen con la hamburguesa se creía que era una comida contaminada, insegura y solo para los pobres. Y con el desarrollo de las culturas a trascendido esta ideología y es uno de los negocios más rentables y crecientes en los últimos tiempos donde las empresas productoras de carnes frías han realizado y apalancado su desarrollo sostenible por muchas generaciones y con ello los protagonistas en el mundo empresarial y organizacional, los clientes y consumidores.

A través del tiempo y de las necesidades de las organizaciones, miden los impactos en el área financiero, logística, productiva, administrativa y comercial, el trabajo en equipo, dando lugar a las sinergias por áreas para obtener mayor rentabilidad optimizando eficiencias para capturar mercado y satisfacción de clientes y para ello, es básico identificar, oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas para un mundo más competitivo.

Desde lo comercial las empresas segmentan los canales para focalizar recursos económicos y desarrollar clientes; obteniendo crecimientos rentables y perdurables en el tiempo, con propuestas diferenciadoras que permitan obtener relaciones comerciales que refuercen beneficio gana gana, cabe anotar que el canal directamente relacionado con el mundo de las comidas rápidas es el mayorista.

Zenú, Rica, Ranchera, Pietran; son las marcas del negocio Cárnico “Industrias de alimentos Zenú y alimentos cárnicos; líder en el mercado, con una amplia trayectoria y experticia en el tema; por tal motivo es importante identificar las necesidades de clientes de este canal, con instrumentos técnicos, se ha identificado grandes oportunidades en los negocios de los clientes del canal mayorista.

Se presenta un gran potencial de crecimiento en ventas, y rentabilidad en el

mundo de las comidas rápidas y de quien las comercializan. Para ello es vital tener herramientas básicas en el manejo administrativo, contable y financiero para reorganizar, tomar decisiones adecuadas que generen objetivos desarrollar y fortalecer los negocios Mayoristas. Desde este fundamento se sugiere PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIA COMERCIAL PARA CLIENTES MAYORISTAS, CANAL PERRERO, ZONA 0134 DEL NEGOCIO CÁRNICO.

Para tal efecto, el presente trabajo se desarrolló en cuatro capítulos así:

Capítulo 1: Diagnóstico comercial para los clientes mayoristas perreros de la zona 0134 del Negocio Cárnico, empresa: Alimentos cárnicos S.A.S e Industrias nacional de alimentos ZENÚ S.A.S.

Capítulo 2: Benchmarking de la unidad del negocio cárnico del canal perrero.

Capítulo 3: Debilidades del canal mayorista del negocio cárnico con sus respectivas causas y consecuencias canal perrero del grupo Nutresa S.A.S.

Capítulo 4: Plan de acción estratégico para implementar la estrategia comercial.

Con base en el desarrollo del presente trabajo, puede citarse que:

- Aporta al mejoramiento del proceso comercial de la zona 0134.
- Permite realizar estrategias comerciales con valor agregado que conllevan a apoyar, acompañar y capacitar a los clientes del canal mayorista Perrero, entregar una solución formativa que permita dar las pautas a los clientes mayoristas a estructurar los procesos administrativos que le brinde una mejor toma de decisiones en la proyección de sus negocios, desarrollar las habilidades y

competencias necesarias en la comunicación de la propuesta dando a conocer el plus en el asesoramiento y diferenciación en el servicio, donde se destaque el beneficio que se pretende tener, con acuerdos gana- gana donde se permita alcanzar niveles altos en el relacionamiento y fidelización de los clientes.

- En la dinámica comercial es importante tener presente que un proceso de entrenamiento es preciso la disciplina, y la exigencia organizando y suministrando los registros y la información necesaria para realizar el aporte, y obtener la utilización sistemática y continua de los datos para obtener los insumos necesarios e identificar con rapidez y con hechos el análisis que se requiere para visualizar oportunidades corrigiendo actitudes y comportamientos que no generan beneficio, ni solidez empresarial.

- Es importante y valioso considerar el trabajo en equipo (aporte cliente, y conocimiento comercial) para alcanzar el objetivo de brindar una herramienta amigable, fácil, rápida donde se puede obtener resultados diferentes.

- La propuesta permite dedicarle gran parte de tiempo en la investigación de los clientes del Negocio Cárnico.

- Permite tener mayor conocimiento del cliente y ventaja competitiva frente a la competencia.

SÍNTESIS DEL MARCO TEÓRICO

El mercado de comidas rápidas en el país va en crecimiento permanente e inclusive ha generado estrategias de desarrollo de clientes que requieren de apoyo de sus proveedores, y de hecho llama la atención la diversa participación en el mercado de personas con experiencias comerciales diversas, con estrategias particulares e inclusive con necesidades puntuales, tema que se quiere

aprovechar como una oportunidad para desarrollar estrategias comerciales en la relación de proveedor-cliente; en este sentido, las compañías que se ocupan de la elaboración y fabricación de productos cárnicos y de alimentos.

Ahora, es importante comprender ¿Qué es el canal mayorista perrero?

El canal es aquel que tiene una atención diferenciada y con una alta rotación dado que se especializa en la venta y comercialización de un portafolio integral para el consumo masivo del mundo de las comidas rápidas, trayendo como solución la satisfacción de necesidades en las preparaciones del mundo transformador.

A su vez, el canal esta segmentado para una mejor visión en las negociaciones, relaciones con los clientes mediante una propuesta de valor diferenciada que permita, potencializar oportunidades, desarrollo y crecimiento rentable de los negocios dedicados a la actividad de comercializar producto e insumos como: carnes frías, panadería, salsas, huevos de codorniz, quesos; etc., para las preparaciones de las comidas rápidas como. Perros Calientes, salchipapas, hamburguesas, arepa burger, pizzas, butifarras, sándwich, etc...

La segmentación se representa así:

MR: Surtidor comidas rápidas----- Atiende solo puestos Perreros

MX: Mayoristas Mixtos----- Mostrador punto de ventas y perreros

MM: Mayorista mostrador-----Solo punto de ventas

El canal tiene unos clientes paretos que son los que más venden con una estrategia comercial de seleccionar en un grupo elite llamado Circulo preferencial.

Son clientes que constantemente se les construye planes de negocio, planes de visibilidad, dotaciones y degustaciones; actividades que se tiene en todo el año;

con unos crecimientos que permitan obtener acuerdos gana – gana.

El canal mayorista cuenta con dos asesoras comerciales que tiene a su cargo las siguientes zonas: La zona 0115 y la zona 0134, para el caso particular de este trabajo, solo se desarrollara en la zona 0134.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL¹

Para profundizar y compartir el Diagnóstico Organizacional es necesario saber etimológicamente que significa Diagnóstico:

Diagnóstico es una palabra proveniente del griego diagnosis que significa: “capacidad de discernir, distinguir o reconocer” y era mayormente usada para referirse a la capacidad o arte de emisión de un juicio sobre el reconocimiento de una enfermedad”

La mayoría de las organizaciones hoy en día tiene muy claro, el trabajo en equipo, la gestión por procesos, donde involucran todas las áreas, desarrollando procesos en la gestión de calidad e incluyendo el conocimiento, la experiencia y la tecnología como común denominador para la toma de decisiones que aporten al mejoramiento continuo organización.

Un mecanismo diferenciador en la actualidad de las empresas es la innovación permitiendo capturar oportunidades y avances importantes en el desarrollo sostenible de las organizaciones.

Para ello es valioso destacar en el negocio Cárnico empresa “líder en la categoría de alimentos que requieran frio con marcas de alta reputación y la mejor relación

¹ Zona asignada organizacionalmente por la empresa ALIMENTOS CARNICOS S.AS. e INDUSTRIA NACIONAL DE ALIMENTOS ZENU

precio beneficio” se destaca el diagnóstico Organizacional

- Conocimiento del mercado y las necesidades del consumidor
- Excelencia en la llegada en el mercado
- Excelencia en la Planeación y gestión en la cadena de suministros

Mapa estratégico: Se construye desde el aprendizaje (desde la competitividad y compromiso de la gente); desde los procesos (gestión de marca conociendo el mercado y la planeación de la cadena de suministros), el mercado (preferencia de la marca y la categoría por medio de propuesta de valor y desde lo financiero (optimizar costos y gastos e indicadores).

El trabajo por procesos ha permitido tener uno de los mejores indicadores en el clima organizacional, la comunicación asertiva y transparente ante los cambios y mejora de la organización.

Desde la experiencia y participación en el mercadeo, se puede plantear con diagnóstico inicial y desde la perspectiva de la matriz DOFA, las siguientes apreciaciones:

Fortalezas: El asesoramiento especializado y calificado; el liderazgo de las marcas que hace que las negociaciones sean confiables y duraderas en el tiempo; la logística donde se entregan 4 o 5 veces por la semana; los apoyos y recursos que se disponen para el canal especialmente a los clientes que pertenecen al círculo preferencial.

Oportunidades: Alcanzar más centímetros de frío, es decir, tener mayor participación del espacio de las neveras, desplazando la competencia; en el canal mayorista son aproximadamente el 50% de las ventas, haciendo la proporción de casi 50 marcas que hay en el mercado obteniendo un buen posicionamiento con

posibilidades de participar con una mejor proyección para crecer; incluir un paquete de capacitación en el área contable y financiera.

Debilidades: La visión corto placista de algunos mayoristas y de algunos de sus clientes hace que la sostenibilidad de sus negocios sea inestable y sin proyecciones a largo plazo.

La falta de procesos administrativos en su objeto comercial hace que no tengan la estructura financiera y contable segura y confiable que le dé sostenibilidad y rentabilidad en sus negocios.

La limitación del musculo financiero en los clientes nuevos que hacen que no sean competitivos en el mercado.

La falta de investigación en la dinámica y conocimiento del negocio de la comercialización de los insumos para las preparaciones de comidas rápidas.

Amenazas: Las alcaldías de las ciudades como: Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira que implementen normas que impidan que los puestos perreros trabajen en la madrugada.

La tasa cambiaria afecta directamente los precios nacionales debido al incremento del precio del dólar; dado a las importaciones de materias primas, empaques y algunos insumos que se compran en Europa y Estados Unidos.

La variación del clima; afectando la normalización del consumo.

Los paros de transportadores, afectando el flujo vehicular y el tránsito de mercancía a sus lugares de origen evitando su comercialización.

DIAGNÓSTICO COMERCIAL²

El Diagnóstico Comercial es una herramienta de control del entorno y de la empresa que permite analizar el mercado y la organización comercial de una empresa desde una perspectiva externa, controlar constantemente el mercado, estar cerca de lo que hacen sus clientes y adecuar las actividades reales a las exigencias del mercado.

Análisis de Ventas

Toda la información procedente de los pedidos, la facturación y la actividad comercial permite detectar, mediante el Análisis de Ventas, la situación actual y si existen oportunidades de mejora en el ámbito Comercial.

Es necesario tener el personal calificado para extraer el Diagnóstico comercial como: Los auditores, los ejecutivos, y aporte de los colaboradores comerciales.

Para la realización del Diagnóstico Comercial se tienen en cuenta elementos tanto externos como internos:

- * Entorno
- * Mercado
- * Competidores
- * Resultados de la empresa
- * Organización Comercial y de marketing
- * Planes futuros

² <http://es.scribd.com/doc/144971970/Diagnostico-Comercial#scribd>

Clases de Diagnóstico:

Dentro de las clases de diagnósticos encontrados, se pueden reunir y clasificar a la gran mayoría en dos grandes grupos, éstos permiten diferenciar los unos de los otros en función de sus características y aplicaciones.

Diagnósticos integrales: Son principalmente conocidos por la gran cantidad de variables empresariales a las que se puede aplicar. Para poner un ejemplo, se pueden encontrar en el diagnóstico de Competitividad, un estudio que permite conocer las oportunidades, debilidades, ventajas y amenazas de una empresa.

Diagnósticos específicos: Se caracterizan por centrarse en aquellos procesos más concretos, es decir, estudia diferentes aspectos del mercado, estados financieros o procesos de gestión, y cualquier otro relacionado con la producción y su consumo.

PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO³

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

A su vez, dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

³ <http://definicion.de/plan-de-accion/#ixzz47jcXMrKR>

De igual manera, en cualquier empresa que se quieran lograr alcanzar unos resultados concretos se hace necesario no sólo organizar unos planes de acción generales sino también otros muchos más específicos que se establezcan por departamentos como, por ejemplo, en los de gerencia, comercialización o administración financiera.

Por lo cual, un plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

En concreto se puede determinar que todo plan de acción debe conformarse por los siguientes apartados, de cara a lograr alcanzar los objetivos o fines establecidos: estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas, la fecha de inicio y finalización de aquellas y también quién se encargará de ejercer como responsable.

Es de aclarar que estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

Ahora, no menos importante es determinar el hecho de que una vez que se ha configurado el citado plan es determinante el implementar el mismo. Y para ello hay que tener en cuenta una serie de criterios o elementos que serán fundamentales a la hora de que aquel sea realmente efectivo y consiga satisfacer las necesidades marcadas. Así, más concretamente, entre aquellos se encontraría la motivación, los procesos de control, la evaluación directiva y la compensación.

Mencionan los expertos en la materia, además de todo lo subrayado, también están de acuerdo en afirmar el hecho de que cuando se decide poner en marcha

uno de estos mencionados planes de acción es vital revisarlo con cierta frecuencia. Más exactamente determinan que lo ideal para ir viendo los resultados y la efectividad es ir revisándolo semanalmente o como mucho cada quince días.

Es así como el control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

Estrategias Comerciales⁴

Concepto:

Las estrategias de Marketing, también conocidas como Estrategias de Mercadotecnia, Estrategias de Mercadeo o Estrategias Comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.

Ejemplos de objetivos de marketing pueden ser: captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, etc.

El diseño de las estrategias de marketing es una de las funciones del marketing. Para poder diseñar las estrategias, en primer lugar, se debe analizar el público objetivo, es necesario identificar y priorizar aquellos productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad, definir el posicionamiento de marca que se requiere en la mente de los clientes y trabajar de forma estratégica las diferentes variables que forman el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación). Para

⁴ robertoepinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/

que con base a dicho análisis, se puedan diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres.

Etapas

1. Construir un mapa de segmentos

Antes de realizar el desarrollo creativo, comience estableciendo una estrategia concreta en cada segmento de clientes.

2. Establezca un proceso claro de desarrollo creativo

Construya un breve esquema que establezca los objetivos para cada canal. Hay que ver cómo interactuar en cada canal y después entender cómo realizar el trabajo en conjunto. Es necesario asegurarse de incluir los flujos de gestión de la respuesta, la captura de datos y medición.

3. Desarrolle un plan para gestionar de las respuestas

Es absolutamente fundamental para el éxito de un plan creativo elaborar un plan de gestión de respuestas. Los consumidores pueden responder de varias maneras a cualquier mensaje, y es obligatorio asegurarse de que esas respuestas se pueden capturar y medir adecuadamente.

4. Personalización de los mensajes

Use información sobre el cliente siempre que sea posible para crear mensajes relevantes. Realizar una personalización inteligente por segmentos o grupos de audiencia significa que diseñar un mensaje o plan de acción específico para cada

segmento. Algunas marcas se ocupan de este factor realizando varias versiones de una misma campaña para cada sector o en cada canal, de esta manera aportan valor al mensaje y facilitan la comunicación con los consumidores.

5. Constancia como factor clave

Nutrir los mensajes a menudo no sólo es fundamental para mantener el contacto y el interés de los consumidores, sino también para comprobar la efectividad de las acciones y su repercusión.

6. Considere todas las posibilidades para gestionar la campaña

La gestión de una campaña multicanal de forma manual es sin duda compleja. La mayoría de las herramientas de gestión de campañas no están estrechamente integradas, pero hay métodos para evaluar las capacidades de cada canal de ejecución a su disposición.

7. Probar y aprender

Cada una de las acciones de una campaña debe tener un objetivo de aprendizaje. El hecho de que la coordinación de una campaña multicanal sea complicado no significa que deba escatimar en pruebas y mediciones en el diseño del programa.

Desde una perspectiva competitiva y de liderazgo, el negocio cárnico quiere implementar una propuesta diferenciada que permita mediante el apoyo y formación en el asesoramiento comercial en competencias financieras que se represente en la fidelización del negocio cárnico en los clientes del canal mayorista perrero.

Con ésta propuesta, se pretende satisfacer las necesidades de clientes diversos

los cuales presentan oportunidades de mejora en el proceso administrativo y financiero.

Como objetivo, se quiere construir relaciones duraderas y así conocer la operación real del negocio.

La estrategia comercial que se quiere implementar, es una apoyada como valor agregado plantilla financiera, sencilla y amigable, que permita mostrar el diagnóstico y el plan de acción del negocio y así tomar medidas adecuadas para el crecimiento rentable del mismo.

Teniendo en cuenta lo expuesto se realizó una investigación con base en los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Proponer el diseño de una estrategia comercial para clientes mayoristas, canal perrero, Zona 0134 de la Unidad de Negocio Cárnico, grupo Nutresa 2015.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico comercial a los clientes mayoristas perreros, zona 0134 del Negocio Cárnico 2015.
- Realizar un Benchmarking de la unidad del Negocio Cárnico del canal perrero.
- Identificar las debilidades y amenazas comerciales del canal mayorista del Negocio Cárnico con sus respectivas causas y consecuencias.
- Proponer un plan de acción estratégico que permita implementar la estrategia comercial.

Con base en lo expuesto y para efectos de contextualizar el referente teórico expuesto, se hace una breve reseña y síntesis, así:

Desde la marcación de la historia hay innumerables empresas productoras de carnes frías; entre ellas Comestibles Dan, La Cali “Berna”, Pimpollo, Zarpollo, “Ricos y Deliciosos, posteriormente Dimonti, ya desaparecidas del mercado” San Juanerita, Fricar, Kasana, entre otras.

En general atendiendo los mismos canales que atiende en el hoy el negocio Cárnico, con recursos similares, en logística; en algunas negociaciones importantes como: Maquilación, puntas de góndolas, impulso etc.

El negocio Cárnico se especializa en una atención diferenciada con una propuesta de valor que finalice en la satisfacción de clientes y consumidores, para obtener relaciones duraderas y crecimiento rentable y sostenible en el tiempo.

Conforme a las estrategias planteadas para superar las debilidades y amenazas, se propone un plan de acción de entrenamiento y asesoría en el manejo de las buenas prácticas de manufactura, conocimiento de las diversas preparaciones de comidas rápidas, fundamentos del manejo administrativo y financiero para empoderar como empresa rentable y sólida el mundo de las comidas rápidas y el canal mayorista perrero; en cuanto amenazas no se presenta injerencia en las variables externas que no están en los controlables desde la organización (Negocio cárnico) para tomar decisiones y no se implementan planes de acción.

En el desarrollo de los mercados, las estrategias comerciales tienen una alta significancia organizacional, en este sentido se considera como estrategia comercial “ Durante la ejecución comercial, se desarrollará la indagación e investigación por medio de las encuestas y entrevista a expertos para identificar las necesidades pertinentes para el desarrollo de la propuesta.

Una vez identificado la información más relevante, se procedió a realizar la construcción de los aportes que se requieren para los clientes del canal mayorista perrero de la zona 0134 satisfaciendo las falencias y oportunidades para el mejoramiento continuo y desarrollo de sus negocios.

Desde la experiencia investigativa y analizada, se pretende compartir a los clientes de las ciudades de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas, y Pereira del canal mayorista perrero de la zona 0134, la herramienta para que la implementen y la desarrollen para el beneficio de sus negocios y mejoren sus competencias en el manejo administrativo y financiero. Desde el apoyo comercial se validará mes a mes la ejecución de la aplicación para evidenciar su efectividad y aportes que le brinde la plantilla para la toma de decisiones comerciales y financieras para el mayorista perrero del Negocio Cárnico.

Con todo este proceso se pretender apoyar y formar a los clientes y fidelizarlos desde lo relacional en una gestión comercial de alto desempeño.

Teniendo en cuenta que el gremio del canal perrero de la zona 0134 de Pereira, Dosquebradas, Santa Rosa, Chinchiná y Manizales, en su mayoría no cuentan con una herramienta que les permita determinar, establecer y detallar los resultados comerciales y financieros.

Se tomó la iniciativa de crear una plantilla que genere valor agregado, comercial y financiero a este gremio.

Este proyecto es importante para alcanzar desde lo comercial y relacional la construcción de aportes que diferencien el manejo de competencias que vayan en la misma vía de los intereses de los clientes y de la organización, buscando aliados estratégicos que desarrollen el crecimiento rentable y sostenible del negocio cárnico (Industrial nacional de alimentos ZENÚ S .A S y Alimentos

Cárnicos S. A.S); para ello es valioso entregar un plus que sea necesario e importante en el fortalecimiento de sus negocios para proyectarlos en un mercado muy competitivo y complejo en el manejo y asesoramiento de las comidas rápidas. Con el logro de los objetivos y el desarrollo de la investigación capacitar y formar a los clientes del canal mayorista Perrero, en los procesos administrativos y financieros con una visión positiva de largo plazo para proyectar su negocio como empresa rentable y sostenible.

La propuesta pretende brindar una herramienta financiera básica, sencilla, y amigable que permita tomar decisiones comerciales, basados en el análisis financiero.

Con la aplicación de esta herramienta mensualmente el mayorista podrá obtener información comparativa, que le suministre la tendencia en el corto plazo, el Diagnóstico real de sus negocios en variaciones positivas o negativas; rentabilidad; liquidez que le permita atomizar riesgos financieros futuros.

Una vez se realice este análisis los mayoristas, podrán establecer las estrategias que le permita mejorar y obtener mejores resultados. Con la aplicación de esta herramienta mensualmente determinaran las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de sus negocios, los cuales podrá corregir con un plan de acción que los oriente a fortalecer las estrategias que aplican actualmente.

Es necesario promover en los clientes mayorista la cultura del análisis en el manejo de indicadores financieros y para lograrlo es vital la formación y entrenamiento de conceptos para la aplicación de la misma.

Se requiere la cooperación oportuna y veras en la recolección de la información y soportes que los clientes mayoristas suministren para la realización de la investigación.

Con esta herramienta se pretende aportar sustancialmente con el crecimiento comercial a este gremio y generar una cultura en el análisis de los indicadores financieros y la disciplina para alimentar la plantilla con la información actualizada que se requiere mes a mes, como base fundamental para la toma de decisiones.

Es de resaltar que ésta estrategia comercial va dirigida a los clientes mayoristas de la zona 0134 con la intención de implementarlo en otras zonas para inscribirlo como un éxito innovador del negocio cárnico.

Para el desarrollo de los objetivos anteriores se tuvo en cuenta la siguiente estrategia metodológica:

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Análisis y síntesis

INFORMACIÓN SECUNDARIA

Bibliográficas, Internet, documental e institucional.

INFORMACIÓN PRIMARIA

Documento construido como propuesta de estrategia comercial y con base en los instrumentos aplicados.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Tabla 1. Población y muestra

Unidad de Criterio	Descripción	Cantidad	Instrumento
UNIVERSO	No. total clientes compañía a nivel nacional	185.000	N/A
POBLACION	No. total clientes compañía a nivel regional	15.000	N/A
MUESTRA	Zonal 0134	27	Censal al total de los clientes de la zona, así: 24 encuestas y 3 entrevistas (a los clientes de mayor experiencia)

Fuente: base de datos de la compañía

INSTRUMENTOS

Instrumento No. 1 – Encuesta a Clientes zona 0134 (Anexo A)

Instrumento No. 2 – Entrevista a Directivos y expertos (Anexo B)

FICHA TÉCNICA

Tabla 2. Ficha técnica

Pasos	Instrumento N° 1 Encuesta	Instrumento N° 2 Entrevista
Fecha de aplicación	Febrero – 2016	Marzo – 2016
Cobertura Geográfica	Pereira, Dosquebradas, Santa Rosa de Cabal, Chinchiná, Manizales	Manizales, Chinchiná

Tabla 2. (Continuación)

Pasos	Instrumento Nº 1 Encuesta	Instrumento Nº 2 Entrevista
Universo del estudio	Totalidad de los clientes mayoristas del canal perrero de la zona 0134 (24 clientes)	Expertos en el canal mayorista perrero (3 clientes con manejo contable y financiero)
Unidades Estadísticas	Unidad de Observación: Clientes mayorista del canal perrero de la zona 0134 Unidad de Muestreo No aplica del periodo 2015 – 2016	Unidad de Observación: Expertos Unidad de Muestreo: Segmento Expertos
Tamaño de la Muestra	Veinticuatro (24)	Tres (3)
Precisión	Nivel Confianza: 100%	
Diseño Muestral	Censo	Intencional a Juicio
Periodo de referencia	Clientes de la zona 0134 del canal mayorista perrero 2015 – 2016	Clientes expertos

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

ESTRUCTURA DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

El objetivo de las encuestas aplicadas en el canal mayorista perrero de la zona 0134 y entrevista a experto que implementa como cultura organizacional manejos financieros y contables es el de recolectar información que permita evaluar el impacto de los Clientes mayorista perreros de la zona 0134 de la especialización en alta gerencia de la Universidad Libre en el medio social y académico.

Tabla 3. Estructura de la encuesta – del canal mayorista perrero de los clientes de la zona 0134 Instrumento N° 1

VARIABLES	INDICADORES
1. Tiempo de Experiencia	La experiencia en el canal mayorista oscila entre los 3 años a 10 años
2. Información sobre Misión y Proyecto Institucional	El interés es apoyar y acompañar a los clientes mayoristas perreros en el manejo de indicadores contables y financieros para tener control y seguimiento en la información para tomar decisiones para el desarrollo del mismo.
3. Enriquecimiento de la calidad de la propuesta comercial para clientes mayoristas del canal mayorista Perrero de la zona 0134	Motivar y promocionar la cultura en los clientes que actualicen y/o aprendan conocimientos que le den los recursos para hacer mejoras en sus procesos o aplique herramientas para el desarrollo comercial de sus negocios.
4. Empleabilidad de los clientes en el canal mayoristas perrero zona 0134	El sistema de trabajo es inestable, hay demasiada frecuencia de cambiar el personal sobre todo los domicilios; trabajan de 10 a 14 horas, el sector laboral es comercial con gran flujo de transeúntes.

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

Tabla 4. Entrevista a clientes expertos del canal mayorista perrero zona 0134 – Instrumento N° 2

VARIABLES	INDICADORES
. Caracterización social.	Los clientes expertos se apalancan en bancos, son sociables y son reconocidos en el sector por su trayectoria y liderazgo.
. Información Laboral de los clientes expertos del canal mayorista perero zona 0134	El tiempo de experiencia esta entre 10 años y 20 aproximadamente, Son Propietarios y Administradores, se desempeñan en el área comercial con gran potencial administrativo
. Observaciones	Los clientes expertos implementan herramientas que les permita conocer, evaluar y tomar decisiones para rentabilizar y hacer crecer sus negocios proyectándolos en el tiempo. Monitorean y hacer seguimiento a las cifras buscando apoyo de un experto en el área como: Contadores públicos y asesores externos como auditores y amigos empresariales buscando compartir experiencias.

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

Tabla 5. Entrevista estructurada: a expertos mayorista del canal perrero de la zona 0134 de la ciudad de Manizales y Chinchiná

VARIABLES	INDICADORES
. Perfil del Entrevistado	Los entrevistados (Nivel académico el 33% son profesionales, Su edad promedio esta entre 30 y 50 años, el 100% son hombres, los años y el tiempo de experiencia esta entre 10 y 20 años.

Tabla 5. (Continuación)

VARIABLES	INDICADORES
<p>1. Cuerpo del trabajo: Clientes mayoristas perrero zona 0134 impacto sobre el medio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo y fomento en el manejo contable y financiero con énfasis a una propuesta comercial. - Los clientes expertos dieron su aval al proyecto y lo definieron como valioso y aplicable a todos incluyendo la competencia independientemente de sus ventas. - La calificación fue muy alta y como una herramienta muy importante y necesaria. - Los clientes expertos manejan desde la eficiencia en la logística, comercial, financiero y contable e implementan programas de fidelización que contribuyan a la rentabilidad y crecimiento de las ventas.
<p>1. Sugerencias, Recomendaciones y Observaciones</p>	<p>Los clientes mayoristas expertos sugieren cambiar la visión empresarial e implementar un software que le facilite la organización de sus negocio y hacer seguimiento y control de la información para tomar decisiones</p>

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

LIMITANTES / LIMITACIONES

- La respuesta tardía de quienes diligenciaron los instrumentos de encuesta y entrevista aplicadas en el trabajo de campo.
- Las ocupaciones de los investigadores con viajes permanentes por sus cargos directivos ocupados.

- La reserva de la información organizacional que requerían de autorizaciones y permisos para el desarrollo del trabajo.
- La disponibilidad de tiempo de todas las personas que participaron de forma directa e indirecta del proyecto.
- La percepción, formación e intereses de quienes suministraron la información.

**1. DIAGNÓSTICO COMERCIAL PARA LOS CLIENTES MAYORISTAS
PERREROS DE LA ZONA 0134 DEL NEGOCIO CÁRNICO, EMPRESA:
ALIMENTOS CÁRNICOS S.A.S E INDUSTRIAS NACIONAL DE ALIMENTOS
ZENÚ S.A.S**

**1.1 CONTEXTO EMPRESARIAL NEGOCIO CÁRNICO (ALIMENTOS
CÁRNICOS S.A.S E INDUSTRIA NACIONAL DE ALIMENTOS ZENÚ S.A.S)⁵**

1.1.1 Misión. La misión de nuestra empresa es la creciente creación de valor, logrando un destacado retorno de las inversiones, superior al costo del capital empleado.

En nuestros negocios de alimentos buscamos siempre mejorar la calidad de vida del consumidor y el progreso de nuestra gente.

Buscamos el crecimiento rentable con marcas líderes, servicio superior y una excelente distribución nacional e internacional.

Gestionamos nuestras actividades comprometidos con el Desarrollo Sostenible; con el mejor talento humano; innovación sobresaliente y un comportamiento corporativo ejemplar.

1.1.2 Visión. La visión es triplicar el negocio de alimentos cárnicos para el 2015, proporcionando calidad de vida al consumidor con productos que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición y placer.

La correcta utilización de esta herramienta les permitirá a los clientes mayoristas perreros determinar sus ingresos netos, utilidad, rentabilidad, y rotación de inventarios y el correcto manejo de sus gastos operacionales, generados con la

⁵ www.zenu.com.co - www.alimentoscarnicos.com.co

comercialización del mix de productos de sus negocios, y el liderazgo de las marcas del negocio cárnico.

1.1.3 Valores corporativos. Integridad: Actuamos con honestidad y liderazgo con el ejemplo.

Responsabilidad: Obramos con perseverancia para lograr nuestros compromisos.

Servicio: Servimos con devoción y orientamos todo nuestro esfuerzo para asegurar toda la lealtad de clientes y consumidores.

Calidad: hacemos el trabajo bien hecho desde el principio damos lo mejor de nosotros y buscamos siempre soluciones simples y efectivas.

Trabajo en equipo: Unimos talentos y esfuerzos para el logro de los objetivos comunes, escuchamos a todos con atención, valoramos la diversidad de opiniones y mantenemos relaciones de confianza.

Innovación: Buscamos siempre nuevas formas de hacer mejor las cosas y aprender de nuevos aciertos y desaciertos.

Entusiasmo: Trabajamos con alegría y amor por lo que hacemos.

1.1.4 Objeto social. En Alimentos Cárnicos y Alimentos Zenú tenemos un sistema de gestión de la calidad orientado a producir alimentos seguros y de calidad; consistente con la legislación sanitaria nacional, las normas técnicas relativas a nuestros productos y la seguridad y salud de nuestros empleados, al tiempo que operamos sosteniblemente en el entorno. Los siguientes manuales reflejan nuestros lineamientos sobre estos temas.

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1. Estructura organizacional



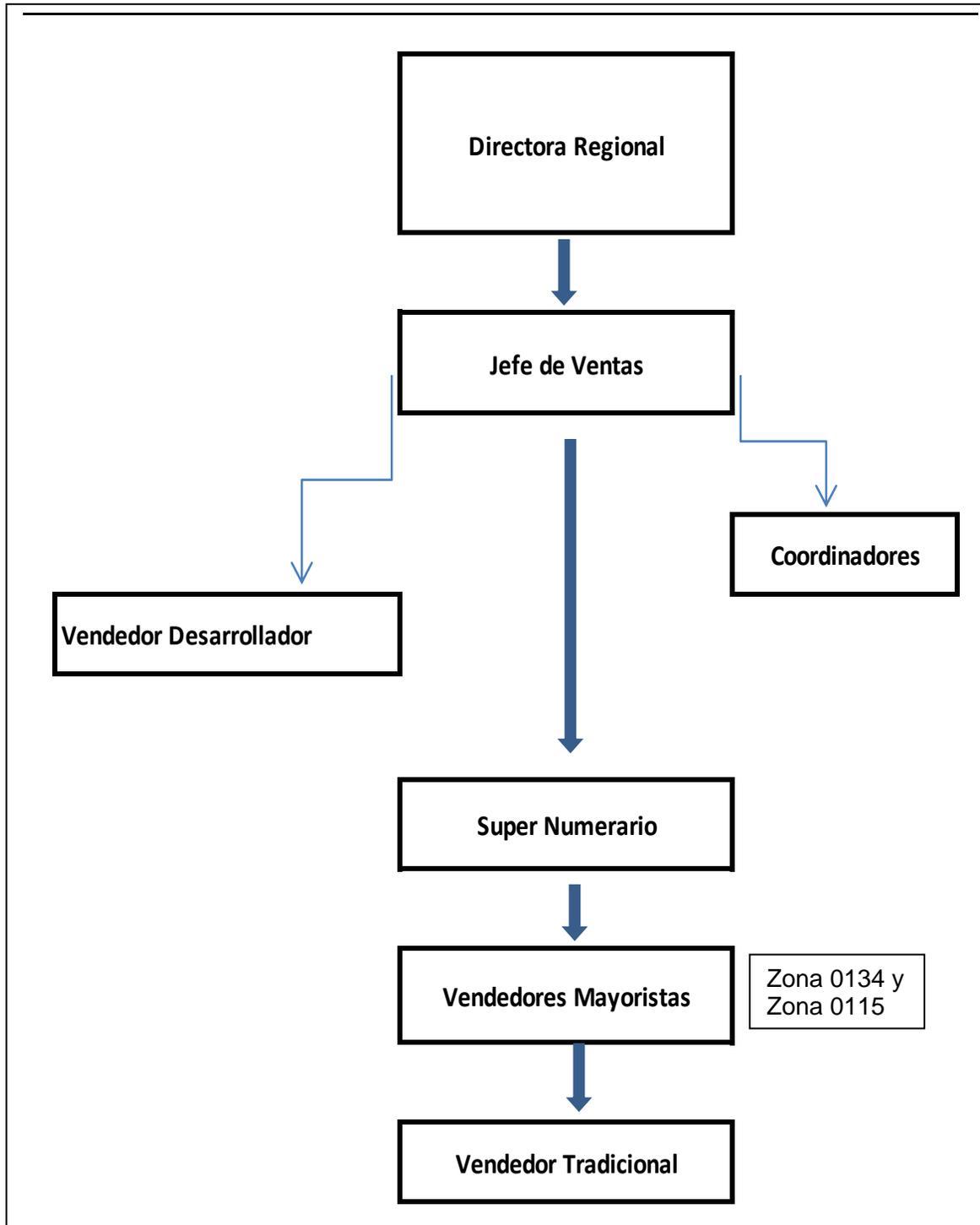
Fuente: www.gruponutresa.com/intZENÚweb/zunet.nsf/frprincipal.nuestraempresa.areacomercial.estructuradelnegocioCÁRNICO

Figura 1. (Continuación)



Fuente: www.gruponutresa.com/intZENÚweb/zunet.nsf/frprincipal.nuestraempresa.areacomercial.estructuradelnegocioCÁRNICO

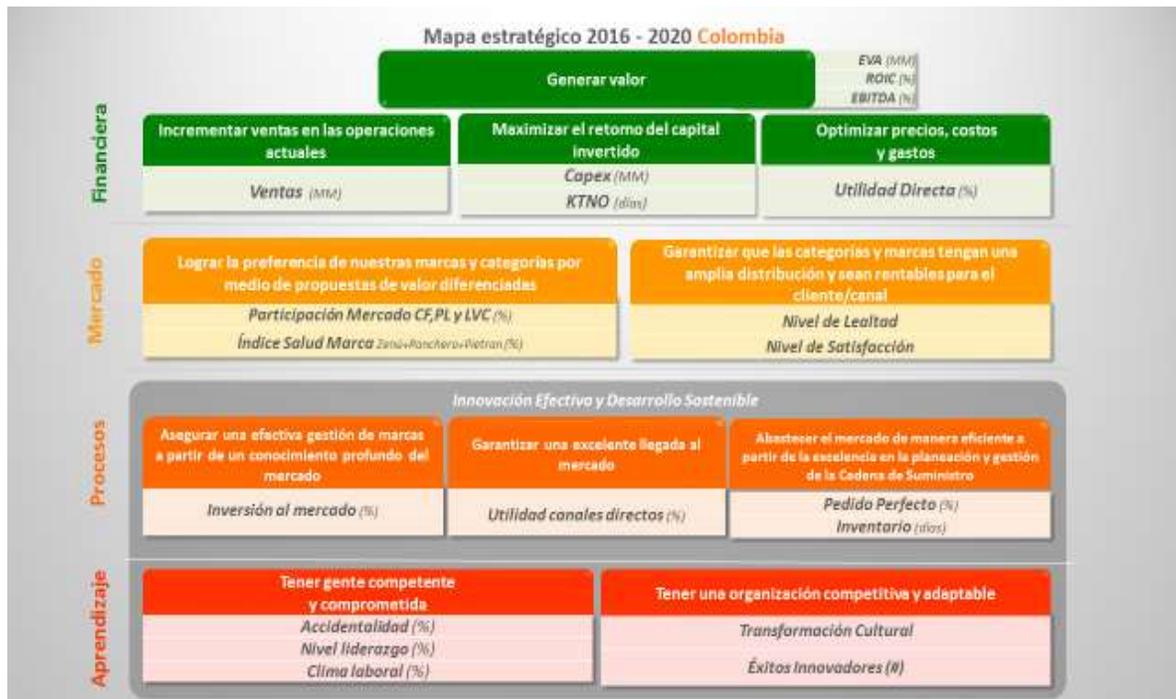
Figura 2. Organigrama



Fuente: www.gruponutresa.com/intZENÚweb/zunet.nsf/frprincipal.nuestraempresa.areacomercial.estructuradelnegocioCÁRNICO

1.3 MAPA DE PROCESOS

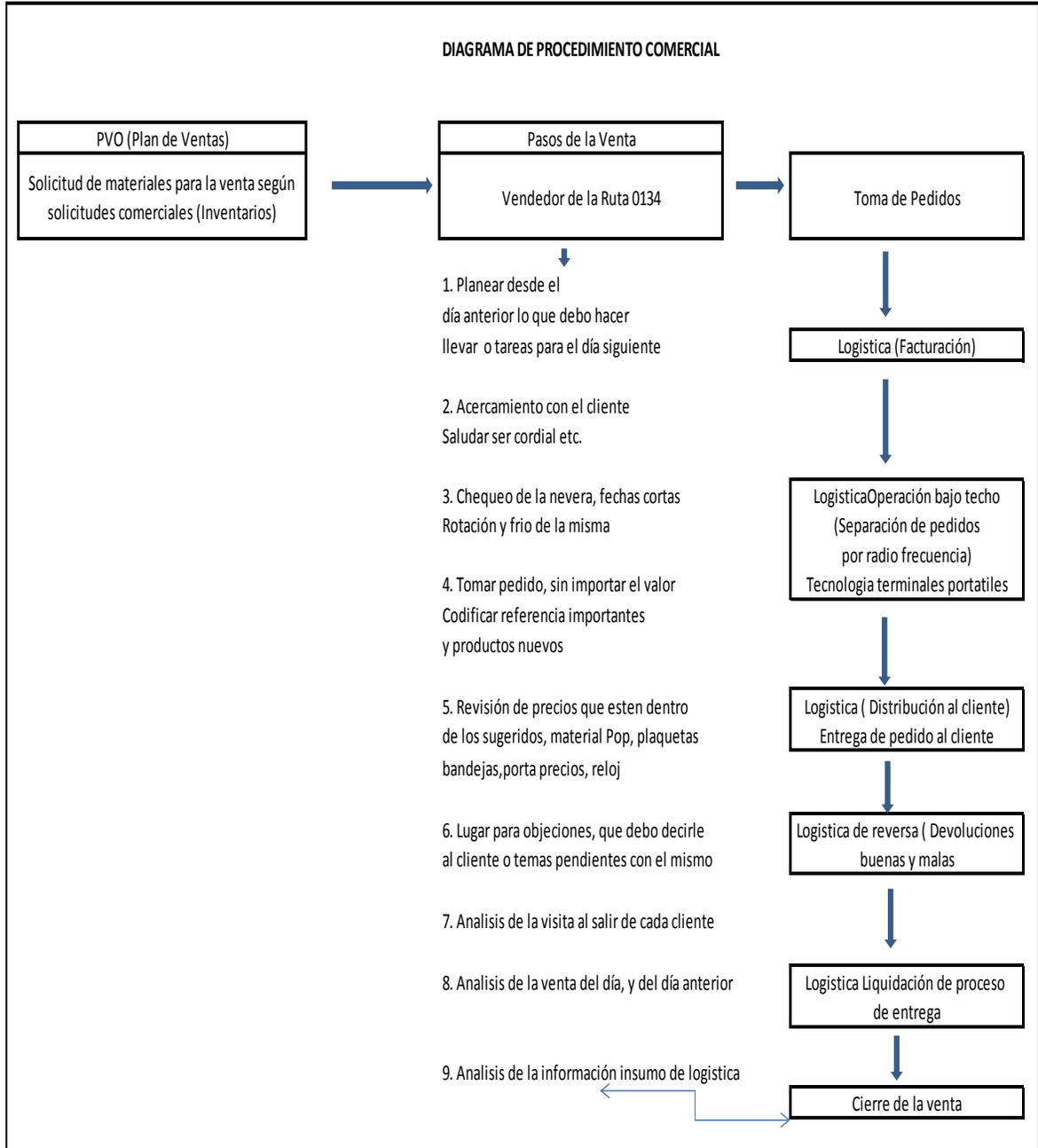
Figura 3. Mapa de procesos



Fuente: www.gruponutresa.com/intZENÚweb/zunet.nsf/frprincipal.nuestraempresa.areacomercial.estructuradelnegocioCÁRNICO

1.4 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS

Figura 4. Diagrama de procedimientos



Fuente: Adaptado para el proyecto según información tomada de:

www.gruponutresa.com/intZENÚweb/zunet.nsf/frprincipal.nuestraempresa.areacomercial.estructuradelnegocioCÁRNICO

1.5 FODA ORGANIZACIONAL

Tabla 6. Matriz FODA organizacional

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA ORGANIZACIONAL (Elaborado en Abril de 2016)</p>	F1. El liderazgo de las marcas del negocio Cárnico	D1. Por ser marca de prestigio tiene mayor responsabilidad y exigencia en la contratación del personal para necesidades de cada áreas.
	F2. La gestión por proceso involucrando todas las áreas	D2. Sostener capacitaciones constantes
	F3. Centro de investigación y desarrollo focalizados a proyectos para rentabilizar y crecer las ventas del Negocio, basados hacia los procesos internos para optimizar recursos y externamente el mercado, clientes y consumidores	D3. El ser la empresa de alimentos más grande en el país, puede ocasionar que la competencia aproveche algún error o calamidad (siniestro) y saque ventaja en la codificación del portafolio, en clientes y relacionamiento.
	F4. Las encuestas de satisfacción, para medir el nivel y oportunidades en servicio comercial, logístico y organizacional	D4. La codificación de las carnes frías ocupar frio para almacenar y exhibición mientras las empresas que dedican a vender productos secos no requiere de mayor inversión y facilidad en la codificación de su portafolio sin restricción.
	F5. La cadena de suministros para garantizar el Plan de ventas (inv.) y los pedidos perfectos	D5. La competencia, se beneficia del frio de equipos del Negocio Cárnico (ZENÚ y alimentos Cárnicos)

Tabla 6. (Continuación)

OPORTUNIDADES	O1. Aumentar el consumo per cápita pasar de 3.7 a 5 kilos	FO1. Mercado amplio y con oportunidad de crecer, implementando planes de negociación, como actividades en los canales según su segmentación para fidelizarlos, utilización de encuestas y degustaciones.	DO1 Contratación exigente de Personal Calificado, para lograr mayor productividad y eficiencias en las áreas de la organización.
	O2. Las tendencias internacionales de consumo	FO2. Los sistemas de información, detectan e informan lo que el Negocio Cárnico debe producir en las cantidades necesarias y reales para la comercialización y venta. de carnes Frías	DO2. La competencia se beneficia del frio de los equipos del negocio Cárnico, y las medidas de contrarrestar este impacto es tomar y hacer uso de la política en los contratos de comodato, resaltando la exclusividad de las marcas del negocio Cárnico.
	O3. La competencia para mejorar en el servicio	FO3. Especialización x Canales con personal calificado, con potencial para expandirse en el mercado, capturando mejores modelos de atención y servicio al cliente.	DO3. El tener una limitante en la codificación de carnes frías por la cadena de frio exige tener equipos (neveras refrigeración), con acompañamiento del Grupo Nutresa que vende portafolio de producto seco, obteniendo negociaciones integrales con un portafolio amplio (aprovechamiento de la harina para hacer pan perro, pan Hamburguesa, pan tajado).

Tabla 6. (Continuación)

	O4. La estandarización en las normas de regulación en el procesamiento y comercialización de carnes frías de la competencia	FO4. Los mejores salarios a nivel de mercado laboral, y el buen clima organizacional genera estabilidad laboral y personal satisfecho, para obtener mejores resultados.	DO4. La empresa más grande alimentos del país, tiene altos riesgos en siniestros y o errores, beneficiándose la competencia, para prevenir y contrarrestar, implementando planes de contingencia en prevención y riesgo en salud ocupacional y seguridad industrial.
	O5. Ser la empresa más grande en embutidos y de alimentos está la posibilidad de diversificar en portafolio“ Codificación de otras categorías”	FA1. Incremento del precio la Categoría, presiona al consumidor a disminuir la compra en la canasta familiar.	
	O6. Tiene productos de primera necesidad	FA2. Las compras internacionales con incremento del Dólar afecta los márgenes de rentabilidad (incrementan los costos)	
AMENAZAS	A1. Las declaraciones de la OMS negativas para la Salud por consumo de las carnes frías	FA3. El liderazgo de Zenú Alimentos Cárnicos, hace que la competencia gestione y realice benchmarking y tome decisiones para implementar estrategias comerciales	DA1. Por ser líder la competencia se puede filtrar y sacar ventaja con la información interna.

Tabla 6. (Continuación)

	<p>A2. El incremento Los impuestos como IVA en la categoría de carnes frías.</p>	<p>FA4. La categoría de Carnes frías, crece en el sector de alimentos, con riesgo de ser productos suntuosos por los incrementos de la materia prima, insumos y materiales.</p>	<p>DA2. Por ser el proveedor para los clientes con mayor capacidad de inversión en los equipos con lleva en algunas en algunas situaciones crearse conflictos por aplicar la política de activos de no dejar tener otras marcas de carnes frías o categoría en las neveras del negocio Cárnico.</p>
	<p>A3. La competencia con una política baja de precios en el mercado</p>		<p>DA3. Por tener personal Calificado, necesita capacitaciones constantes la competencia puede llevarse la gente para mejorar sus procesos internos y capturar más mercado</p>
	<p>A4. Los cambios económicos, afecta los precios incrementándolo (Dólar)</p>		

Fuente: www.gruponutresa.com/intZENÚweb/zunet.nsf/frprincipal.nuestraempresa.areacomercial.estructuradelnegocioCÁRNICO

ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS (FO)

- Implementación en la investigación de mercados con productos nuevos (nuevas tecnologías Practicarne).
- Empezar escuelas de formación para cada canal especializando la actividad (Tiendas, minimercados, Mayoristas e instituciones, grandes cadenas e independientes).

ESTRATEGIAS (FA)

- Convenios de la Fundación de Cardiólogos (Jamón Pietran).
 - Planes de Negocio para Fidelizar a clientes y Actividades constantes con Promociones.
- Adelantos en el trabajo anticipado de minimizar el sodio en las carnes frías (Comercial en T.V y Radio).

ESTRATEGIAS (DO)

- Selección efectiva en el personal contratado para ser efectivos en los procesos y los resultados.
- Conquistar al consumidor garantiza fidelidad a la marca, con degustaciones y actividades en el punto de venta.

ESTRATEGIAS (DA)

- Implementar capacitaciones de motivación para el personal y generando sentido de pertenencia y compromiso.

PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Tabla 7. Plan de acción de las estrategias

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(DO)	Selección efectiva en el personal contratado para ser efectivos en los procesos y los resultados - Conquistar al consumidor garantiza fidelidad a la marca, con degustaciones y actividades en el punto de venta			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	RECURSOS	INDICADORES
Ama de casa (degustaciones) muestro	Trade y mercadeo	Sugerido por el área de apoyo	Económicos y Chef	Encuestas de satisfacción, y Clima Organizacional incremento en ventas
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Mejorar en disminuir los tiempos muertos en la productividad, comercial, logística (todas la áreas). Fidelización de marca			

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

1.6 ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE INFORMACIÓN TRABAJO DE CAMPO

1.6.1 Análisis de la encuesta.

Tabla 8. Perfil del encuestado

PREGUNTA	NIVEL EDUCATIVO	%
1	PRIMARIA	4,1
2	BACHILLERATO	58,33
3	PROFESIONAL	16,67
4	POSTGRADOS	0,0
5	TECNÓLOGO	20,8
TOTAL		100,00

Tabla 8. (Continuación)

PREGUNTA	NIVEL EDUCATIVO	%
1	20 A 30 Años	20,83
2	31 A 35 Años	8,33
3	36 A 40 Años	16,67
4	MAYOR A 40 Años	54,17
TOTAL		100,00
1	MASCULINO	62,50
2	FEMENINO	37,50
TOTAL		100,00

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

El 58% de los encuestados su nivel educativo corresponde a Bachilleres, el 20% corresponde a tecnólogos, el 16.67% a profesionales y solo el 4.17% a primaria.

La edad promedio de los encuestados es mayor a 40 años representado así el 54.17% el resto de los encuestados oscilan en 20 años a 40 años, lo que corresponde al género 62.5% corresponde a hombres y el 37.5% a mujeres.

El 87% de los encuestados corresponde a propietarios (Administradores) y solo 12.5% ofician como administradores de los puntos de venta, los cuales cuentan con una experiencia mayor a 10 años en un 45.83% de los encuestados y menor a 10 años, 54.7% atendiendo clientes del canal perrero, ubicados en locales en un 87% y el 13% restante corresponde a clientes definidos en Restaurantes y Colegios.

Dentro de los encuestados el 100% manifestó no tener otro negocio adicional al de la comercialización de productos para el canal perrero.

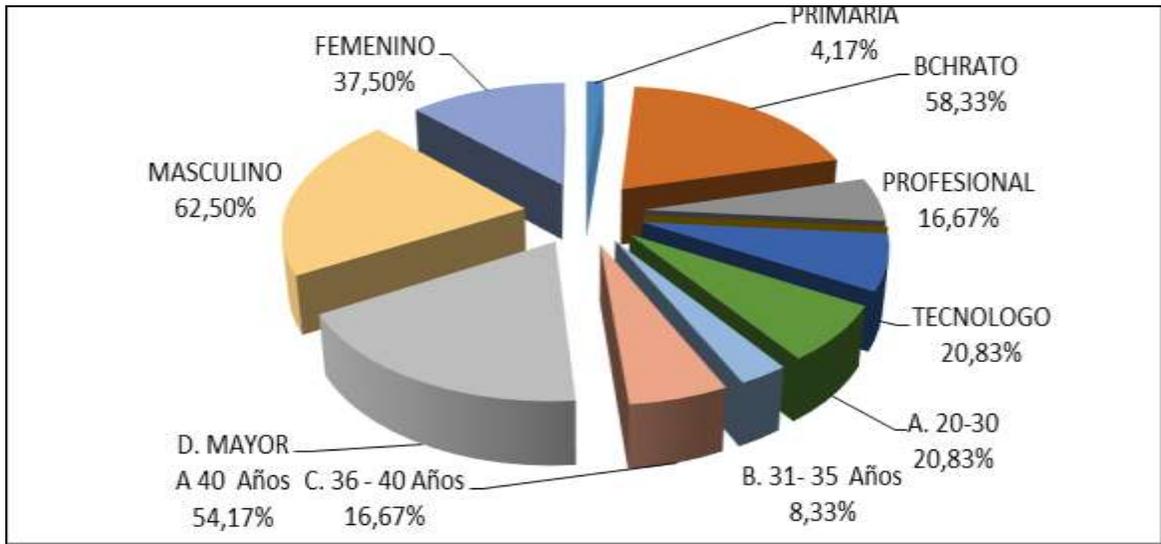
Al indagarse sobre el conocimiento de áreas de apoyo para el funcionamiento del

negocio en un 16.67% manifestaron tener conocimiento de las áreas contables, mercadeo. Financiero y sistemas de información, el 12.5% tienen conocimiento en las áreas de mercadeo y sistemas de información, un 8.833% tienen conocimiento en las áreas contables y sistemas de información, para las áreas contable mercadeo y financiero es reconocida por el 4.16%, como también un 4.16% manifestaron tener conocimiento de las áreas de contabilidad, Financiera, sistemas de información, Administrativa, solo el 4,16% de los encuestados aplican o tienen conocimiento del total de las áreas encuestadas contable, financiera, mercadeo, sistemas de información, administrativas y de apoyo 33.33% manifestaron desconocer el tema.

Sobre los niveles de venta se pudo determinar que el 66.67% sus ingresos se encuentran en el intervalo de 3 a 10 Millones, el 16.67% entre 11 a 20 millones el 4.17% entre 21 a 30 Millones y el 12.5% manifestaron obtener ventas superiores a 31 millones.

El 12,5% manifestaron que su preparación académica la recibieron en el Sena, en igual porcentaje en el Sena y en un instituto técnico al igual que solo en un instituto técnico, un 17.39% tienen capacitación académica en la universidad y un 4,16% tiene capacitación académica en Sena, instituto técnico, universidad el 50% se capacitaron en un instituto diferente o realmente no han participado de procesos académicos, en su defecto gracias a su experiencia su capacitación la hacen empíricamente.

Gráfica 1. Perfil de encuestado



Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

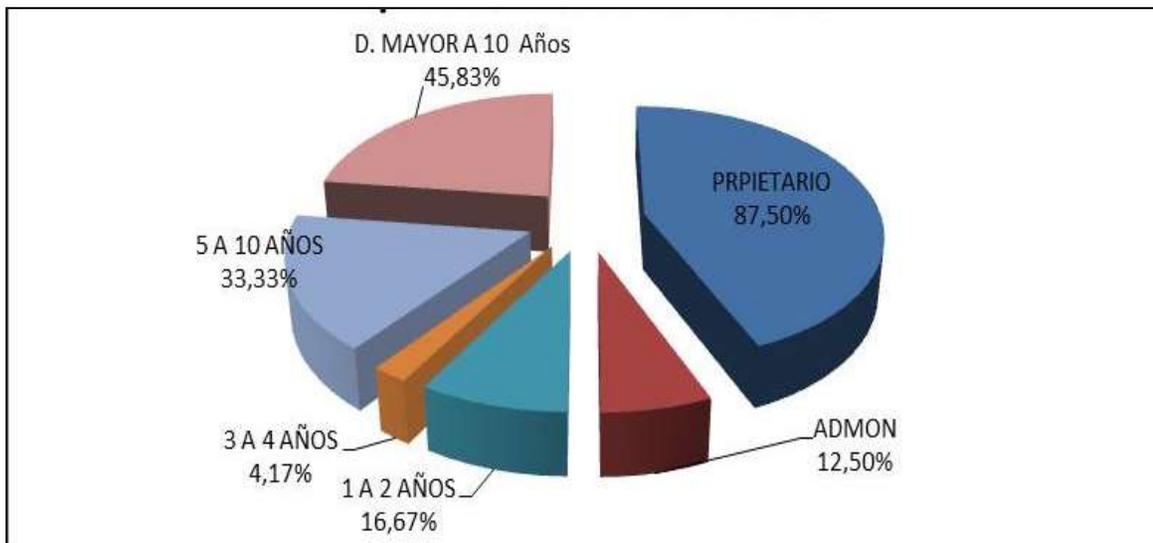
Tabla 9. Experiencia del encuestado

PREGUNTA	EXPERIENCIA EN EL CANAL MAYORISTA	Participación %
1	PROPIETARIO	87,5
2	ADMON	12,5
3	VDOR MOST	0,0
4	DMICILIO	0,0
	TOTAL	100,00
	AÑOS DE EXPERIENCIA	
1	1 A 2 AÑOS	16,7
2	3 A 4 AÑOS	4,2
3	5 A 10 AÑOS	33,3
4	D. MAYOR A 10 Años	45,9
	TOTAL	100,00

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

El 87% de los encuestados corresponde a propietarios (Administradores) y solo 12.5% ofician como administradores de los puntos de venta, los cuales cuentan con una experiencia mayor a 10 años en un 45.83% de los encuestados y menor a 10 años 54.7% atendiendo clientes del canal perrero ubicados en locales en un 87% y el 13% restante corresponde a clientes definidos en Restaurantes y Colegios.

Gráfica 2. Experiencia del encuestado



Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

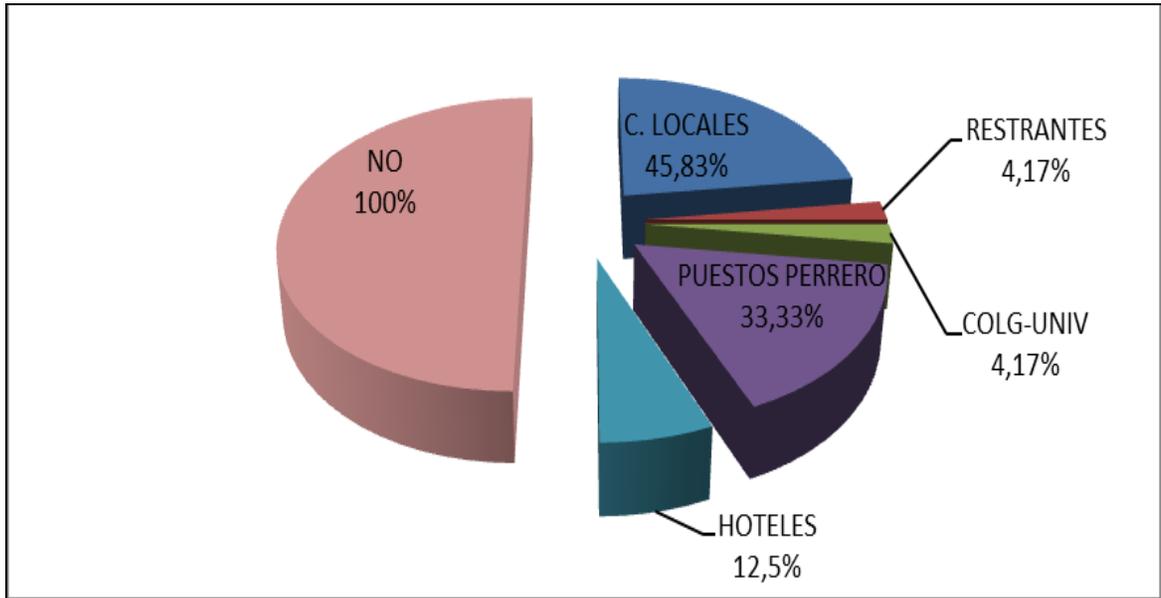
Tabla 10. Tipología del encuestado

PREGUNTA	QUE TIPOLOGIA DE CLIENTES ATIENDE	Participación %
1	C. LOCALES	45,8
2	RESTRANTES	4,1
3	COLG-UNIV	4,3
4	PUESTOS PERRERO	33,3
5	HOTELES	12,5
6	OTRO	0,0
	TOTAL	100,00

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Atendiendo clientes del canal perrero ubicados en locales en un 87% y el 13% restante corresponde a clientes definidos en Restaurantes y Colegios.

Gráfica 3. Tipología de clientes y participación en otros negocios



Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Tabla 11. Conocimiento de las áreas de apoyo

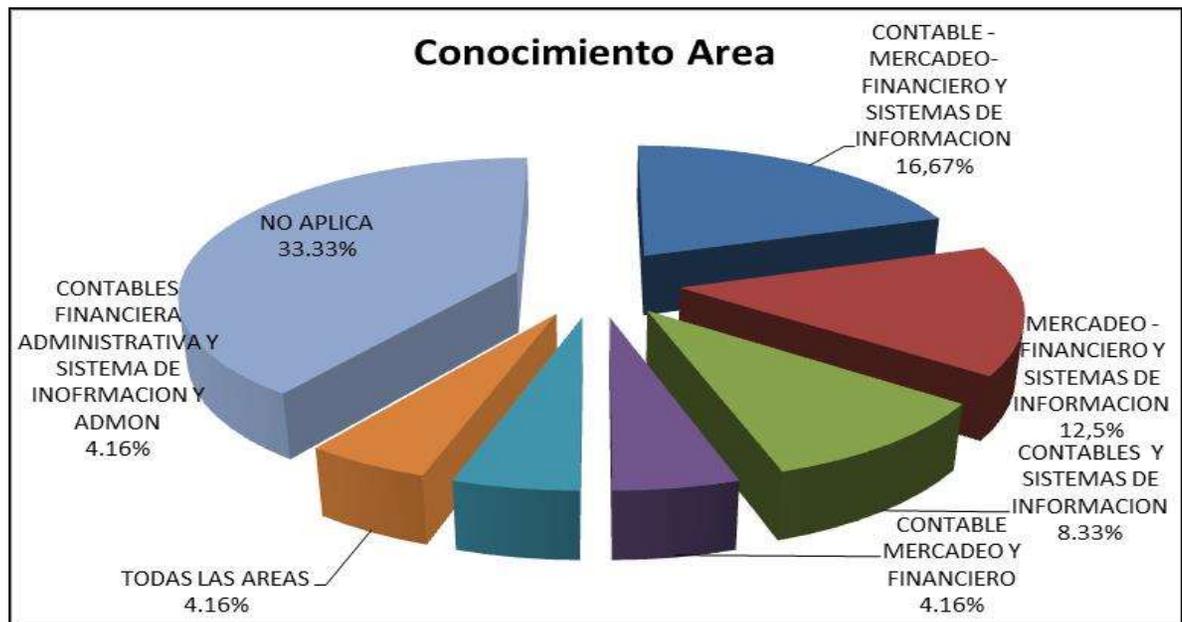
PREGUNTA	TIENE CONOCIMIENTO EN LAS SIGUIENTES ÁREAS	Participación %
1	CONTABLE - MERCADEO-FINANCIERO Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	16,6
2	MERCADEO - FINANCIERO Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	22,5
3	CONTABLES Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	15,3
4	CONTABLE MERCADEO Y FINANCIERO	4,1
5	CONTABLES FINANCIERA ADMINISTRATIVA Y SISTEMA DE INFORMACIÓN Y ADMON	4,1
6	TODAS LAS ÁREAS	4,1
7	NO APLICA	33,3
	TOTAL	100,00

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Al indagarse sobre el conocimiento de áreas de apoyo para el funcionamiento del negocio en un 16.66% manifestaron tener conocimiento de las áreas contables, mercadeo. Financiero y sistemas de información, el 12.5% tienen conocimiento en las áreas de mercadeo y sistemas de información, un 8.833% tienen conocimiento en las áreas contables y sistemas de información, para las áreas contable mercadeo y financiero es reconocida por el 4.16%, como también un 4.16%

manifestaron tener conocimiento de las áreas de contabilidad, Financiera, sistemas de información, Administrativa, solo el 4,16% de los encuestados aplican o tienen conocimiento del total de las áreas encuestadas contable, financiera, mercadeo, sistemas de información, administrativas y de apoyo 33.33% manifestaron desconocer el tema.

Gráfica 4. Conocimiento área



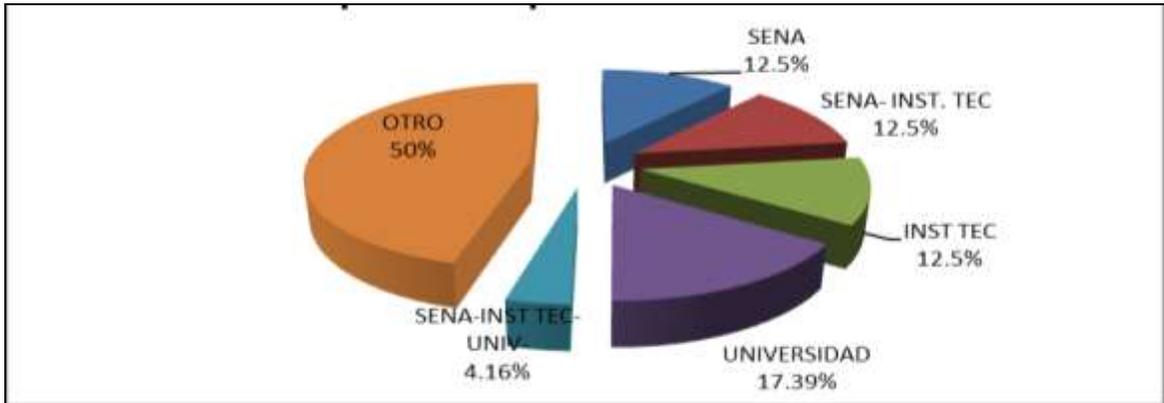
Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Tabla 12. Preparación académica de los encuestados

PREGUNTA	EN QUE CENTROS EDUCATIVOS RECIBIO LA INFORMACION DE ESTAS AREAS	Participación %
	SENA	12,5
	SENA- INST. TEC	12,5
	INST TEC	12,5
	UNIVERSIDAD	17,4
	SENA-INST TEC- UNIV-	4,2
	OTRO	40,9
	TOTAL	100,00

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Gráfica 5. Participación capacitación académica



Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

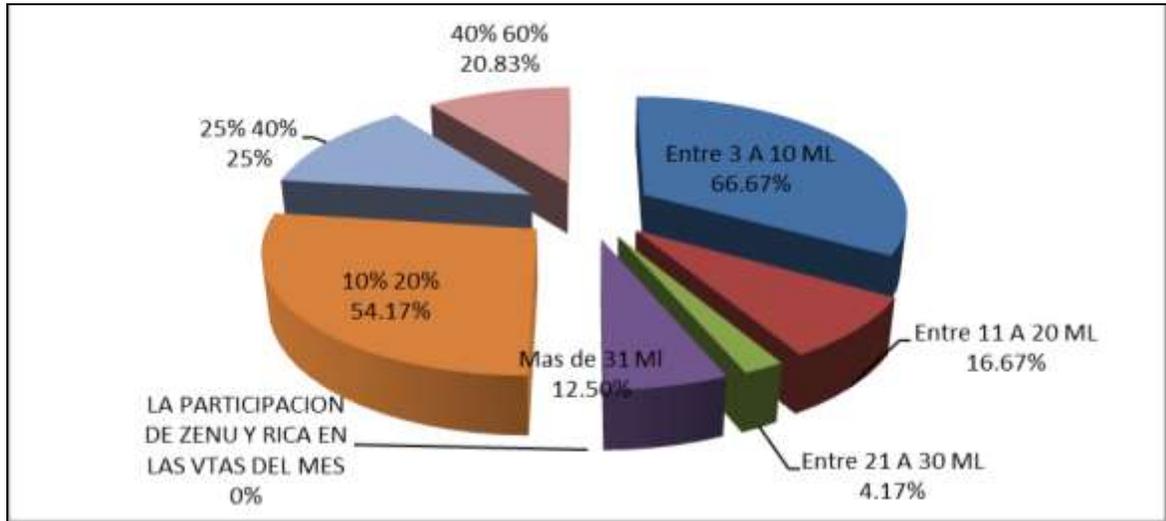
El 12,5% manifestaron que su preparación académica la recibieron en el Sena, en igual porcentaje en el Sena y en un instituto técnico al igual que solo en un instituto técnico, un 12.5% tienen capacitación académica en la universidad y un 17,39% tiene capacitación académica en Sena, instituto técnico, universidad el 50% se capacitaron en un instituto diferente o realmente no han participado de procesos académicos, en su defecto gracias a su experiencia su capacitación la hacen empíricamente.

Tabla 13. Niveles de venta y participación de Rica y Zenú

PREGUNTA	SU NIVEL DE VENTAS SEMANALES SE ENCUENTRAN EN EL SIGUIENTE RANGO	Participación %
1	Entre 3 A 10 ML	66,6
2	Entre 11 A 20 ML	16,6
3	Entre 21 A 30 ML	4,3
4	Mas de 31 MI	12,5
	TOTAL	100,00
PREGUNTA	LA PARTICIPACION DE ZENU Y RICA EN LAS VTAS DEL MES	
1	10% 20%	54,2
2	25% 40%	25,0
3	40% 60%	20,8
4	MAS 60%	0,0
5	NO SABE	0,0
	TOTAL	100,00

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Gráfica 6. Nivel de ventas y participación de Rica y Zenú



Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Sobre los niveles de venta se pudo determinar que el 66.67% sus ingresos se encuentran en el intervalo de 3 a 10 Millones, el 16.67% entre 11 a 20 millones el 4.17% entre 21 a 30 Millones y el 12.5% manifestaron obtener ventas superiores a 31 millones.

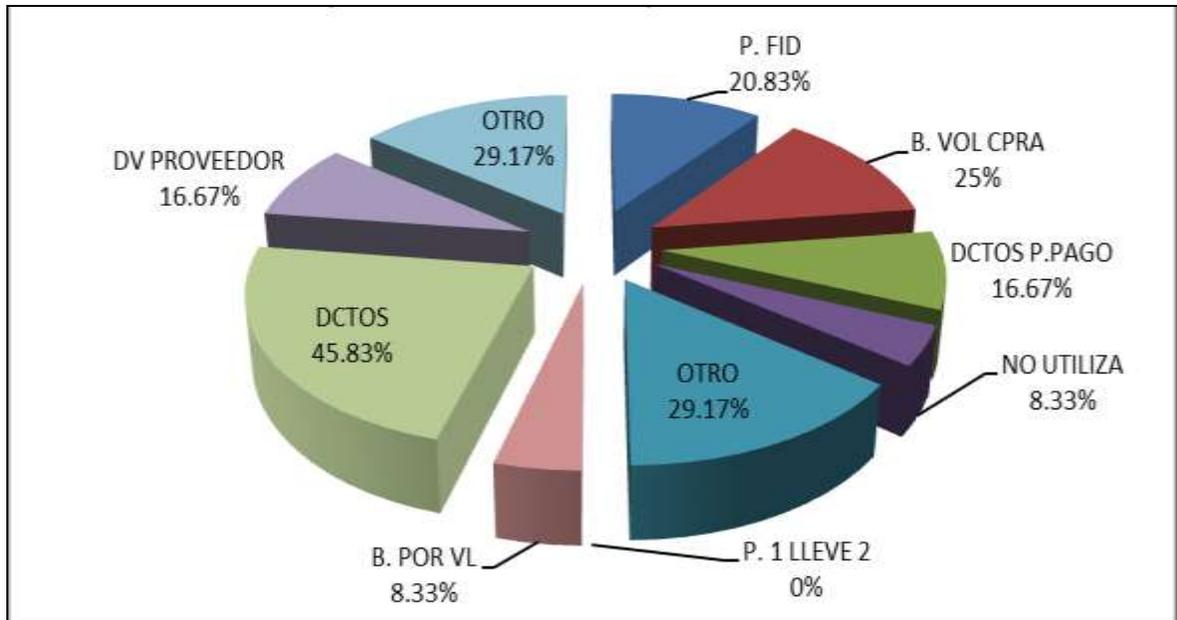
Tabla 14. Estrategias comerciales y acciones para productos baja rotación

PREGUNTA	TIPO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES APLICADAS AUMTO VTAS	Participación %
1	P. FID	20,8
2	B. VOL CPRA	25,2
3	DCTOS P.PAGO	16,6
4	NO UTILIZA	8,3
5	OTRO	29,1
	TOTAL	100,00
PREGUNTA	QUE ACCIONES IMPLEMENTA PARA LOS PRODUCTOS DE BAJA ROTACION	
1	P. 1 LLEVE 2	0,0
2	B. POR VL	8,3
3	DCTOS	45,8
4	DV PROVEEDOR	16,6
5	OTRO	29,3
	TOTAL	100,00

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

ZENÚ y Rica es el 54.7% de los encuestados con una participación total de su ventas entre el 10% y 20%; entre el 25% y 40% es el 25% de los encuestados y entre el 40% y 60% lo tiene el 20.8%.

Gráfica 7. Participación de estrategias y acciones productos baja rotación



Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Dentro de las estrategias comerciales que aplican el 37.50% volumen de compra, el 20% hacen planes de fidelización de clientes, un 16.67% utilizan descuentos en compras y el 20.83% utilizan otra estrategia o no aplican ninguna estrategia.

Para los productos que tiene baja rotación el 8.33% aplican descuentos especiales, bonificación por volumen de compra el 25% y devolución al proveedor 16.67%.

Tabla 15. Herramientas, estrategias y satisfacción del cliente

PREGUNTA	UTILIZA HERRTTA ESQUEMA CONOCER EL IMPACTO Y RESULTADO DE LAS ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	Participación %
1	INF VTAS	50,1
2	RTCION INV	33,3
3	CREC CARTERA	8,3
4	OTRO	8,3
5	CUAL	0,0
	TOTAL	100,00
PREGUNTA	MANEJA INDICADORES DE SATISFACCION DE SERVICIO CON SUS CLIENTES	
1	SI	37,5
2	NO	62,5
	TOTAL	100,00
PREGUNTA		
1	Ent Opot	16,6
2	Ped. Compl	20,8
3	Serv Dmcilio	29,3
4	P. por Tel	12,5
5	Serv. Del pro o admon	20,8
6	Otro Cual	0,0
	TOTAL	100,00

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Gráfica 8. Participación de herramientas e indicadores satisfacción



Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

El nivel de satisfacción que implementan en sus empresas se efectúa de la siguiente manera servicio de propietario 20.83% la toma de pedio por teléfono 12.5%, servicio del domicilio 29.17%, pedidos completos 20.83%, entregas oportuna 16.67%.

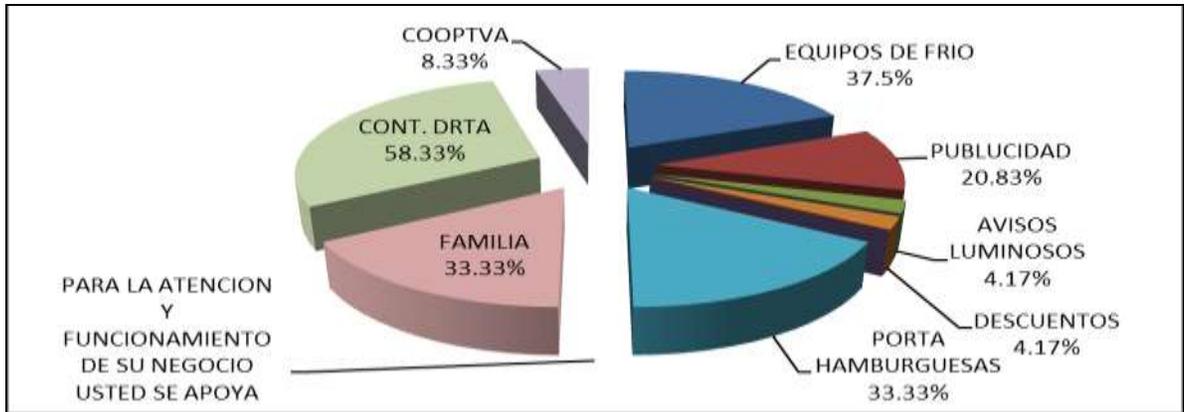
Las herramientas que implementan en sus empresas para controlar y ejecutar indicadores utilizan los informes diarios de ventas un 50%,.rotación de inventarios 33.3%, crecimiento en cartera 8.33%.

Tabla 16. Apoyo comercial y composición del recurso humano

PREGUNTA	DE SUS PROVEEDORES DE MAYOR CONFIANZA ¿Cuáles SON LOS QUE MAS LO APOYAN PARA EL DESARROLLO COMERCIAL DE SU NEGOCIO	Participación %
1	EQUIPOS DE FRIO	37,5
2	PUBLICIDAD	20,8
3	AVISOS LUMINOSOS	4.1
4		0,0
5	IMPULSO Y DEGUSTACION	0,0
6	DESCUENTOS	4,2
7	CREDITOS	0,0
8	PROMOCIONES	0,0
9	DOTACIONES	0,0
10	KITS PERRERO	4,2
11	PORTA HAMBURGUESAS	33,3
12	OTRO	0,0
	TOTAL	100,00
PREGUNTA	PARA LA ATENCION Y FUNCIONAMIENTO DE SU NEGOCIO USTED SE APOYA EN	
1	FAMILIA	33,3
2	CONT. DRTA	58,3
3	COOPTVA	8,4
4	OTR	0,0
	TOTAL	100,00

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Gráfica 9. Apoyo comercial del proveedor y composición del recurso humano



Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Bajo las características de los negocios estos son atendidos y administrados así, el 79,17% por la familia, 12,5% contratación directa y el 8,33% utilizan la contratación mediante la modalidad de contratación por cooperativa.

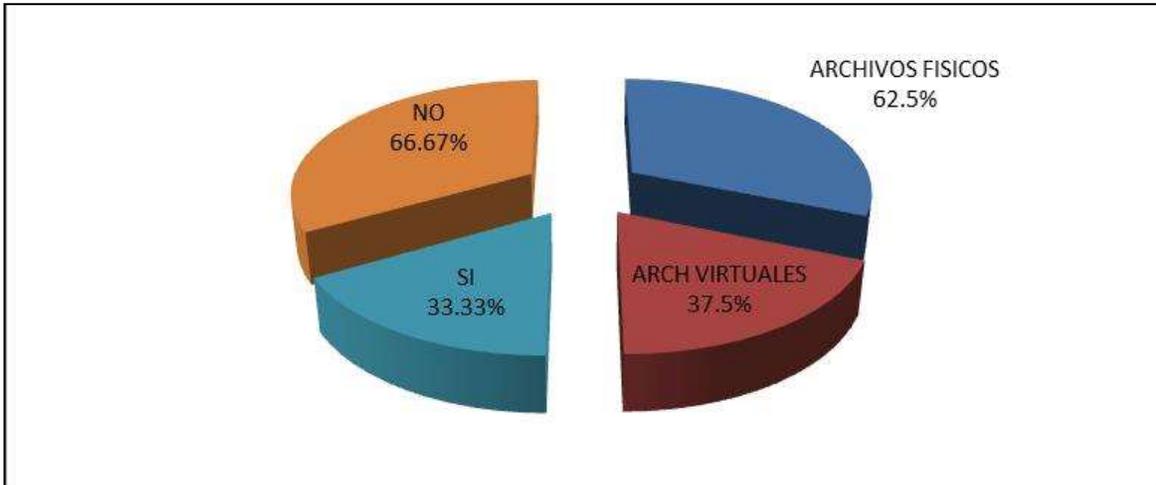
Como resultado los encuestadores opinan que los proveedores que más lo apoyan es ZENÚ y los recursos para el desarrollo comercial de sus negocio son equipos de frío con un 37,5%, publicidad un 20,83%, porta hamburguesas 33,3%, avisos luminosos 4,17%.

Tabla 17. Protección de información y direccionamiento de la empresa

	COMO OBTIENE LA INFORMACION Y DATOS DE SU NEGOCIO	Participación %
1	ARCHIVOS FISICOS	62,5
2	ARCH VIRTUALES	37,5
3	OTRO CUAL	0,0
	TOTAL	100,00
	ACTUALMENTE SU EMPRESA ESTA DIRIGIDA POR AREAS	
1	SI	33,3
2	NO	66,7
3	CUALES	0,0
	TOTAL	100,00

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Gráfica 10. Participación de archivos



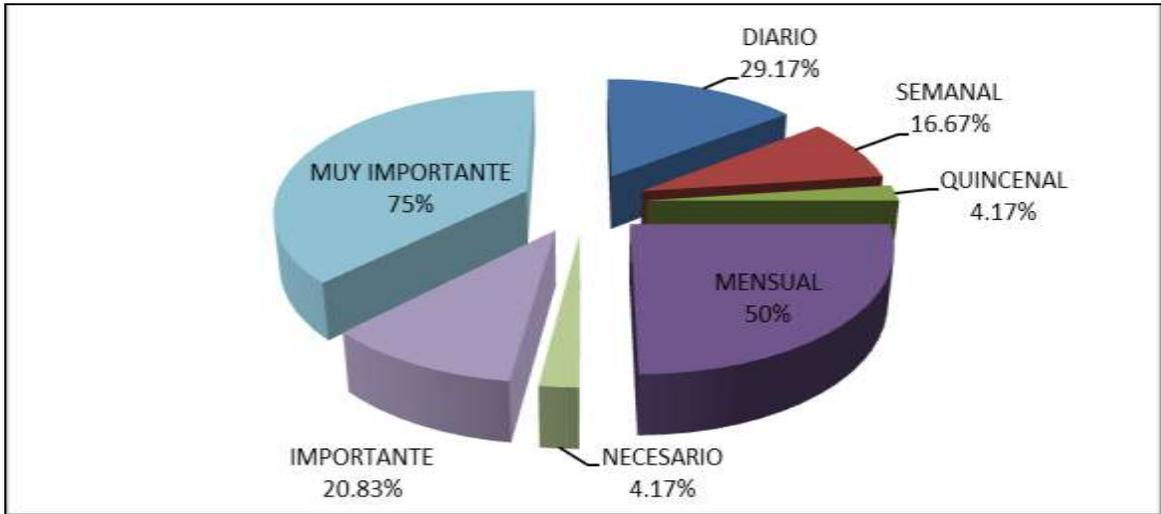
Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

El 62.5% los encuestados utilizan archivos físicos de los cuales el 37.5% utilizan también archivos digitales, dentro de las características de los negocios solo el 33.3% están organizados por áreas, el 66.67% de los encuestados no tiene su empresa organizada por áreas.

Tabla 18. Periodicidad de los registros contables e importancia de la herramienta

PREGUNTA	CUAL ES LA PERIODICIDAD DE LOS REGISTROS CONTABLES Y FINANCIEROS	Participación %
1	DIARIO	29,1
2	SEMANAL	16,7
3	QUINCENAL	4,2
4	MENSUAL	50,0
5	ANUAL	0,0
	TOTAL	100,00
PREGUNTA	QUE GRADO DE IMPORTANCIA TIENE PARA USTED LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y FIANCIERAS	
1	NO RELEVANTES	0,0
2	ACEPTABLE	0,0
3	NECESARIO	4,1
4	IMPORTANTE	20,8
5	MUY IMPORTANTE	75,1
	TOTAL	100,00

Gráfica 11. Periodicidad de los registros e importancia de la herramienta



Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

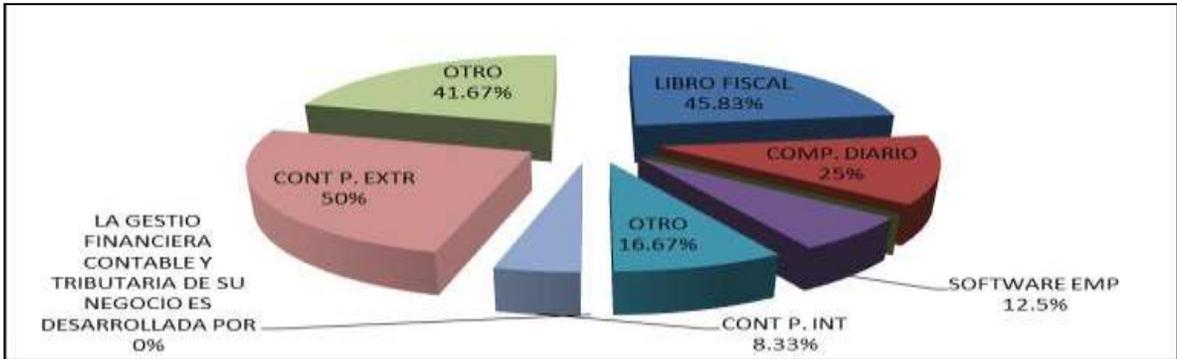
Para los encuestados que cuenta con experto contable el 66% tiene registros contables diariamente el 29% semanal y un 16% la información es emitida mensualmente donde les comparten estados financieros (Balance y estado de resultados) el 75% le parece importante la aplicación de la herramienta

Tabla 19. Registro de información y asesoría

PREGUNTA	DE ACUERDO CON LOS REQUISITOS COMERCIALES Y LEGALES COMO REGISTRA SUS MVTOS CONT. Y FINANC	Participación %
1	LIBRO FISCAL	45,8
2	COMP. DIARIO	25,1
3	HJA. ELECTR	0,0
4	SOFTWARE EMP	12,5
5	OTRO	16,6
	TOTAL	100,00
	LA GESTION FINANCIERA CONTABLE Y TRIBUTARIA DE SU NEGOCIO ES DESARROLLADA POR	
1	CONT P. INT	8,3
2	CONT P. EXTR	50,1
3	OTRO	41,6
	TOTAL	100,00

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Gráfica 12. Registros de información y asesoría



Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

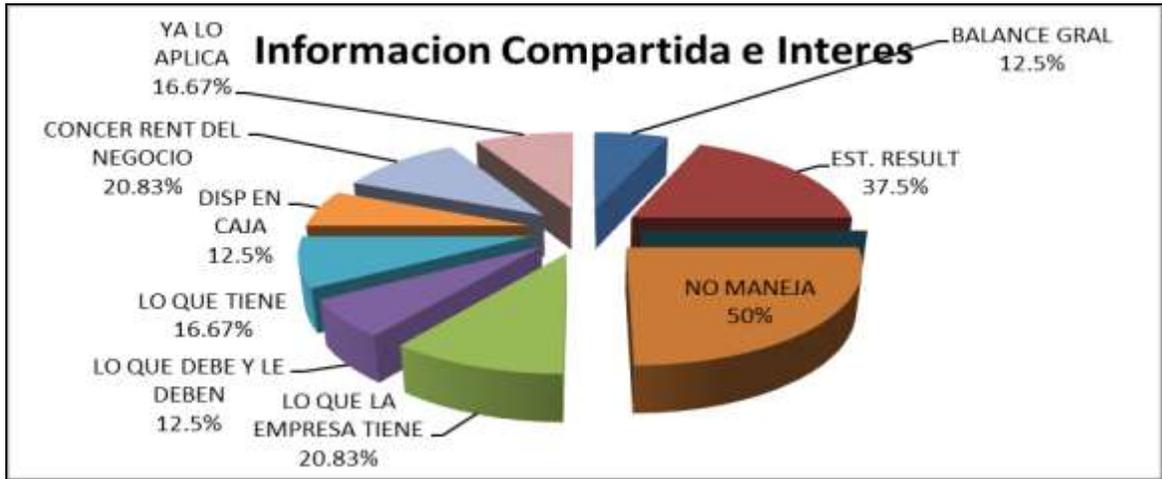
Actualmente el 45,83% de los encuestados manejan el libro fiscal y el 25% utiliza comprobantes de diario y software, el 12.5%. Los encuestados cuentan con los servicios de un contador externo con un 50% y el 42% no cuentan con esta asesoría.

Tabla 20. Información financiera que conoce e información que desea obtener de la herramienta

DE LA IMPLEMENTACION DE LOS REGISTROS CONTABLES Y FINANCIEROS QUE		
PREGUNTA	INFORMACION LE COMPORTE SU CONTADOR,	Participación %
1	BALANCE GRAL	12,5
2	EST. RESULT	37,5
3	FLUJO EFECT	0,0
4	ROT INVENT	0,0
5	ROT CARTERA	0,0
6	NO MANEJA	50,0
7	OTRO	0,0
	TOTAL	100,00
PREGUNTA	LE GUSTARIA TENER UNA HERRAMIENTA QUE LE PERMITA ACCEDER A LA INFORMACION DE SU NEGOCIO	
1	LO QUE LA EMPRESA TIENE	20,8
2	LO QUE DEBE Y LE DEBEN	12,7
3	LO QUE TIENE	16,6
4	DISP EN CAJA	12,5
5	CONCER RENT DEL NEGOCIO	20,8
6	YA LO APLICA	16,6
	TOTAL	100,00

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Gráfica 13. Información compartida e interés



Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Los indicadores financieros que los encuestados manejan por medio de un contador público con un 12,5% es el Balance general, un 37,5% Estados de resultados; sin embargo un 50% no manejan.

Tabla 21. Proveedor de mayor importancia y variables a tener en cuenta para la implementación de una estrategia comercial

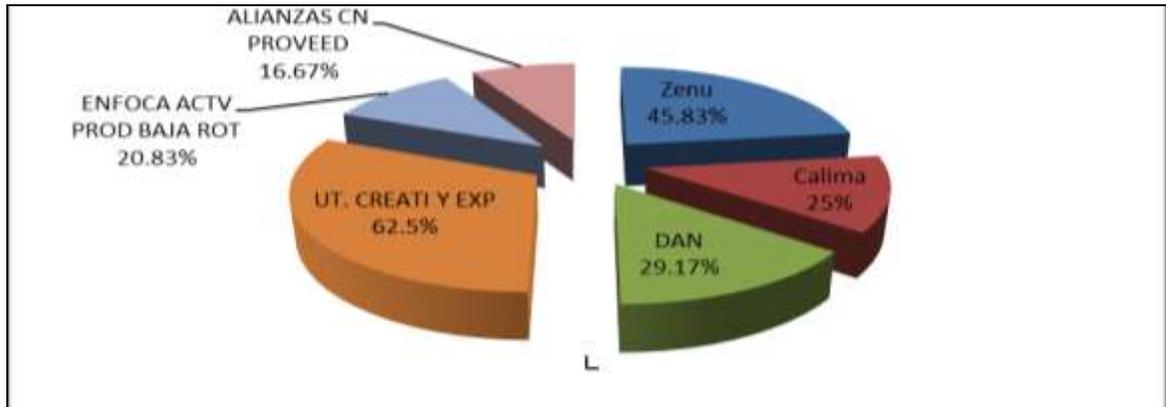
PREGUNTA	CUAL ES EL PROVEEDOR DE CARNES FRIAS DE MAYOR IMTCIA EN PART. VENTAS	Participación %
1	ZENU	45,8
2	CALIMA	25,0
3	DAN	29,2
	TOTAL	100,00
	AL MOMENTO DE IMPLEMENTAR UNA ACTIVIDAD COMERCIAL EN SU NEGOCIO TIENE EN CUENTA	
1	ACTV COMTCIA	0,0
2	UT. CREATI Y EXP	62,6
3	ENFOCA ACTV PROD BAJA ROT	20,8
4	ALIANZAS CN PROVEED	16,6
	TOTAL	100,00

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Adicional el interés de implementar una herramienta que le permita conocer, gestionar y administrar los negocios del canal mayorista, le gustaría conocer con

un 20% la rentabilidad con un 12.5% el disponible en caja, lo que tiene como propietario 16.67%, y lo que debe y le deben un 12.5%.

Gráfica 14. Importancia de proveedor



Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Lo que corresponde a implementación de estrategias comerciales frente a la competencia el 62.6% utilizan la creatividad, el 20.83% enfocan sus actividades a los productos de baja rotación y el 16.8% restante busca alianzas con proveedores.

Tabla 22. Relaciones comerciales y fortalezas de la competencia

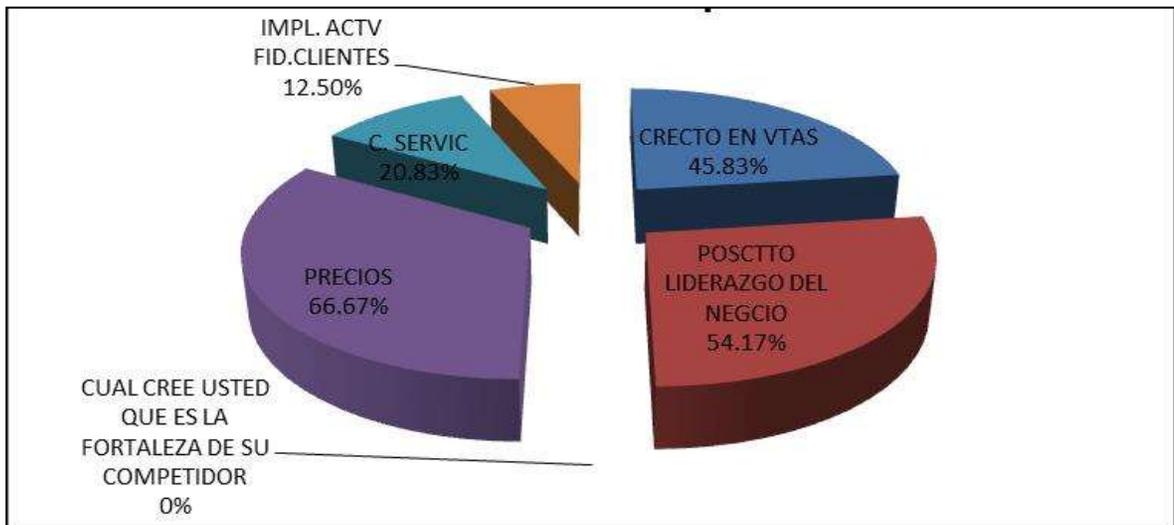
PREGUNTA	PARA USTED ES IMPORTANTE TENER RELACIONES COMERCIALES DURADERAS CON SUS PROVEED.	Participación %
1	CRECTO EN VTAS	45,8
2	POSCTTO LIDERAZGO DEL NEGCIO	54,2
	TOTAL	100,00
	CUAL CREE USTED QUE ES LA FORTALEZA DE SU COMPETIDOR	
1	PRECIOS	66,6
2	C. SERVIC	20,9
3	IMPL. ACTV FID.CLIENTES	12,5
	TOTAL	100,00

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Al indagarse por las relaciones por la importancia del proveedor de carnes frías en

sus negocios el 45.83% es de ZENÚ y la competencia (Calimas) es del 25% y Dan del 29%.

Gráfica 15. Importancia de relaciones comerciales y fortalezas de la competencia



Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

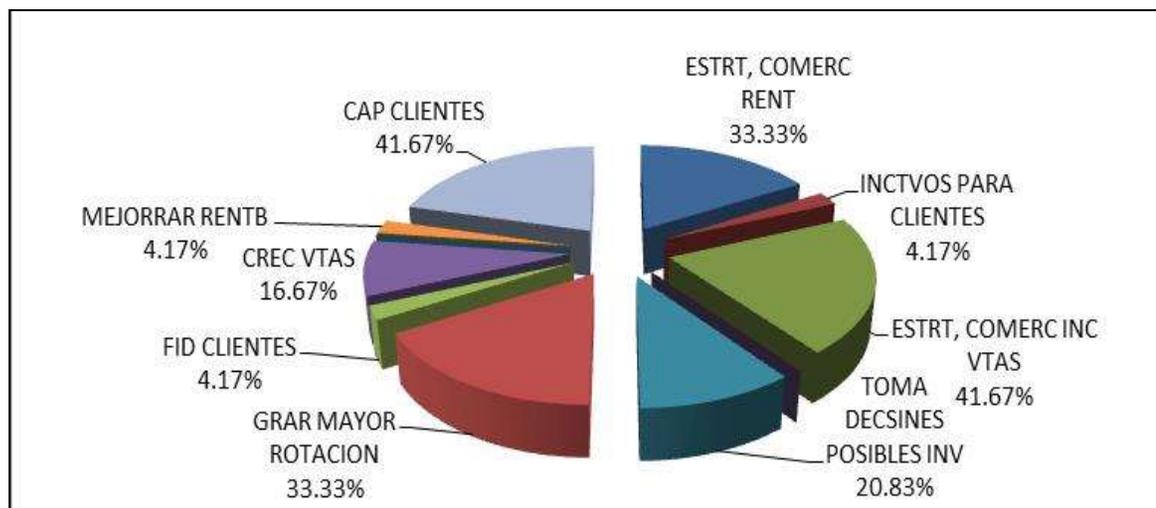
Al indagarse por las relaciones comerciales duraderas manifestaron el buscar posicionamiento y liderazgo del negocio en un 54.17% y el 45.83% buscan mejoramiento en ventas y rentabilidad. De igual forma cuando se indago por las fortalezas de la competencia manifestaron en un 66.67% que la mayor fortaleza es en precios, un 20.83% a la calidad del servicio y un 12.5% a la fidelización de los clientes.

Tabla 23. Claridad de ingresos y destino de la información

PREGUNTA	TENIENDO CLARIDA DE SUS INGRESOS MENSUALES, UTILIZARIA ESTA INFORMACION PARA	Participación %
1	ESTRT, COMERC RENT	33,3
2	INCTVOS PARA CLIENTES	4,1
3	ESTRT, COMERC INC VTAS	41,8
4	RMDELAR SU NEGC	0,0
5	TOMA DECSINES POSIBLES INV	20,8
6	OTRO	0,0
	TOTAL	100,00
PREGUNTA	SI ZENU Y RICA INVIRTIERA Y REALIZARA UN PLAN ESTRATEGICO COMERCIAL CON SUS PRINCIPLES CLIENTES PERREROS SU OBJETIVO SERIA	
1	GRAR MAYOR ROTACION	33,3
2	FID CLIENTES	4,2
3	CREC VTAS	16,6
4	MAYOR PARTC EN EL CANAL MAYRTAS	0,0
5	MEJORRAR RENTB	4,3
6	CAP CLIENTES	41,6
	TOTAL	100,00

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Gráfica 16. Utilización de la información destino de la información



Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Los encuestados manifestaron en un 100% muy importante la aplicabilidad de la herramienta que le suministre la información financiera y contable que les permita

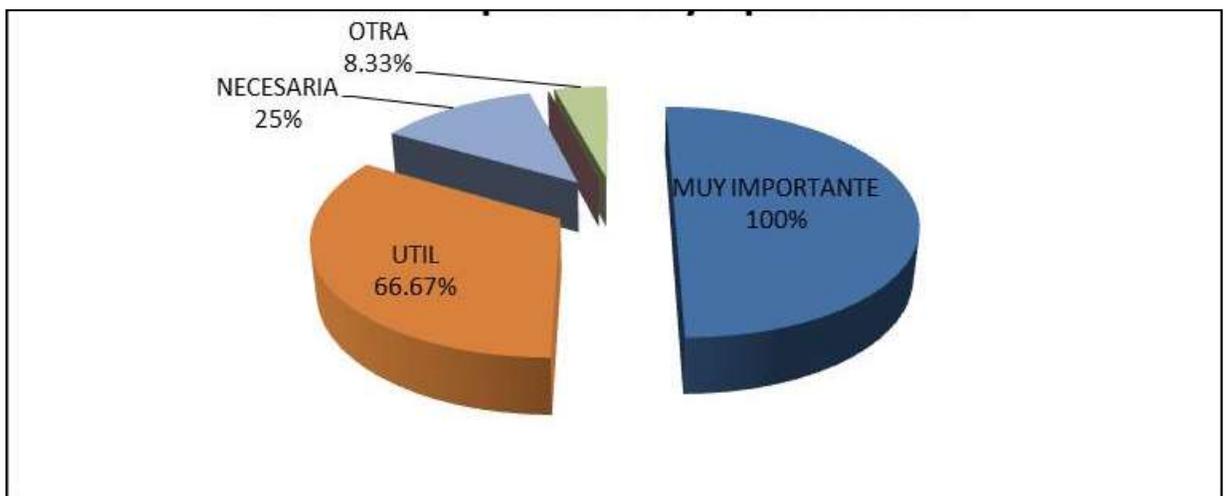
tomar decisiones administrativas, financieras y comerciales, donde también manifiestan que la utilización de esta herramienta para estructurar mejor sus negocios y hacerlos más rentables en un 33.33%, el 41.67% se apoyarían en la herramienta para estructurar mejor sus ventas y el 20.83% con la herramienta pueden tomar decisiones para rotación de inventarios.

Tabla 24. Nivel de importancia de la herramienta y aplicabilidad

PREGUNTA	CALIFIQUE EL NIVEL DE IMPORTANCIA DE 1 A 5, LO QUE LA PLANTILLA CONT Y FINANCIERA PUEDE APORTARLE A SU NEGOCIO	Participación %
1	MUY IMPORTANTE	1,0
2	IMPORTE	0,0
3	MED IMPORT	0,0
4	SIN IMPORTCIA	0,0
	TOTAL	100,00
PREGUNTA	QUE OPINA DE ESTA HERRAMIENTA PARA LA IMPLEMENTACION DE SU NEGOCIO	
1	UTIL	0,7
2	NECESARIA	0,3
3	IMPRODUCTIVA	0,0
4	OTRA	0,1
	TOTAL	100,00

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Gráfica 17. Nivel de importancia y aplicabilidad



Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

A nivel general se logró concluir que la herramienta es atractiva y muy beneficiosa para este canal ya que al tener conocimiento integral de su negocio es un soporte valido para la toma de decisiones administrativas, financieras y comerciales.

El 100% definieron y dieron su aprecio como una herramienta muy importante, un 25% necesaria para aplicarla en sus negocios y un 66% útil.

1.7 MATRIZ DOFA CANAL MAYORISTA PERRERO ZONA 0134

Tabla 25. Matriz dofa canal mayorista perrero zona 0134

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p style="text-align: center;">MATRIZ DOFA CANAL MAYORISTA PERRERO ZONA 0134 (Fecha de elaboración: Abril de 2.016)</p>	F1. Experiencia y fortalecimiento de las marcas del negocio Cárnico en el canal mayorista con negociaciones justas y rentables.	D1. - Falta de competitividad y visión comercial.
	F2. Precios competitivos en el canal mayorista frente a otros formatos y canales comerciales.	D2. No acatan los precios de venta sugeridos por el proveedor, lo que conlleva a un bajo margen de rentabilidad.
	F3. El negocio cárnico tiene el canal mayorista especializado, con recursos directos; para invertir en los clientes del canal.	D3. La participación del negocio cárnico disminuye con la llegada de nuevos competidores.
	F4. El Respaldo de marca, brindando al cliente y consumidor confianza.	D4. Marcas más económicas que quieren compararse con el líder de la categoría (alimentos cárnicos y carnes frías ZENÚ).
	F5. Liderazgo de la marcas del N.C en el canal MAYORISTA con credibilidad, con acuerdos gana – gana.	D5. Por la informalidad y desconocimiento en el manejo de las áreas administrativas, contables y financieras, se afectan la competitividad y rentabilidad para desarrollar y fortalecer el negocio.
	F6. La cadena de suministros garantiza un correcto y oportuno nivel de servicio en pedidos perfectos.	D6. Bajos perfiles comerciales del personal contratado por los mayoristas.
	F7. Indicadores de satisfacción de servicio, con lleva al mejoramiento continuo de las marcas del negocio cárnico en el canal mayorista.	D7. Pocas estrategias comerciales que requieren de mayor acompañamiento.

Tabla 25. (Continuación)

OPORTUNIDADES	O1. Aumentar el volumen de compra de los clientes que manejan un presupuesto por debajo de 20 Mll.	FO1. Proponer planes de negocio a los clientes mayorista con ventas mayores de \$10.000,000, para crecer en ventas, mediante seguimiento a indicadores cumpliendo al 100% del presupuesto, porque se genera beneficio para ambas partes (empresa –cliente) y para el canal, con mediciones trimestrales en el 2016. En las ciudades de Manizales, Chinchiná, Santa rosa, Dosquebradas y Pereira de (Alimentos cárnicos, ZENÚ, Ranchera y Pietran) de la zona 0134.	DO1. Realizar talleres de Motivación y sensibilización que impacten al personal de los clientes mayoristas perreros de Manizales, Chinchiná, Santa rosa, Dosquebradas y Pereira mediante charlas de desarrollo humano, para obtener sentido de pertenencia y armonía en el clima laboral.
	O2. Aumentar el consumo de carnes frías, del portafolio perrero para la preparación de comidas rápidas.	FO2. Realizar indicadores de Satisfacción para clientes de mi cliente para obtener fidelización y atraktividad al mayorista por medio del apoyo del Negocio cárnico de la zona 0134 en las ciudades de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira.	DO2. Capacitar y acompañar en la implementación de indicadores de satisfacción de servicio, para corregir prácticas y actitudes que va en detrimento del buen nombre (mayorista) y aporta a la satisfacción de clientes de mi cliente.
	O3. Apoyar y formar a los clientes en conocimientos contables, financieros, y los procesos administrativos para tomar decisiones adecuadas.	FO3. Aumentar la codificación del portafolio perrero, para bloquear competencia con inventarios altos en neveras (refrigeración y congelación) en puntos de ventas, por medio de cada visita comercial en los clientes mayoristas pereros de las ciudades de Manizales Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira.	DO3. Proponer e implementar la plantilla financiera y contable para realizar procedimientos y manejos de información cuantificables, organizada en tiempo real, para conocer y mejorar la visión comercial, en formación y apoyo mediante el negocio Cárnico de la zona 0134 en Agosto 2016 en las ciudades de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira.

Tabla 25. (Continuación)

AMENAZAS	A1. Las tendencias y decisiones macro económicas impactan el consumo masivo y el costo por servir empresarial, aumentando los precios y afectando la categoría de carnes frías y por ende a clientes y consumidores.	FA1. Mantener el liderazgo de las marcas del negocio cárnico en los clientes mayoristas realizando actividades como: planes de fidelización, en producto (promociones) y en servicio; por medio de la segmentación (tamaño en ventas y características del negocio) con inversiones que rentabilice su negocio, de la zona 0134 en las ciudades de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa y Pereira en el 2016.	DA1. Concientizar sobre la importancia de implementar y respetar los precios sugeridos al público, para lograr obtener la rentabilidad requerida para la operación del negocio de los clientes del canal mayorista perrero de la zona 0134 de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira.
	A2. Implementación de alza en los impuestos por regulaciones y legislaciones.	FA2. Realizar negociaciones en compra que permita tener una política de precios flexible, e implementar promociones en productos para minimizar el precio de venta.	DA2. Asesorar y acompañar a los clientes del canal mayorista perrero de la zona 0134 de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira, con estrategias comerciales para fortalecerse en las habilidades administrativas y comerciales, aportándoles al desarrollo y crecimiento del mismo.
	A3. La competencia con precios bajos afectando el crecimiento del negocio Cárnico.	FA3. Ajustar e incrementar el plan de ventas en el negocio Cárnico de la zona 0134, según la tendencia del mercado para tener inventarios precisos según oferta y demanda por medio de la adecuada cadena de suministro y Distribución, evitando agotados y baja rotación de los productos en los puntos de ventas de los negocio mayorista perreros de las ciudades de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira.	DA3. Desarrollar y acompañar al mayorista perrero de la zona 0134 de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira en el diseño de estrategias comerciales para contrarrestar la competencia con propuestas de valor, como planes de negocio, promociones en portafolio perrero, apoyos en visibilidad y publicidad y dotación de camisetas, delantales y batolas, entre otras, logrando fidelización en los clientes.

Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS (FO)

- Proponer planes de negocio a los clientes mayorista con ventas mayores de \$10.000,000, para crecer en ventas, mediante seguimiento a indicadores cumpliendo al 100% del presupuesto, porque se genera beneficio para ambas partes (empresa – cliente) y para el canal, con mediciones trimestrales en el 2016. En las ciudades de Manizales, Chinchiná, Santa rosa, Dosquebradas y Pereira de (Alimentos cárnicos, ZENÚ, Ranchera y Pietran) de la zona 0134.

- Realizar indicadores de Satisfacción para clientes de mi cliente para obtener fidelización y atraktividad al mayorista por medio del apoyo del Negocio cárnico de la zona 0134 en las ciudades de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira.

- Aumentar la codificación del portafolio perrero, para bloquear competencia con inventarios altos en neveras (refrigeración y congelación) en puntos de ventas, por medio de cada visita comercial en los clientes mayoristas pereros de las ciudades de Manizales Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira.

ESTRATEGIAS (FA)

- Mantener el liderazgo de las marcas del negocio cárnico en los clientes mayoristas realizando actividades como: planes de fidelización, en producto (promociones) y en servicio; por medio de la segmentación (tamaño en ventas y características del negocio) con inversiones que rentabilice su negocio, de la zona 0134 en las ciudades de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa y Pereira en el 2016.

- Realizar negociaciones en compra que permita tener una política de precios

flexible, e implementar promociones en productos para minimizar el precio de venta

- Ajustar e incrementar el plan de ventas en el negocio Cárnico de la zona 0134, según la tendencia del mercado para tener inventarios precisos según oferta y demanda por medio de la adecuada cadena de suministro y Distribución, evitando agotados y baja rotación de los productos en los puntos de ventas de los negocio mayorista perreros de las ciudades de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira.

ESTRATEGIAS (DO)

- Realizar talleres de Motivación y sensibilización que impacten al personal de los clientes mayoristas perreros de Manizales, Chinchiná, Santa rosa, Dosquebradas y Pereira mediante charlas de desarrollo humano, para obtener sentido de pertenencia y armonía en el clima laboral.

- Capacitar y acompañar en la implementación de indicadores de satisfacción de servicio, para corregir prácticas y actitudes que va en detrimento del buen nombre (mayorista) y aporta a la satisfacción de clientes de mi cliente.

- Proponer e implementar la plantilla financiera y contable para realizar procedimientos y manejos de información cuantificables, organizada en tiempo real, para conocer y mejorar la visión comercial, en formación y apoyo mediante el negocio Cárnico de la zona 0134 en Agosto 2016 en las ciudades de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira.

ESTRATEGIAS (DA)

- Concientizar sobre la importancia de implementar y respetar los precios

sugeridos al público, para lograr obtener la rentabilidad requerida para la operación del negocio de los clientes del canal mayorista perrero de la zona 0134 de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira.

- Asesorar y acompañar a los clientes del canal mayorista perrero de la zona 0134 de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira, con estrategias comerciales para fortalecerse en las habilidades administrativas y comerciales, aportándoles al desarrollo y crecimiento del mismo.

- Desarrollar y acompañar al mayorista perrero de la zona 0134 de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira en el diseño de estrategias comerciales para contrarrestar la competencia con propuestas de valor, como planes de negocio, promociones en portafolio perrero, apoyos en visibilidad y publicidad y dotación de camisetas, delantales y batolas, entre otras, logrando fidelización en los clientes.

2. BENCHMARKING DEL NEGOCIO CÁRNICO DEL CANAL MAYORISTA PERRERO

2.1 DELIMITACIÓN DEL BENCHMARKING A DESARROLLAR

Teniendo en cuenta que benchmarking es una herramienta fundamental para determinar y establecer variables directamente relacionadas con el negocio se hace necesaria la aplicación de tan importante herramienta.

Comparación entre canales actuales que atienden el canal:

Grandes Cadenas, como: Alkosto, Makro, Price Smart, y entre los mismos mayoristas atendidos por la marca ZENÚ y demás marcas.

BENCHMARKING⁶

A su vez y como herramienta diagnóstica, es importante comprender que el Benchmarking: es un punto de referencia sobre el cual las empresas comparan algunas de sus áreas; según la definición de David T. Kearny, Director General de Xerox Corporación "el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, aquellos competidores más duros.

Por ello, es importante aprovechar las bondades del Benchmarking con las empresas que participan en el mercado de carnes frías, tales como: Comestibles Dan, La Cali "Berna", Pimpollo, Zarpollo, "Ricos y Deliciosos, posteriormente Dimonti, ya desaparecidas del mercado" San Juanerita, Fricar, Kasana, Covaleda, Cárnicos Carri, El gordo, Productos de Antioquia, Cerboni, entre otras; para con criterios de objetividad comprender la participación de la marca en el mercado y definir estrategias de mejoramiento comercial.

⁶ <https://debitoor.es/definicion-de-benchmarking>.

Tipos de Benchmarking:

Interno: Se suele dar en grandes empresas formadas por numerosos departamentos y/o divisiones, en las que es muy común compara los niveles alcanzados dentro de la misma organización.

Competitivo: Se utiliza cuando hay una competencia agresiva, comparando algunos aspectos con los competidores más directos o con los líderes del mercado sobre un cierto producto. Normalmente, es el tipo de benchmarking más complicado de llevar a cabo dada la limitada información que las empresas ofrecen sobre sus procesos.

Funcional: Consiste en compararse con empresas que no pertenecen a tu misma industria; con este consigues la ventaja de obtener la información necesaria al no ser competidor de la empresa.

Las cinco etapas para un benchmarking de éxito propuestas por Spendolini.

1.- Determinar a qué se le va a hacer benchmarking

- Definir quiénes son los clientes para la información del benchmarking.
- Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes.
- Identificación de factores críticos de éxito.
- Diagnóstico del proceso de benchmarking.

2.- Formación de un equipo de benchmarking

- Consideración de benchmarking como actividad de equipo.
- Tipos de equipos de benchmarking.
- Grupos funcionales de trabajo.

- Equipos interfuncionales, interdepartamentales y equipos interorganizacionales.
- Equipos ad hoc.
- Quienes son los involucrados en el proceso de benchmarking.
- Especialistas internos.
- Especialistas externos.
- Empleados.
- Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking.
- Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de benchmarking.
- Capacitación.
- Calendarización.

3.- Identificación de socios del benchmarking

- Establecimiento de red de información propia.
- Identificar recursos de información.
- Buscar las mejores prácticas.
- Redes de Benchmarking.
- Otras fuentes de información.

4.- Recopilar y analizar la información de benchmarking

- Conocerse.
- Recopilar la información.
- Organizar información.
- Análisis de la información.

5.- Actuar

- Producir un informe de benchmarking.
- Presentación de resultados a los clientes de benchmarking.

- Identificar posibles mejoras de productos y procesos.
- Visión del proyecto en su totalidad.

2.2 CONFORMACIÓN DE UN EQUIPO DE BENCHMARKING PARA APOYO AL CLIENTE

- Departamento de Mercadeo – Innovaciones de portafolio
- Departamento de Contabilidad – mejoramiento de costos y rentabilidad.
- Departamento de Ventas - Canal

2.3 IDENTIFICACIÓN DE SOCIOS DEL BENCHMARKING

Como socios del Benchmarking, se han encontrado en la regional Pereira, formatos o negocios que atienden categorías y segmentos que a su vez maneja el canal mayorista Perrero.

- Makro
- Éxito
- Price Smart, Etc...

Estos formatos a su vez manejan diferentes marcas de carnes frías, como:

- Colanta
- Comestibles Dan
- Marcas Propias

Se ha identificado en el canal mayorista perrero, una ventaja respecto al portafolio por su gran variedad y precio.

Las variaciones con respecto al mismo producto oscilan entre un 5% Jamón

Pietran * 500 Grs, salchicha Suiza 7%, salchicha Long 9%, tocineta ahumada con un 35% y Jamón Ricachef con un 3% de diferencial.

Tabla 26. Comparativa: grandes cadenas vs canal mayorista perrero

PDV	PRODUCTO	GRS	PRECIO	MARCA		GRS	PRECIO	VARIACION	MARCA	
MAKRO	SALCHICHA SUPER LONG	2.200	22.900	ARO		HAMBURGUESA RES	3.000	33.700		ZENU
MAKRO	JAMON	900	14.400	ARO		SALCHICHA LONG	2.200	20.800	-9%	ZENU
MAKRO	SALCHICHA AHUMADA	2.500	20.100	TOTO		SALCHICHA LONG	550	6.600		ZENU
MAKRO	JAMON	1.000	11.900	TOTO		SALCHICHA SUPER PERRO	2.880	20.400		ZENU
MAKRO	SALCHICHA SUPER LONG	1.250	17.990	SUPERCARNELI		SALCHICHA TRADICIONAL	450	6.500		ZENU
MAKRO	JAMON SANDUCHE SUPERCARNELI	400	7.490	SUPERCARNELI		SALCHICHA POP	1.000	12.000		ZENU
MAKRO	TOCINETA CARNELI	900	27.200	SUPERCARNELI		SALCHICHA SUIZA	750	13.000	-7%	ZENU
MAKRO	SALCHICHA MAXIPERRO	1.100	12.400	COMESTIBLES DAN		SALCHICHA RANCHERA	500	13.800		ZENU
MAKRO	JAMON AHUMADO	1.000	16.990	COMESTIBLES DAN		SALCHICHA SUPER RANCHERA	525	11.800		ZENU
MAKRO	TOCINETA DAN	1.000	28.900	COMESTIBLES DAN		JAMON SANDWICH	450	7.900	-7%	ZENU
MAKRO	JAMON MONTEFRIO	1.000	17.400	COLANTA		JAMON PIETRAN	1.500	10.900	-5%	ZENU
MAKRO	CHORIZO TERNERA	500	8.650	COLANTA		CHORIZO GRANDE	1.000	7.750		ZENU
MAKRO	SALCHICHA LONG	2.200	22.900	ZENU		CHORIZO TERNERA	500	8.000		ZENU
MAKRO	SALCHICHA SUIZA	750	13.950	ZENU		BUTIFARRA	500	5.500		ZENU
MAKRO	SALCHICHA RANCHERA * 13 Un.	500	12.050	ZENU		TOCINETA AHUMADA	400	10.650	-35%	ZENU
MAKRO	SALCHICHA SUPERPERRO	1.280	17.900	ZENU		SALCHICHON CERVERONI	1.200	13.150		ZENU
MAKRO	JAMON PIETRAN	500	11.496	ZENU		MORTADELA	450	5.700		ZENU
MAKRO	JAMON RICACHEF	500	7.663	ZENU		HAMBURGUESA	2.000	29.200		ZENU
MAKRO	JAMON SANDWICH	450	8.500	ZENU		SALCHICHA IDEAL	611	5.550		ZENU
MAKRO	TOCINETA AHUMADA	400	16.400	ZENU		JAMON RICA CHEF	500	7.400	-3%	ZENU
MAKRO	TOCINETA AHUMADA	1.250	41.990	ZENU		SALCHICHA BIG	1.000	10.800		ZENU

Fuente: Elaboración propia

El benchmarking se realizó con los supermercados más representativos de la ciudad y de los cuales tienen mayor participación en el negocio cárnico.

El canal mayorista perrero sigue siendo más competitivo en los productos complementarios para la elaboración de comidas rápidas, es una razón significativa, porque este canal tiene gran crecimiento en la regional Pereira.

A pesar de que los otros formatos manejan las mismas marcas, son más costosos afectando la rentabilidad del cliente perrero. (Gramajes diferentes)

2.4 RECOPIRAR Y ANALIZAR LA INFORMACIÓN DE BENCHMARKING

Tabla 27. Información de benchmarking

Empresa	Logística	Comercial	Producción	Marketing
Comestibles Dan	El centro de distribución más cercano de la zona del eje cafetero está ubicado en Medellín, Antioquia.	No tienen estrategias a largo plazo ya que se enfocan en descuentos en precio al día a día, afectando rentabilidades. No tienen actividades de Trade dirigidas a los clientes.	Su planta cuenta con estándares promedio de calidad.	No tiene enfoque directo para el canal ni para el consumidor, ya que sus estrategias se basan en precios bajos, afectando calidad de sus productos.
Alimentos Cárnicos	ZENÚ cuenta con un centro de distribución local, ubicado en Dosquebradas Risaralda. Lo que permite tener atención prioritaria y más cercana al canal mayorista	Se tienen planes comerciales a los clientes más representativos de la zona. Planes año por volúmenes de compra, generando relaciones estratégicas a largo plazo. Actividades de Trade en Punto de Venta: Degustaciones, Kit Perrero, Dotaciones uniformes para los empleados de los mayoristas y para el perrero. Planes de Visibilidad: Tableros digitales, Avisos luminosos, carpas, relojes digitales, préstamo de equipos refrigeradores. (Contratos de comodato) Se tienen planes de negocios estructurados. (Bonificaciones Planes Cliente) Se otorgan cenas navideñas para cierre de año. Obsequios para cumpleaños (Cliente Circulo preferencial) Actividades promocionales en materiales de alta rotación del canal. ZENÚ cuenta con certificación Icontec, Normas ISO 22000. Empresa Multilatina, productora y comercializadora más grande de Colombia.	Se cuenta con un centro de producción y tecnologías de frío en la zona atendida lo que permite tener productos diferenciadores para cada marca y canal. Se cuenta con cuatro plantas especializadas a nivel país.	Se tienen estrategias a consumidor final en cada una de las marcas lo que ayuda a ser diferenciadores en el canal

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

2.5 INFORME OBTENIDO SEGÚN EL BENCHMARKING

Márgenes de rentabilidad – Benchmarking

Según revisión y análisis por marca, referencia y embalaje, se evidenció que ambas empresas manejan los mismos márgenes de rentabilidad para el canal mayorista perrero con un 15% aproximadamente.

Se debe tener en cuenta el portafolio tan variado que tiene la empresa ZENÚ y alimentos cárnicos con cada una de las marcas con las que atienden dicho canal, en este caso, la empresa líder del mercado, ZENÚ cuenta con un portafolio de 21 marcas y su competidor directo (Comestibles Dan) cuenta con 6 marcas.

El mercado mayorista perrero, venden las siguientes referencias según revisión de ventas de ZENÚ y Dan:

Las referencias están repartidas, así:

Salchichas:	Jamones:	Tocinetas:	Butifarra:
Zenu: 10 Referencias en embalajes distintos	Zenu: 3	Zenu: 1	Zenu: 1
Dan: 2	Dan: 2	Dan: 0	Dan: 1
Salchichón:	Chorizo:	Mortadela:	Hamburguesa:
Zenu: 1	Zenu: 2	Zenu: 1	Zenu: 2
Dan: 0	Dan: 0	Dan: 0	Dan: 1

Tabla 28. Diferenciación de la marca ZENÚ dentro del mercado local

MARCA	PRODUCTO	GRS	%
ZENÚ	HAMBURGUESA RES	3.000	15%
	SALCHICHA LONG	2.200	15%
	SALCHICHA LONG	1.100	15%
	SALCHICHA SUPER PERRO	2.880	15%
	SALCHICHA TRADICIONAL	450	15%
	SALCHICHA POP	1.000	15%
	SALCHICHA SUIZA	1.500	15%
	SALCHICHA RANCHERA	1.000	15%
	SALCHICHA SUPER RANCHERA	525	15%
	JAMON SANDWICH	450	15%
	JAMON PIETRAN	1.500	15%
	CHORIZO GRANDE	1.000	15%
	CHORIZO TERNERA	500	15%
	BUTIFARRA	500	15%
	TOCINETA AHUMADA	400	15%
	SALCHICHON CERVERONI	1.200	15%
	MORTADELA	450	15%
RICA	HAMBURGUESA	2.000	15%
	SALCHICHA IDEAL	1.222	15%
	JAMON RICA CHEF	1.500	15%
	SALCHICHA BIG	1.000	15%
DAN	SALCHICHA PERRO DE LA CASA	550	15%
	JAMON YORK	450	15%
	JAMON PORTEL	500	15%
	HAMBURGUESA	1.000	15%
	BUTIFARRA	500	15%
	SALCHICHA MANGUERA	1.000	15%

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Entrando en detalles sobre la aplicación de la herramienta para buscar diferenciación de la Marca ZENÚ dentro del mercado local, se debe tener en cuenta las siguientes apreciaciones:

- Al contar con una marca de gran valor como Rica, ZENÚ, etc... que permite que cualquier producto que se lance al mercado tenga una buena acogida por parte de los clientes directos como de los consumidores finales.
- Al contar con un proceso productivo eficiente que permite producir los mismos productos de la competencia, pero a un menor costo. (producción a gran escala).
- Al contar con un tipo de tecnología que permite producir productos con un mejor rendimiento que los de la competencia.
- Al contar con personal altamente calificado que permite tener una alta productividad y brindar un excelente servicio al cliente.

Como buena práctica, La empresa de alimentos cárnicos tiene contacto permanente con sus clientes y consumidores a través de distintas plataformas que permiten un vínculo comercial cuyo impacto inmediato es generar relaciones estratégicas a largo plazo.

3. AMENAZAS Y DEBILIDADES DEL CANAL MAYORISTA DEL NEGOCIO CÁRNICO CON SUS RESPECTIVAS CAUSAS Y CONSECUENCIAS CANAL PERRERO DEL GRUPO NUTRESA S.A.

3.1 DEBILIDADES IDENTIFICADAS CON SUS CAUSAS Y CONSECUENCIAS

Tabla 29. Debilidades con sus causas y consecuencias

DEBILIDAD	CAUSAS	CONSECUENCIAS
D1. - Falta de competitividad y visión comercial.	No existen estrategias que contribuyan o aumenten el volumen de ventas debido a la ausencia de competitividad y visión comercial.	Poco crecimiento y proyección comercial que conlleva a baja rentabilidad y falta de competitividad para desarrollar y fortalecer el negocio.
D2. No acatan los precios de venta sugeridos por el proveedor, lo que conlleva a un bajo margen de rentabilidad	No acatan los precios de venta sugeridos por el proveedor.	Presentación de errores en los procesos administrativos, financieros y contables, origina decisiones equivocadas
D3. La participación del negocio cárnico disminuye con la llegada de nuevos competidores.	Proliferación de otras marcas compartiendo el mercado mayorista perrero	No tienen la rentabilidad necesaria para el funcionamiento del negocio.
D4. Marcas más económicas que quieren compararse con el líder de la categoría (alimentos cárnicos y carnes frías ZENÚ).	Dentro del mercado de consumo masivo, cada vez más, se encuentran tratados de libre comercio, lo que impacta directamente en el crecimiento de marcas importadas. La participación de las marcas disminuye al haber más participantes.	Impacto negativo en el crecimiento de la rentabilidad de la empresa líder de la categoría
D5. Por la informalidad y desconocimiento en el manejo de las áreas administrativas, contables y financieras, se afectan la competitividad y rentabilidad para desarrollar y fortalecer el negocio.	No se tiene recurso humano calificado para desempeñar las áreas administrativas, contables y financieras.	La información generada no es confiable ya que estas actividades no son ejecutadas por personales aptos y calificados.

Tabla 29. (Continuación)

DEBILIDAD	CAUSAS	CONSECUENCIAS
D6. Bajos perfiles comerciales del personal contratado por los mayoristas	Ante la ausencia de recurso humano comercial calificado, el cumplimiento de ventas y generación de estrategias es deficiente.	El crecimiento en ventas es mínimo, debido a la falta de estrategias comerciales diseñadas y ejecutadas por personal calificado.
D7. Pocas estrategias comerciales que requieren de mayor acompañamiento.	Por el desconocimiento teórico-práctico no buscan asesoría externa que los orienten a estrategias comerciales para el beneficio de sus negocios	Las estrategias estarán mal implementadas lo que conlleva a futuras pérdidas de recurso humano y económico.

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

3.2 AMENAZAS IDENTIFICADAS CON SUS CAUSAS Y CONSECUENCIAS

Tabla 30. Amenazas con sus causas y consecuencias

AMENAZA	CAUSAS	CONSECUENCIAS
A1. Las tendencias y decisiones macro económicas impactan el consumo masivo y el costo por servir empresarial, aumentando los precios y afectando la categoría de carnes frías y por ende a clientes y consumidores.	No cuentan con un departamento de recursos humanos y procesos de selección internos y externos (Outsourcing tercerizados)	Personas con incompatibilidad de perfiles y con roles no aptos para la función a desempeñar. (Asignación de responsabilidades)
A2. Implementación de alza en los impuestos por regulaciones y legislaciones.	Líderes con poca visión y/o formación comercial y estratégica del negocio. Visión a corto plazo al no tener las funciones dirigidas por roles.	No hay especialización en un área definida, por lo tanto cualquier persona da su punto de vista. No hay roles definidos
A3. La competencia con precios bajos afectando el crecimiento del negocio Cárnico.	No conocer la realidad del negocio, y de ésta misma forma No tienen información para controlar y gestionar los procesos para la toma de decisiones.	Toma de decisiones erradas afectando utilidad y rentabilidad del negocio. Proyecciones erradas para proyectos internos de inversiones y demás.

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

4. PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA COMERCIAL

4.1 PLAN DE ACCIÓN

Tabla 31. Plan de acción estratégico

ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN			
(FA)	<p>- Mantener el liderazgo de las marcas del negocio cárnico en los clientes mayoristas realizando actividades como: planes de fidelización, en producto (promociones) y en servicio; por medio de la segmentación (tamaño en ventas y características del negocio) con inversiones que rentabilice su negocio, de la zona 0134 en las ciudades de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa y Pereira en el 2016.</p> <p>- Realizar negociaciones en compra que permita tener una política de precios flexible, e implementar promociones en productos para minimizar el precio de venta</p> <p>- Ajustar e incrementar el plan de ventas en el negocio Cárnico de la zona 0134, según la tendencia del mercado para tener inventarios precisos según oferta y demanda por medio de la adecuada cadena de suministro y Distribución, evitando agotados y baja rotación de los productos en los puntos de ventas de los negocio mayorista perreros de las ciudades de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira.</p>			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	RECURSOS	INDICADORES
Planes de fidelización por medio de visibilidad atractiva, como: avisos luminosos, Carpas, Tableros de precios, Tableros de momentos de consumo (imágenes de comidas rápidas preparadas) y un servicio diferenciado.	Negocio Cárnico	Anual	Visibilidad Negocio Cárnico	Encuestas de satisfacción aplicadas al 100%

Tabla 31. (Continuación)

<p>Promociones en el portafolio perrero, impactando los materiales (Referencias) de mayor rotación, como: Salchicha Long, Hamburguesa, Jamón, Tocineta y Chorizos.</p>	<p>Negocio Cárnico</p>	<p>Semestral</p>	<p>Negocio Cárnico (Trade y Marketing)</p>	<p>90% de participación en nevera del cliente y 100% de participación en nevera y crecimiento en ventas mínimo de un 10%</p>
<p>Trabajo en equipo desde el departamento comercial y logística para obtener inventarios reales según la demanda del mercado.</p>	<p>Negocio Cárnico</p>	<p>Todo el Año</p>	<p>Histórico de ventas</p>	<p>Plan de Ventas al 100%</p>
<p>ESTRATEGIAS</p>				
<p>(FO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer planes de negocio a los clientes mayorista con ventas mayores de \$10.000,000, para crecer en ventas, mediante seguimiento a indicadores cumpliendo al 100% del presupuesto, porque se genera beneficio para ambas partes (empresa – cliente) y para el canal, con mediciones trimestrales en el 2016. En las ciudades de Manizales, Chinchiná, Santa rosa, Dosquebradas y Pereira de (Alimentos cárnicos, ZENÚ, Ranchera y Pietran) de la zona 0134. - Realizar indicadores de Satisfacción para clientes de mi cliente para obtener fidelización y atratividad al mayorista por medio del apoyo del Negocio cárnico de la zona 0134 en las ciudades de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira. - Aumentar la codificación del portafolio perrero, para bloquear competencia con inventarios altos en neveras (refrigeración y congelación) en puntos de ventas, por medio de cada visita comercial en los clientes mayoristas pereros de las ciudades de Manizales Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira. 			

Tabla 31. (Continuación)

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	RECURSOS	INDICADORES
Realizar planes de negocio a clientes importantes según sus ventas, con crecimientos viables para clientes que facturen entre 10 Mll y 50 Mll de pesos. (Bonificación por cumplimiento en ventas)	Negocio Cárnico ZENÚ, Vendedor, Cliente Mayorista.	Trimestral	Negocio Cárnico (Trade)	Ventas/ Presupuesto *100
Encuestas de satisfacción de servicio al cliente (Formato facilitado por negocio Cárnico)	Cliente Mayorista	Trimestral	Outsourcing y/o Propietario	Resultado de la Encuesta
Por medio de argumentos comerciales de materiales (Referencias) que hacen parte del portafolio perrero, para obtener el 100% del portafolio principal.	Vendedor Negocio Cárnico ZENÚ	Semanal	Visuales de ventas actualizados y argumentos	% Codificación portafolio principal
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	La meta con estas actividades es la de generar confianza y mediante la ejecución de estas herramientas obtener información que le permita o soporte al canal perrero toma de decisiones que contribuyan a la rentabilidad de su negocio y al aumento de sus ventas.			

ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN
(DO)	<p>Realizar talleres de Motivación y sensibilización que impacten al personal de los clientes mayoristas perreros de Manizales, Chinchiná, Santa rosa, Dosquebradas y Pereira mediante charlas de desarrollo humano, para obtener sentido de pertenencia y armonía en el clima laboral.</p> <p>Capacitar y acompañar en la implementación de indicadores de satisfacción de servicio, para corregir prácticas y actitudes que va en detrimento del buen nombre (mayorista) y aporta a la satisfacción de clientes de mi cliente.</p>

Tabla 31. (Continuación)

ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN			
(DO)	Proponer e implementar la plantilla financiera y contable para realizar procedimientos y manejos de información cuantificables, organizada en tiempo real, para conocer y mejorar la visión comercial, en formación y apoyo mediante el negocio Cárnico de la zona 0134 en Agosto 2016 en las ciudades de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira.			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	RECURSOS	INDICADORES
Se realizaran Talleres de Motivación y sensibilización que impacten al personal de los clientes mayoristas perreros.	Alimentos Cárnicos ZENÚ y Cliente	Semestral	Negocio Cárnico y Propietario.	Retroalimentación y sentido de pertenencia.
Se Capacitaran en indicadores de satisfacción de servicio.	Alimentos Cárnicos ZENÚ y Cliente	Semestral	Negocio Cárnico y Propietario.	# De Encuestas. 100% Objetivo.
Se Presentara la plantilla financiera y contable.	Alimentos Cárnicos ZENÚ	Agosto 1 a Septiembre 30	Memoria USB con la plantilla Financiera.	Indicadores de resultados y Balance General
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Capacitar y culturizar a los clientes de la zona 0134 en manejo e importancia de indicadores y cifras contables y resultados financieros.			

Tabla 31. (Continuación)

ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN			
(DA)	<p>- Concientizar sobre la importancia de implementar y respetar los precios sugeridos al público, para lograr obtener la rentabilidad requerida para la operación del negocio de los clientes del canal mayorista perrero de la zona 0134 de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira.</p> <p>- Asesorar y acompañar a los clientes del canal mayorista perrero de la zona 0134 de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira, con estrategias comerciales para fortalecerse en las habilidades administrativas y comerciales, aportándoles al desarrollo y crecimiento del mismo.</p> <p>- Desarrollar y acompañar al mayorista perrero de la zona 0134 de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira en el diseño de estrategias comerciales para contrarrestar la competencia con propuestas de valor, como planes de negocio, promociones en portafolio perrero, apoyos en visibilidad y publicidad y dotación de camisetas, delantales y batolas, entre otras, logrando fidelización en los clientes.</p>			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	RECURSOS	INDICADORES
Entregar listas de precios sugeridos al público al 100% de los clientes de la zona	Vendedor Negocio Cárnico	Enero de 2017	Lista de precios sugerida al público, Documento Físico	Rentabilidad del 15% según precio de lista
Amarres de productos, en el Mix de portafolio para la elaboración de comidas rápidas. (Carnes Frías, Ripio de Papa, Quesos, Salsas, Huevos de Codorniz, Obsequios como delantal y gorra)	Alimentos Cárnicos ZENÚ y Cliente Mayorista.	Agosto 1 al 30	Delantales y Gorras suministrados por el Negocio Cárnico	Crecimiento en ventas del 10% vs periodo anterior. Incremento en la participación del Mix de productos.
Tomas Nocturnas de negocios carro-perreros	Vendedor y Mayorista	Septiembre 1° a Septiembre 30.	Muestras de Productos, Obsequios.	Información de clientes para realizar base de datos del clientes
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	INCENTIVAR LA COMERCIALIZACION DE LOS PRODUCTOS.			

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

De acuerdo con el trabajo realizado con los instrumentos, ha facilitado el insumo para asesorar, apoyar y formar según las necesidades que tiene el canal mayorista perrero 0134 (Pereira, Dosquebradas, Santa Rosa, Chinchiná, Manizales). Se han identificado oportunidades para el mejoramiento y sostenibilidad de los negocios mayoristas de tal forma que les permita tomar decisiones e implementar estrategias que construya el fortalecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Para ello es importante destacar como valor agregado el acompañamiento del vendedor comercial del negocio cárnico para definir planes de acción según información extraída de los instrumentos como:

Fortalecimiento de relaciones comerciales de clientes mayorista con sus clientes perreros, para esto es importante realizar trabajo de toma nocturna en puestos perreros y negocios de comidas rápidas que les permita identificar oportunidades en servicio, el impacto de la competencia, fidelización de clientes y dinamismo en el liderazgo como proveedor del canal.

El trabajo consistente con la información básica que deben de tener los negocios como las bases de datos de clientes y proveedores.

Por el desconocimiento y falta de competencia en el manejo de las áreas administrativas, financiera y contables se ha evidenciado la necesidad de una herramienta fácil y sencilla que les permita conocer y tomar decisiones para:

Implementar estrategias comerciales que le generen crecimiento en ventas, rentabilidad, mayor participación en el canal mayorista, posibles inversiones; planes de acciones que les indiquen un mejoramiento continuo en todas sus áreas y una mayor competitividad en el mercado.

La efectividad de las estrategias anteriormente mencionadas está ligada a la aplicación y ejecución de la herramienta diseñada para este tipo de negocios, la cual debe de realizarse periódicamente con datos reales que le permitan tener la información real veraz y oportuna.

4.2 PLAN DE MEJORAMIENTO

Tabla 32. Plan de mejoramiento

Debilidades identificadas	Estrategias	Actividades	Cronograma	Resp.	Recursos	Meta	Indicadores
D1. - Falta de competitividad y visión comercial.	<p>DO: Proponer e implementar la plantilla financiera y contable para realizar procedimientos y manejos de información cuantificables, organizada en tiempo real, para conocer y mejorar la visión comercial, en formación y apoyo mediante el negocio Cárnico de la zona 0134 en Agosto 2016 en las ciudades de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira.</p> <p>DA: Asesorar y acompañar a los clientes del canal mayorista perrero de la zona 0134 de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira, con estrategias comerciales para fortalecerse en las habilidades administrativas y comerciales, aportándoles al desarrollo y crecimiento del mismo.</p>	Convocar, Capacitar y Evaluar	Ultimo Q Año 2016	Diana P. Agudelo. Persona encargada contabilidad Mayorista	Plantilla Financiera y Equipo de Cómputo	Lograr 100% implementación de la plantilla.	Total clientes zona 0134 / Clientes capacitados

Tabla 32. (Continuación)

Debilidades identificadas	Estrategias	Actividades	Cronograma	Resp.	Recursos	Meta	Indicadores
D2. No acatan los precios de venta sugeridos por el proveedor, lo que conlleva a un bajo margen de rentabilidad	DA: Concientizar sobre la importancia de implementar y respetar los precios sugeridos al público, para lograr obtener la rentabilidad requerida para la operación del negocio de los clientes del canal mayorista perrero de la zona 0134 de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira.	Realizar sondeos al azar de verificación de precios sugeridos en el mercado.	Ultimo Q Año 2016	Diana P. Agudelo. Persona encargada contabilidad Mayorista	Plantilla Financiera y Equipo de Cómputo	Lograr 100% implementación de la plantilla.	Total clientes zona 0134 / Clientes que respetan el precio sugerido.
D3. La participación del negocio cárnico disminuye con la llegada de nuevos competidores.	DA: Desarrollar y acompañar al mayorista perrero de la zona 0134 de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira en el diseño de estrategias comerciales para contrarrestar la competencia con propuestas de valor, como planes de negocio, promociones en portafolio perrero, apoyos en visibilidad y publicidad y dotación de camisetas, delantales y batolas, entre otras, logrando fidelización en los clientes.	Implementar planes de negocios y todas las actividades que generen tráfico e incremento en las ventas.	Ultimo Q Año 2016	Negocio Cárnico (ZENÚ y Alimentos Cárnicos)	Trade y Marketing	Lograr 100% de cumplimiento de los presupuestos y cumplimiento en actividades para el cliente.	1. Ventas / Cumplimiento. 2. Satisfacción / Encuestas

Tabla 32. (Continuación)

Debilidades identificadas	Estrategias	Actividades	Cronograma	Resp.	Recursos	Meta	Indicadores
D4. Marcas más económicas que quieren compararse con el líder de la categoría (alimentos cárnicos y carnes frías ZENÚ).	DA: Desarrollar y acompañar al mayorista perrero de la zona 0134 de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira en el diseño de estrategias comerciales para contrarrestar la competencia con propuestas de valor, como planes de negocio, promociones en portafolio, apoyos en visibilidad y publicidad y dotación de camisetas, delantales y batolas, entre otras, logrando fidelización en los clientes.	Implementar planes de negocios y todas las actividades que generen tráfico e incremento en las ventas.	Ultimo Q Año 2016	Negocio Cárnico (ZENÚ y Alimentos Cárnicos)	Trade y Marketing	Lograr 100% de cumplimiento de los presupuestos y cumplimiento en actividades para el cliente.	1. Ventas / Cumplimiento. 2. Satisfacción / Encuestas
D5. Por la informalidad y desconocimiento en el manejo de las áreas administrativas, contables y financieras, se afectan la competitividad y rentabilidad para desarrollar y fortalecer el negocio.	DO: Proponer e implementar la plantilla financiera y contable para realizar procedimientos y manejos de información cuantificables, organizada en tiempo real, para conocer y mejorar la visión comercial, en formación y apoyo mediante el negocio Cárnico de la zona 0134 en Agosto 2016 en las ciudades de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira.	Convocar, Capacitar y Evaluar	Ultimo Q Año 2016	Diana P. Agudelo. Persona encargada contabilidad Mayorista	Plantilla Financiera y Equipo de Cómputo	Lograr 100% implementación de la plantilla.	Total clientes zona 0134 / Clientes capacitados

Tabla 32. (Continuación)

Debilidades identificadas	Estrategias	Actividades	Cronograma	Resp.	Recursos	Meta	Indicadores
D6. Bajos perfiles comerciales del personal contratado por los mayoristas	DO: Capacitar y acompañar en la implementación de indicadores de satisfacción de servicio, para corregir prácticas y actitudes que va en detrimento del buen nombre (mayorista) y aporta a la satisfacción de clientes de mi cliente.	Convocar, Capacitar y Evaluar	Ultimo Q Año 2016	Cliente Mayorista	Outsourcing para procesos idóneos	Mejoramiento del perfil en un 100% donde estén involucrados clientes internos.	Cumplimiento área / Rol
D7. Pocas estrategias comerciales que requieren de mayor acompañamiento	DA: Desarrollar y acompañar al mayorista perrero de la zona 0134 de Manizales, Chinchiná, Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira en el diseño de estrategias comerciales para contrarrestar la competencia con propuestas de valor, como planes de negocio, promociones en portafolio perrero, apoyos en visibilidad y publicidad y dotación de camisetas, delantales y batolas, entre otras, logrando fidelización en los clientes.	Implementar planes de negocios y todas las actividades que generen tráfico e incremento en las ventas.	Ultimo Q Año 2016	Negocio Cárnico (ZENÚ y Alimentos Cárnicos)	Trade y Marketing	Lograr 100% de cumplimiento de los presupuestos y cumplimiento en actividades para el cliente.	1. Ventas / Cumplimiento.

Fuente: Trabajo de campo - elaboración propia

Basados en la matriz DOFA, se diseña el plan de mejoramiento enfocado en el mejoramiento continuo a nivel administrativo, contable, financiero y comercial.

Teniendo en cuenta lo anterior, el plan está basado en información real generada en la plantilla financiera, la cual tiene un formato amigable y de fácil alimentación que les permite a los usuarios obtener una información real y confiable, como herramienta fundamental para la toma de decisiones comerciales y financieras.

De igual forma por los resultados evidenciados en la matriz FODA se logró determinar que los clientes presentan falencias a nivel académico, como también desconocen la importancia de promover y mantener una figura organizacional diseñada por áreas.

Apoyándose en el liderazgo a nivel comercial y la credibilidad en el mercado dio inicio con capacitaciones personalizadas a nivel contable, financiero y administrativo mostrando la importancia organizacional y la necesidad de tomar decisiones basadas en datos estadísticos y cifras reales.

5. CONCLUSIONES

- **Una vez realizado el diagnóstico a los clientes mayoristas perreros, zona 0134 del Negocio Cárnico 2015, se pudo concluir que:**

- El negocio cárnico tiene el canal mayorista especializado, con recursos directos; específicamente para invertir en los clientes del canal.

- La experiencia y fortalecimiento de las marcas del negocio Cárnico en el canal mayorista con negociaciones justas y rentables.

- Por la informalidad y desconocimiento en el manejo de las áreas administrativas, contables y financieras, se afectan la competitividad y rentabilidad para desarrollar y fortalecer el negocio.

- Las tendencias y decisiones macro económicas impactan el consumo masivo y el costo por servir empresarial, aumentando los precios y afectando la categoría de carnes frías y por ende a clientes y consumidores.

- La implementación del alza en los impuestos es por regulaciones y legislaciones.

- **Conforme al Benchmarking de la unidad del Negocio Cárnico del canal perrero, realizado, se puede concluir que:**

- ZENÚ cuenta con procesos productivos ligados a normas Icontec - ISO, lo que genera un mayor valor agregado a sus marcas.

- Se manejan los mismos márgenes de rentabilidad comparados con la competencia directa que es Comestibles Dan, pero Alimentos cárnicos gana más

participación de mercadeo ya que tiene un portafolio más amplio para atender el canal mayorista. (21 vs 6 ref.).

- ZENÚ cuenta con plan de indicadores impactando de forma positiva el círculo 360 grados (Producción, comercialización y cartera).

- ZENÚ cuenta con Centros de producción y distribución cerca de la zona del Eje cafetero lo que permite abastecer al mercado de una forma ágil y oportuna.

- **A su vez se identificaron las debilidades del canal mayorista del Negocio Cárnico con sus respectivas causas y consecuencias, así:**

DEBILIDAD	CAUSAS	CONSECUENCIAS
D1. - Falta de competitividad y visión comercial.	No existen estrategias que contribuyan o aumenten el volumen de ventas debido a la ausencia de competitividad y visión comercial.	Poco crecimiento y proyección comercial que conlleva a baja rentabilidad y falta de competitividad para desarrollar y fortalecer el negocio.
D2. No acatan los precios de venta sugeridos por el proveedor, lo que conlleva a un bajo margen de rentabilidad	No acatan los precios de venta sugeridos por el proveedor.	Presentación de errores en los procesos administrativos, financieros y contables, origina decisiones equivocadas
D3. La participación del negocio cárnico disminuye con la llegada de nuevos competidores.	Proliferación de otras marcas compartiendo el mercado mayorista perrero	No tienen la rentabilidad necesaria para el funcionamiento de su negocio.
D4. Marcas más económicas que quieren compararse con el líder de la categoría (alimentos cárnicos y carnes frías	Dentro del mercado de consumo masivo, se logró observar que cada vez se encuentran más tratados de libre comercio, lo que impacta directamente en el crecimiento de	Impacto negativo en el crecimiento de la rentabilidad de la empresa líder de la categoría

ZENÚ).	marcas importadas. La participación de las marcas disminuye al haber más participantes.	
D5. Por la informalidad y desconocimiento en el manejo de las áreas administrativas, contables y financieras, se afectan la competitividad y rentabilidad para desarrollar y fortalecer el negocio.	No se tiene recurso humano calificado para desempeñar las áreas administrativas, contables y financieras.	La información generada no es confiable ya que estas actividades no son ejecutadas por personales aptos y calificados.
D6. Bajos perfiles comerciales del personal contratado por los mayoristas	Ante la ausencia de recurso humano comercial calificado, el cumplimiento de ventas y generación de estrategias es deficiente.	El crecimiento en ventas es mínimo, debido a la falta de estrategias comerciales diseñadas y ejecutadas por personal calificado.
D7. Pocas estrategias comerciales que requieren de mayor acompañamiento.	Por el desconocimiento teórico-práctico no buscan asesoría externa que los orienten a estrategias comerciales para el beneficio de sus negocios	Las estrategias estarán mal implementadas lo que conlleva a futuras pérdidas de recurso humano y económico.

- **A su vez se identificaron las amenazas del canal mayorista del Negocio Cárnico con sus respectivas causas y consecuencias, así:**

Las tendencias y decisiones macro económicas impactan el consumo masivo y el costo por servir empresarial, aumentando los precios y afectando la categoría de carnes frías y por ende a clientes y consumidores.

Las decisiones macro-económicas impactan el costo por servir y los precios de venta y como consecuencia generan decrecimiento de la categoría de carnes frías, afectando y generando decrecimiento en ventas, pérdida de participación y

crecimiento de la competencia que manejen ventaja competitiva en precios (Competencia con costos de producción más bajos, por ende, precios de venta bajos).

Se han identificado que con el incremento en los impuestos (Iva) por regulaciones y legislaciones, se incrementan los precios de venta, impactando de forma negativa los resultados de la categoría y del canal.

Además, la competencia implementa estrategias con precios bajos, generando al negocio cárnico, acciones para proteger las marcas del negocio cárnico y ZENÚ.

• **Por último, se propone el plan de acción estratégico que permita implementar la estrategia comercial, así:**

Realizando el acompañamiento y apoyo a clientes mayoristas perreros en capacitaciones para manejar la plantilla contable y financiera.

Analizando la información que arroje la plantilla para la toma de decisiones comerciales, administrativas y financieras.

Promoviendo y desarrollando competencias en las áreas con oportunidades de mejora.

6. RECOMENDACIONES

- Apoyar y formar a clientes mayoristas en las buenas prácticas del servicio al cliente, mediante el interés de su cliente, por medio de encuestas de servicio de satisfacción.
- Afianzar las habilidades y conocimientos de las áreas que se involucran en el proceso comercial, logístico y financiero.
- Implementar la plantilla contable y financiera, que les permita mejorar competencias administrativas y comerciales para la adecuada toma de decisiones, para el fortalecimiento y crecimiento rentable y sostenido en el tiempo, de los clientes mayoristas perreros de la zona 0134 de Manizales, Chinchiná, Dosquebradas y Pereira.
- Fortalecer las buenas relaciones comerciales, proveedor-cliente, para crecer en equipo y generar socios aliados que ayuden a desarrollar los negocios mayoristas.
- Seguir construyendo planes de acción y de mejoramiento que aporten a la competitividad comercial de los negocios mayoristas.
- Implementar el trabajo por roles que facilite y promueva el trabajo en equipo y el logro de objetivos.
- Facilitar el crecimiento y rentabilidad de los clientes Mayoristas con el apoyo comercial de los proveedores.
- Buscar asesoría de un contador público para el manejo del negocio mayorista perrero.

- Elaborar el portafolio completo para la elaboración de comidas rápidas de los negocios mayoristas perreros y así poder brindar un servicio integral.

- Aumentar el consumo de carnes frías, del portafolio perrero para la preparación de comidas rápidas.

- Apoyar y formar a los clientes en conocimientos contables, financieros, y los procesos administrativos para tomar decisiones adecuadas.

BIBLIOGRAFÍA

ALTO NIVEL (s.f.) Cómo dirigir una estrategia comercial. Recuperado el 18 de febrero de 2015, de <http://www.altonivel.com.mx/6474-como-dirigir-una-estrategia-comercial.html>

ARCHIVE, Arturo. Conceptos y ejemplos de estrategias de marketing. 2014. Recuperado el 18 de febrero, de <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

DÍAZ DE SANTOS. Estrategias de crecimiento. 1998. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=O1eOufVVzVYC&pg=PA19&dq=estrategias+definicion&hl=es-419&sa=X&ei=7FbIVKkkOcG9ggTijoD4Dg&ved=0CCEQ6AEwAQ#v=onepage&q=estrategias%20definicion&f=false>

ECUADOR INMEDIATO.COM. Ecuador refuerza estrategias comerciales con Estados Unidos. 2014. Recuperado el 18 de febrero de 2015, de http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818772093&umt=ecuador_refuerza_estrategias_comerciales_con_estados_unidos

FUNDACION CHILE (s.f.) Las 5P del marketing: diseñe su estrategia comercial, (5-6). Recuperado el 18 de febrero de 2015, de <http://desarrolloproveedores.cl/dp/wp-content/uploads/2012/09/Las-5P-del-Marketing-para-estrategia-comercial.pdf?d10dda>

<https://debitoor.es/definicion-de-benchmarking>

<http://definicion.de/plan-de-accion/#ixzz47jcXMrKR>

<http://es.scribd.com/doc/144971970/Diagnóstico-Comercial#scribd>

<http://futuresleader7.blogspot.com.br/2011/11/las-cinco-etapas-para-un->

benchmarking.html?_sm_au_=iVVf6KFDRSJ640Pj
<http://revista.robotiker.com/gc/>
<http://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos>
<http://www.luismaram.com/2013/08/28/como>
<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/7-pasos-para-realizar-una-buena-estrategia-de-marketing-multicanal/#sthash.XaleOenp.dpuf>
<http://www.ode.es/>
<http://www.seg-social.es/>
www.altonivel.com.mx/6474-como-dirigir-una-estrategia-comercial
www.gruponutresa.com/intZENÚweb/zunet.nsf/frprincipal.nuestraempresa.areacomercial.estructuradelnegocioCÁRNICO
www.ZENÚ.com.co - www.alimentosCÁRNICOs.com.co

ANEXOS



Anexo A. Encuesta a clientes mayoristas de la zona 0134 de las ciudades de Manizales – Chinchiná – Santa Rosa – Dosquebradas y Pereira de alimentos cárnicos (Marca Rica, Zenú, Ranchera, Pietran)

INSTRUMENTO N° 1: ENCUESTA A CLIENTES MAYORISTAS DE LA ZONA 0134 DE LAS CIUDADES DE MANIZALES – CHINCHINA – SANTA ROSA – DOSQUEBRADAS Y PEREIRA DE ALIMENTOS CARNICOS (Marca Rica, Zenú, Ranchera, Pietran)

La presente encuesta se desarrolla con el fin de nutrir el trabajo de investigación titulado *PROPUESTA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA CLIENTES MAYORISTAS DEL CANAL PERRERO ZONA 0134 ALIMENTOS CARNICOS*⁷, el cual consta de los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Proponer el diseño de una estrategia comercial para clientes mayoristas, canal perrero, Zona 0134 de la Unidad de Negocio Cárnico, grupo Nutresa 2015

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico comercial a los clientes mayoristas perreros, zona 0134 del Negocio Cárnico 2015.
2. Identificar las debilidades y amenazas comerciales del canal mayorista del Negocio Cárnico con sus respectivas causas y consecuencias.
3. Proponer un plan de acción estratégico comercial que permita implementar la estrategia comercial

I. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DEL ENCUESTADO

1.1 Nivel educativo

- a) Primaria
- b) Bachillerato
- c) Profesional
- d) Postgrados
- e) Cual _____

1.2 Rango de edad actual

- a) 20 - 30
- b) 31 - 35
- c) 36 - 40
- d) > 40

1.2 Género

- a) Masculino
- b) Femenino

1.3Experiencia en el canal Mayorista Perrero

Opción	Dedicación	Años de experiencia			
		1 – 2	3 - 4	5 - 10	>10
a)	Propietario				
b)	Administrador				
c)	Vendedor Mostrador				
d)	Domicilio				

⁷ Trabajo desarrollado por Oscar Alirio Osma Sierra, Sergio Serna Ospina, Diana Patricia Agudelo Muñoz, como trabajo de grado para optar al título de Especialistas en Alta Gerencia

- 1.4 Que tipología de clientes atiende:
- a) Comidas rápidas (Local)
 - b) Restaurantes
 - c) Colegios - Universidades
 - d) Puestos Perreros (Callejeros)

1.5 Adicional de una salsamentaría o mayorista del canal perrero tiene otro negocio transformador de comidas rápidas

- a) Si
- b) No
- Cuál? _____

1.6 Tiene conocimientos en las siguientes áreas:

- a) Contable
- b) Mercadeo
- c) Financiera
- d) Sistemas de información
- e) Auxiliares y apoyos
- f) Otra. Cual _____

1.7 Su nivel de ventas semanales actualmente se encuentra en cuál de los siguientes rangos?

Rangos de Ingresos	Marque con una X
Entre 5 a 10 millones	
Entre 11 a 20 Millones	
Entre 21 a 30 Millones	
Más de 31 millón	

1.8 En que centros educativos recibió la formación de estas áreas:

- a) Sena
- b) Instituto técnico
- c) Universidad
- d) Otro _____ Cual? _____

II. TEMAS PERTINENTES A LA INVESTIGACIÓN

2.1 DIAGNOSTICO COMERCIAL

2.1.1 Manejo de estrategias, técnicas y herramientas comerciales.

2.1.1.1 Conociendo el Mix de venta de su negocio, puede decirse que la participación de las marcas de Zenú y Rica dentro de las ventas realizadas en el mes, es:

- a) Entre el 10% y el 25%
- b) Entre el 25% y 40%
- c) Entre el 40% y el 60%
- d) Más del 60%
- e) No sabe

2.1.1.2 Qué tipo de estrategias comerciales aplica dentro de su negocio para generar mayores volúmenes de venta?

- a) Planes de fidelización a clientes
- b) Bonificaciones por volumen de compra
- c) Descuentos por pronto pago
- d) Otro. Cuál? _____

2.1.1.3 Utiliza alguna herramienta, esquema, tipo de informe o plantilla electrónica, que le permita conocer y evaluar el impacto y resultado de las estrategias comerciales implementadas?

- a) Informe de Ventas Diario
- b) Rotación de Inventarios
- c) Crecimiento de cartera
- d) Otro. Cuál? _____

2.1.1.4 Que acciones implementa para los productos que tienen baja rotación (perecederos)?

- a) Pague 1 Lleve 2
- b) Bonificaciones por volumen
- c) Descuentos.
- d) otra. Cuál? _____

2.1.1.5 Maneja indicadores de satisfacción de servicio con sus clientes.

- a) Sí
- b) No

Sí respondió si, por favor indicar que tipo de indicador (por favor Califique de 1 a 5 (Siendo 5 mayor y 1 menor calificación))

Ítem	Calificación				
	1	2	3	4	5
c) Entrega Oportuna					
d) Pedidos Completos					
e) Servicio del domicilio					
f) Pedidos por teléfono					
g) Servicio del propietario o administrador.					
h) Otra. Cuál? _____					

2.1.1.6 Con qué frecuencia hace reposición de pedidos por parte de sus clientes? Incluir promedio de pedido

Frecuencia	Por favor marcar con una (x)	Monto Pedido	Por favor marcar con una (x)
Diario		Entre \$50.000 y \$100.000	
Semanal		Entre \$100.000 y \$150.000	
Quincenal		Entre \$150.000 y \$200.000	
Mensual		Entre \$200.000 y \$250.000	
Otra. Cuál?		Mayor a \$250.000	

2.1.1.7 Cuales son los proveedores según la categoría, de mayor confianza

Califique de 1 a 5 (Siendo 5, mejor calificación y 1 deficiente)						
CATEGORIA	PROVEEDOR #1	Calificación	PROVEEDOR #2	Calificación	PROVEEDOR #3	Calificación
Lácteos (Quesos)						
Ripio de Papa						
Panadería						

Salsas						
Desechables						
Carnes Frías						
Otro. Cuál?						

2.1.1.8 De sus proveedores de mayor confianza, cuales son los que más los apoyan para el desarrollo comercial de su negocio?

APOYOS COMERCIALES	PROVEEDOR #1	PROVEEDOR #2	PROVEEDOR #3
Equipos de Frío			
Publicidad (Afiches, Pendones, Separadores,)			
Avisos Luminosos, Carpas			
Planes de Negocio			
Impulso y Degustación			
Descuentos			
Créditos			
Promociones			
Dotaciones (Camisetas, Delantales, Gorras)			
Kits Perrero (Espátula, Recipientes)			
Porta Hamburguesa			
Otro			

2.1.2 Manejo de estrategias, técnicas y herramientas administrativas.

2.1.2.1 Para la atención y funcionamiento de su negocio, usted se apoya en:

Ítem	Sin experiencia, con actitud de aprender y apoyar	Con formación y Experiencia	Con experiencia	Otro Criterio. Cuál? _____
Familia				
Contratación directa				
Contratación con terceros (cooperativas u otros)				
Otra. Cuál? _____				

2.1.2.2 Como obtiene la información y datos de su negocio? Por medio de?

- a) Archivos físicos
- b) Archivos virtuales
- c) Otro. Cual? _____

2.1.2.3 Actualmente su empresa tiene sus funciones dirigidas por áreas?

- a) Si _____
- b) No _____
- c) En caso de si, favor defina las áreas que hacen parte de su negocio y aportan al funcionamiento del mismo. _____

2.1.3 Manejo de estrategias, técnicas y herramientas financieras.

2.1.3.1 Qué grado de importancia tiene para usted la aplicación de las herramientas administrativas, contables y financieras?

- a) 1 No relevante _____
- b) 2 Aceptable _____
- c) 3 Necesario _____
- d) 4 Importante _____
- e) 5 Muy importante _____

2.1.3.2 De acuerdo con sus requisitos comerciales y legales como registra sus movimientos contables y financieros marque con una X

- a) Libro Fiscal _____
- b) Comprobantes de diario _____
- c) Hoja electrónica _____
- d) Software Contable _____
- e) Otro ____ Cual? _____

2.1.3.3 La gestión financiera, contable y tributaria de su negocio, es desarrollada por:

- a. Contador Público empleado de la empresa _____
- b. Contador Público con asesoría externa _____
- c. Otro. Cuál? _____

2.1.3.4 ¿Cuál es la Periodicidad de los registros Contables y Financieros?

- a) Diario _____
- b) Semanal _____
- c) Quincenal _____
- d) Mensual _____

2.1.3.5. ¿De la implementación de los registros contables y financieros que información le comparte su Contador?

- a) Balance General
- b) Estados de Resultados
- c) Flujo de efectivo
- d) Rotación de inventarios
- e) Rotación de Cartera
- f) Otras. ¿Cuál? _____

Porque? _____

2.2 BENCHMARKING

2.2.1Cuál es el proveedor de mayor importancia en participación de ventas :

Califique de 1 a 14, donde 1 es Proveedor más importante y 14 el menos importante

Proveedores Carnes Frías	Enumere según orden de Importancia

2.2.2 Estrategias comerciales propias frente a la competencia

2.2.2.1 Al momento de implementar una actividad comercial en su negocio tiene en cuenta:

- a) Actividades realizadas por la competencia.
- b) Utiliza su creatividad y experiencia para elaborar y ejecutar su actividad.
- c) Enfoca su actividad a productos de baja rotación.
- d) Busca alianzas con proveedores líderes del mercado

Que experiencia le ha dejado _____

2.2.2.2 Para usted es importante tener relaciones comerciales duraderas con sus proveedores, por qué?

- a) Crecimiento en ventas
- b) Posicionamiento y liderazgo del negocio
- c) Mejoramiento y sostenibilidad de su rentabilidad

2.2.2.3 Cuál cree usted que es la fortaleza de su competidor?

- a) Estrategia de precios
- b) Calidad en el servicio (Prontitud en la entrega, amabilidad, pedidos perfectos, horarios de atención etc...)
- c) Implementación de actividades para fidelizar y capturar nuevos clientes.

2.3 ESTRATEGIAS COMERCIALES QUE PUEDAN CONLLEVAR A OFRECER UN VALOR AGREGADO

2.3.1 Le gustaría tener una herramienta que le permita acceder a la información de su negocio, respecto a:

- a) Lo que la empresa tiene
- b) Lo que debe y le deben
- c) Lo que tiene realmente usted como propietario
- d) La disponibilidad de caja
- e) Conocer la rentabilidad de su negocio

2.3.2 Teniendo claridad de sus ingresos mensuales, utilizaría esta información para:

- A) Establecer estrategias comerciales para rentabilizar más su negocio
- B) Determinar incentivos para sus clientes paretos
- C) Crear estrategias para incrementar ventas.
- D) Remodelar su negocio.
- E) Toma de decisiones para posibles inversiones.
- F) Otra Cual _____.

2.3.3 Si Zenú y Rica (Alimentos Cárnicos) invirtiera y realizara un plan estratégico comercial con sus principales clientes perreros, su objetivo sería:

- a) Generar mayor rotación de sus productos
- b) Fidelizar los clientes actuales de su negocio
- c) Obtener crecimiento en ventas
- d) Ganar mayor participación en el canal Mayorista Perrero
- e) Mejorar su rentabilidad
- f) Capturar nuevos clientes

2.3.4 Califique el nivel de importancia de 1 a 5 (siendo 5 muy importante) lo que la plantilla financiera y contable puede aportarle a su negocio:

ITEM	CALIFICACION
Muy importante	
Importante	
Medianamente Importante	
Sin Importancia	

2.3.5 Qué opina de esta herramienta para implementarla en su negocio?

- a). Útil _____
- b). Necesaria _____
- e). Improductiva _____
- f). Otra

III. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

Pueden aprovechar este espacio para hacer las observaciones o los comentarios que estimen oportunos sobre el tema o la encuesta: _____

Anexo B. Entrevista a clientes mayoristas del canal perrero de la zona 0134

RAZÓN SOCIAL	Duqueexpress	Súper perros	Salsamentaría el Perrero
2.1.1.1 Dr. Teniendo en cuenta su experiencia y el conocimiento el Mix de venta de su negocio, como participan en que porcentaje, las marcas de Zenú y Rica dentro de las ventas realizadas en el último mes.	10%	70%	15%
2.1.1.2 De igual manera, qué tipo de estrategias comerciales aplica dentro de su negocio para generar mayores volúmenes de venta?	Atención personalizada, Asesoría, precios y Calidad	Barridos constantes en el trabajo de campo capturando clientes nuevos	Servicio
2.1.1.3 Dentro de todo su recorrido comercial actualmente utiliza alguna herramienta, esquema, tipo de informe o plantilla electrónica, que le permita conocer y evaluar el impacto y resultado de las estrategias comerciales implementadas?	Base de Datos a clientes, indagación y contacto con sus clientes	Acercamiento con el área contable, sistemas y facturación, para determinar acciones y análisis de tendencias de mercado para la rotación de productos y tomar las respectivas decisiones.	Utiliza la información para para realizar hojas electrónicas y hacer comparativos en ventas y categorías
2.1.1.4 Actualmente qué acciones implementa para los productos que tienen baja rotación (perecederos)? (por ejemplo: pague 1 y lleve 2, bonificación por volumen, descuento, entre otros)	Baja el precio y lo ubican en la zona Caliente	Descuentos y Promociones	Degustaciones y le dan prioridad al producto, obsequios
2.1.1.5 Dentro de las políticas de su empresa registra y maneja indicadores de satisfacción de servicio con sus clientes, o bajo que figura mide o determina estos niveles.	Lo realizan en el punto de venta lo evalúan 4.0	No lo maneja oficialmente como medición pero si validan con sus clientes	Evalúan el servicio, trabajo en equipo y manejo de la buena imagen la calificación que le han Dado ha sido 4.5
2.1.1.6 Con qué frecuencia hace reposición de pedidos por parte de sus clientes? Incluir promedio de pedido	Diario, mensual, Quincenal, Mensual, los topes de pedido están en promedio \$30.000 y \$1.800.000	Diario, mensual, Quincenal, Mensual, los topes de pedido están en promedio \$20.000 y \$1.300.000	Diario, mensual, Quincenal, Mensual, los topes de pedido están en promedio \$30.000 y \$1.800.000
2.1.1.7 Actualmente, cuáles son los proveedores, de mayor confianza	Marca propia en Lácteos Duqueexpress 4.0	Lácteos Montería 5	Colanta 4.0 oportunidad logística
	Salsas Differ 4.0	Salsas Differ 5	Ripio de papa 3.0 Marca propia oportunidad logística del maquilador
	Ripio de papa Hamburperro 4.0	Carnes frías Fricar 5	Salsas Fruco 3.0 oportunidad en precio
	Carnes Frías Zenú y Rica 4.0	Zenú y Rica 5	Desechables Ajovert 4.0 oportunidad logística
	Dan 4.0		Carnes frías Zenú y Rica 4.5
2.1.1.8 Dr. Teniendo en cuenta sus proveedores de mayor	Zenú y Rica #1, la marca que más lo apoya	Zenú y Rica # 1 creciendo con el	Fricar 2 cabas de refrigeración es #1,

confianza, cuáles son los que más los apoyan para el desarrollo comercial de su negocio?		proveedor	Alimentos la Cali# 2 apoyo de 1 caba y Zenú y Rica # 3 con publicidad para los clientes y el negocio
2.1.2.1 Dr. Quien lo apoya actualmente para la atención y funcionamiento de su negocio:	Familia apoyo fundamental con experiencia y formación y también por medio de contratación Directa y se capacitan en cámara y comercio	Contratación directa con experiencia y se apoya con el personal antiguo para la respectiva inducción.	Familia con experiencia y contratación directa con experiencia
2.1.2.2 Dr. En la actualidad como obtiene la información y datos de su negocio para la toma de decisiones a nivel administrativo y financiero?	Contador con comunicación constante	Apoyo con el contador y una auditora contable, donde lo pro alimentan en tendencias, comportamiento de las ventad, devoluciones cada 8 días	Reunión con el contador, escucha recomendaciones desde lo contable y financiero y en lo comercial con proveedores
2.1.2.3 Dr. Actualmente su empresa tiene diseñados los perfiles y funciones dirigidas por áreas o bajo qué modelo están establecidas?	Si, Logística, administrativo, contable y financiera y comercial	Si, Logística, administrativo, contable y financiera y comercial	Si, Logística, administrativo, contable y financiera y comercial
2.1.3.1 Dr. Qué tipo de estrategias técnicas y herramientas financieras utiliza su organización.	Balance general, Estados de resultados, flujos de caja, rotación de inventarios y cartera y asesoría con un administrador de empresas (hermano); la cartera interna con sus clientes es importante solo tiene un 2% del total de ventas	Informe de ventas con crecimientos x líneas y categorías y sus complementarios, Balance general, Estado de resultados y los flujos lo manejan internamente el propietario; la cartera interna con sus clientes es importante solo tiene un 2% del total de ventas	Seguimiento y control de informes de ventas y sus variaciones en el corto y largo plazo, servicio y Calidad de los productos, ampliación del portafolio y liderazgo; su cartera es solo el 5% del total de las ventas (clientes)
2.1.3.1 Qué grado de importancia tiene para usted la aplicación de las herramientas administrativas, contables y financieras?	muy importante	Muy importante para tener la información necesaria para la toma de decisiones y manejar los recursos económicos adecuados	Muy importante maneja indicadores comparativos y sus respectivas variaciones y trazar objetivos basados en la estadística
2.1.3.2 Teniendo en cuenta las actividades comerciales y legales que se realizan periódicamente al interior del negocio bajo que procedimiento, sistema organizan esta información?	Informe Diario por medio de la caja registradora	Hoja electrónica y software contable	Información sistematizada integrada (facturación, inventarios, cartera, impuestos)por medio software contable (Oceánica)
2.1.3.3 La gestión financiera, contable y tributaria de su negocio, actualmente como la desarrollan:	Contador Público asesoría externa	Contador Público asesoría externa más grupo de empresarios y comparten experiencias	Contador Público asesoría externa más auditora contable
2.1.3.4 ¿Cuál es la Periodicidad de los registros Contables y	Diario internamente, semanal insumos al	Diario registran las ventas, las compras ,	Registros financieros y contables siempre listos

Financieros?	contador y mensual resultados	los gastos; quincenal pro alimentan al contador y mensual resultados	semanal y mensual.
2.1.3.5 ¿Actualmente de los registros contables y financieros que información le comparte su Contador?	Balance General, Estados resultados,	Flujos de caja, Balance General y Estados de resultados	Balance general, Estados de Resultados, Flujos de caja rotación de inventarios y Cartera
3.2.1 Cuál es el proveedor de mayor importancia en participación de ventas :	Zenú y Rica #1 y #2 Comestibles Dan	Fricar #1, Zenú y Rica #2, Alimentos la Cali #3	Zenú y Rica # 1, Superperros (marca propia #2, Alimentos la Cali #3, otras marcas #4
3.2.2 Tiene en cuenta estrategias comerciales aplicadas en su negocio frente a la competencia que le permitan medir resultados y generar una mejora continua.	Tiene en cuenta la competencia y utiliza su creatividad para realizar sus actividades " Utiliza tarjeta regalo" la vende y a quien la regala compra en el mismo punto de venta lleva 3 años con las tarjetas. Experiencia incremento en las ventas y rotación de inventarios más fidelización	Con los premios de kit perreros que gana con Zenú y Rica forma su propio kit de productos aumentando la venta e incentivando a sus clientes actuales y nuevos, tienes meses de descuentos, rifa electrodomésticos y realiza degustaciones.	Maneja su propia creatividad, aplica degustaciones en puntos de ventas de sus clientes porque atiende multicanales por ser distribuidor exclusivo de fricar; obtiene incrementos en ventas.
3.2.2.4 Al momento de implementar una actividad comercial en su negocio que factores tienen en cuenta:	La competencia y sus recursos económicos, le ha dejado experiencias de fidelización y clientes satisfechos	La competencia , se deja asesorar financiera y contablemente y busca el observador del proveedor y el mercado; la experiencia son positivas y exitosas alcanzando sus objetivos y liderazgo del canal	Recursos Económicos, el mercado y se deja asesorar por el proveedor que experiencia le ha dejado alcanzar los objetivos en ventas y posicionamiento
2.2.2.2 Es importante para usted tener relaciones comerciales duraderas con sus proveedores, por qué?	Lo mejor es tener buenas relaciones comerciales para crecer basados con las políticas internas de la empresa	Aliado y amigo comercial impulso para mejorar	Buenas relaciones de largo plazo porque puede crear empresas en cualquier lugar del país por ser proveedores nacionales
2.2.2.3 Cuál cree usted que es la fortaleza de su competidor?	La especialización como mayorista perrero	La antigüedad en el mercado la tradición en el tiempo	Mejor piensa que hacer para mejorar e implementar actividades para fidelizar y capturar nuevos clientes
3.3.1 Le gustaría tener una herramienta que le permita acceder a la información financiera de su negocio,:	Ya la maneja	Ya la maneja	Ya la maneja
2.3.2 Dr. Al tener su información de ingresos mensuales actualizada y en tiempo real, que grado de importancia le daría y como utilizaría esta	Muy importante y ha invertido en una propiedad para expandir su negocio y toma decisiones basados a su	Toma decisiones, Invierte para hacer crecer más su negocio(camión para tener una logística	Toma decisiones para alcanzar objetivos

información:	capacidad económica	más competitiva poblaciones, adquisición de nuevo software, uniforma su personal y motos para atender la ciudad)	
2.3.4 Califique el nivel de importancia de la plantilla financiera y contable puede aportarle a su negocio:	4,0, importante para tomar decisiones	5.0 muy importante	5,0 muy importante porque se está hablando de herramienta para una empresa para el sostenimiento de las misma, útil para los empresarios para no cometer errores
2.3.5 Implementaría usted esta herramienta en su negocio?	Ya la maneja	Ya la maneja	Ya la maneja
Pueden aprovechar este espacio para hacer las observaciones o los comentarios que estimen oportunos sobre el tema o la encuesta:	Concientizar de la importancia de la herramienta para aplicarla al mejoramiento de los negocios con aprendizaje constante	Salir a la calle para indagar de las situaciones de mercado no conformarse desde el negocio, para identificar oportunidades; pensar como empresario no como tendero.	Tener autonomía para administrar empresa, siendo responsable en los recursos y cumplir con los apalancamiento, y utilizar las herramientas con responsabilidad y conciencia

Análisis del consolidado de las entrevistas

1. El canal mayorista perrero es rentable y sostenible en el tiempo con un adecuado manejo administrativo, financiero y contable implementando estrategias comerciales como: Tomas nocturnas para cautivar clientes nuevos; actividades en punto de venta degustaciones y descuentos en productos que estén con baja rotación y evacuación de inventarios que le aporten al desarrollo y cumplimiento de objetivos.
2. Los clientes que son modelo "los expertos" manejan información contable y financiera para tomar decisiones.
3. Del equipo de colaboradores de las empresas donde los expertos entrevistados han definido roles permitiendo facilitar el proceso comercial y promover el trabajo en equipo para el logro de los objetivos.

4. Entre el 95% y 98% de los clientes de mi cliente compra de contado, con una buena liquidez para la operación de la empresa Es decir que lo que le deben a las empresas dedicadas a esta actividad es del 5% al 2% en su cartera.
5. El crecimiento de la rentabilidad de los clientes se facilitan con el apoyo de sus proveedores.
6. Los clientes Mayoristas perreros "principales" son organizados y manejan software contable, utilizan la información real y al día para la toma de decisiones con la asesoría de un contador público con asesoría externa.
7. Los indicadores financieros son de vital importancia para medir el impacto y las posibles inversiones en los negocios de los clientes mayoristas perreros.
8. Zenú y Rica tiene en el liderazgo del canal mayorista perrero, con la participación más alta en ventas y con un alto nivel de confianza entre el 4.0 y 5.0 como calificación.
9. La calidad en el servicio y las actividades que se implementan es fundamental para los clientes del canal, aumentando numérica en clientes nuevos y fidelización de los actuales.
10. El liderazgo y éxito de los negocios de los clientes expertos en el canal mayorista, se debe a su disciplina, constancia, buena administración y al manejo contable y financiero con una amplia visión comercial, y un excelente el trabajo en equipo.