

PROPUESTA PARA LA COMERCIALIZACION DE LOS PRODUCTOS DE LA
INDUSTRIA LICORERA DE BOYACA EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACA

GINA JIMENA GALAN VARGAS
COD. 46.666.164

JAVIER FERNANDO GOMEZ BARRERA
COD. 7.225.432

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DUITAMA

2003

PROPUESTA PARA LA COMERCIALIZACION DE LOS PRODUCTOS DE LA
INDUSTRIA LICORERA DE BOYACA EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACA

GINA JIMENA GALAN VARGAS
COD. 46.666.164

JAVIER FERNANDO GOMEZ BARRERA
COD. 7.225432

Trabajo de Investigación presentado como requisito parcial para optar al título de
ADMNISTRADOR DE EMPRESAS

Director
JAVIER ALBARRACIN SUPELANO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DUITAMA

2003

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Duitama, Abril de 2003

DEDICATORIA

Al culminar este proceso académico que ha sido fruto de mucha paciencia y dedicación en donde personas como mis padres, hermanos y amigos han sido apoyo fundamental en la obtención de mis metas, quiero dedicarles este logro como una pequeña muestra del gran amor respeto y cariño que todos ellos me profesan, así como a aquellas personas que de una u otra manera han confiado en mí.

Gina Jimena

DEDICATORIA

A Dios sobre todas las cosas.

A la inspiración de mi vida entera, mi madre,
Toda su existencia dedicada, a formar un hombre
íntegro, de valor y fuerza.

Javier Fernando

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas tanto internas a la empresa INDUSTRIA LICORERA DE BOYACÁ como externas a ella, involucradas en el desarrollo del presente trabajo y en especial al Dr. Javier Albarracín Supelano, tutor y director designado por parte de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD Duitama.

Al Dr. Jairo A. Santoyo Rendón, Ex-Secretario General de Industria Licorera de Boyacá

A la Dra. Miguel Angel Trujillo, Sub Gerente de Mercadeo de la I.L.B.

Al Dr. Mario Botía Sánchez, Ex-Director de Planeación de la I.L.B.

A la Dra. Martha de Infante, Tutora UNAD Tunja

A la Dra. María Lucinda Rincón, Tutora UNAD Duitama

A la Dra Rosmira Bayona G, Tutora UNAD Duitama

Al Dr. Luis Eduardo Wilches Tutor UNAD Duitama

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	4
2. OBJETIVOS	5
2.1 OBJETIVO GENERAL	5
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	5
3. JUSTIFICACIÓN	7
4. MARCO DE REFERENCIA	8
4.1 MARCO TEORICO	8
4.2 MARCO HISTORICO	14
4.3 MARCO GEOGRAFICO	20
4.4 MARCO LEGAL	21
5. HIPÓTESIS	23
6. ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	24
6.1 TIPO DE ESTUDIO	24
6.2 FUENTES Y TECNICAS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	24
6.3 DEFINICION DEL UNIVERSO	25
6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	25
7. DIAGNOSTICO	26
7.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA	27
7.2 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL MERCADO Y LAS VENTAS DE LA I.L.B.	32
7.3 ANALISIS DEL IMPACTO DE LOS LICORES FORÁNEOS SOBRE EL MERCADO DE LOS PRODUCTOS DE LA I.L.B. EN EL DEPARTAMENTO	45

7.4 MEZCLA DE MERCADEO DE LA I.L.B.	49
8. EVALUACION COMPARATIVA DE LOS RESULTADOS POR MODELOS DE DISTRIBUCION EN LA I.L.B.	61
8.1 MODELOS DE GESTION DE VENTAS APLICADOS EN LA I.L.B. DESDE 1987	62
8.2 TENDENCIA DE VENTAS	62
8.3 EVALUACION DE RESULTADOS	65
8.4 ANALISIS COMPARATIVOS DE LAS ESTRATEGIAS DE VENTAS	69
8.5 ESTIMACION DEL TAMAÑO DEL MERCADO Y PERFIL DEL CLIENTE	73
8.6 TAMAÑO DEL MERCADO	73
8.7 PERFIL DEL CLIENTE HABITOS DE CONSUMO DEL CLIENTE	79
8.8 ESTRUCTURA GENERAL DEL AREA COMERCIAL	81
9. PROPUESTA DE COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCIÓN	82
9.1 ASPECTOS GENERALES	82
9.2 VENTAS	82
9.3 PRODUCTOS A VENDER	82
9.4 ZONIFICACION GEOGRAFICA	83
9.5 HORARIOS	83
9.6 PERSONAL	83
9.7 LEGALIZACION	84
9.8 FACTURACION	84
9.9 MANIPULACION DE MERCANCÍA	84
9.10 PUBLICIDAD	85
9.11 VENTAJAS COMPARATIVAS AL ADAPTAR LA COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION MEDIANTE DISTRIBUIDORES ZONALES	85
10. INSTRUMENTACION OPERATIVA DE LA VENTA POR DISTRIBUIDORES	86
10.1 OBJETIVO	87

10.2	TIEMPO	87
10.3	TRANSPORTE	87
10.4	ASPECTOS GENERALES	87
10.5	UNIFICACION DE LA TERMINOLOGÍA	89
10.6	TIEMPOS Y MOVIMIENTOS EN LAS VENTAS	90
10.7	INSTRUMENTOS DE PLANIFICACION PARA TRABAJOS DE CAMPO	91
10.8	EVALUACION DE LA DISTRIBUCION DEL MERCADO	93
10.9	PROPUESTA DE DISTRIBUCION DEL MERCADO	94
11.	MODELO PARA LA MEDICION DE RESULTADOS DE LOS DISTRIBUIDORES	98
11.1	INDICADORES DE LAS GESTION COMERCIAL	98
11.2	EVALUACION DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA	114
11.3	FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE VENTAS	115
11.4	GUIA PARA LA EVALUACION COMERCIAL DE UN PUNTO DE VENTA	115
11.5	PROCEDIMIENTO INTERNO DE VENTA	116
11.6	ASPECTOS LEGALES Y DE CONTRATACION CON LOS DISTRIBUIDORES	116
11.7	ESTUDIO DE LAS PROPUESTAS Y ADJUDICACIONES	120
11.8	INFORMACION ECONOMICA Y FINANCIERA	123
	GLOSARIO	126
	CONCLUSIONES	129
	BIBLIOGRAFÍA	131

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
1. RESULTADO DE VENTAS	61
2. TENDENCIA DE VENTAS DESDE 1983 HASTA LA FECHA	63
3. VENTA DIRECTA CONTRA DISTRIBUIDOR UNICO	66
4. VENTA DIRECTA CONTRA DISTRIBUIDORES ZONALES	67
5. DISTRIBUIDORES ZONALES CONTRA DISTRIBUIDOR UNICO	68
6. VENTAS TOTALES DE AGUARDIENTE Y RON EN EL DEPARTAMENTO	74
7. PARTICIPACION POR ZONAS DENTRO DEL DEPARTAMENTO FACTURACION AÑO 2000	76
8. LICORES DE PREFERENCIA DE LOS CONSUMIDORES	79
9. FRECUENCIA DE COMPRA DE LOS PRODUCTOS DE LA I.L.B.	80
10. ESTABLECIMIENTO DE CONSUMO DE LOS LICORES	80

LISTA DE CUADROS

	Pág.
1. DEBILIDADES Y FORTALEZAS	39
2. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	40
3. MATRIZ DOFA	41
4. PRACTICAS DE DISTRIBUCIÓN	62
5. MATRIZ DE EVALUACION COMPARATIVA	65
6. CANALES DE DISTRIBUCION ANALISIS CUALITATIVO	70
7. CANALES DE DISTRIBUCION SINTESIS ANALISIS CUANTITATIVO	71
8. CANALES DE DISTRIBUCION DISTRIBUIDORES ZONALES ANALISIS CUANTITATIVO PERIODO 1987 A 1991	71
9. CANALES DE DISTRIBUCION DISTRUIDOR UNICO ANALISIS CUANTITATIVO PERIODO 1993 A 1996	72
10. CONSUMO POR HABITANTE EN DEPARTAMENTOS CON SIMILAR POBLACION QUE BOYACA	75
11. PARTICIPACION POR ZONAS DENTRO DEL DEPARTAMENTO FACTURACION 2000	77
12. PARTICIPACION POR ZONAS DENTRO DEL DEPARTAMENTO PROYECCION DEL CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN	78
13. CONSUMO ACTUAL Y DEMANDA PROYECTADA POR ZONAS EN EL DEPARTAMENTO FACTURACION AÑO 2.000	94
14. DISTRIBUCION ACTUAL EN EL MERCADO	95
15. ANALISIS SITUACIONAL	95
16. PROPUESTA DE ZONIFICACION	96
17. RESUMEN DE LA DISTRIBUCION DEL MERCADO	97

LISTA DE ANEXOS

ANEXO Nº 1	ORGANIGRAMA DE LA ILB
ANEXO Nº 2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA DE MERCADERO
ANEXO Nº 3	LISTA DE PRECIOS AÑO 2002 (6 Pág.)
ANEXO Nº 4	PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL AREA DE MERCADERO
ANEXO Nº 5	MODELO HOJA DE VIDA CLIENTE
ANEXO Nº 6	MODELO SOLICITUD DE CREDITO
ANEXO Nº 7	MODELO CUENTA DE GASTOS
ANEXO Nº 8	MODELO INFORMACIÓN ESTADÍSTICA DE LA ZONA
ANEXO Nº 9	MODELO HOJA DE VIDA ZONA
ANEXO Nº 10	MODELO PROPUESTA DEL CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN
ANEXO Nº 11	ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN ZONAL DE LOS PRODUCTOS DE LA ILB

INTRODUCCION

La multiplicidad, complejidad, el riesgo y el costo de los errores en las decisiones de mercadeo en un mundo tan dinámico y competitivo, son consecuencia del surgimiento del Mercadeo estratégico.

El ejecutivo moderno debe enfrentarse a decisiones complejas las cuales no son siempre producto de factores analíticos simples y más aun si se trata de competir en el mercado.

El mercado de las bebidas alcohólicas en Colombia en los últimos años, sufrió drásticos cambios en sus perfiles; uno de ellos, la guerra de las cervezas; también se afianzaron los licores producidos por varias firmas multinacionales productoras de licores con altos niveles competitivos en precios, calidad, servicio y distribución; también quedó demostrado que el sector licorero sigue siendo fuerte, de alto potencial de desarrollo, a pesar de los problemas de incertidumbre relacionados con la crisis económica del País y las prácticas nocivas del contrabando que han sido causa de la recesión padecida por todos los Colombianos.

El presente trabajo pretende precisamente contribuir con un enfoque sistemático, que debe asumirse por esta clase de empresas en búsqueda de manejar la función de mercados de manera más racional y no dejarla libre al azar e intuiciones o experiencias relativas como a menudo sucede.

La estructuración de la propuesta consta inicialmente de un diagnóstico estratégico que aplica un estudio de la situación actual de la empresa, incluyendo

un análisis de la competencia y auditoría de mercadeo con el fin de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, entrando en el proceso que culmine con la propuesta de mejoramiento alternativo que permita el posicionamiento de los productos elaborados dentro de un mercado altamente competitivo en la actualidad.

También muestra cómo implementar un plan operativo, adoptando perspectivas estratégicas que permitan una posición deseada en el mercado, teniendo presente que los grandes estrategas deben estar preparados no solo para aprovechar las oportunidades sino para construirlas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas en general sean industriales, comerciales, agropecuarias o de servicios, sean grandes, medianas o pequeñas se encuentran en varias ocasiones a lo largo de su existencia en la necesidad de examinar su situación.

Muchas son las razones para que esto ocurra, las empresas saben que constantemente deben adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad y no solo las crisis, sino también los periodos de éxito los que provocan cambios a los que necesariamente habrá que adaptarse según sea la necesidad.

Las necesidades no son las de antes, la tecnología se vuelve obsoleta, los trabajos importantes se retiran y la imagen de la empresa pasa a deteriorarse gradualmente.

La Industria Licorera de Boyacá, Empresa Industrial y Comercial del Estado, del Orden Departamental, es la Empresa encargada de la producción y comercialización monopolística de aguardiente en el Departamento, al igual que otras líneas de producción, se suman a sus paquetes de oferta el Ron, Las Cremas y los Aperitivos.

En el año de 1993, la Empresa implementó proyectos de reconversión con nuevas plantas de destilación de alcohol, preparación de licores y envasado. Los efectos en el proceso productivo de estas nuevas inversiones, se traducirá en disminución de costos y aumento de volumen de producción de cada una de las líneas tradicionales de productos.

Durante los últimos cinco años, la Industria Licorera de Boyacá ha disminuido notablemente su volumen de ventas respecto a años anteriores y los espacios de mercado se han comprimido.

Habitualmente la Industria Licorera de Boyacá desarrolla diferentes actividades que son el resultado de la costumbre o de la improvisación, haciendo énfasis solo en la planeación de ciertos aspectos como el financiero y administrativo, discriminando el área comercial, elemento fundamental de la gestión empresarial actual.

Un panorama como el descrito, exige el diseño y aplicación de estrategias de ampliación de mercados, en lo cual se desempeña la dirección de la Empresa, sin que hasta el momento pueda operar con acciones diferentes a fortalecer la promoción, publicidad y cambios en los canales de comercialización que solo han facilitado procesos administrativos sin respuesta a un potencial de oferta que presiona la identificación de nuevos mercados.

1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

La ausencia de una estrategia de mercadeo apropiada, en qué forma incide en el proceso de decisiones y planeación en la Industria Licorera de Boyacá y Qué alternativa se puede implementar para un adecuado proceso de planeación de la comercialización de sus productos.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Presentar una propuesta dentro de la mezcla de mercadeo de los productos de la Industria Licorera de Boyacá, que específicamente mejore el actual modelo de comercialización mediante la mejor práctica de distribución, de eficiente logística y cobertura en el mercado Departamental.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Describir y analizar las situaciones que han llevado a las directivas a tomar decisiones a corto plazo con el fin de sanear el mercado y obtener un mayor margen de utilidad.
- ❖ Identificar los factores del entorno que se toman como referencia en el proceso de planeación comercial actual de la empresa.
- ❖ Analizar la situación actual de los distribuidores y el manejo que se le esta dando a los productos de la I.L.B., al igual que las actividades de mercadeo que se están desarrollando.
- ❖ Establecer en cada área geográfica del Departamento de Boyacá, distribuidores que cumplan con las políticas comerciales y las necesidades de la industria.

- ❖ Aportar a la empresa elementos de mercadeo técnico que incremente las ventas

- ❖ Formular y evaluar un modelo operativo de planeación estratégica que establezca los controles requeridos para el correcto manejo de la comercialización, distribución y venta de los productos de la Industria Licorera de Boyacá.

3. JUSTIFICACION

El resultado de la investigación tiene como objeto, el análisis de las actuales prácticas de mercadeo, para formular estrategias que permitan a la Industria Licorera de Boyacá proyectar su desarrollo, diseñar indicadores de gestión para la evaluación de su desempeño comercial y proporcionarle instrumentos para establecer políticas que mejoren su posición competitiva en el contexto Departamental.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEORICO

4.1.1 GENERALIDADES

En el año de 1954 apareció publicada una obra cuyo título en inglés es “The Practice of Management” que, traducida al español, significa La práctica de la Administración de Empresas, escrita por Peter F Drucker, famoso asesor de empresa, quien ha ejercido mucha influencia en el desarrollo de la moderna gerencia. Señala este autor que la administración por objetivos es un método mediante el cual el gerente, los subgerentes y todos los jefes de una organización determinan qué objetivos desean alcanzar, cada uno en su campo y en un determinado tiempo, es decir, deben fijarse metas que sirvan como guía para sus acciones. ¹

Al fijar metas, cada jefe y cada unidad se asigna tareas concretas para cada persona de la empresa pues es bien sabido que todos los miembros de una organización hacen su aporte en la consecución del objetivo final y, cuando decimos “todos” debemos entender que desde el presidente de la empresa hasta los porteros juegan papeles que convergen hacia las metas fijadas.

1. RAMÍREZ CARDONA, Carlos. Teorías y Enfoques Sobre Administración. Escuela de la Administración por Objetivos. Bogotá. UNISUR, 1993. P. 199

Las teorías de Peter F Drucker han dado origen a investigaciones y estudios de otros autores que forman lo que se llama **La Escuela de Administración por Objetivos**.²

Esta escuela también se conoce con otros nombres:

- Administración por resultados
- Administración por proyectos
- Administración por participación
- Administración por motivación

4.1.2 AREAS CRITICAS DE UNA EMPRESA PARA LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Los autores de la teorías de Administración por objetivos señalan que en toda empresa existen áreas críticas o claves que merecen atención frecuente de los ejecutivos. Tales Areas son: políticas de la empresa, área gerencial, área financiera, recursos humanos, desarrollo tecnológico, producción, publicidad, ventas, relaciones internas y externas, etc., por citar las mas importantes.

Los siguientes son ejemplos de preguntas que deben formularse los ejecutivos de las empresas para identificar aspectos críticos dentro de cada área de tal manera que en el proceso de toma de cisiones, se fijen metas y objetivos más adecuados.

- Area de Políticas de la Empresa
 - ¿ Se tiene claridad acerca de la razón de ser y los fines de la empresa

² Ibid, pág. 200.

- Area Gerencial

¿ La centralización de las decisiones ha producido buenos resultados?

- Area Financiera

¿ El rendimiento del capital invertido ha sido satisfactorio?

- Area de recursos humanos

¿ Es eficiente el personal para tareas claves?

- Area de desarrollo tecnológico

¿El equipo utilizado en el proceso de producción da suficiente rendimiento?

- Area de producción

¿ Son económicos los procesos de compra, almacenamiento y utilización de la materia prima en termino de costos, tiempo y manejo?

- Area de publicidad

¿ Se han empleado los medios adecuados para mantener una buena imagen de la empresa, ante los consumidores?

- Area de ventas

¿Aumentaron o disminuyeron las ventas en el periodo anterior?

- Area de relaciones internas y externas

¿Son satisfactorias las relaciones humanas dentro de la empresa?

Recordemos que la administración por objetivos es un método empleado por los directivos de empresas nacientes para formular los objetivos, y por los de empresas ya establecidas para fijar objetivos, que permitan estructurar su plan de acción para un determinado periodo. ³

³ Ibid, pág. 201.

La aplicación de este método requiere procesos de evaluación del funcionamiento de todas las áreas de la empresa. Dicha evaluación conduce a un diagnóstico que permite identificar problemas y por ende, suministra las bases para otros análisis y estudios necesarios en la formulación de objetivos.

4.1.3 EL PROCESO PARA LA FORMULACION DEL PLAN DE OBJETIVOS

Los pasos que usualmente se siguen en un proceso de formulación de objetivos pueden describirse así:

- **Fijación de objetivos**

Con base en los objetivos generales establecidos por la alta gerencia, comienza el proceso de fijación de metas de las unidades de la organización.

- **Planteamiento estratégico**

Una vez determinadas las metas, se requiere definir las estrategias y las tácticas, precisar los recursos que se necesitan y establecer los métodos y acciones que cada jefe debe desarrollar para alcanzar los objetivos. Así se establece el nexo entre meta y acción.

- **Autocontrol**

Implícita en el proceso esta la noción de autocontrol, donde el individuo y no su superior, será el responsable de controlar su propio desempeño en las actividades requeridas para implementar el plan de acción. ⁴

- **Revisiones periódicas**

Son revisiones destinadas a asegurar el progreso y los resultados en términos de los objetivos establecidos. Estas son fundamentales para el éxito del proceso ya que las áreas críticas son identificadas y los obstáculos removidos.

⁴ Ibid, pág. 204.

4.1.4 ETAPAS DEL PROCESO PARA LA FORMULACION DE OBJETIVOS ⁵

Primera etapa

Formulación de metas a largo plazo y planes estratégicos para lograrlas. Los planes están generalmente basados en la revisión y en el análisis crítico del propósito fundamental de la organización y que obedece a preguntas como:

- ❖ ¿Por qué existe la organización?
- ❖ ¿Qué clase de organización es esta?
- ❖ ¿Qué clase de organización se piensa llegar a constituir?

La planificación estratégica ayuda a identificar aquellas áreas que necesitan un mejoramiento para alcanzar los resultados previstos.

Segunda etapa

Fijación de objetivos específicos para un periodo de tiempo dado. En un empresa privada, los objetivos deberían ser establecidos teniendo en cuenta la rentabilidad deseable, la productividad promedio esperada, las condiciones de mercado del producto, etc.

⁵ Ibid, pág, 205 -206

Tercera etapa

Establecimiento de objetivos para cada departamento y para cada unidad.

Por ejemplo, un objetivo general para el departamento de producción y objetivos definidos por el mismo departamento en términos de cantidad de unidades para producir, de disminución de desperdicio, de niveles de inventario y de otras metas que pueden ser medibles para evaluar su propia gestión.

Cuarta etapa

Establecimiento de objetivos realistas que constituyan en desafío para los miembros de la organización. Estos objetivos están generalmente dirigidos a mejorar la gestión individual o de grupo en términos de resultados, en actividades claves de estrategias para la solución de problemas, y en acciones para el desarrollo individual.

Quinta etapa

Formulación de planes de acción para alcanzar los objetivos establecidos. La planeación involucra el cálculo y la descripción de una serie de actividades o eventos que deben ocurrir para alcanzar los objetivos en forma eficiente y efectiva.

Sexta etapa

Adopción de acciones correctivas, cuando esto sea necesario para asegurar el logro de los objetivos.

Séptima etapa

Revisión de la gestión administrativa en términos de metas y objetivos establecidos para medir y discutir el progreso, identificar y resolver problemas.

Octava etapa

Evaluar la actuación del personal involucrado en el proceso administrativo y técnico, con miras a adaptar las conductas individuales a la naturaleza de la gestión institucional y a desarrollar acciones para aumentar la motivación y la capacidad gerencial. ⁷

4.2 MARCO HISTORICO

La Industria de Licores en el Departamento surgió de forma colonial con los monopolios impuestos con el objeto de mantener el control directo en la producción y tributación, incluyó el control de bebidas embriagantes por lo cual en Villa de Leyva se fundó la Real Fábrica de Licores con métodos rudimentarios.

Mediante Ley 88 de 1.923 que autoriza a los Departamentos para ejercer el monopolio y desde el año 1.924 hasta 1.953 es trasladada a Tunja en el sitio

⁷ Ibid. Pág, 207

denominado el “Sacatín” hoy actual Sena, donde funcionó con el nombre de destilería de alcohol y aguardiente, administrada en ese momento por la Secretaría de Hacienda Departamental quien a su vez se encargaba de las ventas de sus productos y la recaudación de rentas para el Departamento.

En 1.950 surge la inquietud de construir una Fábrica de Licores con la mejor técnica del momento con el propósito de ampliar la producción, ésta se empezó a edificar por la firma “CAICEDO y MUÑOZ” en el Suroriente de la Capital en el Barrio el Jordán de Tunja.

Tres años más tarde se inició un proceso de ampliación de la fábrica a través de la firma Francesa “ANCIEGNE MAIXON SEVACE LEPON ORBAIN Y CIA” de París con el montaje de equipos de destilación y fabricación con una capacidad instalada de 6.500 litros de alcohol diarios, los cuales tenían el propósito de servir de base para la fabricación de diferentes licores y se empezaría a dar a conocer con el nombre de aguardiente TOPACIO.

Mediante ordenanza 32 del 20 de Diciembre de 1.962 se le da vida jurídica a la Industria Licorera de Boyacá como entidad descentralizada del Departamento con autonomía presupuestal, financiera y administrativa, tal como funciona hoy en día en la referida ordenanza se señalan los objetivos de la empresa como son la producción, y comercialización de alcoholes y sus derivados, se determina la composición de sus cuadros directivos y sus funciones lo mismo que su régimen económico.

Dos años más tarde se adjudica la asistencia y asesoría técnica a la compañía Colombo Francesa “COFRAL” de alcoholes y derivados, tenía su sede principal en Bogotá la cual participa en el montaje realizado en el complejo agroindustrial de Ricuarte en Monquirá Boyacá.

En el año de 1.965 como una necesidad es creada la Planta de Metalmecánica la cual se encarga del mantenimiento, de la destiladora y embasadora del Jordán, adquiriendo gran importancia con el transcurso del tiempo, sus funcionarios participaron en la construcción de la planta de Frutenza, pensando en la reconstrucción de cualquier pieza ó repuesto indispensable para la reparación del equipo industrial de la empresa, con el fin de reducir costos, así como el aprovechamiento de la mano de obra calificada.

En la década de los sesenta la Industria Licorera de Boyacá adquiere una gran importancia en el mercado de los licores y considera ensanchar su planta física, es así como en 1.968 inicia el montaje de la RONERIA FRUTENZA ubicada en Sutatenza y en 1.970 inicia la producción de la destilería con una capacidad de 2.000 litros de Tafia diarios y así se produce uno de los más grandes productos que ha tenido la Industria Licorera de Boyacá que es el RON BOYACA. Por esta época la empresa con base en producción financiera lo mismo que de cobertura de mercado y su impacto en el panorama departamental determinó ensanchar su planta de destilación, produciendo para entonces 3.455 barriles cuyas capacidades oscilaban entre 300 y 380 litros cada uno.

Ante la capacidad instalada y previniendo el déficit en la producción de alcohol en la Planta del Jordán para la elaboración de licores lo mismo que la venta a otras licoreras del país en 1.970 se empieza la construcción y el montaje del complejo agroindustrial de Ricaurte, el cual empieza con una capacidad de 10.000 litros diarios de alcohol, se inicia dicho montaje encargándose de su estudio de factibilidad posteriormente para la ampliación de dicha producción. Para lo cual se confrontaron varias firmas nacionales especializadas las que llegaron a la decisión de construir una nueva planta sugiriendo que debía localizarse en la región de Ricaurte por ser esta la que representaba las mayores ventajas en cuanto a la oferta de materias primas, dada su posición geográfica.

Una de las recomendaciones acogidas fue la que en esa región se produce gran variedad de frutas lo cual debería aprovecharse para mayor utilización de los recursos contando así con especialidades como: la planta de jugos y frutas, la fábrica de levaduras y forrajes, alimentos concentrados para animales, embotelladora de agua mineral, fábrica de aceites esenciales, planta de gas carbónico y aire comprimido.

El proyecto adoleció desde sus principios de la planeación necesaria y suficiente para enfrentar una inversión de tal magnitud, al punto que a la fecha solamente el proyecto de la destilería se encuentra funcionando parcialmente, ni siquiera se ha logrado que la empresa produzca directamente la materia prima básica para la elaboración del alcohol; la miel virgen que se extrae de la caña de azúcar.

El desarrollo de la agricultura es el que ha dado paso a la agroindustria y aquí se hizo todo lo contrario, primero se creó la gran industria y después se quiso promover que el campesino cultivara las frutas. Se puede iniciar, pero es un proceso que demoraría 5 años ó más y en ese momento la maquinaria sería más absoluta aún.

El objetivo inicial para el cual fueron montadas las plantas no se ha venido cumpliendo quedando subutilizada la capacidad instalada.

La Planta del Jordán es la única que trabaja a plena capacidad mientras que la planta de metalmecánica el complejo agroindustrial de Ricaurte y Frutenza, no se ha instalado su capacidad total pero sí se les ha inyectado enorme capital a fin de mantenerlas en funcionamiento sin ningún rendimiento.

La empresa para fuera del departamento y para el exterior produce la línea de aguardientes, rones, cremas y alcoholes. Desde 1.968 se venía produciendo las líneas de Ron Boyacá, Ron Tunja y Ron lanceros, en la actualidad estos últimos

ya no se producen en razón de que fueron perdiendo mercado y su demanda era cada vez menor a finales de 1.995.

Se lanzó al mercado un nuevo producto con las características del Ron Boyacá pero con algunos aditivos y cambios pequeños solo en su envase y presentación, el cual se ha denominado Ron Boyacá 12 años, debido a que su añejamiento es mayor de 12 años, es un producto de alta calidad, ha tenido gran aceptación pero aún así su demanda es limitada.

En los años de 1.996 y 1.999 la Industria se hizo merecedora al premio internacional a la calidad, otorgado en la Ciudad de Madrid España por las excelentes características de los productos elaborados por esta factoría en especial por su Ron Boyacá 12 años.

Con respecto a los aguardientes estos se vienen produciendo en la Planta el Jordán desde 1.952, primero el Onix Sello Negro que por su alto contenido de alcohol solo se viene consumiendo en sectores rurales de climas páramo y en pocas cantidades en sectores urbanos, y posteriormente el líder, siendo el de mayor aceptación por su calidad y suavidad.

En 1.982 en la Ciudad de Nueva York ocupó el primer puesto en la Feria de Alimentos y bebidas, al igual que le fue otorgado el sello de calidad ICONTEC, igual reconocimiento se le ha hecho a la línea de cremas.

Al iniciar la década de los 90 y pensando en los planes de modernización implementados por el Gobierno se inicia un proceso de ajuste en las 4 áreas: productiva, financiera, administrativa y de mercadeo.

En 1.991 y dentro de los proyectos de innovación y mejoramiento de la información es sistematizada el área financiera y administrativa, posteriormente se implementaría el programa de mejoramiento continuo ó calidad total, este permite llegar al proyecto de construcción de dos grandes bodegas y montaje de una nueva línea de envasado por parte de una firma italiana “ENOLNE INTERNACIONAL”, invirtiendo para este más de 450 millones de pesos, con el propósito de aumentar la producción.

Esta nueva línea tiene una capacidad de más de 4.000 botellas por hora aunque en su comienzo se haría en unas 3.500 botellas hora, además se invirtieron más de 300 millones de pesos en el montaje de la Planta Desmineralizadora y el tren transportador, lo mismo que las demás reparaciones locativas hechas.

De otra parte para mejorar la salud del trabajador se implementó un programa de Salud Ocupacional, con el ánimo de brindarle al personal un buen estado físico y poder exigir de él una buena capacidad productiva. Como se mencionó anteriormente la Planta de Ricaurte sigue subutilizada solo se emplea para la producción de alcohol base primordial para la elaboración de aguardientes.

La Planta de Frutenza está totalmente subutilizada, pero se está adecuando para la producción de alcohol y tafia elementos indispensables en la preparación del Ron, aumentando su capacidad de añejamiento. Por su parte la Planta de Metalmecánica al no estar funcionando como se esperaba mediante el decreto 1315 de 1.995 desapareció como tal, quedando convertida en la coordinación del grupo de mantenimiento e ingeniería de la empresa.

4.3 MARCO GEOGRAFICO

4.3.1 PLANTAS DE LA INDUSTRIA LICORERA DE BOYACA

- PLANTA EL JORDAN

Ubicación: Avenida licorera N° 1A – 05 Tunja

Instalaciones: Parte administrativa, destilería de alcohol (fuera de servicio) tres líneas de envasado, planta de tratamiento de aguas bodegas de almacenamiento, talleres de metalmecánica, tonelería, automotriz, mantenimiento general.

Fecha de Inicio: 1960, aproximadamente.

- PLANTA FRUTENZA

Ubicación: Sutatenza, salida a Somondoco, al oriente del Departamento de Boyacá.

Instalaciones: Planta destiladora de tafias, bodegas de añejamiento, talleres de mantenimiento y tonelería, oficinas administrativas, sede social.

Fecha de Inicio: 1972

- PLANTA RICAURTE

Ubicación: Carrera 9 N° 13 –28 Moniquirá

Instalaciones: Destilería de alcohol, Planta de recuperación de Gas Carbónico, Planta de Agua Mineral, Planta de Jugos de Frutas Naturales y Concentrados, Planta de Producción de Miel, Parte Administrativa, Sede Social, bodega y tanques de almacenamiento.

Fecha de Iniciación: 1984 parcialmente

4.4 MARCO LEGAL

La Industria Licorera de Boyacá se creó y organizó mediante ordenanza 032 de 1.963 por decreto 1.100 de 1.987 y el 001236 de 1.992, empresa del estado de orden Departamental, las directivas de la empresa han expedido disposiciones posteriores con el fin de ampliar el objetivo y la razón social de la misma, haciendo necesario ajustar su naturaleza a los nuevos objetivos de acuerdo a mandatos constitucionales y a las disposiciones generales que determina su organización conforme a las técnicas modernas como en el caso de la ejecución del decreto 1237 del 20 de Septiembre de 1.972 que reforma el decreto 450 de Mayo de 1.978 ó estatuto orgánico de la Licorera en el cual precisa su naturaleza jurídica, objetivos y tenor del artículo 5 que establece como objetivo único de la empresa la explotación, industrialización, y comercialización de licores como monopolio del Departamento.

El Capítulo 4 del Decreto 450 de Mayo de 1.978 se refiere a la administración de personal y especialmente el artículo 14 señala la estructura orgánica las funciones de las dependencias, las escalas de remuneración, la nomenclatura de los cargos y la planta de personal que será determinada por la Junta Directiva en cumplimiento de tales disposiciones en la ILB existen 3 categorías de trabajadores a saber:

- A. Empleados públicos, declarados como tales por la Junta Directiva mediante los acuerdos 03 y 016 de Octubre de 1.984 y en consecuencia son de libre nombramiento y remoción por parte del Gerente, su régimen prestacional es fijado por la administración Central del Departamento, algunos de estos funcionarios son de carrera administrativa según Ley 27 de 1.992, otros son los que ejercen funciones de dirección, mandos, manejo y confianza, por lo tanto no están cobijados por dicha ley.

- B. Trabajadores oficiales, cuya relación contractual se rige por las disposiciones de la convención colectiva de trabajo suscrita entre la empresa y el sindicato de la misma.

5. HIPOTESIS

La Industria Licorera de Boyacá en épocas de coyuntura (apertura, recesión, inflación) económica como las que atraviesa el país, no dispone de un plan estratégico de mercadeo que fortalezca el posicionamiento de sus productos en el Departamento de Boyacá, lo cual ocasiona un déficit económico y comercial en el logro de sus objetivos.

6. ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION

6.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación que se realiza será de tipo exploratorio y descriptivo dado a que se construye en una investigación con marco de referencia teórico y práctico delimitando los hechos que conforman el problema a investigar.

Puede servir de base para la realización de nuevas investigaciones por otros autores puesto que es un tema de actualidad y tiene que ver mucho con nuestra misión de Empresarios.

Se señalarán actividades económicas que desarrolla la Industria Licorera de Boyacá. Se presentará una evaluación general de las actividades de mercadeo, cuyo objetivo es el de puntualizar de manera global el estado en el que se encuentra esta dependencia procurando los principales factores que determinan dicho estado.

6.2 FUENTES Y TECNICAS PARA RECOLECTAR LA INFORMACION

Para recolectar la información requerida se trabajará con base en fuentes primarias y secundarias.

- **FUENTES PRIMARIAS:** Serán obtenidas por los autores a través de visitas a la Industria Licorera de Boyacá en la ciudad de Tunja, entrevistas a las directivas de las Dependencias de Mercadeo y Ventas de la empresa, al igual que la población compuesta por los distribuidores de los productos de la industria.
- **FUENTES SECUNDARIAS:** Estudios realizados por las entidades privadas de asesoría, comercial contratadas por la Licorera, estudiantes de las universidades, U.P.T.C., Fundación Universitaria de Boyacá. Cámara de Comercio de Tunja al igual que documentos que contengan información económica y administrativa del asunto que nos concierne.

6.3 DEFINICION DEL UNIVERSO

Este trabajo es realizado con base en el análisis de todo el universo, es decir por censo tomando toda su población.

El universo está constituido por los distribuidores actuales de la Industria Licorera de Boyacá seleccionados en el año de 1999 a los cuales se les adjudicó la distribución zonal de los productos en el departamento por medio de licitación.

6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

Con base en la lectura exploratoria, descriptiva y en las entrevistas que se hicieran mediante encuestas a la población descrita se hará la selección de aspectos importantes referentes al tema de estudio, complementando diferentes puntos de vista, su presentación se hará en forma escrita implementando técnicas de tipo estadístico y representación tabular y gráfica.

7. DIAGNOSTICO

7.1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

7.1.1 DENOMINACION

Dentro de las actividades como empresa y en su identidad como vida jurídica para todos los efectos legales y constitucionales su identificación es de INDUSTRIA LICORERA DE BOYACA, cuya sigla es ILB.

7.1.2 NATURALEZA

La Industria Licorera de Boyacá es una empresa industrial y comercial del estado que pertenece al Departamento de Boyacá, actuando como instituto descentralizado lo que le permite tener su propia autonomía administrativa y personería jurídica

7.1.3 JURISDICCION

La Industria Licorera de Boyacá para todos los efectos legales tiene como domicilio la ciudad de Tunja. De acuerdo a las normas legales y en especial las que regula los monopolios rentísticos departamentales, puede constituir agencias en otros lugares del Departamento el país ó del exterior.

7.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Industria Licorera de Boyacá, tiene una estructura organizacional de las siguientes características. (Anexo No. 1):

➤ Junta Directiva

Según el Decreto 001513 de 1995 está conformada por:

- El Gobernador del Departamento o su Delegado, que será el presidente.
- Por el Secretario de Hacienda o su Delegado.
- Por el Secretario de Planeación, o su Delegado.
- Dos (2) representantes del sector privado, nombrados por el Gobernador, uno (1) por el Gremio Industrial y uno (1) por los comerciantes.

➤ Despacho del Gerente

➤ Direcciones del Despacho

- Jurídica
- Control Interno
- Planeación y sistemas
- Control Interno Disciplinario

➤ Comités

Además de los Comités que por mandato Constitucional o Legal deban funcionar, existirán los siguientes:

- Comité de Gerencia
- Comité de Control Interno
- Comité Administrativo

- Comité Técnico
- Comité Financiero
- Comité de Mercadeo y Publicidad
- Comité de Salud Ocupacional
- Comité Obrero Patronal.

➤ Organos de Gestión

➤ Secretaría General

➤ Coordinador Grupo de Asistencia de Gerencia

➤ Coordinador de Grupo de Relaciones Públicas

➤ Subgerencia Administrativa

- Recursos Humanos
- Servicios Administrativos y de Seguridad
- Presupuesto y Tributaria
- Subgerencia de Mercadeo
- Ventas
- Compras
- Atención al Cliente

➤ Subgerencia Técnica

- Licores
- Control de Calidad
- Mantenimiento e Ingeniería
- Alcoholes

7.1.5 VISION

La INDUSTRIA LICORERA DE BOYACA es una Entidad dinámica y funcional, en busca de lograr la concepción de una empresa fundamentada en el mandato Constitucional de eficiencia, eficacia y economía, regulando su productividad con el uso racional de sus recursos y adecuado nivel tecnológico que permite una excelente atención al cliente y con capacidad para competir en los mercados nacionales e internacionales.

7.1.6 MISION

La INDUSTRIA LICORERA DE BOYACA tiene como misión la producción, distribución y venta de licores y alcoholes, proceso que tiene como finalidad la generación de recursos económicos encaminados a financiar su propio desarrollo y a la cofinanciación de programas de salud, educación, recreación y deportes e infraestructura y generación de empleo en el Departamento de Boyacá.

7.1.7OBJETIVOS

- Producir alcohol
- Fabricar licores de alta calidad
- Comercializar los licores nacional e internacionalmente
- Aportar recursos al Departamento
- Contribuir al desarrollo económico del Departamento

7.1.8 POLITICAS

Las políticas son guías de acción para alcanzar los objetivos y por tal razón son las que nos dicen cómo lograr esos propósitos asegurando que los diversos

elementos que componen el área de mercadeo trabajen en coordinación hacia los fines y eviten que cada uno realice acciones independientes.

7.1.9. POLITICAS DE PRODUCCION

En esta área de la empresa se han planeado las siguientes políticas:

- Brindar productos con la mayor calidad, sabor, exquisitez, cautivando el gusto del consumidor
- Producir alcohol buen gusto y antiséptico, es decir metílico y etílico, el primero con destino a la venta para producir productos como sabajones y vinos ya que pasan con un grado mínimo de alcohol; el segundo como producto desinfectante dirigido a puestos de salud.
- Proveer al mercado doméstico de distintas presentaciones de los productos, acordes con las necesidades exigidas
- Utilizar elementos de la más alta calidad en el embalaje del producto que garanticen seguridad, higiene, durabilidad extrema y en general el buen estado del producto.
- Producir en el año 4.259.948 unidades, es decir utilizar como mínimo la capacidad instalada en un 60%, también producir 1.079.676 unidades de 750 cc de alcoholes
- Utilizar la capacidad de destilación de la Planta de Ricaurte en un 80%
- Optimizar el sistema de añejamiento de tafias en Frutenza y a la vez la reposición de barriles con el objetivo de seguir brindando calidad y continuo aprovisionamiento de materia prima en la empresa
- Mejorar el diseño de las etiquetas de los productos y en especial la del aguardiente líder para evitar posibles adulteraciones y falsificaciones, mejorando así la presentación del producto.

- Mantener las mismas características físico-químicas y de envase con las que se viene produciendo el RON BOYACA 12 AÑOS.
- Adecuar las zonas de almacenamiento para que haya mejor manejo del producto terminado y así poder ejercer un mejor control sobre los mismos.

7.1.10 POLITICAS DE MERCADEO

- Gestionar la apertura de mercados para los productos en el ámbito Nacional e internacional
- Adquirir materias primas e insumos obteniendo un stock óptimo
- Diseñar estrategias de mercadeo para los productos, ya que muestran un estancamiento de la demanda a nivel departamental, optimizando su cobertura y frecuencia.
- Estructurar un plan de contingencia para la comercialización y distribución de licores

7.1.11 POLITICAS DE RELACIONES PUBLICAS

- Proyectar la imagen de la empresa de tal modo que cada día gana más adeptos que consuman nuestros productos
- Cambio continuo de la estrategia publicitaria
- Cobertura publicitaria a nivel departamental y a donde lleguen nuestros productos nacionalmente
- Planificar los eventos en los cuales va a tener presencia activa la empresa
- Promocionar los productos por los diferentes medios de comunicación
- El gasto de publicidad para los próximos 5 años no será superior al 2% del presupuesto anual.

7.1.12 POLITICAS FINANCIERAS

- Tener capacidad de actualizar y depurar la información permitiendo que los estados financieros y rubros que la conforman sean más razonables y reales; con el fin de conocer la situación real de la empresa.
- Presentar oportunamente los informes mensuales, presupuestales y financieros a la Junta Directiva, y a la Superintendencia de Salud Secretaría de Hacienda y Contraloría Departamental.
- Mejorar los Procedimientos de supervisión y control a los ingresos de la factoría; Para que la empresa sea más productiva y rentable.
- Reducir los gastos operacionales de la empresa
- Pagar a proveedores justo a Tiempo.
- Disminuir la tramitología de documentos y su respectiva legalización.
- Vender o enajenar la planta de Frutenza con el objeto de tener un mayor capital de trabajo, entre otros.

7.2. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL MERCADEO Y LAS VENTAS DE LA INDUSTRIA LICORERA DE BOYACA

La interacción de la empresa tiene referencia concreta al entorno en los que se halla instalada y opera, lo que se define como ambiente externo.

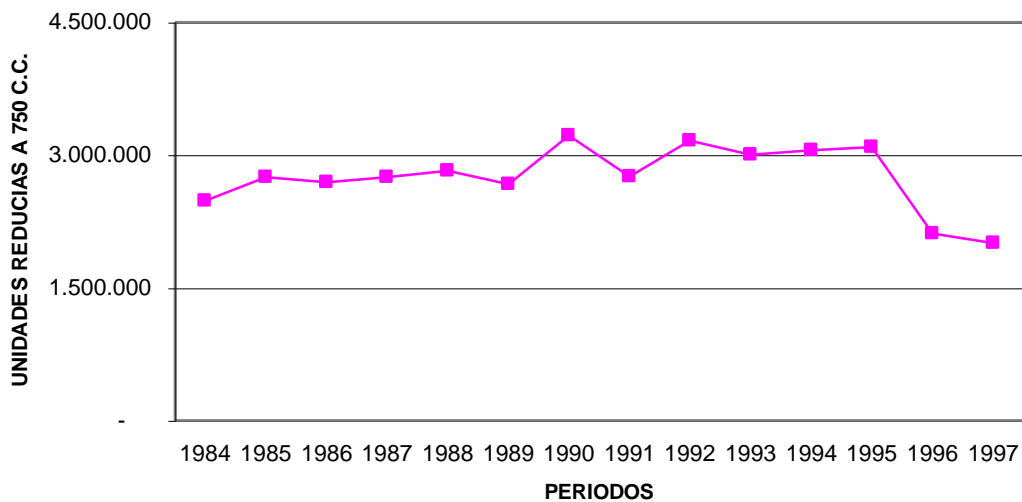
Igualmente, la otra dimensión corporativa, tienen que ver con su propio acontecer hacia adentro y se define como ambiente interno.

Por medio de la información recolectada a través de las visitas, documentos, entrevistas y trabajos de investigación realizados, presentamos un análisis de los

aspectos relacionados con las actividades de mercadeo de la I.L.B. de manera que podamos llegar al objetivo propuesto.

7.2.1 ANTECEDENTES

VENTAS EFECTUADAS ENTRE 1984 - 1999



La ILB ha intentado a través de su historia diferentes modalidades de comercialización de sus productos y desde el punto de vista de su propia dependencia a saber: Como dependencia de la Secretaria de Hacienda y hasta mediados de los años 60 utilizó el procedimiento del estanco que consistía en que cada municipio del Departamento donde existiera oficina de recaudación de Hacienda, al funcionario responsable, empleado de dicha secretaria se le hacía entrega de un determinado número de unidades de cada producto, los cuales comercializaba, según los intermediarios y/o consumidores fueran solicitándole. La ventaja que el sistema presentaba era el cubrimiento total del Departamento, aunque por la época y las circunstancias era inevitable el contrabando y la producción en sacatines particulares donde se elaboraba el popular Tapetusa ó

Barsalero, dada su producción generalmente campesina y aisladas de la población.

Posteriormente, a partir de la descentralización de la empresa fueron probados 2 sistemas similares entre sí, de distribución, consistentes en colocar “**Distribuidores**” por todo el Departamento, comerciantes elegidos directamente por la empresa. Inicialmente se establecieron zonas, que por lo regular coincidían con la Provincias en que divide el Departamento y su cabecera ó capital era la sede de dicha zona. El sistema presentaba como característica el bajo cubrimiento de los sectores consumidores, debido a que ese distribuidor no se interesaba por los municipios o regiones muy apartadas de su provincia dada la poca rentabilidad que le representaba intentar cubrir sectores de bajo consumo.

Debido a lo anterior se implantó una modalidad más amplia de distribuidores, consistente en que cada municipio se elegía un comerciante para ser distribuidos en esa localidad, en efecto, el cubrimiento fue mayor. Sin embargo este sistema tampoco facilita el cubrimiento de las áreas rurales puesto que la persona encargada, generalmente no tiene los medios suficientes y necesarios para llegar a dichos sectores.

La particularidad común que el sistema de distribución ha presentado es la de que estos son comerciantes cuyos inicios han sido modestos, ésto es, sin una gran inversión de capital y dedicados a comercializar muchos otros bienes de consumo y a los que la actividad de vender productos de la ILB se constituye en una más y no necesariamente la más rentable, ante lo cual dedican su atención a aquellos productos que les resulte más productivos económicamente y la venta de licores pasa a un plano secundario, a no ser por ciertas épocas. En general se puede afirmar que este sistema no es de distribuidores sino de mayoristas los cuales centran su atención en otras actividades y por tener contratos de exclusividad, ya

sea del municipio ó de la zona saben que nadie más puede comercializar estos productos en su sector y descuidan la actividad.

Eventualmente, y en especial por las épocas previas a la adjudicación por parte de la empresa a los distribuidores la ILB establecía la venta libre, con el inconveniente de que solo esas ventas eran directamente en la fábrica y quienes utilizaban el sistema eran personas con cierto poder económico y político a los que les era rentable comprar cantidades considerables pero que no llegaban propiamente a regiones distantes, facilitando así el contrabando y el consumo de productos sustitutos como la cerveza; en un Departamento con alta sensibilidad a las variaciones de los precios y de costumbres tradicionalistas frente al consumo de algunos productos.

Es necesario hacer mención a que el sistema por distribuidores ó por venta libre a mayoristas se presta mucho a la especulación y al acaparamiento, debido a que para la ILB es importante que sus distribuidores ó compradores adquieran ciertas cantidades mínimas del producto, pero desatiende al consumidor hasta el punto de que los precios con los que llega a este pueden ser demasiado elevados sin que a empresa haga nada por evitarlo.

La ILB ensayó una nueva modalidad de ventas consistente en el distribuidor único para el Departamento, para lo cual firmó un contrato con vigencia de 5 años con una empresa comercializadora a fin que sea la única que pueda vender productos de la empresa dentro del Departamento a mayoristas, detallistas y consumidores.

En el contrato se establecieron unas cantidades mínimas anuales que el distribuidor debió adquirir a la empresa y algunos detalles sobre publicidad el sistema de distribución requerido. Sin embargo el distribuidor no está obligado a ubicar cantidades mínimas en regiones de Departamento, lo cual demostró que

había sectores de la población desatendidos, debido a que las distancias y las cantidades no dan un margen suficiente de comercialización, lo que facilitaría el contrabando con la consiguiente pérdida para el Departamento de Boyacá por cuanto el licor que ingrese con esta modalidad cancela sus impuestos en el Departamento de origen o en la sección en la cual se halla declarado sea su destino.

En el año de 1996 mediante Resolución N° 0890 se convoca a personas naturales y jurídicas que estuvieran interesadas en la comercialización distribución y venta de sus productos para las diferentes zonas del departamento (19) clasificado en cuatro categorías, justificando esta decisión en que las ventas zonales en 1992 fueron de 3'138.000 unidades reducidas a 750c.c. y en 1995 con distribuidor único alcanzaron la cifra de 3.008.884.

Nuevamente en 1997 se adjudicó contrato de distribución única y exclusiva al señor JUAN ANSELMO HERNANDEZ GALLO, conocido comerciante de la ciudad de Tunja, presentándose varias anomalías dentro de su cumplimiento lo cual ocasionó una baja en sus ventas en el mercado doméstico de 1'800.543 unidades.

En la actualidad se ha vuelto a la comercialización zonal con 15 distribuidores de ventas para el departamento.

La venta de los productos de la Industria Licorera de Boyacá en otros departamentos, dado el sistema monopolístico que tienen estas empresas sobre la producción y comercialización de licores, ha sido intermitente. Por épocas ha tenido contratos de intercambio con otros departamentos, contratos que al vencerse no se renuevan por conveniencia de alguna de las partes o por descuidos de los gobiernos departamentales, ante la falta de continuidad de las políticas.

Estos convenios favorecen, por lo general, a las empresas más grandes, o que tengan una infraestructura de ventas más completa, lo que hace que el otro departamento se vea en desventaja y decida no renovar contrato, lo cual no permite que los productos de la ILB sean consumidos en el ámbito Nacional y escasamente lleguen durante un lapso de corto tiempo a algunas regiones donde, en todo caso, no se atiende al 100%.

Otro aspecto que se une a la problemática de la comercialización de los productos de la ILB es su falta de acción en publicidad la poca variedad existente en el mercado departamental, el precio, y la difícil adquisición, notándose una gran inconformidad dentro de la población Boyacense que en su gran mayoría disfruta de su hora feliz al lado de un buen trago.

7.2.2 AREA DE MERCADEO

La función de mercadeo de los productos de la I.L.B. la ejerce la Subgerencia de Mercadeo, cuyo objetivo es la comercialización de los productos (Licores, Alcoholes y Tafias), a través de distribuidores que garanticen el normal abastecimiento de estos al consumidor final. Así mismo deberá coordinar lo pertinente a la adquisición de las materias primas y otros suministros que requiere la empresa para su operación.

7.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA DE MERCADEO

De la Subgerencia de Mercadeo dependen las Coordinaciones de Compras, Ventas y Atención al Cliente; de la Coordinación de Compras dependen el Area de Inventarios y los Almacenes, tanto de materias primas como de suministros generales. De la Coordinación de Ventas depende el almacén de producto terminados. (Anexo No. 2)

7.2.4 MATRIZ DOFA – CUADRO COMPARATIVO

Con una selección hecha entre los factores internos y externos de la Empresa, se procede a hacer el cruce de información para profundizar la investigación hacia la búsqueda de objetivos y estrategias que permitan llegar a las soluciones que resuelvan la situación planteada.

Al comparar de esta forma las Debilidades y Fortalezas, contra las Oportunidades y Amenazas, se conforma la matriz DOFA; los resultados de los cruces entre estas informaciones, dejan los planteamientos generales para ser tenidos en cuenta al formula el plan de mercadeo.

CUADRO 1. DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LA ILB

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>Bajas ventas</p> <p>Malas políticas de mercadeo</p> <p>Incumplimiento en la entrega del producto</p> <p>No existe campaña publicitaria de sostenimiento</p> <p>Escaso material promocional a la fuerza de ventas</p> <p>Falta de capacitación de recursos humanos destinados a ventas</p> <p>Centralización administrativa</p> <p>Altos costos de producción</p> <p>Exceso de personal y nuevos nombramientos</p> <p>Baja liquidez</p> <p>Elevado nivel de endeudamiento</p> <p>Poca presencia vehicular destinada a la promoción del producto</p> <p>Guerra y deslealtad entre los distribuidores</p> <p>Exceso de politización</p> <p>Liberación de distribución exclusiva pasando al canal de distribución zonal (15 zonas) haciendo un cubrimiento geográfico de todo el Departamento.</p> <p>Presupuesto deficiente para desarrollar cada una de las etapas de mercadeo en forma agresiva en comparación con los presupuestos asignados por otras empresas</p> <p>Poco apoyo de los entes de control y represión del contrabando y adulteración de licores (subsecretaría de rentas del Departamento y Seccional de salud)</p> <p>Deficiente logística de distribución y comercialización de nuestros productos para el cubrimiento geográfico del Departamento.</p>	<p>Calidad de los productos</p> <p>Nombre de la institución</p> <p>Imagen buena</p> <p>Buena recordación de los productos</p> <p>Buena calidad de la materia prima</p> <p>Infraestructura técnica</p> <p>Recurso humano capacitado para la producción</p> <p>Historial de la empresa</p> <p>Variedad en el grado alcohólico de los productos</p> <p>Suficiente conocimiento del mercado de los licores</p> <p>Suficiente conocimiento del territorio que se tiene que cubrir</p> <p>Disposición de los directivos para cualquier cambio positivo.</p> <p>El reconocimiento nacional e internacional de la calidad de los licores</p> <p>Imagen y goodwill de la marca Ron Boyacá en los principales mercados del país</p> <p>Fabricación de las mejores tafias</p> <p>Con la selección de canal de distribución por zonas contar con ventas mínimas mensuales</p>

Cuadro No. 2. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA ILB

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>Crisis económica del país</p> <p>Precio de la competencia</p> <p>Llegada de nuevos y variados licores al Departamento</p> <p>Contrabando de licores y cervezas</p> <p>Adulteración de los aguardientes de la ILB</p> <p>Agresividad publicitaria de la competencia</p> <p>Suficiente recurso humano para la distribución y venta de la competencia</p> <p>Sectores de difícil cubrimiento por orden público</p> <p>Intervención de zonas por distribuidores ajenos a estos.</p> <p>Existencia de gran variedad de licores nacionales y extranjeros competitivos en calidad y precios.</p> <p>Empresas productoras y comercializadoras privadas y externas con eficiente posicionamiento en el mercado y durante mucho tiempo.</p> <p>Mayor porcentaje de participación del Impuesto al consumo de los licores en el Departamento de Cundinamarca.</p> <p>Pactos bilaterales permitiendo el libre intercambio de licores nacionales y extranjeros. La apertura económica y factores económicos, políticos y legales de difícil control.</p> <p>Amenaza latente, la terminación del monopolio de licores de las industrias licoreras en el territorio nacional.</p> <p>Se otorgan permisos y licencias de comercialización en el Departamento a licores competencia de los de la ILB.</p> <p>No se practican los controles de fiscalización de licencias de nuevos licores en el Departamento.</p> <p>La difícil situación económica del país que afecta a todos los gremios productivos disminuyendo notoriamente la capacidad adquisitiva de compra.</p>	<p>Monopolio con respecto a producción y comercialización de licores</p> <p>Apertura de nuevos mercados a nivel nacional e internacional</p> <p>Recuperación de mercados perdidos</p> <p>Nuevos consumidores de licor</p> <p>Vinculación a eventos que motivan el consumo de licores para el incremento de las ventas</p> <p>Vinculación a eventos populares en los diferentes municipios del Departamento como medio para dar a conocer productos y aumentar ventas y aceptación.</p> <p>Nuevos distribuidores para coordinar el trabajo de mercadeo.</p> <p>Relanzamiento de productos en nuevas campañas publicitarias</p> <p>Incrementar imagen y prestigio nacional entre las licoreras nacionales</p> <p>Buena gestión administrativa en todos los niveles jerárquicos de la empresa</p> <p>Unificación de criterios con entes Departamentales en materia de contrabando.</p> <p>Aprovechar tendencias de demanda hacia el consumo de Brandys y Rones; licores mezclados con otras bebidas</p> <p>Venta, promoción y relanzamiento de los productos de Ron Tunja, Brandy y Ron Boyacá 12 años, en el Departamento de Cundinamarca.</p> <p>Apertura de mercados de la ILB en la Plaza más grande a nivel nacional, Santafé de Bogotá D.C.</p> <p>Los productos colocados en Santafé de Bogotá D.C. sirven de puente para realizar contactos con distribuidores potenciales en otros Departamentos y a nivel internacional.</p> <p>Promoción de los productos en eventos sociales, culturales, deportivos, y establecimientos comerciales a todo nivel.</p> <p>Mostrar la imagen de la ILB y goodwill de los productos haciendo reconocimiento de la dinámica empresarial del Departamento.</p> <p>Al hacer presencia en los mercados más importantes del país, se está preparando el rompimiento de fronteras en cuanto al mercado de licores nacionales.</p> <p>Aprovechamiento de la gran colonia Boyacense, residente en el Departamento de Cundinamarca con integración regional.</p> <p>Cobertura geográfica y recuperación de mercados en el Departamento de Boyacá a través de distribuidores zonales.</p> <p>Creciente demanda de las tafias por parte de las licoreras más importantes del país.</p>

CUADRO 3. MATRIZ DOFA

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
INDUSTRIA LICORERA DE BOYACA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajas en ventas 2. No existe campaña publicitaria de sostenimiento 3. Falta de capacitación de recursos humanos en ventas 4. Exceso de politización 5. Iliquidez 6. Crudo nivel de endeudamiento (activos) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad de productos 2. Buena recordación de los productos 3. Nombre institucional 4. Optimo respaldo técnico 5. Conocimiento del territorio a cubrir 6. Disposición de los directivos en cualquier cambio positivo que se presente
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (FO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Monopolio del estado 2. Nuevos consumidores de licor 3. Recuperación de mercados perdidos 4. Nuevos distribuidores 5. Relanzamiento de productos en nuevas campañas publicitarias 6. Vinculación a eventos departamentales, populares y de masificación de públicos 7. Proceso de privatización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las bajas ventas pueden ser apoyadas con la recuperación de los mercados perdidos por los nuevos distribuidores, D1 – O3 – O4 2. Estudio de determinación de la demanda real de los productos ofrecidos por la ILB en el Departamento de Boyacá D1 –O2 3. La escasa actividad publicitaria se puede mejorar con la vinculación a eventos D2 – O6. 4. Exceso de politización se puede controlar efectivamente con un proceso de privatización D5 – O7 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relanzamiento de nuevos productos, mostrando su calidad. F1 – O5 2. Vinculación a eventos populares aprovechando la buena recordación de los productos para aumentar ventas. F2 – O6 3. El conocimiento del territorio por parte de los distribuidores hace que se aumenten los consumidores y por ende el consumo. F5 – O2
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (DA)	ESTRATEGIAS (FA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adulteración de licores 2. Sectores de difícil cubrimiento por orden público 3. Intervención de zonas por distribuidores ajenos a estos 4. Agresividad publicitaria por parte de la competencia 5. Contrabando de licores 6. Precios de la competencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las bajas ventas se pueden superar si se hace un efectivo control del contrabando D1 – A5 2. Agresiva campaña publicitaria en el Departamento en principales medios de comunicación tanto radial como impresos. D2 –A4 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se debe controlar el contrabando y la adulteración para seguir con la buena imagen de la calidad de los productos. F1 – A1 2. La buena recordación aumenta el regionalismo por nuestros productos y no por los de la competencia indiferente al precio. F2 –A6

Fuente : Autores del estudio

7.2.5 ESTRATEGIAS

Analizando la matriz DOFA, se dieron las siguientes estrategias:

7.2.5.1 ESTRATEGIA DO: En el transcurso de los años la ILB; ha venido perdiendo ventas debido a las políticas de ventas mal manejadas tanto para los productos con la llegada de nuevos distribuidores de licores de la ILB, en las 15 zonas de distribución se pretende que los mercados perdidos sean recuperados por dichos distribuidores ya que ellos tienen pleno conocimiento de la respectiva zona y saben cómo es el mercado de cada una de ellas, cruce debilidad 1 con la oportunidad 3 y apoyo de la oportunidad 4.

La escasa actividad publicitaria que la ILB presenta debido a los problemas económicos que tiene la Industria ha afectado notablemente a la Empresa y ha dado paso a que otros productos licoreros entren a competir en el mercado de los licores. Sin embargo la ILB, puede aprovechar la oportunidad que brinda el Departamento en cuanto a actividades y fiestas que son la masificación del público, así mediante una moderada pero eficaz publicidad, hacer presencia en estos eventos. Cruce la debilidad 2 con la oportunidad 4

El exceso de politización que tiene afectada la Empresa se puede controlar eficazmente con un nuevo proceso de privatización ya que es la salida seria y responsable a las constantes equivocaciones de los políticos de turno. Cruce de la debilidad 5 con la oportunidad 7

7.2.5.2 ESTRATEGIA FO: La calidad de los productos de la ILB se puede demostrar a los posibles consumidores y consumidores reales de licores mediante el relanzamiento de productos alternativos en el mercado como es el Brandy del Departamento, ya que el consumo de Brandy, es permanente y en gran cantidad, entonces porqué no llegar a estos mercados y hacer conocer el producto por su

exquisitez y calidad para empezar a generar una buena demanda de productos, lo mismo con las Cremas y los Ronés mostrando al público en general cómo mezclar estos productos con otras bebidas alternativas en el consumo de licor. Cruce fortaleza 1 con oportunidad 5.

La buena recordación de los productos por parte de los consumidores hacen que la ILB juegue un papel importante en la venta de licores, sin embargo la empresa no puede bajar la guardia en el mercadeo de sus productos, no se puede dar oportunidad a la competencia aprovechando que la ILB es monopolio en el mercado de licores en el Departamento, por eso es necesario estar permanentemente en contacto con el público en los diferentes lugares, mostrando la disponibilidad de la Empresa en cualquier momento en pro de la comunidad. Cruce fortaleza 2 con oportunidad 6.

El conocimiento del territorio por los nuevos distribuidores, haciendo que la ILB llegue eficazmente al objetivo propuesto como es el de conquistar el mercado Departamental de licores. Con esta variable es fácil deducir que si el mercado se cubre con los productos de la ILB, el consumidor se verá en la necesidad de consumir dichos productos y empezar así a generar una gran demanda de los mismos. Cruce la fortaleza 5 con la oportunidad 2

7.2.5.3 ESTRATEGIA DA: Las bajas ventas de los productos de la ILB se deben en su gran mayoría al consumo de licoreros ajenos a la industria, la falta en el mercado de los productos de la ILB en ciertas regiones y establecimientos genera la demanda de dichos productos, que se consiguen fácilmente a un menor precio, pero con una baja calidad, esto debido al contrabando y adulteración afectando las ventas de la ILB. Por eso es necesario hacer pactos y convenios estratégicos con entes de control Departamental. Cruce debilidad 1 con amenaza 1.

Las escasas actividades publicitarias de la ILB han generado que la competencia gane posicionamiento en el mercado de licores. Como es bien sabido, para vender hay que promocionar constantemente y se deben sacar adelante los productos en el mercado mediante agresivas y efectivas campañas publicitarias que lleguen a todo estrato social, para recuperar lo perdido. Cruce debilidad 2 amenaza 4.

Realizar un estudio para la determinación de la demanda y la oferta de los productos de la ILB en el Departamento de Boyacá, para analizar los problemas que esta presenta en su aceptación y bajas en ventas, diseñando una serie de estrategias que permitan corregir esta problemática. Cruce debilidad 1 con oportunidad 2

7.2.5.4 ESTRATEGIA FA: la buena imagen de que gozan los productos de la ILB se puede ver afectada por la constante adulteración de sus productos, es por eso que juega un factor importante para impedirlo, los convenios con entes Departamentales de control. Cruce fortaleza 2 con amenaza 5.

El público por la situación económica actual se ve en la necesidad de escoger aquellos productos con un bajo costo, como algunos ofrecidos por la competencia, especialmente aguardientes, la buena recordación que tienen los productos apoyada con una buena publicidad donde se mencione el regionalismo a la hora de consumir algún tipo de licor podrían cambiar el comportamiento de la actual demanda. Cruce fortaleza 2 con amenaza 6.

7.3 ANALISIS DEL IMPACTO DE LOS LICORES FORANEOS SOBRE EL MERCADO DE LOS PRODUCTOS DE LA ILB EN EL DEPARTAMENTO

En virtud a la información suministrada por la administración de rentas del departamento y el departamento de ventas de la ILB, se hacen las siguientes observaciones:

RONES

Desde el mes de Enero hasta el 31 de Agosto del año 2.000 se ha vendido un total de 91.692 unidades de Ron reducidas a 750 c.c. distribuidos de la siguiente manera:

Ron Boyacá	65.434 unidades	71%
Ron Viejo de Caña	24.848 unidades	27%
Ron Tres Esquinas	1.410	2%
Ron Bacardí	No legalizado	

En lo corrido del año 2.000 hasta el mes de mayo, se destaca la participación en ventas de los rones foráneos con el 29%, (una tercera parte del mercado), con tendencia creciente y sin tener en cuenta el consumo de Bacardí, ya que hasta la fecha durante el transcurso del año según información de rentas departamentales no se han vendido estampillas para legalizar el consumo de otros rones (incluido el Bacardí), lo que representa una gran amenaza para el Ron Boyacá en el Departamento.

BRANDYS

Del 1 de Enero, al 31 de Agosto del 2.000 se ha vendido dentro del Departamento, 56.786 unidades reducidas a 750 c.c., distribuidas de la siguiente manera:

Brandy Casa Grajales	6.276 unidades	11%
Brandy Gran Brindis	8.244 unidades	14%
Brandy Ron Sac	3.740 unidades	6%
Brandy Martín Freres	3.480 unidades	6%
Brandy Romel	1.500 unidades	2%
Brandy Chateau Veralet	2.280 unidades	4%
Brandy Jucardi	600 unidades	1%
Brandy Domecq	28.012 unidades	49%
Brandy 5 Estrellas	1.250 unidades	2%
Brandy Lanceros	1.404 Unidades	2%

Como se observa existen 9 marcas de Brandys foráneos, para todos hay mercados, el Brandy Lanceros de la ILB no tiene presencia significativa dentro del mercado del Departamento.

Ante estas ventajas que en Brandy, la empresa y su distribución han dado a la competencia, la marca Domecq atiende el mercado con 3 presentaciones y participa con el 49% de las ventas.

ANISADOS

Es de anotar que no existe a la fecha el intercambio de licores anisados, algunas marcas como el aperitivo Gran Derby que ha introducido al Departamento 5.280 unidades reducidas a 750 c.c., lo han querido posicionar sus distribuidores como aguardiente dentro del Departamento.

Según lo anterior se puede afirmar que estas cantidades introducidas de aperitivo Gran Derby no son representativas para afectar el buen ó mal desempeño de ventas del Aguardiente Líder.

El licor granizado también intentó posicionarse en el mercado como aguardiente en el año de 1.999 empleando su distribuidor una estrategia de consignación en tiendas minoristas lo cual tampoco fue importante, para el comportamiento de ventas bueno ó malo del aguardiente líder dado que la rotación del aguardiente granizado fue lenta.

Durante el año 2.000, rentas del departamento no legalizó ninguna unidad de licor granizado para Boyacá, según reporte oficial a 31 de Agosto del 2.000

7.3.1 FORTALEZA DE LOS LICORES FORANEOS DENTRO DEL DEPARTAMENTO

Los productos foráneos que en este informe se presentan, tienen varias ventajas competitivas en la distribución que los han hecho crecer en ventas, frente a los productos de la ILB como son:

- a. La línea de productos foráneos tiene mayor profundidad (presentaciones)
- b. Los licores tienen estructura de comercialización definida y creciente
- c. Tienen fuerza de venta especializada en supermercados y tiendas
- d. Hacen actividades de merchandising permanentemente
- e. Tienen política de degustaciones seria y planeada por resultados
- f. Tienen POP interior, exterior y publicidad radial con alta frecuencia
- g. Se mide el impacto de la inversión publicitaria en las ventas
- h. Tienen organización de ventas con ruterros especializados, llevan control zonal de ventas, estadísticas zonales y presupuestos reales
- i. Evalúan el comportamiento zonal de las ventas periódicamente y de forma consolidada

La ILB con respecto a los criterios de fortaleza anteriores, está en completa desventaja con esos competidores.

Esta amenaza creciente de los productos de fuera del departamento, no obedece a la presión comercializadora de la competencia, ni a su eficiencia, sino a la ineficiencia de las medidas y políticas de distribución que se han implementado en la ILB y sus distribuidores.

El hecho de que la Empresa no tenga y por tanto no pueda ejecutar una política clara y técnica de distribución de sus productos, hacen que los distribuidores actuales y anteriores se hayan dedicado a colocar en mayoristas y grandes almacenes el aguardiente líder y el Ron Boyacá, ya que son los de mayor rotación, sin presionar un esfuerzo técnico de distribución real, tienda a tienda, lo que incide en el alza de precio, que el pequeño tendero tiene que aplicar en el producto.

La carencia de distribución con criterios técnicos tanto en su venta como en su estructura, ha sacado del mercado productos de la ILB tan importantes como el Ron Tunja, Brandy Lanceros los Aperitivos, Triple Sec, Café y Cacao. Este mismo hecho aquí expuesto ha impactado de manera negativa y fuertemente la participación del Aguardiente Onix Sello Negro en las ventas dentro del Departamento. Puede afirmarse que la ILB carece de una cultura de mercadeo y ventas.

De acuerdo al análisis matricial DOFA anterior, se puede afirmar que los productos de ILB, tienen grandes debilidades de comercialización, pero excelentes oportunidades para desarrollar esta área, siempre y cuando se incremente una cultura de mercadeo estándar que oriente y conserve a través del tiempo una práctica de distribución eficiente.

Son más grandes las fortalezas y las oportunidades de la Empresa, que las amenazas de los productos foráneos, solo se requiere un cambio de actitud en mercadeo que contenga objetivos MARTE. (Medibles, alcanzables, de reto, en el tiempo y evaluables).

La innovación de los productos de la empresa en tantos años de su existencia hacen que estos tiendan a declinar su vida, lo cual se refleja en la participación del producto en las ventas, esto dado, al ciclo natural de un producto en el mercado.

La falta de desarrollo de nuevos productos, en nuevas presentaciones, en estrategias de mercadeo de la ILB, ante la globalización del hábito de consumo en los licores, ha hecho que rápidamente se pierda el mercado de los productos y por tanto la desaparición de la empresa del contexto comercial de los licores, siendo copado el espacio dejado del mercado, por los productos de la competencia, lo que hace más difícil el intento de recuperarlo por la acción de avance de los licores foráneos.

7.4 MEZCLA DE MERCADEO DE LA I.L.B.

7.4.1 EL PRODUCTO

Los productos de la ILB., gozan de una buena calidad que por más de 50 años han brindado a los consumidores gran variedad de productos destacados por su exquisitez y bouquet.

- REFERENCIAS

AGUARDIENTE LÍDER,
ONIX SELLO NEGRO,
ONIX EXTRA SUAVE,

CREMAS TRIPLE SEC,
CACAO,
CAFÉ,
RON TUNJA Y
RON BOYACÁ 12 AÑOS,
BRANDY LANCEROS

- CARACTERISTICAS

ANISADOS	Graduación Alcohólica: Color: Sabor: Presentación:	30° 40° GA HIALINO ANISADO Botellas de 375c.c. 750c.c. 2000c.c.
RONES	Graduación Alcohólica: Color: Sabor: Presentación:	35° 40° GA CARMELITA CARACTERISTICO Botellas de 375c.c. 750c.c. 2000c.c.
BRANDYS	Grado Alcohólico: Color: Sabor : Presentación:	38° GA CARMELITA CARACTERISTICO Botella de 375c.c. 750c.c.
APERITIVOS	Grado Alcohólico: Color: Sabor: Presentación:	28° 40° GA HIALINO - CARMELITO NARANJA CAFE y CACAO Botella de 750c.c.
TAFIAS	Procedencia: Grado Alcohólico: Congéneres: Tiempo de Añejamiento:	CAÑA DE AZUCAR 70° GA medidas a 20°C 1000 mg ALCOHOL ANHIDRO 3-5-12 AÑOS
ALCOHOLES	Procedencia: Grado Alcohólico: Color:	MIEL VIRGEN 96° 98° GA HIALINO

Actualmente la ILB produce un 80% de anisados, un 18% de rones y un 2% en Brandys y aperitivos.

En los últimos 5 años fue el RON BOYACA uno de los productos que se impulsó en el mercado nacional e internacional, ya que ha participado en diferentes ferias, enviando muestras a Suiza, Perú y Estados Unidos, gracias a los 12 años de añejamiento y suavidad por lo cual ha tenido gran aceptación y premios a la calidad como los de Madrid (España) en 1.996-1.999 y París (Francia) 1.998

El AGUARDIENTE LÍDER fue considerado el de mayor aceptabilidad, ocupando el primer puesto en la Feria de Alimentos y Bebidas de New York en 1982, igual reconocimiento recibieron los Aperitivos Cremas TRIPLE-SEC, CAFE Y CACAO a las cuales les fue otorgado el sello de calidad ICONTEC.

- VENTAJAS

- La ILB produce los mejores productos del mercado, por su calidad, constante investigación y mejoramiento.
- Buena capacidad instalada de producción
- Diversificación de los productos

- DESVENTAJAS

- No se respeta el plan de compras, ni el margen de prioridades lo cual genera traumatismos y paradas forzosas alterando la distribución de la producción proyectada.

- Existen complicaciones para su adquisición, por las dificultades financieras que atraviesa la empresa a quien se le niega autorización de cartas de crédito para insumos y materia prima.

7.4.2 PRECIO

Dentro de la normatividad de las industrias licoreras en materia de impuestos y precios es particular y dictada especialmente a través de la Ley 14 de 1983 y Decreto Reglamentario 1194 de 1987

La I.L.B. por medio del Departamento de Contabilidad presenta un análisis de costos unitario de los licores, envasado por año, donde se expresa las inversiones de elementos de producción, mano de obra, gastos, transformación etc.

El impuesto al Valor Agregado IVA se liquida sobre costos y gastos de producción general (actualmente del 16%), establece igualmente la tarifa del 35% como Impuesto al Consumo para licores y el 10% para aperitivos y similares sobre el precio nacional y departamental que determine el DANE.

De lo anterior se deduce que semestralmente el precio de los licores debe ser reajustado por parte de la Industria Licorera de Boyacá en cumplimiento de dichas normas, momento que es aprovechado por la empresa para regular su participación, resultante del alza de sus costos.

La I.L.B. distribuye y comercializa los productos directamente a minoristas y mayoristas y distribuidores en una escala de precios donde tengan acceso todos

los canales de distribución en el Departamento de Boyacá de acuerdo a las cantidades de compra y capacidad comercial y financiera de los clientes.

Para 1999 dada la comercialización del producto por Distribuidores Zonales el adjudicatario acepta los precios fijados unilateralmente por la I.L.B., se entiende que los precios fijados son en planta de producción "EL JORDAN" corriendo por cuenta del adjudicatario: fletes, impuestos, estampillas, seguros, aportes publicitarios y demás gastos requeridos.

Su forma de pago tiene las siguientes opciones:

- Al contado
- Con carta de crédito
- Con aceptación Bancaria
- Garantía Bancaria, Aval y demás formas de crédito Bancario.

Para mantener la sana competencia en el mercado de los licores en el Departamento de Boyacá, la Industria Licorera de Boyacá sería un regulador de los precios hasta el consumidor final estableciendo un precio máximo al público del Aguardiente Líder 750c.c. de \$ 10.500.00 (precios corrientes del 2.000)

Los precios para la adquisición de los licores ofrecen descuentos en escalas por volumen que reducen notablemente su valor entre un 3 – 5%. (Anexo No. 3)

7.4.3 AREA DE PROMOCION

- COMUNICACIONES

La Industria Licorera de Boyacá tradicionalmente un alto porcentaje de su presupuesto lo destina a promocionar sus productos e imagen corporativa. La empresa cuenta con un Departamento de Relaciones Públicas responsables de la política publicitaria y como tal, es la encargada de aconsejar a la gerencia el tipo y costo de la inversión publicitaria que se debe abocar.

Las modalidades de publicidad además de la promoción por degustaciones que se ofrece de productos en el marco de actividades de tipo recreativo, cultural y social, incluidas en el presupuesto de cada periodo cubren radio, prensa y vallas principalmente, con cubrimiento dentro y fuera del departamento y solo ocasionalmente incluye la TV, particularmente en aquellos eventos destinados a promocionar el departamento a través de este medio como es el caso de Boyacá en Corferias.

En algunas ocasiones también la publicidad se enfoca a través del deporte, sea aficionado o promocional y con la participación, ya sea instalando estrados o las vallas promocionales en distintos eventos.

No siempre la modalidad de degustación es bien canalizada ya que lo único que se pretende es que el licor le resulte gratis a los consumidores participantes en los eventos y a la I.L.B., finalmente no le resulta ningún beneficio posterior en cuanto el incremento a sus ventas.

Para la modalidad de prensa se contrata con periódicos de circulación nacional o regional, pero también se incluye en revistas y periódicos de circulación restringida o doméstica, lo cual permite afirmar que más que una publicidad, lo que se trata es de dar apoyo económico a dichas publicaciones e incluye afiches promocionales programas de feria en los distintos pueblos, etc.

La modalidad radio, dada su cobertura; es un poco más abierta puesto que se contrata con las distintas emisoras y cadenas tanto publicidad cotidiana como patrocinio de eventos especiales resultando ser la más efectiva en todo sentido. Sin embargo cuando se publicitan productos a nivel nacional, pero no se cubre el mercado, deja de ser inversión para convertirse en un simple gasto, puesto que su resultado no se refleja en el incremento de las ventas en ese nivel, lo cual sería ideal para la empresa.

Lo presupuestado para la vigencia de 1999 en impresos, promociones y publicidad fue:

- Dentro del Departamento	\$ 250'000.000.00
- Fuera del Departamento	\$ 200'000.000.00
	<hr/>
TOTAL	\$ 450.000.000.00

Para el año 2000 se tiene presupuestado un rubro de \$ 210.000.000.00 .

7.4.4 PLAZA - DISTRIBUCION

A pesar de ser un mercado monopolístico, el mercado de los licores de la ILB al igual que todas las licoreras del país viven actualmente circunstancias difíciles que ha pasado de ser desplazado deslealmente por las importaciones y el

contrabando, sin que el gobierno adopte mecanismos de fiscalización y control, para establecer una sana y equitativa competencia en nuestro país.

La topografía del Departamento de Boyacá es variada, existen zonas con penetración de difícil acceso como las provincias del norte y occidente, agravando esta situación los problemas de orden público y social que allí se presentan, limitando a la industria su cobertura en el mercado departamental.

A nivel departamental en lo transcurrido a Junio de 1.999, según estudios realizados la participación de los productos en el mercado fue: aguardientes 84%, rones 14%, Brandys y aperitivos 1%.

El producto de más preferencia en el Departamento de Boyacá es el aguardiente Líder con un 52%, convirtiéndose en el producto estrella y más representativo de la industria, le siguen el Ron Boyacá y el Onix Sello Negro con un 19 y 13%, de los aperitivos sobresale la Crema Triple-sec con una preferencia del 1%, Ron Tunja el 5% y Brandy Lanceros con un 2%. -

Teniendo en cuenta los antecedentes y experiencias pasadas en los diferentes canales de distribución que la Industria Licorera de Boyacá ha venido utilizando y una vez analizada cada una de éstas, determinó la distribución zonal dividiendo el Departamento en 12 zonas.

La empresa seleccionó y adjudicó 9 distribuidores que consideró necesarios para cada zona sin contratos de exclusividad reservándose el derecho de vender directamente sin dejar ataduras contractuales previniendo el rompimiento del monopolio de venta de licores en el departamento.

Las características de adjudicación tenidas en cuenta para la distribución por zona fueron:

Experiencia	10%	Conocimiento de la zona	20%
Capacidad	20%	Organización y Estructura	
Oferta de Compras	30%	de Distribución	20%

ZONIFICACION DEL DEPARTAMENTO DE BOYACA

ZONA	MUNICIPIOS
ZONA I 11	TUNJA, SORACA, COMBITA, CHIVATA, MOTAVITA, OICATA, SIACHOQUE, SOTAQUIRA, TOCA, TUTA, BOYACA B.
ZONA II 9	DUITAMA, BELEN, CERINZA, SANTA ROSA DE VITERBO, PAIPA, TUTAZA, TIBASOSA, NOBSA, BUSBANZA.
ZONA III 17	SOGAMOSO, AQUITANIA, CUITIVA, FIRAVITOBIA, GAMEZA, IZA, MONGUA, MONGUI, PAJARITO, PESCA, TOPAGA, LABRANZAGRANDE, PIZBA, PAYA, TOTA, CORRALES Y FLORESTA.
ZONA IV 14	SOATA, BOAVITA, COVARACHIA, SAN MATEO, SUSACON, TIPACOQUE, LA UVITA, EL COCUY, GUACAMAYAS, GUICAN, PANQUEVA, CHISCAS, CHITA Y EL ESPINO.
ZONA V 8	PAZ DEL RIO, SOCHA, BETEITIVA, JERICO, SOCOTA, TASCO, SATIVA NORTE Y SATIVA SUR.
ZONA VI 13	MIRAFLORES, BERBEO, ZETAQUIRA, PAEZ, SAN EDUARDO, CAMPO HERMOSO, RAMIRIQUI, NUEVO COLON, RONDON, TIBANA, CIENEGA Y VIRACACHA Y JENESANO
ZONA VII 3	VENTAQUEMADA, TURMEQUE, UMBITA.
ZONA VIII 14	GARAGOA, GUATEQUE, ALMEIDA, GUAYATA, PACHAVITA, LA CAPILLA, SUTATENZA, TENZA, SANTA MARIA, CHINAVITA, SAN LUIS DE GACENO, SOMONDOCO, MACANAL, CHIVOR.
ZONA IX 16	VILLA DE LEYVA, MONIQUIRA, ARCABUCO, CHITARAQUE, SAN JOSE DE PARE, GACHANTIVA, SACHICA, SANTANA, TINJACA, RAQUIRA, SUTAMARCHAN, TOGUI, SAMACA, CUCAITA, SORA, CHIQUIZA..
ZONA X 15	CHIQUINQUIRÁ, CALDAS, SABOYA, SAN MIGUEL DE SEMA, BUENAVISTA, COPER, PAUNA, OTANCHE, BORBUR, QUIPAMA, MARIPI, LA VICTORIA, MUZO, BRICEÑO, SANTA SOFIA Y TUNUNGUA.
ZONA XI 2 TOTAL 122	PUERTO BOYACA, CUBARA

El mercado de licores de la Industria Licorera de Boyacá está concentrado básicamente en el corredor industrial del Departamento, entre Tunja, Duitama, y Sogamoso se ejecutan el 72% de las ventas del Departamento; las demás regiones participan con el 28%.

La venta de licores en cada una de las presentaciones de los últimos tres años presentan las siguientes los siguientes porcentajes de participación:

7.4.5 HISTORICO DE VENTA DE LICORES ILB.

LINEA DE PRODUCTOS	AÑO 1996	AÑO 1997	AÑO 1998	AÑO 1999	AÑO 2000	PROMEDIO ACUMULADO
AGUARDIENTES	93 %	79%	86%	80%	81.3%	83.86%
RONES	3.8 %	6.69%	10,79%	9.02%	8.35%	7,73%
CREMAS	0.21%	1.3%	0.81%	1.09%	0.65%	0.81%
BRANDYS	0.73%	0.70%	0.49%	0.18%	0.11%	0.44%
ALCOHOLES	0.54%	4.01%	0.91%	6.1%	11.80%	4.60%
MINIATURAS	0.16%	0.03%	0.04%	0.02%	0.07%	0.06%
TAFIA	1.3%	6.9%	0.39%	3.01%	1.38%	2.50%
TOTAL VENTA EN UNIDADES (Red. A 750c.c.)	2'113.208	2'003.281	1'309.057	1'803.300	2.179.831	100%

Teniendo en cuenta los datos anteriores analizamos que el consumo de Aguardientes se destaca con una participación en el mercado del 83.86% el Aguardiente Líder. En su orden le siguen los Rones con una participación del 7.73% especialmente con la venta del producto Ron Boyacá 12 años.

Las ventas de las Cremas se registran básicamente en el Departamento de Cundinamarca con una participación del 0.81% y los Brandys por ser uno de los productos recientes presenta una participación del 0.44%.

Cabe resaltar la gran acogida que tienen las Tafias en el mercado nacional constituyéndose en proveedores de esta materia prima para las diferentes licoreras del país con una participación del 2.50%

La Industria Licorera de Boyacá presentó ante la Junta Departamental de Hacienda un proyecto de ventas de 3'200.000 unidades reducidas a 750c.c. para dentro y fuera del departamento en el año de 1999; presupuesto que no fue aceptado por dicho ente argumentando que la I.L.B. difícilmente podría superar en un 50% las ventas del año anterior, esta situación conlleva a recalcular nuevo presupuesto de ventas, ajustándolo a los requerimientos presupuestales considerados en 2'581.564 unidades.

A 31 de Diciembre de 1999 las ventas de los productos fueron de 1'803.300 unidades reducidas a 750c.c. (\$14.192'292.434.25) cumpliendo en un 69.8% existiendo una diferencia del total presupuestado de 778.264 unidades.

A 28 de Noviembre del 2000 las ventas de los productos fueron de 1'007.899 unidades reducidas a 750c.c. (\$ 8'512.053.092) cumpliendo en un 41% de su presupuesto (2'481.000 Unid.) existiendo una diferencia de 1'473.101 unidades dejadas de vender.

Los productos han estado perdiendo su posicionamiento en el mercado por circunstancias como:

- Concentración de la distribución
- Falta de planeación del mercado (mercado-ventas)
- Dificultad con el servicio al cliente
- Altos precios de distribución
- Inexistencias de un programa de comercialización y distribución

- Falta de políticas de acercamiento con el minorista
- Existencia de contrabando y adulteración.
- Falta de incentivos al consumo
- Existió distribuidor único y exclusivo hasta el 15 de Enero de 1999.
- Competencia desleal de los precios en el mercado entre los distribuidores.
- El mercado se halla saturado de licor a precios por debajo de los que ofrece la I.L.B..
- Falta de presencia de la I.L.B. en los municipios fuera del corredor industrial.
- No se cumplieron los contratos con los diferentes distribuidores.

Para el año 2001 se tiene presupuestadas ventas de 2'000.947 unidades de las cuales 1'899.892 son para dentro del departamento y 101.055 para fuera del departamento con unos Ingresos presupuestados así:

- Venta de Licores	\$ 8.233'114.463.73
- Venta Alcohol – Tafia	500'000.000.00
TOTAL	<u>\$ 8.733.114.463.73</u>

El presupuesto de Gastos de Comercialización y producción para la vigencia del año 2001 es de \$ 2.560'810.000.00, Impresos Promociones y publicidad de \$ 150'000.000.00 y Comunicaciones Fletes y Transporte de \$ 3'000.000.00

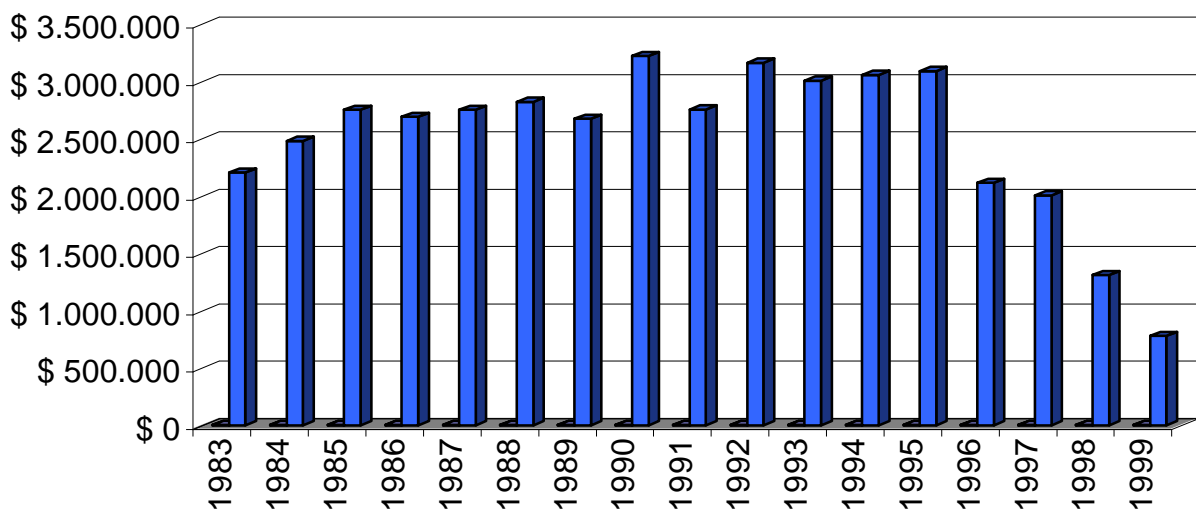
8. EVALUACION COMPARATIVA DE LOS RESULTADOS POR MODELO DE DISTRIBUCION EN LA ILB.

Con base en los resultados de ventas por mes desde 1.983 hasta 1.999 y las prácticas de distribución implementadas a través del tiempo, se obtiene una comparación de cada modelo y sus resultados, con el objeto de proponer la mejor estrategia de distribución.

A continuación se presentan las cifras de los resultados anuales de ventas, en unidades reducidas a 750 c.c.

FIGURA No. 1 . Resultado de ventas

RESULTADOS DE VENTAS UNIDADES REDUCIDAS A 750 C.C.



Las prácticas de distribución implementadas desde 1.983 hasta 1.999, se resumen en el Cuadro No.4, presentado cronológicamente para facilitar su análisis.

8.1 MODELOS DE GESTION DE VENTAS APLICADOS EN LA ILB DESDE 1.987

CUADRO No. 4 PRACTICAS DE DISTRIBUCION

PERIODO	ESTRATEGIA DE VENTAS
1987,1988,1989,1990,1991	CON DISTRIBUIDORES ZONALES
1992	LIBRE
1993,1994,1995 Y 1996 HASTA EL 3 DE AGOSTO	DISTRIBUIDOR UNICO COMERCIALIZADORA LÍDER
DESDE EL 4 DE AGOSTO DE 1996 HASTA MARZO 1997	LIBRE
DESDE MARZO 1997	DISTRIBUIDORES ZONALES
DESDE EL 22 ENERO 1998 HASTA ENERO 15 DE 1999	DISTRIBUIDOR UNICO JUAN A. HERNANDEZ
DESDE ENERO 15 DE 1999 HASTA JUNIO DEL MISMO AÑO	VENTA DIRECTA
DESDE JUNIO DE 1999 HASTA LA FECHA	DISTRIBUIDORES ZONALES

8.2 TENDENCIA DE VENTAS

El corrido del período 1.983 - 1.998 la tendencia de ventas presenta una pendiente negativa de aproximadamente 60.566 botellas por año, resultado de la ecuación $y=a+bx$; $y=2.818.991+60566x$.

Consecuencia de la pérdida gradual del mercado, resultado de:

1. El impacto de los licores foráneos sobre el mercado de los productos de la ILB en el Departamento, Ron Bacardi, Tequila ligth Limón, tequimón

2. La introducción de otras marcas de bebidas tales como la Cerveza Leona y la Guerra Comercial suscitada por este hecho con Bavaria S.A. que los ha obligado a perfeccionar sus métodos de ventas y la logística de su distribución para mantener y mejorar su competitividad,
3. Falta de liderazgo en el área comercial de la ILB.

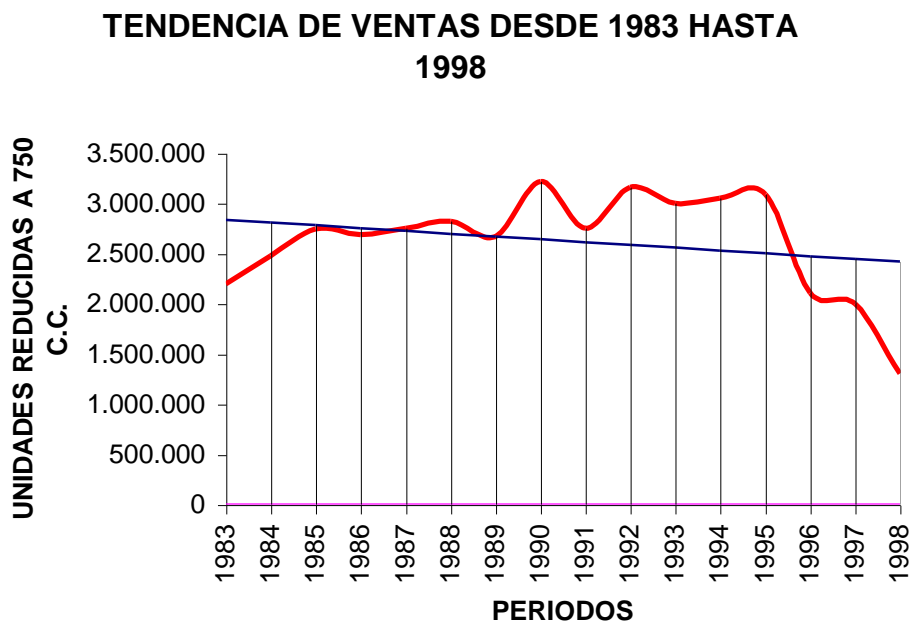


FIGURA No. 2 Tendencia de ventas desde 1983 hasta la fecha

Esta gráfica presenta la tendencia negativa de las ventas desde 1.983 hasta 1.998. Tendencia: $y=a+bx$

El análisis de tendencia presenta una inclinación negativa, es decir decreciente, desde 1.983 hasta 1.998, resultado de:

1. Las políticas comerciales fijadas por la Dirección General de la ILB no permiten un desarrollo continuado y sostenido de las ventas, en razón a que en períodos muy cortos se cambia de distribuidores zonales, a libre, a distribuidor único, a venta directa, sin razones y criterios de fondo para tomar estas decisiones, tales como la evaluación de los modelos de gestión contra los resultados, para efecto de determinar las fortalezas y debilidades de cada uno, con el propósito de implementar uno de ellos ó desarrollar una combinación que permita conseguir los objetivos propuestos.
2. El comportamiento decreciente de las ventas se ha presentado debido a la falta del diseño y ejecución de nuevas políticas de mercadeo y distribución, el lanzamiento al mercado de nuevos productos sin estudio alguno de prefactibilidad, la asignación de la distribución por intereses particulares del político de turno, en donde por conveniencia y contraprestación de cuotas ó favores se resuelve la práctica a seguir en su futuro inmediato sin una evaluación profesional de la prospectiva empresarial.
3. No hay investigación permanente e información actualizada en cuanto al consumo, factores determinantes de la demanda, tales como: necesidades ó deseos del consumidor, segmentación de clientes, hábitos, preferencias, motivos y frecuencia de compra, tácticas y estrategias de la competencia.
4. El área comercial no tiene independencia administrativa, para que desarrolle libremente sus proyectos y formule sus estrategias de competencia, con criterios administrativos que contemplen presupuestos, planes de acción, evaluadores de gestión y medición de resultados, para que todo el esfuerzo represente consolidación, expansión con el consecuente aumento en la participación del mercado.

5. Principalmente no se ha estructurado una organización comercial, que con criterios profesionales presente planes de acción para la cobertura sistemática del mercado, con seguimiento, evaluación y supervisión a las diferentes prácticas, ya sea directa, por distribuidor ó una combinación de las dos. Desarrolle y ejecute modelos de penetración organizados y planeados para efectuar una atención masiva ó semi-masiva de todo el territorio Departamental, con indicadores de gestión para la medición de los resultados.

8.3 EVALUACION DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la gestión comercial de la ILB desde 1.983 hasta el 2.000, en forma comparativa entre las diferentes prácticas de distribución utilizadas.

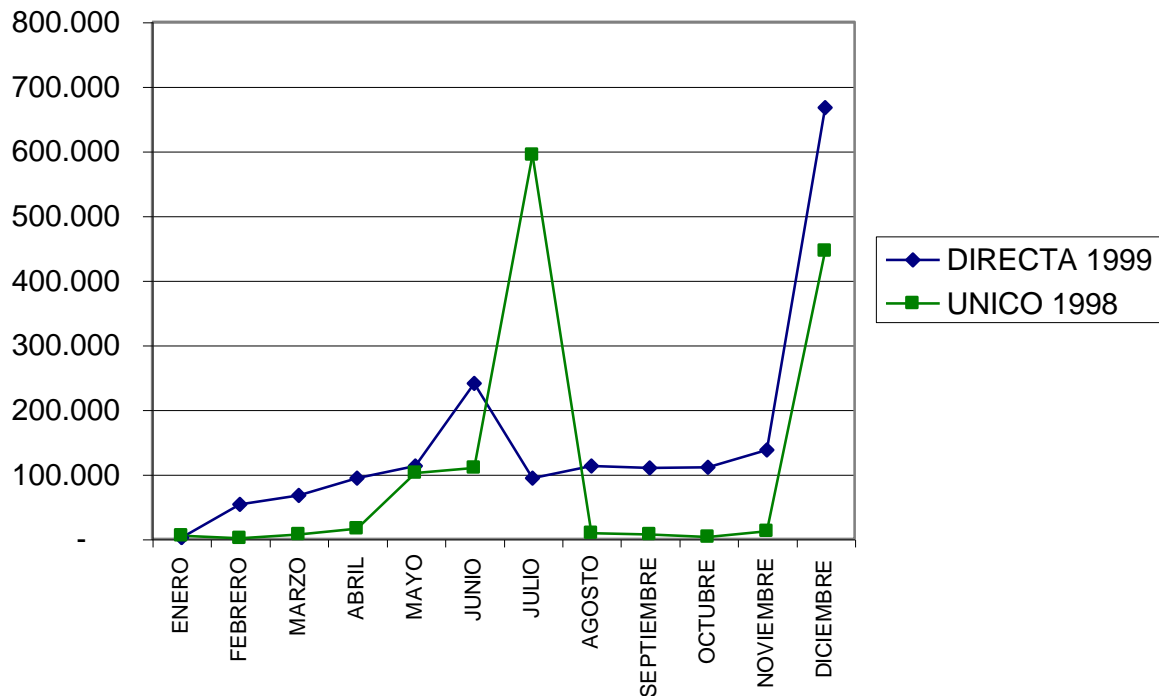
CUADRO No. 5 MATRIZ DE EVALUACION COMPARATIVA

	<i>VENTA DIRECTA</i>	<i>DISTRIBUIDORES ZONALES</i>	<i>DISTRIBUIDOR UNICO</i>
<i>VENTA DIRECTA</i>	NO	COMPARAR	COMPARAR
<i>DISTRIBUIDORES ZONALES</i>	COMPARADO	NO	COMPARAR
<i>DISTRIBUIDOR UNICO</i>	COMPARADO	COMPARADO	NO

FIGURA No. 3

VENTA DIRECTA CONTRA DISTRIBUIDOR UNICO

**COMPARATIVO DE VENTAS 1999 VS 1998
VENTA DIRECTA CONTRA DISTRIBUIDOR UNICO
UNIDADES REDUCIDAS A 750 C.C.**



Este gráfico compara el comportamiento de las ventas efectuadas durante los años de 1.999 en donde el método de comercialización fue con fuerza de venta directa contra el año de 1.998 con un distribuidor único.

El Distribuidor único en 1.998 vendió 1.309.056 unidades reducidas a 750 c.c. y la Venta Directa en 1.999 vendió 1.803.319, 494.263 más que el distribuidor único.

El Distribuidor único en solo el mes de Julio compró 594.270 unidades como provisión para el tercer trimestre del año. Sin esta dispersión de los datos se evidencia el comportamiento más regular en el caso de la venta directa.

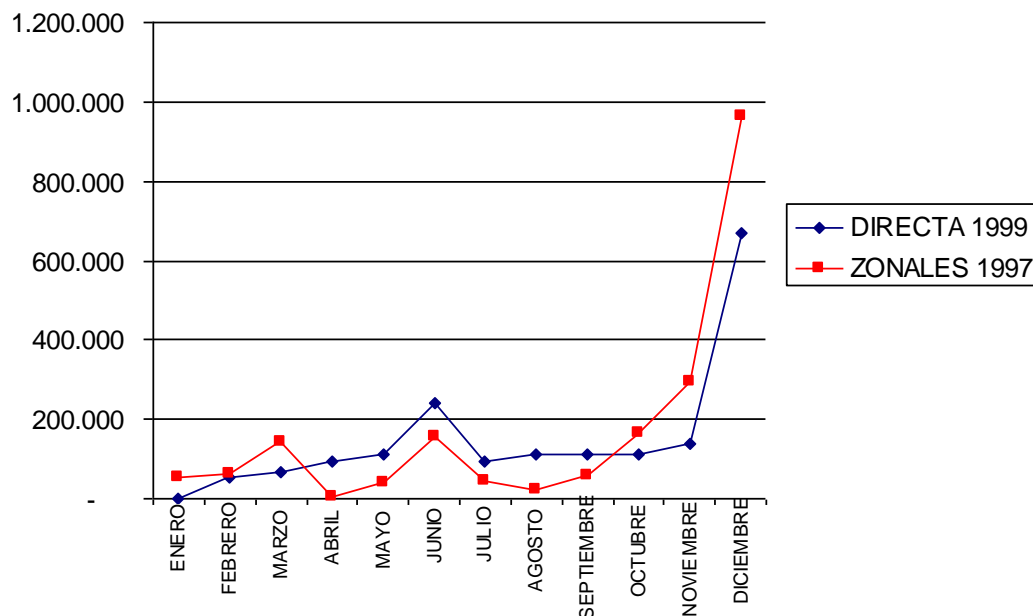
Este gráfico muestra el esfuerzo de venta que la ILB ha realizado en forma directa desde el 16 de Enero, frente a su meta propuesta, para los meses de Enero a Agosto de 1.999

El promedio histórico de las ventas acumula en los primeros 8 meses del año 1.001.401 unidades reducidas a 750 c.c. para un promedio mensual de 125.175 unidades frente a 779.677 de la Venta Directa, con un promedio mensual de 97.459; 27.716 unidades por debajo de la media aritmética.

FIGURA No. 4

VENTA DIRECTA CONTRA DISTRIBUIDORES ZONALES

**COMPARATIVO DE VENTAS 1999 VS 1997
VENTA DIRECTA CONTRA ZONALES
UNIDADES REDUCIDAS A 750 C.C.**



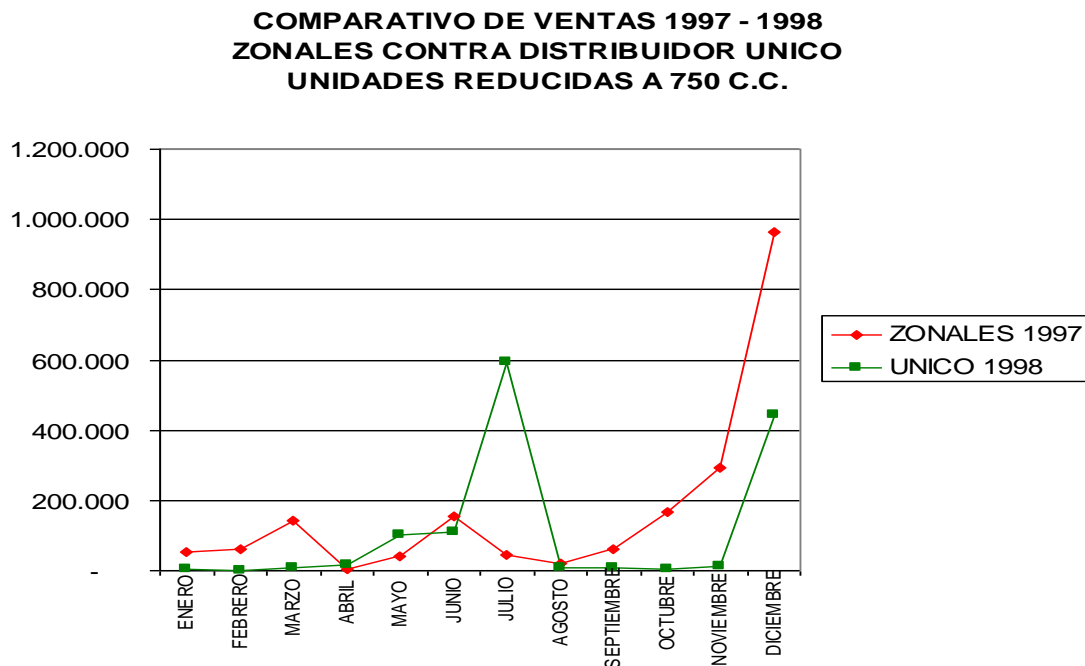
Este gráfico compara el comportamiento de las ventas efectuadas durante los años de 1.999 en donde el método de comercialización fue con fuerza de venta directa contra el año de 1.997 con distribuidores zonales.

Los Distribuidores zonales en 1.997 vendieron 2.003.281 unidades reducidas a 750 c.c. y la Venta Directa en 1.999 vendió 1.803.319, 199.962 unidades menos que los distribuidores zonales.

Los distribuidores zonales y las ventas directas en general presentaron un promedio de ventas estable y semejante.

FIGURA No. 5

DISTRIBUIDORES ZONALES CONTRA DISTRIBUIDOR UNICO



El total de ventas para los Distribuidores Zonales en 1.997 es de 2.003.281 unidades reducidas de 750 c.c. y para el Distribuidor Unico en 1.998 es de 1.309.506, con promedios mensuales de 166.940 y 109.125 unidades respectivamente y una diferencia total para los períodos de comparación por 693.775 botellas de 750 c.c. a favor de los Distribuidores Zonales.

8.4 ANALISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE VENTAS

A continuación se presentan un cuadro comparativo de los modelos de distribución que se pueden implementar para lograr los tres objetivos fijados para esta propuesta, a saber:

- a. La cobertura total del mercado,
- b. La penetración y
- c. El servicio al cliente,

El análisis debe proponer una solución para obtener los máximos beneficios en términos económicos, mediante el desarrollo del mercado basados en una cultura comercial sustentada en la atención oportuna y eficiente de cada uno de los clientes.

CUADRO No. 6 CANALES DE DISTRIBUCION - ANALISIS CUALITATIVO

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
VENTA DIRECTA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor posibilidad de promoción e información 2. Mayor control en los precios, competencia y demanda 3. Mayor sensibilidad a los cambios de mercado 4. Mayor confiabilidad para el consumidor 5. Se detectan las necesidades del consumidor por el contacto y la atención directa de los clientes 6. Se consolida la buena imagen de la ILB 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La ILB no cuenta con la infraestructura y logística de distribución necesaria 2. Incremento en los costos fijos de la empresa, horas extras, viáticos y gastos de transporte. 3. Alto riesgo en el transporte de la carga, vehículos y accidentes en el desplazamiento del personal de la empresa, sobre todo en las zonas con alteración de orden público.
DISTRIBUIDORES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplia cobertura de la plaza 2. No causa a la empresa ningún costo de distribución 3. Mayor liquidez por que cuenta con varias fuentes de ingresos 4. Genera fuentes de empleo directo e indirecto 5. Según datos históricos y estadísticas, las ventas han sido mayores con distribuidores zonales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menor promoción de ventas 2. Volúmenes de venta condicionadas a políticas que no se pueden controlar
DISTRIBUIDOR UNICO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilita el seguimiento y la evaluación de la comercialización de los licores 2. Menor inversión en los costos de distribución 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay efectividad en el cubrimiento de todo el mercado si no se cuenta con una infraestructura acorde a las necesidades 2. Los ingresos de la empresa dependen de la capacidad financiera del distribuidor 3. El limitado cubrimiento del mercado de un único distribuidor facilita la adulteración, incentivando el contrabando.

CUADRO No. 7 CANALES DE DISTRIBUCION - SINTESIS DEL ANALISIS CUANTITATIVO

UNIDADES REDUCIDAS A 750 C.C.

ESTRATEGIA DE VENTAS	VENTAS TOTALES EN EL PERIODO	PROMEDIO MENSUAL DE VENTAS	CRECIMIENTO RESPECTO AL PERIODO ANTERIOR
DIST. ZONALES /97	2.003.821	166.940	0%
DIST. UNICO /98	1.309.056	109.088	(34.67%)
VENTAS DIRECTAS /99	1.803.319	150.277	37%

Comparadas las tres estrategias de ventas, se evidencia que el promedio mensual de ventas del distribuidor único es inferior frente a los Distribuidores Zonales y las Ventas Directas. Esencialmente porque sus esfuerzos son concentrados en las cabeceras municipales que representa el 72% de las ventas, despreciando el sector rural que para el año 2.000 representa un consumo de 443.278 unidades reducidas a 750 c.c.

CUADRO No. 8 CANALES DE DISTRIBUCION - DISTRIBUIDORES ZONALES ANALISIS CUANTITATIVO PERIODO 1.987 - 1.991 UNIDADES REDUCIDAS A 750 C.C.

PERIODOS	VENTAS TOTALES EN EL PERIODO	PROMEDIO MENSUAL DE VENTAS	CRECIMIENTO RESPECTO AL PERIODO ANTERIOR
1.988	2.821.189	235.099	
1.989	2.662.602	221.883	(5.69%)
1.990	3.220.395	268.366	20.94%
1.991	2.754.433	229.536	(14.69%)

CUADRO No. 9 CANALES DE DISTRIBUCION - DISTRIBUIDOR UNICO
 ANALISIS CUANTITATIVO PERIODO 1.993 - 1.996
 UNIDADES REDUCIDAS A 750 C.C.

PERIODOS	VENTAS TOTALES EN EL PERIODO	PROMEDIO MENSUAL DE VENTAS	CRECIMIENTO RESPECTO AL PERIODO ANTERIOR
1.993	2.734.283	227.856	
1.994	4.210.105	350.842	53.97%
1.995	3.680.288	306.690	(12.58%)
1.996	2.113.208	176.100	(42.58%)

Estas dos prácticas comparadas en períodos similares de cuatro años, indican una mejor eficiencia y eficacia por parte de los distribuidores zonales, mayor cobertura geográfica, mejor promedio mensual y una tendencia menos decreciente en relación con el distribuidor único. Por esta razón, para lograr una cobertura total del mercado los distribuidores zonales garantizan la máxima atención de la extensión territorial del Departamento, con una logística que no causa costos de distribución y posibilita llegar a los 123 municipios del Departamento, sin concentración de esfuerzos como en el caso del Distribuidor Unico.

La fuerza de venta directa, atiende exclusivamente cuentas mayores como almacenes de cadena, clientes especiales, y aperturas de mercados en otros departamentos y a escala internacional, eventos promocionales, fiestas y ferias en todos los municipios.

La combinación de las dos formas de distribución, resuelve la estrategia comercial de expansión y penetración. Con los distribuidores zonales se logra la expansión a todo el Departamento, y la penetración de las zonas 1, 2 y 3 que explican el 72% de las ventas totales de la ILB, para garantizar la rentabilidad de la operación de los distribuidores zonales, con la participación en los mercados dentro del

Departamento de más alto volumen. A través de la venta directa, se atienden las cuentas mayores en el Departamento, y se trabaja la comercialización en otros Departamentos y en negocios internacionales, lo que sugiere un mayor esfuerzo y mejoramiento de los métodos comerciales para obtener una excelencia en ventas.

8.5 ESTIMACION DEL TAMAÑO DEL MERCADO Y PERFIL DEL CLIENTE.

Con el objeto de establecer las metas a conseguir por parte del área comercial, resulta imprescindible establecer el potencial de ventas en el Departamento de Boyacá, para formular con base en estas estimaciones los planes de acción en todas las áreas, partiendo del pronóstico de ventas.

8.6 TAMAÑO DEL MERCADO

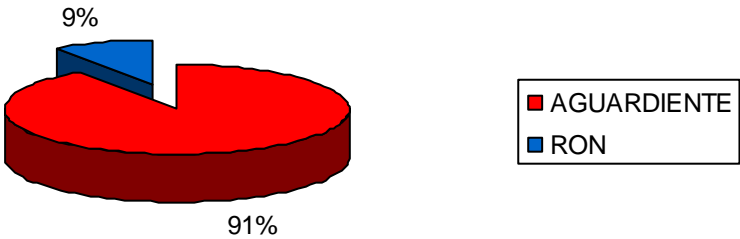
8.6.1 COMPORTAMIENTO NACIONAL

Con base en la información suministrada por la ASOCIACION COLOMBIANA DE EMPRESAS LICORERAS ACIL. De las 117.810.784 botellas de 750 c.c. tanto de aguardiente como de ron consumidas en el país de Enero a Diciembre de 2.000, los Departamentos que más consumo por habitante registra son: San Andrés con 22.66 unidades de 750 c.c., seguido de Antioquia con 5.22, y Guaviare con 4.86. Cundinamarca registra 2.58 y Boyacá con 1.19. Los tres de menor consumo son: Nariño, Guajira y Vichada, con 1.18, 0.73 y 0.62 respectivamente.

En el año 2.000 en Boyacá entre Ron y Aguardiente se consumieron en total 1.642.368 unidades reducidas a 750 c.c. de las cuales 1.488.178 son de aguardiente, con una participación del 91% y de Ron 154.190 con una participación del 9%, tal como se muestra en el GRAFICO No. 6.

FIGURA o. 6

**VENTAS TOTALES DE AGUARDIENTE Y RON
EN EL DEPARTAMENTO
ENERO A DICIEMBRE DE 2.000
UNIDADES REDUCIDAS A 750 C.C.**



CUADRO No. 10 CONSUMO POR HABITANTE EN DEPARTAMENTOS CON SIMILAR POBLACION A BOYACA:

DEPARTAMENTO	POBLACION	CONSUMO POR HABITANTE
BOYACA	1.375.222	1.19
CALDAS	1.120.692	2.91
CAUCA	1.277.128	2.80
CORDOBA	1.337.610	3.45
MAGDALENA	1.308.494	1.85
NTE. DE SANTANDER	1.375.374	1.18
PROMEDIO NACIONAL		2.74

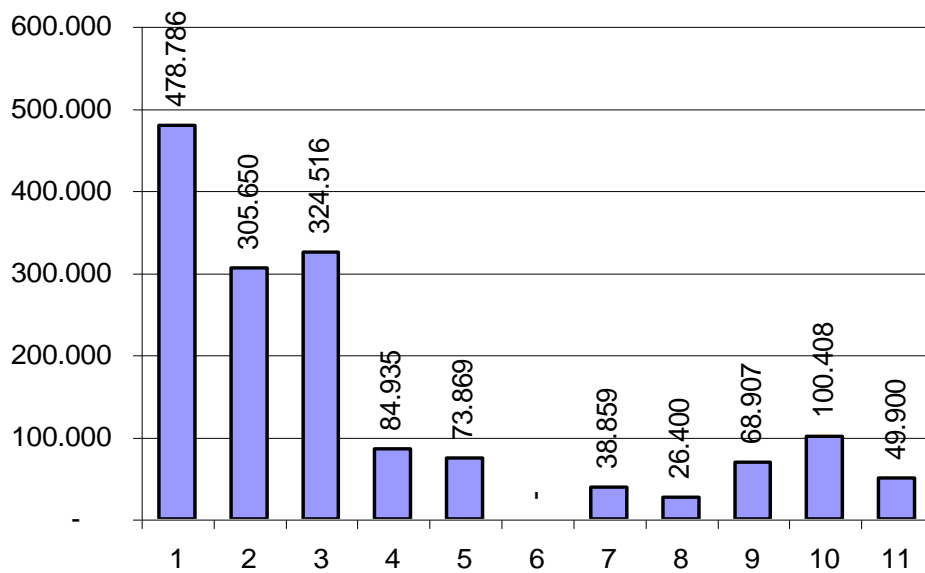
Se evidencia que entre los 32 Departamentos de Colombia en cuanto a consumo por habitante, Boyacá ocupa el puesto 28, indicador de la situación por debajo del promedio nacional, el cual es de 2.74 botellas de 750 c.c. por año por habitante, es decir de consumir en el año 2.000 1.642.368 botellas se proyecta con base en la media aritmética de consumo nacional vender 3.768.108,28 botellas al año, en los próximos tres años, es decir aumentar la producción en 2.392.886 botellas por año.

Los Departamentos con más ventas, tales como SAN ANDRES, ANTIOQUIA, GUAVIARE Y AMAZONAS, excepto San Andrés que por su población flotante distorsiona el análisis, registran una importante gestión comercial de ventas en otros Departamentos, lo que explica el aparente mayor consumo por habitante, pero que en todo caso sirve como indicador de comparación de las acciones de la diferentes Industrias Licoreras en el territorio Nacional.

COMPORTAMIENTO DEPARTAMENTAL

FIGURA No. 7

PARTICIPACION POR ZONAS DENTRO DEL DEPARTAMENTO FACTURACION AÑO 2.000



Para efecto de análisis de la distribución en el consumo en el Departamento, se presenta en el siguiente Cuadro Resumen la descripción del consumo dentro del Departamento en el año 2.000

CUADRO No. 11 PARTICIPACION POR ZONAS DENTRO DEL
DEPARTAMENTO
FACTURACION AÑO 2.000

ZONA	UNID. 2.000	%	POBLACION 2.000	CONSUMO POR HABITANTE
1 Tunja,	478.786	31%	195.661	2.44
2 Duitama,	305.650	20%	198.637	1.53
3 Sogamoso,	324.516	21%	245.370	1.32
4 Soatá,	84.935	5%	119.529	0.71
5 Paz del Rio,	73.869	5%	56.510	1.30
6 Miraflores,	-	0%	78.029	-
7 Ventaquemada,	38.859	3%	34.223	1.13
8 Garagoa,	26.400	2%	98.712	0.26
9 Villa de Leyva,	68.907	4%	126.351	0.54
10 Chiquinquirá,	100.408	6%	168.608	0.59
11 Puerto Boyacá.	49.900	3%	42.361	1.17
TOTALES	1.552.230		1.363.991	1.13

En resumen entre las tres primeras zonas (Tunja, Duitama y Sogamoso) se consume el 72% de los productos de la ILB en el Departamento, y entre las zonas 4, 5, 9 y 10 (Soatá, Paz de Rio, Villa de Leyva y Chiquinquirá) un 20%, para un total entre estos dos sectores el 92%. Esto indica que el mayor esfuerzo comercial se debe dirigir a estos sectores, que corresponden a la distribución poblacional en el Departamento.

El consumo anual por habitante es mayor en las tres primeras zonas, a saber: 2.44, 1.53 y 1.32 botellas de 750 c.c. por año respectivamente, frente a zonas como la de Garagoa, Villa de Leyva y Chiquinquirá, que muestran guarismo inferior a 1 botella por habitante por año. En relación con el promedio nacional de 2.74 botellas, la Zona I de Tunja con 2.44, es la que más se aproxima a la tendencia nacional. Estos resultados sugieren un mayor esfuerzo comercial, de mercadeo y ventas en las otras 10 zonas del Departamento.

CUADRO No. 12 PARTICIPACION POR ZONAS DENTRO DEL DEPARTAMENTO
 PROYECCION DEL CRECIMIENTO DE LA POBLACION CON BASE EN EL PROMEDIO NACIONAL Y DEPARTAMENTAL.

ZONA	2.000	%	2.001	%
1 Tunja,	195.661	14%	197.058	14%
2 Duitama,	198.637	15%	201.107	15%
3 Sogamoso,	245.370	18%	249.122	18%
4 Soatá,	119.529	9%	119.734	9%
5 Paz del Rio,	56.510	4%	56.429	4%
6 Miraflores,	78.029	6%	77.832	6%
7 Ventaquemada,	34.223	3%	34.258	3%
8 Garagoa,	98.712	7%	99.155	7%
9 Villa de Leyva,	126.351	9%	126.926	9%
10 Chiquinquirá,	168.608	12%	169.709	12%
11 Puerto Boyacá.	42.361	3%	42.783	3%
TOTALES	1.363.991		1.375.222	

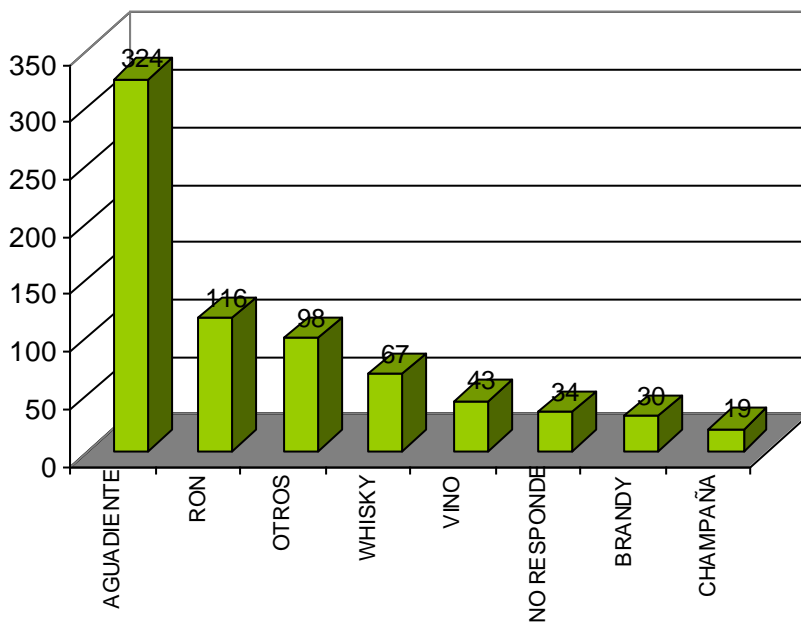
Los análisis cuantitativos presentados anteriormente sirven de base para formular los indicadores de gestión y las metas del área comercial, para medir los resultados de toda la gestión en esta área.

A continuación se presenta una descripción cualitativa del cliente tipo de la ILB, para profundizar en su conocimiento de manera tal que la estrategia comercial se prospecte con estos fundamentos.

8.7 PERFIL DEL CLIENTE - HABITOS DE CONSUMO DEL CLIENTE

FIGURA No. 8

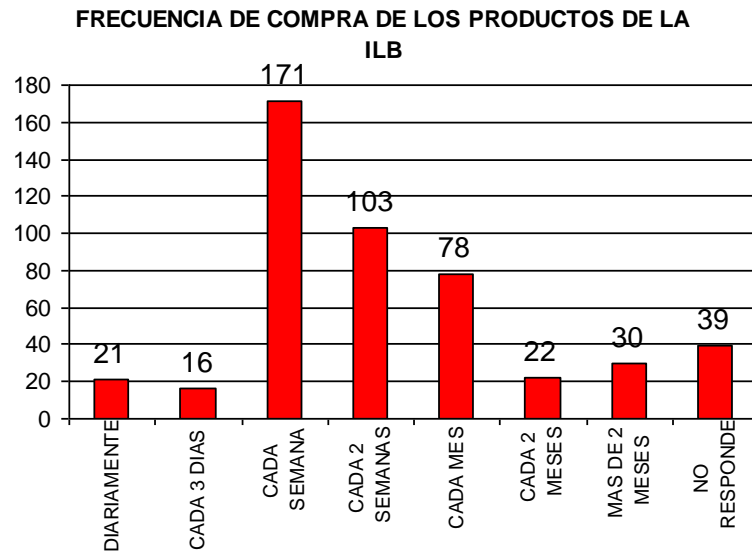
LICORES DE PREFERENCIA DE LOS CONSUMIDORES



El aguardiente tiene una preferencia del 44% y el ron de 16% para un total de 60%, en relación con whisky y el vino que en total suman el 15%, el factor precio es determinante en esta composición.

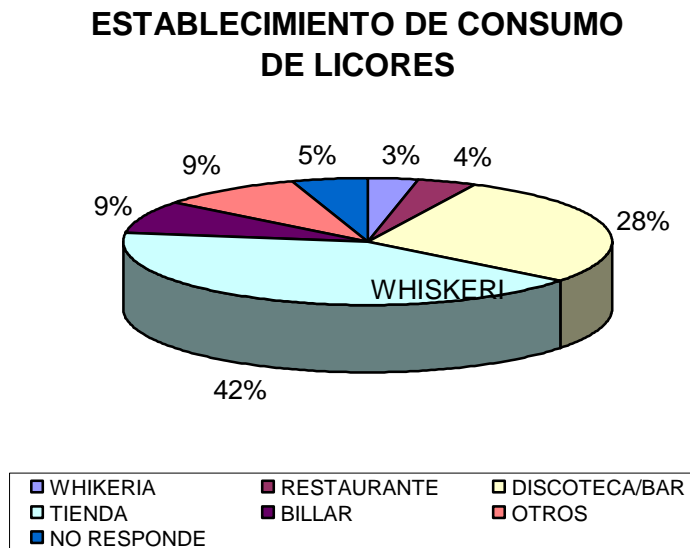
Los productos de la ILB se consumen en un 70% entre tiendas, bares y discotecas. En solamente las tiendas se compran el 42% de los productos lo que implica la formulación de un plan de mercadeo masivo, para lograr una mayor cobertura tanto en el área rural como urbana.

FIGURA o. 9



El 36% de los clientes compran los productos de la ILB con una frecuencia semanal, el efecto "viernes cultural" es causa para originar consumo.

FIGURA No. 10



8.8 ESTRUCTURACION GENERAL DEL AREA COMERCIAL

De la evaluación comparativa presentada anteriormente y en atención a las mejores practicas de ventas, se ha resuelto delegar a la Gerencia Comercial las funciones propias de la administración tales como, planeación, dirección, ejecución y control de las actividades tanto de los Distribuidores como de la Venta Directa, bajo un modelo de organización que:

- a) Define el tamaño del mercado y lo prospecta,
- b) Determina los segmentos, zonifica y estima sus consumos,
- c) Proyecta su atención corriente y asegura el abastecimiento,
- d) Supervisa la calidad del servicio,
- e) Desarrolla nuevos planes de acción y mejora continuamente los métodos comerciales,
- f) Formula estrategias empresariales para los distribuidores con el objeto de optimizar sus resultados en ventas y rentabilidad, para garantizar su perdurabilidad,
- g) Capacita continuamente a la fuerza de ventas directa y de distribuidores, con técnicas de ventas, y manejo de producto,
- h) Revisa permanentemente los resultados por distritos, zonas y localidades, frente a sus metas y los indicadores de gestión que miden su eficiencia y eficacia, para tomar las medidas correspondientes
- i) Hace seguimiento y vigilancia a las acciones de los competidores, en cuanto a estrategias, tácticas, desarrollo de nuevos productos,
- j) Analiza las tendencias, para formular el plan estratégico que le posibilite el crecimiento continuo.

9. PROPUESTA DE COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION

9.1 ASPECTOS GENERALES

Se trata de analizar los canales de distribución y técnicas existentes para la estructuración de un sistema eficiente de logística y cobertura de mercados en el Departamento de Boyacá

Entre los objetivos que deben cumplir los canales de distribución están: la cobertura del mercado, penetración y servicio al cliente para obtener una rotación adecuada.

Basados en las experiencias del área de mercadeo y motivados por la necesidad de recuperar el mercado de licores, se presenta a continuación un modelo de distribución que una vez implementado debe lograr el propósito fundamental, de organizar y dinamizar las ventas, aumentar la participación de los productos de la ILB en el consumo total de licores en el Departamento de Boyacá.

9.2 VENTAS

La INDUSTRIA LICORERA DE BOYACA efectuará las ventas que requiera a través de la subgerencia de mercadeo; siendo ejecutadas por la oficina de ventas, siguiendo los procedimientos internos de ventas y carga

9.3 PRODUCTOS A VENDER

LICORES: AGUARDIENTE LÍDER, ONIX SELLO NEGRO, ONIX EXTRA SUAVE, CREMAS TRIPLE SEC, CACAO, CAFÉ, RON TUNJA Y RON BOYACÁ 12 AÑOS, BRANDY LANCEROS EN TODAS SUS PRESENTACIONES.

9.4 ZONIFICACION GEOGRAFICA

El proyecto de zonificación Departamental que lleva en la actualidad la ILB, en su efecto es positivo ya que los resultados económicos de cubrimiento de los 123 municipios será el más acertado, rápido y total.

Por lo tanto, retomamos dicha alternativa siendo esta el mejor conducto para la venta de los productos, contribuyendo a erradicar el contrabando, la adulteración de licores en el mercado departamental.

9.5 HORARIOS

Para poder dar atención y agilidad se estima conveniente, establecer los horarios especiales para facturación y despacho.

9.6 PERSONAL

Es necesario ubicar un mínimo de 20 funcionarios en esta área delegando a cada uno sus actividades para el logro de un trabajo coordinado y eficiente de venta directa o por distribuidores, que posean sentido de pertenencia y que demanden alto grado de compromiso para lograr los objetivos propuestos. (Anexo No. 4)

9.7 LEGALIZACION

La venta ya sea directa o mediante distribuidores zonales se sustentará legalmente con las disposiciones emanadas por la Junta Directiva y en lo posible deberá reducir su trámite.

9.8 FACTURACION

Se hará de acuerdo a la nueva Legislación Tributaria, se trabajará con facturas y memorados impresos para así agilizar su legalización

9.9 MANIPULACION DE MERCANCIA

Los almacenistas son quienes llevan a cabo todos los movimientos físicos que se realizan dentro de la bodega, estas personas deben saber cómo utilizar el equipo disponible con todas los procedimientos normales de seguridad cumpliendo su trabajo con tres objetivos principales:

- Manejar los productos lo menos posible.
- Mover el producto lo más rápido posible.
- Utilizar el espacio y el equipo del almacén lo mejor que se pueda.

La I.L.B. deberá concentrar todo el producto terminado en una sola bodega, ya que en la actualidad existen 3 lugares diferentes: Bodega de Cremas, Rones y Anisados

Se deberá contar con un equipo para el manejo de mercancías como son: montacargas, bandas transportadoras, carretillas y tarimas.

9.10 PUBLICIDAD

Se trabajará mancomunadamente con la Oficina de Relaciones Públicas disponiendo lo necesario para pautar en las emisoras de mayor sintonía y en los periódicos de gran circulación

La publicidad deberá ser dirigida a las personas que directamente vende nuestros productos, apoyando sus ventas e incentivando a dichos cliente con los diferentes artículos publicitarios (Camisetas, cachuchas, almanaques, ponchos, subvenires, etc.) distribuidos a través de la Subgerencia de Mercadeo.

9.11 VENTAJAS COMPARATIVAS AL ADOPTAR LA COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION MEDIANTE DISTRIBUIDORES ZONALES.

- Amplia cobertura en la región
- No genera a la empresa ningún costo de distribución
- Mayor liquidez porque cuenta con varias fuentes de ingresos
- Genera fuentes de empleo directo e indirecto
- Según datos históricos y estadísticos las ventas han sido buenas con este tipo de distribución

10. INSTRUMENTACION OPERATIVA DE LA VENTA POR DISTRIBUIDORES

La Industria Licorera de Boyacá, venderá sus licores mediante distribuidores escogidos por medio de convocatoria abierta, los interesados se presentarán llenando el pliego de condiciones. La evaluación se hará de acuerdo a los aspectos técnicos, económicos y jurídicos necesarios, aplicando criterios de selección objetiva.

Algunos de los criterios aquí expuestos para la venta, comercialización y distribución, fueron tomados de los actuales requisitos que la Industria Licorera de Boyacá tiene en cuenta para la adquisición de contratos de distribución zonal.

Este plan le seguirá permitiendo a la I.L.B. defender mejor sus márgenes comerciales y a la par sentirse más protegida y responsabilizada con las ventas por lo que se obtiene de ella mayor interés, atención y competitividad en la venta.

Los portes y acarreos, la manipulación de mercancías, los procesos administrativos de distribución, etc. quedan fuertemente condicionadas por la distribución. Menos clientes compran mayor cantidad del producto, produciendo este hecho el efecto condicionador referido.

Las expediciones del producto son menores en número y mayores en importancia, cuestión que automáticamente permite incrementar la productividad en la distribución con el consiguiente descenso de los costos de distribución.

10.1 PROPÓSITO

Vender y distribuir los licores en el departamento, mediante distribuidores escogidos por medio de convocatoria abierta.

10.2 TIEMPO

La adjudicación de contratos surge para un periodo de 12 meses contados a partir de la fecha de legalización del contrato. La convocatoria de propuestas tendrá una duración de un mes destinando 10 días de éste, para la posterior selección de las más ocionadas

10.3 TRANSPORTE

La Industria Licorera de Boyacá entregará los licores para la distribución en la Planta el Jordán. Los gastos de fletes, estampillas, seguros y demás correrán por cuenta del contratista.

10.4 ASPECTOS GENERALES

La Gerencia integral de una Empresa Distribuidora, implica en primer lugar medir y obtener utilidades, rentabilidad, como principio de la existencia del negocio y base de la perdurabilidad y supervivencia del mismo.

Estos resultados se obtienen, mediante una eficiente y eficaz operación comercial, razón por la cual para lograr el máximo resultado de los distribuidores, se requiere

de un lado garantizarles significativos beneficios económicos, mediante la asignación de zonas ó distritos que les permitan suficientes rendimientos, como para compartir la atención de Distritos, Zonas ó Localidades que por su distancia, y demanda no sean tan rentables por los gastos de transportes, viajes, que esto implica, pero que es necesario mantener dentro de la política de la cobertura del 100% del Departamento.

En consecuencia dentro del contenido de esta propuesta se sugiere; primero, evaluar la distribución actual del mercado y segundo, adoptar un modelo para la medición de resultados, denominados indicadores de gestión, formulados en dos sentidos, unos para medir las acciones del área comercial, y otros para evaluar la administración financiera del Distribuidor.

La Industria Licorera de Boyacá hasta hace poco cumple con la función de controlar todas las actividades de la empresa de acuerdo al manual de indicadores de gestión.

Dichos indicadores de gestión pueden ser aplicables igualmente a la presente propuesta ya que permiten no solo medir la rentabilidad y el cumplimiento del mercadeo, sino también permite efectuar comparaciones entre distribuidores y varias licoreras del país estos son:

- Índice de cumplimiento de ventas mensual (Licores, tafias y alcoholes i, c y v)
- Variación del volumen de ventas mensual, y
- Ejecución.

La función de control en el área de mercadeo a través de los índices establece la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los distribuidores para

asegurar que los objetivos y planes de la empresa diseñados para conseguirlos se estén llevando a cabo.

10.5 UNIFICACION DE TERMINOLOGIA

DISTRIBUIR: Es la acción de repartir en forma ordenada y técnica un bien o servicio

DISTRITO: Es el conjunto de 4 a 6 Zonas.

ZONA: Es un territorio de ventas, que se puede determinar por clientes o bien geográficamente

LOCALIDAD: Es una subdivisión de la zona.

Ejemplo:	Zona 01:	Tunja
	Localidad 0101:	Barrio Libertador, Trinidad, etc.
	Localidad 0102:	Barrio patriotas, Bochica, etc.
	Localidad 0103:	Barrio San Francisco, Florida, etc.

RUTERO: Es el camino en ventas, ordenado, que guía al vendedor, cliente a cliente para atenderlo

FRECUENCIA: Es el número de visitas en ventas que hace el vendedor al cliente, en un tiempo determinado y siguiendo un rutero previamente definido.

HOJA DE VIDA CLIENTE: Es un documento donde se registran los datos de cada cliente, fechas y comportamiento histórico de ventas. La hoja de vida cliente debe ser manipulada por el vendedor, para ser utilizada en el momento de la visita. Es

una guía histórica de venta, que una vez diligenciada servirá de guía para el futuro.

COBERTURA: Es la cantidad total de clientes que compran y tiene en existencia el producto en el mercado.

Las ventas dentro del Departamento de Boyacá, serán atendidas en su totalidad por los distribuidores, con base en las siguientes proyecciones:

10.6 TIEMPOS Y MOVIMIENTOS EN LAS VENTAS

TIEMPO Si no contamos con los días sábados, domingos y festivos para efectuar ventas, se debe tomar como base 22 días por mes para esta actividad.

1 mes = 22 días

1 día = 8 horas laborales

8 horas = 480 minutos

480 min/día = 10560 minutos por mes

120 min./día = Tiempo de almuerzo y administrativos de ventas

120 min./día = 2640 minutos por mes (22 días)

10560 minutos al mes y laborales 2640 minutos mes (almuerzo, descansos)

Da un resultado de 7920 minutos al mes como tiempo de atención, es decir un 75% del total.

Ahora $\frac{7920 \text{ minutos/mes}}{22 \text{ días}} = 360 \text{ minutos por día}$

Promedio de atención a un cliente = 30 minutos

$\frac{360 \text{ minutos/día}}{30 \text{ minutos}} = 12 \text{ clientes por día}$

Un vendedor puede atender mínimo en un día 12 clientes. En los 22 días tiene un rutero de 264 clientes, para ser atendidos cada uno con una frecuencia quincenal.

Es decir si una zona tienen 264 clientes. Para que se cumpla la atención eficaz deben estar concentrados. Es factible desarrollar esta zona en ciudad y periferia. Para la atención de zonas fuera de sede, se puede contemplar los tiempos muertos de venta como son:

- Distancia de la sede a la localidad de venta
- Imprevistos de viajes.

Se recomienda que el trazado de los recorridos sean cortos y que haya una considerable concentración de clientes.

10.7 INSTRUMENTOS DE PLANIFICACION PARA EL TRABAJO DE CAMPO

RUTEROS: Los ruterros deben tener los siguientes criterios para una eficaz ejecución:

- Claridad en las localidades que se atiendan diariamente.
- Las localidades se conforman por barrios, veredas, etc., colindantes entre sí, con el fin de lograr la mayor concentración de clientes.
- Para cada localidad se deben definir los días de la semana en que deben ser atendidos, por eso, se recomienda el conocimiento de cada una de las Hojas de vidas de todos los clientes de la localidad (frecuencia de 15 días).
- Por ningún motivo se puede picar o invadir una zona, ya que obstruye el cumplimiento del rutero.

RUTERO ESPECIALIZADO: Es aquel que se crea para clientes especiales, bien sea por su volumen de compras, tiempo de ventas, necesidades de Merchandising, etc.

Recordemos:

Distrito: 4 – 6 zonas
Zona: 550 clientes
Localidad: 45 Clientes
Frecuencia: 15 días

Ejemplo

Distrito = 09
Zonas = 90
Localidades = 91-93-94-95-96
Localidad 91 = Barrios A B C D, etc.
Localidad 92 = Barrios E F G H, etc.
Localidad 93 = Barrios J K L M, etc.
Vendedor = X

RUTERO

DISTRITO _____ ZONA _____ VENDEDOR _____

SEMANAS	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
1	Loc. 91	Loc. 93	Loc. 95	Loc. 97	Loc. 99
2	Loc. 91	Loc. 93	Loc. 95	Loc. 97	Loc. 99
3	Loc. 92	Loc. 94	Loc. 96	Loc. 98	Loc. 100
4	Loc. 92	Loc. 94	Loc. 96	Loc. 98	Loc. 100

MODELO HOJA DE VIDA DEL CLIENTE (Anexo No. 5):

MODELO DE SOLICITUD CREDITO (ANEXO N° 6)

MODELO DE CUENTA DE GASTOS (ANEXO N° 7)

10.8 EVALUACION DE LA DISTRIBUCION DEL MERCADO

En la actualidad los 123 municipios del Departamento están distribuidos en 11 Zonas. Conforme a los términos de esta propuesta se adoptarán conceptos preferentemente técnicos, en consecuencia ya no se llamarán Zonas, sino Distritos, como ya se explicó.

BASES DE CALCULO

- a) El promedio Departamental de consumo al año es de 1.19 botellas de 750 c.c. por habitantes y el nacional es de 2.74. Se proyecta llegar antes de 3 años a un consumo promedio de 2.5 botellas por habitante al año, con incrementos anuales escalonados y sujetos a una evaluación sistemática y periódica del comportamiento del consumidor y de las acciones publicitarias y de mercadeo de otros licores, así como de las cervezas, entre otros.
- b) La medición de los resultados se hace con base en el consumo por habitante por zona, como indicador de la profundización en el consumo. Con base en los indicadores actuales se proyecta un crecimiento escalonado como se muestra en el Cuadro No 13, para la primera fase, hasta lograr en todas las zonas consumos superiores a 2 botellas de 750 c.c. por habitante por año.
- c) Con base en los criterios anteriores se proyectan las ventas por zona, por año, para en el PLAN OPERATIVO MENSUAL, determinar la cuota mensual para lograr el 100% de la meta.

CUADRO No. 13 CONSUMO ACTUAL Y DEMANDA PROYECTADA POR ZONAS EN EL DEPARTAMENTO FACTURACION AÑO 2.000

ZONAS	POBLACION 2.000	CONSUMO ACTUAL POR HABITANTE	CONSUMO ACTUAL EN UNID. DE 750 C.C. 2.000	AUMENTO ESTIMADO POR HABITANTE	META DE DEMANDA PROYECTADA POR DISTRIT.
1 Tunja,	195.661	2.44	477.413	2.5	489.153
2 Duitama,	198.637	1.53	303.915	2.0	397.274
3 Sogamoso,	245.370	1.32	323.888	2.0	490.740
4 Soatá,	119.529	0.71	84.866	1.0	119.529
5 Paz del Rio,	56.510	1.30	73.463	1.5	84.765
6 Miraflores,	78.029	-	-	0.5	39.015
7 Ventaquemada,	34.223	1.13	38.672	1.5	51.335
8 Garagoa,	98.712	0.26	25.665	1.0	98.712
9 Villa de Leyva,	126.351	0.54	68.230	1.0	126.351
10 Chiquinquirá,	168.608	0.59	99.479	1.0	168.608
11 Puerto Boyacá.	42.361	1.17	49.562	1.5	63.542
TOTALES	1.363.991	1.13	1.545.152		2.129.022

Partiendo del consumo actual de 1.545.152 botellas por año, se debe llegar a 2.129.022, en un plazo de 36 meses, es decir obtener una aumento en las ventas de un 138% como resultado de la puesta en marcha de acciones comerciales tendientes a obtener estos resultados. Es importante señalar que la proyección se hace con la variable población base 2.001, sin calcular la expansión de la demanda por incremento de la población, la migración ó inmigración dentro del Departamento.

10.9 PROPUESTA DISTRIBUCION DEL MERCADO

10.9.1 SITUACION ACTUAL

En la actualidad, las 11 zonas están repartidas de la siguiente manera:

Cuadro No. 14. Cuadro distribución actual en el mercado

ZONA	MUNICIPIOS	DISTRIBUIDOR
ZONA I	TUNJA.	HECTOR J. SALAZAR
ZONA II	DUITAMA.	HECTOR J. SALAZAR
ZONA III	SOGAMOSO.	DISTRIB.DUARTE Y ABRAHAM CAMARGO
ZONA IV	SOATA.	HECTOR J. SALAZAR
ZONA V	PAZ DEL RIO.	HECTOR J. SALAZAR
ZONA VI	MIRAFLORES	GILBERTO MONTAÑEZ
ZONA VII	VENTAQUEMADA.	CARLOS J.PUENTES
ZONA VIII	GARAGOA.	GILBERTO MONTAÑEZ
ZONA IX	VILLA DE LEYVA.	CARLOS J. PUENTES
ZONA X	CHIQUINQUIRÁ.	NINFA A. ROCHA
ZONA XI	PUERTO BOYACA.	ORLANDO TORO SALAZAR

Cuadro No. 15. ANALISIS SITUACIONAL

DISTRIBUIDOR	ZONAS	TOTAL ZONAS	PARTICIPACION SEGUN VENTAS DEL 2.000
HECTOR J. SALAZAR	I, II, IV y V	4	61%
DISTRIB. DUARTE ABRAHAM CAMARGO	III	1	21%
GILBERTO MONTAÑEZ	VI y VIII	2	2%
CARLOS J. PUENTES	VII y IX	2	7%
NINFA A. ROCHA	X	1	6%
ORLANDO TORO S.	XI	1	3%

Cuadro No. 16. PROPUESTA DE ZONIFICACION

ZONAS	LOCALIDADES (MUNICIPIOS)	DISTRITOS
ZONA I LOCALIDADES:11	TUNJA, SORACA, COMBITA, CHIVATA, MOTAVITA, OICATA, SIACHOQUE, SOTAQUIRA, TOCA, TUTA, BOYACA B.	DISTRITO I Centro de Operaciones: TUNJA
ZONA VII LOCALIDADES:3	VENTAQUEMADA, TURMEQUE, UMBITA.	
ZONA VIII LOCALIDADES:14	GARAGOA, GUAETEQUE, ALMEIDA, GUAYATA, PACHAVITA, LA CAPILLA, SUTATENZA, TENZA, SANTA MARIA, CHINAVITA, SAN LUIS DE GACENO, SOMONDOCO, MACANAL, CHIVOR.	
ZONA VI LOCALIDADES:13	MIRAFLORES, BERBEO, ZETAQUIRA, PAEZ, SAN EDUARDO, CAMPO HERMOSO, RAMIRIQUI, NUEVO COLON, RONDON, TIBANA, CIENEGA Y VIRACACHA Y JENESANO	
ZONA II LOCALIDES:9	DUITAMA, BELEN, CERINZA, SANTA ROSA DE VITERBO, PAIPA, TUTAZA, TIBASOSA, NOBSA, BUSBANZA.	DISTRITO II Centro de Operaciones: DUITAMA
ZONA IV LOCALIDADES:14	SOATA, BOAVITA, COVARACHIA, SAN MATEO, SUSACON, TIPACOQUE, LA UVITA, EL COCUY, GUACAMAYAS, GUICAN, PANQUEVA, CHISCAS, CHITA Y EL ESPINO.	
ZONA III LOCALIDADES:17	SOGAMOSO, AQUITANIA, CUITIVA, FIRAVITوبا, GAMEZA, IZA, MONGUA, MONGUI, PAJARITO, PESCA, TOPAGA, LABRANZAGRANDE, PIZBA, PAYA, TOTA, CORRALES Y FLORESTA.	DISTRITO III Centro de Operaciones: SOGAMOSO
ZONA V LOCALIDADES:8	PAZ DEL RÍO, SOCHA, BETEITIVA, JERICO, SOCOTA, TASCO, SATIVA NORTE Y SATIVA SUR.	
ZONA X LOCALIDADES:16	CHIQUINQUIRÁ, CALDAS, SABOYA, SAN MIGUEL DE SEMA, BUENAVISTA, COPER, PAUNA, OTANCHE, BORBUR, QUIPAMA, MARIPI, LA VICTORIA, MUZO, BRICEÑO, SANTA SOFIA Y TUNUNGUA.	DISTRITO IV Centro de Operaciones: CHIQUINQUIRA
ZONA IX LOCALIDADES:16	VILLA DE LEYVA, MONIQUIRA, ARCABUCO, CHITARAQUE, SAN JOSE DE PARE, GACHANTIVA, SACHICA, SANTANA, TINJACA, RAQUIRA, SUTAMARCHAN, TOGUI, SAMACA, CUCAITA, SORA, CHIQUIZA..	
ZONA XI LOCALIDADES:2 TOTAL 123	PUERTO BOYACA, CUBARA	DISTRITO V Centro de Operaciones: PTO. BOYACA

Cuadro No. 17. RESUMEN DE LA DISTRIBUCION DEL MERCADO

DISTRITO	ZONAS	LOCALIDADES	META ANUAL DE VENTAS - 2004	PARTICIPACION
I	3	41	639.199	31%
II	2	23	516.803	23%
III	2	25	575.505	26%
IV	3	32	333.974	17%
V	1	2	63.542	3%
TOTALES	11	123	2.129.023	100%

En consecuencia, se concluye que para la atención total del mercado en el Departamento de Boyacá son necesarios 5 Distribuidores. Uno para cada Distrito como se ha esquematizado en esta estrategia de ventas.

11. MODELO PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS DE LOS DISTRIBUIDORES

11.1 INDICADORES DE LA GESTION COMERCIAL

Para efectuar una atención organizada, sistemática y profesional del mercado que representa el Departamento de Boyacá, se hace necesario establecer medidas para el seguimiento, control y evaluación de la administración y los resultados del trabajo de los Agentes Comerciales ó distribuidores, en donde en principio se establece:

- a) ¿Cuántos clientes hay?
- b) Dónde están los clientes
- c) Cálculo de tiempos y movimientos de ventas
- d) Cuánto compra cada cliente
- e) Cuáles clientes son volumétricos
- f) Cuántos clientes están secos o no tienen producto
- g) Cuáles son las frecuencias de visita
- h) Que participación tienen los productos en tiendas, bares, restaurantes, discotecas, etc.
- i) Si se decide cambio de precio, cómo afecta la elasticidad de la demanda y qué impacto se puede esperar
- j) Establecer Distritos de ventas
- k) Definir zonas de ventas
- l) Definir localidades
- m) Proyectar rúters
- n) Otros criterios de ventas, que conforman los elementos necesarios para tener la propia distribución que garantice éxito

SUPUESTOS

"Mínimo el 95% de los clientes totales de la zona deben tener Aguardiente Líder"

" El 60% de los clientes deben tener productos de la Industria Licorera de Boyacá de baja rotación (Onix Sello Negro, Cremas y Rones)"

Los resultados de las acciones de los distribuidores, serán medidos mediante el cumplimiento de las cuotas de ventas fijadas para cada uno de ellos, ya sea por distrito, zona ó localidad

- COBERTURA NUMERICA

Muestra el porcentaje de clientes que tienen nuestros productos o la presencia del producto en el punto de venta.

META: 95% (Noventa y cinco por ciento para todos los Distritos.)

$$\% \text{ C.N.} = \frac{\text{Número de clientes que venden el producto}}{\text{Número de clientes totales de zona}}$$

Cuando se habla de clientes totales de zona, se hace referencia a la totalidad de clientes que venden nuestros productos. Esto nos indica la cobertura desarrollada. Es decir, el universo de todos los clientes que pueden vender el producto en determinada zona.

CASO PRACTICO I

Una zona de 1300 clientes, el aguardiente Líder se encuentra en 900. ¿Cuál? es el porcentaje de cobertura numérica de este producto?

SOLUCION:

Cientes Totales: 1.300

Cientes de Aguardiente Líder: 900

COBERTURA NUMERICA, CN = ?

$$CN = \frac{900}{1.300} = 69\%$$

De lo anterior, se deduce que de todos los clientes que existen en la zona, 1.300 en total, solamente 900 son clientes de Aguardiente Líder y participan con el 69% de cobertura numérica; lo que quiere decir que en ese mismo porcentaje los clientes tienen en existencia el producto.

Esto permite plantear, frente al parámetro establecido del 95% para una efectiva Cobertura numérica, se necesita realizar y afianzar un mayor esfuerzo de ventas en esta zona para alcanzar el objetivo propuesto.

CASO PRACTICO II

Cuál es la cantidad de Clientes que venden Aguardiente Líder en una zona de 850 clientes y en donde el Aguardiente tiene un 70% de Cobertura numérica. ?

Total clientes zona = 850

CN = 70%

CLIENTES AGUARDIENTE LÍDER = ?

SOLUCION

$$CN = \frac{\text{Numero de Clientes de Aguardiente Líder}}{\text{Numero Total de Clientes Zona}}$$

Reemplazamos:

$$70\% \frac{?}{850} = 850 \times 70\%$$

Los clientes de Aguardiente Líder en la zona son 595

CASO PRACTICO III

Clientes Encuestados:	482
CN. Aguardiente Néctar:	89%
CN. Aguardiente Líder:	58%
Clientes Aguardiente Líder:	280
Clientes Aguardiente Néctar:	429

SOLUCION

- a) Aguardiente Líder tiene 280 Clientes con producto
 - b) Aguardiente Néctar tiene 429 Clientes con producto
 - c) Aguardiente Néctar está por encima en 149 Clientes
 - d) El parámetro de Cobertura Numérica para aguardiente Líder es del 95% (por ser este producto el de mayor venta en el mercado de la Industria Licorera de Boyacá) y el 60% para productos de baja rotación.
 - e) Parámetro de la I.L.B de C.N. = 95%. Total de clientes: $482 \times 95\% = 458$ Clientes.
 - f) En la zona, Aguardiente Líder debe alcanzar 178 clientes más para lograr el parámetro establecido.
 - g) Si se alcanza el parámetro, Aguardiente Líder excedería a aguardiente Néctar en 29 clientes.
- EFECTIVIDAD: Es la relación que se establece entre los clientes que compran el producto efectivamente y la cantidad total de clientes que lo pueden comprar.

$$E = \frac{\text{Número de Clientes que compran efectivamente}}{\text{Numero de Clientes Zona}} \times 100$$

Ejemplo: Número de Clientes Totales de la Zona = 5000
 Número de Clientes que compran efectivamente = 400

$$E = \frac{400}{5000} = 8\%$$

- CUBRIMIENTO: Lo podemos asociar con la efectividad en ventas, Tomando como punto de referencia el ejemplo anterior, donde existe un 8% de efectividad en el cubrimiento de la zona.

El cubrimiento lo podemos deducir, por el número de facturas efectivas elaboradas durante un periodo determinado.

- CRECIMIENTO

Se deduce de comparar dos (2) variables. Es el incremento o decremento de una cifra comparada con otra cifra base.

Las cifras bases son, entre otras:

Ventas del año, semestre ó mes anterior

Presupuesto.

Cuotas mensuales de ventas, en el Departamento, por Distrito, y de Ventas Directas.

Estimativos.

El crecimiento se puede reflejar en cantidad o en porcentaje:

CRECIMIENTO EN CANTIDAD = Cifra Actual - Cifra Base

CRECIMIENTO EN PORCENTAJE = $\frac{\text{Cifra Actual} - \text{Cifra Base}}{\text{Cifra Base}} \times 100$

Ejemplo:

¿Cuál es el crecimiento en cantidad y porcentaje, si la cuota de ventas es de 25.000 unidades y la venta es de 28.000 unidades?

Respuesta:

CRECIMIENTO EN CANTIDAD = 28.000 Unidades - 25.000
Unidades
= 3.000 Unidades

CRECIMIENTO EN PORCENTAJE = $\frac{28.000 - 25.000}{25.000} \times 100$
= 12%

NOTA: Si para la Industria Licorera de Boyacá es Claro en cifra el crecimiento de sus ventas, puede observar el crecimiento de la producción, relaciona los costos de producción por unidad frente a las cantidades producidas.

- ESTIMATIVOS

Se utiliza este criterio en la proyección de ventas.

$$\text{ESTIMATIVO} = \frac{\text{Ventas Acumuladas al día}}{\text{Días hábiles transcurridos}} * \text{Número de días hábiles del mes}$$

Ejemplo:

- Cuota de ventas para Julio de 2.001: 25.000 Cajas
- Fecha en que se hace el estimativo: 9 de Julio de 1998
- Caja vendidas a Julio 9 de 1998: 6.000 Cajas

$$\text{ESTIMATIVO A JULIO 31/2.001} = \frac{6.000}{8} \times 27 = 20.250 \text{ Cajas}$$

A este ritmo de ventas se espera que a la fecha de cierre, 31 de Julio de 1998, se vendan 20.250 cajas (4.750 cajas menos de la cuota fijada).

CASO PRACTICO

Fecha:	Estimativo a Julio 10/2.001
Acumulado de ventas:	9.000 cajas
Cuota mensual de ventas:	25.000 cajas

$$\text{ESTIMATIVO A JULIO 31/2.001} = \frac{9.000}{10} \times 27 = 24.300 \text{ cajas}$$

Promedio diario de ventas = 900

Al 31 de Julio de 2.001 se estima vender 24.300 Cajas

Cuota fijada de ventas para el mes: 25.000 cajas - 24.300 = 700 Cajas

Si la cuota mensual es de 25.000 cajas, el promedio diario es de 926 cajas.

Pero como el ritmo de ventas a Julio 31/01 es de 24.300 cajas entonces el promedio diario es de 900 cajas.

La recomendación es acelerar el ritmo de ventas en 26 cajas por día, para lograr la meta propuesta.

- PARTICIPACION

Es la parte que corresponde al producto de todas las ventas efectuadas en un Distrito, donde participan varios que son su competencia.

Ejemplo

En una zona de 1.800 clientes y con un total de ventas de 35.000 cajas distribuidas así:

Aguardiente Líder: 20.000 Cajas
Aguardiente Néctar: 10.000 Cajas
Aguardiente Tapa Roja: 5.000 Cajas

¿Cuál es la participación por marca?

$$\text{AGUARDIENTE LÍDER} = \frac{20.000}{35.000} = 57\%$$

$$\text{AGUARDIENTE NECTAR} = \frac{10.000}{35.000} = 29\%$$

$$\text{AGUARDIENTE TAPA ROJA} = \frac{5.000}{35.000} = 14\%$$

Ejemplo

En una zona de 1.200 clientes, con Aguardiente Líder encontramos:

Tipo de Negocio	Cientes	Número de Cajas
Tiendas	550	1.500
Bares	100	350
Restaurantes	150	250

Canchas de Tejo	400	800
TOTAL	1.200	2.900

¿Cuál es la participación en ventas y por tipo de negocio del aguardiente Líder?
Analice los resultados en tiendas.

SOLUCION:

Tipo de Negocio	Clientes	Número de Cajas
Tiendas	46%	52%
Bares	8%	12%
Restaurantes	13%	8%
Canchas de Tejo	33%	28%
TOTAL	100%	100%

NOTA: Si la participación en ventas es mayor que la participación en clientes, se deduce que son pocos clientes con altos volúmenes de compras. Lo cual nos obliga a definir una política de ventas, o se le vende a clientes volumétricos o se exige un mayor cubrimiento.

Análisis del resultado de Tiendas:

- Participación en Clientes por tipo de negocio (Tiendas) = 46%

- Participación en Ventas = 52%

La mayor parte de la clientela está en tiendas. Por lo tanto este mercado no se puede desatender.

Coincide que el 52% de las ventas se presenta en las Tiendas.

Se puede decir entonces, que falta mayor cubrimiento, que no hay clientes volumétricos frente al total de clientes de la zona.

- VARIABLES ESTACIONALES

Es la operación promedio de un periodo de tiempo (días ó semanas). Se recomienda tener datos históricos para efectos de comparación.

Ejemplo

EJECUCION 2.001

AÑO	ENERO	FEBRE	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS	DIC.
1993	1.548	1.354	1.502						
1994	1.595	1.364	1.575						
1995	1.448	1.361	1.496						
1996	1.610	1.398	1.564						
1996	1.648	1.402	1.678						

$$100\% = \frac{7849}{5} - \frac{6879}{5} - \frac{7835}{5} = \dots = \text{Dic/ } 18587 \text{ Cajas} =$$

$$= \frac{1570}{18.587} \quad \frac{1376}{18.587} \quad \frac{1567}{18.587}$$

Peso/ mes 8.45 7.40 8.43 Dic/9.65%
Año

Para 2.001 se va a vender 20.600 cajas (prom./mes)

Mes	Peso/mes	Ventas
Enero	8.45%	1.741 Cajas
Febrero	7.40%	1.541 Cajas
Marzo	8.43%	1.736 Cajas
Abril	8.07%
Mayo	8.14%
.....
Diciembre	9.65%
TOTAL		20.600 Cajas

Las ventas son el presupuesto por mes para 2.001 (proyectado)

Para efectos de que esta variable estacional sirva como control se compara con el (presupuesto proyectado Vs presupuesto ejecutado).

Mes	Ventas Proy.	Peso/mes	Prsto. Proy	Prsto. Ejec
Enero	20.600	8.45%	1.748	2.500
Febrero	20.600	7.40%	1.524	2.100
Marzo	20.600	8.43%	1.736	2.300
		24.28%		6.900

El presupuesto ejecutado es el más alto que el proyectado, lo que obliga a represupuestar así:

A. Sumar los pesos/ mes = 24.28% y sumar Prsto. Ejecutado = 6900 cajas

B. 24.28% 6900
 100% X X 0 28.418 Cajas

En consecuencia, se asume que para 2000 no se venden 20.600 cajas, sino que registramos ventas por 28. 418 cajas. Presupuestando el mes de Abril:

Mes	Venta Proy.	Peso/ mes	Ppto/ mes
Abril	28.418	8.07%	2.293 Cajas
Mayo	28.418	8.14%	2.313 Cajas
.....
Diciembre	28.418	9.65%	2.742 Cajas
		100%	28.418 Cajas

- PORCENTAJES DE CLIENTES SECOS

Se considera como cliente seco, cuando en el momento de la visita, no tiene producto o posee menos del 10% de la compra usual.

$$\%CS = \frac{\text{Número de clientes secos en Aguardiente Líder en la zona} \times 100}{\text{Número total de clientes que venden Aguardiente Líder en la zona}}$$

Parámetro: Si los clientes secos son mayores o iguales al 20% de la totalidad de clientes de Aguardiente Líder de la Zona, se presenta una situación Crítica, por que no hay disponibilidad del producto en la zona.

Un cliente seco implica un mal servicio. El número total de clientes secos, hay que tomarlo mediante trabajo de campo, relacionando los clientes que no tienen producto o que tienen menos de cinco (5) botellas de 750 c.c. con respecto de la totalidad de clientes que existen en la zona.

Ejemplo

Zona = 1.500 Clientes
Clientes Secos = 25

$$\%CS = \frac{25}{1.500}$$

Entonces, %CS = 1.66% de clientes secos

Ejemplo

Zona = 11.500 Clientes
C.N. = 80.6%
C.S. = 2.4% de Aguardiente Líder

$$11.500 \times 80.6\% = 9.269 \text{ Clientes de Aguardiente Líder}$$

$$9.269 \times 2.4\% = 222 \text{ Clientes secos}$$

Frente al parámetro: Total de clientes Zonas = 11.500
Parámetro 10% = 1.150
C.S. = 22 = 2%

$$\text{C.S.} < \text{Parámetro} = 2\% < 10$$

Con base en este ejercicio se puede calcular lo que se ha dejado de vender.

Suponiendo que cada uno de los 222 clientes registren un promedio de compra semanal de 6 botellas (1/2 caja de 750c.c):

$$222 \times 1/2 = 11 \text{ Cajas semanales, que se dejaron de vender}$$

$$11 \times 4 = 44 \text{ Cajas que se dejaron de vender al mes.}$$

Este espacio, seguramente lo aprovechó la competencia, ante la no presencia de los productos.

Si se multiplica 44 cajas no vendidas en un mes, por su precio (aproximado) de \$75.000.00.

$$44 \times \$75.000.00 = \$3.300.000.00$$

NOTA: Como se aprecia en este ejercicio, los clientes secos no son sino el 2% de la zona, a los que no se les vendió 44 cajas. Sin embargo, cuantificando el valor de \$ 3.300.000 es muy diciente. Lo anterior, por un mal servicio de nuestra red de distribución y la posibilidad para nuestro competidor del posicionamiento de sus productos en esta zona.

11.2 EVALUACION DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA

Como complemento a los anteriores indicadores se sugiere la implementación de una evaluación del desempeño financiero, conformado por la presentación mensual del Estado de Resultados y Balance General con su respectivo análisis situacional, así como la aplicación e interpretación de los siguientes indicadores:

PUNTO DE EQUILIBRIO DE LAS OPERACIONES DE MERCADEO	$\frac{\text{TOTAL COSTOS FIJOS DE MERCADEO}}{\text{MARGEN UNITARIO DE MERCADEO, COSTOS VARIABLE DE MERCADEO POR UNIDAD}}$
PORCENTAJE DE COSTOS DE DISTRIBUCION Y VENTA	$\frac{\text{TOTAL DE GASTOS DE DISTRIBUCION Y VENTA}}{\text{COSTO DE LO VENDIDO}} \quad * 100$
INFLUENCIA DE LA UBICACION	$\frac{\text{TOTAL DE GASTOS DE TRANSPORTE}}{\text{COSTO DE LO VENDIDO}}$
RELACION DE PUBLICIDAD Y PROMOCION DE VENTAS	$\frac{\text{COSTO DE PROMOCION Y PUBLICIDAD}}{\text{VENTAS NETAS}}$
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{PROMEDIO DE SALDO Y CUENTAS POR COBRAR}}$
PLAZO MEDIO DE COBRO	$\frac{360}{\text{ROTACION EN DIAS DE LA SCUENTAS POR COBRAR}}$
INDICADOR DE LA POLITICA DE COBRO	$\frac{\text{CUENTAS INCOBRABLES}}{\text{VOLUMEN DE CREDITOS CONCEDIDOS}}$
PORCENTAJE DE DEVOLCIONES O ROTURAS	$\frac{\text{VALOR DE LA MERCANCIA DEVUELTA}}{\text{VALOR VENTAS NETAS}}$

11.3 FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE VENTAS

La tarea esencial de un supervisor es examinar el trabajo de los distribuidores ó agentes comerciales, en cuanto a la calidad de la atención de los detallistas, y consumidor final, para lograr una imagen comercial organizada, uniforme, dirigida y controlada.

Respecto al desarrollo, formación y capacitación de la fuerza de ventas, debe llevar a cabo actividades de instrucción, motivación, evaluación de rendimiento a través de los indicadores de gestión, implementación de acciones de mejoramiento continuo, así como aplicar correctivos y sanciones conjuntamente con la Gerencia Comercial para lograr los resultados.

11.4 GUÍA PARA LA EVALUACION COMERCIAL DE UN PUNTO DE VENTA

Mediante este instrumento, califican al punto de venta y al vendedor por mostrador, empleando los siguientes criterios.

- Exhibición de productos (en vitrina, estante o nevera).
- Productos tamizados (tapados por otros productos en vitrinas, etc.)
- Productos tapizados (productos en bodega, debajo de otros productos, sin exhibir)
- Producto mal presentado (etiqueta, tapa aditamentos, etc.)
- Producto bien atendido.
- Producto mal atendido.
- La calificación es de 1 a 30: Puntaje máximo es de 30
Puntaje mínimo es de 15

Zona 90**Vendedor: Pedro Camargo**

Factor	Producto exhibido	Producto Tamizado	Producto Bien Atendido	Producto Mal Atendido	Producto mal presentado	Cumplimiento Frecuencia de visitas	Producto Tapizado	Producto en Bodega	TOTAL

INFORMACIÓN ESTADÍSTICA DE LA ZONA (ANEXO No. 8)

MODELO DE HOJA DE VIDA ZONA (ANEXO No. 9)

MODELO DE CONTRATO (ANEXO No.10)

11.5 PROCEDIMIENTO INTERNO DE VENTA (DISTRIBUIDOR)

- El coordinador de ventas por distribuidor recepcionará y verificará los pedidos de cada uno de los distribuidores zonales a entregar en fechas posteriores.
- Cada distribuidor deberá remitir su pedido por escrito a la Subgerencia de Mercadeo identificado por su nombre la cantidad de producto solicitado e informando el día que deberá ser entregado y retirado de la empresa.
- El facturador de la Oficina de Ventas, liquida y elabora facturas comerciales conservando el N° consecutivo y enviado las copias a las respectivas dependencias de la empresa

11.6. ASPECTOS LEGALES Y DE CONTRATACION CON LOS DISTRIBUIDORES

11.6.1 REQUISITOS DE LOS PROPONENTES

Los proponentes deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser personas consideradas legalmente capaces para celebrar contratos con las entidades estatales de acuerdo con las disposiciones legalmente vigentes también podrán presentar propuestas de los consorcios y uniones temporales.
- No deben estar incurso en inhabilidades e incompatibilidades de que trata la Ley 80 de 1993.
- Las personas Jurídicas interesadas en esta convocatoria, deberán acreditar su existencia y representación legal.
- Igualmente propondrán la creación de la organización, el equipo y el personal suficiente con el objeto de la presente convocatoria.
- No ser deudor del Departamento de Boyacá.
- Tener nombre comercial y haber cumplido con los contratos comerciales y estatales suscritos en los últimos cinco (5) años.

- No haber dado origen a la declaratoria de caducidad de contratos celebrados con la Administración Pública.

11.6.2 REQUISITOS DE LAS PROPUESTAS

Las propuestas deberán reunir los siguientes requisitos:

- Deberá ser presentada por escrito en idioma castellano en original y dos copias con sus anexos debidamente foliados.
- Su entrega deberá ser personal.
- La presentación debe ser sin errores ni enmendaduras a menos que se haga con la salvedad hecha con la firma del proponente al pie de la respectiva corrección.
- La propuesta debe ir firmada por el proponente, si es persona natural o su apoderado, si es persona jurídica su representante legal o apoderado.
- La documentación deberá ser presentada mediante oficio, identificando el nombre del proponente y zona.
- Las propuestas deberán entregarse dentro del término señalado de la apertura y cierre de la convocatoria.

11.6.3 DOCUMENTOS QUE SE DEBEN PRESENTAR CON LA PROPUESTA

Para cada zona la propuesta deberá estar debidamente diligenciada enunciado la promesa de compra para cada zona suscrita por el proponente o asignada por la empresa, además llenar los siguientes requisitos:

11.6.4 PERSONAS NATURALES

- Balance general al corte del 31 de Diciembre del año inmediatamente anterior.
- Declaración de Renta del último año gravable, o Certificado de Ingresos.
- Certificado de Cámara de Comercio que acredite la inscripción del proponente en Registro Público Mercantil con fecha de expedición no mayor a 30 días.
- Dos referencias comerciales.
- Dos referencias bancarias.

11.6.5 PERSONAS JURIDICAS

- Balance General al Corte de 31 de Diciembre del año inmediatamente anterior.
- Estado de Pérdidas y Ganancias al 31 de Diciembre del año inmediatamente anterior.
- Declaración de Renta del último año gravable.
- Certificado de existencia y representación legal de la sociedad con fecha de expedición no mayor a 30 días.
- Dos referencias comerciales.
- Dos referencias bancarias.

11.7.ESTUDIO DE LAS PROPUESTAS Y ADJUDICACIONES

11.7.1 CRITERIOS DE ADJUDICACION

Se analizarán y se seleccionarán las propuestas para cada zona de acuerdo al artículo 29 de la Ley 80 de 1993, además se tendrá en cuenta los siguientes factores y porcentajes así:

Experiencia	10%
Capacidad Financiera	30%
Oferta de Compra	30%
Conocimiento de la Zona	10%
Organización estructural de La Distribución	20%

11.7.2 EXPERIENCIA

La experiencia mínima exigida para presentación de propuesta es de un año. Esta se acredita mediante la certificación escrita de un comerciante o distribuidor de productos de consumo popular.

11.7.3 CAPACIDAD FINANCIERA

Esta propuesta podrá hacerse con capital propio, patrimonio, capital de trabajo, Carta de Crédito, Aceptación Bancaria, Línea de Créditos, Cupos de Crédito de una Entidad Bancaria.

11.7.4 OFERTA DE COMPRA

Se evaluará y calificará la oferta de compra según lo estipulado por la Industria para cada zona. (CUADRO DE COMPRAS MINIMAS EXIGIBLES)

11.7.5 CONOCIMIENTO DE LA ZONA

Las proponentes deben tener amplio conocimiento de la zona a distribuir e igualmente de las personas y comerciantes pertenecientes a la región. La I.L.B. delegará funcionarios de la empresa para visitas periódicas a la zona.

11.7.6 ANALISIS Y SELECCION

Dentro de los cinco días calendarios siguientes al cierre de la propuesta se procederá por parte de la Industria Licorera de Boyacá a realizar los estudios técnicos, económicos y Jurídicos necesarios para la evaluación de las propuestas.

11.7.7 ADJUDICACION DEL CONTRATO Y NOTIFICACION

Se acogerá para la adjudicación a la persona que presente la mejor propuesta en condiciones económicas y financieras de mayor beneficio para la industria, según

los criterios porcentuales de evaluación. Tanto a los proponentes no favorecidos y favorecidos se les comunicará por escrito dentro de los cinco días siguientes a la adjudicación.

Al proponente favorecido con la adjudicación se le notificará personalmente y deberá presentarse a firmar el contrato dentro de los términos estipulados por la Industria Licorera de Boyacá.

El adjudicatario deberá allegar todos los documentos necesarios para el perfeccionamiento del contrato tales como: Pago de Impuestos de Timbre, Garantía única de cumplimiento y una vez perfeccionado el contrato deberá publicarse en el diario oficial del Departamento, así mismo asumirá los gastos para su perfeccionamiento,

11.7.8 NUMERO DE PROPONENTES

El número de proponentes hábiles para que se adjudique cada zona y no sea declarada desierta es de dos por cada zona, es decir, cada zona se analizará independientemente

11.7.9 ELIMINACION DE PROPUESTAS

La Industria Licorera de Boyacá eliminará las propuestas en cada uno de los siguientes casos:

- Cuando la presentación sea extemporánea
- Cuando no cumpla los requisitos en el presente pliego.
- Cuando no cumpla con la capacidad financiera, liquidez, patrimonio o disponibilidad mínima para respaldar la propuesta que formule.
- Cuando la propuesta sea notoriamente inconveniente o perjudicial para los intereses de la Industria o la oferta de compra sea inferior a las ventas proyectadas por la I.L.B..
- Cuando su actividad económica no sea compatible con la comercialización.

11.8 INFORMACION ECONOMICA Y FINANCIERA

11.8.1 PRECIOS

El adjudicatario aceptará los precios fijados unilateralmente por la I.L.B., se entiende que los precios fijados son en Planta de Producción "El Jordán" corriendo por cuenta del adjudicatario fletes, impuestos, estampillas, seguros, aportes publicitarios y demás gastos requeridos.

11.8.2 COMPRAS

El proponente deberá comprar las cuotas fijadas en los contratos de distribución para cada una de las zonas con un cumplimiento trimestral. (CUADRO DE % DESCUENTO)

11.8.3 FORMA DE PAGO

- Al contado
- Con carta de crédito
- Con aceptación Bancaria

11.8.4 EXCLUSIVIDAD DE LA DISTRIBUCION

11.8.5 PUBLICIDAD

El proponente deberá apoyar la publicidad institucional de la I.L.B. y se debe obligar a invertir directamente en campañas publicitarias, eventos culturales sociales y deportivos de la región en coordinación con la Oficina de Relaciones Publicas de la I.L.B..

11.8.6 APORTES PARA EVENTOS ESPECIALES

La Industria Licorera de Boyacá, invertirá una cantidad determinada por zonas para eventos sociales deportivos y cívicos.

11.8.7 EXCLUSIVIDAD DE LA DISTRIBUCION

- El distribuidor no está facultado para fijar precios de venta de los productos inferiores a la lista de precios establecida por la I.L.B..
- El distribuidor adjudicado no podrá penetrar a otra zona que no le corresponda so pena de declarar la caducidad administrativa del contrato.

- El funcionario de ventas o agente vendedor recepcionará los pedidos a entregar en fechas posteriores.
- El auxiliar de facturación liquida y elabora facturas comerciales conservando el número consecutivo, revisiones y firmas, enviando las copias a las respectivas dependencias de la empresa.
- El almacenista entregará al agente vendedor la mercancía y copia de factura dentro del horario establecido para despachos; conservando este su copia para la posterior verificación de la carga al salir de las instalaciones.
- El funcionario delegado para la venta o agente vendedor legalizará tan pronto termine su corrido, las ventas, entregando el dinero al tesorero para que este expida el correspondiente recibo de pago.
- En caso de que los municipios tengan sucursales bancarias vinculadas a la I.L.B. se realizarán consignaciones de las ventas efectuadas.

GLOSARIO

AMENAZAS EXTERNAS: Son las tendencias económicas, sociales, políticas tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

COMPETENCIA: consideración de unas empresas a otras que ofrecen productos similares o sustitutos a los mismos mercados.

CANAL DE DISTRIBUCION: Camino seguido por el producto a través de intermediarios, desde el productor hasta el consumidor.

CONTROL DE MARKETING: Proceso de medir y evaluar resultados de las estrategias y los planes de mercadotecnia y tomar medidas correctivas para asegurarse de alcanzar los objetivos.

COMPETENCIA MONOPOLISTICA: Organización de mercadeo en que hay muchas Empresas que venden artículos muy parecidos pero no idénticos.

COMERCIALIZACION: Incluye todas las actividades económicas que conllevan al trabajo de bienes y servicios desde la producción hasta el consumo.

DISTRIBUCION: La cobertura del mercado. La estructura para la distribución al mayoreo y al detalle, los canales utilizados para llevar el producto al mercado el conjunto de actividades de flujo de materiales como transportación, almacenamiento.

ESTRATEGIA: Término usado que describe la acción específica de mercadeo que se recomienda para el logro de objetivos.

FORTALEZAS: Se refiere a actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien.

FUERZA DE VENTAS: Es el personal encargado de poner en contacto el producto con el cliente.

I. L. B.: Industria Licorera de Boyacá.

INVESTIGACION DE MERCADOS: Es el ahondamiento sistemático en los problemas operacionales con el propósito de predecir cuantitativamente las condiciones de operación bajo las cuales puedan obtenerse resultados óptimos y así desarrollar bases cuantitativas para la toma de decisiones.

MARKETING: Un sistema total de actividades de negocios diseñados para planear, fijar precios, promover y distribuir productos que satisfagan necesidades en el mercado objetivo con el fin de alcanzar las metas.

MERCADEO: Tiene tres aspectos primordiales a) Identificación, de las necesidades de los compradores potenciales b) En un segmento de mercado, satisfacer esas necesidades vendiendo el producto o servicio apropiado c) obtener una utilidad.

PLANEACION: Función administrativa concerniente a la formulación de objetivos de corto y largo plazo y el desarrollo de planes para alcanzarlos.

PROCESO ADMINISTRATIVO: Consiste en planear instrumentos y evaluar los esfuerzos de un grupo de personas que trabajan hacia una meta común. Para el caso del marketing (mercadotecnia), consiste en planear un programa de marketing, instrumentos, y evaluar su desempeño.

MEZCLA DE MERCADEO O MARKETING MIX: Intersección de diferentes variables o herramientas de mercadeo que se integran en un contexto específico, de diferentes formas, para generar una respuesta de compra, consumo o un comportamiento dado en el mercado meta.

MISION: Expresar el lugar y la razón de ser, de una compañía en el mercado.

MONOPOLIO : Existe cuando hay un solo control sobre la oferta de un producto que permite su colocación en el mercado ya que sus ventas representan más del 33%.

POLITICAS: Planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y acción en la toma de decisiones.

POSICIONAMIENTO: Estrategias y acciones de un vendedor al detalle para distinguirse de un modo favorable de los competidores en las mentes de grupos de consumidores seleccionados.

PUBLICIDAD: Comprende todas las actividades de promoción de ventas, mediante las cuales dirigen al público mensajes visuales u orales con el propósito de informar e influir sobre él para que compren mercancías o servicios o se inclinen favorablemente hacia ciertas ideas instituciones o personas.

OBJETIVOS: Son los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión.

UNIFICACION DEL MERCADO: Una estrategia de mercadotecnia de acuerdo con la cual una organización maneja su mercado como si se tratara de un mercado homogéneo.

CONCLUSIONES

- La carencia de distribución con criterios técnicos, tanto en su venta como en su estructura, ha sacado del mercado productos de la Industria Licorera de Boyacá tan importantes como el Ron Tunja, Brandy Lanceros y las cremas Triple-Sec, Café y Cacao, Este mismo hecho aquí expuesto ha impactado de manera negativa la participación del Aguardiente Onix Sello Negro en las ventas, afirmándose que la I.L.B. carece de una cultura de comercialización y distribución.
- En un análisis matricial DOFA, se puede afirmar que los productos de la Industria Licorera de Boyacá tienen grandes debilidades de comercialización pero excelentes oportunidades para desarrollar esta área siempre y cuando se incremente una cultura de comercialización estándar que oriente y conserve a través del tiempo una filosofía de distribución eficiente.
- Comparadas las estrategias de ventas de la Industria Licorera de Boyacá, se evidencia que el promedio mensual de ventas del distribuidor único es inferior frente a los distribuidores zonales y las ventas directas. Esencialmente por que sus esfuerzos son concentrados en las cabeceras municipales que representan el 72 % de las ventas, despreciando el sector rural que para el año 2000 representaba un consumo de 443.278 unidades.
- Son más grandes las fortalezas y oportunidades de los productos de la empresa que las amenazas que representan los licores foráneos. Solo se requiere de un cambio de actitud comercial y de distribución que contengan objetivos MARTE (Medibles, Alcanzables, De reto en tiempo y Evaluables).

- La Falta de creatividad en estrategias de Comercialización y adecuación de Empresa ante la globalización del hábito de consumo en los licores, ha hecho que rápidamente se pierda el mercado de los productos y por tanto la desaparición de la empresa del contexto comercial de los licores, siendo copado este espacio dejado en el mercado por los productos de la competencia.
- La implementación de la propuesta de comercialización para la Industria Licorera de Boyacá mediante distribuidores zonales, permitirá a esta defender mejor sus márgenes comerciales y a la par sentirse mas protegida y responsabilizada con las ventas por lo que se obtienen de ella mayor interés, atención y competitividad en el mercado de los licores

BIBLIOGRAFÍA

BOYD HARPER W, Investigación de Mercados, Editorial Grad, 1969

DAVIS ERNES, Investigación de Mercados, Buenos Aires, 1995

CIFUENTES ALVARO, Cifuentes Rosa, Planeación Comercial, UNAD, 1995

CUNDIFF, EDWAR W, Fundamentos de Mercado Moderno, Madrid, 1979

FRED DAVID, La Gerencia Estratégica, Serie Empresarial Legis Editores, 1988

FULD LEONARD M, Inteligencia Comercial, técnicas para analizar Competencia, Legis, 1990

INDUSTRIA LICORERA DE BOYACA, Informes Subgerencia de Mercadeo, 1998-2000.

KINNEAR THOMAS, Investigación de Mercados, un enfoque aplicado, Editorial Legis, 1992

KOTLER PHILIP, Fundamentos de Mercadotecnia, Editorial Mc Graw Hill, México, 1990

KOTLER PHILIP, Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice-hall, 3ª edición, México, 1990

LUCK, DAVID, Investigación y Análisis del Mercado, Aplicaciones y casos, Editorial Español-Europea, 1992

MENDEZ A CARLOS E, Metodología, Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, México, 1995

SCHNARCH KIRBERG ALEJANDRO, Mercadeo Estratégico, UNAD, 1994

STATON WILLIAM J, Fundamentos de Marketing, Editorial Mc Graw Hill, Mexico, 1992

VILLEGAS FABIO, Planeación Estratégica, Universidad del Valle, 1994

