

2001

Fortalecimiento administrativo de la dirección de mercadeo y promoción de la compañía internacional de alimentos agropecuarios Cialta Ltda

Juan Felipe Llano Naranjo
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios

Citación recomendada

Llano Naranjo, J. F. (2001). Fortalecimiento administrativo de la dirección de mercadeo y promoción de la compañía internacional de alimentos agropecuarios Cialta Ltda. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios/594

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Agropecuarias at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Agronegocios by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA
DIRECCIÓN DE MERCADEO Y PROMOCIÓN DE LA
COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE ALIMENTOS
AGROPECUARIOS
CIALTA LTDA.**

JUAN FELIPE LLANO NARANJO

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AGROPECUARIAS
BOGOTA D.C.
2.001**

**FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA
DIRECCIÓN DE MERCADEO Y PROMOCIÓN DE LA
COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE ALIMENTOS
AGROPECUARIOS
CIALTA LTDA.**

JUAN FELIPE LLANO NARANJO

**Informe de Práctica Profesional para optar el título de
Administrador de Empresas Agropecuarias**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AGROPECUARIAS
BOGOTA D.C.
2.001**

CONTENIDO

	Pagina
INTRODUCCIÓN	
1. TITULO	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.2.1. Valoración Técnica	4
1.2.2. Carácter Socioeconómico	5
1.2.3. Carácter Académico y Personal	5
1.3. OBJETIVOS	8
1.3.1. General	8
1.3.2. Específicos	8
1.4. METODOLOGIA	10
1.5. FACTIBILIDAD	12
1.5.1. Recursos	12
1.5.1.1. Humanos	12
1.5.1.2. Técnicos	12
1.5.1.3. Académicos	13
1.6. RESEÑA HISTORICA	14
1.6.1. CIALTA, Llegó Con Todo Para Ofrecer Calidad y Buen Servicio a los Colombianos	14
1.6.1.1. Buscando Otros Mercados	15
1.6.1.2. Novedoso Sistema de Presentación	16
1.6.1.3. Tecnología y Capacitación	17
1.6.2. CIALTA, Arroja Balance Positivo Después de Diez Meses de Apertura	18
1.6.2.1. Posicionamiento en el Mercado	19
1.6.2.2. Desarrollo Tecnológico	20
1.6.3. Misión	20

1.6.3.1.	Proveedores	21
1.6.3.2.	Almacenamiento de Materias Primas	22
1.6.3.3.	Proceso	22
1.6.3.4.	Empaque	22
1.6.3.5.	Almacenamiento de Producto Terminado	22
1.6.3.6.	Transporte	23
1.6.3.7.	Mantenimiento Preventivo	23
1.6.3.8.	Cumplimiento de Normas Internas Sobre Higiene y Buenas Practicas de Manufactura	23
1.6.3.9.	Apoyo de Laboratorios Especializados en Análisis de Alimentos (NULAB)	23
2.	MARCO TEORICO	25
2.1	ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y PROMOCIÓN	25
2.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	27
2.3	DISTRIBUCIÓN DEPARTAMENTAL E INTEGRACIÓN	29
2.4	DIRECCIÓN DE MERCADEO Y PROMOCIÓN	30
2.5	VENTAS DIRECTAS	34
2.5.1	EL PROCESO PARA LA PLANEACIÓN DE LAS VENTAS	35
2.6	SERVICIO AL CLIENTE	40
2.6.1	PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE	42
2.7	NORMAS DE CONTROL	47
2.8	MERCADERISTAS	48
2.9	OBJETIVOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN	50
2.9.1	SELECCIONAR UN OBJETIVO	55
2.9.2	ATRATIVOS DE VENTAS	58
3.	FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN DE MERCADEO Y PROMOCIÓN DE LA COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE ALIMENTOS AGROPECUARIOS	63
3.1	LA COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE ALIMENTOS COMO UN SISTEMA	64
3.1.1.	Recursos Físicos	64
3.1.2.	Recursos Humanos	66
3.1.2.1	Estructura Organizacional Actual	67
3.1.2.1.1	Área de Producción	69
3.1.2.1.2	Área Financiera	70
3.1.2.1.3	Área Administrativa	72

3.1.3.	Recursos Tecnológicos	74
3.1.4.	Recursos Financieros	75
3.2	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE ALIMENTOS AGROPECUARIOS CIALTA LTDA	76
3.3	ESTUDIO DE MERCADO DE CIALTA LTDA	80
3.3.1	Objetivos de Ventas	80
3.3.2	Ventas de Compañía	80
3.3.3	Ventas Totales de la Compañía	82
3.3.4	Proyección de la Compañía	82
3.3.5	Estrategias de Mercadotecnia	85
3.3.6	Estrategias de Productos	86
3.3.6.1	Marca	86
3.3.6.2	Atributos del Producto	86
3.3.7	Nuevos Productos	87
3.3.8	Etiqueta	88
3.3.9	Estrategias de Precios	89
3.3.9.1	Políticas de Fijación de Precios, Segmentación	90
3.3.10	Promoción y Descuentos	90
3.3.11	Estrategias de Plaza	91
3.4	MANUAL DE FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE MERCADEO Y PROMOCIÓN	93
3.4.1	Manual de Funciones del Director de Mercadeo y Promoción	94
3.4.1.1	Naturaleza de las Funciones	95
3.4.1.2	Requisitos Mínimos	95
3.4.1.3	Funciones Permanentes	97
3.4.2	Manual de Funciones del Auxiliar de Servicio al Cliente	101
3.4.2.1	Naturaleza de las Funciones	102
3.4.2.2	Requisitos Mínimos	102
3.4.2.3	Funciones Permanentes	104
3.4.3	Manual de Funciones de las Mercaderistas	107
3.4.3.1	Naturaleza de las Funciones	107
3.4.3.2	Requisitos Mínimos	107
3.4.3.3	Funciones Permanentes	109
3.4.4	Manual de Funciones de los Vendedores	114
3.4.4.1	Naturaleza de las Funciones	114
3.4.4.2	Requisitos Mínimos	114
3.4.4.3	Funciones Permanentes	116
3.5	ESTRATEGIA COMERCIAL	120
3.5.1	Cadenas de Supermercados e Hipermercados	122
3.5.2	Restaurantes	124
3.5.3	Salsamentarías	125
3.5.4	Otros clientes	126

4.	COMO IDENTIFICAR ESTRATEGIAS DE MERCADERO PARA ATRAER MAS Y MEJORES CONSUMIDORES DE CARNES ROJAS	130
4.1	LOS MERCADOS VANGUARDISTAS	139
4.1.1	Clase de Mercados	141
4.1.2	Estrategias	143
4.1.3	Lideres y Seguidores	145
4.3	MODERNIZACIÓN Y ACTUALIZACIÓN EN EL MANEJO Y EXHIBICIÓN DE PERECEDEROS EN PUNTO DE VENTA	147
4.3.1	Cambios Significativos	148
4.3.2	Renuentes al Cambio	150
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	151

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA

LISTA DE CUADROS

	Pagina	
Cuadro # 1	OBJETIVOS DE VENTA, DISTRIBUCIÓN Y ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONADAS	57
Cuadro # 2	TIPOS DE ATRACTIVOS DE VENTAS	60
Cuadro # 3	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE ALIMENTOS AGROPECUARIOS	77
Cuadro # 4	IMPORTACIONES vs EXPORTACIONES DE CARNE BOVINA EN 1.999	83
Cuadro # 5	VENTAS POR SECTOR DE CARNE BOVINA	84

LISTA DE GRAFICOS

		Pagina
Grafico # 1	CIALTA LTDA, COMO UN SISTEMA	65
Grafico # 2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL	68
Grafico # 3	VENTAS DE LA COMPAÑÍA	81

INTRODUCCIÓN

Ante la crisis económica e institucional a la que se enfrenta nuestro país, es indispensable replantear las antiguas formas de enfocar muchos de los aspectos que abarca una empresa ya sean de productos o de servicios, para lograr un nivel competitivo acorde a las necesidades actuales del mercadeo o de los segmentos de mercado a las que se dedique la empresa en cuestión.

Gran cantidad de empresas o instituciones que actualmente funcionan, han olvidado la importancia del cliente como generador y razón de ser de las mismas, dedicándose única y

exclusivamente al factor productivo que aunque no deja de ser relevante, no significa el horizonte y el fin último de la organización.

Si las empresas tomaran conciencia de que el cliente puede ser al mismo tiempo parte de la empresa y generador de ganancias, tal vez dedicarían mucho más de su tiempo y esfuerzo a lograr su plena satisfacción.

Ante esta gran problemática, se hace indispensable crear o renovar algunos de los mecanismos actuales de mercadeo que son limitados y deficientes para la satisfacción de sus necesidades.

Por lo anterior es que se hace referencia en este Trabajo de Grado a la importancia que tiene fortalecer la Dirección de Mercadeo y Promoción de CIALTA LTDA, ya que es un área de relevante importancia y que está dependiendo del área de producción, lo cual no tiene sentido. Y por esto se debe crear un

departamento comercial formalmente establecido, con funciones específicas, manuales de procedimientos, estrategias de acción y en general direccionar su actividad y sus objetivos dentro de la organización.

Para el desarrollo del objetivo propuesto, se realizó un diagnóstico estratégico de la compañía, un manual de funciones de los puestos de la dirección de mercadeo y promoción, un análisis de los datos y cifras de ventas en la compañía en el último año, se presenta un estudio de mercado de CIALTA LTDA, que ayuda a la toma de decisiones y hacer conclusiones y recomendaciones precisas y que tengan funcionalidad en la compañía.

1. TITULO

Fortalecimiento Administrativo de la Dirección de Mercadeo y Promoción de la Compañía Internacional de Alimentos Agropecuarios (CIALTA LTDA).

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dada la importancia que para Colombia tiene el sector pecuario y en especial la ganadería, se hace importante desarrollar acciones encaminadas al fortalecimiento del sector y encontrar salidas a los productos que de el provienen. Esto es necesario también por la difícil situación socio económica de coyuntura por la que atraviesa el sector pecuario.

Por lo anterior es de importancia y de pronto accionar la forma de ampliar el mercado de carnes, en especial las procesadas por CIALTA, pues su producto son Carnes Maduradas Empacadas al Vacío y cuya tecnología de punta hace que sea necesaria para el desarrollo de la compañía y el sector.

Además las acciones para ampliar el mercado y fortalecer el mercadeo hacen que CIALTA se proyecte como una compañía líder en el sector de carnes con proyección no solo nacional sino también internacional, encaminando planes y programas de exportación.

Es importante anotar que en CIALTA no se cuenta con una área específica orientada a canalizar todas las acciones del mercadeo, pues esta función la realizan diferentes áreas de la compañía.

Es por esto que la pasantía estuvo encaminada a fortalecer esta área a nivel directivo y operacional, y que además sirva como referencia a tener en cuenta para proponer acciones de

mejoramiento continuo por medio del uso de las nuevas tendencias administrativas y de marketing con plena actualidad.

La impresión inicial de quien realiza este estudio, indica que la nascente Dirección de Mercadeo y Promoción de CIALTA LTDA necesita de procedimientos específicos de mejoramiento y fortalecimiento para los cuales se requiere poner en ejecución una metodología integral de diagnóstico y de recomendación de soluciones a los diferentes problemas que se puedan encontrar.

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.2.1 Valoración Teórica

Al tener en cuenta que el enfoque de una empresa referente al área de mercadeo es el conjunto de estrategias que ella diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos, es interesante observar las deficiencias y posibles aportes que se puedan formular al respecto. Por las características propias del mercadeo se debe evaluar la forma en que este aspecto es llevado a cabo en la entidad a analizar y llegar de esta forma a una toma de decisiones efectiva y contundente que represente un beneficio tanto para el cliente externo como también para la propia compañía.

1.2.2 Carácter Socioeconómico

La Compañía Internacional de Alimentos Agropecuarios CIALTA LTDA, pretende lograr aportar elementos de referencia para el mejoramiento de la posición de la dependencia frente a otras. Aumentando el grado de satisfacción del cliente externo y aumentar en lo posible el nivel económico, que junto con otros aspectos es de gran importancia para la compañía, la imagen de la empresa se eleva y cumple con su objetivo principal: ofrecer carnes maduradas empacadas al vacío de la mas alta calidad provenientes de las mejores ganaderías colombianas, mejorando también las relaciones entre el sector ganadero, industrial y por supuesto el consumidor final; a través de las recomendaciones realizadas por el pasante.

1.2.3 Carácter Académico y Personal

Con la realización de esta práctica empresarial, se pretende formular y aplicar en lo posible, estrategias orientadas a la

maximización de los resultados obtenidos mediante la aplicación de técnicas modernas de mercadeo que podrán ser adoptadas o tenidas en cuenta por la compañía, además de generar un medio de consulta y material bibliográfico para los estudiantes universitarios interesados en estos temas.

Como futuro profesional del sector agropecuario y rural colombiano, es indispensable destacar el análisis conjunto del aspecto productivo como el aspecto administrativo que incluye la parte externa de la administración y por lo tanto al área de mercadeo, ventas y promoción.

Es de gran importancia para una empresa pública o privada generar utilidades por medio de las ventas y la satisfacción del cliente, ya que representa el fin ultimo y la razón de ser de las organizaciones. Se considera que dicho aspecto es vital pero simultáneamente en muchas ocasiones descuidado hasta dejarlo inerte hasta que el cliente se manifieste.

En cuanto a la importancia académica, esta investigación permite afianzar los conocimientos del estudiante y adquirir experiencia en esta interesante área, que además de ser oportuno de institucionalizar, brinda la oportunidad de vivenciar empresarialmente y de forma real todo el andamiaje teórico acumulado durante la carrera universitaria, y cuyos resultados serán evaluados por las personas designadas para ello.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General

Fortalecer Administrativamente la Dirección de Mercadeo y Promoción de la Compañía Internacional de Alimentos Agropecuarios CIALTA LTDA.

1.3.2 Específicos

- Identificar los recursos internos y externos disponibles describiendo de manera detallada los elementos físicos, humanos y tecnológicos que permitan una toma de decisiones específica frente a situaciones reales que involucren el mercadeo y la promoción.

- Detectar el estado actual de la organización por medio de un diagnóstico estratégico de la Dirección de Mercadeo y

Promoción, que permita obtener la información necesaria para el desarrollo de la práctica empresarial y el manejo de los recursos y las herramientas disponibles que se manejan en el área de mercadeo.

- Proponer estrategias efectivas que lleven a la compañía a fortalecer la naciente Dirección de Mercadeo y Promoción donde se puedan obtener resultados positivos en cuanto ventas y actividades de mercadeo a corto, mediano y largo plazo.

1.4 METODOLOGIA

Para realizar un análisis global de la dependencia, como primer eslabón se elaboró un esquema de sistema empresarial en donde se observan los diferentes elementos constitutivos de la compañía (Recursos Humanos, tecnológicos, cognoscitivos). Seguidamente se diseñó un diagnóstico estratégico situacional que permite la identificación de problemas para detectar las limitaciones de mayor impacto definiendo el problema central y estableciendo las relaciones de causa y efecto en un árbol de problemas, lo anterior permite extraer del diagnóstico externo los problemas centrales y generar múltiples efectos.

Se Realizó un análisis DOFA incluido en el diagnóstico estratégico en donde se describen las principales debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas que posee la compañía y el área de mercadeo y promoción.

Se efectuó una priorización de alternativas basada en el diagnóstico estratégico elaborado a la Compañía Internacional de Alimentos CIALTA LTDA, en donde surgieron varias alternativas que al ser evaluadas por las directivas y el personal involucrado en el proceso, permite visualizar la más oprimida para ser reforzada por el practicante. Por último y considerando toda la información recolectada y suministrada por las personas involucradas (clientes internos y externos), se hacen las recomendaciones pertinentes y se formulan las posibles soluciones a los problemas expuestos.

1.5 FACTIBILIDAD

1.5.1 Recursos

1.5.1.1 Humanos

El área de mercadeo y ventas de CIALTA cuenta con un grupo integrado por 10 personas, entre quienes se encuentran un Director de Mercadeo y Promoción, ocho mercaderistas y un auxiliar de Servicio al Cliente, quienes desarrollan una labor de presencia institucional y apoyo en cada uno de los supermercados en los cuales CIALTA tiene presencia.

1.5.1.2 Técnicos

La práctica empresarial cuenta con un equipo de computación avanzado y con conexión a Internet, conectado a la red interna de sistemas y que fue instalado en el sitio de trabajo con el fin de

optimizar el desarrollo de la práctica. Además un buen sitio de trabajo, con los elementos necesarios en una oficina, línea telefónica y gran cantidad de información técnica y estadística que permite la realización eficaz de la practica empresarial.

1.5.1.3 Académicos

Se contará con la revisión bibliográfica recomendada por el Director de la practica y ayudas externas que sean susceptibles de consulta (bibliotecas, internet, etc.) además de los conocimientos aportados por los diferentes profesores del área de mercadeo y que se dedican a estos temas.

1.6 RESEÑA HISTORICA

1.6.1 CIALTA, Llegó Con Todo Para Ofrecer Calidad y Buen Servicio a los Colombianos¹

Durante el mes de noviembre de 1.998 se abrieron las puertas de una nueva empresa del sector cárnico, gracias al optimismo y empuje de la gente colombiana.

No solo se abrieron las puertas de una nueva empresa. Sino que con ella se generaron nuevas oportunidades de trabajo en medio de la difícil situación económica por la que atraviesa Colombia en los últimos años.

CIALTA se creó pensando en un consumidor exigente, por lo tanto fue construida con tecnología de avanzada buscando la eficiencia operativa y el mejoramiento de los índices de gestión basados en la productividad. Se espera que esta planta de

¹ Revista CARNE # 11 Pag. 12 – 13, Mayo de 1.999

procesamiento para carnes rojas cumpla con las expectativas que tienen los productores y comercializadores de dicho producto.

1.6.1.1 Buscando Otros Mercados

Con el propósito de entrar a competir con fuerza en el mercado colombiano y posteriormente fuera del país, los ejecutivos de la compañía conformaron un equipo de trabajo con un alto nivel profesional, para lo cual vincularon expertos en cada una de las áreas correspondientes, tanto en la parte técnica como en la comercial.

Para poder cumplir con los requisitos de calidad que exige el mercado actual se estableció un convenio con el Frigorífico Guadalupe en la ciudad de Santa fe de Bogotá. De esta manera, se asegura la calidad del producto desde el momento del sacrificio.

La planta cuenta con sus propios cuartos fríos, en los cuales se almacena las canales hasta que alcancen temperaturas adecuadas para iniciar el proceso de deshueses y posteriormente se somete el producto al sistema de empaque al vacío.

1.6.1.2 Novedoso Sistema de Presentación

Una vez que la carne es empacada al vacío se embala en cajas de cartón corrugado con un recubrimiento especial para evitar el deterioro con la humedad. Las cajas con el producto pasan por la zona de pesaje y liquidación para luego ser llevadas al cuarto de almacenamiento de producto terminado.

El proceso desde que la canal ingresa a la sala de deshuese hasta que el producto final es almacenado tiene una duración de 19 minutos, cumpliendo uno de los requisitos mas importantes del empackado al vacío (no perder la cadena de frío).

1.6.1.3 Tecnología y Capacitación

La empresa cuenta en este momento con un grupo de 90 personas distribuidas en diferentes áreas y tiene una capacidad instalada para deshuesar hasta 180 reses diarias, 40 cerdos y 60 terneras. Así mismo, tiene capacidad para almacenar 150 toneladas de producto terminado.

Por otra parte, la empresa cuenta con un grupo de asesores técnicos que se encuentran a disposición de los clientes, para brindar asesoría en las áreas de cortes finos, capacitación para personal en punto de ventas, empacado al vacío y capacitación para el consumidor en general.

Para estar a tono con los temas de perecederos se mantiene una estrecha relación con los institutos de capacitación mas importantes del país, entre los que encuentra el Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos ICTA, de la Universidad Nacional, entre otros.

1.6.2 CIALTA, Arroja Balance Positivo Después de Diez Meses de Apertura²

Cuando el consumidor compra un alimento, no solo busca satisfacer sus necesidades nutricionales sino, además ingerir un producto agradable y que por supuesto no represente ningún riesgo para su salud, en CIALTA conscientes de esta situación, están empeñados en mejorar su sistema de calidad, organización y sus recursos.

Se pretende alcanzar esos objetivos mediante la implementación de las normas HACCP, con el propósito de ofrecer productos que cumplan las normas técnicas nacionales, asegurando así su participación en el mercado.

Su objetivo es reforzar las practicas de inspección y ensayo previstas por el sistema; cumpliendo con requisitos técnicos específicos trabajando mancomunadamente con proveedores y clientes, en continua retroalimentación y estableciendo un control

² Revista CARNE # 12 Pag. 26 – 27 Octubre de 1.999

mas preventivo que correctivo. Se disminuye así los factores de riesgo que puedan alterar la calidad del producto.

Para CIALTA el factor humano es de gran importancia, por esta razón se han concentrado fuerzas para fomentar el trabajo en equipo y se hace énfasis en la capacitación y superación de sus empleados. De esta manera se cuenta con gentes de actitud positiva que siempre hace el trabajo bien.

1.6.2.1 Posicionamiento en el Mercado

La adopción de claras y precisas políticas en materia de calidad son bondades manifiestas en todas las partes del proceso de producción, reconocimiento expreso en la aceptación de sus productos en el mercado, los cuales llegan a infinidad de hogares por intermedio de las mas importantes y exigentes cadenas de supermercados, tales como Superley, Ley, Óptimos, Pomona, Éxitos, Cafam, Surtimax, Carrefour, Colsubsidio, etc,

organizaciones en las cuales CIALTA ha penetrado y se ha posicionado como uno de sus mas destacados proveedores de carnes.

1.6.2.2 Desarrollo Técnico

La Compañía cuenta desde sus inicios con una moderna infraestructura, la cual ha redundado en alcanzar procesos óptimos, amplios niveles de productividad y fortalecimiento en el mercado institucional. Es así como CIALTA ha logrado una destacada posición en el mercado de las carnes en Colombia.

1.6.3 Misión

La Compañía Internacional de Alimentos Agropecuarios, CIALTA LTDA, es una compañía colombiana dedicada al desposte,

empaques al vacío, maduración; porcionamiento y empaques en bandejas de carnes frescas.

Su misión es optimizar el bienestar de los clientes, contando para ello con las instalaciones adecuadas, que aseguran la conservación de la cadena de frío; con un grupo de personas altamente calificados y conscientes de su actitud de servicio; con equipo de transporte especializado y un sistema de calidad basado en las normas HACCP; garantizándose así la calidad y conservación del producto durante todas las etapas del proceso.

CIALTA, vigila la calidad de su producto, mediante estricta y sistemática ejecución de controles sobre:

1.6.3.1 Proveedores: De producto en pie y en canal, el servicio de sacrificio se realiza en el Frigorífico Guadalupe en un 70% y el 30% restante se sacrifica en los centros de Sacrificio del Fondo Nacional del Ganado en diferentes regiones del país.

1.6.3.2 Almacenamiento de Materias Primas: Tres cuartos fríos debidamente equipados con sistema alimentador de frío, para garantizar la temperatura del producto con una capacidad de 120 canales de res, cerdo y ternera.

1.6.3.3 Proceso: Se controla el ambiente de trabajo a baja temperatura para evitar pérdida de frío durante las diferentes etapas. Se cuenta con los equipos e implementos adecuados para la realización de las correspondientes labores.

1.6.3.4 Empaque: Con equipo de sellado y empacado al vacío, acompañado de un túnel de termo encogido con lo que se garantiza un buen periodo de conservación del producto.

1.6.3.5 Almacenamiento de Producto Terminado. Con un cuarto frío de almacenamiento con capacidad para 150 toneladas y un cuarto de congelación donde se mantiene el producto durante cortos periodos de tiempo, conservando así sus características físico-químicas y organolépticas.

1.6.3.6 Transporte: Cuenta con una flotilla de 8 vehículos ultimo modelo debidamente equipados con Termo King que garantizan la conservación de la cadena de frío y el cumplimiento en la entrega de pedidos.

1.6.3.7 Mantenimiento Preventivo: Tanto para los equipos de proceso, como para los equipos de inspección, medición y ensayo. (programa de calibración).

1.6.3.8 Cumplimiento de Normas Internas sobre Higiene y Buenas Practicas de Manufactura: Dados a conocer a través de planes de capacitación y actualización de su personal.

1.6.3.9 Apoyo de Laboratorios Especializados en Análisis de Alimentos: (NULAB) Fisicoquímicos y microbiológicos, para ambientes, procesos, canales y producto terminados.

La adopción de claras y precisas políticas en materia de calidad son características que se manifiestan en todas las fases del

proceso productivo, y que han permitido la aceptación de su productos por parte de infinidad de hogares, por intermedio de las mas importantes y exigentes cadenas de supermercados en donde **CIALTA** se ha destacado como uno de los mejores proveedores de carne.

ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS
	DESPOSTE, EMPAQUE AL VACÍO Y MADURACIÓN DE CARNES DE RES, CERDO Y TERNERA	CARNES MADURADAS EMPACADAS AL VACÍO
NOVILLOS DE 4 Y 5 ESTRELLAS		SEBO
CERDOS		HUESO
TERNERAS		PIELES
PRODUCTOS DE RECOJIDA		VISCERAS
PRODUCTOS IMPORTADOS		RECORTES DE RES, CERDO Y TERNERA
LIMITE: Área de Influencia (Sector Pecuario a Nivel Nacional)		

ENTRADAS

NOVILLOS DE
4 Y 5
ESTRELLAS

CERDOS

TERNERAS

PRODUCTOS DE
RECOJIDA

VISCERAS
IMPORTADAS

PROCESOS

DESPOSTE,
EMPAQUE AL VACÍO
Y MADURACIÓN DE
CARNES DE RES,
CERDO Y TERNERA

SALIDAS

CARNES
MADURADAS
EMPACADAS AL
VACÍO

PIELES

SEBO

HUESO

VISCERAS

RECORTES DE
RES, CERDO Y
TERNERA

LIMITE: Área de Influencia
Sector Pecuario e Industrial Colombiano

2. MARCO TEORICO

2.1 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y PROMOCIÓN

Las compañías necesitan conceptos novedosos para organizar sus negocios y su comercialización en respuesta a los significativos cambios que han ocurrido en el entorno en los últimos años.

Conforme la compañía aumenta su productividad y se expande necesita reforzar ciertas funciones comerciales además de las ventas.

Un departamento comercial moderno es producto de una larga evolución; en un comienzo en las compañías se contaba con un departamento de ventas básico, dirigido por un supervisor que administraba el personal de ventas y en ocasiones también vendía.

El crecimiento continuo de la compañía hace necesario el especializar las funciones de mercadotecnia como la investigación de mercados, desarrollo de nuevos productos, publicidad, promoción de ventas, servicio al cliente, aparte de las operaciones netamente de ventas. En esta etapa la función de las ventas y la función del mercadeo son netamente separadas en la organización, pero se espera que trabajen en conjunto y de manera estrecha.

Todos los individuos de la compañía deben trabajar dirigidos al cliente y participar en actividades de mercadeo, esto no debe ser solo función de un departamento; sino una filosofía total de la

compañía. Solo así una compañía se convierte en moderna en lo que a mercadeo se refiere.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El valor de la estructura organizacional radica en que define las labores, las líneas de autoridad y agrupamientos que la organización es el mecanismo que se emplea para lograr su desempeño efectivo. La estructura organizacional es el mecanismo que se emplea para integrar las metas de la organización, el tamaño, la tecnología y el medio ambiente.

La estructura organizacional es un factor importante mediante el cual los gerentes pueden ayudar a sus organizaciones a ser mas eficientes; incluye los siguientes componentes:

- La estructura de la organización describe la asignación de responsabilidades a los individuos que la integran. La

estructura también denota el grado de especialización, y el agrupamiento conjunto de los individuos para formar departamentos y el agrupamiento de estos departamentos para conformar la organización global.

- La estructura de la organización designa funciones formales de autoridad, incluyendo líneas de autoridad, responsabilidad por las decisiones, número de niveles dentro de la jerarquía y alcance del control de los gerentes y supervisores.

- La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas y mecanismos que fundamentan la coordinación efectiva de los esfuerzos entre los diversos individuos y departamentos. Estos sistemas establecen los lineamientos para la comunicación y la coordinación horizontal y vertical.

2.3 DISTRIBUCIÓN DEPARTAMENTAL E INTEGRACIÓN

El diseño de la estructura de una organización implica dos decisiones básicas: decidir la distribución departamental y los mecanismos de integración.

La decisión respecto a la distribución departamental se inclinó hacia la departamentalización funcional; consiste en agrupar las actividades de acuerdo a las grandes funciones que debe realizar el departamento. Esta departamentalización se aplicó debido a la facilidad para ser adaptada ya a la facilidad administrativa. Esta organización funcional tiene especialistas que le reportan a un Director Comercial, quien coordina sus actividades.

En la organización funcional el especialista de cada jefatura tiene autoridad lineal para controlar sus funciones a través de la organización. Por ejemplo, el director comercial dirige a sus vendedores a través de su jefe de ventas. En la estructura funcional cada gerente o jefe es un especialista altamente

calificado, cuyo trabajo es asegurarse que sus funciones se lleven a cabo.

El organigrama resume determinadas actividades y relaciones dentro de la organización comercial. El organigrama proporciona a los empleados información acerca de su ubicación dentro de la organización, sus tareas y responsabilidades y sus relaciones formales de reporte.

2.4 DIRECCIÓN DE MERCADEO Y PROMOCIÓN

La Dirección de Mercadeo y Promoción es un departamento muy importante para las compañías porque la comercialización de los productos es la única actividad que genera directamente ingresos, todas las demás actividades apoyan esta función productora de utilidades. El éxito o fracaso de muchas organizaciones depende de que tan bien pueda vender productos.

La persona encargada de la dirección comercial es muchas cosas para muchas personas. Es un maestro, un capacitador, un entrenador, un reclutador, un empleador y un consejero. Es un compañero de equipo, un supervisor, un juez y un ejecutador. Es un innovador y creador de nuevas ideas y promociones. Es el líder de su grupo y un seguidor y realizador de las políticas, planes y programas de la compañía. Es el tomador de decisiones que acepta la responsabilidad por ellas.

El director de Mercadeo y Promoción está para que planee. Dirija y controle las actividades del personal a su cargo en la organización. Al llevar a cabo estas responsabilidades, el Director de Mercadeo y Promoción:

1. Establece metas y objetivos de su departamento.
2. Prepara planes a largo plazo y presupuestos.
3. Calcula la demanda y pronostica las ventas.
4. Determina el tamaño y la estructura de su departamento.

5. Recluta, selecciona y capacita al personal que estará a su cargo.
6. Define estándares de desempeño.
7. Designa y organiza adecuadamente en conjunto con sus colaboradores de departamento las rutas de distribución.
8. Compensa, motiva y guía a cada uno de sus colaboradores de departamento.
9. Conduce el análisis del volumen de ventas, su costo y utilidades.
10. Evalúa el desempeño de sus Colaboradores.
11. Coordina e integra cada uno de los programas de las áreas a su cargo.
12. Toma decisiones sobre los problemas de cada área.
13. Lidera y ejecuta los programas de mercadeo.
14. Monitorea el comportamiento de sus colaboradores en aspecto de ética, responsabilidad social y acatamiento de las disposiciones legales.

Las responsabilidades del Director de Mercadeo y Promoción varían mucho. Depende de la naturaleza de la organización y la actitud de la alta gerencia hacia este departamento.

El Director de Mercadeo y Promoción debe tener estrictamente estructurado el esquema de comercialización dentro del que opera la compañía, para que pueda apreciar la importancia de integrar los esfuerzos de ventas con las estrategias de mercado.

El Director de Mercadeo y Promoción debe ser en realidad el coordinador e integrador de las actividades y responsabilidades de mercadeo y ventas.

El Director de Mercadeo y Promoción debe ser administrador de personas eficaces, buen tomador de decisiones, que resuelve los problemas creativamente y comunicador sobresaliente. Y debe amar el trabajo con las personas, porque esa es la esencia del departamento de Mercadeo y Promoción.

A continuación se describirán las jefaturas que le reportan su labor al Director de Mercadeo y Promoción.

2.5 VENTAS DIRECTAS

La venta se puede definir como la cesión de un producto o servicio mediante un precio convenido.

La venta es un proceso social orientado hacia el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades. Este proceso se obtiene mediante la interrelación del pensamiento y de la acción, a los cuales se identifica como mercadeo estratégico y mercadeo operacional, siendo ambos complementarios e interdependientes.

2.5.1 El Proceso para la Planeación de las Ventas

La planeación de las ventas esta relacionada estrechamente con los planes de mercadeo y utiliza datos de investigación y control sobre ventas posibles y reales. Se lleva a cabo en las siguientes etapas:

1. Establecer objetivos generales de ventas, para el año y para cada periodo de ventas o mes.
2. Determinar un nivel aceptable de costos de ventas en relación con las ventas, preparar presupuestos de costos y fijar una meta general para la proporción entre costos de ventas y ventas.
3. Evaluar los recursos existentes de ventas por renglón y por área para establecer con base en cotizaciones recientes que resultados se pueden obtener, dando un entrenamiento efectivo y una motivación.

4. Analizar los resultados de ventas obtenidos en cada renglón y área para decidir si los recursos o esfuerzos adicionales pueden producir mejores resultados.
5. Analizar la rentabilidad del producto de modo que los esfuerzos se puedan canalizar por medio de planeación de visitas o incentivos hacia donde se obtengan los mejores retornos sobre costos de ventas, logrando una mezcla de productos mas lucrativa.
6. Analizar las ventas obtenidas por cuantas individuales para establecer si se pueden obtener mejores resultados en relación con el esfuerzo de ventas, logrando una mezcla de productos mas lucrativa.
7. Con base en la evaluación y análisis efectuados en las etapas 2 a 5:

- a. Determinar cuanto personal de ventas sería el ideal.
 - b. Calcular el costo total del equipo de ventas de campo y suponer que dichos costos están dentro del presupuesto y que la razón objetivo entre costos y ventas se alcanzará, si es necesario modificando el numero de ventas y por lo tanto sus costos hasta el nivel adecuado.
 - c. Determinar en que forma se debe desplegar el equipo de ventas por región y área.
 - d. Preparar programas de visitas para cada representante de ventas con miras a que se utilice en la mejor forma su tiempo y se manejen con cuidado las cuentas importantes.
8. Establecer metas de ventas para cada región, área y territorio.
 9. Establecer metas para la consecución de nuevas cuentas y las metas que se deben obtener de estas cuentas.

10. Establecer patrones cuantitativos para:
 - a. Promedio de visitas, el numero de visitas realizadas por el representante en el día, semana, mes, etc.
 - b. La proporción de visitas que originen un pedido.
 - c. Las ventas promedio por visita, estas metas variarán de acuerdo con la clasificación de cuentas como grande, medianas o pequeñas dentro del territorio del representante.

11. Establecer patrones cualitativos para visitas de ventas en función de:
 - a. El contenido de la información de la visita, el grado hasta el cual el representante conoce las cualidades de los productos vendidos y las necesidades de los clientes.
 - b. La efectividad de la visita como un acto de comunicación, el grado hasta el cual el vendedor establece y mantiene una buena relación con el cliente.

12. Trazar programas de entrenamiento para que la el representante mejore su rendimiento.
13. Diseñar esquemas de incentivos que canalicen los mayores esfuerzos hacia la dirección correcta.
14. Establecer programas de comunicación con el personal de ventas a través de la jefatura de ventas a fin de propiciar mayor esfuerzo y estar seguro de que todo el personal este a tanto de las metas y estándares a donde deben llegar y como se espera que las alcancen.

La realización ordenada de la planeación de ventas tiene beneficios y aseguran que:

- Se distribuyan adecuadamente los recursos necesarios.
- Se establezcan y comuniquen claramente los objetivos y estándares requeridos a todos los niveles.

- El esfuerzo de ventas se oriente hacia donde se obtengan los mejores resultados.
- Se maximice el retorno sobre las ventas y sobre sus costos.
- Se encuentre una base sólida para el control del rendimiento de las ventas.

2.6 SERVICIO AL CLIENTE

Cuando se piensa en servicio al cliente, es común creer que ciertos individuos o departamentos son los únicos responsables de proporcionar dicho servicio. Pero el área de servicio al cliente es solo una porción del total de los servicios de responsabilidad. Todos, desde el presidente de una compañía hasta es subordinado bajo, proporcionan servicio al cliente, y como tales constituyen a la buena reputación de servicio y cortesía de una compañía.

El servicio al cliente significa entender necesidades de los clientes, satisfacer expectativas y solucionar problemas, y orientar a un posible comprador.

Una persona que brinda servicio al cliente es alguien que:

- Acepta la responsabilidad de proporcionar un servicio oportuno y cortes al cliente.
- Comprende que el éxito de una organización depende en gran medida de un buen servicio al cliente.
- Aprende y aplica las habilidades de servicio al cliente de una manera positiva.

El hecho es que cualquiera que esta comprometido de manera regular en el contacto con clientes, tiene uno de los trabajos mas importantes para su organización.

- ❖ El éxito de una compañía depende de sus clientes. Estos no regresarían a menos que se les trate de una manera profesional o cortes.

- ❖ Los gerentes solo hablan con unos cuantos clientes cada semana. Otros empleados hablan con decenas de clientes cada día.

- ❖ Cualquiera que trate directamente con clientes ocupa un puesto de mucha responsabilidad dentro de la organización.

- ❖ Las compañías que tienen la reputación de ofrecer un servicio excelente se consolidan a través del tiempo, gracias a gente que tiene actitud de servicio.

El objetivo del servicio al cliente es que el cliente perciba que hay un esfuerzo de la organización por mejorar y que se le facilite el acceso a la misma.

2.6.1 Proceso de Servicio al Cliente

En el momento en que el cliente (real o potencial) entre en contacto con la compañía, servicio al cliente se enfrenta a un

momento de verdad y el cliente tiene impresión sobre la calidad de servicio que le ofrece la organización.

1. CORTESÍA TELEFÓNICA
 - a. Contestar el teléfono antes del tercer tono.
 - b. Identificar la Compañía y el Departamento
 - c. Saludar al Cliente
 - d. Informar al usuario si tiene que esperar o si se va a transferir la llamada a otra sección.
 - e. Tomar mensajes para otro compañero.
 - f. Devolver llamadas según compromisos.

2. ACERCAMIENTO AMISTOSO, CARISMA
 - a. Saludar al Cliente
 - b. Sonreír cuando sea apropiado
 - c. Contagiar con el entusiasmo de querer servir
 - d. Utilizar ocasionalmente el nombre del cliente
 - e. Preguntar ¿en que le puedo ayudar?

3. EXPRESIÓN ORAL, COMUNICACIÓN
 - a. Evitar lenguaje técnico o bilingüe cuando pueda dificultar la comunicación con el cliente.
 - b. Utilizar volumen y tono de voz placentero al oído.

- c. Manejar apropiadamente la velocidad al hablar; ni muy lenta (apatía, aburrimiento), ni muy rápida (dificultad para entender).
- d. Mantener el respeto por el cliente, evitar tutear a quien inicialmente no se conoce.

4. COMUNICACIÓN EFECTIVA

- a. Utilizar términos sencillos y entendibles para el cliente.
- b. Clarificar información confusa.
- c. Ilustrar situaciones con ejemplos para buscar entendimiento.
- d. Recibir retroalimentación y animarse a preguntar para enriquecer un dialogo.
- e. Ser conscientes de la importancia del lenguaje no verbal (visita directa)

5. ESCUCHAR POSITIVAMENTE

- a. Demostrar atención a las palabras y al contenido de un mensaje.
- b. No interrumpir.
- c. Preguntar para conocer mejor las necesidades de los usuarios.
- d. Demostrar empatía, al reconocer el estado de animo del cliente.
- e. Repetir y verificar información.

6. SOLUCIÓN DE RECLAMOS
 - a. Mantener la calma y el autocontrol
 - b. Reducir el estado de tensión del cliente con preguntas que permitan llegar a una solución.
 - c. Obtener información precisa.
 - d. Desarrollar habilidades en negociación
 - e. Mantener equilibrio entre las expectativas del cliente y los intereses de la compañía.

7. MANEJO DEL ESTRES
 - a. Reconocer situaciones difíciles.
 - b. Capacidad para evaluar prioridades.
 - c. Concentración en la situación y no en las personas.
 - d. Trabajar en lo que si se puede cambiar.

8. TRABAJO EN EQUIPO
 - a. Considerar que priman los intereses del equipo (Organización o Departamento) sobre los individuales.
 - b. Disposición para compartir información: es la única forma de aprender unos de otros.
 - c. Anticipar a los compañeros sobre problemas o errores para evitar que a ellos les ocurra lo mismo.

Para facilitar la comunicación con los clientes la persona encargada de Servicio al Cliente, debe conocer:

1. Información general de la compañía: Misión, reseña histórica, productos y servicios que ofrece, catálogos, folletos o anuncios publicitarios.
2. Organización administrativa: Ubicación de la sede principal, puntos de venta, sucursales, entre otras. Funciones mas importantes, relaciones con el cargo específico (Ejemplo; vendedor, jefe de ventas, entre otros) Demás información de la estructura administrativa.
3. Acceso de Clientes a la Organización: Ubicación de servicio al cliente, números del conmutador, líneas directas, fax o líneas de sucursales, extensiones telefónicas claves para orientar al cliente.
4. Procesos de atención, áreas involucradas en la compañía: solicitud o tramite de pedido, información general o especializada de un producto, proceso general de facturación, suministro de precios, fecha de entrega de un producto, atención de reclamos, posibilidad de un descuento, requisitos del cliente para una venta, autorizar un crédito, aclarar estado de cuenta de un usuario, cuentas por cobrar, entre otras.

2.7 NORMAS DE CONTROL

- ❖ Se debe llenar una planilla de llamadas de Servicio al Clientes, con el asunto tratado.

- ❖ Comunicar a la persona a la cual corresponde directamente la resolución de la inquietud o reclamo y hacer firmar la planilla.

- ❖ Las llamadas telefónicas de reclamos, sugerencias, dudas, deberán ser contestadas en un plazo máximo de 24 horas.

- ❖ Realizar reuniones periódicas con el personal para exponer y hablar sobre los clientes.

Como se puede observar la persona a cargo del Servicio al Cliente debe ser una persona ágil que este diariamente actualizada sobre los procesos productivos , los inventarios de producto terminado, la entrega de perdido, las promociones u

cualquier eventualidad que surjan en la compañía y que puedan repercutir en los clientes.

2.8 MERCADERISTAS

El mercadeo significa entender necesidades de los clientes, satisfacer expectativas y solucionar problemas, y orientar a un posible comprador a través de las técnicas existentes para lograrlo, como apoyo publicitario, material P.O.P., desarrollo de nuevos productos, promociones, descuentos, degustaciones, etc.

El apoyo a las ventas en cadena que ofrece la mercaderista hace necesario la permanencia de los productos en cada uno de los almacenes, siendo una posibilidad de conservar el cliente, manteniendo la calidad y el cumplimiento en los procesos productivos y de venta en las cadenas.

Las condiciones necesarias mínimas para desenvolverse como mercaderista son muy semejantes a las que deben tener los vendedores, el coordinador de servicio al cliente, y todos los cargos de una u otra forma hacen parte del mercadeo de productos dentro de la compañía. En resumen son las siguientes:

1. CORTESÍA Y AMABILIDAD
2. ACERCAMIENTO AMISTOSO, CARISMA
3. EXPRESIÓN ORAL, COMUNICACIÓN
4. COMUNICACIÓN EFECTIVA
5. ESCUCHAR POSITIVAMENTE
6. SOLUCIÓN DE RECLAMOS MANEJO DEL ESTRÉS
7. TRABAJO EN EQUIPO

Es además importante que las personas que desarrollan esta actividad en las cadenas, deben mantener excelentes relaciones interpersonales tanto con el personal del almacén como con el personal de la compañía, con el fin de resolver reclamos e inquietudes en el menor tiempo posible.

La buena imagen que proyecta la compañía con calidad y servicio se ve complementada con la labor que desarrollan las Mercaderistas en los almacenes y con el consumidor final.

2.9 OBJETIVOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

Dada una estrategia de marketing, los gerentes pueden definir uno o mas objetivos básicos para el programa de ventas y distribución. Además estos objetivos deben definirse en términos específicos para indicar la dirección de la fuerza de ventas y establecer una base para evaluar el éxito del programa.

La clase de objetivo mas específico que se puede establecer y el mas fácil de medir es un objetivo en cifras de dinero o en unidades de ventas. El objetivo de volumen de ventas es un objetivo importante para el programa y tiene amplia utilización como base para evaluar los vendedores, el territorio de ventas y el desempeño del programa. Sin embargo en la mayor parte de los

casos, el volumen de ventas no será adecuado como un objetivo para el programa por varias razones.

1. Los programas de ventas y distribución cuestan dinero. En muchos casos, los costos de distribución incluyendo los de ventas, se han estimado en un 30 a 40% del costo de un producto. Un objetivo de ventas puede no ser consistente con un objetivo de producto dirigido al aumento de la rentabilidad.
2. Con frecuencia los resultados los resultados de ventas se determinan por las acciones de los competidores, las fuerzas del entorno u otros programas de marketing fuera del control de la fuerza de ventas.
3. El papel primario de un programa de marketing es implementar una estrategia comercial o de marketing. Como esta define mercados estratégicos y la clase de impacto que se espera lograr en la demanda, los

objetivos del programa deberán reflejar la estrategia de marketing y establecer simplemente un objetivo de ventas o de rentabilidad.

4. Un objetivo de ventas no aporta a la fuerza de vendedores ninguna guía sobre la manera de aumentar (o mantener) el volumen de ventas.

En síntesis, aunque los objetivos de ventas-volumen son útiles, los gerentes también deberán establecer objetivos de ventas y distribución que:

- Reflejen la estrategia de marketing.
- Contribuyan a la satisfacción y lealtad del cliente.
- Provean una dirección a las actividades de la fuerza de ventas.
- Identifiquen los segmentos objetivo de los cuales provendrá el volumen de ventas futuro.

- Puedan utilizarse para evaluar los esfuerzos de la fuerza de ventas al igual que los resultados.

En general, pueden emplearse cuatro tipos de objetivos de ventas y distribución (cada uno de los cuales se establece en términos específicos), desarrollo de cuentas, apoyo al distribuidor , mantenimiento de cuentas o clientes, y penetración de clientes o cuentas.

1. Los objetivos de Desarrollo de Cuentas, están diseñados para hacer énfasis e la adquisición de nuevos distribuidores o en la captación de nuevos clientes. Preferiblemente los gerentes deben identificar objetivos específicos para nuevas cuentas, dependiendo de la estrategia de marketing. Por ejemplo, deberán identificar grupos de industrias o usuarios específicos en un sistema de venta directa o tipos específicos de puntos de venta al detal y en un sistema de ventas para comerciantes.

2. Los objetivos del apoyo al distribuidor se aplican a las ventas para el comercio y están diseñados para la cooperación de distribuidores mayoristas o minoristas en la implementación de la estrategia de marketing. En general, el apoyo al distribuidor se considera como esencial en los sistemas indirectos debido a que este es un socio clave en el esfuerzo de marketing. De hecho cuando los productos están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto, el apoyo al distribuidor bien puede ser el principal elemento de marketing en el éxito de las ventas porque se pueden disponer de bastantes productos técnicamente similares.

3. Los objetivos del mantenimiento de cuentas suelen ocupar la mayor parte del tiempo de un vendedor en los sistemas de venta personal directa y en los sistemas de ventas para el comercio. Se hace énfasis en estos objetivos cuando la gerencia esta interesada en mantener una posición de ventas efectiva a través de llamadas

regulares de ventas, las cuales están diseñadas para suministrar información acerca de nuevos productos, obtener información sobre el cambio en las necesidades del cliente o del distribuidor y desarrollar actividades de servicio al cliente.

4. Los objetivos de penetración de cuentas están diseñados para aumentar el volumen total de ventas o para incrementar las ventas de los productos mas rentables o de los productos complementarios entre los distribuidores o compradores existentes.

2.9.1 SELECCIONAR UN OBJETIVO

Los gerentes deberán seleccionar un objetivo de ventas y distribución basado en la estrategia de marketing para cada producto o línea de producto, porque el propósito de los programas de ventas y distribución es ayudar a implementar estas

estrategias. Esto significa que los gerentes deberán identificar las necesidades de los compradores o distribuidores objetivo y la estrategia de marketing para implementar cuando seleccionen los objetivos de ventas y distribución.

Específicamente se debe identificar el tipo de atractivo que será mas efectivo para satisfacer el beneficio que desean el comprador o el distribuidor.

Cuadro # 1: Objetivos de Ventas, Distribución y estrategias de Marketing Relacionadas.

<i>OBJETIVOS DE VENTAS, DISTRIBUCIÓN Y ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONADAS</i>	
1. Desarrollo de Cuentas	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la disponibilidad con respecto a los competidores. - Lograr acceso a nuevos segmentos. - Aumentar la capacidad de compra.
2. Apoyo al distribuidor	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la disponibilidad (inventario) - Aumentar la tasa de consumo. - Reducir las oportunidades competitivas. - Aumentar el apoyo promocional con respecto a la competencia.
3. Mantenimiento de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar la satisfacción del usuario. - Reducir las oportunidades competitivas.
4. Penetración de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> - Simplificación. - Aumentar la tasa de consumo y el volumen de compra. - Competencia directa. - Ventas de productos complementarios

Fuente: Guiltinan Joseph, Gerencia de Marketing, Ed. Mc Graw Hill.

2.9.2 ATRACTIVOS DE VENTAS

Los atractivos de ventas son los elementos básicos de la oferta de marketing que la fuerza de ventas comunicará, es decir, los atractivos reflejan los beneficios que un vendedor ofrecerá para obtener el tipo de respuesta establecida en el objetivo del programa para el cliente o distribuidor.

Debido a que la fuerza de ventas se comunicará directamente con los compradores finales y con los participantes del canal, es posible particularizar el atractivo a un nivel mucho mayor que el que resulta posible con la publicidad. Este atributo de la venta es una diferencia importante porque los distribuidores pueden diferir en los beneficios que desean y también porque a menudo los compradores organizacionales no coinciden en los criterios que utilizan para seleccionar un proveedor.

En general, pueden emplearse seis clases de atractivos en los programas de ventas y distribución:

- Atractivos del Producto.

- Atractivos Logísticos.
- Atractivos de Disposiciones de Protección.
- Atractivos de Simplificación.
- Atractivos de Precios.
- Atractivos de Asistencia Financiera.

En la siguiente tabla se resume una gran cantidad de atractivos que pueden utilizarse como el punto de partida para el esfuerzo de la fuerza de ventas. De hecho los gerentes pueden optar por utilizar simultáneamente varios de estos atractivos.

Cuadro # 2: Tipos de Atractivos de Ventas

TIPOS DE ATRACTIVOS DE VENTAS	
TIPO DE ATRACTIVO	EJEMPLO
1. Producto	<ul style="list-style-type: none"> - Características Técnicas - Características de desempeño - Impacto sobre las ventas del distribuidor
2. Logístico	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez de despacho - Manejo de inventarios
3. Disposiciones de protección	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuciones exclusivas - Venta en consignación - Descuentos por Devoluciones - Contratos a largo plazo - Marcas privadas
4. Simplificación	<ul style="list-style-type: none"> - Preetiqueteado - Asistencia de Merchandising - Servicios post venta
5. Precio	<ul style="list-style-type: none"> - Precio sombra o fuera de lista - Descuentos por cantidad
6. Asistencia financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Crédito y descuentos por pago en efectivo - Subvenciones de entrada - Equipo especial

Fuente: Gultinan Joseph, Gerencia de Marketing, Ed. Mc Graw Hill.

En general, casi cualquier tipo de atractivo puede emplearse para tratar de lograr un objetivo de ventas y distribución dado. Sin

embargo, para un tipo de objetivo determinado, ciertos atractivos ameritan consideración especial. Por ejemplo:

- Atractivos de disposición de protección, de precio sombra o fuera de lista y de producto, son de amplia utilización para el desarrollo de las cuentas, en especial si los compradores o distribuidores tienen un conocimiento limitado del producto del vendedor.
- Los atractivos de simplificación y asistencia financiera tienen amplio uso para apoyar al distribuidor porque son mecanismos efectivos para estimular actitudes cooperativas por parte de los distribuidores.
- Los atractivos logísticos y de simplificación son utilizados ampliamente para el mantenimiento de cuentas, especialmente si las características del producto y los precios no varían en gran medida dentro de los proveedores en competencia.

- Resulta frecuente que los descuentos en cantidad y los contratos a largo plazo sean efectivos para lograr objetivos de penetración de cuentas porque se enfocan mas directamente al tema del aumento del volumen.

Sin embargo al seleccionar atractivos específicos para un cliente o un segmento del mercado, es importante que los gerentes de ventas y el personal de la fuerza de ventas entiendan lo que motiva al comprador o distribuidor.

**3. FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA
DIRECCIÓN DE MERCADEO Y PROMOCIÓN DE LA
COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE ALIMENTOS
AGROPECUARIOS CIALTA LTDA**

Para comprender aun mejor el desarrollo de una compañía dedicada al desposte de carnes, no solo es necesario describir cada uno de los componentes, sino que se debe establecer una interrelación entre sus áreas constitutivas, lo que se traduce en estandarización de procesos.

Para la compañía los procesos se realizan como parte fundamental de su operación desarrollándose mediante la utilización de tecnología de punta encaminada a la optima calidad de sus productos terminados.

3.1 LA COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE ALIMENTOS AGROPECUARIOS CIALTA LTDA COMO UN SISTEMA

Según lo observado en lo transcurrido de la practica empresarial realizada a la compañía, se puede hacer una descripción global de los elementos que interactúan allí con respecto a los aspectos mas importantes se deben hacer las siguientes precisiones:

3.1.2 Recursos Físicos

CIALTA LTDA, cuenta con una infraestructura suficiente y confortable en donde desarrolla su actividad, encontrando en ella una planta generadora de frío de 1.200 m², en la cual se desarrolla el proceso de desposte, empaque al vacío y maduración de la carne.

Cuenta además con una flota de ocho vehículos propios, ultimo modelo todos ellos con Termo King y con capacidad para transportar desde tonelada y media hasta 30 toneladas.

Una completa dotación de equipos y utensilios de oficina que permiten el normal funcionamiento de la compañía en la parte administrativa.

3.1.3 Recursos Humanos

La compañía tiene un grupo de 97 empleados, distribuidos en cada una de las áreas de trabajo, entre quienes se encuentran nueve (9) profesionales especializados en cada una de las áreas de trabajo, dos (2) secretarias, ocho (8) auxiliares y sesenta y cinco (65) operarios de planta, entre quienes se encuentran los despostadores, empacadores, repeladores, conductores, ¡mercaderistas, almacenistas, y auxiliares de planta.

Cada una de las personas que trabajan dentro de la compañía se encargan de una área específica en la que desarrollan sus funciones, organizados por dependencias, de acuerdo a su nivel de capacitación.

3.1.3.1 Estructura Organizacional Actual

Dentro de la estructura organizacional de CIALTA LTDA, se encuentra el área de Mercadeo y Promoción, que forma parte de las tres dependencias dedicadas al funcionamiento empresarial de la compañía.

Una breve presentación de estas dependencias en su forma organizacional y funcional se observa en la grafica # 2.

3.1.3.1.1 Área de Producción

El control de las áreas de proceso que ejerce la compañía, se hace a través del área de producción, en cabeza de su director, quien se encarga entre otras funciones de:

- Llevar un inventario diario de productos en proceso, producto terminado y materias primas, que permitan establecer las verdaderas oportunidades de comercialización de los productos de la compañía.
- Realizar las compras de insumos directos destinados para el proceso de producción.
- Establecer un manejo adecuado y óptimo del manejo de personal dentro de la planta de proceso, siendo este a su vez su jefe inmediato.

- Prestar atención a proveedores de suministros y de activos operativos.
- Coordinar con la persona encargada el mantenimiento preventivo y correctivo de todos los equipos de la planta.
- Velar por el buen funcionamiento de todas sus áreas de trabajo, como recibos y despachos, coordinación de mercadeo, control y aseguramiento de la calidad, inspección de materias primas a los proveedores.
- Y las demás funciones que por la naturaleza de esta área sean necesarias aplicar.

3.1.3.1.2 Área Financiera

El control de los movimientos y captación de recursos y capital que ejerce la compañía, se hace a través del área del área

financiera, en cabeza de su directora, quien se encarga entre otras funciones de:

- Presentar informes en forma oportuna para la Gerencia, Dirección Ejecutiva y Junta de Socios.
- Llevar un adecuado manejo y una optima organización de los Bancos y las cuentas corrientes que allí se manejan.
- Realizar todas funciones necesarias para llevar organizadamente una contabilidad general en la compañía, acorde a los lineamientos legales para tal efecto aplican.
- Llevar un adecuado manejo de la cartera vencida y morosa.
- Realizar la emisión de cheques, luego del visto bueno de la Dirección Ejecutiva para el pago a proveedores en la fecha oportuna.

- Y las demás funciones que por la naturaleza de esta área sean necesarias aplicar.

3.1.3.1.3 Área Administrativa

El control del recurso humano en todos los niveles de la organización que ejerce la compañía, se hace a través del área del área administrativa, en cabeza de su director, quien se encarga entre otras funciones de:

- Realizar en forma oportuna la nomina de personal vinculado y solicitar los recursos necesarios para ello.
- Cancelar los aportes parafiscales, autoliquidaciones, riesgos profesionales, salud, pensiones y demás que exige la normatividad colombiana.

- Mantener un control sobre las dotaciones del personal y realizar las requisiciones y entregas necesarias en el momento en el que ingresa a trabajar alguna persona a la compañía y en las ocasiones que sea necesario.
- Realizar el proceso de selección y contratación de personal destinado a cada una de las áreas de la compañía.
- Llevar un control del almacén de insumos mediante la persona encargada para ello.
- Realizar las compras necesarias de implementos de cafetería, aseo y demás eventos especiales.
- Estar dispuesto a la atención del personal de la compañía en el momento que así lo requieran.
- Autorizar el desembolso de caja menor, para gastos administrativos dentro de la compañía.

- Realizar las liquidaciones del personal cuando sea necesario.

- Y las demás funciones que por la naturaleza de esta área sean necesarias aplicar.

3.1.4 Recursos Tecnológicos

CIALTA LTDA, cuenta con tecnología de punta acorde a las necesidades de la empresa, entre las cuales se encuentran la planta generadora de frío, cuatros de congelación y refrigeración, empacadora al vacío, túnel de termo encogido, basculas digitales de diferente capacidad y volumen, termómetros de ultima generación, bandas transportadoras, repeladoras, sierras eléctricas, equipos y utensilios de laboratorio, etc.

La compañía es líder en la utilización de tecnología aplicada a este tipo de empresas en donde la diferencia entre la competencia la hace primordialmente la tecnología con la cual se trabaja.

Para marcar la diferencia de la compañía en el mercado nacional, la tecnología juega un papel importante, pues solamente cuatro compañías en todo el país trabajan con una infraestructura similar en sus procesos.

3.1.5 Recursos Financieros

La compañía guarda reserva sobre el suministro de esta información y presentan unos valores y cifras aproximadas, que de una u otra manera reflejan a grosso modo la situación financiera de la compañía.

Las ventas totales de la compañía ascienden a \$1.400'000.000 millones de pesos mensuales en promedio, los cuales hacen de CIALTA LTDA una compañía fuerte en el sector de carnes maduradas y empacadas al vacío.

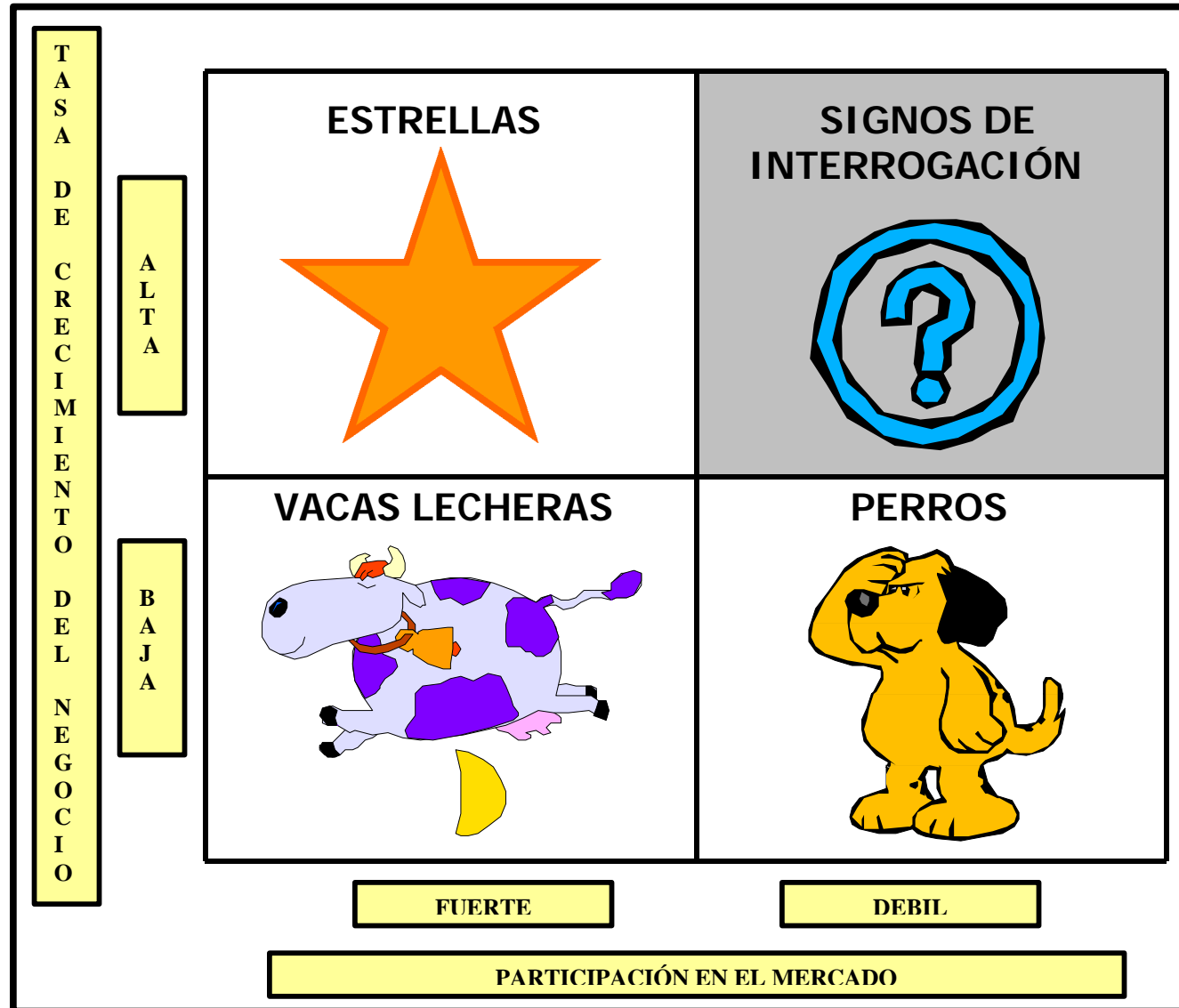
3.2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE ALIMENTOS AGROPECUARIOS CIALTA LTDA.

En el cuadro # 3 se presenta el diagnóstico estratégico realizado a la compañía durante el tiempo transcurrido desde que comenzó la práctica empresarial. Sin embargo se encuentra dirigido especialmente hacia el área de mercadeo de la empresa.

Para la elaboración del diagnóstico fue necesario estudiar las características del mercado y la posición de la compañía en el sector de carnes, especialmente el mercado de carnes maduradas empacadas al vacío que se maneja en nuestro país.

La información es de gran importancia para la práctica, pues de allí se desprende gran parte del trabajo a realizar hasta la culminación de la misma.

MATRIZ DE BOSTON – PORTAFOLIO



MATRIZ DE BOSTON – PORTAFOLIO

Esta matriz muestra la tasa de crecimiento del negocio y la relativa posición competitiva de la empresa, identificada por su participación en mercado.

La matriz de Boston se desarrollo pensando en grandes empresas con varias divisiones, que con frecuencia se organizan alrededor de unidades estratégicas de negocios.

Aunque el análisis de portafolio fue popular en la década de 1.970, no carece de críticos que afirman que es demasiado simplista. También se ha considerado que el criterio de la tasa de crecimiento es insuficiente para la evaluación del atractivo de una industria. En forma similar, quizá sea inadecuado utilizar la participación en el mercado como un parámetro para estimar la posición competitiva.

Los cuatro cuadrantes de la matriz se identifican de la siguiente manera:

ESTRELLAS

Son negocios con gran crecimiento y que son fuertemente competitivos. Se tienen posibilidades de crecimiento y generan grandes utilidades.

SIGNOS DE INTERROGACIÓN

Son negocios con débil participación en e mercado y una elevada tasa de crecimiento, además requieren grandes inversiones de efectivo para llegar a ser estrellas.

VACAS LECHERAS

Tienen una posición competitiva fuerte y una tasa de crecimiento baja, por lo general están bien establecidas en el mercado y se encuentran en posibilidad de fabricar productos a un bajo costo. Los productos de estas empresas proporcionan el efectivo necesario para su operación.

PERROS

Son negocios con una baja de crecimiento y una escasa participación en el mercado. Normalmente estos negocios no son rentables y por lo general deben liquidarse en el menor tiempo posible.

CIALTA LTDA, Y SU UBICACIÓN EN LA MATRIZ DE BOSTON

Dentro del diagnóstico estratégico realizado a la compañía, se hizo necesario la aplicación de la matriz de Boston, ya que esta es una herramienta importante utilizada para identificar la posición de la compañía en el mercado, comparándola con su crecimiento.

CIALTA LTDA, es una empresa que inicio labores en noviembre de 1.998, y que durante el tiempo de funcionamiento ha crecido notoriamente en el mercado de carnes maduradas empacadas al vacío, principalmente en las cadenas de supermercados e industrias salsamentarías no solo a nivel local sino también nacional.

Sin embargo falta manejar nichos mas grandes a nivel nacional para lograr ser el líder en el mercado de carnes maduradas empacadas al vacío a nivel nacional y para ello se esta trabajando con pasos agigantados.

Por lo anterior CIALTA LTDA, se encuentra ubicada en el cuadrante de Signos de Interrogación, ya que es un negocio con una no muy grande participación en el mercado y una rápida y elevada tasa de crecimiento obtenida en corto tiempo, y que necesita además inversiones de capital para llegar a ser las Estrellas del mercado.

3.3 ESTUDIO DE MERCADO CIALTA LTDA

3.3.1 OBJETIVOS DE VENTA

- ✓ Establecer un posicionamiento entre las Cadenas de Supermercados existentes en el país.

- ✓ Alcanzar altos índices en la demanda en el sector de la carne madurada.

- ✓ Cubrir el territorio Nacional en corto plazo, y proyectarse en mercados Internacionales en un futuro.

- ✓ Establecer nuevos mercados, a través del Programa Hogares y de algunas estrategias de mercadeo

3.3.2 VENTAS DE LA COMPAÑÍA VS. AÑOS ANTERIORES

Ver grafico # 3.

3.3.3 VENTAS TOTALES DE LA COMPAÑÍA

Las ventas de la compañía en promedio son de \$ 1.300.000.000 mensuales, que acarrearán con los costos de servicios y administración, obteniendo un rendimiento promedio de 18% en utilidades antes de impuestos.

3.3.4 PROYECCIONES DE LA COMPAÑÍA

Establecer proyecciones numéricas para una compañía que salió al mercado hace tan solo año y medio, y que hasta esta creando una base de información histórica es muy difícil, sobre todo cuando estos datos representan un crecimiento de la compañía del 400% en el periodo de 1999.

Las únicas metas establecidas a largo plazo es la búsqueda de un nuevo mercado a través de la exportación de sus productos

Algunos datos históricos de exportación e importación del sector en 1999 están dados por:

Cuadro # 4: IMPORTACIONES vs EXPORTACIONES DE CARNE BOVINA EN EL AÑO 1.999

	Partida arancelaria y Países	Kg. Brutos	Kg. Netos	Valores de FOB \$	Valores de FOB US\$
EXPORTACIONES	Carne bovina en canales o media canal Fresca o refrigerada	1 048 035	1 046 326	3.732 904 073	2.313,229
	Antillas Holandesas	488 582	487 593	1.773 589 874	1.014,469
	Venezuela	559 453	558 733	1.959 314 199	1.298,76
	Carne bovina en canales o media canal congelada	22 530	22 500	75 930 997	48,983
	Venezuela	22 530	22 500	75 930 997	48,983
IMPORTACIONES	Carne bovina en canales o media canal Fresca o refrigerada	1 960	1 960	3.080 889	1,900
	Brazil	1960	1960	3.080 889	1,900
	Trozos de carne sin deshuesar congelada	2 665	1 797	21.130 089	10 820
	Estados Unidos	2 665	1797	21.130 089	10820

Fuente: Fedegan, Fondo Nacional del Ganado

Cuadro # 5: VENTAS POR SECTOR

ARTICULO (CON CONSUMO SUPERIOR A \$300.000 DURANTE ELAÑO)	CONSUMO CANTIDAD (Kg) 96	COMPRAS CANTIDAD (Kg) 96	COMPRAS VALOR TOTAL (Miles de pesos) 96	CONSUMO CANTIDAD (Kg) 97	COMPRAS CANTIDAD (Kg) 97	COMPRAS VALOR TOTAL (Miles de pesos) 97	CONSUMO CANTIDAD (Kg) 98	COMPRAS CANTIDAD (Kg) 98	COMPRAS VALOR TOTAL (Miles de pesos) 98
CARNE VACUNA FRESCA	19 278 259	19 045 833	38 992 514	19 576 665	20 428 496	44 733 483	18 321 131	18 288 698	52 487 388
CARNE VACUNA CONGELADA	889 208	804 195	1 865 040	1 152 256	1 137 916	2 707 232	1 128 875	1 180 771	3 584 149
CARNE FRESCA DE CERDO	10 139 377	10 151 952	25 382 851	13 112 826	12 774 830	34 162 442	121 909	33 106	34 831
CARNES CURADAS	68 210	76 536	105 763	44 405	43 929	136 517	11 334 950	11 597 022	39 444 700
CARNES FRÍAS PREPARADAS NO EMBUTIDAS	17 000	16 500	167 178	47 400	50 635	383 897	28 255	29 458	162 680

Fuente: FEDEGAN, Fondo Nacional del Ganado

3.3.5 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

En materia de hábitos las amas de casa ya no están dispuestas a pasar horas preparando platos especiales. Las más jóvenes cuyas madres no practicaron la ciencia de cocinar durante los años formativos de su niñez, sencillamente no han aprendido a cocinar utilizando los alimentos crudos. Muchas se han refugiado en alimentos precocidos congelados no siempre elaborados con carnes bovinas que solo requieren ser recalentados en un horno de microondas.

Tomando en cuenta lo anterior, encontramos que los consumidores finales, de la carne madurada empacada al vacío son personas que trabajan y tiene unos ingresos en promedio entre 5 y 6 salarios mínimos, en adelante. Es decir muy pocos de estrato 3, y la mayoría de 4 al 6.

3.3.6 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

3.3.6.1 MARCA

Como CIALTA LTDA no identifica sus productos en el mercado, el consumidor atribuye los beneficios y características de la carne a otros proveedores, pasando desapercibido el nombre original del productor.

Colocar la marca en el producto, con la cual establece reconocimiento y preferencia en los consumidores.

3.3.6.2 ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

Establecer las cualidades y beneficios de la carne es una ventaja competitiva que disminuye el riesgo de pérdida en caso de la aparición de algún competidor.


Promocionar el consumo de la carne madurada y empacada al vacío, haciendo alusión de sus beneficios, establece un prototipo de cliente seguro a CIALTA poniendo en desventaja a los comercializadores de musculo.


3.3.7 NUEVOS PRODUCTOS


En materia de preferencia de los consumidores, la inclinación está dado cada vez más hacia los productos de bajo contenido graso. Esta tendencia se debe reforzar dedicando recursos al desarrollo de nuevos productos, alentando y monitoreando la comercialización de prueba de productos y presentaciones con un alto contenido cárnico. Se debe ofrecer la carne en pinchos. Palillos, listos para una rápida cocción, al estilo chino o envasado con las verduras o salsas apropiadas para balancear la dieta de los consumidores cada vez con menos tiempo para cocinar.


De igual manera promocionar los diferentes productos en el empaque, ofrece más opciones para los diferentes clientes de CIALTA.


3.3.8 ETIQUETA


-  Es adhesiva, nunca al producto sino a la caja o canastilla que lo contengan

-  Lleva código de barras

-  Nombre de la empresa y del producto.

-  Fecha del proceso

-  Peso neto (de cada producto)

-  Peso bruto (producto más canastilla)

Total piezas por canastillas

El establecimiento de las estrategias enunciadas, requiere como principal recurso una inversión para la promoción de la marca, en el mercado del empaque y en el lanzamiento de nuevos productos

Estos objetivos se llevarán a cabo de la publicidad y promoción de ventas.

3.3.9 ESTRATEGIAS DE PRECIOS

Las estrategias manejadas son adecuadas para el producto. El precio percibido por el consumidor es resultado de la política fijada por el distribuidor final.

3.3.9.1 POLITICAS DE FIJACIÓN DE PRECIO: Segmentación

El precio se establece según el cliente, pues cada Supermercado tiene un formato diferente, por lo cual su precio de venta al consumidor final también variará de acuerdo al grado de limpieza de la carne (grasa)

3.3.10 PROMOCIONES Y DESCUENTOS

Se presentan cuando:

1. Cuando no hay mucha rotación de algún producto
2. Cuando cada cadena realiza promociones y descuentos:
Semana de la CARNE (Éxito, 2 veces por año), Semana del Corte (Pomona), Makromail (Makro), Fantasía Super Ley, etc,
3. Para aumentar el consumo de algún producto en especial.

4. Cuando el mercado así lo exige.

No se dan descuentos por pronto pago, pues se tiene una cartera de máximo 30 días, de los cuales Cadenalco la cumple a los 20 días. Los descuentos se negocian entre la empresa y los diferentes clientes, por lo tanto los descuentos no son los mismos para todos.

Las rebajas y promociones de CIALTA no afectan siempre al consumidor, pues esto depende del distribuidor final. Cada comercializador tiene una estrategia diferente para promocionar sus ventas (Como el precio estrella, la semana de la carne, etc.), por esto determinar recursos para las estrategias de precios para el consumidor , son objetivos fuera de nuestro alcance.

3.3.11 ESTRATEGIAS DE PLAZA

Llamar la atención del cliente promocionando las ventajas de la carne madurada, a través de folletos y péndulos en las secciones

de carne de los diferentes almacenes que comercializan la carne CIALTA bajo otra marca.

Realizar una inversión en vehículos de transporte de la carne que estén completamente dotados con los equipos que requiere el transporte de este producto, y que puedan ser diferenciados a través del logo en su carrocería.

3.4 MANUALES DE FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE MERCADEO Y PROMOCIÓN

Antes que una empresa pueda buscar un tipo particular de persona, debe saber algo del puesto a llenar. Para ayudarle en el proceso se debe realizar un análisis del puesto para identificar los deberes, requerimientos, responsabilidades y condiciones implícitas en el trabajo. Es aconsejable poner por escrito las instrucciones o funciones para laborar.

Los manuales de funciones facilitan la formación del nuevo personal, ayudan al personal actual en la ejecución de su tarea, entre otros. Es importante mantener actualizados los manuales de funciones a medida que tengan lugar los cambios, de lo contrario se hacen obsoletos e inútiles.

A continuación se detallan los manuales de funciones de cada uno de los cargos propuestos para fortalecer la estructura organizacional de la Dirección de Mercadeo y Promoción de la

Compañía Internacional de Alimentos Agropecuarios CIALTA
LTDA.

3.4.1 MANUAL DE FUNCIONES DEL DIRECTOR DE MERCADEO Y PROMOCIÓN

CARGO:	DIRECTOR DE MERCADEO Y PROMOCIÓN
NIVEL JEJARQUICO:	DIRECCIÓN INTERMEDIA
SUBORDINACIÓN:	DIRECTOR EJECUTIVO
DEPENDENCIA:	MERCADEO
SUPERVISIÓN:	VENDEDORES MERCADERISTAS SERVICIO AL CLIENTE

3.4.1.1 NATURALEZA DE LAS FUNCIONES

Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar los procesos relacionados con las funciones comerciales de la compañía, así como del recurso humano y técnico a su cargo.

3.4.1.2 REQUISITOS MINIMOS

1. ESCOLARIDAD Y CONOCIMIENTOS

- a. Profesional titulado en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas Agropecuarias o Administrador de Empresas con Especialización en Gerencia Comercial.
- b. Disponibilidad de horario

2. LEGALES

- a. No tener antecedentes legales

3. MENTALES Y DE PERSONALIDAD

- a. Capacidades psicológicas y mentales equilibradas para desarrollar eficientemente su trabajo.
- b. Disponibilidad para cumplir con las funciones de demanda su trabajo.
- c. Capacidad de trabajo en equipo.
- d. Capacidad de liderazgo y habilidades de dirección.
- e. Alto sentido de compromiso y responsabilidad.
- f. Buen manejo de relaciones interpersonales.
- g. Disponibilidad para emprender acciones por si mismo.

4. EXPERIENCIA

- a. Mínimo tres años de experiencia comprobables en la comercialización de productos de consumo masivo, especialmente de carnes.

3.4.1.3 FUNCIONES PERMANENTES

1. Fijar las políticas, objetivos y estrategias de la Dirección de Mercadeo y Promoción.
2. Preparar planes y presupuestos comerciales a largo plazo.
3. Cumplir y hacer cumplir las políticas, objetivos y metas del departamento y de la compañía.
4. Planear, organizar, dirigir y coordinar las actividades y operaciones correspondientes al departamento.
5. Autorizar con su firma los documentos que deben otorgarse en desarrollo de sus actividades comerciales.
6. Coordinar e integrar todas las actividades de las jefaturas a su cargo, con el fin de lograr los objetivos de ventas y

mercadeo y obtener mayor eficiencia en la utilización de herramientas, equipos e insumos de trabajo.

7. Elegir, remover y administrar el personal a su cargo.
8. Organizar adecuadamente en conjunto con sus colaboradores las rutas de distribución de los productos.
9. Celebrar actos y contratos comerciales.
10. Mantener permanente información y actualización sobre las ventas diarias y las estadísticas de ventas.
11. Efectuar cronograma de actividades semanales con las áreas a su cargo.
12. Suministrar al Gerente y al Director Ejecutivo todos aquellos documentos e informes estadísticos y comerciales que le sean solicitados.

13. Responder por su gestión ante el Gerente General y el Director Ejecutivo.
14. Resolver los inconvenientes o anomalías que le reporten las personas que tiene a su cargo, ofreciendo la mejor alternativa de solución.
15. evaluar, aprobar, coordinar y dirigir el cumplimiento de los programas de mercadeo y ventas.
16. brindar a los colaboradores las herramientas necesarias para el eficiente cumplimiento de su cargo.
17. Velar por la seguridad interna en el área de trabajo.
18. Dar instrucciones claras y precisas a los empleados nuevos para el correcto desarrollo de sus funciones.

19. Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de la compañía.
20. Cumplir la normatización existente para la compañía y para los productos (industria de alimentos, manipuladores de alimentos, Haccp, Código Laboral, normas de seguridad industrial, salud ocupacional, entre otros).
21. evaluar periódicamente el desarrollo de actividades del grupo de trabajo a su cargo, para incrementar su eficiencia.
22. Educar y sugerir sobre el manejo de los productos fuera de la compañía (manejo de la cadena de frío) con el fin de que nuestros clientes reciban los productos en las condiciones óptimas en que se producen.

23. Controlar evaluar periódicamente el desempeño del personal a su cargo y reportar novedades al departamento de desarrollo humano.
24. Demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de su cargo.

3.4.2 MANUAL DE FUNCIONES DE AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE

CARGO:	SERVICIO AL CLIENTE
NIVEL JERARQUICO:	NIVEL MEDIO
SUBORDINACIÓN:	DIRECTOR DE MERCADEO Y PROMOCIÓN
DEPENDENCIA:	MERCADEO

3.4.2.1 NATURALEZA DE LAS FUNCIONES

Proporcionar servicio oportuno y cortes al cliente, proyectando profesionalismo y credibilidad en la información.

3.4.2.2 REQUISITOS MINIMOS

1. ESCOLARIDAD Y CONOCIMIENTOS

- a. Bachiller, con conocimientos en dirección y administración de servicios.
- b. Disponibilidad de horario.

2. LEGALES

- a. No tener antecedentes legales

3. MENTALIDAD Y DE PERSONAL

- a. Capacidades mentales y psicológicas equilibradas para desarrollar eficientemente su trabajo.
- b. Capacidad de trabajo en equipo.
- c. Persona con capacidad emprendedora.
- d. Poseer pensamiento creativo y habilidad para atención a clientes.
- e. Demostrar interés por el cliente.
- f. Disposición para resolver reclamos.
- g. Proyectar profesionalismo y credibilidad ante el cliente.

4. EXPERIENCIA

- a. Mínimo tener experiencia comprobable en cargos similares.

3.4.2.3 FUNCIONES PERMANENTES

1. Recibir comunicaciones telefónicas de la línea de atención al cliente.
2. Anotar en planilla la comunicación y asunto tratado.
3. trasladar oportunamente a otras áreas la información necesaria para cumplir los tramites.
4. Atender visita de clientes y brindarles toda la información necesaria.
5. Escuchar detenidamente al cliente para conocer que es lo que realmente quiere.
6. Ser honesto con el cliente, prometer únicamente lo que es viable.

7. Sugerir alternativas de solución al cliente.
8. Educar al cliente para futuras oportunidades.
9. Hacer seguimiento al desarrollo de la solución de los reclamos recibidos de los clientes.
10. Comunicar al cliente en el momento que se le de solución a su reclamo.
11. Cumplir con las expectativas del cliente.
12. Demostrar empatía e interés al cliente.
13. Mantener equilibrio entre las expectativas del cliente y los intereses de la compañía.
14. Estar permanentemente informado sobre la producción, el inventario de producto terminado, promociones y

demás novedades que puedan causar intereses o duda en los clientes.

15. Conocer aspectos mas sobresalientes sobre la organización administrativa de la compañía.
16. Conocer procedimientos y rangos de autoridad.
17. Demostrar conocimiento sobre productos y servicios de la compañía a los clientes.
18. Educar y sugerir sobre el manejo de los productos fuera de la compañía (manejo de la cadena de frío) con el fin que nuestros clientes reciban los productos en las condiciones optimas en que se producen.
19. Demás funciones que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de su cargo.

3.4.3 MANUAL DE FUNCIONES DE LAS MERCADERISTAS

CARGO:	MERCADERISTAS
NIVEL JERARQUICO:	NIVEL MEDIO
SUBORDINACIÓN:	DIRECTOR DE MERCADEO Y PROMOCIÓN
DEPENDENCIA:	MERCADEO

3.4.3.1 NATURALEZA DE LAS FUNCIONES

Aceptar, proyectar y desarrollar los planes de mercadeo y ventas generados por la compañía.

3.4.3.2 REQUISITOS MÍNIMOS

1. ESCOLARIDAD Y CONOCIMIENTOS

- a. Título de Bachiller preferiblemente con estudios en mercadotecnia.
- b. Disponibilidad de horario.

2. LEGALES

- a. No tener antecedentes legales.

3. MENTALES Y DE PERSONALIDAD

- a. Capacidades psicológicas y mentales equilibradas para desarrollar eficientemente su trabajo.
- b. Capacidad de trabajo en equipo.
- c. Presentar habilidades creativas.
- d. Alto sentido de compromiso y responsabilidad.
- e. Iniciativa y emprendimiento para ejecutar sus funciones.
- f. Alto manejo de relaciones interpersonales.
- g. Demostrar interés y compromiso con el cliente.
- h. Disposición y habilidad para resolver reclamos.

- i. Proyectar profesionalismo y credibilidad en sus funciones.
- j. Brindar calidad de servicio al cliente.

4. EXPERIENCIA

- a. Mínimo un año de experiencia comprobable en la venta de productos de consumo masivo en cadenas de supermercados especialmente en carnes.

3.4.3.3 FUNCIONES PERMANENTES

1. Entender y ejecutar los planes de mercadeo delegados por su jefe.
2. Desarrollar los planes de promoción de ventas de la forma indicada por su jefe.

3. Conocer las diferentes líneas de producción de la compañía, características, cualidades y ventajas que representan frente a la compañía.
4. preservar en todo lugar y circunstancia el buen nombre de la compañía.
5. impulsar, vender y masificar productos en la ciudad.
6. impulsar y masificar el material P.O.P suministrado por la Dirección de Mercadeo y Promoción.
7. Ubicar estratégicamente el material P.O.P. suministrado por la Dirección de Mercadeo y Promoción.
8. Velar por el cuidado y buen manejo de los productos y material POP.

9. Ubicar los productos en sitios estratégicos del punto de venta.
10. Suministrar información completa de los productos y de la compañía al cliente.
11. Explicar las políticas de la compañía en precio, entrega y crédito.
12. Conocer aspectos básicos de cada cliente; intereses, problemas y necesidades.
13. Asesorar al cliente con la compra y hacer hincapié en la calidad del producto.
14. Tomar pedido del cliente y entregarlo en el Dirección de Mercadeo y Promoción.

15. Atender, escuchar y dar posibles soluciones a las necesidades del cliente.
16. Demostrar y sugerir al cliente los beneficios que obtendrá al utilizar nuestros productos.
17. Cumplir con los pronósticos de ventas, y propuestos por la Dirección de Mercadeo y Promoción.
18. Cumplir con los objetivos, metas y planes de mercadeo.
19. Organizar la actitud de campo para sostener un eficiente manejo del tiempo.
20. Cobrar cuentas vencidas.
21. Informar al jefe de ventas sobre las debilidades y quejas del producto.

22. Informar al Director de Mercadeo y Promoción sobre actividad de la competencia, tendencias, nuevos objetivos por alcanzar y nuevas ideas.
23. Asistir a reuniones para actualización de planes de mercadeo y estándares de ventas.
24. Cumplir el Reglamento Interno de Trabajo y la normalización existente para la manipulación de alimentos.
25. Educar y sugerir al cliente sobre el manejo de los productos fuera de la compañía (manejo de la cadena de frío) con el fin de que nuestros clientes reciban los productos en las condiciones optimas en que se producen.
26. Demás funciones que le sean asignadas y que correspondan con la naturaleza de su cargo.

3.4.4 MANUAL DE FUNCIONES DE LOS VENDEDORES

CARGO:	VENDEDORES
NIVEL JERARQUICO:	NIVEL MEDIO
SUBORDINACIÓN:	DIRECTOR DE MERCADEO Y PROMOCIÓN
DEPENDENCIA:	MERCADEO

3.4.4.1 NATURALEZA DE LAS FUNCIONES

Aceptar, proyectar y desarrollar los planes de mercadeo y ventas generados por la compañía.

3.4.4.2 REQUISITOS MINIMOS

1. ESCOLARIDAD Y CONOCIMIENTOS
 - a. Bachiller titulado preferiblemente con conocimientos en mercadeo de productos de consumo masivo, especialmente carnes.

b. Disponibilidad de tiempo completo.

2. LEGALES

a. No tener antecedentes legales.

3. MENTALES Y DE PERSONALIDAD

a. Capacidades psicológicas y mentales equilibradas para desarrollar su trabajo.

b. Capacidad de trabajo en equipo.

c. Poseer habilidades creativas.

d. Persona organizada y responsable.

e. Buen manejo de relaciones interpersonales.

f. Capacidad de decisión.

g. Disposición firme.

4. EXPERIENCIA

a. Mínimo haber trabajado dos años en mercadeo y ventas de productos de consumo masivo en cadenas de supermercados, preferiblemente carnes.

3.4.4.3 FUNCIONES PERMANENTES

1. Identificar oportunidades y preparar estrategias y planes de mercadeo para guiar productos y programas hacia estas oportunidades.
2. Efectuar el proceso de planeación de mercadeo y así establecer donde se encuentra la compañía y hacia donde debe dirigirse.
3. Fundamentar el proceso de mercadeo en los objetivos y estrategias de la compañía establecidos en su plan corporativo.
4. Desarrollar estrategias competitivas y a largo plazo para los productos.
5. Preparar un plan mensual de actividades y pronostico de ventas.

6. Determinar las necesidades y deseos del mercado objetivo y dar las satisfacciones anheladas, mas eficientemente que los competidores.
7. Analizar oportunidades de mercados donde la compañía tendría una ventaja competitiva.
8. Tomar decisiones sobre los segmentos del mercado que resulten adecuados para las capacidades y recursos que tiene la compañía.
9. Ejercer control sobre sus ventas para asegurar el alcance de los objetivos propuestos.
10. Recopilar información sobre los mercados actuales y potenciales de la compañía y sobre los usuarios de los bienes comercializados por la compañía y así mantener una base de datos actualizada.

11. Estar en permanente búsqueda de conceptos e ideas sobre nuevos productos que satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores y maximice la rentabilidad y utilice de la mejor forma los recursos de la compañía.
12. Promover mejoras en el producto para satisfacer los cambios en las necesidades del mercado.
13. Analizar el ciclo de vida del producto a fin de pronosticar el patrón de ventas para un producto durante un periodo de tiempo determinado.
14. Poner en marcha los planes de mercado resultantes por medio de publicidad, promociones, campañas de ventas, entre otros.
15. Tomar decisión sobre los medios que se deben utilizar en los programas de publicidad.

16. Presentar objetivos detallados de ventas y los planes de mercadeo para alcanzarlos.
17. Realizar programas de investigación de mercadeo para obtener datos sobre comportamiento y reacciones de los consumidores.
18. Atender, escuchar y dar posibles soluciones a las necesidades planteadas por algún o algunos de sus colaboradores.
19. Dar instrucciones claras y precisas a las dependencias implicadas en las negociaciones nuevas de venta de producto.
20. Educar y sugerir sobre el manejo de los productos fuera de la compañía (manejo de la cadena de frío) con el fin

que nuestros clientes reciban los productos en las condiciones optimas en que se producen.

21. Demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de su cargo.

3.5 ESTRATEGIA COMERCIAL

La Dirección de Mercadeo y Promoción de Cialta Ltda, para organizar su actividad dentro de la compañía ha desarrollado una estrategia con la cual se fundamentará el trabajo realizado en busca de optimización de relaciones comerciales con el mercado de carnes maduradas empacadas al vacío tanto en la ciudad de Bogotá como a nivel nacional.

Las ventas de la compañía se encuentran establecidas con una participación del 83% al mercado de las cadenas de hipermercados y supermercados, haciendo importante para la

compañía que trabajamos y tenemos una participación amplia con cadenas de amplio prestigio y posicionamiento no solo a nivel local sino también a nivel nacional.

El otro mercado se encuentra dirigido a las salsamentarías procesadoras de carnes, en los cuales cabe resaltar a Suizo, Madrileña, Mantovanni, entre otras, en donde gracias a este mercado podemos dirigir buena parte de la producción destinada a procesos industriales dada la dureza y ternura de las piezas según su ubicación dentro de las canales.

Por otra parte tenemos también varios restaurantes que hacen pedidos no muy frecuentes pero que ayudan a posicionar nuestro producto en el mercado.

Dentro de las acciones por realizar tenemos el Programa Hogares, destinado a la comercialización de carne de res, cerdo y ternera. Ofrecida para generar un mercado diferente que llegue directamente al consumidor final a bajos precios con una imagen

diferente de la forma de ofrecer y comercializar carnes frescas, en este caso carnes maduradas.

Para organizar estas actividades se han organizado las tareas en cinco frentes estratégicos de acción, con los cuales se busca optimizar el desarrollo de las funciones y especificar metas, proyecciones y expectativas, que conlleven al éxito y maximización la operación en términos de rendimientos y utilidades que en ultimas hacen que los objetivos de la empresa se cumplan a cabalidad y por encima de las expectativas.

Estas estrategias se organizan de la siguiente manera:

3.5.1 CADENAS DE SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS

Dentro de las funciones desarrolladas en esta área se encuentran las siguientes:

- Supervisión de Mercaderistas en cada uno de los almacenes.
- Control de las Devoluciones por perdida que generan cada uno de los almacenes.
- Atender sugerencias e inquietudes de calidad y servicio, para ser transmitidas a los responsables en la compañía.
- Llevar un seguimiento de las ventas y devoluciones por almacén con base en informaciones estadísticas generadas por informes de cartera y facturación con los cuales se hacen proyecciones, presupuestos y pronósticos.
- Control de temperaturas en neveras, cuartos fríos y mostradores en cada unos de los almacenes.
- Mercadeo y promoción de otros productos o piezas de res, cerdo y ternera.
- Entre los almacenes se encuentran los siguientes:
 - Pomona (5)
 - Superley (2)
 - Ley (7)

- Óptimos (3)
- Éxitos (4)
- Makro (2)
- Alkosto (3)
- Surtimax (7)

3.5.2 RESTAURANTES

Dentro de las funciones desarrolladas en esta área se encuentran las siguientes:

- Determinar la forma de pago y plazos con cada uno de los clientes.
- Ampliación del grupo determinado de restaurantes.
- Realizar venta directa o telefónica dos o tres veces por semana para ofrecer productos y tomar pedidos.
- Establecer las necesidades de los restaurantes en cuanto a los productos que requieren.

- Dentro de los restaurantes se encuentran los siguientes:
 - Restaurante Hato Viejo
 - Restaurante Pizza al Paso
 - Demetria Enziso (Casita Blanca)
 - Fredy Restrepo
 - Aero Lonch.

3.5.3 SALSAMENTARÍAS

Dentro de las funciones desarrolladas en esta área se encuentran las siguientes:

- Ofrecer carnes industriales destinadas a la elaboración de productos carnicos.
- Darle una nueva ubicación a las carnes que devuelven en las cadenas.
- Destinar carnes que por su terneza y cantidad de marmóreo no es posible ofrecer como carne de primera calidad.

- Establecer políticas de negociación de precios pactados con fecha anterior al momento del incremento.

3.5.4 OTROS CLIENTES

Dentro de estos se encuentran agrupados varios clientes que por volumen de compra y especificación de los productos que se colocan a su disposición se encuentran en un lugar diferente.

Dentro de las funciones desarrolladas en esta área se encuentran las siguientes:

- Ofrecer carnes especialmente de vacas industriales para sus procesos técnicos.
- Darle una salida mas rentable a los recortes de carne de res y cerdo que se obtiene en el proceso del desposte.
- Establecer cantidades, especificaciones y requerimientos para desarrollar una correcta negociación.

Además de las estrategias anteriores es importante definir la orientación hacia el mercado objetivo de la CIALTA mediante la realización de las siguientes estrategias para ampliar el mercado.

1. Decidir cuales probables negocios le dan a la compañía la mejor oportunidad de crear y mantener clientes satisfechos.
2. Analizar los diferentes patrones de preferencia de los clientes en el mercado.
3. Evaluar las ventajas competitivas y las posiciones y participación de los competidores en un mercado.
4. Medir las oportunidades del mercado y evaluar el impacto de los planes para ampliar la ventaja competitiva sobre la rentabilidad.
5. Aplicar el conocimiento de la inteligencia de mercado al diseño de la oferta de mercado.

Entre estas estrategias se especifican en la planeación del marketing o la estrategia comercial.

La estrategia comercial o planeación comercial se establece de la siguiente manera, adelantando las siguientes acciones, las cuales ya se encuentran en curso:

1. **Planeación del Mercadeo Corporativo**

- a. Análisis del entorno
- b. Análisis de fortalezas y debilidades
- c. Misión y Objetivos corporativos
- d. Estrategias Corporativa
- e. Estrategia de mezcla del producto

2. **Análisis de Situación**

- a. Análisis del mercado
- b. Mercado objetivo y ventaja comparativa
- c. Medición del mercado
- d. Análisis de rentabilidad y productividad

3. **Estrategias y Programas de Mercadeo**

- a. Estrategias de mercadeo
- b. Desarrollo de la actividad

- c. Precios
- d. Publicidad
- e. Promoción de ventas y mercadeo directo
- f. Ventas y distribución

4. **Coordinación y Control**

- a. Organización y Administración de programas de ventas y mercadeo
- b. Ejecución del plan de mercadeo.

Con lo anterior se especifica la labor que se esta realizando en pro de mantener la fidelidad de los clientes cautivos y la potencialidad del crecimiento y la participación en el mercado de carnes maduradas empacadas al vacío no solo a nivel local sino nacional e internacional.

4. COMO IDENTIFICAR ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA ATRAER MAS Y MEJORES CONSUMIDORES DE CARNES ROJAS

La caída del consumo relativo de carne se debe en parte a que los minoristas venden carne bovina han reaccionado con lentitud y han sido superados en el mercado por la oferta de productos elaborados sin carnes con una enorme variedad de platos, sabrosos y atractivos, precios accesibles, inclusive para los sectores de bajos ingresos.

Comparadas con otras ofertas de alimentos, sean ellos silvestres o productos de la agricultura, la carne básica en la nutrición y como tal es fundamental para la seguridad alimentaría del país.

Durante siglos la carne ha ocupado un lugar privilegiado en la alimentación del hombre.

Hay una clara correlación entre consumo de carne y la prosperidad de los individuos integrantes de la comunidad. En los años recientes el consumo de carne ha sido afectado entre otras cosas por cambios en el estilo de vida, por la competencia de otros alimentos proteicos; por la desinformación medica y nutricional de los consumidores, pero fundamentalmente por la carencia de estrategias de mercadeo audaces que induzcan y eduquen a los agentes de la red sobre las bondades del producto. Al respecto no existen estrategias únicas, para educar a los sectores mal informados, o para otros consumidores con problemas de bajos ingresos, que en Colombia representan mas del 45% de la población.

En materia de hábitos las amas de casa ya no están dispuestas a pasar horas preparando platos especiales. Las mas jóvenes cuyas madres no practicaron la ciencia de la cocina durante los

años formativos de su niñez, sencillamente no han aprendido a cocinar utilizando los alimentos crudos. Muchas se han refugiado en alimentos precocidos congelados no siempre elaborados con carnes bovinas que solo requieren ser recalentados en un horno de microondas. La introducción de alimentos exóticos –pastas, Curries hasta comida china y la presión de los vegetarianos-, muchos de ellos con poco o nada de contenido cárnico, han contribuido también a cambiar hábitos alimenticios de la producción.

La caída del consumo relativo se explica también porque los minoristas que venden carne bovina han reaccionado con lentitud y han sido superados en el mercado por la oferta de productos elaborados sin carnes con una enorme variedad de platos, sabrosos y atractivos, con precios accesibles, inclusive para los sectores de bajos ingresos.

Las investigaciones de mercadeo indican que estos consumidores cuando bajan los precios, aumentan sus consumos de productos

básicos frescos entre ellos la carne bovina. En nuestro medio por la rigidez y conducta de los agentes del mercado esta estrategia de segmentación del mercado no se da, lo cual está afectando el crecimiento de la demanda tanto de la carne como de la leche y consecuentemente el ingreso de los productores.

Hay que recalcar también que aun en las sociedades más pudientes y mercados más sofisticados el crecimiento de la industria depende de los consumidores que son sensibles tanto a la calidad como a los precios. Cuando estos suben por encima de los ingresos, el consumidor detecta inmediatamente un sustituto aceptable y menos costoso, que los productos que compran habitualmente.

Adicionalmente a la industrialización e integración de la producción y procesamiento de los productos que compiten con la carne bovina, están usando nueva tecnología lo que se ha traducido en una reducción de costos y una estabilidad del precio de sus ofertas. A este comportamiento han contribuido de manera notable el mejoramiento genético, la calidad de la

nutrición y las mejores proyecciones por unidad de tiempo en la especie que compite con la especie bovina.

En materia de mercadeo la promoción del consumo significa mucho mas que la invitación a comer carne. Para acertar en las estrategias se debe investigar; primero, por que las tendencias del consumidor son como son; segundo, identificar las características positivas del producto que puedan ser recalçadas y las negativas que deberán ser superadas; tercero, que se puede hacer para adaptar el producto a las necesidades ambientes del consumidor. Esto puede significar reeducar a un amplio sector de la industria, desde el productor, el expendedor minorista hasta el consumidor; cuarto, descubrir quienes son los que tienen influencia sobre los consumos de cientos de los consumidores sean ellos, médicos, educadores, editores de revistas o productores de programas de televisión, hecho este trabajar con ellos para llegar al consumidor; quinto, publicar didácticamente las ventajas de carne de bovino. Todo gasto que se haga en publicidad sin estas consideraciones

serán dineros perdidos y poco efectivos en la defensa y en el incremento del consumo de la carne bovina.

En materia de preferencia de los consumidores, la inclinación esta dada cada vez mas hacia los productos de bajo contenido graso. Esta tendencia se debe reforzar dedicando recursos al desarrollo de nuevos productos, alentando y monitoreando la comercialización de prueba de productos y presentaciones con un alto contenido cárnico. Los minoristas deben ofrecer la carne en pinchos en palillos listos para una rápida cocción, al estilo chino, o envasado con las verduras o salsas apropiadas para balancear la dieta de los consumidores cada vez con menos tiempo para cocinar. La mayoría de los carniceros minoristas son conservadores, y solo pocos aceptaron el desafío; otros continúan atendiendo a una clientela que envejece y disminuye su demanda, ofreciéndose una serie de servicios y productos tradicionales. El futuro esta allí. Debemos estudiar las tendencias de la demanda.

Un componente importante de las estrategias de la comercialización cárnica es la educación de todos los agentes de la red, incluidos los consumidores. Esto significa destacar de manera científica los aportes de proteínas, vitaminas y minerales que hace la carne y subproductos a la alimentación humana.

También significa contrarrestar la propaganda adversa sea que fuese difundida deliberadamente por la competencia, cada vez mas hostil y activa, o por descuido de los educadores de la salud, mal informados muchos de los cuales, en las décadas recientes interpretaron el consejo de “comer menos grasa” como “comer menos carne”.

Recuperar y ampliar los mercados debe ser un programa a largo plazo en el cual se repetirán las verdades que son evidentes por si mismas, y contrarrestar a los detractores que repiten mentiras y verdades a medias. El proceso de educación de los consumidores debe comenzar con los niños de las escuelas. Ellos siempre están abiertos a las sugerencias y pueden ser

victimas de la mala información. Los niños urbanos saben poco de la agricultura y de la producción ganadera y nada del valor nutritivo de la carne. Una estrategia, basada en este trabajo de la población debe estar dirigido a incrementar el consumo de carne bovina sustituyendo consumos de productos de menor valor nutritivo.

Finalmente, la publicidad en los medios, es siempre una tema controvertido porque es costoso y porque, con un producto tan básico como la carne, pocos consumidores o casi nadie puede medir su efectividad. En ausencia de una clara relación entre causa y efecto, dicha publicidad en principio se constituye en un acto de fe. Sin embargo, no se puede negar que con una publicidad con contenidos bien identificados y estructurados, utilizando todos los medios disponibles, como afiches didácticos, revistas especializadas, la televisión y la radio, influye en la opinión de los consumidores y en la demanda del producto.

En países mas desarrollados las encuestas realizadas después de campañas publicitarias con contenidos que ilustran y formen conductas positivas y educados respecto a la carne bovina muestran una disminución en los temores de los consumidores en la materia vacuna; en otras palabras, aumento el factor sentirse bien, se crea una actitud de seguridad hacia el consumo. La publicidad en los medios para que sea realmente efectivo, debe ser apoyada por un incremento de las actividades complementarias de educación en los puntos de venta, segmentación del mercado y promociones, con las poblaciones objetivo, haciendo difusión de los efectos positivos de la carne bovina, en la nutrición, especialmente en las edades tempranas y en el desarrollo de los pueblos.

Para ellos se deben elaborar cuidadosamente los contenidos pedagógicos de sus mensajes de forma que llegue a los consumidores, continua y eficazmente. Esto ultimo es esencial dado que los consumidores tienen una memoria frágil y puede perderse por la acción de la competencia que no descansa, o por

perdida de contacto de los agentes de la red de carne con las tendencias preferenciales y posibilidades de los consumidores.

4.1 LOS MERCADOS VANGUARDISTAS

Las tiendas exitosas son aquellas cuyo diseño y planificación respondan a las características específicas de su mercado potencial de clientes. El consumidor estará interesado en realizar compras interactivos, que le permitan experimentar el producto.

Las tiendas del futuro se caracterizarán por ser amplias e iluminadas en forma estratégica. El diseño y la tecnología jugaran un papel fundamental. El servicio integral será la herramienta numero uno para los comercios del futuro que pretendan ser realmente competitivos.

Determinar las tendencias en las tiendas y comercios del siglo XXI resulta complicado, especialmente donde existen diferencias

radicales gracias a la gran variedad de grupos étnicos, a los vertiginosos cambios demográficos y al reciente fenómeno económico del aumento del poder adquisitivo en la clase media.

No obstante, para establecer algunos parámetros los estudiosos del tema han partido de la base de cuestionarse acerca de quien será el consumidor del siglo XXI. Para Omar Edgar, ejecutivo de cuenta del Walker Group/CNI de Estados Unidos, el consumidor del futuro será más sofisticado, tendrá niveles superiores de educación y estará en busca permanente de ideas o conceptos novedosos relacionados con su estilo de vida.

Su pericia le llevará a buscar un valor agregado en sus compras y en el tiempo que dedica a ellas. En este sentido, el entretenimiento será un elemento fundamental a desarrollar, no solo para proporcionar distracción a los clientes, sino para contribuir en la venta de los productos.

Estará interesado en realizar compras interactivas, que le permitan experimentar el producto. Tendrá menor tiempo disponible y escasa lealtad hacia un comercio determinado.

4.1.1 Clases de Mercados

Las tiendas exitosas serán aquellas cuyo diseño y planificación respondan a las características específicas de su mercado potencial de clientes.

Para entonces existirán mercados especiales para un grupo determinado, con estilos de vida similares, con una gran selección de productos destinados a satisfacer su demanda y con precios competitivos.

Otro tipo de almacenes se dedicará a atraer sectores de alto nivel económico de la sociedad. El comprador para este tipo de negocios será fácil de identificar y la competencia será generalmente reducida.

Los mercados especializados del siglo XXI atraerán a un sector de consumidores con gustos, actividades afines o con necesidades específicas. Es el caso de los almacenes que disponen de una gama casi interminable de artículos deportivos, musicales, de electrónica, de pesca, entre otros.

Los almacenes por departamentos no desaparecerán. Estos continuarán proporcionando variedad de productos bajo un mismo espacio.

También será factible encontrar tiendas donde el consumidor participe en la elaboración del producto. Allí no existe un artículo terminado, solo tecnología y los componentes para que el comprador elabore el producto a su gusto.

Finalmente, estarán los almacenes tipo depósito. En este caso se ordenarán los productos en la cantidad deseada. Cuando el comprador lo estime pertinente podrá cancelar su pedido por ventanilla y retirar la mercancía según su conveniencia.

4.1.2 Estrategias

Para poder competir en el futuro, este tipo de mercados deberá utilizar nuevos mecanismos de ventas y ampliar sus servicios.

Como la compra por correspondencia, catalogo y entrega a domicilio a fin de proporcionar comodidad a los consumidores con menor tiempo disponible.

Los almacenes comerciales en el siglo XXI tendrán que encontrar soluciones únicas, bien sea mediante estrategias de ventas o de publicidad, por medio de una planificación integral, incluyendo el diseño interior, la imagen corporativa, el diseño grafico y la planificación, pero especialmente a través de una tecnología avanzada que responda a las necesidades específicas del próximo siglo y que puedan desafiar y competir exitosamente con los almacenes existentes.

Para poder capitalizar la oportunidad, los comercios deberán prever un volumen adecuado en el inventario a fin de responder a la demanda, pero fundamentalmente evaluar constantemente el tipo de productos que ofrecen y estar dispuestos a cambiar cuando sea necesario.

El servicio integral consumidor será un concepto de primera mano, por ejemplo, la realización de eventos especiales, asesorías personales o información específica a cerca de los productos mediante videos y señalización interior para dar a conocer los servicios adicionales existentes al interior de la tienda.

Cada comerciante deberá crear servicios únicos e innovativos: fax, correos, teléfonos, pagina web, mail, salas de espera y ofrecer noticias por medio de televisión. El diseño nunca deberá competir con el producto. La circulación deberá estar definida para facilitar y obligar al comprador a recorrer todo el espacio interior. La iluminación, la presentación visual del producto, el color y la identificación de las secciones serán fundamentales.

4.1.3 Líderes y Seguidores

La crisis de liderazgo en que esta sumida Colombia en todos sus campos no puede ser mas critica. En una empresa, en un hogar, ¿qué es lo que hace la diferencia entre un líder o un seguidor, entre un jefe o un subalterno?

La capacidad de vislumbrar el todo. El empleado que responde “ese no es mi departamento, llame mañana” o “a mi no me pagan para que haga eso”, o “yo hago solo lo que me toca”, o “lo siento esa no es mi responsabilidad, llame a contabilidad” es como un cáncer para las organizaciones.

Parece que vivieran aislados, no tienen claro que forman parte de un todo, de una unidad o empresa. Como solo ven su propio y estrecho compartimiento sacrifican la productividad de toda la unidad.

Y cuando estos empleados están en contacto con el público su labor es nefasta. No hay sentido de pertenencia.

Un verdadero líder es el que saber de un cliente que no ha sido bien atendido hace que la empresa tenga sus días contados.

Por eso el líder tiene claro que cada contacto entre la empresa y un cliente es de la máxima importancia.

Al típico empleado que actúa como seguidor no le importa si el cliente vuelve o no, a él solo le preocupa “hacer mi trabajo, irme a casa a la hora exacta y cobrar mi quincena cada mes y punto”.

Al momento de seleccionar personal es necesario buscar personas que tengan contactos con el todo, que sean capaces de orientar a un cliente en medio de la maraña organizacional y darle respuesta a sus necesidades.

Por que es en el contacto diario con sus clientes donde se decide la suerte y el futuro de una empresa.

4.3 MODERNIZACIÓN Y ACTUALIZACIÓN EN EL MANEJO Y EXHIBICIÓN DE PERECEDEROS EN PUNTOS DE VENTA

Los muebles expositores de carnes rojas, y congelados demuestran gran calidad y presentación del producto, así lo han entendido varios de los almacenes de cadena de nuestro país, los cuales han instalado centrales frigoríficas en las cuales se combina la estética y la tecnología.

El manejo eficiente en la industria de preceaderos es cada día mas exigente, debido a los drásticos cambios de la cadena de distribución. Lo que ha llevado a los industriales del frío a prestar mayor importancia a la relación existente entre la producción y el punto de venta en cuanto a manejo de temperaturas.

Es así como en nuestro país se han ido implementando nuevas tecnologías en la red de frío, como consecuencia de la oleada de cambios que se ha presentado en los últimos años.

La competencia ha sido el factor primordial y el motor que ha impulsado a la industria nacional a ponerse a tono con las multinacionales que llagaron al país pisando fuerte.

Los cambios mas claros los vemos en los supermercados tradicionales, los cuales se han visto prácticamente obligados a modernizar su estructura física, ofreciendo al consumidor espacios mas amplios y equipamiento nuevo en cuento a refrigerados se refiere.

4.3.1 Cambios Significativos

Los muebles expositores de carnes rojas y congelados, demuestran gran calidad y presentación, así lo han entendido varios almacenes de cadena de nuestro país, los cuales han

instalado centrales frigoríficas en las cuales se combina la estética y la tecnología, en aras de conservar los perecederos a las temperaturas requeridas por las normas internacionales.

Estos cambios de exhibición y mas aun la conservación de los productos, se han determinado también por el compromiso social que implica cada uno de los productos que se ofrecen en dichos supermercados.

Así mismo se han implementado equipos idóneos para al manejo de productos perecederos, pues cada uno debe ser cuidadosamente tratado, ya que anteriormente era común almacenar dentro de un mismo cuarto frío, lácteos, carnes rojas y pescados, sin tener en cuenta los aspectos de manejo para cada uno de estos productos.

Actualmente, la temperatura, velocidad del aire, y la humedad relativa son factores que influyen en la selección del equipo dependiendo del tipo de producto que se va a almacenar. De la

acertada aplicación de estos factores depende directamente la calidad del producto.

4.3.2 Renuentes al Cambio

En esta época de modernización, la Cajas de Compensación Familiar aun no han hecho parte del cambio, tal vez por que su función es mas social que de posicionamiento en el mercado, toda vez que están atienden un gran potencial de colombianos que devengan menos de dos salarios mínimos. Pero es precisamente por esta razón, que dichos establecimientos están en la obligación de brindar mejorar a su propia funcionalidad.

Definitivamente los mas beneficiados somos los consumidores que vemos cambios y que nos brindan la oportunidad de mejorar nuestra calidad de vida en lo que a alimentos se refiere.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante el tiempo de realización de la práctica empresarial la naciente Dirección de Mercadeo y Promoción de la Compañía Internacional de Alimentos Agropecuarios, CIALTA LTDA, y quien realizó este proyecto, han avanzado en las técnicas, estrategias y programas que lleven a buen termino los resultados esperados, no solo en ventas sino también en participación en el mercado y posicionamiento de sus productos en las principales cadenas de supermercados del país.

Se desarrollaron metas y planes de acción que dirijen el trabajo y ayudan a focalizar los esfuerzos en los apartes que presentan

mayor importancia dentro de la Dirección de Mercadeo y Promoción.

Se consolidó un grupo de trabajo fuerte, entre el director, las mercaderistas, el Auxiliar de Servicio al Cliente, y las demás áreas de la organización, pues se ha mantenido un excelente ambiente de trabajo que en últimas llevan a la concreción de los planes y programas establecidos en la estrategia comercial.

El Departamento de Mercadeo y Promoción de CIALTA LTDA, cuenta a partir del momento de la terminación de la práctica profesional del autor, con herramientas importantes para desarrollar su actividad, entre las que se encuentran, estadísticas de ventas por cliente, evolución de las ventas, participación de las ventas en el mercado de carnes en las principales cadenas de supermercados, cargos establecidos, manual de funciones y perfiles para los aspirantes a los diferentes cargos de la Dirección, un gran Servicio al Cliente, buen manejo de las relaciones

publicas no solo con los clientes internos sino también con los externos.

Para el normal desarrollo de la Dirección de Mercadeo y Promoción, se tiene a disposición estudios modernos en el mercado al detal de carnes frescas de res, cerdo y ternera, estrategias comerciales enfocadas a cada uno de los segmentos del mercado en que CIALTA LTDA tiene presencia, objetivos de ventas y perspectivas de comercialización de carnes maduradas empacadas al vacío.

Se desarrolló un importante trabajo de aprendizaje mutuo entre la compañía y quien realizó la practica, pues varios temas y algunas estrategias se desarrollaron en conjunto, con aportes significativos en forma bilateral.

El crecimiento en ventas y la participación de CIALTA LTDA en el mercado de carnes maduradas empacadas al vacío es notorio y significativo, pues en casi dos años (Nov/98 – Nov./00) las ventas

se han duplicado y la participación en las cadenas es cada día mas grande.

Aprendizaje total es el resumen de la practica que el estudiante desarrollo en la compañía, pues cada día se aprenden nuevos conceptos, se aplican y se perfeccionan otros, que son importantísimos para la vida y para el desempeño profesional en cargos similares y otros diferentes.

Se fortaleció administrativamente la Dirección de Mercadeo y Promoción de CIALTA LTDA, partiendo de un diagnostico Estratégico que sirvió de apoyo para formular recomendaciones hacia el mejoramiento continuo de las actividades de mercadeo y promoción.

Se consolido la relación empresa, consumidor final, afianzando su eficacia y permanencia en el mercado.

Durante el desarrollo de la practica se hicieron las recomendaciones necesarias a las debilidades o fallas detectadas en el diagnóstico inicial.

Se propusieron estrategias efectivas que llevaran a la compañía a seguir fortaleciendo la naciente Dirección de Mercadeo y Promoción que llevan a obtener resultados positivos en cuanto a ventas y actividades de mercadeo a corto, mediano y largo plazo.

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN: Conjunto de actos encaminados a la conservación y mantenimiento de un patrimonio, realizadas por la figura del administrador.

CANAL: Cuerpo de los animales que han sido eviscerados, conformado por carne, hueso y sebo.

CARNE: Es la porción comestible de los animales de matanza que se destina al consumo humano y que esta constituida por músculo, grasa y tejido conjuntivo

CEBAR: Dar comida los animales para aumentar su peso, alimentar, Fomentar.

COMERCIALIZACIÓN: Proceso mediante el cual se dispone un producto de modo que pueda estar al alcance del consumidor. Es una fase necesaria para que pueda realizarse el fin ultimo de la producción de bienes, que es la compraventa de productos.

DIAGNOSTICO: Identificación de un problema por sus características, existen varios métodos y técnicas de diagnosis utilizadas para ello.

DOFA: Matriz para determinar y establecer Fortalezas, Amenazas, Oportunidades y Debilidades al interior de las organizaciones.

EMPAQUE AL VACÍO: Aislar los productos del contacto con el oxígeno, lo cual permite mayor vida útil de los mismos en buenas condiciones de almacenamiento.

EMPRESA AGROPECUARIA: Unidad de producción en que se utilizan y combinan en forma eficiente, los recursos para obtener ganancias, de acuerdo con una determinada escala de valores. Dentro del rango de las empresas agropecuarias están las fincas o haciendas, los diferentes negocios agrícolas, las explotaciones agropecuarias y los predios o parcelas.

ESTRATEGIAS: Cada una de las acciones necesarias encaminadas a la concreción de un objetivo.

FAENAR: Sacrificar reses u otros animales de consumo y prepararlos en el frigorífico para su conservación.

FUNCION: Papel que los individuos y las instituciones desempeñan en el seno de la sociedad a que pertenecen.

GANADERÍA: Actividad que desarrolla su función en el manejo de animales o reses de abasto, destinadas a la producción de carne o leche.

ICTA: Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos.

MARCA: Señal de Identificación de mercancías o de empresas comerciales e industriales que les permite diferenciarse de sus competidoras.

MARKETING: Conjunto de técnicas y métodos destinados al desarrollo de las ventas.

MERCADEO: Estudio, administración y realización de ventas.

PLANES: Ordenación sistemática de las acciones encaminadas a desarrollar las actividades a nivel empresarial.

PRODUCTO: Cosa empleada para satisfacer una necesidad y de la que se dispone una cantidad limitada, los productos pueden ser duraderos o perecederos.

PROMOCIÓN: Medidas especiales encaminadas a fomentar e impulsar las ventas, por ejemplo, exposiciones, ferias, concursos, publicidad, en prensa, radio y televisión, etc.

PROGRAMA: Especificación completa y pormenorizada de los pasos que se deben realizar para la ejecución de un trabajo concreto.

SERVICIO: Cada una de las distintas actividades realizadas por las empresas y administraciones públicas o privadas

para cuidar determinados intereses o satisfacer necesidades de entidades o del público en general.

SISTEMA: Programa que sirve de apoyo para las instrucciones de entrada y salida de datos de otros programas y permite al programador llevar a cabo dichas operaciones considerando únicamente las exigencias lógicas del sistema y prescindiendo de sus limitaciones físicas.

BIBLIOGRAFÍA

- **Curso de Dirección Comercial y Marketing**, Editorial Plaza & Janes S.A. Volumen 1 – 2 – 3 1.992.

- **FRED R., David**, La Gerencia Estratégica, Editorial Legis, Séptima Edición, 1.992.

- **GISPERT, Carlos, y Otros**, Enciclopedia Practica de la Pequeña y Mediana Empresa, PYME, Editorial Océano – Centrum, 1.999.

- **GUILTINAN Joseph P. Y Otros**, Gerencia de Marketing, Editorial Mc Graw Hill, 1.998

- **LLONA LARRAURI, Jesús**, Tratado de Carne y Charcuteria Artesana, Editorial Hegar – Monsa, España, 1.998

- **MURCIA CABRA, Hector Horacio**, Estrategias Modernas para Hacer Proyectos de Creación y Desarrollo de Empresas Agropecuarias, Impresiones Punto Dorado Ltda., 1.998.

- **OSPINA MACHADO, Julio Ernesto y Otros**, Enciclopedia Agropecuaria Terranova, Editorial Terranova, Colombia 1.996.

- **PATIÑO BALLESTEROS, Sandra P.** Estructuración y Organización de un Departamento Comercial, Productos

Lácteos el Recreo, Universidad De La Salle, Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias, 1.999.

- **REVISTA CARNE**, Volumen 11 y 12, Mayo – Octubre de 1.999

- **FEDEGAN, Fondo Nacional del Ganado**, La Ganadería Bovina en Colombia 1.998 – 1.999