



**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA EL PRODUCTO  
AGUARDIENTE SUPERIOR DE LA EMPRESA LICORERA DE SANTANDER  
EN LA PROVINCIA DE SOTO**

**DEISY INFANTE DIAZ  
WILSON FERNANDO TORRES ARGUELLO**



VENDE DORS	FECHA	Nº CLASIFICACION
	25 AGO 1999	I.M.
PRECIO	Nº INVENTARIO	1206
	074118	

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
FACULTAD DE INGENIERIA DE MERCADOS  
BUCARAMANGA  
1999**

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA EL PRODUCTO  
AGUARDIENTE SUPERIOR DE LA EMPRESA LICORERA DE SANTANDER  
EN LA PROVINCIA DE SOTO**

**DEISY INFANTE DIAZ  
WILSON FERNANDO TORRES ARGUELLO**

**Proyecto de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título  
de Ingeniero de Mercados**

**Director:  
GERMAN RINCON**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
FACULTAD DE INGENIERIA DE MERCADOS  
BUCARAMANGA  
1999**



## **DEDICATORIA**

A Dios, que iluminó cada paso hacia el logro de esta meta.

A mis Padres, Nelson y Beisy por brindarme su amor, apoyo y confianza para que pudiera llevar a cabo mis estudios con éxito.

A mis Hermanos por su apoyo incondicional.

**DEISY INFANTE DIAZ**

## **DEDICATORIA**

A mis Padres y Hermanos por brindarme su cariño y apoyo por cumplir uno de mis sueños realidad.

A mi sobrina María Juliana por contagiarme de su alegría e inocencia y que hacen de mi vida más agradable.

**WILSON FERNANDO TORRES**

## CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCION	1
1. MARCOS DE REFERENCIA	3
1.1 MARCO LEGAL	3
1.2 MARCO HISTÓRICO	4
1.2.1 MARCO NACIONAL	4
1.2.2 MARCO REGIONAL	8
1.3. MARCO TEÓRICO	11
1.4 MARCO CONCEPTUAL	15
2. GENERALIDADES	18
2.1 ASPECTOS GEOGRAFICOS PROVINCIA DE SOTO	18
2.1.1 RESEÑA HISTÓRICA	18
2.1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	19
2.1.3 MUNICIPIOS QUE LA CONFORMAN	19
2.1.4 PRINCIPALES EVENTOS Y FESTIVIDADES	20
2.2 INFORMACIÓN BÁSICA DE LA EMPRESA LICORERA DE SANTANDER	20

2.2.1 Visión	20
2.2.2 MISIÓN	20
2.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA LICORERA DE SANTANDER	20
2.4 ORGANIGRAMA	24
3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA LICORERA DE SANTANDER	26
3.1 ANÁLISIS GERENCIAL	29
3.1.1 ESTILO GERENCIAL	29
3.2 ANÁLISIS DE MERCADEO	29
3.3 ANÁLISIS FINANCIERO	47
3.4 ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN	52
3.5 ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO	54
4. ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA LICORERA DE SANTANDER EN LA PROVINCIA DE SOTO	56
4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	59
4.1.1 Objetivos de la Investigación	59
4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	60
4.2.1 Investigación de Mercados para Distribuidores	61
4.2.2 Resultados cuantitativos y cualitativos de la investigación	63
4.2.2.1 Conclusiones de la investigación	87
4.2.2 Investigación de mercados para Consumidores	90
4.2.2.1 Resultados cuantitativos y cualitativos de la investigación	91
4.2.2.2 Conclusiones de la investigación	115

5. ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA LICORERA DE SANTANDER	119
6. PLAN DE MERCADEO PARA EMPRESA LICORERA DE SANTANDER EN LA PROVINCIA DE SOTO	122
6.1 OBJETIVO DE VENTAS	122
6.1.1 Pronóstico de ventas Segundo Semestre de 1999 y Primer Semestre del año 2000	123
6.2 MERCADO META	124
6.3 ESTRATEGIAS DE MERCADEO	125
6.3.1 Estrategias de gestión	125
6.3.1.1 Planeación Estratégica D5 + O2	125
6.3.1.2 Privatización de la Empresa Licorera de Santander D8, D9, D11 + A11, A15	126
6.3.1.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y DE MERCADEO D4 + O1, O2	127
6.3.2 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	128
6.3.2.1 Nuevo producto. D10 +O6 D10 + A9	128
6.3.2.2 Investigación y desarrollo del producto D3 + O2	130
6.3.3 ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD.	131
6.3.3.1 Estrategia de medios D6 + O5, O6, O7	131
6.3.3.2 Estrategia de posicionamiento F4, F5 + O4, O5	132
6.3.4. Estrategias de precio.	133
6.3.4.1 Costos de producción D8 + A13	133
6.3.5 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	134

6.3.5.1 Políticas comerciales D2, D13 + O9	134
6.3.5.2 Estrategia de distribución por provincias D12 + O1, O2	135
6.3.5.3 Expansión geográfica F9 + O2, O3	137
6.3.6 ESTRATEGIAS DE MERCADEO	138
6.3.6.1 AUDITORIA DEL MERCADEO	138
6.3.6.2 Diversificación del servicio F3, F4, F5,F6, F8, F9, A8	139
6.3.6.3 Venta de acciones D9 + A1, A2	140
6.3.7 ESTRATEGIAS RECOMENDADAS	141
7. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO	144
7.1 ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS	145
BIBLIOGRAFIA	146
ANEXOS	147



## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Eventos y festividades provincia de soto	22
Cuadro 2. Matriz P.C.I.	28
Cuadro 3. Productos de la Empresa Licorera de Santander	30
Cuadro 4. Ventas totales de la Empresa Licorera de Santander por productos	33
Cuadro 5. Estructura de precios	39
Cuadro 6. Capacidad instalada para el almacenamiento en bodega	39
Cuadro 7. Parque automotor Empresa Licorera de Santander	42
Cuadro 8. estimativo por consumo percapita.	45
Cuadro 9. Estimativo por proporción de ventas: Aguardiente superior vs cristal.	45
Cuadro 10. Estimativo por participación	46
Cuadro 11. Estimativo por promedio.	47
Cuadro 12. Mercado de aguardiente en la provincia de soto	47
Cuadro 13. Tendencias del mercado en la provincia de soto.	46
Cuadro 14. Matriz de evaluación del factor externo POAM de la Empresa Licorera de Santander	57
Cuadro 15. Ficha Técnica para distribuidores	61

Cuadro 16. Distribución de la muestra por grupos en la Provincia de Soto	62
Cuadro 17. Participación por grupos de establecimientos comerciales	63
Cuadro 18. Participación por municipio en la Provincia de Soto	64
Cuadro 19. Tipo de Proveedor Aguardiente Superior	66
Cuadro 20. Tipo de Proveedor Aguardiente Cristal	67
Cuadro 21. Frecuencia de Compra del Aguardiente	69
Cuadro 22. Volumen de Compras mensuales de aguardiente en unidades de 750cc	70
Cuadro 23. Marcas de Aguardiente de mayor rotación	71
Cuadro 24. Razones de mayor rotación	72
Cuadro 25. Beneficios ofrecidos por los proveedores de Aguardiente Superior	73
Cuadro 26. Beneficios ofrecidos por los proveedores de Aguardiente Cristal	75
Cuadro 27. Utilización del sistema Preventa Aguardiente Superior	76
Cuadro 28. Frecuencia en la Preventa de Aguardiente Superior	77
Cuadro 29. Utilización Sistema Preventa de Aguardiente Cristal	78
Cuadro 30. Frecuencia en la preventa de Aguardiente Cristal	79
Cuadro 31. Tiempo de demora del proveedor en el despacho de pedidos Aguardiente Superior	80
Cuadro 32. Tiempo de demora del proveedor en el despacho de pedidos Aguardiente Cristal	82
Cuadro 33. Gustos por el servicio de Aguardiente Superior	83
Cuadro 34. Gustos por el servicio de Aguardiente Cristal	84
Cuadro 35. Estímulos que le gustaría recibir de su proveedor	85

Cuadro 36. Ficha Técnica Consumidores	90
Cuadro 37. Estado Civil de los Consumidores de Aguardiente	91
Cuadro 38. Consumo de Aguardiente según el sexo	92
Cuadro 39. Consumo de Aguardiente por Ciudades	93
Cuadro 40. Consumo de Aguardiente por Estratos	94
Cuadro 41. Consumo de Aguardiente según su actividad	96
Cuadro 42. Nivel de recordación del aguardiente	97
Cuadro 43. Frecuencia de consumo de Aguardiente	99
Cuadro 44. Marcas consumidas de Aguardiente en el último año	100
Cuadro 45. Calificación del Aguardiente Superior	101
Cuadro 46. Calificación del Aguardiente Cristal	102
Cuadro 47. Factores que se tienen en cuenta para el consumo de Aguardiente	104
Cuadro 48. Cantidad consumida de Aguardiente	105
Cuadro 49. Lugares de compra de Aguardiente	106
Cuadro 50. Sitios preferidos para consumir aguardiente	108
Cuadro 51. Conocimiento sobre el nuevo sabor de Aguardiente Superior	109
Cuadro 52. Ha probado el nuevo sabor de Aguardiente Superior	110
Cuadro 53. Opinión sobre el nuevo sabor de Aguardiente Superior	112
Cuadro 54. Gusto por la presentación del Aguardiente Superior	113
Cuadro 55. Conclusiones de la Investigación	115
Cuadro 56. Pronóstico de Ventas Segundo Semestre 1999 y Primer Semestre año 2000	123
Cuadro 57. Mercado Meta para el Aguardiente Superior en la Provincia de Soto	124



## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Participación Nacional de Licores Año 1997	4
Figura 2. Provincia de Soto	21
Figura 3. Organigrama Empresa Licorera de Santander	25
Figura 4. Presentación histórica de las ventas	31
Figura 5. Ventas por producto	32
Figura 6. Canales de Distribución	34
Figura 7. Participación de establecimientos comerciales	64
Figura 8. Participación por municipio en la Provincia de Soto	65
Figura 9. Tipo de Proveedor Aguardiente Superior	67
Figura 10. Tipo de Proveedor Aguardiente Cristal	68
Figura 11. Frecuencia de Compra del Aguardiente	70
Figura 12. Volumen de compras mensuales de aguardiente en unidades de 750cc	71
Figura 13. Marcas de Aguardiente de mayor rotación	72
Figura 14. Razones de mayor rotación	73
Figura 15. Beneficios ofrecidos por los proveedores de Aguardiente Superior	74
Figura 16. Beneficios ofrecidos por los proveedores de Aguardiente Cristal	76

Figura 17. Sistema Preventa Aguardiente Superior	77
Figura 18. Frecuencia en la Preventa de Aguardiente Superior	78
Figura 19. Sistema Preventa Aguardiente Cristal	79
Figura 20. Frecuencia en la preventa de Aguardiente Cristal	80
Figura 21. Tiempo de demora del proveedor en el despacho de pedidos Aguardiente Superior	81
Figura 22. Tiempo de demora del proveedor en el despacho de pedidos Aguardiente Cristal	82
Figura 23. Gustos por el servicio de Aguardiente Superior	84
Figura 24. Gustos por el servicio de Aguardiente Cristal	85
Figura 25. Estímulos que le gustaría recibir de su proveedor	86
Figura 26. Estado Civil de los Consumidores de Aguardiente	92
Figura 27. Consumo de Aguardiente según el sexo	93
Figura 28. Consumo de Aguardiente por Estratos	94
Figura 29. Consumo de Aguardiente por Estratos	95
Figura 30. Consumo de Aguardiente según su actividad	97
Figura 31. Nivel de Recordación del Aguardiente	98
Figura 32. Frecuencia de consumo de aguardiente	100
Figura 33. Marcas consumidas de aguardiente en el último año	101
Figura 34. Calificación del Aguardiente Superior	102
Figura 35. Calificación del Aguardiente Cristal	103
Figura 36. Factores que se tienen en cuenta para el consumo de Aguardiente	104
Figura 37. Cantidad consumida de Aguardiente	106

Figura 38. Lugares de compra de Aguardiente	107
Figura 39. Sitios preferidos para consumir aguardiente	109
Figura 40. Conocimiento sobre el nuevo sabor de Aguardiente Superior	110
Figura 41. Ha probado el nuevo sabor de Aguardiente Superior	111
Figura 42. Opinión sobre el nuevo sabor de Aguardiente Superior	113
Figura 43. Gusto por la presentación del Aguardiente Superior	114



## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Aspectos Legales de la Producción y Comercialización de Licores en Santander	148
Anexo B. Estados Financieros	158
Anexo C. Encuesta Distribuidores	162
Anexo D. Encuesta Consumidores	165

## INTRODUCCION

La Empresa Licorera de Santander, entidad comercial e industrial del estado que tiene el privilegio económico de su posición monopolística de oferta, en virtud de la ley colombiana, ha sido y es una organización exclusiva para la producción y comercialización de licores y productos anexos en la tecnología básica en el departamento de Santander.

Por tratarse de un ente económico de naturaleza pública del orden departamental, la gestión administrativa a lo largo de su existencia, ha sido ejercida por la clase política del Departamento y liderada por el gobernador de turno.

La Empresa Licorera de Santander, preocupada por la difícil situación en que se encuentra causada por factores internos y externos, ha decidido iniciar un proceso de recuperación del mercado de licores, específicamente para el aguardiente superior, considerado el producto líder para la empresa.

Para contribuir con el logro de este objetivo, propuesto por la Empresa Licorera de Santander en el largo plazo, se presentará un plan estratégico de mercadeo para la provincia de Soto, que sirva al mismo tiempo como proyecto de grado para

optar al título de ingeniero de mercados de la Universidad autónoma de Bucaramanga.

En el desarrollo de este proyecto se llevarán a cabo etapas de análisis, diagnóstico, investigación, pronóstico, evaluación y proposición de estrategias de mercadeo que correspondan a las necesidades de la Empresa Licorera de Santander y se ajusten a la situación actual del mercado de licores en la provincia de Soto.

Uno de los objetivos de este proyecto, es cooperar con el proceso de recuperación de la Empresa Licorera de Santander, permitiendo que nuestro aporte sea factor de desarrollo para la mencionada empresa y que nuestra intervención como futuros ingenieros de mercados, sirva al propósito que tiene la Universidad Autónoma de Bucaramanga; apoyar a la industria de la región. Potenciar nuevos escenarios para la función de mercadeo en ésta zona del país.

De igual forma, pretendemos apoyar la función de mercadeo que debe realizar la Empresa Licorera de Santander, desarrollando un conjunto de planes y estrategias que le permitan a la Empresa recuperar y prospectar nuevos Mercados dentro del Departamento de Santander y en otros departamentos del país.

## 1. MARCOS DE REFERENCIA

### 1.1 MARCO LEGAL

La producción, introducción y venta de licores destilados constituyen monopolio de los departamentos, como lo señala el artículo 336 de la constitución Política de Colombia. En consecuencia la Asamblea Departamental regulará el monopolio y podrá delegar su ejercicio en la Empresa Licorera de Santander. Para mayor información, respecto al marco legal, favor referirse al Anexo A.

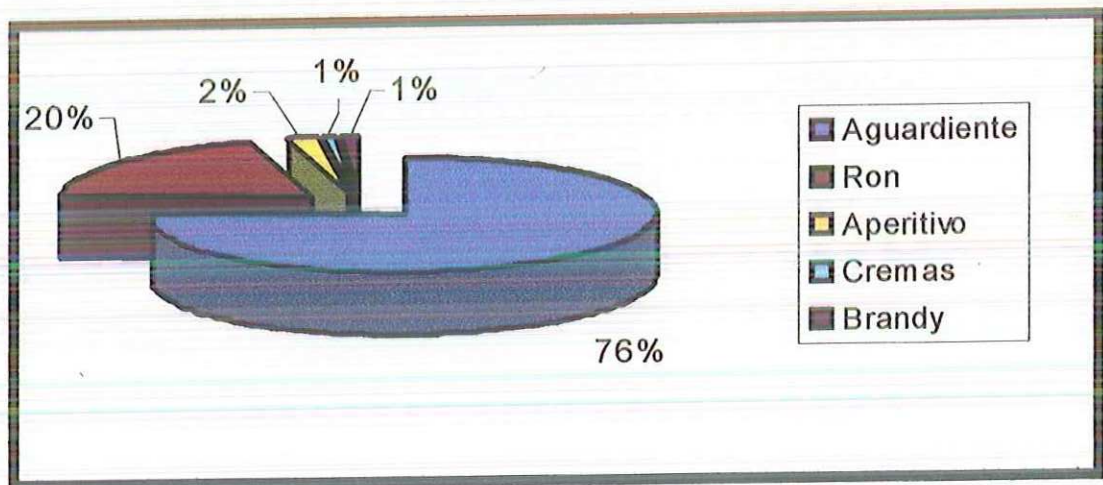
El gremio de las licoreras aspira a que el congreso discuta el proyecto de ley que sacuda el régimen del monopolio de licores, ya que el ejercicio de ellos en la producción nacional debe ser sometido a una ley de régimen propio que señale las condiciones de desempeño del sector. Esta ley busca flexibilizar un poco el comercio entre departamentos para incrementar las ventas en todo el territorio nacional. Dentro de este proyecto de ley también se espera cambiar lo relacionado con el manejo de impuestos, por que la salud y la educación en el país dependen en gran porcentaje de la renta de los licores y el consumo se podría afectar si aumentan los impuestos para los licores nacionales.



## 1.2 MARCO HISTÓRICO

**1.2.1 Marco Nacional.** En el país existen 18 empresas Licoreras oficiales, cuatro privadas por concesión de los departamentos y tres en procesos de liquidación, posible privatización, que compiten por el mercado de licores nacionales.

La industria nacional de licores no se ha mantenido ajena a la situación de la economía. Las ventas han bajado en los últimos años. Mientras que en 1996 las licoreras nacionales vendieron 148 millones de botellas de sus productos, en 1997 esta cifra bajo a 141 millones y en 1998 se vendieron 105 millones de unidades de 750 cc.



**Figura 1. Participación Nacional de Licores Año 1997**

Fuente: Acil

El aguardiente ha sido el elemento más afectado; en los dos últimos años las ventas disminuyeron de 106 millones a 79 millones de botellas. El ron es una excepción porque sigue ganado terreno especialmente entre la juventud. En 1998 se vendieron en Colombia 31.6 millones de botellas de ron nacional. Sin embargo, el aguardiente sigue siendo el licor que lidera con una relevante aceptación entre los colombianos, representando el 75% del consumo total de licores nacionales.

En casi todos los departamentos se consume más licor por persona que en Bogotá. Por ejemplo, en Antioquía se consume dos y media veces más. En otras ciudades el consumo percapita también es alto. En el viejo Caldas sobrepasa la taza de 5 botellas por persona, en Antioquía entre 7 y 8; en Bogotá no llega a 3 botellas, anexo a factores como la falta de tiempo y el clima que desfavorecen el consumo.

El presidente de la Asociación Colombiana de Industrias Licoreras (Acil) Enrique Guío, manifiesta que el año de 1998 fue un año difícil para la Industria Licorera debido a que las ventas disminuyeron en 25.47%. Entre los factores de mayor incidencia tenemos:

- **Competencia:** La caída de las ventas de licores colombianos comenzó a hacerse evidente en 1996, cuando el mercado vio incrementar la competencia de otras bebidas alcohólicas, especialmente la cerveza. En ese año tomaron fuerza Leona y Polar que se sumaron a las ventas crecientes de Bavaria.



Las empresas cerveceras percibieron y entendieron que Colombia es un gran mercado potencial de crecimiento y por ello decidieron convertirse en agentes agresivos en el lanzamiento de nuevos productos.

Un estudio de la firma de Banca de Inversión Santander "INVESTMENT" señala que cada Colombiano se bebe al año 51 litros de cerveza al año en promedio. En Venezuela ese promedio alcanza los 82 litros, en Brasil 52.3; en México 50.4; Argentina 30.6; Paraguay 37; Perú 28.9; Chile 27.8 y Uruguay 22.5 litros.

- **Contrabando:** El 85% de los licores extranjeros que se expenden en el país corresponden a contrabando de whisky, vino, brandy y vodka. Aunque los licores importados representan apenas un 7.0% del mercado, su penetración es cada día mas grande, especialmente si se trata de aquellos que ingresan de manera ilegal al país. En enero de 1.999 la actividad productiva descendió a 2.30% es decir 4.8 puntos comparada con la producción de diciembre de 1.998. Si se tiene en cuenta que el 70% del precio de los licores nacionales corresponde únicamente a impuestos, la industria nacional tiene todas las de perder ante el contrabando. La industria licorera representa una de las mayores fuentes de ingresos de los departamentos que invierten esos dineros en el apoyo de programas de salud y educación.

El problema del contrabando es que los licores nacionales compiten por dos factores básicos: Calidad y precio, pero en la medida que el contrabando se acentúa. Así, la industria licorera ha tenido que enfrentar la reducción de ingresos. La variable precio entra a jugar con mayor relevancia, la diferencia del precio es 108%, en contra de los licores importados formalmente. Por que, por ejemplo, si una botella legalmente importada se vende en \$26.500, la de contrabando lo hace por tan solo \$12.000. Hay otro contrabando preocupante: El interdepartamental que afecta a muchas licoreras. Hay productos que provienen de otros departamentos y se comercializan sin pagar los impuestos de ley. Según información de la DIAN, cerca del 80% de los licores que ingresan al país lo hacen de manera ilegal. Eso pone a las licoreras a competir en un punto desleal y en una situación desfavorable.

- Factores como la ley zanahoria, la prohibición de vender licores en las droguerías y en sitios cercanos a estaciones de gasolina incidieron en el consumo racional de bebidas alcohólicas en Bogotá disminuyéndolo en un 7%. Estas medidas han hecho que el consumidor en lugar de comprar en sitios legalmente reconocidos, lo haga en otros donde se expende licor adulterado o de contrabando.

Teniendo en cuenta la saturación del mercado interno de licores, el gremio analiza estrategias para incursionar en mercados externos. Hoy las ventas al exterior no alcanzan el 15%. Se busca que a través de una política y acciones conjuntas entre

-todo el gremio, productores y distribuidores se disminuyan costos con el fin de ser más competitivos y posicionar en el mercado internacional como una marca registrada de aguardientes y rones. Para ello se está trabajando con las normas Icontec en busca del sello de calidad ISO 9000. Esta tarea está siendo coordinada con la colaboración de Proexport y el Ministerio de Comercio Exterior, de tal forma que los productos nacionales lleguen alcanzar mercados de importancia como la Comunidad Europea, centro y Suramérica.

**1.2.2 Marco Regional.** “La producción y comercialización de licores en el departamento de Santander se inició con la creación de la Empresa Licorera de Santander en el año de 1922 cuando Don PEPE SIERRA, distinguido comerciante y hombre de negocios, llegó a Santander en busca de mejores horizontes comerciales y fortuna. éste, obtuvo en Santander un contrato de CONCESIÓN con el Gobierno Departamental; por el “SISTEMA DE REMATES”, consistente en la producción y distribución de los licores destilados en el Departamento.

Estos licores de la época eran: Aguardiente, Ron, Mástiles, Ginebra, Vinos, Alcohol puro y otros. Años más tarde el Señor LIBERIO BARRENECHE, oriundo de Antioquia, asumió la responsabilidad como nuevo Empresario y Administrador del remate, cosechando muchos éxitos comerciales que le otorgaron gran renombre.



LOS REMATES, constituían un MONOPOLIO ESTATAL, amparado por la Ley y protegido por las normas legales, que ocasionaban grandes ganancias a quienes lo manejaban, pero las utilidades originadas para el Estado no eran suficientes para atender las necesidades sociales (salud - educación), esto hizo reflexionar a los Gobernantes y Legisladores de la República para imponer controles, reglamentos, medidas sanitarias, fijación de impuestos y controles fiscales.

Posteriormente se expidieron varios Decretos reglamentarios fijando normas Legales de funcionamiento y haciendo varios nombramientos de funcionarios para organizar la naciente Administración de las fábricas.

El Gobierno de Santander, expide la resolución de ingresos Departamentales correspondientes al mes de Junio de 1.923 y, ordena:

La Asamblea de Santander, aprueba y expide las Ordenanzas N° 67 de 1926 y 32 de 1927, por la cual cambia la razón social de la Administración de la renta de licores destilados, y pasa a denominarse "ADMINISTRACIÓN GENERAL DE RENTAS" debiendo atender a todas las rentas del Departamento; nuevamente la Asamblea de Santander, expide la Ordenanza N° 33 de 1930 de Abril 28, reorganizando la Administración General de Rentas, cambiando su denominación Administrativa por "GERENCIA DE RENTAS DEPARTAMENTALES".

La Asamblea Departamental, en 1.948, legisla y aprueba la Ordenanza N° 70, por la cual modifica y moderniza la razón Social y Administrativa mediante la cual establece que se llamara definitivamente "LA EMPRESA LICORERA DE SANTANDER", como una entidad descentralizada del orden Departamental, clasificada como Empresa Industrial y Comercial, cuya organización interna y en sus relaciones con terceros, funciona como sociedad de naturaleza mercantil, dedicada al ejercicio de las actividades propias de la industria y el comercio de licores y sus afines, conforme a las normas legales vigentes.

Los actos y los hechos para el desarrollo de la misma están sujetos a las reglas del derecho privado y a la jurisdicción ordinaria conforme a las normas de competencia sobre la materia."<sup>1</sup>

La industria de los licores en el departamento de Santander, siempre ha funcionado bajo el sistema de monopolio, respaldado por normas nacionales y departamentales que han permitido a la Empresa Licorera de Santander liderar a través de los años el mercado local de los licores, generando grandes utilidades para la empresa y contribuyendo al desarrollo de la salud y educación de los Santandereanos mediante el impuesto al consumo de licores. Pero en el año de 1.989, empieza a cambiar este sistema de monopolio, al consolidarse un convenio de intercambio de ron con el departamento de Caldas; Convenio que en el año de

---

<sup>1</sup> GOBERNACIÓN DE SANTANDER. Estudio para la Modernización de la Empresa Licorera de Santander, 1.995.

1.994 se amplia para los productos actuales y futuros fabricados por la Industria Licorera de Caldas con un periodo vigente a cinco años.

### 1.3. MARCO TEÓRICO

Tomando como referencia la Constitución Nacional de 1.991, instrumento para la modernización del estado Colombiano; proceso paralelo en el que intervienen comprometidamente todas las entidades públicas y para nuestro caso la Empresa Licorera de Santander que, idealmente; debe convertirse en una organización **activa dentro de este programa del Estado**, es necesario que la Empresa Licorera desarrolle un plan estratégico de mercadeo que le permita ser competitiva en el mercado de los licores y así poder sobrevivir en este negocio.

A continuación se citarán algunos conceptos que ayudarán a concretar el significado de plan estratégico de mercadeo y sus componentes.

- **Un plan de mercadeo** es un esquema que permite el posicionamiento, precio, promoción, distribución y venta de un producto o servicio.

Por estructura y flexibilidad, el plan de mercadeo debe tener esta forma de máxima eficiencia:



- Análisis de la situación: Responde a la pregunta: ¿Qué sabe usted acerca del producto, su mercado, su cliente y su competencia?.
- Objetivos: Delimita las preguntas: ¿Qué espera que logre su plan de mercadeo? ¿Aumentar ventas? ¿Participación en el mercado? ¿Conciencia del nombre? ¿Cambiar la opinión pública? ¿Ganar reconocimientos o alabanzas de funcionarios y críticos?.
- Estrategia: Despeja el interrogante: ¿Qué método seguirá para lograr sus objetivos?.
- Tácticas: Define aquello que se requerirá para la estrategia.
- Evaluación: Mida sus resultados. Determine si la táctica está funcionando según el programa. Si no, se debe determinar si es necesario emplear nuevas tácticas o si la estrategia es defectuosa. O ambas cosas. O ninguna de las dos. En este punto usted debe pensar de nuevo si sus objetivos eran realistas o si los factores del mercado cambiaron en el camino”<sup>2</sup>.

- **La función del Marketing estratégico** es, pues, orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de

---

<sup>2</sup>MARCONI, Joe, Estrategias de Marketing para Momentos de Crisis, p. 137-138.

crecimiento y de rentabilidad. La gestión del Marketing estratégico se sitúa en el medio - largo plazo; su objeto es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos"<sup>3</sup>.

- **El plan de mercadotecnia**, es una estructura organizada y disciplinada dentro del proceso de determinar el mercado meta, del producto o servicio, de detallar sus necesidades y deseos, y de satisfacer aquellos, en una forma mejor que la competencia.

El plan disciplinado de mercadotecnia tiene dos grandes componentes. El primero, la información básica que, comprende la evaluación (análisis) del negocio, comúnmente llamada análisis situacional, y el segmento de problemas y oportunidades. La evaluación del negocio es un análisis muy exhaustivo del mercado y de su organización dividida en secciones secuencialmente ordenadas; El segmento de problemas y oportunidades es un resumen que surgen de la evaluación del negocio. El segundo gran componente es el plan de mercadotecnia propiamente dicho, el cual se confecciona con la información recabada y analizada en la sección correspondiente a los antecedentes básicos de mercadotecnia. El plan incluye todos los elementos pertinentes, comenzando por el orden secuencial con los objetivos de ventas y terminando con un presupuesto y calendario de las actividades necesarias de mercadotecnia para alcanzarlos.

---

<sup>3</sup> LAMBIN, Jean Jacques, Marketing Estratégico, p. 8.

Una vez preparado el plan, debe ser realizado y evaluado. Y aunque la evaluación es el último paso del proceso, con ella comienza de nuevo el método disciplinado, puesto que la evaluación se convierte en parte central de la sección correspondiente a los antecedentes en la preparación del plan para el siguiente año”<sup>4</sup>.

- **Un plan estratégico** es como un mapa de carreteras que usa una compañía para que la guíe hacia metas específicas.

Un plan estratégico brinda una vista global de las metas y objetivos de la empresa. Estos se expresan normalmente en forma de pronóstico que incluyen el impacto esperado de todas las decisiones financieras estratégicas de la empresa. Un buen plan cubre todas las áreas funcionales del negocio, explota los puntos fuertes de la empresa y minimiza sus puntos débiles. Los puntos débiles se identifican abiertamente y se respaldan con planes de acción correctivos”<sup>5</sup>.

- **La Gerencia Estratégica** se puede definir como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la

---

<sup>4</sup> ROMAN G., Hiebing Jr., SCOTT W., Cooper, Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia, p 1-2.

<sup>5</sup> RYE, David E. El Juego Empresarial, p. 38



El proceso de Gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La Gerencia Estratégica no es una ciencia pura, que lleve a un enfoque concreto tipo "uno, dos, tres, cuatro". Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.<sup>6</sup>

Para el desarrollo de este plan estratégico de mercadeo, tendremos en cuenta el modelo propuesto por Fred R. David, en su libro "La Gerencia Estratégica" y el propuesto por Roman G. Hiebing, Jr. Y Scott W. Cooper, en su libro "Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia".

#### 1.4 MARCO CONCEPTUAL

- **Diagnostico Estratégico Organizacional:** Es una herramienta en la planeación estratégica que permite mediante un análisis interno de la organización identificar fortalezas y debilidades, y a través de una evaluación externa determinar las oportunidades y amenazas del entorno, para una correcta formulación de estrategias como lo señala Fred R. David en su libro "la Gerencia Estratégica".

---

<sup>5</sup> RYE, David E. El Juego Empresarial, p. 38

<sup>6</sup> FRED R. David, La Gerencia Estratégica, p. 3



formulación de estrategias como lo señala Fred R. David en su libro "la Gerencia Estratégica".

- **Mediano Plazo:** Se entenderá mediano plazo como la asignación de un tiempo determinado para el diseño del plan estratégico de mercadeo, el cuál comprende entre uno y tres años.

- **Largo Plazo:** Tiempo para el cual se diseña el plan estratégico de mercadeo, comprendido entre tres y cinco años.

- **Consumidor :** Persona física que ingiere licores.

- **Distribuidor :** Establecimiento comercial que se dedica a la venta o expendio de licores al por mayor ó al detal.

- **Precio Nacional:** Valor estipulado a los licores por el Banco de Datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE.

- **Precio Base:** Lo que cuesta a la Empresa Licorera producir una unidad del producto en su respectiva presentación.

- **IVA :** Impuesto asignado a los licores correspondiente a un 35% del 40%, sobre el precio nacional.

- **Participación Departamental:** Impuesto departamental del 35% sobre el precio nacional de los licores, el cual es destinado para la salud y educación del Departamento de Santander.
- **Precio Total:** Equivalente a la sumatoria del precio base + IVA + participación Departamental.

## 2. GENERALIDADES

Teniendo en cuenta que el plan de mercadeo se desarrollará en la provincia de Soto, en este capítulo se tratarán temas relacionados con la ubicación geográfica de ésta, de igual manera se presentará información de la Empresa Licorera de Santander que permitirá un mejor entendimiento durante el desarrollo del plan.

### 2.1 ASPECTOS GEOGRAFICOS PROVINCIA DE SOTO

**2.1.1 Reseña Histórica .** El Congreso de la Nueva Granada, dividió, mediante su ley del 2 de Marzo de 1844, el territorio de la República en 44 provincias. Una de ellas fue la primera formalización republicana de la actual provincia de Soto, si bien en ese momento fue bautizada como provincia de Lebrija, en homenaje al capitán español Antonio de Lebrija que recorrió durante la primera mitad del siglo XVI el río que hoy lleva su nombre. A esta provincia, constituida por un territorio que se le desmembró a la jurisdicción de Pamplona, se le adscribieron los distritos parroquiales de La Baja, Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Los Santos, Matanza, Piedecuesta, Rionegro, Cepitá, Tona y Vetas.

La legalidad de este acto no parece haber surtido efecto real sobre la constitución de la vieja provincia de Pamplona, pues fue necesaria una nueva ley del Congreso Nacional, sancionada el 17 de Abril de 1850, para subdividir efectivamente la antigua provincia en tres nuevas entidades provinciales: una de ellas prosiguió con el nombre de Pamplona, pero reduciendo su jurisdicción a los territorios cantonales de Pamplona, , Málaga, Fortoul y La Concepción; la otra, inaugurada el 21 de Julio con un acto de manumisión de esclavos, llevó el nombre de Santander, en homenaje al prócer nacido en la villa del Rosario de Cúcuta (que se había anexado ya los distritos de San Faustino y Bochalema), Salazar de las Palmas y el Rosario de Cúcuta, con capital en San José.

Fue la tercera de estas creaciones provinciales la que recibió el nombre de Soto, como un homenaje a don Francisco Soto Montes de Oca, uno de los más cercanos colaboradores de Francisco de Paula Santander. Esta provincia fue constituida por los cantones de Bucaramanga, Girón y Piedecuesta, asignándole como su capital a la villa de San Carlos de Piedecuesta.

**2.1.2 Ubicación Geográfica.** La provincia de Soto se encuentra ubicada en la parte nororiental del departamento de Santander.

**2.1.3 Municipios que la Conforman.** La provincia de Soto está conformada por los siguientes municipios:



Bucaramanga, California, Charta, el Playón, Floridablanca, Girón, Lebrija, Los Santos, Matanza, Piedecuesta, Rionegro, Santa Bárbara, Suratá, Tona y Vetás (Figura 2)

**2.1.4 Principales eventos y Festividades.** El cuadro 1 muestra los principales eventos y festividades que se realizan en la Provincia de Soto

## **2.2 INFORMACIÓN BÁSICA DE LA EMPRESA LICORERA DE SANTANDER**

**2.2.1 Visión.** “Constituirse en una empresa líder en la región a través del reposicionamiento de sus productos en el mercado local y nacional”.<sup>7</sup>

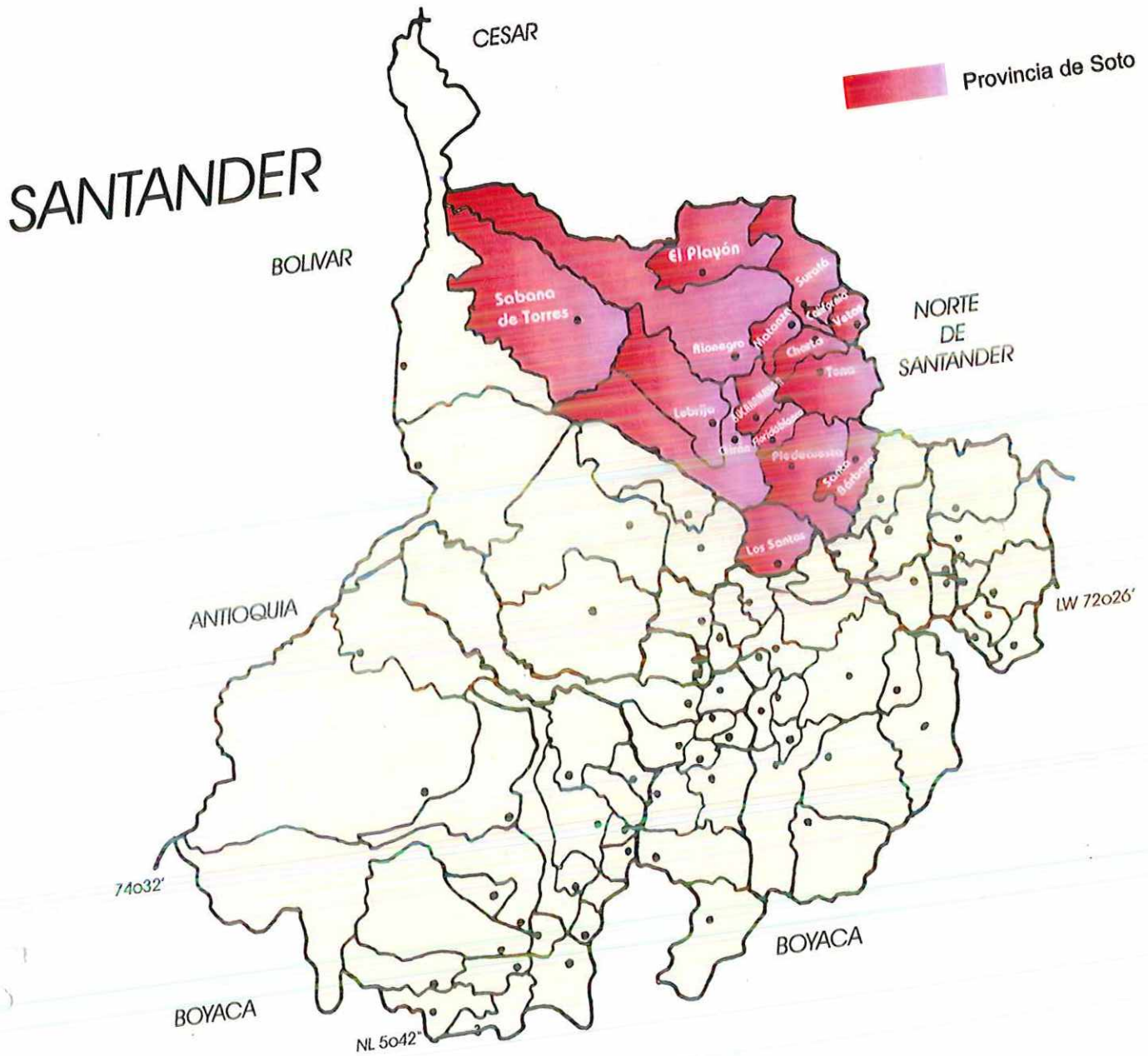
**2.2.2 Misión.** “Tiene como misión la generación eficiente de rentas y tributos con destino a la inversión social y el desarrollo del departamento mediante la producción, distribución y comercialización de licores de alta calidad”.<sup>8</sup>

## **2.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA LICORERA DE SANTANDER**

- Producir alcoholes, derivados y complementarios; y su venta en el Departamento y en todo el territorio exterior.

<sup>7</sup> Estatutos Empresa Licorera de Santander, P. 5.

<sup>8</sup> Ibid, P. 5.



Fuente: Instituto Geográfico Agustín Codazzi

Figura 2. Provincia de Soto

**Cuadro 1. Eventos y Festividades Provincia de Soto**

MUNICIPIOS PROVINCIA DE SOTO - EVENTOS Y FESTIVIDADES							
MUNICIPIO	AÑO FUNDACIÓN	TEMP. °C.	ALTURA S.N.M.	EXT. KM2.	EVENTOS	SITIOS DE INTERES	DIST. B/MANGA
Bucaramanga	1622	23	959 m.	165	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feria Bonita. (Sept)</li> <li>• Festival Nacional de Títeres (Dic.)</li> <li>• Festival Internacional de Piano. (Sept).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capilla de los Dolores.</li> <li>• Plazoleta Luis Carlos Galán.</li> <li>• Museo de Arte Moderno.</li> <li>• Morrónico.</li> <li>• Parque San Pío, García Rovira, Santander, etc.</li> </ul>	--
California	1904	20		48	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiestas Patronales de San Antonio de Padua. (Julio)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explotación minas de oro.</li> <li>• Mirador vía a Vetas.</li> </ul>	52.7 km.
Charta	1908	18	1955	116	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiestas de San Isidro Labrador. (Julio).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Templo español y parque principal.</li> </ul>	34.1 Km.
El Playón	1979	27	370	716		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vegas del río Playonero.</li> </ul>	47 Km.
Floridablanca	1817	23	925	97	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesión de desande de Viernes Santo. (Marzo-Abril).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jardín Botánico Eloy Valenzuela.</li> <li>• Centro Comercial Cañaveral.</li> <li>• Parque El Lago.</li> </ul>	8 Km.
Girón	1631	24	771	864	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reinado departamental del turismo y Feria Tabacalera. (Agosto).</li> <li>• Romería del Señor de los milagros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipio declarado Monumento Turístico Nacional.</li> <li>• Casco Urbano, Catedral, Capilla de las Nieves.</li> </ul>	8.2 Km.
Los Santos	1750	21	1310	302		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explotación minas de yeso.</li> <li>• Meseta de los Santos.</li> <li>• Mirador del Cañón del Chicamocha.</li> </ul>	59 Km.
Lebrija	1817	23	1015	854	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festival y Feria Nacional de la Piña. (Julio).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruinas de Cantabria.</li> <li>• Pozo del Aguila.</li> <li>• Aeropuerto de Palonegro.</li> <li>• Cultivos de Piña.</li> </ul>	17.7 Km.



MUNICIPIO	AÑO FUNDACIÓN	TEMP. °C.	ALTURA S.N.M.	EXT. KM2.	EVENTOS	SITIOS DE INTERÉS	DIST. B/MANGA
Matanza	1720	20	1550	184	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiestas Patronales. (Dic.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Templo parroquial.</li> <li>• Riscos de Peña Cerrada.</li> <li>• Galindo cueva deisantuario.</li> </ul>	36.3 Km.
Piedecuesta	1760	23	1005	344	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradicional Semana Santa. (Marzo-Abril).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trapiches y cultivos de caña.</li> </ul>	16.2 Km.
Rionegro	1545	25	590	1604	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festival del Río. (Enero).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laguna y Volcán de Galápagos.</li> <li>• Centro Vacacional Casa Grande.</li> </ul>	21.4 Km.
Santa Bárbara	1976	25	590		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festival de la Chirimoya. (Dic.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corregimiento de Umpalá en las Vegas del Chicamocha.</li> </ul>	100.5 Km.
Suratá	1783	19	1750	261	Fiestas patronales. (Enero 20).	Laguna de Cachirí en el corregimiento del mismo nombre.	44.1 Km.
Tona	1550	18	1850	343		Cerro de los Arcos. Berlín (Páramo de Almorzadero).	36.9 Km.
Vetas	1978	11	3300		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiestas de la Virgen del Carmen. (Julio).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explotación minas de Oro.</li> <li>• Laguna Verde.</li> <li>• Piedra del Diablo.</li> </ul>	88.9 Km.

Fuente: Empresa Licorera de Santander



- La producción y comercialización de lociones, perfumes y demás productos afines.
- La producción de licores para el mismo departamento ó para otros, previo convenio que celebren los interesados con el Gobierno Departamental.
- La creación, administración y manejo de organismos internos que regulen la producción y suministro de materias primas.
- Realizar cualquier acto u operación y celebrar toda clase de contratos que se relacionen con el objeto social de la Empresa, tales como adquirir y enajenar bienes muebles ó inmuebles, construir y aceptar toda clase de negocios comerciales y civiles; y desarrollar cualquier actividad industrial y comercial relacionada directamente con su objeto".<sup>9</sup>

## **2.4 ORGANIGRAMA**

La actual estructura organizacional de la Empresa Licorera de Santander, obedece a cambios efectuados mediante el acuerdo No. 0005, del 8 de Noviembre de 1.995, a través del cual se modifica la estructura administrativa y de planta de personal, pasando de 357 empleados a 21 en nómina, este modelo organizacional, permite a la empresa ser más eficiente en el desarrollo de sus procesos administrativos y de producción (Figura 3).

---

<sup>9</sup> Ibid, P. 5.

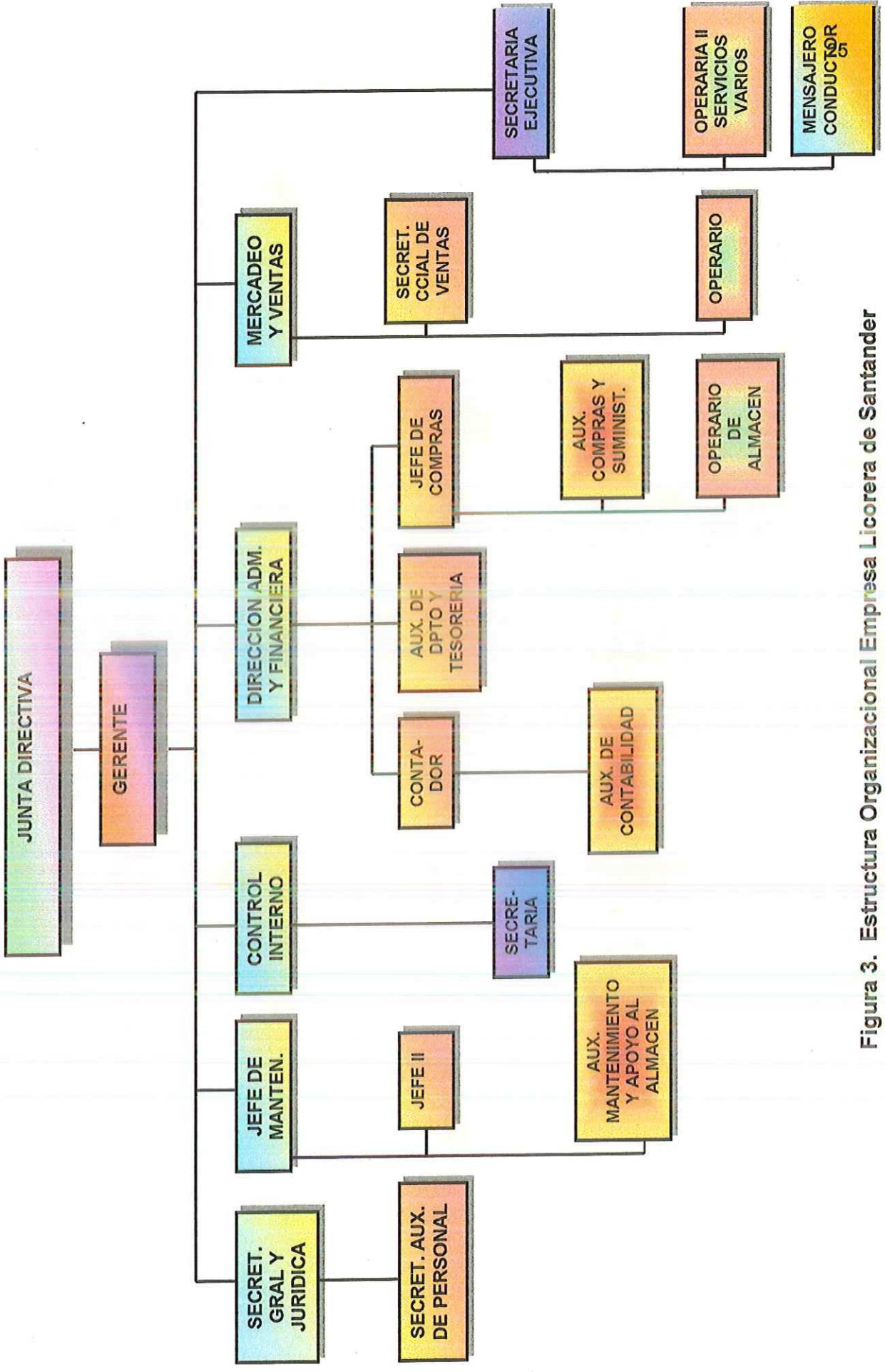


Figura 3. Estructura Organizacional Empresa Licorera de Santander

### 3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA LICORERA DE SANTANDER

Para el presente análisis se aplicó el método de la entrevista personal, aplicada a cada una de las áreas administrativas de la empresa, mediante un cuestionario estructurado.

A través de este cuestionario, se obtuvo información suministrada por los directivos de las áreas Gerencia, Mercadeo, Financiera, Producción y Recursos Humanos.

Los resultados del análisis interno de la Empresa Licorera de Santander, se resume en la Matriz P.C.I. (Cuadro 2).



Cuadro 2. Matriz P.C.I.

INDICADORES	PONDERACION GENERAL	PONDERACION GRUPAL	VALORACION										RESULTADO GRUPAL	RESULTADO TOTAL			
			DEBILIDADES			NEUTRO				FORTALEZAS							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
<b>ANALISIS GERENCIAL</b>	20%																
Estilo Gerencial		40%			3												1.2
Organización		40%					7										2.8
Influencia Política		20%	1														0.2
<b>ANALISIS DE MERCADERO</b>	30%																0.84
Orientación al mercadeo		10%	1														0.1
Distribución		10%				4											0.4
Canales de distribución		5%				4											0.2
Producto		5%				4											0.2
Desarrollo del producto		10%	1														0.1
Marca		5%								7							0.35
Precios		5%							5								0.25
Bodegaje		5%								7							0.35
Inventarios		10%							5								0.5
Sistemas de investigación y mercadeo		10%	1														0.1
Promociones		5%			3												0.15
Publicidad		10%	1														0.1
Eventos		5%											8				0.4
Logística		5%											8				0.4
																	1.08





### 3.1 ANÁLISIS GERENCIAL

#### 3.1.1 Estilo Gerencial

- La comunicación del gerente hacia los subordinados no es directa y el estilo ejercido es autoritario.
- No se tiene en cuenta gustos y preferencias del consumidor de licores para la toma de decisiones de la gerencia en cuanto a cambios efectuados a los **productos**.
- No existe planeación en el Largo ni corto plazo.
- Se presentan continuos cambios del Gerente.
- La Empresa Licorera de Santander, por ser una entidad gubernamental, ha estado influenciada y orientada por intereses personales y políticos.

### 3.2 ANÁLISIS DE MERCADEO

- **Orientación al Mercadeo.** Los esfuerzos de la Empresa Licorera, están dirigidos enfáticamente hacia la venta más que al mercadeo.

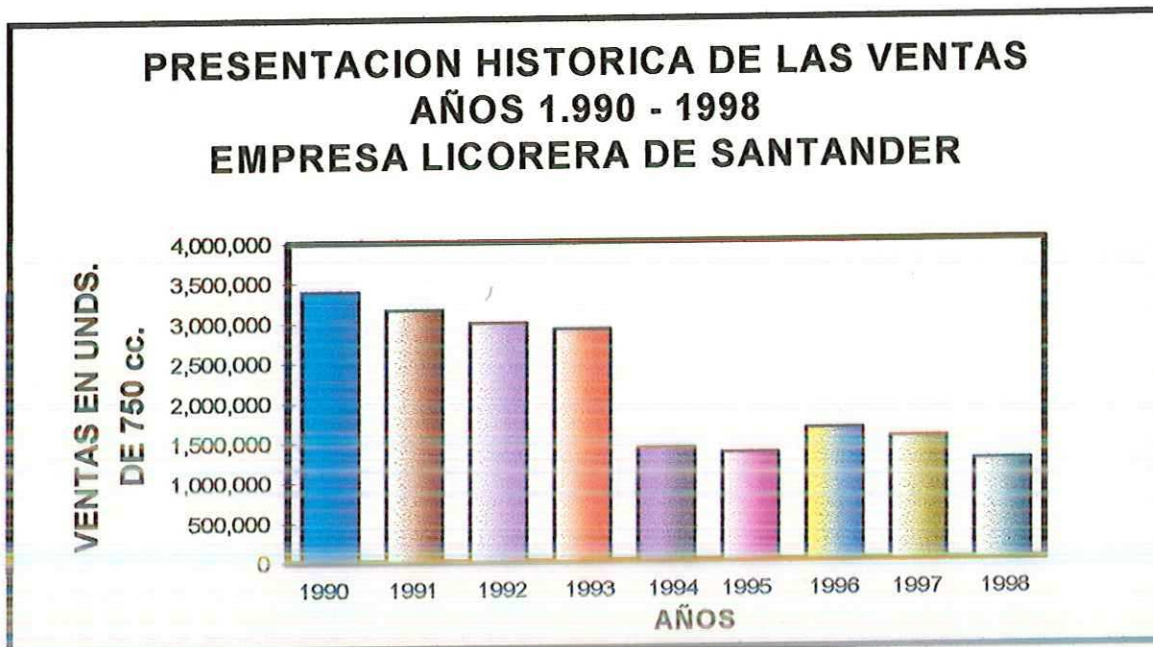
- **Productos.** La Empresa Licorera de Santander presenta un portafolio de productos, integrado por la línea de licores y alcoholes como se ilustra en el cuadro 3.

**Cuadro 3. Productos de la Empresa Licorera de Santander**

LÍNEA	PRODUCTO	MARCA	PRESENTACION	CONT. EN Cm3
<b>I. LICORES</b>	1. AGUARDIENTE	SUPERIOR	BOTELLA	375
			LITRO	750
	2. RON	BUCARO	GARRAFA	1.500
			GARRAFA	2.000
			BOTELLA	375
3. VODKA	SANDORF	LITRO	750	
		4. GINEBRA	SANDER	LITRO
5. AGUARDIENTE	EL COMUN	BOTELLA	375	
		<b>II. ALCOHOLADOS</b>	1. COLONIAS	SUPREMA
	ALHUCEMA		BOTELLA	250
2. ALCOHOL	IMPOTABLE	BOTELLA	375	
		BOTELLA	750	

Fuente: Empresa Licorera de Santander

- Ventas de la Empresa Licorera en el Departamento de Santander.



Fuente: Empresa Licorera de Santander

**Figura 4. Presentación histórica de las ventas**

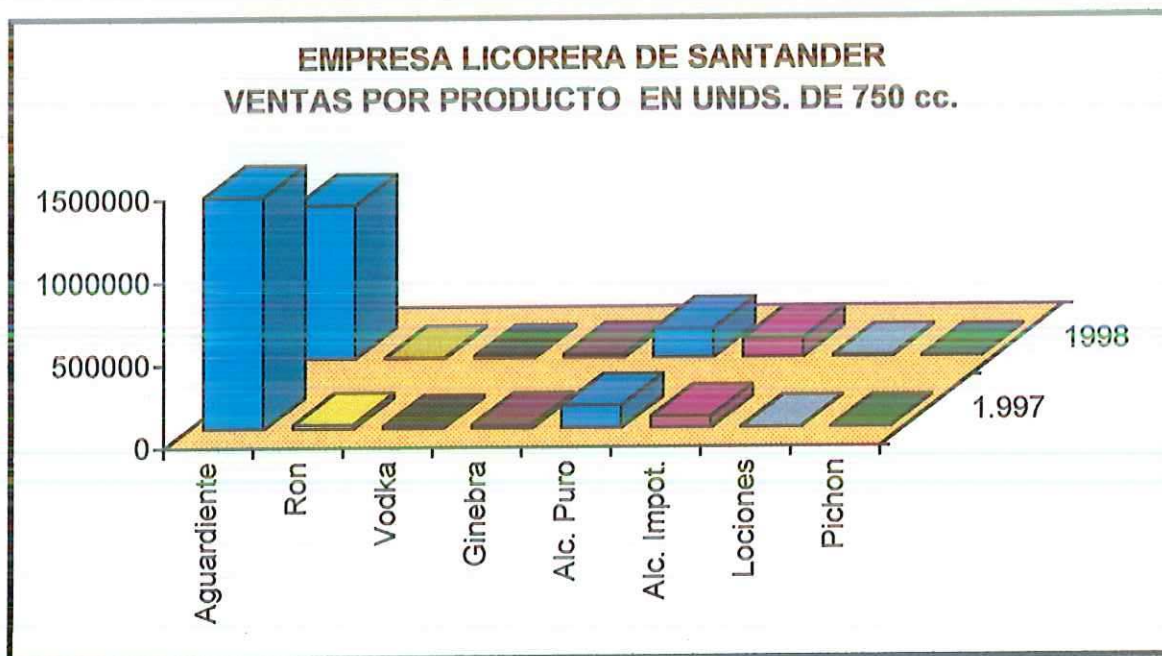
Analizando el comportamiento de las ventas desde el año de 1990 hasta 1998 observamos que durante el periodo 1990 – 1993, las ventas en el departamento de Santander permanecieron estables con un promedio de 3'109.117 unidades de 750cc, pero para el periodo comprendido entre 1994 a 1998 se nota una fuerte disminución en las ventas con un promedio de 1'440.337 unidades de 750cc, lo cual indica que la empresa disminuyó en un 46% las ventas de sus productos en Santander. Una posible causa del comportamiento anterior de ventas es atribuible al ingreso de la Industria Licorera de Caldas al mercado de licores en Santander con su producto Aguardiente Cristal. (Figura 4).



- Ventas por producto en Santander

**Cuadro 4. Ventas totales de la Empresa Licorera de Santander por productos**

<b>VENTAS TOTALES DE LA EMPRESA LICORERA DE SANTANDER POR PRODUCTOS. EN UNIDADES DE 750cc.</b>				
<b>PRODUCTOS</b>	<b>1.997</b>	<b>%</b>	<b>1.998</b>	<b>%</b>
AGUARDIENTE	1'398.674	84.16	923.601	74
RON	24.840	1.49	5.011	0.40
VODKA	11.490	0.69	10.158	0.81
GINEBRA	22.183	1.33	18.982	1.52
ALCOHOL PURO	135.421	8.14	172.525	13.8
ALCOHOL IMPOTABLE	66.624	4	111.878	8.96
LOCIONES	2.441	0.14	5.676	0.45
PICHON	181	0.01	134	0.01
<b>TOTAL</b>	<b>1'661.854</b>	<b>100</b>	<b>1'247.965</b>	<b>100</b>



Fuente: Empresa Licorera de Santander

**Figura 5 Ventas por producto**

La Figura 5 nos indica que del total de ventas realizadas por la Empresa Licorera de Santander, el aguardiente superior representa el 84% en el año de 1997 y el 74% para 1998, respecto del portafolio de productos que posee la Licorera de Santander, por consiguiente este producto bandera es el que representa mayores ingresos por ventas para la Empresa. Es esta una razón de peso para centrar el interés del proyecto en el aguardiente superior.

• **Distribución.** La distribución de los productos de la Empresa Licorera de Santander en el departamento, esta a cargo de un distribuidor exclusivo el cual **implementa actividades de mercadeo planeadas conjuntamente con la Empresa Licorera de Santander.** El actual distribuidor del producto aguardiente superior, es la firma Licoresa. Empresa conformada por la alianza entre la distribuidora de licores Puyana y Cia. Y la comercializadora de licores Terraza Veracruz. La cual adquirió la distribución exclusiva del producto aguardiente superior desde el mes de julio / 99, durante un tiempo de seis (6) años.

- **Canal de Distribución.** La distribución de los productos de la Empresa Licorera de Santander, se lleva a cabo a través del siguiente canal: Productor – distribuidor exclusivo - distribuidor mayorista – distribuidor minorista – consumidor final. (Figura 6)

- Productor = Empresa Licorera de Santander
- Distribuidor Exclusivo = Licoresa

### ESTRUCTURA DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

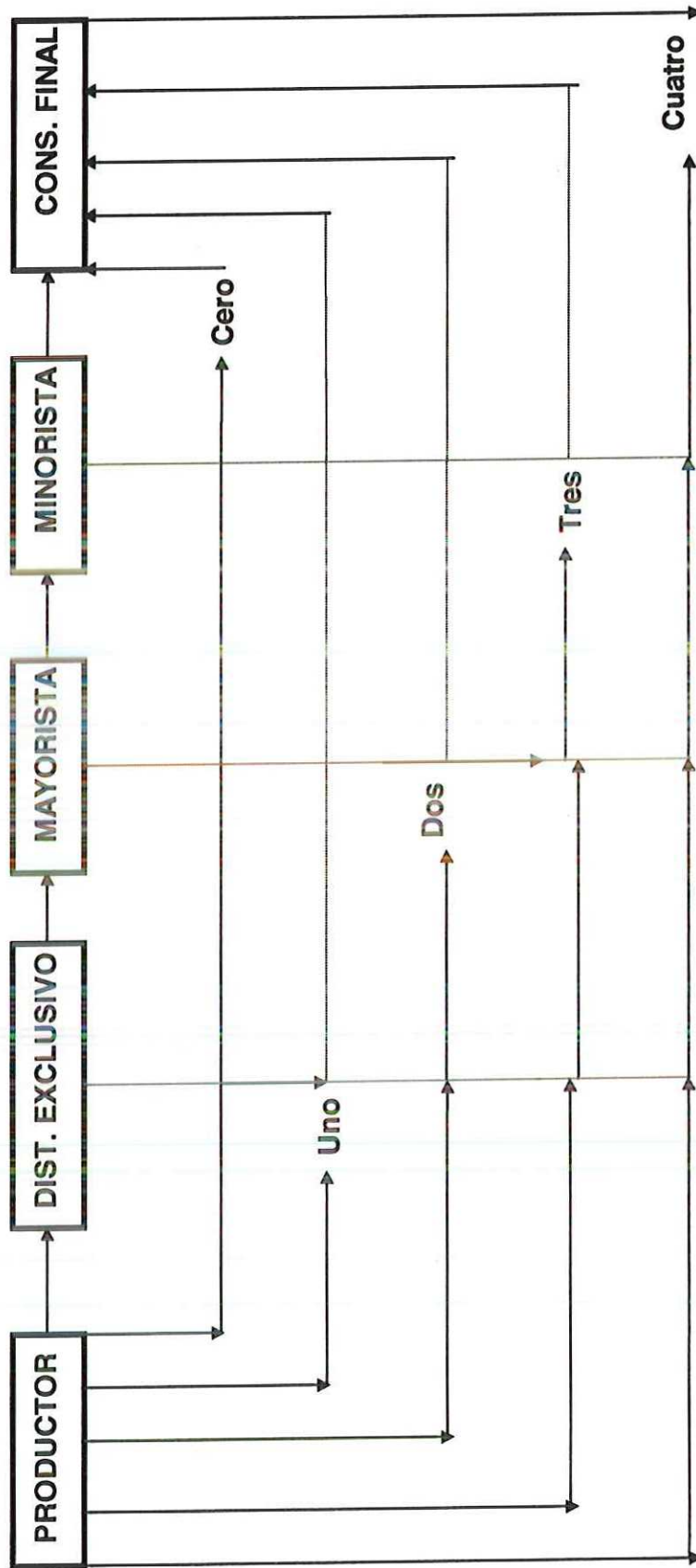


Figura 6. Canales de distribución

- Distribuidor Mayorista = Depósitos, Estancos, Almacenes de Cadena.
  
- Distribuidor Minorista = Autoservicios, Licoreras, Tiendas, Fuentes de soda, sitios nocturnos, Restaurantes, clubes, Hoteles, Moteles.

- **Desarrollo de producto.** De acuerdo a información suministrada por el director del departamento de mercadeo y ventas, la Empresa licorera de Santander ha proyectado lanzar al mercado un aperitivo en la línea de los licores, y en la línea de los Alcoholados, se ha pensado en un spray saborizado para el **mal aliento**.

Recientes cambios se han efectuado a la línea de licores así:

- Aguardiente superior :
  - Nueva presentación de 1.500 cc.
  
  - Nuevo envase plástico (PET), diseñado para eventos públicos y su presentación es de 375 cc.
  
  - Reducción de la composición alcoholimétrica, pasando de 30° a 29°.



- Modificación de la etiqueta (Se conservan los colores, pero se tonificaron para hacerla más llamativa)

- **Vodka Sandorf:**

- Nuevo diseño de etiqueta y colores de la misma.

- Sustitución de la botella cuadrada por una presentación redonda.

Los cambios efectuados en la línea de licores, obedecen a decisiones de la gerencia sin un previo estudio técnico de las necesidades del consumidor.

- **Estructura de Precios** (Cuadro 5)

- El precio para los licores Nacionales es determinado por el Banco de Datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE, el cual, incrementa el precio dos veces al año.

- Al precio base, es lo que cuesta a la Empresa producir una unidad del producto en su respectiva presentación se le aplican los porcentajes del 35% de IVA y 35% de participación departamental, lo cual da como resultado el precio de venta.

- De acuerdo con los estatutos contenidos en el decreto Departamental No. 0125 del 21 de Mayo de 1.996, Art. 9o. Literal K, Es facultad del gerente de la Empresa Licorera manejar la política comercial. Este ha determinado según resolución No. 0419 del 4 de Febrero de 1.997, un descuento para el distribuidor exclusivo del 28% aplicable a los productos Aguardiente, Ron, Vodka, Ginebra y Anisado Pichón, en sus respectivas presentaciones.

- Para el descuento del 28%, se tendrán en cuenta los precios que se muestran en el Cuadro 5.

- **Promociones**

- El producto aguardiente superior se promociona en los diferentes eventos y ferias del departamento de Santander, mediante el patrocinio, degustación de producto y préstamo de carpas.

- **Publicidad.** La publicidad, se realiza a través de medios radiales, impresos y vallas.

- **Mercado Meta.** De acuerdo a información suministrada por el director de mercadeo y ventas, el mercado meta para los productos de la empresa licorera de Santander en la provincia de Soto, esta conformado legalmente por hombres y mujeres de edad entre los dieciocho (18) y cuarenta y cinco (45) años.

**Cuadro 5. Estructura de precios**

<b>ESTRUCTURA DE PRECIOS EMPRESA LICORERA DE SANTANDER</b>						
<b>PRODUCTO</b>	<b>Cm3</b>	<b>P. BASE</b>	<b>IVA</b>	<b>PART. DPTAL</b>	<b>P. TOTAL</b>	<b>P. CAJA</b>
AGUAR. SUPERIOR	2,000	6.286	2.200	6.964	15.450	92.700
AGUAR. SUPERIOR	1,500	4.736	1.658	5.223	11.617	69.702
AGUAR. SUPERIOR	750	2.689	941	2.612	6.242	74.904
AGUAR. SUPERIOR	375	1.496	523	1.306	3.325	79.800
AGUAR. SUPERIOR PET	375	1.496	523	1.306	3.325	139.650

Fuente: Empresa Licorera de Santander

- **Marca.** Todos los productos que fabrica la Empresa Licorera, poseen una marca que los diferencia de la competencia y de las diferentes líneas que maneja la Empresa.

- Se destaca la marca del aguardiente superior, la cual es reconocida y recordada por los consumidores de aguardiente en la provincia de Soto, por su sabor fuerte, como se observa en la investigación de mercados dirigida al consumidor de licores.

- **Bodegaje.** La Empresa Licorera de Santander cuenta con un sistema técnico de almacenamiento en bodegas y amplia capacidad instalada.

#### **Cuadro 6. Capacidad instalada para el almacenamiento en Bodega**

<b>BODEGA</b>	<b>CAPACIDAD</b>
Para productos terminados	1.758 m <sup>2</sup>
De embace y materias primas	1.767 m <sup>2</sup>
De cajas	1.854 m <sup>2</sup>
Para preparados y embazado de licores	1.086 m <sup>2</sup>
Para depósito de alcohol	408 m <sup>2</sup>
De rones y preparado y envase lociones, alcoholes	1.174 m <sup>2</sup>

Fuente: Empresa Licorera de Santander

- **Inventarios.** La Empresa Licorera mantiene un stocks bajo de producto terminado, debido a que la producción se realiza de acuerdo a los



requerimientos del distribuidor exclusivo y basada en el pronóstico de ventas propuesto por el distribuidor exclusivo.

- **Sistemas de Información y Mercadeo**

- La Empresa Licorera de Santander, adolece de sistemas de información y mercadeo que le permita llevar estadísticas y evaluar continuamente el mercado, en cuanto a sus clientes, consumidores, zonas geográficas, cubrimiento y canales de distribución.

- No existe una continua investigación de los cambios del mercado de licores en la provincia de Soto, lo que impide tomar decisiones acertadas en cuanto a las exigencias de clientes, consumidores y las estrategias y planes de acción de la competencia.

- **Logística.** La Empresa Licorera de Santander cuenta con un parque automotor (Cuadro 7)

**Cuadro 7. Parque Automotor Empresa Licorera de Santander**

CANTIDAD	VEHICULO	MARCA
1	VOLQUETA	CHEVROLET
1	CAMIONETA	MAZDA
1	CAMIONETA	TOYOTA
1	MONTACARGAS	TOYOTA
1	AUTOMOVIL	MAZDA

Fuente: Empresa Licorera de Santander

- Además cuenta con 1 tarima y su respectiva carpa y 6 carpas de 4x4m, las cuales son llevadas a los diferentes eventos realizados en el departamento de Santander.

- **Tamaño del Mercado para el aguardiente.**

- **En Santander.** Es difícil dimensionar el tamaño real del mercado de aguardiente en Santander, debido a la falta de control estatal de productos de contrabando, provenientes de otros Departamentos y aguardientes que ingresan al Departamento de Santander sin el debido pago de impuestos al consumo de licores.

Lo anteriormente descrito dificulta calcular en términos precisos el tamaño de mercado para el aguardiente en Santander, que permita realizar pronósticos de ventas exactos. Sin embargo se pueden establecer pronósticos lógicos de comportamiento del mercado de aguardiente a partir de datos recolectados de fuentes secundarias así:

. La Asociación Colombiana de Industrias de Licores - ACIL, con sede en Santafé de Bogotá (Marzo /97), confirmó en su informe anual de licores, que el consumo percapita anual de aguardiente en Colombia es de 4.4 unidades de 750cc.

. En muestreos de inventario de aguardiente superior y cristal, realizados por el Consorcio Superior de Licores CONSULICOR, se ha podido establecer que la proporción de existencia y venta de aguardientes en los diferentes tipos de establecimientos comerciales de licores es de uno (1) a tres (3), es decir, que por cada unidad de aguardiente superior de 750cc que existe y se vende, existen y se venden tres (3) unidades de Cristal.

. Según registros de rentas Departamentales en Santander en 1.998, la Empresa Licorera de Santander vendió 923.601 unidades de 750cc de aguardiente superior, y la Industria Licorera de Caldas 985.364 unidades de 750cc de aguardiente cristal, para un total de mercado de aguardiente de 1'908.965 unidades de 750cc de aguardiente en el departamento de Santander, significa esto que la Licorera de Santander posee un 48% de participación, lo cual es un dato que no concuerda con el comportamiento real del mercado.

Basados en la información anterior, se hará un estimativo sobre el tamaño del mercado de aguardiente en Santander así:

. **Estimativo por Consumo Percapita.** El tamaño de mercado del aguardiente para Santander resulta de multiplicar la población de Santander (1'598.688 Habitantes), por el consumo percapita de aguardiente (4.4 Unidades de 750 cm<sup>3</sup>), para un total de mercado de aguardiente en Santander de 7'034.227 Unidades de 750 cm<sup>3</sup> (Cuadro 8).



**Cuadro 8. Estimativo por consumo percapita.**

DESCRIPCION	VALOR
• Población en Santander Año 1.993. DANE :	1'598.688 Habitantes.
• Consumo Percapita anual. ACIL	4.4 unds. de 750cc
<b>TAMAÑO DEL MERCADO EN UNIDADES DE 750 cc.</b>	<b>7'034.227</b>

**. Estimativo por Proporción de Ventas: Aguardiente Superior Vs. Cristal.**

De acuerdo con la proporción en ventas establecida por Consulcor se dice que ésta es de 1 a 3, entonces las ventas aproximadas de aguardiente cristal en el año de 1.998, corresponden a 3'500.136 Unidades de 750 cm<sup>3</sup>; y el tamaño del mercado sería la suma de las ventas de aguardiente superior más las de cristal, para un total del mercado de aguardiente de 4'423.737 Unidades de 750 cm<sup>3</sup> (Cuadro 9).

**Cuadro 9. Estimativo por proporción de ventas: Aguardiente Superior Vs Cristal.**

DESCRIPCION	UNIDADES 750 cc.
• Ventas de aguardiente superior año 1.998, según rentas Departamentales.	923.601
• Ventas aguardiente cristal año de 1.998, según rentas.	1'166.712
• Ventas de Cristal año 1.997 X 3	3'500.136
<b>TAMAÑO DEL MERCADO</b>	<b>4'423.737</b>



. **Estimativo por Participación.** Según estimativos realizados por la Empresa Licorera de Santander y su distribuidor exclusivo Consulicor, se calcula para el año de 1.998, un porcentaje aproximado del 32% de participación del aguardiente superior en el mercado de Santander (Cuadro 10).

**Cuadro 10. Estimativo por participación**

DESCRIPCION	UNIDADES 750 cc
• Participación aproximada de cristal en el mercado de aguardiente en Santander Año 1.998. (50%).	2'500.000
• Participación aproximada de Superior en el mercado de aguardiente en Santander Año 1.998. (32%)	1'600.000
• Participación del contrabando	900.000
<b>TAMAÑO DEL MERCADO SEGÚN LA E.L.S.</b>	<b>5'000.000</b>

La Empresa Licorera de Santander calcula el tamaño del mercado de aguardiente en Santander, aproximadamente en cinco millones de unidades de 750 cm<sup>3</sup>, de los cuales el aguardiente superior posee un 32%, aguardiente cristal el 50%, y el contrabando el 18%.

. **Estimativo por Promedio.** De acuerdo con los resultados anteriores, se procedió a calcular el tamaño del mercado para el aguardiente en el Departamento de Santander, por promedio, obteniendo un resultado de 5'485.988 Unidades de 750 cm<sup>3</sup> (Cuadro 11)

**Cuadro 11. Estimativo por promedio.**

DESCRIPCION	UNIDADES 750 cc
• Estimativo por consumo percapita	7'034.227
• Estimativo por proporción	4'423.737
• Estimativo por participación	5'000.000
<b>TAMAÑO DEL MERCADO AÑO 1.998</b>	<b>5'485.988</b>

El resultado anterior, del tamaño de mercado para el aguardiente en el Departamento de Santander, se tomará como punto de referencia para establecer el objetivo de ventas en la provincia de Soto.

- **En la Provincia de Soto.** Para cuantificar el tamaño de mercado de aguardiente en la provincia de Soto, tendremos en cuenta los datos que se muestran en el cuadro 12.

**Cuadro 12. Mercado de aguardiente en la Provincia de Soto**

DESCRIPCION	VALOR
• Población en Santander año 1.993 según el DANE	1'598.688 habitantes
• Población provincia de soto año 1.993 según el DANE	860.845 habitantes
• Porcentaje de habitantes provincia de soto respecto a la de Santander	54%
Tamaño del mercado de aguardiente para Santander en el Año 1.998, en unidades de 750 cc.	<b>5'485.988</b>

Sabiendo que el porcentaje de habitantes de la provincia de Soto, respecto a la población de Santander es del 54%, y el tamaño del mercado de aguardiente para el Departamento de Santander es de 5'485.988 unidades 750cc, según los cálculos anteriores, se aplicó el 54% sobre el total de mercado de aguardiente en Santander, obteniendo un resultado de **2'962.433 unidades 750cc**. Para la provincia de Soto.

- **Tendencias del Mercado.** De acuerdo con el informe de ACIL, publicado en agosto de 1.998, se estima una disminución del tamaño del mercado de aguardientes a nivel nacional del 2% para el año 2.000 y del 3%, para el año 2.001.

**Cuadro 13. Tendencias del mercado en la Provincia de Soto.**

TENDENCIAS DEL MERCADO EN LA PROVINCIA DE SOTO EN UNIDADES DE 750 cc AGUARDIENTE SUPERIOR			
AÑO	PORCENTAJE	UNIDADES	TAMAÑO DEL MERCADO
1.998 Año Base	0	0	2'962.433
1.999	-2%	-59.248	2'903.184
2.000	-2%	-58.063	2'845.120
2.001	-3%	-85.353	2'759.767



### 3.3 ANÁLISIS FINANCIERO

La empresa Licorera de Santander presenta la siguiente composición de los activos:

CONCEPTO	1997	1998
ACTIVO CORRIENTE	62.45%	53.87%
ACTIVO FIJO	11.00%	14.32%
OTROS ACTIVOS	26.55%	31.81%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

A pesar de ser una empresa del sector industrial, presenta una mayor concentración de activos corrientes en relación con los activos fijos, durante estos dos años. Esta relación se presenta como consecuencia de la decisión de vender la empresa a la Empresa Licorera de Cundinamarca la cual compro parte de la infraestructura de destilación, para ella producir a menores costos y comercializar los productos a través del distribuidor exclusivo.

Dentro de los activos corrientes, se observa que el rubro de efectivo (Caja y Bancos) en el año 1997 tuvo un peso de 31.285 y en 1998 de 7.63%. Comportamiento que refleja una disminución del 122.94% de 1997 a 1998. Adicionalmente los Inventarios de Materias Primas y Suministros también tuvo



la misma tendencia, con una variación de 36.10%; mientras que los inventarios de productos en procesos y terminados crecieron en el 32.64% y del 174.81% respectivamente.

En general los activos corrientes presentan un declive del 28.02% del año 1997 al 1998, disminución que refleja el efecto negativo en la liquidez de la empresa.

Los Activos Fijos al contrario de los corrientes presentan un leve incremento del 8.71% del año 1997 al 1998. Dentro del cual el rubro de Equipos de Computación tuvo la mayor participación con un incremento del 44.36%.

El total de activos decreció en 16.54% del año 97 al 98, variación generada a consecuencia de la disminución en los activos corrientes.

Estas variaciones en los activos trajo como consecuencia el incremento del endeudamiento de la empresa. Siendo esto perjudicial ya que se pierde la confiabilidad en la empresa por parte del sector financiero. Conllevando a tener dificultades para acceder a nuevos recursos si se llegaran a necesitar.

La financiación de la empresa muestra la siguiente composición:

<b>CONCEPTO</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
A CORTO PLAZO	67.79%	111.77%
A LARGO PLAZO	29.03%	34.78%
OTROS	0.16%	0.19%
PATRIMONIO	3.02%	-46.75%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

En la composición de la financiación se observa, que durante los dos años se ha concentrado en el corto plazo, y en la cual los rubros de Bancos nacionales tienen el mayor peso (1997 con 18.24% y 1998 con 48.54%), presentándose un crecimiento del 122.105 de 1997 a 1998. Este crecimiento se dio por que la gran mayoría de créditos de la empresa están vencidos y por tal razón tienen exigibilidad inmediata esto ocasionado por la grave situación financiera por la que esta atravesando la entidad.

La cuenta de proveedores es otro rubro con un peso significativo dentro de los pasivos a corto plazo, que ha mostrado un comportamiento decreciente de 29.65%.

Los Acreedores Oficiales es otro rubro relevante dentro de los pasivos a corto plazo, tienen un peso de 47.16 y 40.39% para 1997 y 1998 respectivamente y un crecimiento del 24.11% de 1997 a 1998. El cual fue producto de la iliquidez actual que no le ha permitido cancelar oportunamente algunos impuestos y tasas.

En forma general la financiación a corto plazo se incremento en un 37.60%, variación que ha deteriorado notablemente los resultados de la empresa, y que adicionalmente ha incrementado la falta de liquidez tanto en capital de trabajo, como en respaldo para la cancelación de las obligaciones corrientes.

Los pasivos a largo conformados por los rubros pensiones para Jubilación, provisiones para Contingencias y Provisiones Diversas, se mantuvieron constantes.

El patrimonio de la Empresa es otro rubro que ha decrecido enormemente 1.391,86% del año 1997 a 1998, variación generada por las cuantiosas perdidas del año 1998 especialmente. Los resultados negativos obtenidos por la empresa en los últimos años, han consumido y superado por un margen bastante alto el capital asignado. Estas situaciones han sido en gran parte por los malos manejos de las administraciones.

Al observar el resultado de las operaciones, se observa que los ingresos por ventas disminuyeron en un 54.21%, lo cual es preocupante por que nos esta indicando que se esta perdiendo participación en el mercado. Adicional a esto los costos de ventas son superiores a los ingresos por ventas demostrando la ineficiencia que hay en la producción. Estos costos disminuyen junto con los gastos de administración y los de operación en 15.01%, 15.17% y 34.49%



respectivamente pero no fue suficiente ya que superan en un alto margen los ingresos.

Con estos resultados se sustenta la decisión de las directivas de enajenar la empresa, para evitar seguir teniendo perdidas ya que no se cuenta con los recursos para capitalizar la empresa y rediseñar los procesos.

El efecto inflacionario disminuye la perdida neta del ejercicio, pero la perdida real es superior en un 19.71% equivalente en pesos a \$434.753.870.

Para complementar lo escrito anteriormente, se obtiene que la razón corriente paso de 0.92 en 1997 a 0.48 en 1998, y la prueba ácida paso de 0.58 en 1997 a 0.17 en 1998, indican que el respaldo para la cancelaciones de las obligaciones a corto plazo es mínimo, situación que preocupa ya que estas obligaciones son las que mayor peso tienen dentro del total de los pasivos. Adicionalmente la necesidad de capital de trabajo se incremento de 282.536.779 en 1997 a 2.558.673.493 en 1999. Lo cual dice que la empresa no cuenta con los recursos para operar ni para cancelar oportunamente sus obligaciones.

El nivel de endeudamiento también se incremento de 0.975 a 1.475 de 1997 a 1998, siendo esto una barrera casi ineludible para la consecución de recursos ya que no hay confianza en la empresa para otorgarle recursos.



La rotación de inventarios a disminuido de 3.19 veces al año en 1997 a 2.18 en 1998, situación que se podría considerar como perdida de participación el mercado, por tal motivo se necesitaría implementar nuevas estrategias.

En cuanto a la rentabilidad, se han deteriorado estos indicadores, que con lo evaluado anteriormente podemos conceptualizar que la empresa esta produciendo a perdida factor que conllevaría a una inminente quiebra. De no tomarse las medidas respectivas en el momento indicado.

Esta situación no es más que el resultado de malos manejos de personas que se han preocupado más por obtener beneficios personales sin importar la vida de la entidad.

### 3.4 ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN

- **Planeamiento.** La Empresa Licorera de Santander no posee un plan de producción mensual que le permita un adecuado manejo de inventarios. Así, el sistema de producción se basa en órdenes de trabajo, que son impartidas de acuerdo a los requerimientos del distribuidor exclusivo.
- **Estandarización de procesos.** En materia de procesos de producción y mezcla de sustancias que se requieren para la elaboración de licores, existe estandarización de estos, lo cual ha permitido lograr niveles de calidad

sostenidos en el tiempo, llegando a los puntos de sabor, que según el concepto de la Empresa Licorera de Santander son aceptados por los consumidores.

- **Control de calidad**

- Se manejan estándares de calidad establecidos por la norma ICONTEC No. 411, relacionada con la fabricación de licores y que según la Empresa Licorera de Santander , la calidad de los productos obedecen, a las expectativas del consumidor de licores.

- Las funciones de preparación, mezcla de sustancias y control de calidad de los productos, son dirigidas por un Ingeniero químico, y en proceso de envasado los productos se contrata una empresa asociativa, la cual atiende instrucciones del Ingeniero químico, quien se encarga de controlar la calidad de los procesos.

- **Capacidad de producción**

- Según el Ingeniero químico, la Empresa Licorera de Santander tiene capacidad para producir 20.000 unidades día de 750cc, con jornadas de 7 horas de trabajo y 7.000 unidades día de 1.500cc o 2.000cc., sin recurrir a horas extras.

- Cuentan con maquinaria de producción de tipo manual, suficiente para atender los requerimientos de la demanda.

### 3.5 ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO

- **Selección de personal**

- La organización no posee departamento de recurso humano, debido a que la Empresa se encuentra en una etapa de contracción y reducción de costos en las diferentes áreas que integran la estructura organizacional, pasando de 357 empleados a una nómina actual de 21 empleados.

- El personal operativo, no está a cargo de la empresa, sino del contratista encargado del envasado y etiquetado.

- **Clima laboral.** Debido a la reducción en la estructura organizacional, la Empresa Licorera ha estado negociando con el personal sindicalizado y solucionando dificultades con los pocos empleados que pertenecen al sindicato y que en la actualidad son dos, los cuales se encuentran en carrera administrativa. El personal se desempeña bajo un ambiente laboral favorable que facilita la integración y relaciones entre la administración y empleados.

- **Rotación**

- Debido a la influencia política, se presenta un constante cambio de gerente, lo cual dificulta la continuidad de los procesos administrativos de la empresa.

- Existen cargos de libre nombramiento y remoción, donde se da con frecuencia la rotación del personal. Los demás cargos son asignados por carrera administrativa donde se permite estabilidad laboral.



#### **4. ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA LICORERA DE SANTANDER EN LA PROVINCIA DE SOTO**

Para el análisis externo de la Empresa Licorera de Santander en la provincia de Soto, se realizará a través de una evaluación de factores externos que influyen en la toma de decisiones de la Empresa, como son las fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas, jurídicas, gubernamentales, políticas, competitivas y tecnológicas. Este análisis se complementará con una investigación de mercados dirigida a distribuidores y consumidores de aguardiente en la provincia de Soto.

Cuadro 14. Matriz de evaluación del factor externo POAM de la Empresa Licorera de Santander

INDICADORES	PONDERACION GENERAL	PONDERACION GRUPAL	VALORACION										RESULTADO GRUPAL	RESULTADO TOTAL		
			AMENAZAS			NEUTRO			OPORTUNIDADES							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
<b>FUERZAS ECONOMICAS</b>	<b>20%</b>															
Disponibilidad de crédito		10%			3											0.3
Niveles de ingreso		10%			4											0.4
Propensión a consumir		10%					6									0.6
Tasas de Interés		10%			4											0.4
Inflación		5%			4											0.2
Economías de escala		5%			3											0.15
Respaldo económico gubernamental		10%			3											0.4
Impuestos-política fiscal		10%			3											0.3
Devaluación		5%					5									0.25
Salarios		10%					5									0.5
Contrabando		15%			1											0.15
																0.73

INDICADORES	PONDERACION GENERAL	PONDERACION GRUPAL	VALORACION										RESULTADO GRUPAL	RESULTADO TOTAL			
			AMENAZAS			NEUTRO			OPORTUNIDADES								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
<b>FUERZAS SOCIALES, CULTURALES DEMOGRAFICAS Y GEOGRAFICAS</b>	<b>25%</b>																
Desempleo		10%				5										0.5	
Inmigración y emigración		10%						7								0.7	
Cambios regionales de gustos y preferencias		15%	3													0.45	
Estilos de vida		15%						7								1.05	
Nivel cultural		15%						7								1.05	
Hábitos de compra		15%						7								1.05	
Servicio al cliente		20%	3													0.6	1.35
<b>FUERZAS JURIDICAS, GUBERNAMENTALES Y POLÍTICAS</b>	<b>20%</b>																
Regulación importaciones/exportaciones		30%				5										1.5	
Política monetaria		20%				5										1	
Privatización		25%								8						2	
Legislación laboral		25%				5										1.25	1.15
<b>FUERZAS COMPETITIVAS</b>	<b>25%</b>																
Fortalezas de los competidores		25%	3													0.75	
Debilidad de la competencia		25%								8						2	
Facotes claves de la posición competitiva		25%	3													0.75	
Respuesta del competidor a las acciones del producto Superior		25%	3													0.75	1.06
<b>FUERZAS TECNOLOGICAS</b>	<b>10%</b>																
Cambios tecnológicos		100%				5										5	0.5
<b>TOTAL</b>																	<b>4.79</b>

## 4.1 INVESTIGACION DE MERCADOS

### 4.1.1 Objetivos de la Investigación

- **Objetivo General.** Recolectar información primaria y secundaria sobre el comportamiento del consumidor de aguardiente y clientes (establecimientos) en la provincia de Soto, por medio de una **investigación de mercados**, la cual sirva como soporte para el diseño de un adecuado plan estratégico de mercadeo.
  
- **Objetivos específicos**
  - Conocer el **comportamiento** del consumidor de aguardiente en la provincia de soto, en función de sus hábitos de consumo, hábitos de compra, calificación de productos y criterios de decisión de compra, a través de una encuesta, para el diseño de acciones de mercadeo basadas en comportamientos previamente identificados.
  
  - Evaluar la eficiencia de los canales de distribución, en relación con los niveles de cobertura y apoyo logístico del distribuidor exclusivo - Consulcor y la competencia, en los puntos de venta de aguardiente establecidos en la provincia de soto.



- Identificar las estrategias de mercadeo teniendo en cuenta la distribución y publicidad, utilizadas por la competencia para comercializar aguardiente y ron en la Provincia de Soto, con el fin de anticipar la ejecución de estas y contrarrestar su efecto.
- Conocer el nivel de recordación y percepción del aguardiente superior, en la provincia de Soto, con el fin de crear estrategias de posicionamiento de marca.
- Identificar claramente el mercado objetivo para el aguardiente superior, con el fin de dirigir hacia este segmento los esfuerzos necesarios de mercadeo.

#### 4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Dada la necesidad de información, se realizará una investigación de mercados dirigida hacia el consumidor de aguardientes en la provincia de Soto y otra, orientada al distribuidor de aguardientes en esta misma zona.

#### 4.2.1 Investigación de Mercados para Distribuidores

La investigación de mercados para distribuidores, está orientada hacia la población de establecimientos comerciales ubicados en la provincia de Soto, que venden aguardiente.

- Distribución de la muestra en la provincia de Soto (Cuadro 15)
- Formato de encuesta (Anexo D)

**Cuadro 16. Ficha Técnica para distribuidores**

<b>Ficha Técnica</b>	
• Tipo de Investigación	Descriptiva Concluyente
• Procedimiento muestral	Probabilístico Estratificado
• Grupo Objetivo	Distribuidores
• Fecha de realización	Noviembre de 1.998
• Tamaño de la muestra	725 establecimientos
• Margen de error	3.5
• Nivel de confianza	95%
• Cobertura de la investigación	Provincia de Soto
• Tamaño de la población	10.533 establecimientos

**Cuadro 15. Distribución de la muestra por grupos en la Provincia de Soto**

MUNICIPIOS	DISTRIBUCION DE LA MUESTRA POR GRUPOS PARA ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES																										
	GRUPO 1		GRUPO 2		GRUPO 3		GRUPO 4		GRUPO 5		GRUPO 6		GRUPO 7		GRUPO 8		TOTAL										
	N1	%	N2	%	N3	%	N4	%	N5	%	N6	%	N7	%	N8	%	N	%	n								
BUCARAMANGA	4,175	58	288	79	59	180	51	13	100	43	7	108	79	7	423	58	29	85	43	6	332	55	23	6,246	59	432	
GIRON	700	10	49	50	5	4	55	15	4	40	17	3	15	11	2	63	9	4	37	19	3	80	13	6	1,040	10	75
FLORIDABLANCA	1,200	17	83	55	5	4	52	15	4	75	32	5	3	2	0	85	12	6	42	21	3	117	20	8	1,629	15	113
PIEDECUESTA	527	7	36	42	4	3	21	6	1	10	4	1	5	4	0	48	7	4	20	10	1	27	5	2	700	7	48
RIONEGRO	200	3	14	20	2	1	18	5	1	3	1	0	2	1	0	38	5	3	3	2	0	20	3	1	304	3	20
LEBRIJA	230	3	16	32	3	2	15	4	1	4	2	0	2	1	0	41	6	3	10	5	1	17	3	1	351	3	24
EL PLAYON	180	3	13	19	2	1	14	4	1	1	0	0	2	1	0	35	5	2	3	2	0	9	2	1	263	3	18
<b>TOTAL</b>	<b>7,212</b>	<b>68</b>	<b>499</b>	<b>1,061</b>	<b>10</b>	<b>74</b>	<b>355</b>	<b>3</b>	<b>25</b>	<b>233</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>137</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>733</b>	<b>7</b>	<b>51</b>	<b>200</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>602</b>	<b>6</b>	<b>42</b>	<b>10,533</b>	<b>100</b>	<b>730</b>

GRUPO 1: Tiendas

GRUPO 2: Supermercados, Micromercados, Autoservicios, Almacenes de cadena.

GRUPO 3: Depósitos, Graneros, Viveres y Abarrotes, Rancho y Licores.

GRUPO 4: Licorerías.

GRUPO 5: Hoteles, Moteles, Amoblados, Casas de Lenocinio, Residencias.

GRUPO 6: Fuentes de Soda, Cafeterías, Casetas, Wiskerías, Cantinas.

GRUPO 7: Discotecas, Bares, Tabernas, Clubes Sociales, Centros Recreacionales.

GRUPO 8: Restaurantes, Pizzerías, Loncherías, Piqueteaderos.

FUENTE: ALCALDIAS DE CADA MUNICIPIO - SECCION IMPUESTOS MUNICIPALES



#### 4.2.2 Resultados cuantitativos y cualitativos de la investigación

- **Datos Demográficos.**

**Cuadro 17. Participación por grupos de establecimientos comerciales**

CLASIFICACION DISTRIBUIDORES	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
GRUPO 8	42	6%
GRUPO 7	14	2%
GRUPO 6	51	7%
GRUPO 5	9	1%
GRUPO 4	16	2%
GRUPO 3	25	3%
GRUPO 2	74	10%
GRUPO 1	499	69%
<b>TOTAL</b>	<b>730</b>	<b>100%</b>

La tabla anterior indica la participación por grupos de establecimientos comerciales dentro de la muestra de la investigación. Los porcentajes se distribuyen en un 69% al grupo uno, conformado por tiendas; el 10% al grupo dos: supermercados, almacenes de cadenas, micromercados y autoservicios; el 7% al grupo seis: fuentes de soda, cafeterías, y loncherías; el 6% al grupo ocho: restaurantes y pizzerías; el 3% al grupo tres: depósitos, graneros, víveres, abarrotes, rancho y licores; un 2% pertenece al grupo siete: discotecas, bares, tabernas y licoreras; igual porcentaje al grupo cuatro: depósitos, graneros, víveres,



y abarrotes, rancho y licores; y el 1% restante al grupo cinco: hoteles, moteles, residencia y casas de lenocinio.

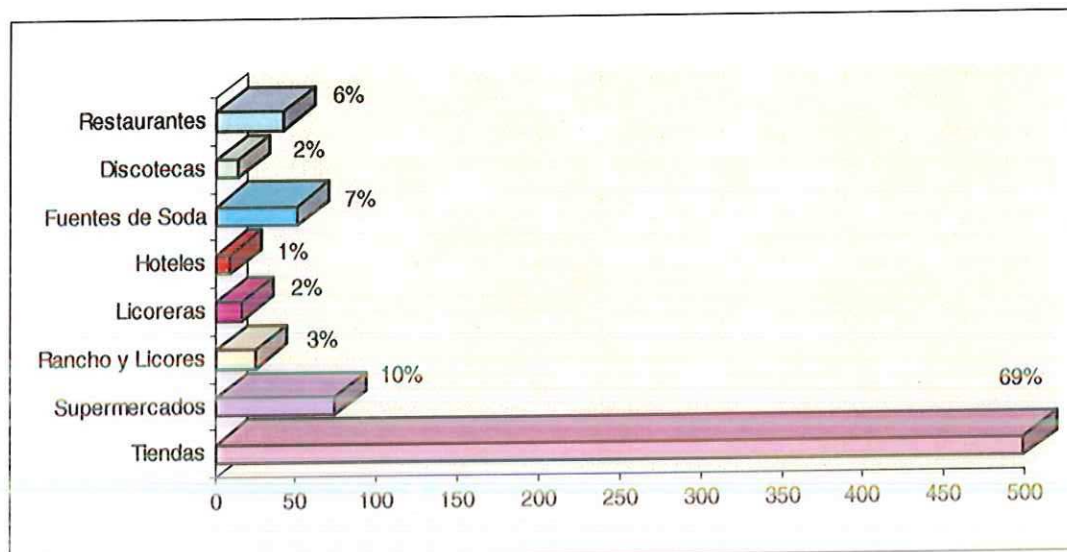


Figura 7. Participación de establecimientos comerciales

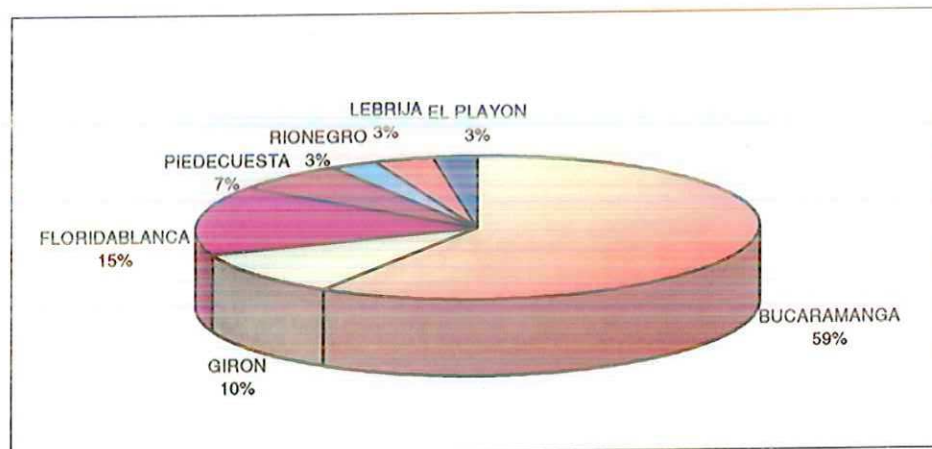
Cuadro 18. Participación por municipio en la provincia de Soto

CIUDADES	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
BUCARAMANGA	432	59%
GIRON	75	10%
FLORIDABLANCA	113	15%
PIEDRECUESTA	48	7%
RIONEGRO	20	3%
LEBRIJA	24	3%
EL PLAYON	18	3%
<b>TOTAL</b>	<b>730</b>	<b>100%</b>

Los resultados anteriores nos indican que el 59% de los distribuidores de aguardiente en la provincia de soto, se encuentran en la ciudad de Bucaramanga,

el 15% en Floridablanca, el 10% en Girón, el 7% en Piedecuesta y Rionegro, Lebrija y el Playón cada uno con el 3%.

De acuerdo a la participación de los principales municipios de la provincia de Soto en la investigación, los resultados ubican a la ciudad de Bucaramanga, como la más importante en cuanto a establecimientos comerciales en la provincia de Soto.



**Figura 8. Participación por municipio en la provincia de Soto**

- **Sistema de Adquisición del aguardiente en el Canal.**

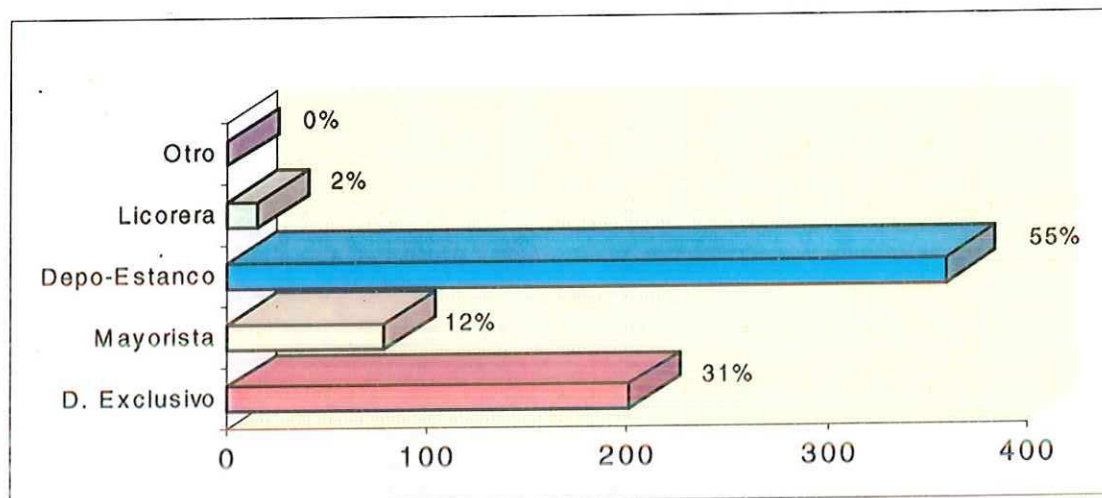
➤ A qué tipo de proveedor le compra el aguardiente?.

**Cuadro 19. Tipo de proveedor Aguardiente Superior**

PROVEEDORES SUPERIOR	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
DISTRIBUIDOR EXCLUSIVO	201	31%
MAYORISTA	79	12%
DEPOSITO – ESTANCO	359	55%
LICORERA	16	2%
OTRO	1	0%
<b>TOTAL</b>	<b>656</b>	<b>100%</b>

Los datos anteriores muestran que el 55% de los establecimientos comerciales que participaron en el estudio, compran el aguardiente superior en los depósitos – estancos, el 31% al distribuidor exclusivo, seguido del 12% que compra el aguardiente al mayorista y el 2% restante compra el aguardiente en las licorerías.

Los establecimientos comerciales de la provincia de Soto incluidos en la muestra, en su mayoría adquieren el aguardiente superior a través de los Depósitos – Estancos, quienes ofrecen financiación y menor precio para los clientes.



**Figura 9. Tipo de proveedor Aguardiente Superior**

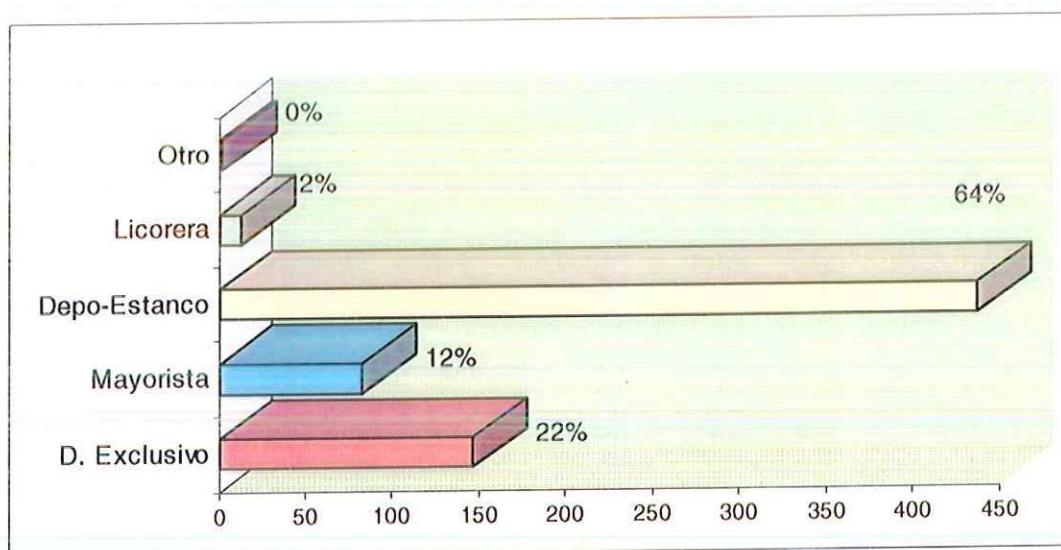
**Cuadro 20. Tipo de proveedor Aguardiente Cristal**

PROVEEDORES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
D. EXCLUSIVO	147	22%
MAYORISTA	83	12%
DEPO-ESTANCO	437	64%
LICORERA	13	2%
OTRO	2	0%
<b>TOTAL</b>	<b>682</b>	<b>100%</b>



La mayoría de los clientes encuestados responde en un 64% que el aguardiente cristal lo compran en los Depósitos – Estancos, el 22% al distribuidor exclusivo, un 12% a los mayoristas y el 2% restante a las licorerías.

Se observa que el aguardiente es suministrado en su mayoría por los Depósitos – Estancos, los cuales se convierten en el principal canal para distribuir el aguardiente a los diferentes puntos de venta en el respectivo canal.



**Figura 10. Tipo de proveedor Aguardiente Cristal**

➤ ¿Cuál es la frecuencia de compra del aguardiente?

**Cuadro 21. Frecuencia de compra del aguardiente**

FRECUENCIA	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
MAS 1 MES	109	15%
MENSUAL	328	45%
QUINCENAL	164	22%
SEMANAL	79	11%
INTERDIA	50	7%
<b>TOTAL</b>	<b>730</b>	<b>100%</b>

Los puntos de venta encuestados responden que compran el producto con una frecuencia mensual el 45%, quincenal el 22%, más de un mes el 15%, semanalmente 11%, interdia el 7%.

Se observa que los puntos de venta en la provincia de Soto compran el aguardiente con mayor frecuencia en períodos de un mes, pero también son representativas las compras en periodos quincenales.

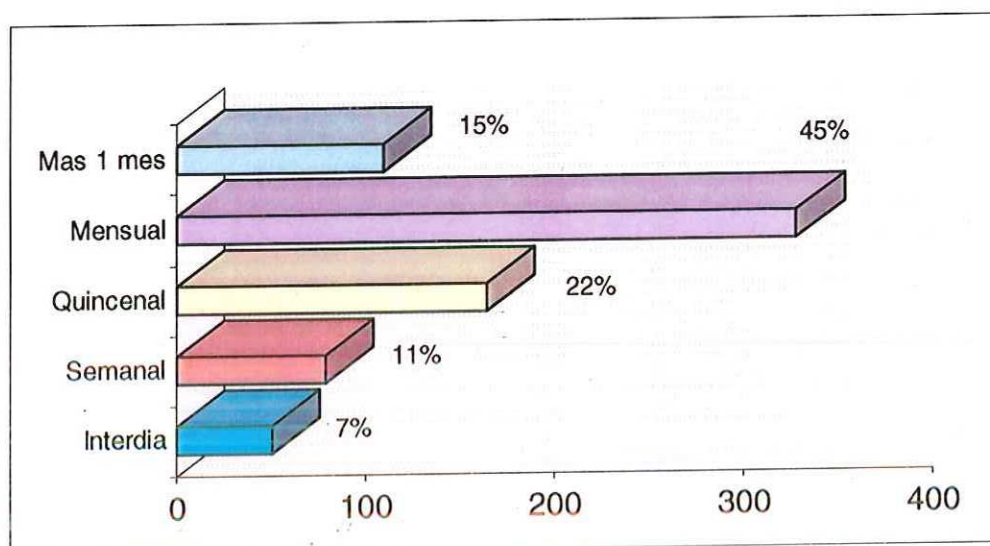


Figura 11. Frecuencia de compra del aguardiente

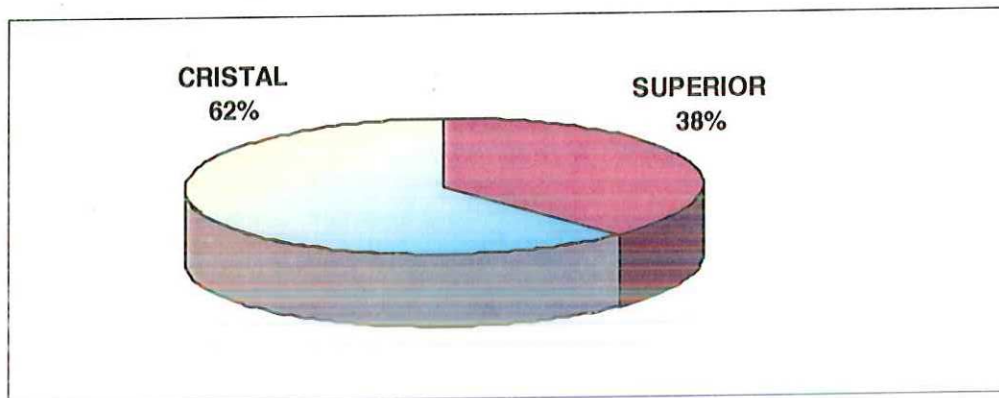
➤ ¿Cuál es el volumen de compras mensuales de aguardiente en unidades de 750cc?.

Cuadro 22. Volumen de compras mensuales de aguardiente en unidades de 750cc

MARCA	CANTIDAD	PORCENTAJES
SUPERIOR	29.226	38%
CRISTAL	47.684	62%
<b>TOTAL</b>	<b>76.910</b>	<b>100%</b>

Las compras de aguardiente cristal en unidades de 750cc para un periodo de un mes efectuadas por los clientes de la provincia de Soto, corresponden a un 62% y para aguardiente Superior a 38%.

Los resultados anteriores nos indican que es el aguardiente Cristal el de mayor volumen de compras realizadas por los clientes de la provincia de Soto, en unidades de 750cc, para un mes.



**Figura 12. Volumen de compras mensuales de aguardiente en unidades de 750cc**

- **Comportamiento de Compra del aguardiente.**

➤ Cuáles son las marcas de aguardiente de mayor Rotación?

**Cuadro 23. Marcas de aguardiente de mayor rotación**

MARCAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
SUPERIOR	140	19%
CRISTAL	365	50%
OTRAS	0	0%
AMBAS	225	31%
<b>TOTAL</b>	<b>730</b>	<b>100%</b>

En cuanto a la marca de aguardiente de mayor rotación, corresponde un 50% para Cristal, 31% para ambas marcas y un 19% para Superior.



Estos resultados nos indican que la marca de mayor rotación en la provincia de Soto, es Cristal.

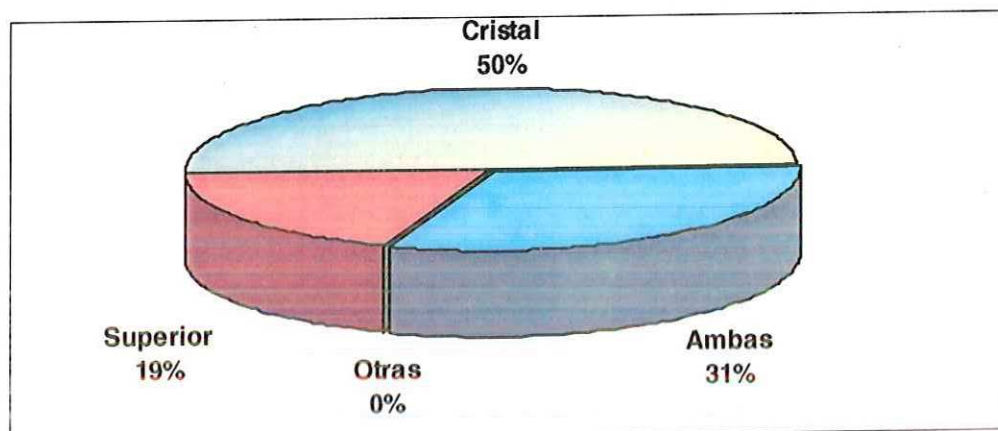


Figura 13. Marcas de aguardiente de mayor rotación

➤ Cuáles son las razones de mayor rotación?

Cuadro 24. Razones de mayor rotación

RAZONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
CALIDAD	316	62%
IMAGEN ACTUAL	70	14%
TRADICION	80	16%
PROMOCION	16	3%
OTROS	23	5%
<b>TOTAL</b>	<b>505</b>	<b>100%</b>

El cuadro 23 hace referencia a las razones de mayor rotación de marca, estableciendo un 62% a la calidad del producto, 16% a la tradición, 14% a la imagen actual del producto, 3% las promociones y un 5% a otras razones.

Los clientes afirman que la razón más importante para la rotación del aguardiente, es la Calidad. Y la tradición aunque en menor importancia que la anterior, también es una razón de peso que influye en la decisión de compra.

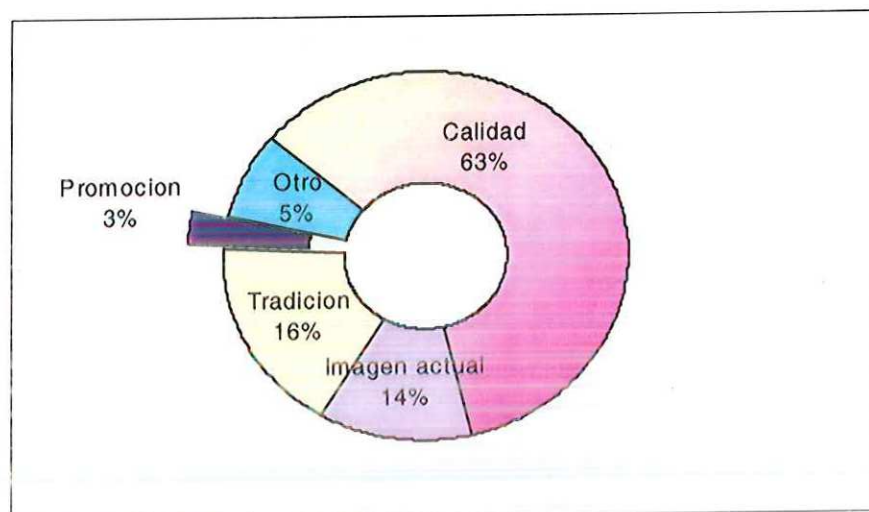


Figura 14. Razones de mayor rotación

- Servicio Al Cliente

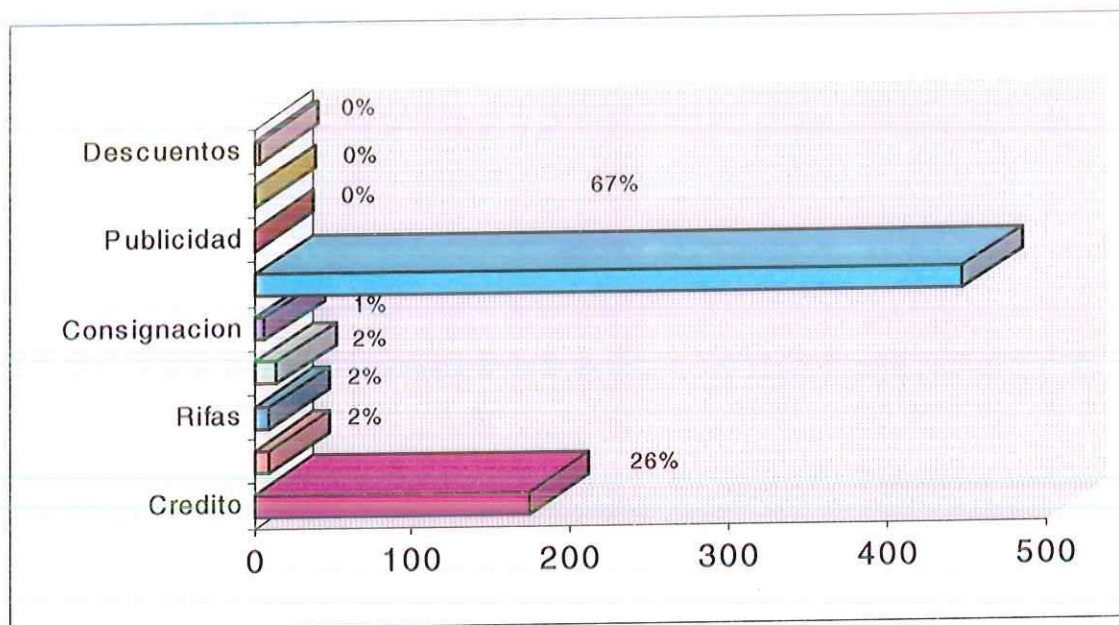
➤ ¿Qué beneficios le ofrecen los proveedores de aguardiente?

Cuadro 25. Beneficios ofrecidos por los proveedores de Aguardiente Superior

BENEFICIOS OFRECIDOS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
CREDITO	174	26%
PDTO. EN CONSIGNACION	7	1%
PREMIOS POR VENTA	14	2%
RIFAS	10	2%
REGALOS	10	2%
DESCUENTOS	3	0%
DEGUSTACIONES	1	0%
PUBLICIDAD	0	0%
NADA	447	67%
<b>TOTAL</b>	<b>666</b>	<b>1%</b>

El 67% de las respuestas obtenidas de los encuestados afirma que los proveedores de aguardiente Superior, no ofrecen beneficios, al 26% le han ofrecido crédito, premios por venta, rifas y regalos cada uno con el 2% y el 1% para producto en consignación.

Se puede observar que los beneficios ofrecidos por los proveedores de Superior a los clientes son en un alto porcentaje escasos y en porcentajes bajos existen políticas de crédito que son bastante selectivas.



**Figura 15. Beneficios ofrecidos por los proveedores de Aguardiente Superior**



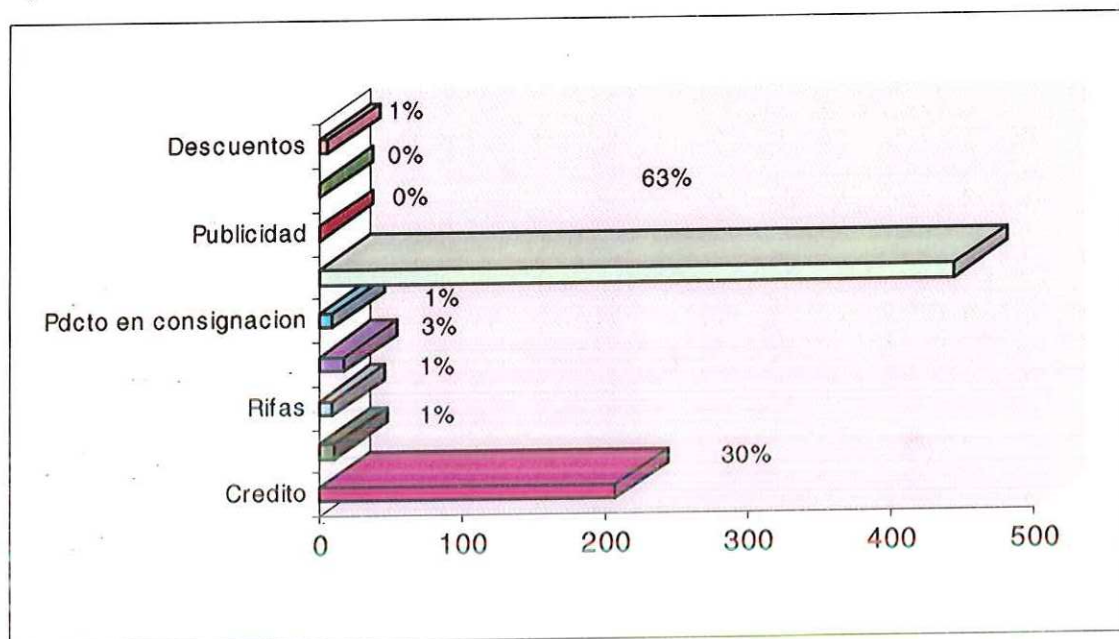
**Cuadro 26. Beneficios ofrecidos por los proveedores de Aguardiente Cristal**

<b>BENEFICIOS OFRECIDOS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
CREDITO	208	30%
PDCTO. EN CONSIGNACION	10	1%
PREMIOS POR VENTA	18	3%
RIFAS	10	1%
REGALOS	11	1%
DESCUENTOS	6	1%
DEGUSTACIONES	1	0%
PUBLICIDAD	1	0%
NADA	445	63%
<b>TOTAL</b>	<b>710</b>	<b>1%</b>

Los beneficios o políticas comerciales ofrecidas por el proveedor de aguardiente Cristal a los intermediarios, se distribuyen de la siguiente manera: El 63% no recibe beneficios, el 30% recibe crédito, 3% premios por venta del producto y descuentos, producto en consignación, rifas y regalos, cada uno con el 1%.

Lo anterior nos muestra que las políticas comerciales que ofrecen los proveedores de aguardiente Cristal a los clientes, son en un alto porcentaje escasas y cuando existen, son muy selectivas.





**Figura 16. Beneficios ofrecidos por los proveedores de Aguardiente Cristal**

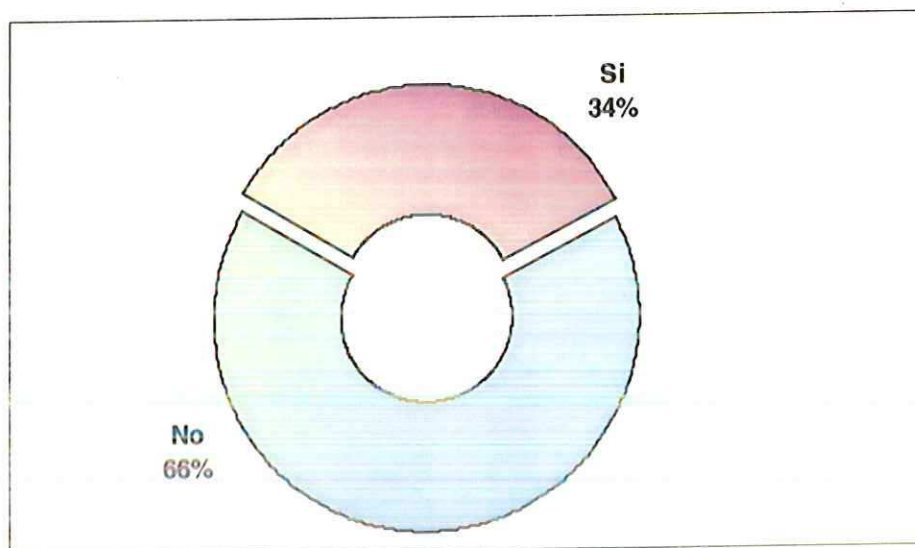
➤ ¿Los proveedores utilizan el sistema de preventa?.

**Cuadro 27. Utilización del sistema Preventa Aguardiente Superior**

SISTEMA PREVENTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
SI	250	34%
NO	480	66%
<b>TOTAL</b>	<b>730</b>	<b>100%</b>

Los proveedores de aguardiente Superior en un 66%, no ofrecen el servicio de preventa a los clientes y el 34% de los clientes si recibe el servicio de preventa.

Los resultados indican que los clientes en su mayoría deben dirigirse hasta el domicilio del proveedor para comprar el aguardiente Superior y que el servicio de preventa es deficiente.



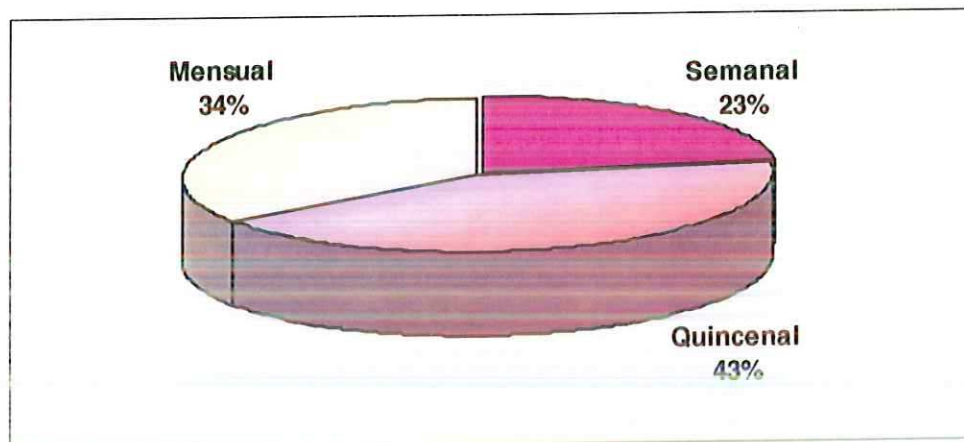
**Figura 17. Sistema Preventa Aguardiente Superior**

**Cuadro 28. Frecuencia en la preventa de Aguardiente Superior**

FRECUENCIA DE PREVENTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
MENSUAL	86	34%
QUINCENAL	107	43%
SEMANAL	57	23%
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>100%</b>

La frecuencia con que se realiza la preventa es del 43% quincenalmente, 34% mensualmente, y 23% semanalmente.

Los resultados anteriores nos indican que los proveedores de aguardiente Superior utilizan sistema de preventa, con mayor frecuencia en periodos quincenales.



**Figura 18. Frecuencia en la preventa de Aguardiente Superior**

**Cuadro 29. Utilización Sistema preventa de Aguardiente Cristal**

SISTEMA DE PREVENTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
SI	215	29%
NO	515	71%
<b>TOTAL</b>	<b>730</b>	<b>100%</b>

El 71% de los encuestados afirma que los proveedores de aguardiente Cristal no utilizan el sistema de preventa y el 29% afirma que si ofrece el servicio de preventa.

Es deficiente el servicio de preventa para el aguardiente cristal en la provincia de Soto.

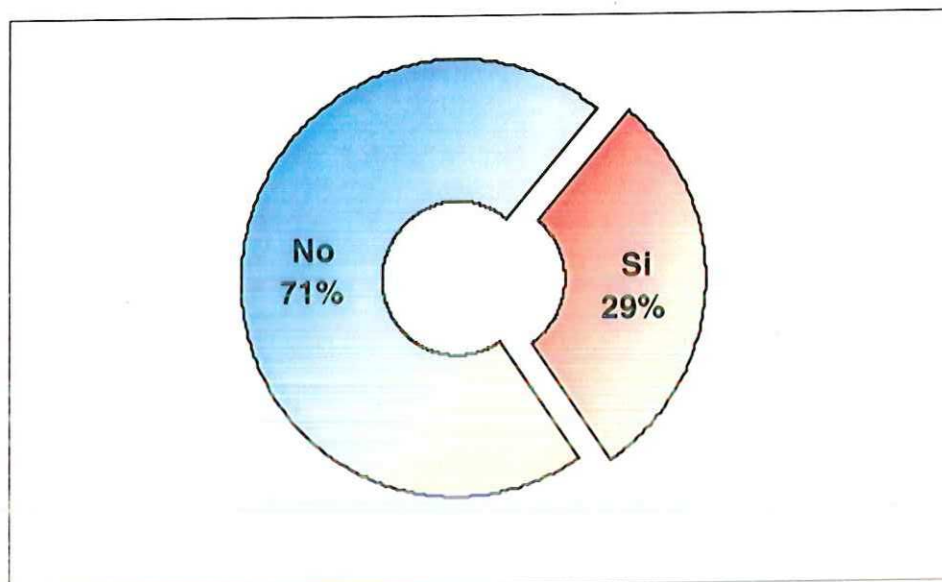


Figura 19. Sistema Preventa Aguardiente Cristal

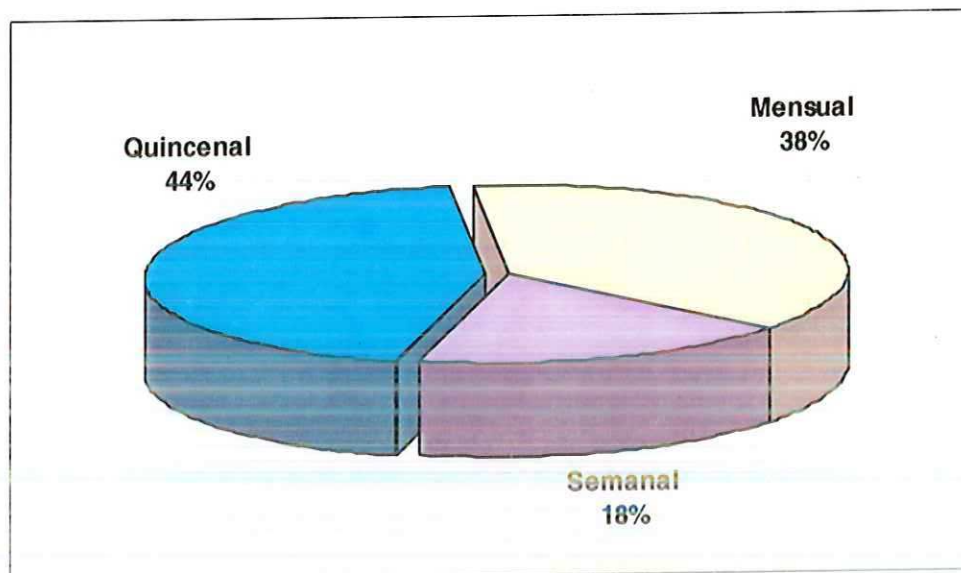
Cuadro 30. Frecuencia en la preventa de Aguardiente Cristal

FRECUENCIA DE PREVENTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
MENSUAL	81	38%
QUINCENAL	95	44%
SEMANAL	39	18%
<b>TOTAL</b>	<b>215</b>	<b>100%</b>

La frecuencia con que se realiza la preventa del aguardiente Cristal es del 44% quincenalmente, 38% mensualmente y 18% semanalmente.



La frecuencia con que se realiza la preventa del aguardiente cristal en la provincia de Soto, en su mayoría es quincenalmente, seguido de la frecuencia mensual.



**Figura 20. Frecuencia en la preventa de Aguardiente Cristal**

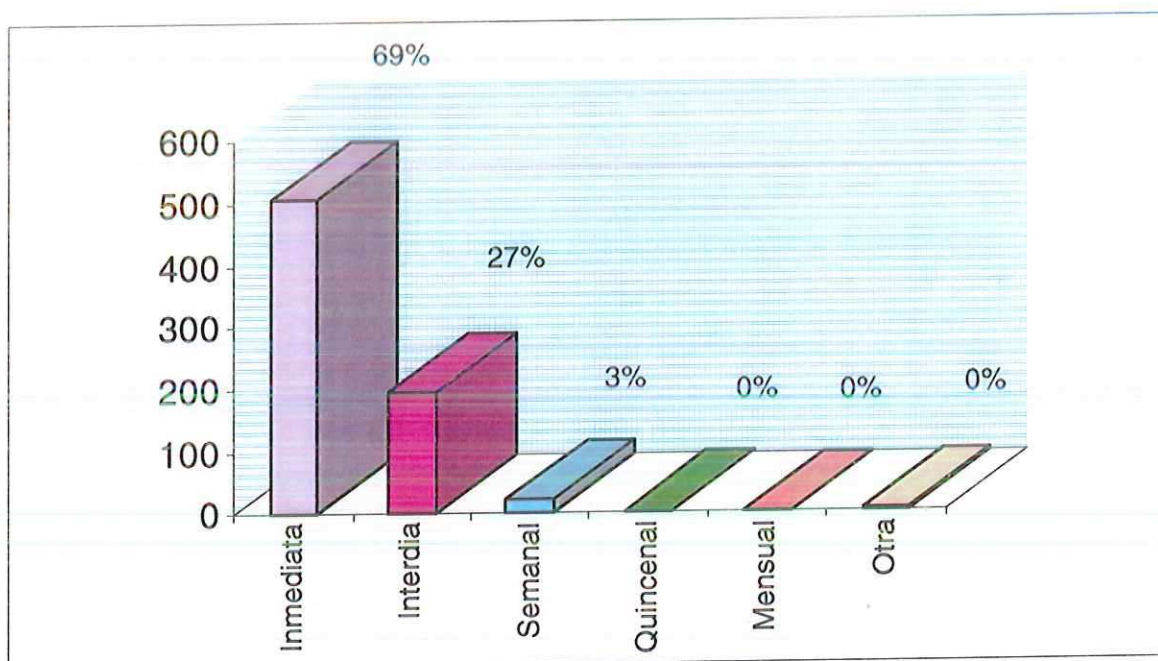
➤ Cuánto tiempo se demora el proveedor en el despacho de sus pedidos?

**Cuadro 31. Tiempo de demora del proveedor en el despacho de pedidos Aguardiente Superior**

DEMORA EN DESPACHO	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
INMEDIATA	505	69%
INTERDIA	196	27%
SEMANAL	23	3%
QUINCENAL	3	0.5%
MENSUAL	3	0.5%
<b>TOTAL</b>	<b>730</b>	<b>100%</b>

Los datos anteriores muestran que el despacho del aguardiente superior, en su mayoría del 69% se realiza de manera inmediata, en un 27% interdía y en un 3% semanalmente.

Al relacionar la pregunta anterior con los presentes resultados, se observa que en un alto porcentaje, los pedidos se despachan de manera inmediata, porque en la mayoría de las veces el cliente se dirige hasta el lugar de expendio del aguardiente, es decir, no hay servicio de preventa.



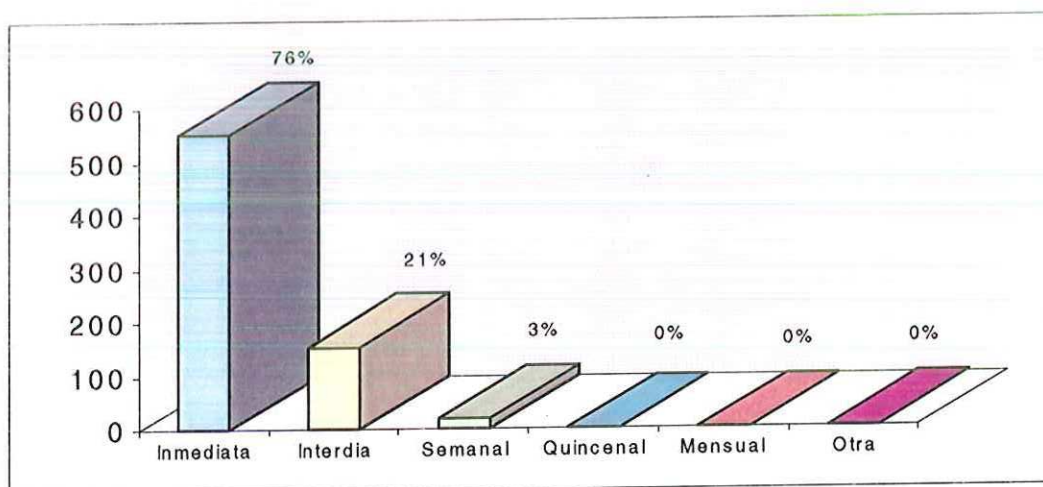
**Figura 21. Tiempo de demora del proveedor en el despacho de pedidos Aguardiente Superior**

**Cuadro 32. Tiempo de demora del proveedor en el despacho de pedidos Aguardiente Cristal**

DEMORA EN DESPACHO	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
INMEDIATA	552	76%
INTERDIA	155	21%
SEMANAL	20	3%
QUINCENAL	1	0%
MENSUAL	2	0%
<b>TOTAL</b>	<b>730</b>	<b>100%</b>

Los establecimientos encuestados afirman que el despacho de aguardiente Cristal en un 76% se realiza de manera inmediata, en un 21% interdía y el restante 3% semanalmente.

El producto es despachado en un alto porcentaje de manera inmediata, debido a que el cliente debe desplazarse hasta el expendio de aguardiente Cristal, donde se le entrega el producto.



**Figura 22. Tiempo de demora del proveedor en el despacho de pedidos Aguardiente Cristal**



➤ ¿Qué es lo que más le gusta del servicio ofrecido por el proveedor?

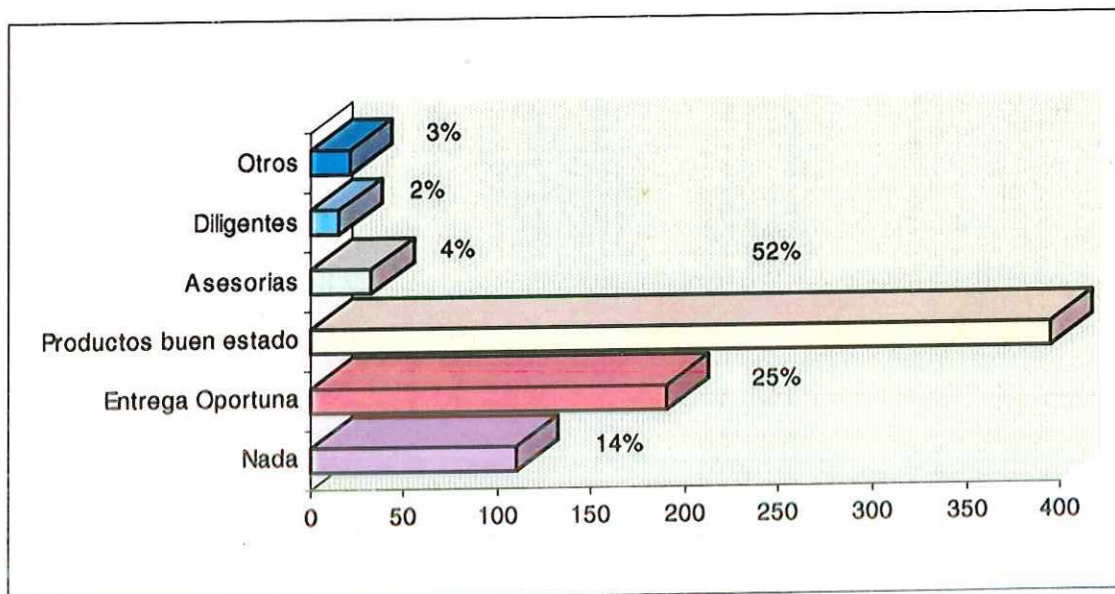
**Cuadro 33. Gustos por el servicio de Aguardiente Superior**

<b>GUSTO POR SERVICIO</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
ENTREGA OPORTUNA	190	25%
PROCTOS. BUEN ESTADO	395	52%
ASESORIAS	33	4%
DILIGENTES	16	2%
OTROS	21	3%
NADA	110	14%
<b>TOTAL</b>	<b>765</b>	<b>100%</b>

En Cuanto al gusto por el servicio que ofrecen los proveedores de aguardiente Superior a los clientes, los encuestados atribuyen un 52% a los productos en buen estado, 25% a la entrega oportuna, el 14% no les gusta el servicio, a las asesorías y diligentes, les corresponde un 4% y 2% respectivamente, y a otros servicios le asignaron un 3%.

Los datos anteriores indican que el servicio ofrecido por los proveedores de aguardiente Superior a los clientes de la provincia de Soto, es representativo en un alto porcentaje por los productos en buen estado y en segunda instancia se encuentra la entrega oportuna de los productos.





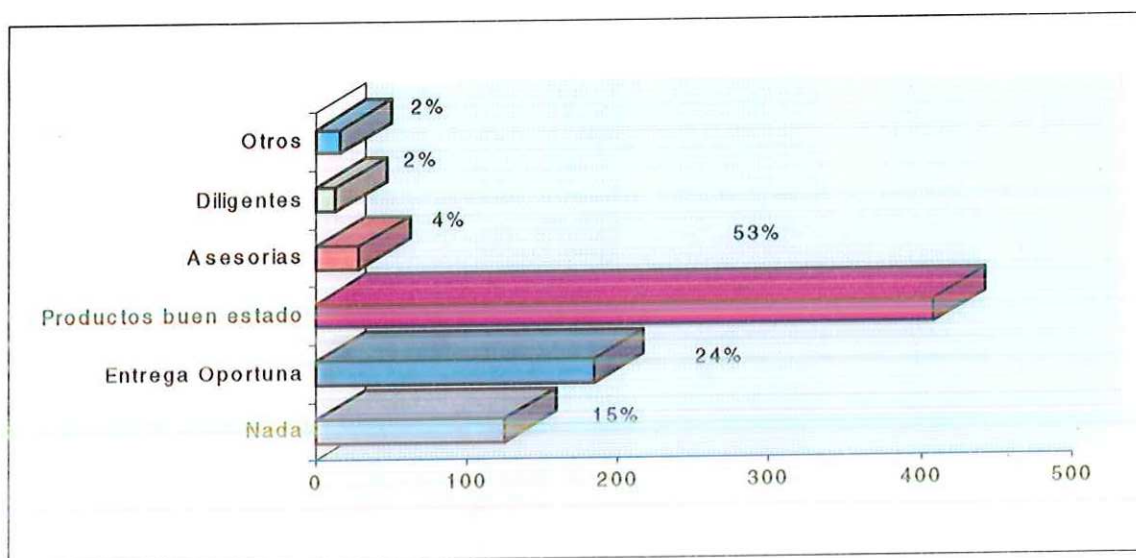
**Figura 23. Gustos por el servicio de Aguardiente Superior**

**Cuadro 34. Gustos por el servicio de Aguardiente Cristal**

GUSTO POR EL SERVICIO	RESPUESTAS	PORCENTAJES
ENTREGA OPORTUNA	184	24%
PCTOS. BUEN ESTADO	409	53%
ASESORIAS	29	4%
DILIGENTES	13	2%
OTROS	17	2%
NADA	126	15%
<b>TOTAL</b>	<b>778</b>	<b>100%</b>

Los datos anteriores muestran que a los distribuidores les agrada el servicio que ofrece el proveedor de aguardiente cristal en un 53% para productos en buen estado, un 24% por la entrega oportuna del producto, un 15% no le agrada el servicio, un 4% las asesorías y un 2% para otros factores, al igual que diligentes.

Los resultados anteriores nos indican que un alto porcentaje de los encuestados aprecia el servicio que ofrece Cristal, por los productos en buen estado, seguido de la entrega oportuna.



**Figura 24. Gustos por el servicio de Aguardiente Cristal**

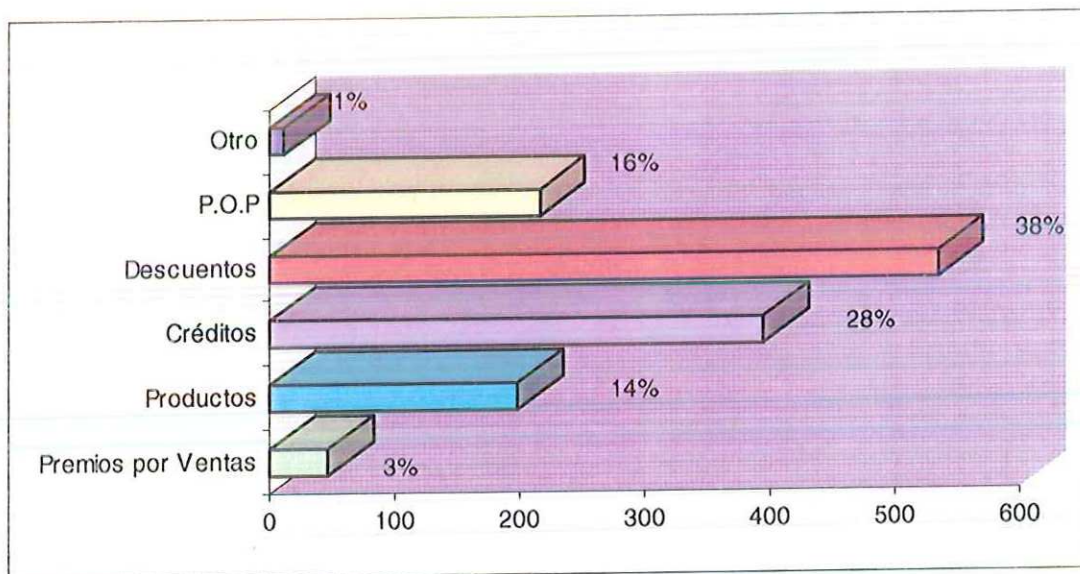
➤ Por las compras de aguardiente, ¿qué estímulos le gustaría recibir de su proveedor?

**Cuadro 35. Estímulos que le gustaría recibir de su proveedor**

ESTIMULOS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
PREMIOS POR VENTAS	46	3%
PRODUCTOS	198	14%
CREDITOS	395	28%
DESCUENTOS	534	38%
MATERIAL P.O.P.	216	16%
OTROS	12	1%
<b>TOTAL</b>	<b>1401</b>	<b>100%</b>

Las respuestas de los encuestados, a la pregunta, qué estímulos le gustaría recibir por las compras de aguardiente, se inclinaron en un 38% hacia los descuentos, en un 28% hacia el crédito, en un 16% hacia el material P.O.P., en un 14% hacia el producto, y en un 3% y 1% hacia los premios por venta y otros estímulos respectivamente.

Las anteriores respuestas nos indican que los estímulos más representativos para los clientes de la provincia de Soto, son en orden de importancia los descuentos con un alto porcentaje, y en segunda instancia el crédito.



**Figura 25. Estímulos que le gustaría recibir de su proveedor**



#### 4.2.2.1 Conclusiones de la Investigación

Relacionando los cuadros 16, 18 y 19, y teniendo en cuenta que los establecimientos comerciales de mayor participación en la muestra, son los del grupo No. 1 conformado por las tiendas de la provincia de Soto. Se observa que el proveedor de aguardiente Superior y Cristal, con mayor incidencia en el suministro del producto a los establecimientos comerciales (Distribuidores) es el Depósito – Estanco; siendo allí donde las tiendas en su mayoría realizan la compra del aguardiente para venderlo al consumidor final.

Lo anterior indica que los Depósitos – Estancos suministran el aguardiente a un gran mercado potencial dentro del canal de distribución minorista. Hecho que lo convierte en un importante intermediario y con el cual se puede realizar un mayor cubrimiento de la provincia de Soto, siempre y cuando se establezcan políticas comerciales que estimulen y mejoren la rentabilidad de estos establecimientos comerciales que desempeñan una importante labor en el proceso de distribución del aguardiente.

En cuanto a la frecuencia de compra del aguardiente realizada por los distribuidores incluidos en la muestra, ésta se efectúa con mayor frecuencia y en aventajadas proporciones de aguardiente cristal, siendo este producto el de mayor aceptación y preferencia por los consumidores de aguardiente en la provincia de Soto, debido a su calidad como se demuestra en la Figura 34.



En relación a los beneficios ofrecidos por el proveedor de aguardiente de las marcas superior y cristal a los clientes en la provincia de Soto, son mínimos los incentivos ofrecidos ; por consiguiente, es esta una oportunidad que debe ser aprovechada por el la Empresa Licorera de Santander en representación de su distribuidor exclusivo, para ofrecer a los clientes políticas comerciales que los motive a asumir un compromiso de venta con el aguardiente de los Santandereanos y al mismo tiempo aumentar la rotación y mejorar la rentabilidad del producto.

En cuanto al servicio de preventa, se observa un gran esfuerzo por parte del distribuidor exclusivo del aguardiente superior y cristal por atender los pedidos efectuados por los diferentes establecimientos que comprenden el área metropolitana, pero se nota que hay dificultades para abastecer del producto a la provincia de Soto en su totalidad.

Esta situación se debe a la no existencia de una fuerza de ventas estable, que permita cubrir de manera optima la provincia de Soto, como sucede con el distribuidor exclusivo del aguardiente Superior (Consulicor). En varias ocasiones los propietarios y administradores de los negocios, manifestaron que, debido a la no-existencia del producto, se perdía la venta.

El inadecuado cubrimiento de la provincia de Soto, facilita e incrementa la circulación del contrabando de aguardiente y crea un espacio para que la

competencia tome la delantera, por consiguiente, es necesario que el distribuidor exclusivo realice los esfuerzos necesarios para asegurar una efectividad del 100% de cubrimiento y distribución del aguardiente Superior en la provincia de Soto.

Es remarcable destacar la rapidez con que los proveedores de aguardiente cristal y superior despachan los pedidos, siendo esta de manera inmediata y algunas veces con un tiempo inferior a los tres días.

De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que el servicio de atención en el despacho de pedidos para el área metropolitana es bueno, destacándose la entrega oportuna de los pedidos y productos en buen estado; pero existen fallas en el resto de municipios de la provincia de Soto, por parte del proveedor de superior y cristal.

Lo anterior muestra que los esfuerzos de distribución del aguardiente Superior y Cristal, están concentrados en el área metropolitana de Bucaramanga.

Es evidente que a los propietarios y administradores de los negocios donde se comercializa el aguardiente, les agrada recibir estímulos por la compra del producto, pero hay preferencia y agrado por los descuentos, políticas de crédito y premios por venta.

#### 4.2.2 Investigación de Mercados para Consumidores

La investigación de mercados para consumidores está orientada hacia todas aquellas personas situadas en la provincia de Soto, mayores de quince años que ingieren aguardiente .

- Distribución de la muestra (Cuadro 36)
- Encuesta Consumidores (Anexo E)

**Cuadro 35. Ficha Técnica Consumidores**

Ficha Técnica	
• Tamaño de la Población	522.133 Habitantes
• Tamaño de la muestra	783 Habitantes
• Cobertura de la investigación	Provincia de Soto
• Procedimiento muestral	Probabilístico, estratificado.
• Fecha de Realización	Noviembre de 1.998
• Nivel de confianza	95%
• Grupo objetivo	Consumidores de aguardiente
• Tipo de investigación	Descriptiva concluyente
• Margen de error muestral	3,5%



#### 4.2.2.1 Resultados cuantitativos y cualitativos de la investigación

- **Datos Demográficos**

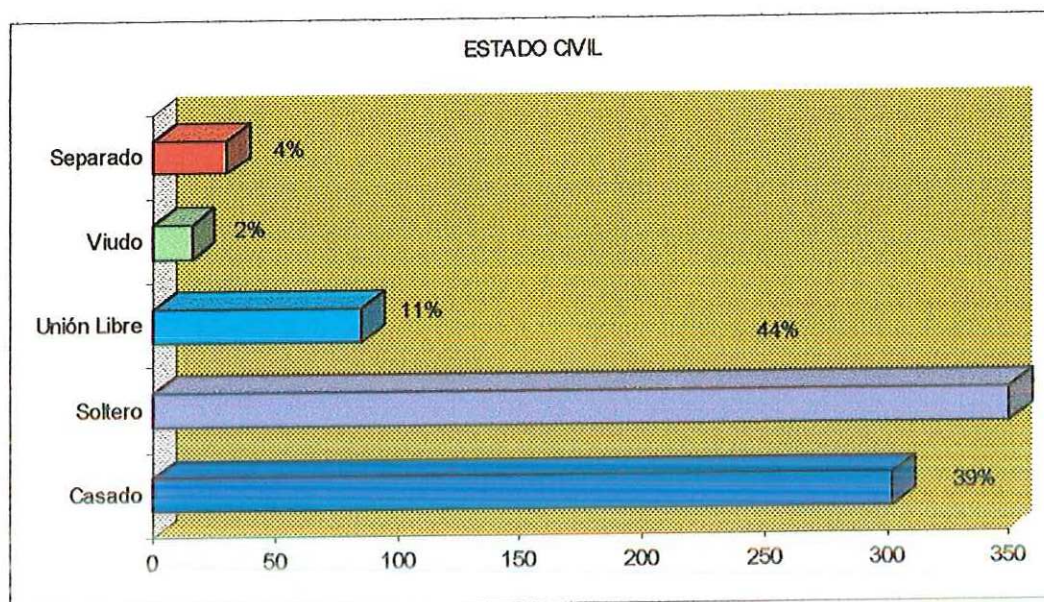
**Cuadro 37. Estado Civil de los consumidores de Aguardiente**

ESTADO CIVIL	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
CASADO	302	39%
SOLTERO	350	44%
UNION LIBRE	85	11%
VIUDO	16	2%
SEPARADO	30	4%
<b>TOTAL</b>	<b>783</b>	<b>100%</b>

El 44% de los encuestados son solteros, el 39% son casados, un 11% viven en unión libre, un 2% son viudos y el 4% restante son separados

Lo anterior indica que los mayores consumidores de aguardiente en la provincia de Soto son personas solteras, casadas y que viven en unión libre.





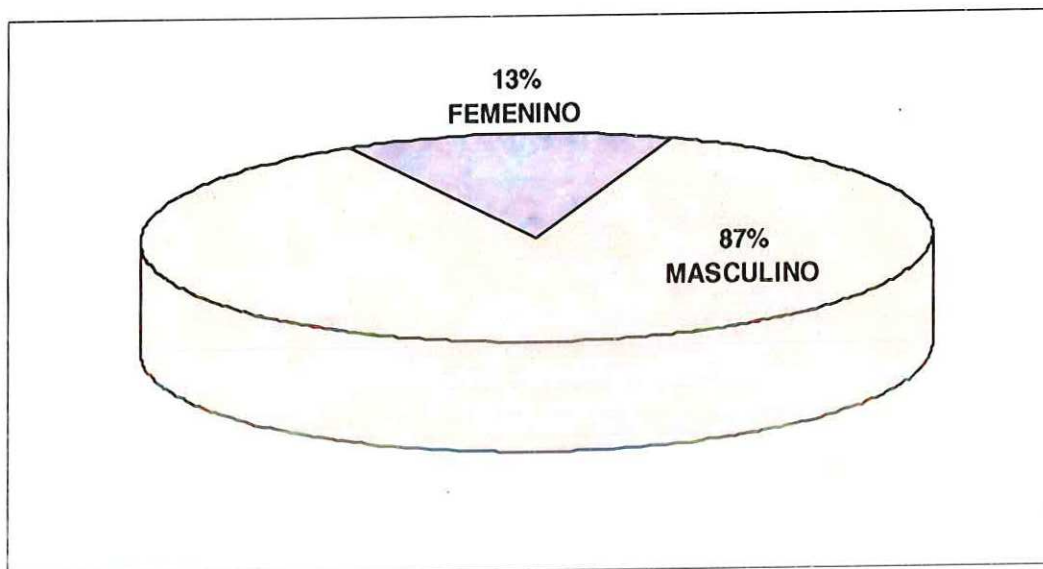
**Figura 26. Estado Civil de los consumidores de Aguardiente**

**Cuadro 38. Consumo de aguardiente según el sexo**

SEXO	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
MASCULINO	679	87%
FEMENINO	104	13%
<b>TOTAL</b>	<b>783</b>	<b>100%</b>

El 87% de los encuestados en la provincia de Soto son de sexo masculino, el 13% restante son mujeres.

Lo anterior revela que los mayores consumidores de aguardiente en la provincia de Soto, son de sexo Masculino.



**Figura 27. Consumo de aguardiente según el sexo**

**Cuadro 39. Consumo de aguardiente por ciudades**

ZONA GEOGRAFICA	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
BUCARAMANGA	434	56%
FLORIDABLANCA	192	24%
GIRON	77	9%
PIEDECUESTA	63	8%
LEBRIJA	7	1%
EL PLAYON	4	1%
RIONEGRO	6	1%
<b>TOTAL</b>	<b>783</b>	<b>100%</b>

Un 56% de los encuestados se encuentran ubicados en Bucaramanga, un 24% en Floridablanca, un 9% en Girón, un 8% en Piedecuesta y el 1% se encuentra en Rionegro, El Playón y Lebrija.

De acuerdo a la clasificación anterior, el mayor potencial de consumidores de aguardiente en la provincia de Soto, se encuentran en la ciudad de Bucaramanga.

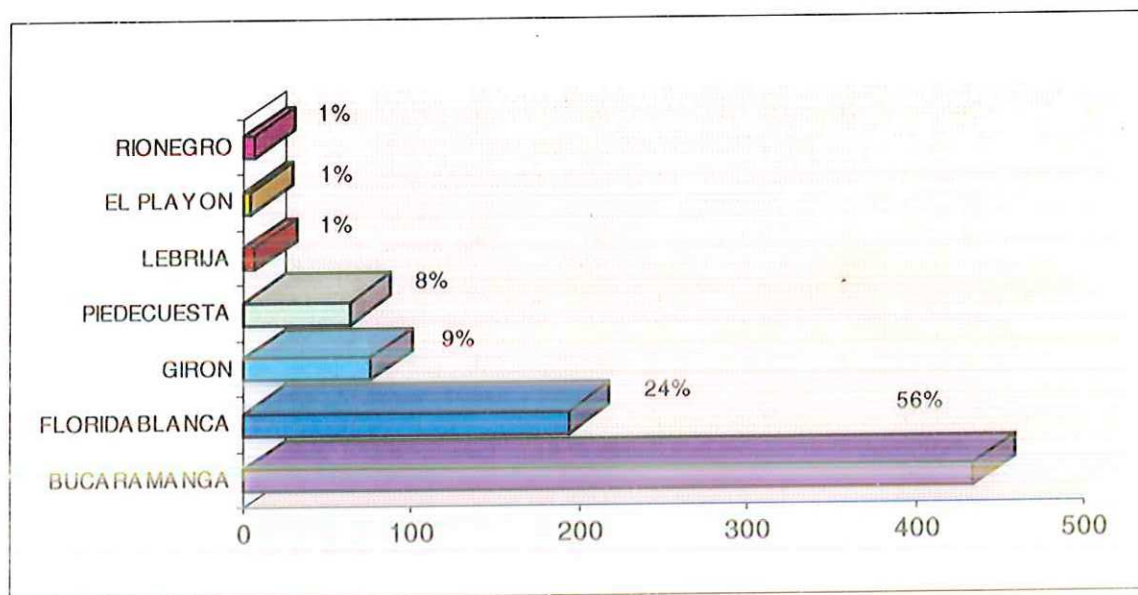


Figura 28. Consumo de aguardiente por ciudades

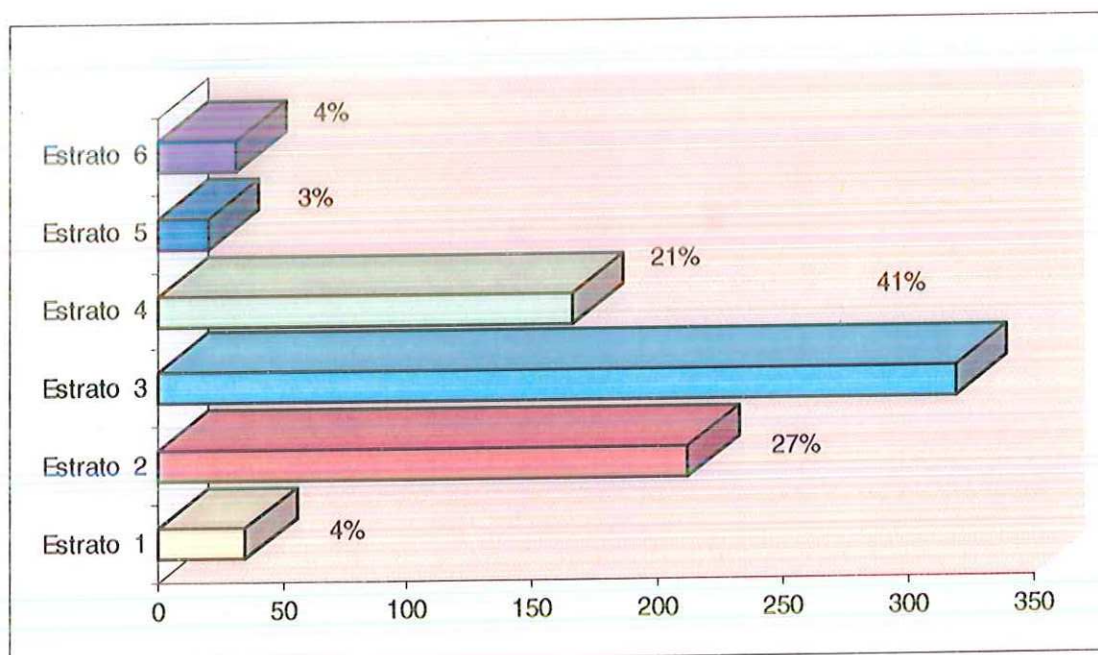
Cuadro 40. Consumo de Aguardiente por Estratos

ESTRATO	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
ESTRATO 1	35	4%
ESTRATO 2	212	27%
ESTRATO 3	316	41%
ESTRATO 4	166	21%
ESTRATO 5	20	3%
ESTRATO 6	31	4%
<b>TOTAL</b>	<b>783</b>	<b>100%</b>



Los encuestados se encuentran clasificados en estratos socio-económicos así: el 41% en estrato 3, el 27% en estrato 2, el 21% en estrato 4, con el 4% los estratos 1 y 6 y un 3% el estrato 5.

En relación con el estrato socio económico, los consumidores de aguardiente en la provincia de Soto, pertenecen en su gran mayoría a los estratos dos, tres y cuatro.



**Figura 29. Consumo de Aguardiente por Estratos**

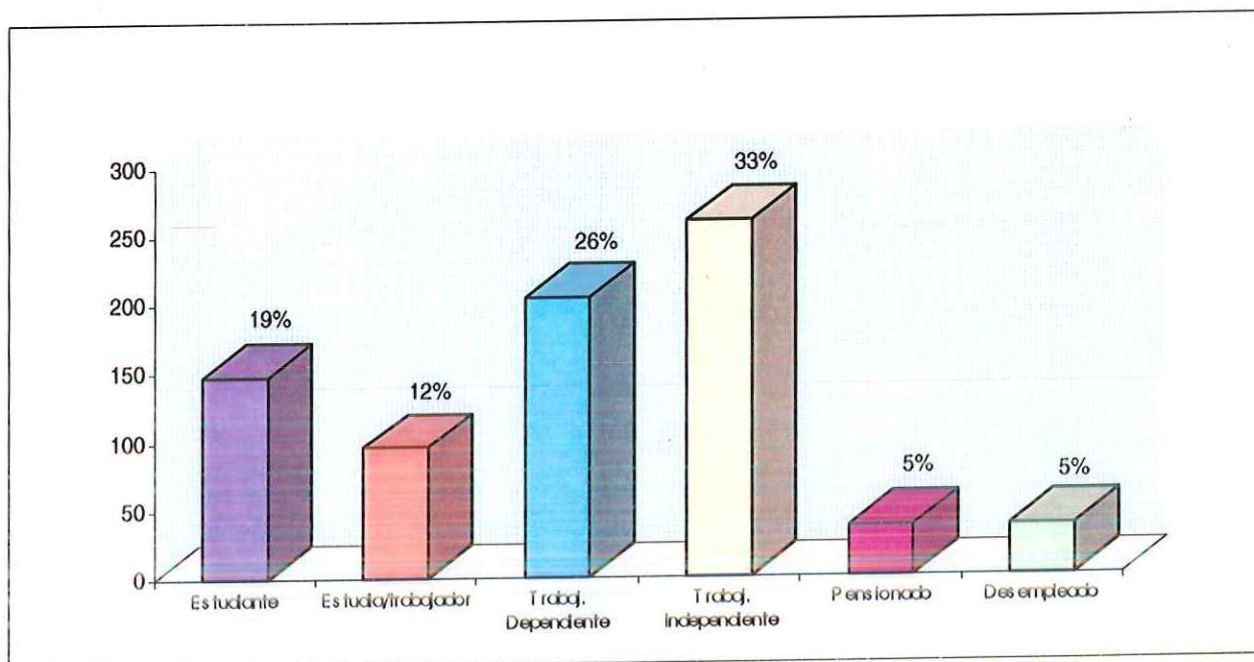


**Cuadro 41. Consumo de aguardiente según su actividad**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
ESTUDIANTE	148	19%
ESTUDIA/TRABAJADOR	96	12%
TRABAJADOR DEPENDIENTE	205	26%
TRABAJADOR INDEPENDIENTE	260	33%
PENSIONADO	37	5%
DESEMPLEADO	37	5%
<b>TOTAL</b>	<b>783</b>	<b>100%</b>

Las actividades que realizan los consumidores encuestados son: un 33% son trabajadores independientes, el 26% son trabajadores dependientes, un 19% son estudiantes, un 12% son estudiantes-trabajadores y con el 5% están los pensionados y los desempleados.

Un alto porcentaje de consumidores de aguardiente en la provincia de Soto, son trabajadores independientes y un porcentaje menor son trabajadores dependientes.



**Figura 30. Consumo de aguardiente según su actividad**

- **TOP OF MIND DE AGUARDIENTES**

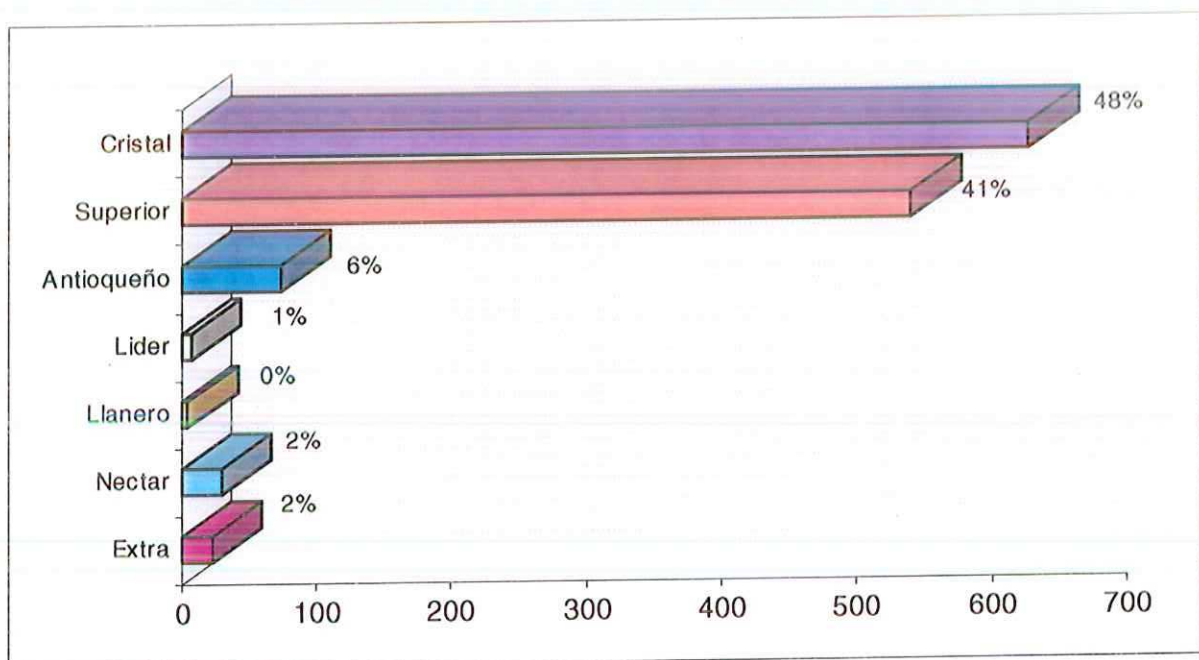
➤ Si a Usted le nombran AGUARDIENTE, que marcas se le vienen a la cabeza?

**Cuadro 42. Nivel de recordación del aguardiente**

MARCAS	RECORDACION	PORCENTAJES
SUPERIOR	540	41%
CRISTAL	627	48%
ANTIOQUEÑO	74	6%
LIDER	8	1%
LLANERO	5	0%
NECTAR	30	2%
EXTRA	24	2%
<b>TOTAL</b>	<b>1308</b>	<b>100%</b>

Un 48% de las respuestas corresponden a el aguardiente cristal, un 41% aguardiente superior, un 6% aguardiente antioqueño, con 2% están el aguardiente nectar y extra y con el 1% restante el aguardiente líder, un 0% el aguardiente llanero.

Se observa que la marca de mayor recordación es la de Cristal, lo cual indica que esta marca, es la mejor posicionada en la mente del consumidor de aguardiente en la provincia de Soto. Seguidamente, se encuentra la marca Superior, con una diferencia mínima de recordación, respecto a la de Cristal.



**Figura 31. Nivel de recordación del aguardiente**

- **Hábitos de Compra y Consumo.**

➤ ¿Con qué frecuencia consume Aguardiente?

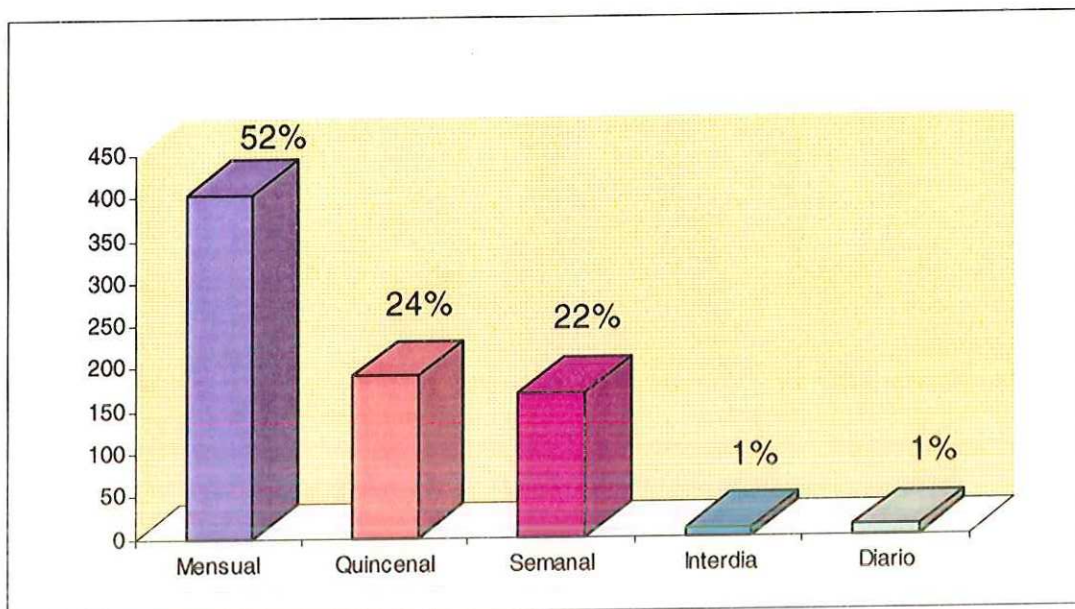
**Cuadro 43. Frecuencia de consumo de aguardiente**

FRECUENCIA	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
MENSUAL	404	52%
QUINCENAL	190	24%
SEMANAL	170	22%
INTERDIA	9	1%
DIARIO	10	1%
<b>TOTAL</b>	<b>783</b>	<b>100%</b>

Se observa que el 52% de los encuestados consumen aguardiente mensualmente, el 24% quincenalmente, el 22% semanal y el 2% restante se clasificaron como tomadores de interdía y diario.

La anterior descripción muestra que la gran mayoría de los encuestados de la Provincia de Soto consumen aguardiente con una frecuencia mensual. Y un porcentaje representativo lo consume quincenal y semanal respectivamente, factores importantes para trabajar con promociones y realización de eventos.





**Figura 32. Frecuencia de consumo de aguardiente**

- De las marcas de aguardiente disponibles en el mercado, ¿qué marcas ha consumido en el último año?

**Cuadro 44. Marcas consumidas de aguardiente en el último año**

MARCAS DE AGUARDIENTE	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
SUPERIOR	240	31%
CRISTAL	494	63%
NECTAR	35	4%
ANTIOQUEÑO	14	2%
<b>TOTAL</b>	<b>783</b>	<b>100%</b>

En el último año un 63% de los encuestados han consumido cristal, un 31% superior, un 4% nectar y el 2% restante antioqueño.

De acuerdo a los datos obtenidos se puede observar que de las marcas disponibles en el mercado, la que más se ha consumido en el último año es Cristal, aventajando a Superior y otras marcas como Antioqueño y Nectar.

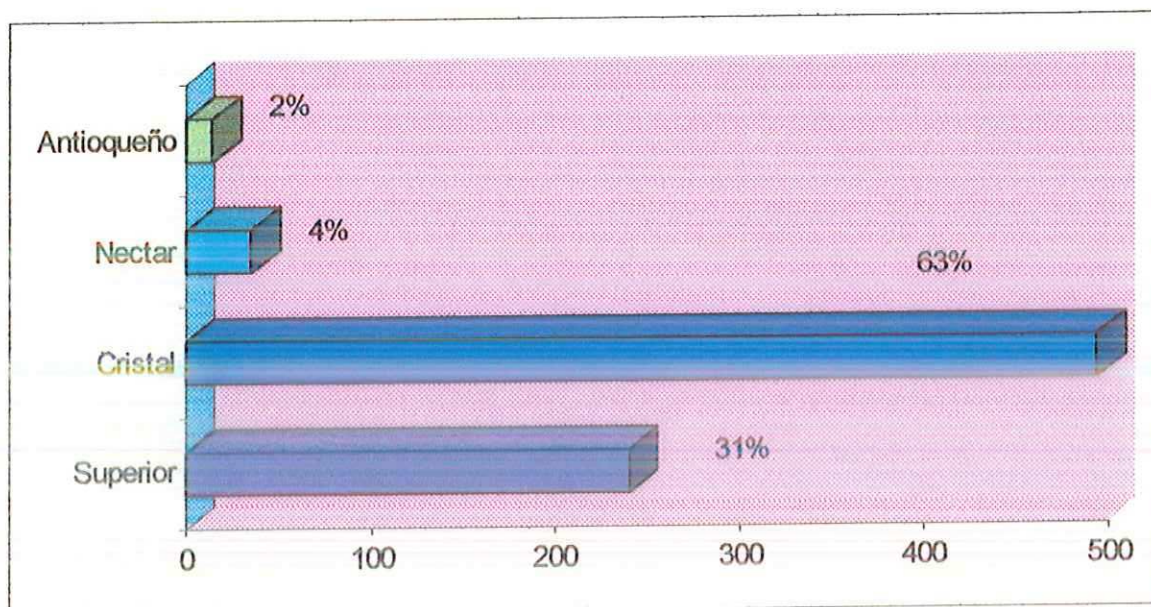


Figura 33. Marcas consumidas de aguardiente en el último año

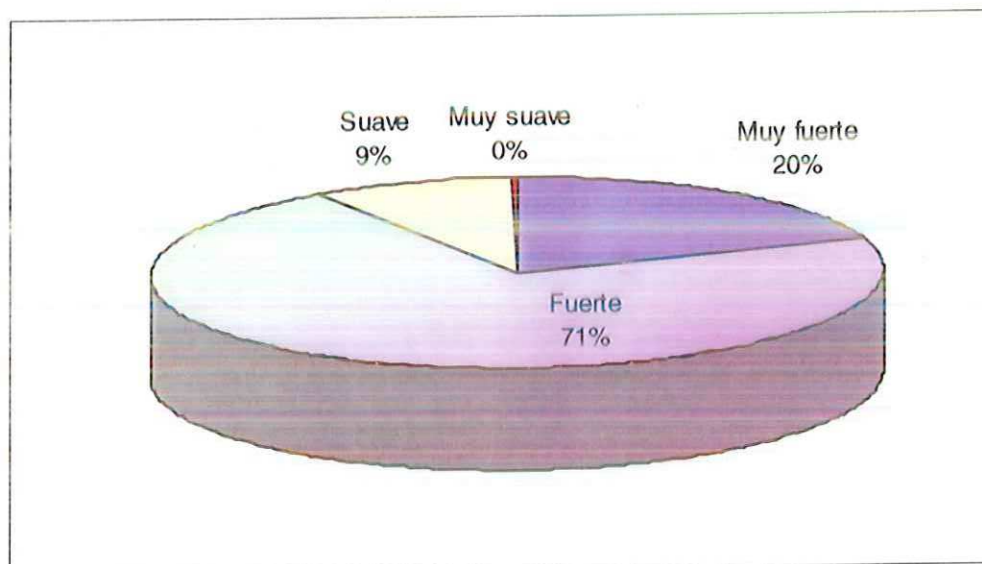
➤ De las siguientes marcas, ¿Cómo clasifica estos factores?

Cuadro 45. Calificación del Aguardiente Superior

CALIFICACION	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
MUY FUERTE	154	20%
FUERTE	557	71%
SUAVE	70	9%
MUY SUAVE	2	0%
<b>TOTAL</b>	<b>783</b>	<b>100%</b>

Se observa que un 71% de los encuestados opina que el aguardiente Superior es fuerte, un 20% muy fuerte y el 9% restante como suave.

Los datos anteriores muestran que la mayoría de consumidores considera que el aguardiente superior tiene un sabor fuerte y comentan que produce guayabo y malestar.



**Figura 34. Calificación del Aguardiente Superior**

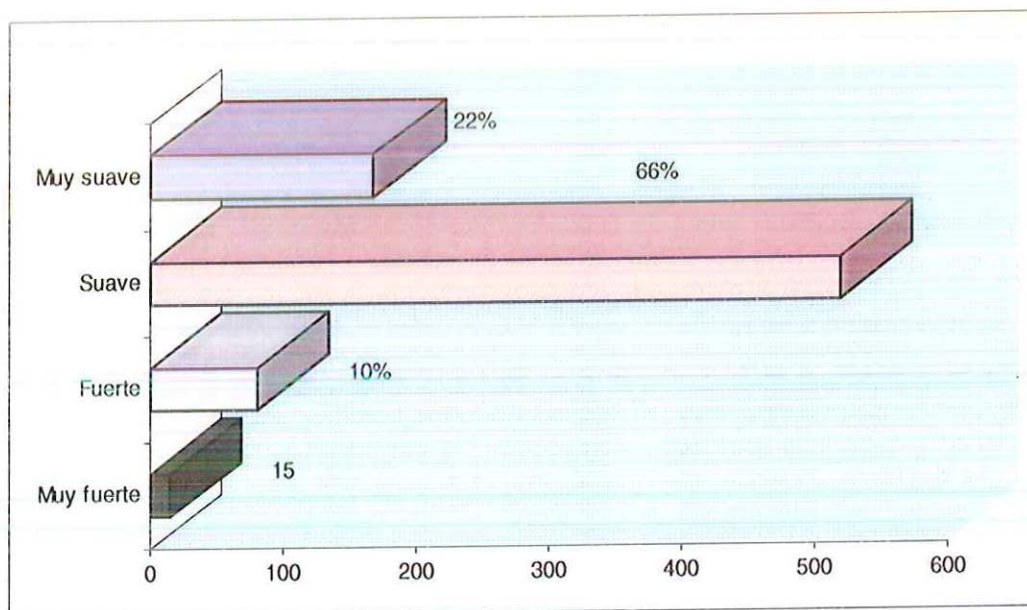
**Cuadro 46. Calificación del Aguardiente Cristal**

CALIFICACION CRISTAL	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
MUY FUERTE	15	2%
FUERTE	80	10%
SUAVE	520	66%
MUY SUAVE	168	22%
<b>TOTAL</b>	<b>783</b>	<b>100%</b>



El mayor número de encuestados 66% clasifican el aguardiente Cristal como un licor suave, un 22% muy suave, un 10% fuerte y el 2% restante le dan una calificación de muy fuerte.

Un gran porcentaje de consumidores considera que el aguardiente cristal tiene un sabor suave y comentan que es de muy buena calidad pues no ocasiona efectos secundarios como el guayabo.



**Figura 35. Calificación del Aguardiente Cristal**



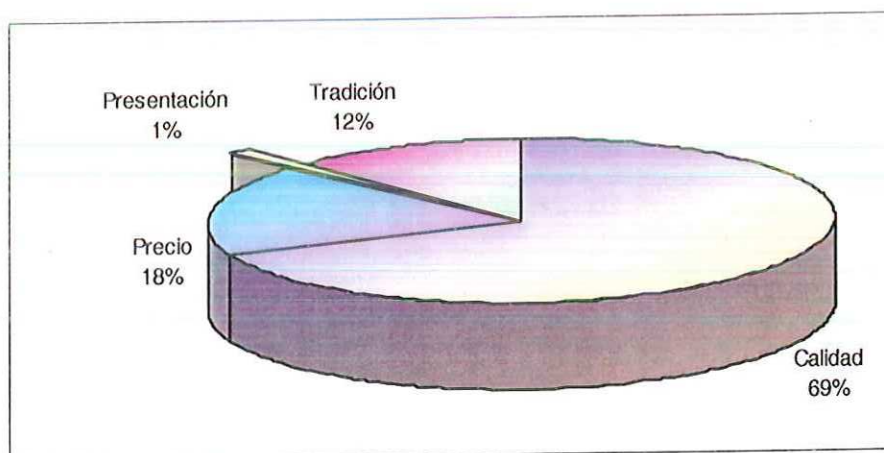
- Cuando consume aguardiente, ¿qué factores tiene en cuenta?

**Cuadro 47. Factores que se tienen en cuenta para el consumo de aguardiente**

FACTORES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
CALIDAD	641	69%
PRECIO	164	18%
PRESENTACIÓN	13	1%
TRADICIÓN	111	12%
<b>TOTAL</b>	<b>929</b>	<b>100%</b>

El 69% de las respuestas obtenidas de los 783 encuestados tienen en cuenta el factor calidad, el 18% precio, un 12% tradición y el 1% restante tiene en cuenta la presentación.

Para los tomadores de aguardiente en la provincia de Soto, es más importante el factor calidad, seguido por el precio, tradición y presentación.



**Figura 36. Factores que se tienen en cuenta para el consumo de aguardiente**

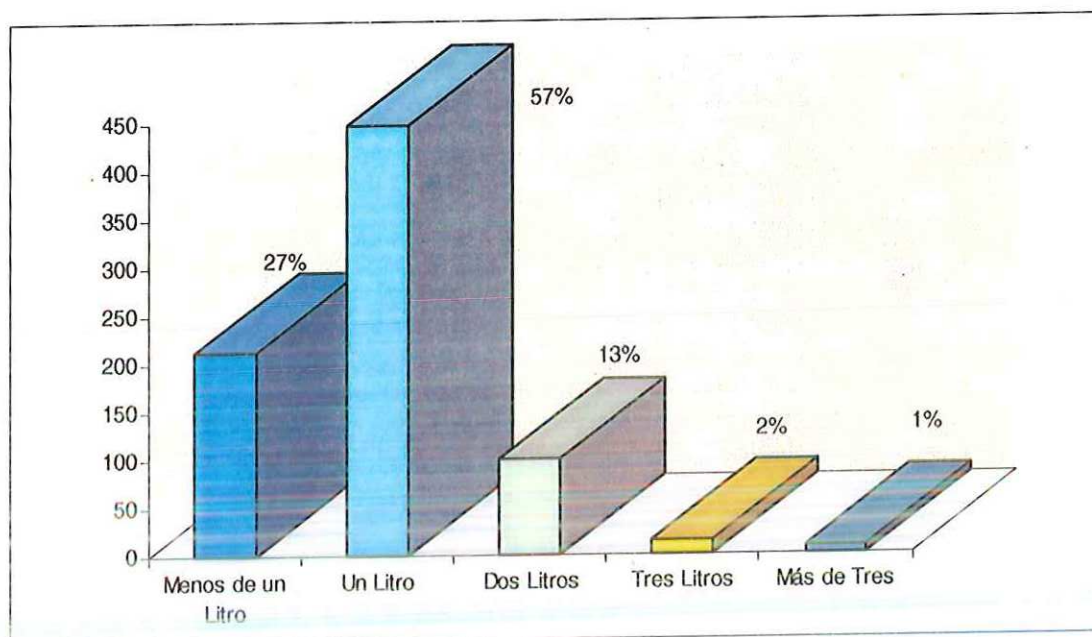
➤ Cuando consume aguardiente, ¿en qué cantidades de 750cc aproximadas lo hace en cada ocasión?

**Cuadro 48. Cantidad consumida de aguardiente**

CANTIDAD	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
MENOS DE UN LITRO	212	27%
UN LITRO	448	57%
DOS LITROS	100	13%
TRES LITROS	14	2%
MAS DE TRES LITROS	9	1%
<b>TOTAL</b>	<b>783</b>	<b>100%</b>

Se observa que el 57% de los encuestados consumen cantidades aproximadas de un litro de 750cc. En cada ocasión, el 27% menos de un litro, el 13% consume dos litros, y el 3% restante consumen entre tres y más de tres litros con el 2% y 1% respectivamente.

Lo anterior indica que los tomadores de aguardiente en la provincia de Soto, en su gran mayoría consumen cantidades aproximadas de un litro de 750cc en cada ocasión, seguido del consumo de menos de un litro, y un porcentaje menor consumen en cada ocasión de a dos, tres y más de tres litros.



**Figura 37. Cantidad consumida de aguardiente**

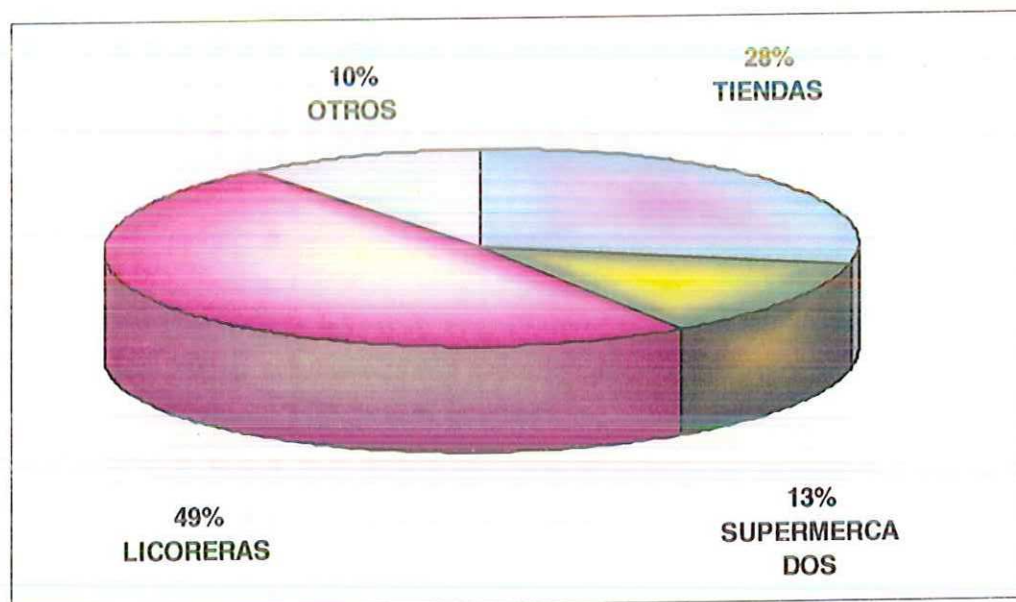
➤ Generalmente, ¿Dónde compra el aguardiente?

**Cuadro 49. Lugares de compra de aguardiente**

LUGARES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
TIENDAS	259	28%
SUPERMERCADOS	115	13%
LICORERAS	443	49%
OTROS	94	10%
<b>TOTAL</b>	<b>911</b>	<b>100%</b>

El 49% de lo encuestados compra el aguardiente en licorerías, el 28% en tiendas y un porcentaje menor de los encuestados realizan la compra del aguardiente en lugares como supermercados en un 13% y otros lugares en un 10%.

Los resultados anteriores, nos indican que los compradores de aguardiente en la provincia de Soto, lo hacen con mayor frecuencia en las licorerías y con menos intensidad en sitios como tiendas, supermercados y otros lugares.



**Figura 38. Lugares de compra de aguardiente**



➤ ¿Cuáles de estos sitios prefiere para tomar aguardiente?

**Cuadro 50. Sitios preferidos para consumir aguardiente**

SITIOS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
CASA	260	22%
OTRAS CASAS	156	13%
LICORERAS	64	5%
RESTAURANTES	8	1%
DISCOTECAS	202	17%
TIENDAS	183	15%
SITIOS NOCTURNOS	243	20%
ESPECTACULOS	46	4%
CANTINAS	33	3%
<b>TOTAL</b>	<b>1195</b>	<b>100%</b>

Los sitios preferidos por los tomadores de aguardiente en la Provincia de Soto son la casa con el 22%, sitios nocturnos 20%, discotecas 17%, tiendas 15% y otras casas 13%.

También se determinó una menor tendencia por sitios como licorerías 5%, espectáculos 4%, cantinas 3% y restaurantes 1%.

En un alto porcentaje, los consumidores de aguardiente en la provincia de Soto, prefieren consumirlo en sitios como su casa, sitios nocturnos, discotecas, tiendas y otras casas. Y en menor proporción lo consumen en licorerías, cantinas y restaurantes.

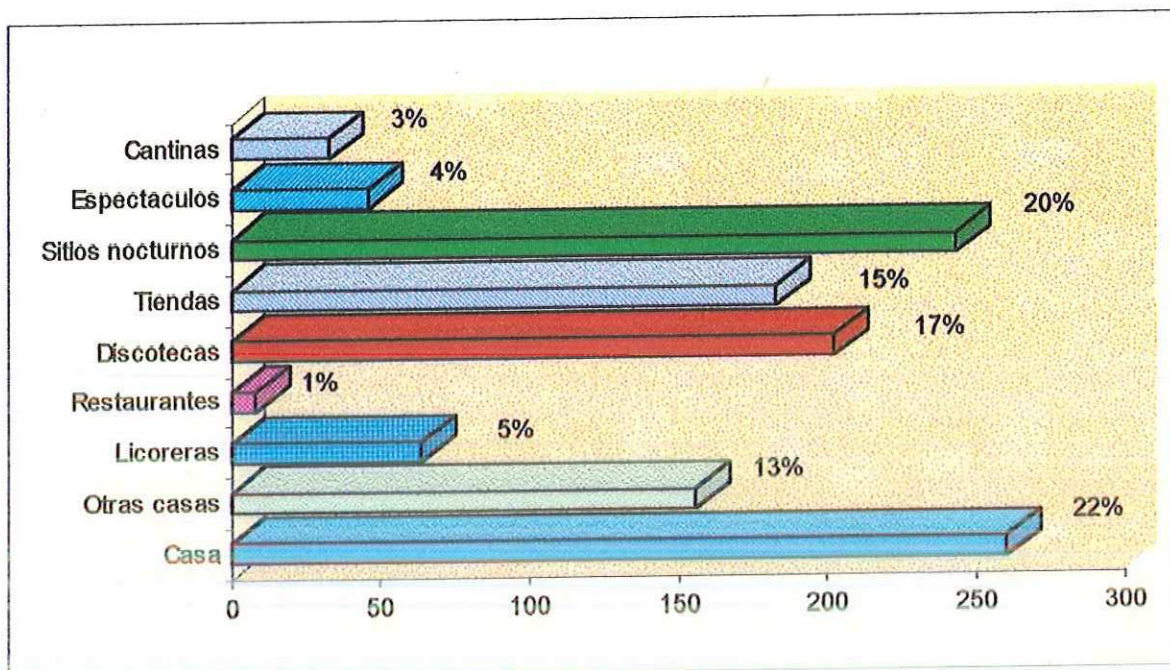


Figura 39. Sitios preferidos para consumir aguardiente

- **Percepción del aguardiente Superior.**

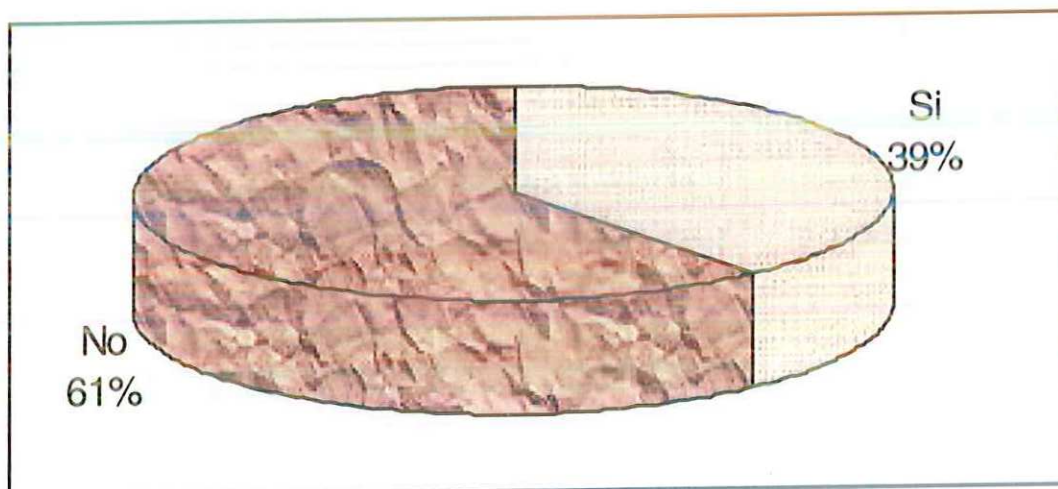
➤ Sabe que existe en el Mercado un nuevo sabor de aguardiente Superior?

Cuadro 51. Conocimiento sobre el nuevo sabor de Aguardiente Superior

CONOCE EL NUEVO SABOR	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
SI	306	39%
NO	477	61%
<b>TOTAL</b>	<b>783</b>	<b>100%</b>

La anterior descripción muestra que el 39% de los encuestados saben que hace dos años existe en el mercado un nuevo sabor de aguardiente superior y el 61% restante no saben de la existencia de este nuevo sabor.

Lo anterior deja ver que los encuestados no tienen conocimiento del nuevo sabor del aguardiente superior, factor que puede presentarse por la falta de publicidad y mercadeo de sus productos.



**Figura 40. Conocimiento sobre el nuevo sabor de Aguardiente Superior**

➤ Ha probado el nuevo sabor del aguardiente superior?

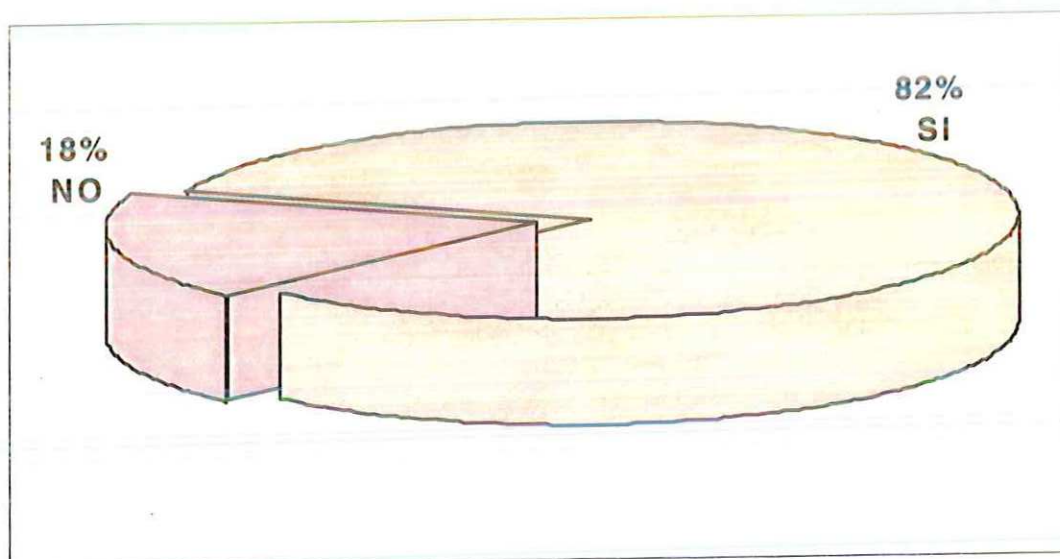
**Cuadro 52. Ha probado el nuevo sabor de Aguardiente Superior**

HA PROBADO EL NUEVO SABOR	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
SI	252	82%
NO	54	18%
<b>TOTAL</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>



Es importante resaltar que el 82% de los encuestados que conocen el nuevo sabor de aguardiente superior, lo han probado últimamente y el restante 18% que conoce el nuevo sabor, no lo ha probado.

Los datos anteriores indican que de los encuestados que contestaron que si conocen el nuevo sabor del aguardiente superior, un porcentaje representativo no lo ha probado.



**Figura 41. Ha probado el nuevo sabor de Aguardiente Superior**



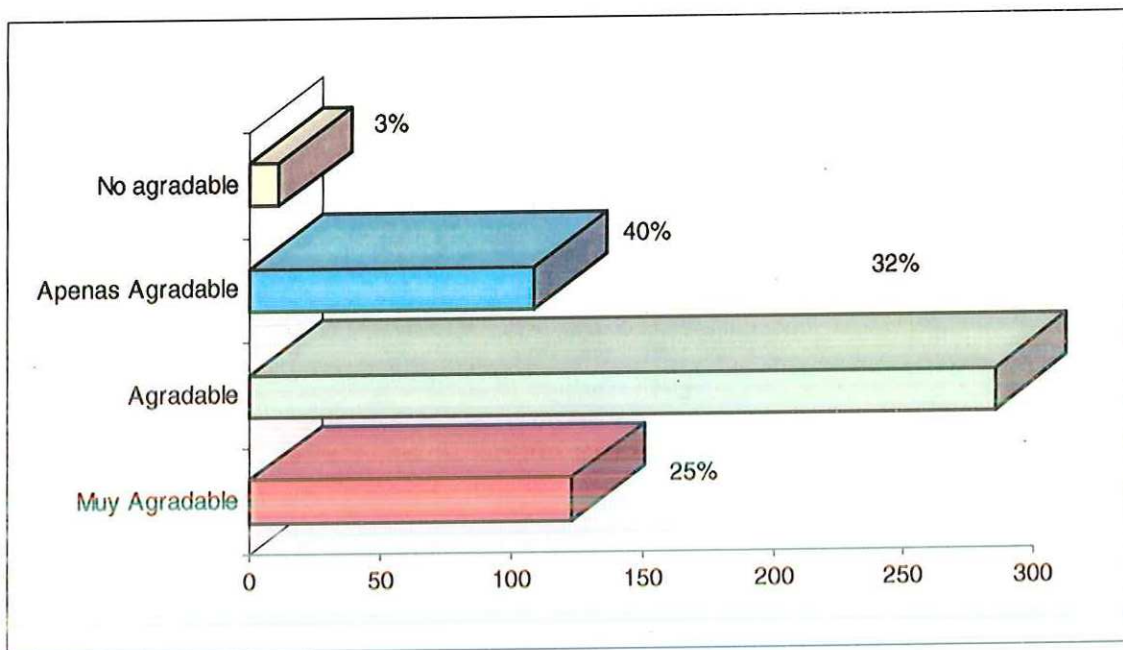
➤ Cuál es su opinión sobre el nuevo sabor de aguardiente superior?

**Cuadro 53. Opinión sobre el nuevo sabor de Aguardiente Superior**

OPINION DEL NUEVO SABOR	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
MUY AGRADABLE	32	10%
AGRADABLE	78	25%
APENAS AGRADABLE	165	55%
NO AGRADABLE	31	10%
<b>TOTAL</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>

Un alto porcentaje, el 55% de los encuestados conocedores del nuevo sabor de aguardiente superior consideran que es apenas agradable, un 25% que es agradable, un 10% muy agradable y el 10% restante lo considera no agradable.

De acuerdo con los datos anteriores se pudo determinar que existe buena aceptación por el nuevo sabor de aguardiente superior en la provincia de Soto.



**Figura 42. Opinión sobre el nuevo sabor de Aguardiente Superior**

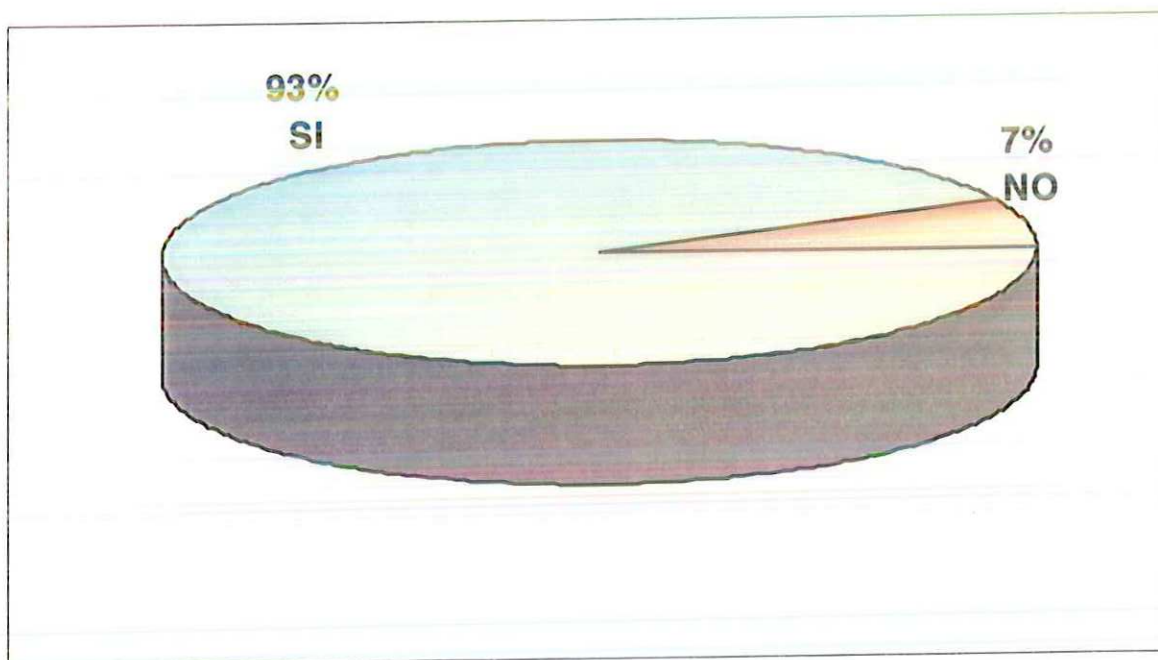
- Le gusta la presentación (tipo botella, etiqueta, colores) del aguardiente superior?

**Cuadro 54. Gusto por la presentación del Aguardiente Superior**

GUSTO POR PRESENTACION	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
SI	726	93%
NO	57	7%
<b>TOTAL</b>	<b>783</b>	<b>100%</b>

El 93% de los encuestados afirma que le gusta la presentación del aguardiente superior en cuanto al tipo de botella, etiqueta y colores, mientras que a un 7% no le gusta la presentación.

Los consumidores consideran agradable y le dan una gran aceptación a la presentación del aguardiente superior.



**Figura 43. Gusto por la presentación del Aguardiente Superior**

#### 4.2.2.2 Conclusiones de la Investigación

- De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de mercados realizada a consumidores de aguardiente en la provincia de Soto y como se demuestra en los cuadros 37, 38, 39, 40, se pueden tomar resultados que ayudarán a definir el mercado meta para el aguardiente Superior en la provincia de Soto.

**Cuadro 55. Conclusiones de la investigación**

CARACTERISTICA	PERFIL	PORCENTAJE
1. Estado Civil	Soltero	44%
	Casado	39%
2. Sexo	Masculino	87%
3. Zona Geográfica	Bucaramanga	56%
	Floridablanca	24%
4. Estrato	Tres	41%
	Dos	27%
	Cuatro	21%
5. Actividad	Trabajador Independiente	33%
	Trabajador Dependiente	26%
	Estudiante	19%
	Estudiante Trabajador	12%



La información anterior permite a la Empresa Licorera de Santander, diseñar estrategias de mercadeo orientadas a suplir necesidades y deseos de este mercado meta.

- Respecto al nivel de recordación del aguardiente por parte de los tomadores en la provincia de Soto, se observa que la marca aguardiente cristal, a pesar de ser un aguardiente de otro departamento, posee un alto nivel de posicionamiento y es percibido como un aguardiente de sabor suave (Ver cuadros 42, 46). En las tablas anteriores también se observa que el aguardiente Superior aunque en menos proporción respecto al Cristal, posee un alto nivel de posicionamiento y es percibido como un aguardiente de sabor fuerte.

Existen otras marcas que también son recordadas en un nivel inferior como el aguardiente antioqueño, nectar y extra, pero definitivamente las marcas más recordadas en la provincia de Soto son la del aguardiente cristal y superior, puesto que son estas las dos marcas de libre circulación en la provincia de Soto y el departamento de Santander.

- En cuanto al comportamiento del consumidor de aguardiente en la provincia de Soto se puede describir de la siguiente manera :

. El consumo de aguardiente se realiza con más intensidad mensualmente, con menos intensidad quincenal y semanalmente, consumiendo en cada ocasión cantidades no inferiores a un litro.

. De las marcas disponibles en el mercado la de mayor consumo es el aguardiente cristal y de los factores de decisión de compra del aguardiente, el más relevante es la calidad, expresada en términos de sabor suave, no malestar y confianza.

. Los lugares de mayor preferencia para comprar el aguardiente son las licorerías y tiendas, pero el tomador de aguardiente prefiere consumirlo en sitios como la casa, sitios nocturnos, discotecas y otras casas principalmente.

- Referente al conocimiento y percepción del nuevo sabor de aguardiente superior se concluye lo siguiente :

. Falta informar al consumidor de aguardiente sobre la existencia de un nuevo sabor suave, que la gran mayoría de los encuestados manifestaron no conocerlo y de los pocos encuestados que conocen de su existencia, no todos lo han degustado.

. Las escasas personas que conocen de la existencia de el nuevo sabor de aguardiente superior y lo han probado, opinan que su sabor es apenas agradable y un porcentaje inferior opina que es agradable.

. Respecto a la presentación del aguardiente superior (tipo de botella, etiqueta y colores), se aprecia que el gusto de los encuestados por la presentación es alto, lo cual indica que los colores, etiqueta y envase del producto obedece a las exigencias del consumidor.

## 5. ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA LICORERA DE SANTANDER

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducida estructura organizacional (21 Empleados).</li> <li>2. Existe un clima laboral favorable.</li> <li>3. Amplia infraestructura de bodegaje.</li> <li>4. La marca superior y la Empresa Licorera, pertenecen a Santander.</li> <li>5. Frecuente participación en eventos a nivel departamental.</li> <li>6. Posee una amplia capacidad logística.</li> <li>7. Producción y distribución de licores contratada.</li> <li>8. La calidad de los productos esta respaldada por el sello Icontec.</li> <li>9. Alta capacidad de producción.</li> <li>10. Rapidez en el despacho de pedidos.</li> <li>11. Cubrimiento de zona en el área metropolitana.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constante cambio de gerente.</li> <li>2. La no orientación de la Empresa hacia el mercadeo.</li> <li>3. Escasa investigación y desarrollo del producto.</li> <li>4. La no disponibilidad de sistemas de información y mercadeo.</li> <li>5. La no planeación en el mediano y largo plazo.</li> <li>6. Baja participación publicitaria.</li> <li>7. Situación de conflicto con el distribuidor, por el no cumplimiento de cuotas de venta.</li> <li>8. Maquinaria y equipos de producción obsoletos.</li> <li>9. Crítica situación financiera.</li> <li>10. Sabor fuerte del aguardiente superior.</li> <li>11. Elevada carga prestacional de pensionados.</li> <li>12. Deficiente gestión del distribuidor exclusivo.</li> <li>13. La ausencia de políticas comerciales para subdistribuidores.</li> <li>14. No hay departamento de recursos humanos</li> </ol>



OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. La recuperación del mercado de licores (aguardiente).	1. F4, F5 + O4, O5	1. D5 + O2
2. Alto potencial de ventas en Santander.	2. F8 + O7	2. D2, D3, D5, D9 + O1, O2, O3
3. Convenio de intercambio de licores con otros departamentos.	3. F9 + O2, O3	3. D6 + O5, O6, O7
4. Organización de eventos a nivel departamental.	4. F6 + O4	4. D9 + O1, O2
5. Actitud tradicionalista y regionalista del Santandereano.	5. F3, F4, F5, F6, F8, F9 + A8	5. D2, D13 + O9
6. Los gustos y preferencias del consumidor de aguardiente en la provincia de soto, se inclinan hacia el sabor suave.		6. D4 + O1, O2
7. La calidad, como criterio de decisión de compra relevante.		7. D3 + O2
8. Terminación del convenio de intercambio de licores con el departamento de Caldas.		8. D12 + O1, O2
9. Crecimiento de los Establecimientos Comerciales.		9. D10 + O6

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La no disponibilidad de créditos.</li> <li>2. Altas tasas de interés.</li> <li>3. El incremento de la inflación.</li> <li>4. Economías de escala.</li> <li>5. Elevados impuestos al consumo de licores.</li> <li>6. El no control del contrabando.</li> <li>7. El incremento de los índices de desempleo.</li> <li>8. Reducción del horario sobre la venta de licores. (Ley zanahorria).</li> <li>9. La gran oferta de licores y cervezas importados y nacionales.</li> <li>10. Fortalezas de los competidores.</li> <li>11. La recesión económica.</li> <li>12. La adulteración del aguardiente.</li> <li>13. Cambios tecnológicos.</li> <li>14. Negativa Imagen y Credibilidad del Distribuidor Exclusivo, ante Clientes y Consumidores.</li> <li>15. Influencia política en las decisiones de la Empresa.</li> <li>16. Inconformidad de los empleados del distribuidor Exclusivo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. F4 + A9</li> <li>2. F5, F6, F8 + A10</li> <li>3. F7 + A1, A2</li> <li>4. F8 + A6, A9, A12</li> <li>5. F5 + A8</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D1, D2, D5, D6 + A10</li> <li>2. D8 + A13</li> <li>3. D9 + A1, A2</li> <li>4. D10 + A9</li> <li>5. D13 + A6, A12</li> <li>6. D8, D9, D11 + A11, A15</li> <li>7. D7 + A10</li> <li>8. D14 + A10</li> <li>9. D12 + A16</li> </ol>

## 6. PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA LICORERA DE SANTANDER EN LA PROVINCIA DE SOTO

### 6.1 OBJETIVO DE VENTAS

Incrementar las ventas de la Empresa Licorera de Santander en la provincia de Soto en un 20% para el producto Aguardiente Superior, en el periodo comprendido entre el mes de julio de 1.999 hasta el mes de junio del 2.000, respecto al año 1.998, en unidades de 750 cc.

- **Justificación.** El anterior objetivo de ventas, se determinó, teniendo en cuenta que las ventas de la Empresa Licorera en el departamento de Santander en el año de 1.998 para el aguardiente superior fueron de 923.601 unidades de 750cc. Y en la provincia de Soto 498.744 unidades de 750 cc.

## 6.1.1 Pronostico de Ventas.

Cuadro 56. Pronóstico de ventas Segundo Semestre 1999 y Primer Semestre año 2.000

<b>PRONOSTICO DE VENTAS SEGUNDO SEMESTRE AÑO 1999</b>			
<b>EN UNIDADES DE 750 cc DE AGUARDIENTE SUPERIOR</b>			
<b>MES</b>	<b>PARTICIPACION ESPERADA</b>	<b>CRECIMIENTO</b>	<b>VENTAS</b>
<b>JULIO</b>	33.5%	1.5%	49.043
<b>AGOSTO</b>	35.0%	1.5%	49.043
<b>SEPTIEMBRE</b>	36.5%	1.5%	49.043
<b>OCTUBRE</b>	38.0%	1.5%	49.043
<b>NOVIEMBRE</b>	40.0%	2.0%	51.536
<b>DICIEMBRE</b>	42.0%	2.0%	51.536
<b>TOTAL</b>	<b>42.0%</b>	<b>10.0%</b>	<b>299244</b>

<b>PRONOSTICO DE VENTAS PRIMER SEMESTRE AÑO 2000</b>			
<b>EN UNIDADES DE 750 cc DE AGUARDIENTE SUPERIOR</b>			
<b>MES</b>	<b>PARTICIPACION ESPERADA</b>	<b>CRECIMIENTO</b>	<b>VENTAS</b>
<b>ENERO</b>	44.0%	2.0%	51.536
<b>FEBRERO</b>	45.5%	1.5%	49.043
<b>MARZO</b>	47.0%	1.5%	49.043
<b>ABRIL</b>	48.5%	1.5%	49.043
<b>MAYO</b>	50.0%	1.5%	49.043
<b>JUNIO</b>	52.0%	2.0%	51.536
<b>TOTAL</b>	<b>52.0%</b>	<b>10.0%</b>	<b>299.244</b>



## 6.2 MERCADO META

Basados en el censo de 1.993 efectuado por el DANE (Ver Anexos No. 11, 12 y 13), y en los resultados de la investigación de mercados contemplados en la tabla No. 43, se puede definir el mercado meta para el aguardiente Superior en la provincia de Soto, de la siguiente manera:

**Cuadro 57. Mercado Meta para el aguardiente Superior en la Provincia de Soto**

VARIABLES	PERFIL	PORCENTAJE
1. Zona Geográfica	Bucaramanga	55%
	Floridablanca	26%
2. Area	Urbana	94%
3. Edad	De 18 a 55 Años	51%
4. Sexo	Masculino	94%
5. Estrato	Tres	41%
	Dos	27%
	Cuatro	22%

Definir el mercado meta permite a la Empresa Licorera de Santander concentrar los esfuerzos de mercadeo en una parte de la población con necesidades y hábitos semejantes de compra. De igual manera ayudará a preparar planes estratégicos de mercadeo para lograr los objetivos de venta de aguardiente Superior en la provincia de Soto.

## 6.3 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

### 6.3.1 Estrategias de Gestión

#### 6.3.1.1 Planeación Estratégica D5 + O2

- **Objetivo.** Realizar un planeamiento estratégico de la empresa Licorera de Santander, en el cual se involucren variables internas y externas del mercado de licores, con el fin de anticiparse a las contingencias del mercado y planes de la competencia.

- **Estrategia.** Diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo para un periodo anual, comprendido entre el segundo semestre de 1.999 y el primer semestre del 2000, que permita a la Empresa Licorera desarrollar de manera coherente y efectiva su gestión de Mercadeo en la Provincia de Soto.

#### - **Acciones**

⊕ Presentar la necesidad de un plan de mercadeo a la junta directiva de la Empresa Licorera de Santander.

⊕ Nombrar como gerente de la Empresa Licorera, un profesional con habilidades directivas en el área de mercadeo, desvinculado de los compromisos políticos y comprometido a lograr los objetivos de la organización.

⊕ Disponer de los recursos económicos para contratar el Plan Estratégico de mercadeo.

⊕ Involucrar a todo el personal de la Empresa Licorera de Santander en la ejecución del plan.

### **6.3.1.2 Privatización de la Empresa Licorera de Santander D8, D9, D11 + A11, A15**

- **Objetivo** . Convertir a la Empresa Licorera de Santander en una entidad competitiva en el mercado local de los licores, cambiando su actual sistema administrativo de entidad gubernamental, por un sistema orientado por empresarios del sector privado.

- **Estrategia**. Convocar a los diferentes industriales privados de la ciudad de Bucaramanga, mediante licitación pública, para ceder la producción y comercialización de los licores en el departamento de Santander, bajo criterios de responsabilidad claramente preestablecidos.

### - Acciones

⊕ Valorizar el lucro cesante de operar bajo la figura de Empresa Industrial y Comercial del estado.

⊕ Presentar un informe económico al gobernador de Santander, demostrando el valor en pesos que deja de recibir el Departamento, por concepto de evasión de impuestos en la venta de aguardientes.

⊕ Realizar el estudio de factibilidad del proyecto de privatización.

### 6.3.1.3 Sistema de Información y de Mercadeo D4 + O1, O2

- **Objetivo** . Diseñar un sistema de información y de mercado que permita a la Empresa Licorera de Santander, evaluar la ejecución de los planes de mercadeo y tomar decisiones acertadas a partir de estudios previamente elaborados, en los cuales se identifiquen oportunidades de negocio.

- **Estrategia**. Diseñar un modelo sistemático de información y mercadeo, ajustado a las necesidades de la Empresa, que le permita obtener información ágil y oportuna para la toma de decisiones.



## - Acciones

- ⊕ Evaluar las necesidades de información de la Empresa.
- ⊕ Capacitar al personal de la Empresa Licorera de Santander, en lo correspondiente al uso y manejo de la información a través del nuevo sistema.
- ⊕ Reunirse periódicamente, para evaluar la ejecución del sistema.
- ⊕ Consolidar la información recolectada de las diferentes áreas de la Empresa.

### 6.3.2 Estrategias de producto.

#### 6.3.2.1 Nuevo producto. D10 +O6      D10 + A9

- **Objetivo.** Incrementar las ventas de la Empresa Licorera de Santander en la provincia de Soto, con un nuevo producto que se ajuste a los requerimientos y exigencias de los tomadores de aguardiente.

- **Estrategia.** Lanzar al mercado de la provincia de Soto, una nueva marca de aguardiente con sabor suave, dirigido al segmento de población entre 15 y 40 años, siendo este segmento, el mayor porcentaje de consumidores de aguardiente en la provincia de Soto. Lo anterior se fundamenta en que la marca

de aguardiente superior, esta posicionada como un aguardiente de sabor fuerte y para tratar de cambiar esta imagen del producto, se necesita realizar grandes esfuerzos en el largo plazo y altas inversiones en publicidad sin asegurar que se logre el objetivo.

Concretamente la estrategia consiste en dejar la marca de aguardiente superior para el segmento de consumidores de aguardiente con sabor fuerte y lanzar al mercado una nueva marca de sabor suave, que satisfaga los gustos y preferencia de a un amplio segmento de tomadores de la provincia de Soto.

#### - **Acciones**

- ⊕ Diseñar una nueva marca, con la correspondiente etiqueta (colores juveniles, atractivos).
- ⊕ Realizar prueba de producto - mercado, en el área metropolitana de Bucaramanga.
- ⊕ Crear el plan publicitario para posicionar la nueva marca de aguardiente.
- ⊕ Valorizar el proyecto, para el nuevo producto.

### 6.3.2.2 Investigación y Desarrollo del Producto D3 + O2

- **Objetivo.** Investigar y evaluar periódicamente el mercado de los licores en la provincia de Soto, con el fin de identificar nuevas oportunidades de negocio, que involucren la voz del distribuidor y consumidor de aguardiente.

- **Estrategia.** Conformar un departamento de investigación de mercados, que permita a la Empresa Licorera de Santander recolectar información de mercadeo para la toma de decisiones.

#### - **Acciones**

⊕ Contratar personal profesional y de experiencia, en el área de investigación de mercados.

⊕ Realizar en el año, como mínimo dos investigaciones del mercado de los licores en la provincia de Soto.

⊕ Asignar los recursos necesarios para la evaluación del mercado de los licores en la provincia de Soto.

### 6.3.3 Estrategias de Publicidad.

#### 6.3.3.1 Estrategia de medios D6 + O5, O6, O7

- **Objetivo** . Diseñar un adecuado plan de medios, que permita a la Empresa Licorera de Santander desarrollar en la provincia de Soto, estrategias de publicidad en el corto plazo, con el fin posicionar el aguardiente superior.

- **Estrategia**. Desarrollar una campaña publicitaria en la provincia de Soto, a través de medios de comunicación (radio, prensa y televisión), que permita a la Empresa Licorera de Santander, posicionar el aguardiente superior como el producto de los Santandereanos.

- **Acciones**

⊕ Elaborar el plan publicitario para un periodo de un año, estableciendo los mecanismos para controlarlo.

⊕ Elegir el público Objetivo, hacia el cual se dirige la campaña publicitaria

⊕ La campaña debe incluir un mensaje apropiado para tomadores de aguardiente con sabor fuerte.



ϕ Se debe hacer énfasis en los beneficios del producto, que lo diferencian de la competencia. Ej. La calidad del aguardiente Superior está respaldada por el sello Icontec.

ϕ Asignar un presupuesto de publicidad, basado en el número de unidades (750cc.) que se deben vender, la competencia y las exigencias del mercado.

### 6.3.3.2 Estrategia de Posicionamiento F4, F5 + O4, O5

- **Objetivo.** Demostrar a los santandereanos, que al consumir aguardiente Superior, se está contribuyendo al desarrollo de la salud y la educación en el departamento de Santander con los aportes que la Empresa destina para tal fin.

- **Estrategia.** Diseñar una campaña publicitaria, mediante la cual se establezca un sentido de pertenencia e identidad del consumidor de aguardiente Santandereano y el aguardiente Superior.

#### - **Acciones**

ϕ Diseñar un slogan que infiera en los consumidores, que el tomador de aguardiente superior pertenece a Santander.

ϕ Seleccionar medios de comunicación que presenten cobertura regional.

⊕ Mantener una periodicidad publicitaria que permita estar recordando el mensaje al público objetivo.

⊕ Degustaciones de producto en los eventos más importantes de la provincia de Soto como:

- Ferias
- Espectáculos públicos, conciertos, bazares
- Eventos universitarios
- Fiestas políticas
- Licoreras
- Reuniones sociales

#### **6.3.4. Estrategias de precio.**

##### **6.3.4.1 Costos de producción D8 + A13**

- **Objetivo.** Incrementar los márgenes de utilidad de la Empresa Licorera de Santander.

- **Estrategia.** Disminuir los costos de producción en la fabricación de licores y la compra de materias primas, adquiriendo tecnología que permita a la Empresa

Licorera ser más ágil y efectiva en los procesos de producción y envasado del aguardiente.

#### - **Acciones**

- ⊕ Contactar nuevos proveedores de materias primas.
- ⊕ Evaluar los procedimientos de producción, con el fin de optimizarlos.
- ⊕ Adquirir nuevos equipos y maquinaria de envasado.
- ⊕ manejar efectivamente los inventarios.

### 6.3.5 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

#### 6.3.5.1 Políticas comerciales D2, D13 + O9

- **Objetivo.** Mejorar las relaciones comerciales con los intermediarios y aumentar la rotación del aguardiente Superior, ofreciendo facilidades en el pago de las facturas.

#### **Estrategias**

- Establecer una política de crédito a 30 días por volumen de compras, para los intermediarios, que flexibilice la relación comercial y contrarreste acciones de la competencia.

- Crear una política de descuento por pronto pago y por volumen de ventas, que permita a los clientes mejorar el margen de rentabilidad del aguardiente superior y asumir un compromiso de venta con el producto.

- Estimular y motivar al cliente de la provincia de Soto, mediante obsequios y material P.O.P, que facilite la exhibición y apoye la gestión de venta del producto.

- **Acciones**

⊕ Identificar los intermediarios a los cuales se les puede otorgar la modalidad de crédito para el pago de facturas.

⊕ Facultar a los vendedores, para que ofrezcan el crédito autorizado y entreguen el material publicitario en los puntos de venta.

⊕ Informar a los intermediarios de las nuevas políticas de crédito.

#### **6.3.5.2 Estrategia de distribución por provincias D12 + O1, O2**

- **Objetivo.** Implementar un sistema de distribución por provincias, que permita a la Empresa Licorera de Santander realizar un mayor cubrimiento de la Provincia de Soto.



- **Estrategia.** Abarcar un mayor cubrimiento de la Provincia de Soto, a través de un distribuidor exclusivo; este a su vez debe conformar una red de subdistribución que cubra los principales municipios, con el fin de atender de manera efectiva los pedidos efectuados por los clientes de la Empresa Licorera de Santander.

- **Acciones**

⊕ Realizar una zonificación de la Provincia de Soto, que permita identificar los municipios claves para dar la subdistribución.

⊕ Brindar capacitación constante a los subdistribuidores, con el fin de proporcionarles herramientas básicas de comunicación con sus clientes, esto ayuda a mejorar la relación cliente - proveedor.

⊕ El distribuidor debe entregar el producto en cada uno de los municipios seleccionados para la subdistribución.

⊕ Ofrecer planes promocionales a los subdistribuidores, para motivarlos a realizar una agresiva gestión de subdistribución.

⊕ El distribuidor debe contar con la logística necesaria para atender la demanda de pedidos de los subdistribuidores.

- ⊕ Establecer fechas de cubrimiento de la Provincia de Soto, con el fin de exigirle al subdistribuidor un aprovisionamiento óptimo de producto.
- ⊕ Capacitación constante a la fuerza de ventas, en servicio al cliente y valores.
- ⊕ Definir una estructura salarial que motive a la fuerza de ventas a cumplir con las cuotas fijadas en el mes.
- ⊕ Crear un clima organizacional favorable, a la relación laboral y al logro de los **objetivos de la organización.**

#### **6.3.5.3 Expansión Geográfica F9 + O2, O3**

- **Objetivo.** Incrementar las ventas de aguardiente superior, a través de la introducción del producto en nuevos mercados.

**Estrategia.** Realizar convenios de intercambio de licores con otros departamentos e introducir el aguardiente superior en los ya existentes, a través de una red de distribución exclusiva.

## - Acciones

⊕ Presentar una propuesta al gobernador de Santander, para que este adelante las negociaciones o convenios de intercambio de licores con otros departamentos.

⊕ Presentar una licitación pública en la que participen empresas distribuidoras de licores y seleccionar la más indicada para desarrollar la función de distribución y mercadeo en los nuevos mercados.

⊕ Elaborar un contrato de distribución en el que se determinen claramente las obligaciones del productor y el distribuidor.

⊕ Evaluar periódicamente el comportamiento del mercado de los licores, a través de herramientas de investigación, que permitan tomar decisiones acertadas de mercadeo.

### 6.3.6 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

#### 6.3.6.1 Auditoria del mercadeo

**Objetivo.** Evaluar los procesos de mercadeo adelantados en la provincia de Soto, con el fin de identificar fallas en la ejecución de los planes y realizar los respectivos ajustes.

- **Estrategia.** Diseñar un modelo de auditoría del mercadeo, que le permita a la Empresa Licorera de Santander evaluar los programas de Marketing desarrollados en la provincia de Soto.

- **Acciones**

⊕ Realizar una prueba piloto al modelo de auditoría propuesto, para medir la efectividad del mismo.

⊕ Delegar la función de auditoría al área de mercadeo de la Empresa Licorera de Santander.

⊕ Programar las fechas respectivas en el año, para realizar la auditoría del mercadeo.

#### 6.3.5.2 Diversificación del Servicio F3, F4, F5,F6, F8, F9, A8

- **Objetivo.** Incrementar las ventas de la Empresa licorera de Santander en la provincia de Soto, mediante nuevos servicios.

- **Estrategia.** Organizar eventos públicos, con el fin de estimular el consumo de aguardiente Superior en los horarios establecidos por la ley.



### - **Acciones**

- ⊕ Asociarse con empresarios dedicados a organizar eventos públicos.
  
- ⊕ Patrocinar y trasladar la capacidad logística a los eventos de interés público organizados.
  
- ⊕ Ofrecer degustaciones de aguardiente Superior.
  
- ⊕ Desarrollar nuevas presentaciones del producto, que sean de fácil manipulación en los eventos.

#### **6.3.6.3 Venta de Acciones D9 + A1, A2**

- **Objetivo.** Conseguir recursos económicos que permitan a la empresa continuar con los procesos de producción, distribución y mercado de el aguardiente superior en la provincia de Soto.

- **Estrategia.** Expedir y vender bonos de participación a empresarios Santandereanos del sector privado, mediante los cuales se vinculan como socios activos de la Empresa Licorera, con el fin obtener capital de trabajo.

### - **Acciones**

- ⊕ Asignar un valor monetario para cada acción.
- ⊕ Modificar la estructura organizacional de la Empresa.
- ⊕ Desvinculación política de la Empresa.
- ⊕ Contar con la aprobación del gobernador de Santander, para la ejecución de la estrategia.

### **6.3.7 Estrategias Recomendadas**

- La Empresa Licorera de Santander, por ser una entidad gubernamental, ha estado influenciada políticamente en sus procesos administrativos y de mercadeo, mostrando resultados que no cumplen con las expectativas esperadas, debido a que prima los intereses personales y políticos, desconociendo la problemática en que actualmente se encuentra la Empresa Licorera de Santander.

Basados en la situación anterior, se recomienda la privatización de la Empresa, lo cual implica una decisión política a nivel departamental, donde las autoridades políticas sean conscientes de la necesidad de sacar a flote, una empresa que durante muchos años ha contribuido al desarrollo del departamento de Santander

con los aportes realizados al sector de la salud y que si no se toma una decisión pronta, la supervivencia de la licorera será cada día más incierta.

- Enfrentados a un mercado de alta competitividad, como es el de los licores, se recomienda a la Empresa Licorera de Santander y Consulicor que realicen una planeación de sus estrategias en el corto y mediano plazo, con el fin de anticiparse a las contingencias del mercado y los planes de la competencia, todo esto, orientado hacia objetivos comunes.

- Se comprobó, a través de la investigación de mercados, que el producto aguardiente superior es reconocido ante los consumidores por su sabor fuerte y que el segmento de la población que consume este tipo de aguardiente es muy reducido.

Para cambiar las creencias del consumidor, se requiere de grandes inversiones en publicidad y esfuerzos de mercadeo, como se ha realizado con el aguardiente superior para tratar de cambiar su imagen de sabor fuerte, proporcionando un resultado que no obedece a los esfuerzos realizados. En razón a lo anterior, se recomienda lanzar al mercado una nueva marca de aguardiente con sabor suave, dirigido a satisfacer las necesidades de un mercado objetivo conformado por consumidores jóvenes, el cual representa una amplia franja de tomadores de aguardiente, como se aprecia en los resultados de la investigación.

Lo anterior no implica que se deba retirar del mercado el aguardiente superior, producto que se ha mantenido durante muchos años en el mercado y que en la actualidad es el producto estrella para la Empresa Licorera de Santander.



7. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

**PRESUPUESTO INGRESOS POR VENTAS  
Y GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION  
SEGÚN PLAN DE MERCADEO**

Año	UNIDADES DE 750cc VENDIDAS	PRECIO VENTA	INGRESOS X		GASTOS			
			VENTAS		ADMINISTRACION	PUBLICIDAD	PROMOCION	
Año 1.999								
JULIO	49,043	6,250.00	\$306,518,750.00		\$14,712,900.00	\$2,616,040.00	\$16,093,560.00	
AGOSTO	49,043	6,250.00	\$306,518,750.00		\$14,712,900.00	\$2,616,040.00	\$16,093,560.00	
SEPTIEMBRE	49,043	6,250.00	\$306,518,750.00		\$14,712,900.00	\$2,616,040.00	\$16,093,560.00	
OCTUBRE	49,043	6,250.00	\$306,518,750.00		\$14,712,900.00	\$2,616,040.00	\$16,093,560.00	
NOVIEMBRE	51,536	6,250.00	\$322,100,000.00		\$15,460,800.00	\$2,749,020.00	\$16,911,930.00	
DICIEMBRE	51,536	6,250.00	\$322,100,000.00		\$15,460,800.00	\$2,749,020.00	\$16,911,930.00	
Año 2.000								
ENERO	51,536	6,750.00	\$347,868,000.00		\$15,460,800.00	\$2,749,020.00	\$19,038,001.00	
FEBRERO	49,043	6,750.00	\$331,040,250.00		\$14,712,900.00	\$2,616,040.00	\$18,116,750.00	
MARZO	49,043	6,750.00	\$331,040,250.00		\$14,712,900.00	\$2,616,040.00	\$18,116,750.00	
ABRIL	49,043	6,750.00	\$331,040,250.00		\$14,712,900.00	\$2,616,040.00	\$18,116,750.00	
MAYO	49,043	6,750.00	\$331,040,250.00		\$14,712,900.00	\$2,616,040.00	\$18,116,750.00	
JUNIO	51,536	6,750.00	\$347,868,000.00		\$15,460,800.00	\$2,749,020.00	\$19,038,001.00	
<b>TOTAL</b>	<b>598,488</b>		<b>\$3,890,172,000.00</b>		<b>\$179,546,400.00</b>	<b>\$59,848,600.00</b>	<b>\$31,924,400.00</b>	

## 7.1 ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS

**EMPRESA LICORERA DE SANTANDER  
PROYECCION ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS  
SEGUNDO SEMESTRE DEL 99 Y PRIMER SEMESTRE DEL 2000**

VENTAS	3,890,172,000.00
COSTOS DE PRODUCCION	1,537,515,672.00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2,352,656,328.00</b>
GASTOS	<b>271,319,600.00</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION	179,546,400.00
GASTOS DE PUBLICIDAD	59,848,800.00
GASTOS DE PROMOCION	31,924,400.00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>2,081,336,728.00</b>
IMPUESTOS	<b>1,847,322,985.00</b>
IVA	538,130,485.00
Part. Dptal.	1,309,192,500.00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>234,013,743.00</b>



## BIBLIOGRAFIA

FRED R. David. La Gerencia Estratégica. Legis, 1.991.

HIEBING Jr., Roman G. y COOPER, Scott W. Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia, Mc Graw Hill, 1.996.

KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R.. Investigación de Mercados, un enfoque aplicado. 4 ed. Mc. Graw Hill., 1.994.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 3 ed., Mc Graw Hill, 1.997.

MARCONI, Joe. Estrategias de Marketing para Momentos de Crisis,.

RYE, David E. El Juego Empresarial, Mc Graw Hill, 1.996.

SCHIFFMAN, León G y LAZAR KANUK, Leslie Comportamiento del Consumidor. 3 ed. Prentice -Hall Hispanoamericana, S.A., 1.994.

\_\_\_\_\_. Fundamentos de Mercadotecnia,

# ANEXOS



**Anexo A.****ASPECTOS LEGALES DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
LICORES EN SANTANDER.**

ORDENANZA No. 095 DEL 23 DE DICIEMBRE DE 1996

**ARTICULO 60** *Monopolio De Licores.* La producción, introducción y venta de licores destilados constituyen monopolio de los departamentos como arbitrio rentístico en los términos del artículo 336 de la constitución Política. En consecuencia la Asamblea Departamental regulará el monopolio y podrá delegar su ejercicio en la Empresa Licorera de Santander.

**ARTICULO 61** *Definiciones Técnicas.* Para todos los efectos, las definiciones respecto a licores y alcoholes se regirán por las normas expedidas por el gobierno Nacional, a través de el Ministerio de Salud y el Instituto Colombiano de Normas Técnicas "ICONTEC".

**ARTICULO 62** *Contratos De Intercambios Y Convenios.* El desarrollo del monopolio sobre la producción, introducción y venta de licores destilados, el Departamento podrá celebrar contratos de intercambio con personas de derecho

publico o de derecho privado y todo tipo de convenio, que dentro de las normas de contratación vigentes, permita agilizar el comercio de estos productos.

Para la introducción y venta de licores destilados, nacionales o extranjeros, sobre los cuales el Departamento ejerza el monopolio, será necesario obtener previamente su permiso, que solo lo otorgará una vez se celebren los convenios económicos con las firmas productoras, introductoras o importadoras, en los cuales se establezca la participación porcentual del Departamento en el precio de venta del producto.

**PARAGRAFO:** En los contratos de Intercambio y convenio que celebre el Departamento de Santander, deberá establecerse: Su vigencia, participación porcentual, el momento de causación, forma de pago de la misma, y características de identificación. Los que se encuentren vigentes, continuarán ejerciéndose en todos los aspectos, conforme a lo estipulado en el mismo contrato.

**ARTICULO 63      *Autorización A La Empresa Licorera De Santander.*** El Departamento podrá autorizar a la Empresa Licorera de Santander para que importe y envase licores extranjeros o los dé al consumo, previo el pago de las participaciones departamentales correspondientes. Sobre los licores destilados que se produzca y venda en Santander, la Empresa Licorera de Santander, se establecerá a favor del Departamento, una participación porcentual sobre el precio

de venta al distribuidor, esto es, antes de impuestos la cual será fijada por el gobierno departamental en convenio suscrito para el caso, con la Empresa Licorera, sin que tal participación sea en ningún caso, inferior al treinta y cinco (35%) por ciento, del precio promedio nacional de aguardiente anisado que periódicamente determine el DANE por cada botella de 750 cc<sup>3</sup> o proporcional a su volumen.

La captación de la participación por licores en la Empresa Licorera de Santander se hará en la fuente, debiendo las Empresa girar quincenalmente a favor del Departamento el importe correspondiente.

**ARTICULO 64 Monopolio De Alcoholes.** La producción, distribución y venta de alcoholes potables, constituyen Monopolio del Departamento al tenor de lo dispuesto en las normas del orden nacional. La introducción y conservación de alcoholes potables, serán autorizadas por la Secretaria de hacienda Departamental, quien controlará y reglamentará dichas actividades al igual que su utilización.

**PARAGRAFO UNICO.** - Se entiende por alcohol potable el alcohol etílico sin descaturalizar, utilizado en la elaboración de bebidas alcohólicas, apto para el consumo humano.



## **Capitulo V. Impuesto Al Consumo De Licores, Vinos Aperitivos y Similares.**

**ARTICULO 65 Hecho Generador.** Está constituido por el consumo de licores, vinos, aperitivos y similares, en la jurisdicción del Departamento de Santander.

**ARTICULO 67 Causación.** En el caso de productos nacionales, el impuesto se causa en el momento que el productor los entrega en fábrica o en planta para su distribución, venta o permuta en el país, o para publicidad, promoción, donación, comisión o los destina para autoconsumo.

En el caso de productos extranjeros, el impuesto se causa en el momento en que los mismos se introducen al país, salvo cuando se trate de productos en tránsito hacia otro país.

Para efectos del impuesto al consumo, los licores, vinos, aperitivos y similares importados a granel para ser envasados en el país recibirán el tratamiento de productos nacionales. Al momento de su importación, estos productos solo pagarán los impuestos, aranceles o derechos nacionales a que haya lugar.

**ARTICULO 68 Base Gravable.** Para los productos de graduación alcoholimétrica de 2.5 grados a 20 grados y de más de 35 grados, la base gravable está constituida por el precio de venta al detallista en la siguiente forma:



a. Para los productos nacionales, el precio de venta al detallista se define como el precio facturado a los expendedores en la capital del Departamento donde está situada la fábrica, excluido el impuesto al consumo.

b. Para los productos extranjeros, el precio de venta al detallista se determina como el valor de la aduana de la mercancía, incluyendo los gravámenes arancelarios, adicionado con un margen de comercialización equivalente al treinta por ciento (30%).

c. Para los productos de graduación alcoholimétrica de más de 20 grados y hasta 35 grados, la base gravable está constituida para productos nacionales y extranjeros por el precio de venta al detal, según promedio determinado semestralmente por el DANE por tipo de producto, de conformidad con lo establecido en el decreto reglamentario.

**PARAGRAFO UNICO:** En ningún caso el impuesto al consumo de licores nacionales y extranjeros superiores a 35 grados de contenido alcoholimétrico será inferior al promedio del impuesto al consumo correspondiente de los aguardientes de las licoreras oficiales, según la certificación que para el efecto semestralmente expida el DANE.

**ARTICULO 69 Tarifas.** Las tarifas del Impuesto al consumo de licores, vinos, aperitivos y similares, fijados de acuerdo con el grado alcohólico, son las siguientes:

1. De dos punto cinco (2.5) grados hasta quince (15) grados el veinte por ciento (20%).
2. De más de quince (15) grados hasta veinte (20) grados el veinticinco por ciento (25%).
3. De más de veinte (20) grados hasta treinta y cinco (35) grados el treinta y cinco por ciento (35%).
4. De más de treinta y cinco (35) grados el cuarenta por ciento (40%).

El grado de contenido alcohólico debe expresarse en el envase y estará sujeto a verificación técnica por el Ministerio de Salud, de oficio a solicitud de los departamentos. Dicho ministerio podrá delegar esta competencia en Entidades Públicas especializadas o podrá solicitar la obtención de peritazgo técnico de particulares.

**ARTICULO 70 Etiquetas.** Los licores y vinos nacionales deberán llevar en cada envase una etiqueta en español y completamente legible con el siguiente

contenido: Marca de fábrica, nombre del fabricante, número de licencia del Ministerio de Salud y registro sanitario, lugar del país donde funciona la fábrica, capacidad en mililitros, grados de alcohol, y las palabras "Industria Nacional".

Igualmente debe llevar la leyenda "El alcohol es nocivo para la salud", cuyo tamaño no puede ser inferior al diez por ciento (10%) del tamaño de la etiqueta.

Las palabras Oporto, Moscatel, Málaga, Vermouth, Champaña, etc., deberán ir precedidas de los términos tipo, estilo, impresos en caracteres completamente legibles.

En los envases de vinos extranjeros deberá indicarse el nombre de la persona o casa importadora en el membrete original del producto, o en marbetes separados en los que se indique además la marca comercial de éste y el pie de importe, si es del caso.

**PARAGRAFO UNICO:** Está prohibido el empleo de marbetes o etiquetas en idioma extranjero que tiendan a engañar al público haciendo aparecer los productos como preparados en el exterior, o de procedencia distinta a la verdadera, o con propiedades medicinales.

**ARTICULO 72 Impuesto A Las Ventas.** El impuesto sobre las ventas a cargo de la Licorera de Santander, constituye renta de propiedad del Departamento de



Santander, destinado a la Secretaria Departamental de Salud, servicio de Salud, por cesión que del mismo hizo la nación (art. 1 Ley 33 de 1.968, en concordancia con el artículo 129 del Decreto 1222 de 1.986), en proporción al valor total de los productos consumidos en el departamento.

**ARTICULO 73 Base Gravable Mínima Para Liquidar El Impuesto Sobre Las Ventas.** En ningún caso la base gravable para liquidar el impuesto sobre las ventas de licores de producción nacional, podrá ser inferior al cuarenta por ciento (40%) del precio promedio nacional al detal fijado semestralmente por el DANE, por la botella de aguardiente anisado de 750 c.c. El valor así determinado, se aplicará proporcionalmente cuando el envase tenga un volumen diferente.

La base gravable para liquidar el impuesto sobre las ventas de estos productos no incluye el valor del impuesto al consumo, ni la participación porcentual del Departamento por la venta de licores consumidos en el Departamento.

Cuando se trate de operaciones efectuadas fuera del Departamento donde se han producido los licores, la base gravable mínima para liquidar el impuesto sobre las ventas será del treinta por ciento (30%) del precio promedio nacional al detal fijado semestralmente por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (Art. 463 E.T.).

**PARAGRAFO:** Sin perjuicio de lo previsto en los artículos anteriores, la base gravable de la operación de venta de los licores incluye entre otros los reajustes,



los gastos directos de financiación ordinaria, extraordinaria o moratoria, accesorios, acarreos, instalaciones, seguros, comisiones, garantías y demás erogaciones complementarias, tales como propaganda y publicidad, aunque se facturen y convengan por separado y aunque considerados independientemente no se encuentren sometidos al impuesto a las ventas. Igualmente integran la base gravable, los reembolsos por cualquier concepto y los gastos realizados por cuenta y a nombre del comprador, aunque independientemente no causen impuesto sobre las ventas o estén exentos del mismo. (Art. 4 Dcto. 1194 de 1.987).

**ARTICULO 74 *Destinación Del Recaudo Por Impuesto Sobre Las Ventas*** La totalidad de las sumas que correspondan al Departamento por concepto de la venta de licores, serán giradas al Servicio Seccional de Salud o quien haga sus veces, quienes las destinarán exclusivamente para sufragar los gastos de funcionamiento de los hospitales universitarios y regionales ubicados en su jurisdicción.

**PARAGRAFO 1:** El valor del Impuesto sobre las ventas generado por consumo de licores, cuyo consumo se realice en otro Departamento, será girado directamente por la licorera departamental a la Secretaria o Servicio de Salud del departamento consumidor.

**PARAGRAFO 2:** La licorera de Santander realizará los giros correspondientes a los dos meses inmediatamente anteriores, a los Servicios Seccionales de Salud quienes hagan sus veces, dentro de los diez (10) primeros días de cada bimestre.



**EMPRESA LICORERA DE SANTANDER  
BALANCE GENERAL**

	ANALISIS VERTICAL				ANALISIS HORIZONTAL	
	1,997	%	1,998	%	VAR. ABSOLUTA	%
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja	1,494,543,674	28.23	238,577,609	5.40	-1,255,966,065	-84.04
Bancos	161,254,211	3.05	98,530,137	2.23	-62,724,074	-38.90
Cuenta de Ahorro	268,501	0.01	0	0.00	-268,501	-100.00
Certificados	10,588,800	0.20	10,588,800	0.24	0	0.00
De Renta Variable	62,968,674	1.19	62,968,674	1.43	0	0.00
Ajustes por Inflación	74,656,865	1.41	96,147,482	2.18	21,490,617	28.79
Provisiones	-47,448,996	-0.90	-47,448,996	-1.07	0	0.00
Cuentas por Cobrar	7,774,714	0.15	15,152,301	0.34	7,377,587	94.89
Prestamos Concedidos	25,935,777	0.49	21,089,736	0.48	-4,846,041	-18.68
Avances y Anticipos entregados	22,429,006	0.42	19,890,482	0.45	-2,538,524	-11.32
Depositos Entregados	8,020,337	0.15	20,820,336	0.47	12,799,999	159.59
Otros Deudores	244,906,073	4.63	287,809,215	6.51	42,903,142	17.52
Mercancías Procesadas	304,682,692	5.75	837,292,157	18.95	532,609,465	174.81
Ajustes Por Inflacion	8,373,110	0.16	22,843,947	0.52	14,470,837	172.83
Materias Primas y Suministros	763,968,478	14.43	488,141,704	11.05	-275,826,774	-36.10
Ajustes por Inflación	91,991,938	1.74	119,334,953	2.70	27,343,015	29.72
Productos en Proceso	55,992,696	1.06	74,268,884	1.68	18,276,188	32.64
Ajuste por Inflación	31,126,481	0.59	40,537,752	0.92	9,411,271	30.24
Provisión protección Inventarios	-15,121,264	-0.29	-26,256,546	-0.59	-11,135,282	73.64
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>3,306,911,767</b>	<b>62.46</b>	<b>2,380,288,627</b>	<b>53.87</b>	<b>-926,623,140</b>	<b>-28.02</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>						
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>						
Terrenos	447,335	0.01	447,335	0.01	0	0.00
Ajustes por Inflación	690,586	0.01	868,276	0.02	177,690	25.73
Semovientes	360,000	0.01	0	0.00	-360,000	-100.00
Edificaciones	131,361,937	2.48	131,361,937	2.97	0	0.00
Ajustes por Inflacion	334,343,738	6.31	420,460,336	9.52	86,116,598	25.76
Planta y Ductos	85,783,524	1.62	85,783,524	1.94	0	0.00
Maquinaria y Equipo	172,780,138	3.26	172,780,138	3.91	0	0.00
Ajustes por Inflación	250,666,881	4.73	316,789,332	7.17	66,122,451	26.38
Muebles, Enseres y Equipo de Oficina	94,371,612	1.78	94,460,562	2.14	88,950	0.09
Ajuste por Inflación	127,670,854	2.41	162,344,298	3.67	34,673,444	27.16
Equipo de Computación y Comunicaciones	39,850,579	0.75	57,529,018	1.30	17,678,439	44.36
Ajuste por inflacion	39,034,661	0.74	53,684,410	1.21	14,649,749	37.53
Equipo de Transporte Traccion y Elevación	48,483,707	0.92	48,483,706	1.10	-1	0.00
Ajustes por Inflación	38,786,921	0.73	52,414,477	1.19	13,627,556	35.13
Depreciación acumulada	-394,824,262	-7.46	-406,436,480	-9.20	-11,612,218	2.94
Ajustes por Inflación	-387,639,672	-7.32	-558,087,361	-12.63	-170,447,689	43.97
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>582,168,539</b>	<b>11.00</b>	<b>632,883,508</b>	<b>14.32</b>	<b>50,714,969</b>	<b>8.71</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>						
Gastos Pagados por Anticipado	1,899,999	0.04	1,899,999	0.04	0	0.00
Valorizaciones	1,403,640,773	26.51	1,403,640,773	31.77	0	0.00
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>1,405,540,772</b>	<b>26.55</b>	<b>1,405,540,772</b>	<b>31.81</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5,294,621,078</b>	<b>100.00</b>	<b>4,418,712,907</b>	<b>100.00</b>	<b>-875,908,171</b>	<b>-16.54</b>



**EMPRESA LICORERA DE SANTANDER**

NIT 890,201,227-7

**BALANCE GENERAL**

159

	ANALISIS VERTICAL				ANALISIS HORIZONTAL	
	1,997	%	1,998	%	VAR. ABSOLUTA	%
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Bancos Nacionales	965,741,137	18.24	2,144,914,549	48.54	1,179,173,412	122.10
Proveedores Nacionales	369,264,273	6.97	259,795,626	5.88	-109,468,647	-29.65
Contratistas	22,066,222	0.42	46,514,716	1.05	24,448,494	110.80
Acreeedores	102,909,210	1.94	264,832,240	5.99	161,923,030	157.35
Acreeedores Oficiales	1,438,171,655	27.16	1,784,886,343	40.39	346,714,688	24.11
Retencion en la Fuente e Impuesto de Timbre	9,943,242	0.19	15,660,255	0.35	5,717,013	57.50
Impuesto al valor Agregado IVA	299,318,200	5.65	35,889,920	0.81	-263,428,280	-88.01
Depositos Recibidos	2,258,699	0.04	95,058,700	2.15	92,800,001	4108.56
Otras Cuentas por Pagar	39,120,766	0.74	108,799,873	2.46	69,679,107	178.11
Imppto de Industria y Comercio	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Imppto de licores cervezas y Cigarrillos	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Salarios y prestaciones Sociales	133,482,526	2.52	40,288,903	0.91	-93,193,623	-69.82
Pensiones a pagar	207,172,616	3.91	142,320,995	3.22	-64,851,621	-31.30
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>3,589,448,546</b>	<b>67.79</b>	<b>4,938,962,120</b>	<b>111.77</b>	<b>1,349,513,574</b>	<b>37.60</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>						
<b>PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES</b>						
Para Contingencias	20,000,000	0.38	20,000,000	0.45	0	0.00
pensiones de Jubilacion	1,468,217,024	27.73	1,468,217,024	33.23	0	0.00
Provisiones Diversas	48,739,668	0.92	48,739,666	1.10	-2	0.00
<b>TOTAL PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES</b>	<b>1,536,956,692</b>	<b>29.03</b>	<b>1,536,956,690</b>	<b>34.78</b>	<b>-2</b>	<b>0.00</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS NACIONALES	0	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>8,327,047</b>	<b>0.16</b>	<b>8,327,046</b>	<b>0.19</b>	<b>-1</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5,134,732,285</b>	<b>96.98</b>	<b>6,484,245,856</b>	<b>146.75</b>	<b>1,349,513,571</b>	<b>26.28</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Asignado	1,069,747,562	20.20	1,069,747,562	24.21	0	0.00
Reservas Obligatorias	341,322,522	6.45	341,322,520	7.72	-2	0.00
Perdidas Acumuladas	-2,369,557,788	-44.75	-2,843,287,311	-64.35	-473,729,523	19.99
Utilidad y/o Perdida del Ejercicio	-473,729,523	-8.95	-2,031,206,352	-45.97	-1,557,476,829	328.77
Superavit por Valorizaciones	1,403,640,772	26.51	1,403,640,772	31.77	0	0.00
Valorizacion del Patrimonio	188,465,248	3.56	-5,750,140	-0.13	-194,215,388	-103.05
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>159,888,793</b>	<b>3.02</b>	<b>-2,066,532,949</b>	<b>-46.75</b>	<b>-2,225,421,742</b>	<b>-1391.86</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5,294,621,078</b>	<b>100.00</b>	<b>4,418,712,907</b>	<b>100.00</b>	<b>-875,908,171</b>	<b>-16.54</b>



## EMPRESA LICORERA DE SANTANDER

NIT 890,201,227-7

160

## ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	ANALISIS VERTICAL				ANALISIS HORIZONTAL	
	1,997	%	1,998	%	VAR. ABSOLUTA	%
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Venta de Alcoholes	205,953,902		299,604,397		93,650,495	45.47
Venta de licores	3,007,309,018		1,765,452,412		-1,241,856,606	-41.29
Venta de lociones	15,622,084		33,337,026		17,714,942	113.40
Ventas de Productos Excentos	45,233,780		38,073,190		-7,160,590	-15.83
Participación ELS	1,392,824,917		0		-1,392,824,917	-100.00
Ajuste por Inflación	150,295,813		69,344,801		-80,951,012	-53.86
<b>VENTAS BRUTAS</b>	<b>4,817,239,514</b>		<b>2,205,811,826</b>		<b>-2,611,427,688</b>	<b>-54.21</b>
<b>DEVOLUCIONES REBAJAS Y DESCUENTOS</b>						
Descuentos en Ventas	-390,962,210		0		390,962,210	-100.00
Ajustes por Inflación	-23,411,064		0		23,411,064	-100.00
<b>DEVOLUCIONES REBAJAS Y DESCUENTOS</b>	<b>-414,373,274</b>		<b>0</b>		<b>414,373,274</b>	<b>-100.00</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>4,402,866,240</b>	<b>100.00</b>	<b>2,205,811,826</b>	<b>100.00</b>	<b>-2,197,054,414</b>	<b>-0.50</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>						
Mercancías Procesadas	3,585,604,338	81.44	2,805,868,197	127.20	-779,736,141	-21.75
Bienes Comercializados		0.00	241,478,249	10.95	241,478,249	100.00
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>3,585,604,338</b>	<b>81.44</b>	<b>3,047,346,446</b>	<b>138.15</b>	<b>-538,257,892</b>	<b>-15.01</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>817,261,902</b>	<b>18.56</b>	<b>-841,534,620</b>	<b>-38.15</b>	<b>-1,658,796,522</b>	<b>-202.97</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>						
Servicios Personales	573,195,037	13.02	401,517,327	18.20	-171,677,710	-29.95
Servicios Generales	280,063,001	6.36	322,333,929	14.61	42,270,928	15.09
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>853,258,038</b>	<b>19.38</b>	<b>723,851,256</b>	<b>32.82</b>	<b>-129,406,782</b>	<b>-15.17</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>						
Servicios Personales	19,864,328		1,005,746	0.05	-18,858,582	-94.94
Servicios Generales	375,655,711		258,109,376	11.70	-117,546,335	-31.29
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>395,520,039</b>		<b>259,115,122</b>	<b>11.75</b>	<b>-136,404,917</b>	<b>-34.49</b>
<b>Depreciación</b>	<b>3,392,662</b>		<b>23,259,342</b>	<b>1.05</b>	<b>19,866,680</b>	<b>585.58</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>1,252,170,739</b>		<b>1,006,225,720</b>	<b>45.62</b>	<b>-245,945,019</b>	<b>-19.64</b>
<b>UTILIDAD O (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	<b>-434,908,837</b>	<b>-9.88</b>	<b>-1,847,760,340</b>	<b>-83.77</b>	<b>-1,412,851,503</b>	<b>324.86</b>
Ingresos Financieros	17,788,355	0.40	5,577,948	0.25	-12,210,407	-68.64
Ingresos de Ejercicios Anteriores	355,547	0.01	275,070	0.01	-80,477	-22.63
Recuperaciones	518,654,887	11.78	1,121,808,503	50.86	603,153,616	116.29
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>536,798,789</b>	<b>12.19</b>	<b>1,127,661,521</b>	<b>51.12</b>	<b>590,862,732</b>	<b>110.07</b>
Financieros	323,048,149	7.34	411,702,383	18.66	88,654,234	27.44
Extraordinarios	709,378,570	16.11	1,334,159,020	60.48	624,780,450	88.07
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>1,032,426,719</b>	<b>23.45</b>	<b>1,745,861,403</b>	<b>79.15</b>	<b>713,434,684</b>	<b>69.10</b>
<b>PERDIDA ANTES DE AJUSTE POR INFLACION</b>	<b>-930,536,767</b>	<b>-21.13</b>	<b>-2,465,960,222</b>	<b>-111.79</b>	<b>-1,535,423,455</b>	<b>165.00</b>
<b>CORRECCION MONETARIA</b>	<b>456,807,243</b>	<b>10.38</b>	<b>434,753,870</b>	<b>19.71</b>	<b>-22,053,373</b>	<b>-4.83</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-473,729,524</b>	<b>-10.76</b>	<b>-2,031,206,352</b>	<b>-92.08</b>	<b>-1,557,476,828</b>	<b>328.77</b>



**EMPRESA LICORERA DE SANTANDER**  
**NIT 890,201,227-7**  
**INDICES FINANCIEROS**

		1,997	1,998
<b>LIQUIDEZ</b>			
<b>RAZON CORRIENTE</b>	Activos Ctes	3,306,911,767	2,380,288,627
	Pasivos Ctes	3,589,448,546	4,938,962,120
		0.92	0.48
<b>CAPITAL NETO DE TRABAJO</b>	Activo Cte - Pasivo Cte	-282,536,779	-2,558,673,493
<b>PRUEBA ACIDA</b>	Activo Cte - Inventarios	2,065,897,636	824,125,776
	Pasivo Cte	3,589,448,546	4,938,962,120
		0.58	0.17

<b>ENDEUDAMIENTO</b>			
<b>INDICE DE ENDEUDAMIENTO</b>	Pasivo Total	5,134,732,285	6,484,245,856
	Activo total	5,294,621,078	4,418,712,907
		0.97	1.47
<b>CONCENTRACION A C. PLAZO</b>	Pasivo Cte	3,589,448,546	4,938,962,120
	Pasivo Total	5,134,732,285	6,484,245,856
		0.70	0.76

<b>ACTIVIDAD</b>			
<b>ROTACION INVENTARIOS TOTALES (VECES)</b>	Costo de Ventas	3,585,604,338	3,047,346,446
	Inv. Totales Promedio	1,124,643,866	1,399,702,745
		3.19	2.18

<b>RENTABILIDAD</b>			
<b>MARGEN BRUTO (DE UTILIDAD)</b>	Utilidad Bruta	817,261,902	-841,534,620
	Ventas Netas	4,402,866,240	2,205,811,826
		0.19	-0.38
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	Utilidad Operacional	-434,908,837	-1,847,760,340
	Ventas Netas	4,402,866,240	2,205,811,826
		-0.10	-0.84
<b>MARGEN NETO</b>	Utilidad Neta	-473,729,524	-2,031,206,352
	Ventas Netas	4,402,866,240	2,205,811,826
		-0.11	-0.92

Anexo C.  
**ENCUESTA DISTRIBUIDORES**

Saludo. Estamos realizando un estudio sobre el Consumo de Aguardiente en la provincia de Soto, podría dedicarme unos minutos de su tiempo a responder una encuesta ?. Agradecemos su colaboración.

**I. DATOS DEMOGRAFICOS**

Razón Social \_\_\_\_\_

Tipo \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_

Barrio \_\_\_\_\_ Administrador \_\_\_\_\_ Propietario \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

**II. SISTEMA DE ADQUISICIONES.**

1. A qué tipo de proveedor compra el aguardiente ?

	D. Exclus.	Mayorista	Estanco	Licorera	Otro
Superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Cristal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

2. Cuál es la frecuencia de compra del Aguardiente?

Interdía	<input type="checkbox"/>	Quincenal	<input type="checkbox"/>	Más de 1 mes	<input type="checkbox"/>
Semanal	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input type="checkbox"/>		





8. Los proveedores utilizan el sistema de preventa ?

**SUPERIOR**

Sí.  Frecuencia : Semanal  Quincenal  Mensual   
 No.

**CRISTAL**

Sí  Frecuencia : Semanal  Quincenal  Mensual   
 No.

9. Cuánto tiempo se demora el proveedor en el despacho de sus pedidos?

	Inmediato	Interdía	Semanal	Quincenal	Mensual
Superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cristal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Qué es lo que más le gusta del servicio ?

	Nada	Entrega oport.	Pctos.buen estado	Asesoría	Diligentes.
Superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cristal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Por sus compras, qué estímulos le gustaría recibir de su proveedor ?

Prem/venta  Producto  Crédito  Descuentos  P.O.P

Otro \_\_\_\_\_

Anexo D.  
**ENCUESTA CONSUMIDORES**

Saludo. Estamos realizando un estudio sobre el consumo de Aguardiente en la provincia de Soto, podría dedicarme unos minutos de su tiempo a responder una encuesta?. Le agradecemos su colaboración.

**I. DATOS DEMOGRAFICOS**

Nombre \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_

Barrio \_\_\_\_\_ Estrato \_\_\_\_\_

**Estado Civil:** Casado(a)  Soltero(a)  Unión Libre  viudo(a)   
Separado(a)

**Sexo:** Masculino  Femenino

**Edad:** 15 - 18  19 - 25  26 - 32  33 - 39   
40 - 46  47 - 52  más de 52

**Actividad:** Estudiante  Estudiante - Trabajador  Trabajador dependiente   
Pensionado  Desempleado  Trabajador Independiente

**II. TOP OF MIND DE AGUARDIENTES.**

1. Sí a Ud. le nombran AGUARDIENTE, que marcas se le vienen a la cabeza?

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

### III. HABITOS DE COMPRA Y CONSUMO

2. Usted consume Aguardiente?

Sí

No

(si es No, finalice)

3. Con qué frecuencia consume este Licor?

Mensual

Quincenal

Semanal

Interdía

Diario

4. Qué marcas de aguardiente ha consumido en el último año ?

Superior

Cristal

Otras \_\_\_\_\_

5. De las siguientes marcas de Aguardiente, cómo clasifica estos factores ?

	Muy fuerte	Fuerte	Suave	Muy suave
Superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cristal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Cuando consume Aguardiente, qué factores tiene en cuenta ?

Calidad (sabor, no malestar, confianza)

Precio

Presentación

Tradición

7. Cuando consume Aguardiente, en qué cantidad lo hace en cada ocasión ?

- 1 litro

1 Litro

2 Litros

3 Litros

+ 3Litros

8. Generalmente dónde compra el Aguardiente?

Tienda

Supermercado

Licorera

Otro \_\_\_\_\_

9. Cuáles de estos sitios prefiere para tomar Aguardiente?

Casa       Otras casas       Licoreras       Restaurantes       Discotecas   
Tiendas       Sitios Nocturnos       Espectáculos       Cantinas

#### IV. PERCEPCION SOBRE EL AGUARDIENTE SUPERIOR

10. Sabe que hace dos años existe en el mercado un nuevo sabor de Aguardiente Superior?

Sí       No

11. Ha probado el nuevo sabor de Aguardiente Superior?

Sí       No

12.Cuál es su opinión sobre el actual sabor de Aguardiente Superior?

Muy agradable       Agradable       Apenas agradable       No agradable

13. Le gusta la presentación ( tipo botella, etiqueta, colores) del Aguardiente Superior ?

Sí       No