



“PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED
SCORECARD) PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA LA UNIÓN LTDA.”

RONALD LUNA SERRANO
EDGAR VALLE CASTELAR

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.
2006

“PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED
SCORECARD) PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA LA UNIÓN LTDA.”

RONALD LUNA SERRANO
EDGAR VALLE CASTELAR

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de
ADMINISTRADOR INDUSTRIAL

JOSÉ DAVID PATIÑO
Asesor de Proyecto:

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.
2006

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena, Febrero 15 de 2006

GLOSARIO

AMENAZA: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

CALIDAD: es el cumplimiento de las especificaciones o requisitos de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.

CAPACIDAD COMPETITIVA: todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, entre otros,.

CAPACIDAD DIRECTIVA: todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación dirección, toma de decisiones, coordinación comunicaciones, control.

CAPACIDAD FINANCIERA: esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: Deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, entre otros,.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO: se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el talento humano e incluye : nivel académico, experiencia técnica, nivel de remuneración, motivación, entre otros,.

COSTO: es el sacrificio, o esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo, producto o servicio

DEBILIDADES: actividades o atributos internos organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

DIAGNOSTICO EXTERNO: proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización unidad estratégica o departamento en el entorno, el diagnostico interno lo integran el análisis de: factores económicos, factores políticos, factores sociales, factores tecnológicos, , entre otro,.

DIAGNOSTICO INTERNO: proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización o del área o unidad estratégica. El diagnostico lo integran el análisis de: capacidad directiva, capacidad, competitiva, capacidad financiera, capacidad del talento humano y capacidad técnica o tecnológica.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: como su nombre lo indica direccionamiento estratégico es mirar como va hacer la empresa para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, el direccionamiento estratégico lo integran principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

ENTORNO EXTERNO: restricción o apoyo básico sobre las acciones de un gerente, define en mayor grado las opciones disponibles para una organización

ESTRATEGIA: curso de acción general o alternativo que muestra la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

FORTALEZAS: actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

GESTIÓN: proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

INDICADORES DE GESTIÓN: los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Un indicador de gestión es una medida que relaciona variables de un proceso que sirve para controlar su eficiencia, eficacia e impacto.

MISIÓN: formulación explícita de los propósitos de la organización o de una área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización.

MODELO: es una descripción simplificada de la realidad. Se utilizan para propósitos de predicción y control, y nos permite mejorar nuestra comprensión de las características del comportamiento de la realidad estudiada de una forma más efectiva que si se la observara directamente.

Conjunto de variables relacionadas entre si - e interactuantes, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema.

MODELO DE GESTIÓN: esquema teórico de una organización o sistema que ha sido creado como ejemplar o se considera puede serlo y que se crea para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.

OBJETIVOS: resultados deseados para los individuos, grupos u organizaciones entera. Generalmente se dividen en metas secundarias y deben ser medibles, cuantificable, invitar a la acción y tener un horizonte de tiempo

OPORTUNIDADES: eventos, hechos o tendencias en el de una entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

PERSPECTIVA: descomposición de la Misión y Visión general de la empresa en termino de agrupaciones superiores. Las mas usadas son las financieras, los clientes, procesos e innovación.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS: son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización.

SERVICIO: Conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o servicio.

TIEMPO: es el grado de oportunidad en que se recibe el producto o servicio.

VALOR: es la efectividad o productividad en términos de rentabilidad o utilidad de un objeto.

VISIÓN: es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 ó 5 años. no debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de la planeación estratégica los doctores Norton y Kaplan sorprendieron en la última década del siglo anterior con el planteamiento del cuadro de mando integral (the Balanced scorecard) como herramienta para equilibrar los objetivos e indicadores que direccionan a la organización hacia el cumplimiento de la visión – misión.

La presente investigación tiene como propósito analizar y proponer el cuadro de mando integral para la empresa Distribuidora la Unión Ltda., en cargada de la comercialización del ron Tres Esquinas producida por Nuevo milenio en el territorio Nacional.

El trabajo se encuentra organizado con los aspectos epistemológicos y metodológicos, para dar paso al respectivo análisis del entorno, direccionamiento estratégico para pasar a desplegar los factores críticos de éxito, indicadores y por último la conformación de cuadro de mando integral analizando y balanceado para toda la organización.

Si bien el cuadro de mando integral se encuentra construido es realmente a partir de este primer logro de la Distribuidora la Unión debe operar, medir, monitorear, ajustar, mejorar y acogerlo como herramienta moderna de medición del desempeño.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3.1 Delimitación Temporal	2
1.3.2 Delimitación Espacial	2
1.3.3 Delimitación Teórica	3
2. JUSTIFICACIÓN	4
3. OBJETIVOS	6
3.1 OBJETIVO GENERAL	6
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
4. MARCO REFERENCIAL	7
4.1 ASPECTOS LEGALES	7
4.1.1 Regulación del Monopolio de Licores	7
4.2 MARCO TEÓRICO	8
5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	14
6. DISEÑO METODOLÓGICO	16
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	16
6.2 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	16
6.2.1 Fuentes Primarias	16
6.2.2 Fuentes Secundarias	19
6.2.3 Población y muestra	19
7. ANTECEDENTES DE LA DISTRIBUDORA LA UNIÓN LTDA	20
7.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	20
7.2 PRINCIPIOS	21
7.3 MISIÓN	21
7.4 VISIÓN	21
7.5 FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	21
7.6 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	22
8. DIAGNOSTICO EXTERNO	24
8.1 FACTORES ECONÓMICOS	24
8.1.1 Inflación	25
8.1.2 PIB	26
8.1.3 Tasa de desempleo	28
8.1.4 Tratados de Libre Comercio	31
8.1.5 Contrabando	33
8.1.6 Tasas de Interés	34
8.2 FACTORES POLÍTICOS – LEGAL	35

8.3 FACTORES SOCIO-CULTURALES	38
8.4 FACTORES TECNOLÓGICOS	39
8.5 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER	40
8.5.1 Clientes	40
8.5.2 El poder negociador de los compradores	42
8.5.3 Proveedores	43
8.5.4 Productos Sustitutos	44
8.5.5 Rivalidad firmas existentes	44
8.5.6 Nuevos Competidores	45
8.5.7 Barreras de entrada	46
9. DIAGNOSTICO INTERNO	47
9.1 CAPACIDAD DIRECTIVA	47
9.1.1 Imagen corporativa	47
9.1.2 Uso de planes estratégicos	47
9.1.3 Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	47
9.1.4 Insatisfacción del personal interno	47
9.1.5 Agresividad para manejar la competencia	48
9.2 CAPACIDAD TECNOLÓGICA	48
9.2.1 Cual es el tipo y la calidad de la tecnología en Distribuidora	48
9.2.2 Como hace uso de la tecnología para ofrecer un mayor valor agregado a los clientes	48
9.2.3 Como considera el nivel de efectividad en la entrega de producto a los clientes	49
9.3 CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	
9.3.1 Como considera la cantidad e idoneidad del talento humano y Con que nivel de formación cuenta.	49
9.3.2 Como es la estabilidad laboral y el Clima Laboral en Distribuidora la Unión.	49
9.3.3 Como considera el nivel de pertenencia de los empleados	49
9.3.4 Como es la remuneración del personal.	49
9.3.5 De su concepto sobre el desempeño del talento humano en Distribuidora la Unión Ltda	49
9.4 CAPACIDAD COMPETITIVA	55
9.4.1 Como considera la calidad y la fuerza de su producto y como califica la lealtad y satisfacción del cliente	55
9.4.2 Que estrategias se utilizan para rescatar e incrementar clientes	55
9.4.3 Como considera la capacidad de su proveedor para suministrarle los productos en la cantidad y condiciones requeridas	55
9.4.4 Como considera su portafolio de productos	55
9.5 CAPACIDAD FINANCIERA	55
9.5.1 Como considera la capacidad financiera de distribuidora la unión	55
9.5.2 En términos generales como evalúa el retorno sobre la inversión y que opinión le merece los precios de la Distribuidora	55
10. ESTRATEGIA COMPETITIVA	56

10.1 ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS	56
10.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCION (PEEA)	56
11. INDICADORES DE GESTIÓN POR PERSPECTIVAS	59
11.1. PERSPECTIVA FINANCIERA	59
11.1.1 Desempeño Económico	59
11.2 PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	60
11.2.1. Desempeño Operativo	60
11.3 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	62
11.3.1. Flujos de Información y Comunicación Interna	62
11.3.2 Reclutamiento y selección de personal	63
11.3.3. Administración General	63
11.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE CRECIMIENTO Y FORMACIÓN	65
11.4.1. Ambiente de trabajo	65
12. PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL THE BALANCED SCOREDCARD DE LA DISTRIBUIDORA LA UNIÓN LTDA.	67
13. CONCLUSIONES	69
14. RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

Cartagena, Febrero 15 de 2006

Señores:
Programa de Administración Industrial
Comité Evaluador
La Ciudad.

Cordial saludo,

La presente es con el fin de presentar el informe final del trabajo de grado titulado, "PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA LA UNIÓN LTDA.", como requisito parcial, para optar al título de ADMINISTRADOR INDUSTRIAL.

Cordialmente,

RONALD LUNA SERRANO

EDGAR VALLE CASTELLAR

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
CARTAGENA

Cartagena, Febrero 15 de 2006

Señores:
Programa de Administración Industrial
Comité Evaluador
La Ciudad.

Por medio de la presente les informo que he dirigido el proyecto de grado titulado "PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA LA UNIÓN LTDA.", en toda la estructura metodológica, teórica, de contenido y en el proceso de investigación. Considero que este trabajo cumple con los requisitos exigidos por el programa y es de suma importancia porque contribuye al apoyo de la Distribuidora la Unión Ltda. como herramienta administrativa.

Cordialmente,

JOSÉ DAVID PATIÑO MONCADA
MBA. Director Trabajo de Grado

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
CARTAGENA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Desde el año 2003 la empresa Distribuidora La Unión Ltda. inició operaciones en la ciudad de Cartagena, como operadora de la antigua Licorera de Bolívar en liquidación , encargándose de la comercialización de la línea de producto mas tradicional de esta licorera como lo es el Ron Tres Esquinas.

Al momento de asumir el manejo de la licorera departamental esta ya se encontraba sumida en una profunda crisis por los malos resultados obtenidos debido a la mala gestión de quienes en su momento tuvieron el control de la misma, y por la alta carga prestacional y el alto pasivo pensional que arrastraba consigo dicha entidad.

Para resolver en parte este problema se decidió que la carga pensional de la licorera seria asumida por el departamento de Bolívar a través de la Gobernación, esto con el fin de darle una mejor solvencia al nuevo operador (Distribuidora Unión Ltda.) y de esa manera garantizar en cierta medida la viabilidad financiera del negocio.

La Distribuidora Unión adopto una estrategia de penetración de mercado con el fin de lograr que los productos se comercializaran en un volumen mayor y así lograr un mejor posicionamiento y participación de mercado, principalmente en el mercado nacional donde solo participa con el 7%. Pero los resultados obtenidos con esta estrategia no fueron los esperados y la empresa se ha visto agobiada por el no cumplimiento de las expectativas.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué ventajas en la gestión de la empresa Distribuidora La Unión Ltda. se podrán conseguir con el modelo de gestión BSC como complemento de su estrategia de negocio?

1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Delimitación Temporal. Para la realización del presente trabajo se tendrá en cuenta la información recolectada entre los periodos de abril del año 2003 hasta febrero de 2006.

1.3.2 Delimitación Espacial. El proyecto se desarrollara en las instalaciones de la empresa Distribuidora La Unión Ltda. la cual esta ubicada en la ciudad de Cartagena en la Av. El Bosque Trv 54 21B-02 antiguas instalaciones de la Licorera de Bolívar.

1.3.3 Delimitación Teórica. Este proyecto tiene un enfoque administrativo, en este se tratará la situación de la Distribuidora La Unión Ltda. Teniendo en cuenta los aspectos administrativos, económicos y técnicos que se han seguido en la implementación de la estrategia corporativa.

2. JUSTIFICACIÓN

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

El proceso de planificación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que concite en el conjunto de los actores, dependerá en gran medida del nivel de participación con que se implemente. Desafortunadamente en la Distribuidora La Unión Ltda. , no han tenido en cuenta estos preceptos al momento de poner en marcha su plan estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales en cuanto a las ventas.

La estrategia es un proceso que involucra la recolección, análisis, asimilación y evaluación de información y experiencia. Requiere pensar, lo que nos llevará a conclusiones, revelaciones y oportunidades. Es un proceso colaborativo y compartido con un equipo de trabajo involucrado. De esta manera se logra que no sean solo los encargados de la alta gerencia los únicos responsables por el desempeño de la empresa sino que todo el personal se sienta comprometido con ese fin ya que de hecho están involucrados en dicho proceso.

Además de lo anterior también es indispensable que la empresa cuente con unos indicadores de gestión que en determinado momento puedan orientar a los administradores de la misma cómo se encuentran en relación con un parámetro o una meta propuesta. Es importante anotar que los indicadores deben ser congruentes con el tipo de negocio además de tener alguna utilidad práctica para la misma. En este aspecto, la Distribuidora La Unión Ltda. , no presenta ningún tipo de lineamiento y el único parámetro que tienen son las unidades vendidas; lo que conlleva a que se descuiden aspectos importantes que pueden estar afectando el desempeño de la empresa como tal. En este caso se hace necesario definir unos indicadores que auxilien a los administradores de la empresa en la toma de decisiones.

Por otra parte el desarrollo de esta propuesta representa para la universidad de Cartagena y por ende para el programa de administración industrial la posibilidad de cumplir con un papel fundamental en la creación de conocimiento y la proyección social de formas tan diversas que permitan afectar positivamente el entorno en el que se encuentra y ser participe del desarrollo de la comunidad. Igualmente la presentación de este proyecto permite un acercamiento con el sector productivo de una forma mas estrecha al tener la posibilidad de participar activamente en el proceso de una empresa con una larga trayectoria en esta

ciudad; lo cual favorece el posicionamiento del programa, de la universidad y por supuesto nos brinda a nosotros como estudiantes la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra formación profesional y el desarrollo de una cultura investigativa dentro de una de las funciones sustantivas de la universidad.

El cuadro de mando integral proporciona una valiosa herramienta para que los empleados puedan comprender la situación de la empresa, -algo indispensable si ésta quiere alcanzar el dinamismo que necesita para ser competitiva- El cuadro de mando integral también aporta una información útil para desarrollar continuamente aquellos indicadores de control que más rápidamente le permitirán a la empresa alcanzar sus metas.

El resultado será que las operaciones diarias tendrán como base una visión compartida de la dirección que debe tomar la empresa, lo que significa que dicho curso de acción será una realidad tangible y comprensible para todos. Los empleados serán más comprensivos y estarán más motivados, o sea, abiertos al cambio y tendrán la fuerza para implementar las decisiones de la empresa. La organización mejora su aprendizaje porque es más perceptiva y desarrolla su competencia de forma continua. El cuadro de mando integral no implica el cambio de la estrategia que maneja la empresa sino que ésta se reafirma y fortalece y se expresa en términos más tangibles en cuanto a las metas.

El cuadro de mando integral (BSC), se torna como una alternativa interesante para la Distribuidora la Unión Ltda. , ya que actualmente sus perspectivas de participación de mercado no se han cumplido a cabalidad, teniendo en cuenta que en el mercado nacional solo cubre el 7% y la meta es por lo menos llegar al 10% del mismo. Esto se le atribuye (según sus directivos) a que la estrategia planeada no se ha podido ejecutar a cabalidad por diferentes factores internos, que podrían solucionarse con la implementación de un sistema de gestión como el planteado en el presente proyecto.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta del modelo de gestión Cuadro de Mando Integral (BSC) en la empresa Distribuidora la Unión Ltda. ubicada en la ciudad de Cartagena.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnostico de la empresa Distribuidora La Unión Ltda. con base en los objetivos estratégicos establecidos por la empresa.
- Proponer una estrategia empresarial a partir del diagnostico.
- Desarrollar indicadores de gestión e identificación de causas – efectos.
- Desarrollar el cuadro de mando integral apoyados en el modelo propuesto por Kaplan y Norton basado en indicadores y objetivos enfocado en cuatro perspectivas fundamentales: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ASPECTOS LEGALES

4.1.1 Regulación del Monopolio de Licores. El proceso paulatino de cesión de rentas generó diversidad de normas que dificultan el estudio del monopolio y sus impuestos. La siguiente normatividad ilustra el problema: 1. La Renta Monopólica fue creada por el Decreto Legislativo 41 de 1905. Luego, la Ley 88 de 1910 autorizó a las Asambleas Departamentales

para que reglamentaran el ejercicio del monopolio sobre la producción y venta de licores destilados embriagantes, cuando lo estimasen conveniente. Con posterioridad, se legisló en el mismo sentido con las Leyes 4 de 1913, 12 de 1923, 14 de 1983 y el Decreto-Ley 1222 de 1986. En 1983, el Decreto 071 permitió la libre producción y distribución de vinos, vinos espumosos, aperitivos y similares.

Impuesto al Consumo de Licores: la Ley 4 de 1913 autorizó a las Asambleas Departamentales para establecer el impuesto al expendio de licores destilados, y la Ley 97 de 1923 hizo lo propio con el Concejo de Bogotá.

La Ley 12, por su parte, estableció el tributo departamental a los licores extranjeros destilados y bebidas nacionales fermentadas (cerveza); así, quedaron exentos los licores de producción nacional. La Ley 88 de 1928 definió el carácter nacional del impuesto, pero cedió el 50% a los departamentos, hasta que en 1930 la Nación concede el total de tales recaudos a los departamentos. Sólo a partir de 1955 se grava el consumo del licor de producción nacional, cobrado por la Nación y cedido al fisco departamental tres años más tarde.

El Impuesto a las Ventas es un gravamen de carácter nacional, autorizado por el Decreto 3288 de 1963. Mediante el Decreto 2073 de 1965 y la Ley 33 de 1968, el producto del impuesto de los licores de producción nacional se cedió a los departamentos, pero la Nación mantuvo la atribución de recaudarlo.

Posteriormente, el Decreto 880 de 1979 estableció que las licoreras debían girar el producto de este impuesto directamente a los servicios seccionales de salud, proporcionalmente al consumo en el territorio y con destino exclusivo para atender hospitales universitarios y regionales. En la década de los ochentas, el Impuesto a las Ventas se transformó en el Impuesto al Valor Agregado (IVA), cuyo cobro se realiza en las distintas etapas del proceso de producción y distribución, posee mecanismos de mutuo control entre los contribuyentes –gracias al descuento entre el IVA pagado y el generado–, y produce menores distorsiones que los impuestos específicos a las ventas. Mediante la Ley 15 de 1989, el universo de responsables se amplió con la inclusión de los distribuidores. La Ley 488 de 1998 reafirmó que son agentes retenedores del impuesto tanto los productores como los comercializadores, ya sea en forma directa o por concesión.

Los beneficios Las rentas de los departamentos han resultado favorecidas con el incremento del recaudo, que ha significado el 124% entre 2002 y 2004.¹

Los beneficios para los departamentos se reflejan en el aumento del recaudo obtenido en los dos últimos años que pasaron, entre 2002 y 2003, de \$23.429 millones a \$52.444 millones, para una expansión de 124%. En el mismo período el recaudo por aranceles (para el Gobierno), pasó de \$9.446 millones a \$13.012 millones para un crecimiento del 38%, destacándose el incremento en los ingresos por impuestos externos a los licores.

Para el presente año el impuesto para el consumo del licor subirá 4.5% las tarifas serán ajustados a productos nacionales y extranjeros.

El gravamen a licores, vinos y aperitivos será acorde con la meta de inflación establecida por el Banco de la República para el 2.006.

La Dirección de Apoyo Fiscal del Ministerio de Hacienda confirmó que el alza por unidad de 750 centímetros cúbicos entró en vigencia desde el 1 de enero.

Para San Andrés, Providencia y Santa Catalina, la tarifa será de 19.0 pesos por cada grado alcoholimétrico.

4.2 MARCO TEÓRICO

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard en inglés) datan de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de Empresas en el corto y en el largo plazo. Su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía. El CMI toma gran fuerza en los tiempos actuales en primer lugar porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la Empresa.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de

¹http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_inoc_online/2005/ARTICULO-WEB.html

misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de la misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

El *balanced scorecard* (cuadro de mando integral) es un cuadro multidimensional para escribir, implementar y generar una estrategia en todos los niveles una empresa uniendo objetivos, iniciativas y medidas. Proporciona una visión de la actuación global de una organización integrando cuatro perspectivas equilibradas: la financiera, los clientes, los procesos internos, y la formación y el crecimiento.

El nombre de cuadro de mando integral se deriva de la necesidad de equilibrar indicadores financieros y no financieros para evaluar el desempeño tanto a corto plazo como a largo plazo, en un solo informe; por tanto se reduce el interés por las utilidades periódicas, debido a que los indicadores no financieros y operacionales miden los cambios fundamentales que realiza una compañía, los beneficios de estos cambios, puede que no aparezcan en un estado de resultados de corto plazo; pero le permiten a la empresa generar valor económico en el futuro.

El Cuadro de mando integral parte de la visión y estrategias de la empresa, define los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, los que a su vez serán resultados con los clientes. Conociendo como se enlazan los objetivos en las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se obtienen progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena de causa-efecto, iniciativas o generadores de valor, para asegurar que se cumplan las metas; de esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales en la administración exigida por los procesos, y estos se alinean con la expectativas de clientes, lo que finalmente será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión. El cuadro de mando integral tiene una unidad de propósito, ya que todos los indicadores están diseñadas para la consecución de una estrategia integrada.

- La perspectiva financiera responde a las expectativas del accionista.

La perspectiva financiera tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas. Está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimientos y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los indicadores de las otras perspectivas del CMI. Cada indicador seleccionado debe formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto, que culmina con la mejora del desempeño financiero.

- Perspectiva de Clientes. Nuestras relaciones con los clientes.

En ella se responde a las expectativas de los clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida de la generación de ingresos y por ende la generación de valor ya reflejada en la perspectiva financiera.

Esta perspectiva identifica los segmentos de mercado y mide el éxito de la empresa en ellos. La satisfacción de los clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente el espectro de expectativa compuesto por calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente, el CMI debe identificar los objetivos del cliente en cada segmento del mercado.

- Perspectivas de Procesos Internos.

En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización o empresa de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente esta perspectiva se desarrolla luego de que han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas financieras y de clientes, esta secuencia logra alineación e identificación de las actividades y procesos claves y permite establecer los objetivos específicos que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable que, como punto de partida de esta perspectiva, se desarrolle un modelo del negocio asociado a la organización. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, generadores de valor e iniciativas relacionadas. Los objetivos indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Cabe considerar que la revisión que se hace del modelo debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer u uso adecuado de los activos.

Esta actitud de análisis de procesos debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes permanentes de renovación y mejoramiento de procesos.

Los procesos internos que más se miden son el cumplimiento de los pedidos, aprovisionamiento, planificación y control de la producción a su vez lo que se mide en estos procesos es normalmente: el costo, la calidad, la producción y el tiempo.

Cada empresa tiene su propia cadena de valor; sin embargo los procesos internos se pueden enmarcar en una cadena de valor genérica que comprende: innovación, Operaciones y Servicio Pos-venta.

Innovación: consiste en investigar las necesidades de los clientes y luego diseñar productos y servicios que satisfagan estas necesidades.

En este proceso se identifican y cultivan nuevos mercados, clientes nuevos y necesidades nuevas, consta de dos componentes; identificación del tamaño del mercado, preferencias de los clientes, precios objetivos y los beneficios que valora los clientes, precios objetivos y beneficios que valorarán los clientes en los futuros productos y así anticiparse a los competidores.

Procesos operativos: aquí se producen y entregan a los clientes los productos y servicios existentes. Este proceso ha sido, el centro de las mediciones de la actuación en las empresas, empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio.

El servicio pos-venta: consiste en atender y servir al cliente después de la venta, incluyen los servicios de garantía, reparaciones, manejo de los defectos devoluciones y el procesamiento de los pagos.

La diferencia entre el enfoque tradicional de medición y el enfoque de Balanced Scorecard es que el primero intenta vigilar y mejorar los procesos existentes mientras el segundo acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

- Perspectiva de aprendizaje organizacional, formación y crecimiento.

La cuarta perspectiva se refiere a objetivos e indicadores que sirven de plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, cambiar y mejorar.

Estas capacidades se basan en las competencias fundamentales del negocio que incluyen las competencia de su gente, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización: el cuadro de mando integral primero pone de relieve las carencias en este

sentido y por tanto la necesidad de inversión en capacitación de empleados, actualización de los sistemas y tecnología de información, coordinación y modernización de los procedimientos y rutinas de la organización.

La consideración de esta perspectiva dentro del balanced scorecard fortifica la importancia de invertir para crear valor futuro, no solo en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos que sin duda son importantes, pero que hoy en día por si solo no responden a los nuevos contextos de los negocios.

Todo el trabajo dentro de la organización debe estar orientado al cumplimiento de las expectativas de los clientes, por lo que los procesos deben ser estudiados y evaluados constantemente para conseguir la satisfacción del consumidor.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los medios de consecución de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras y las más suaves y subjetivas. Los Cuadros de Mando construidos adecuadamente, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigida hacia la consecución de una estrategia integrada.

El CMI pone la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que integran una empresa; muestra la interrelación entre las perspectivas y la meta general de la organización mediante indicadores e inductores. El CMI busca crear sinergia entre todas las partes que constituyen una empresa “si una empresa no puede crear sinergia entre sus partes, los inversores se preguntarán, porqué no se segregan y operan de forma independiente”²

El sistema de medición de una organización afecta mucho el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades “Las mediciones son importantes: si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”³. Desgraciadamente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas mientras que motiva y miden la actuación sólo con indicadores financieros.

El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación Gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más

² Kaplan, Robert y Norton, David, The Balanced Scorecard – Measure That Drive Performance, página 76

³ KAPLAN Y NORTON, Balance Scorecard. Sexta Edición. Editorial Randal H. 2003

generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Dentro de las ventajas del Cuadro de Mando Integral se tienen:

- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo
- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

Para conseguir estos beneficios, el Cuadro de Mando Integral usa un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Así, se define un cuadro de indicadores con objetivos en cada una de las perspectivas que sirven para ejecutar, comunicar y controlar la estrategia.

Además también se emplea el mapa estratégico que es un esquema de las relaciones causa-efecto de la estrategia a través de las cuatro perspectivas y que sirve para plasmar de una manera gráfica el despliegue de la estrategia para tener una visión más clara para la toma de decisiones.

“Como conclusión, en un momento como el actual es un buen momento para una profunda revisión de la estrategia de la organización con una mirada crítica y emplear un cuadro de mando integral para conseguir ponerla en funcionamiento”⁴.

⁴ [www.improven-consultores.com/\\$arti_spac12.htm](http://www.improven-consultores.com/$arti_spac12.htm)

5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1. Operacionalización de variables

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLES INDEPENDIENTES	DIMENSIÓN	INDICADOR	FUENTE
CUADRO DE MANDO INTEGRAL – THE BALANCED SCORECARD	1. análisis del entorno	1. Esta variable se compone de los aspectos políticos, económicos, legales, entre otros, que impacten positiva o negativamente a la empresa	1. nivel de empleo o nivel de desempleo, inflación, tasa de interés	1. DANE
	2. Perspectiva Financiera	2. Esta variable responde a los expectativas de los accionistas centrada en la creación de valor con altos índices de rendimiento, mantenimiento y crecimiento del negocio	2. Retorno sobre la inversión, margen de operación	2. Depto. financiero
	3. Perspectiva de Clientes	3. esta variable responde a los expectativas de los clientes y la satisfacción de los mismos depende de la propuesta de valor que la organización les plantee en cuanto a calidad, imagen, respuesta, entre otros.	3. Nivel de quejas y reclamos, incorporación y retención de clientes	3. Plan Estratégico

<p>CUADRO DE MANDO INTEGRAL – THE BALANCED SCORECARD</p>	<p>4. Perspectiva de Procesos Internos</p>	<p>4. Esta variable se compone de los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización y cuyo éxito depende de la satisfacción de los clientes y accionistas.</p>	<p>4. Niveles de producción, tiempo de ciclos de los procesos</p>	<p>4. Departamento Comercial</p>
	<p>5. Perspectiva de aprendizaje organizacional formación y crecimiento</p>	<p>5. Esta variable se refiere a los objetivos e indicadores que sirven de plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa y su capacidad para adaptarse, cambiar y mejorar.</p>	<p>5. Retención de personal, productividad de los empleados</p>	<p>5. Departamento de Recursos Humanos</p>

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se adoptará para la planeación y posterior desarrollo del presente trabajo será del tipo ANALÍTICO – DESCRIPTIVO, debido a que en un principio se hará un análisis de la situación actual de la empresa, en cuanto a los objetivos estratégicos de la empresa y luego se hará un análisis para proponer las oportunidades de mejora.

La parte descriptiva saldrá de los resultados obtenidos de los análisis ya planteados, donde se registraran las oportunidades de mejoras que se puedan encontrar, así como cualquier anomalía que pueda afectar el normal desenvolvimiento de la empresa.

6.2 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

6.2.1 Fuentes Primarias. Para la obtención de la información necesaria para este trabajo, se utilizarán como fuentes primarias la observación directa, la encuesta, la entrevista, y métodos mixtos.

Método de observación directa: Es uno de los métodos mas utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. El análisis del puesto se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota los datos clave de sus observaciones en la hoja de análisis de puestos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos.

Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea mas completo y preciso.

Características:

El analista de puestos recolecta los datos acerca de un puesto mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de este.

La participación del analista de puestos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

Ventajas:

Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos) y al hecho de que esta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.

No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.

Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (qué hace, cómo lo hace y porqué lo hace).

Desventajas:

La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite obtener datos importantes para el análisis.
No se recomienda aplicarlo en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.

Método del cuestionario: Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

Características:

La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del puesto, que llena el ocupante o su superior.
La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva; la del ocupante es activa.

Ventajas:

Los ocupantes del puesto y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión mas amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.

Este método es el mas económico.

También es el que mas personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de puestos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre en los demás métodos.

Es ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas:

No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.

Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

Método de la entrevista: consiste en recoger los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno, ambos, juntos o por separado.

El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. La entrevista puede basarse en el cuestionario general, al cual pueden agregarse preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto.

Características:

La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del puesto, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales. La participación del analista y del ocupante del puesto es activa.

Ventajas:

Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor. Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas. Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos. No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

Desventajas:

Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos, puede generar confusión entre opiniones y hechos, se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.

Método mixto: se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos para tener el mayor provecho posible. Los más utilizados son:

Cuestionario y entrevista (ambos con el ocupante del puesto). Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.

Cuestionario y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente). Para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
Cuestionario y entrevista (ambos con el supervisor).

Observación directa y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente).
Cuestionario y observación directa (ambos con el ocupante del cargo).
Cuestionario y observación directa (con el supervisor y con el ocupante del puesto respectivamente).

6.2.2 Fuentes Secundarias. Se tendrán en cuenta como fuentes secundarias de información las consultas que se harán a libros, otros trabajos de investigación, monografías, información de otras empresas a los que se tenga acceso, y cualquier otra literatura que sea pertinente al tema desarrollado en el presente proyecto.

También se tendrán en cuenta cualquier documento y/o formato utilizado por la empresa que pueda llegar a ser de utilidad.

6.2.3 Población y muestra: La población que se tendrá en cuenta para la realización de este proyecto esta constituida por todo el personal adscrito a Distribuidora la Unión Ltda. La cual actualmente cuenta con 25 trabajadores.

Muestra: dado el número de trabajadores (25) se tomará como muestra al total de empleados de la empresa para tener una mayor precisión en el manejo de la información.

7. ANTECEDENTES DE LA DISTRIBUDORA LA UNIÓN LTDA

7.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Fue en 1697 cuando por primera vez se escucho hablar de él en Cartagena de Indias. Narra la historia que, un viejo bucanero, tuerto para mas detalles y su antiguo compañero de aventuras corsarias y amorosas, el famoso pirata Jean B. Duchase, se unieron en las antillas a la fuerza naval francesa, al mando del Barón de Pointis, que para aquellas fechas, atacó a la ciudad de Cartagena y se apoderó de ella. Jubilosos por la victoria, los corsarios se dedicaron a festejar. Pronto la noticia se expandió por toda la región. El licor que Ducasse y sus hombres tomaban no era nada corriente. Era una bebida exquisita que "enardecía al hombre y endulzaba a la hembra". Al poco tiempo, el rumor corría de boca en boca. El licor de los corsarios era un "Tesoro Escondido", una formula secreta, un proceso de destilación solo conocido por el viejo y tuerto bucanero, del que nunca se separaba Ducasse. Hasta que una noche, Deyanira, una irresistible mulata cartagenera, de espíritu alegre y voluptuosas formas, que sabia como enloquecer a los hombres, decidió usar los encantos de su cuerpo, para poder llegar hasta el tesoro, el licor que todos proclamaban como "El mejor del Caribe".

Seductora e incontenible, Deyanira conquistó el corazón y la voluntad del viejo bucanero, al que llamaban Gerard Montre. Cuando el momento de partir llevo para los piratas, la hermosa mulata recibió, como legado de amor, el que Montre consideraba su mas valioso tesoro: la formula del licor que el había desarrollado. Deyanira y Montre nunca volvieron a encontrarse, pero de su corta unión nació una hermosa hija; una mujer que treinta años mas tarde, recibiría de su madre moribunda, el encargo de guardar como un tesoro, el viejo documento escrito en lengua extraña, que describía la forma de hacer el mejor de los licores.

Los años pasaron hasta volverse siglos y una generación tras otra, los descendientes de Deyanira siguieron transmitiendo el encargo que ellos también habían recibido: guardar como un tesoro aquel viejo documento. Finalmente, el que llamaban el secreto mejor guardado de Cartagena de Indias, llevo a manos de quienes supieron engrandecer su valor y hoy, ese que se mantuvo en secreto por muchos años, sigue siendo un verdadero tesoro, el tesoro que lleva dentro cada botella de TRES ESQUINAS.

Por su tradición y alta calidad, Tres Esquinas está muy estrechamente relacionado con su ciudad de origen, Cartagena de Indias, de ahí el alto grado de reconocimiento y fidelidad, además, Tres Esquinas tiene características inconfundibles como su botella triangular de cristalina transparencia, su delicioso sabor y su delicado aroma, que lo hacen muy apetecido por los consumidores

7.2 PRINCIPIOS

- Ofrecer productos de calidad
- Brindar satisfacción a las necesidades de sus clientes
- Resaltar la labor de cada uno de sus empleados que son los pilares fundamentales de la Distribuidora la Unión Ltda.
- Ser competitivos en el mercado de los licores.

7.3 MISIÓN

“Somos una empresa dedicada a la comercialización de licores de alta calidad a nivel local, regional y nacional para lo cual contamos con un talento humano altamente calificado, integro y profesional, comprometidos con el bienestar y la salud de los colombianos.”

7.4 VISIÓN

“La distribuidora La Unión Ltda. en el 2007 habrá logrado consolidar una reconocida posición en el mercado de licores a nivel local y nacional, una distribución con mayor cobertura y el máximo de calidad en la prestación de nuestros servicios.”

7.5 FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

- Los costos operativos de la empresa: en este sentido se puede decir que la empresa ha avanzado, ya que la gobernación asumió el pago del pasivo pensional que era uno de los rubros mas onerosos que tenia la empresa como tal y que influía de manera negativa en el desempeño de la misma.
- Negociación con proveedores (transportista): Manejar una relación ganar entre la distribuidora y los transportista.
- Incremento de ventas en un 20%: Por medio de un trabajo comercial ampliar las ventas de la distribuidora a nivel nacional.
- Satisfacción de las expectativas de los clientes: cumpliendo con productos de calidad y cumpliendo con los deberes legales que por ley corresponde.
- Motivación de empleados: motivar a los empleados por medio de capacitaciones, metas de ventas viajes, entre otros, para un mayor compromiso con la distribuidora.
- Entregas oportunas: entregar justo a tiempo los pedidos de los clientes.

- Canales de distribución: este uno de los factores mas influyentes para la empresa debido a que por la falta de estos y en muchos casos por la inadecuada gestión de los mismos es que la empresa no ha podido desarrollarse tanto a nivel regional como nacional.
- Hacer especial énfasis en la atención al cliente con el fin de consolidar un buen servicio post venta.

7.6 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

La empresa Distribuidora La Unión Ltda. actualmente comercializa toda la línea de productos tradicional de la antigua Licorera de Bolívar en liquidación. Dentro de la gamma de productos tenemos el Ron Tres Esquinas Tradicional, que es uno de los mas populares y conocidos de los que distribuye la empresa es reconocido por su popular sello rojo.

Figura 1. Tres esquinas tradicional

			
	TAMAÑO	CONTENIDO	Grado Alcohólimetrico
	Miniatura	50 c.c	
	Mediana	375 c.c	
	Botella	750 c.c.	
Garrafa	1.500 c.c		

Fuente: www.treesquinas.com.co

El otro producto que se distribuye actualmente es el Ron Tres Esquinas Especial reconocido por su sello negro, el cual tiene un sabor mas robusto que el sello rojo y un aroma mas exquisito, según comentarios de los entendidos y de los clientes en general.

Figura 2. Tres esquinas especial

			
	TAMAÑO	CONTENIDO	Grado Alcohólimetrico 
	Miniatura	50 c.c	
	Mediana	375 c.c	
	Botella	750 c.c.	
Garrafa	1.500 c.c		

Fuente: www.treesquinas.com.co

El tercer producto se ha convertido en un símbolo en los últimos años para la licorera como tal y es el Ron Tres Esquina Dry con un una textura extra seca y sus características 40° de alcohol que lo hacen una de las bebidas mas fuertes de su genero.

Figura 3. Tres esquinas especial

			
	TAMAÑO	CONTENIDO	Grado Alcohólimetrico 
	Miniatura	50 c.c	
	Mediana	375 c.c	
	Botella	750 c.c.	
Garrafa	1.500 c.c		

Fuente: www.treesquinas.com.co

8. DIAGNOSTICO EXTERNO

Se realizará el diagnostico externo e interno de la empresa Distribuidora la Unión Ltda, la cual se encuentra en el sector terciario, sector de la comercialización. A continuación se explicará el diagnostico externo donde se identificarán las oportunidades o amenazas de la organización en el entorno, este diagnostico lo integran: factores económicos, factores político – legales, factores sociales y factores tecnológicos, a continuación se explica cada uno de los factores y al final se encuentra un análisis resumen de las oportunidades y amenazas en el entorno que considera Distribuidora la Unión Ltda.

8.1 FACTORES ECONÓMICOS

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la economía colombiana creció 4.3% en 2005, es decir, viene recuperándose de la crisis de 1999 que se había reflejado en altas tasas de desempleo, niveles de inflación moderados, tasas de interés elevadas y un desestímulo hacia el consumo y la inversión, actualmente el panorama es bastante alentador, el país viene recuperándose económicamente lo que se refleja en un incremento del PIB en los últimos tres años, mayor confianza de los inversionistas, la tasa de inflación se encuentra aproximadamente en el 4.5% (proyectada) anual con una tendencia a la baja, una reducción en la tasa de desempleo y una mayor confianza que se refleja en una disposición al gasto y al consumo.

El consumo de las bebidas alcohólicas es bastante sensible al reducirse en épocas de crisis, pero también es sensible a su incremento en épocas de recuperación o bonanza.

Las empresas licoreras se han visto obligadas a innovar, algo que antes no había sucedido porque el mercado nacional, monopólico, manejaba unos intereses bien amarrados a los departamentos. Como consecuencia de la reforma tributaria de 2002 se les permitió a los licores importados invadir de productos el mercado Colombiano. Según cifras de la Asociación Colombiana de Importadores de Licores y Vinos (Acodil), el recaudo de importaciones por concepto de vino y whisky aumentó en el último año 34%.

Por su parte, la Empresa de Licores de Cartagena mantiene el liderazgo en la venta de bebidas dentro de la Costa Atlántica, pero quiere aprovechar la coyuntura actual, para promocionar sus productos en todo el territorio nacional. Con el ron Tres Esquinas Dry, Tres Esquinas Especial y Tres Esquinas Tradicional, busca diversificar la oferta y posicionar la marca dentro de un mercado que se encuentra invadido por los licores extranjeros.

Otro claro ejemplo de la guerra publicitaria que se respira, es la sustitución de productos que ha logrado la Fábrica de Licores de Antioquia, aprovechando la

excelente acogida que ha tenido el Ron Medellín entre los consumidores de la zona noroccidental del país. Por eso, según los voceros de la fábrica, están trabajando para renovar la imagen de una bebida que recorrerá todo el territorio nacional y para convertirse en una alternativa fresca entre los consumidores.

No hay duda que el ron está conquistando el mercado colombiano, y aunque el aguardiente sigue siendo una tradición etílica, ahora las empresas nacionales están mirando con respeto a los licores importados. Por eso no quieren ceder más terreno y pretenden jugar con las dos bebidas nacionales que están renovando su imagen, ganando premios internacionales y superando el boom de los cócteles importados⁵.

8.1.1 Inflación. A diferencia de muchos países latinoamericanos, durante el siglo XX Colombia logró mantener la inflación bajo control y nunca experimentó periodos de hiperinflación. Mientras que en Colombia la inflación promedio durante los 80s fue de 23%, en América Latina fue de más del 200%.

Durante los 90s, la inflación se redujo de 26.8% en 1991 a 9.2% en 1999, y se ha mantenido por debajo de 10% desde entonces. Durante 2001 y 2002, la inflación se mantuvo en niveles bajos, no obstante la recuperación de la economía. En el 2003 Colombia registró la inflación más baja de los últimos 40 años.

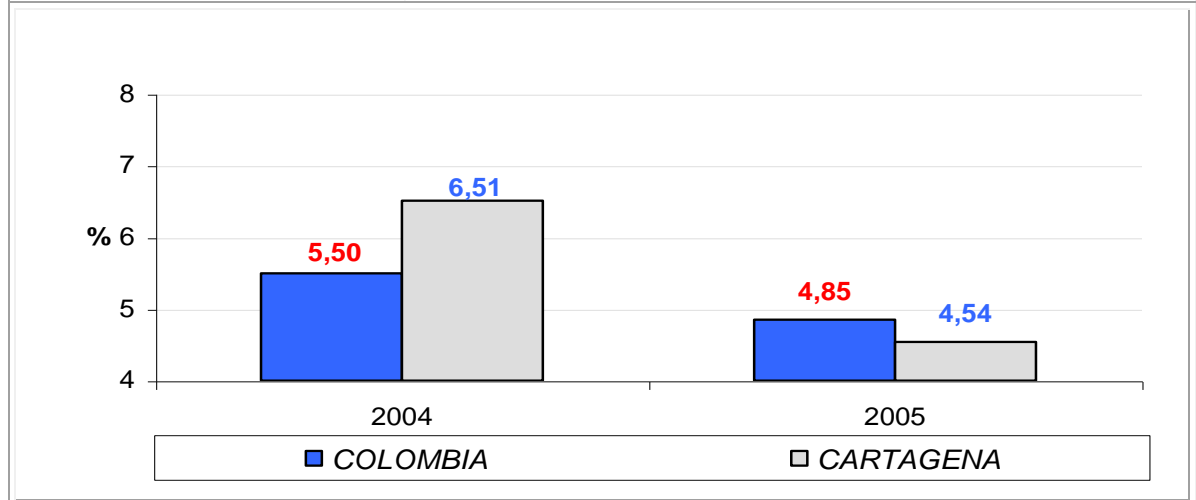
Continuando con la tendencia decreciente que viene mostrando desde 1999, en 2003 la inflación se ubicó en 6.49%, medio punto por debajo de la registrada en 2002 (6.99%). Para 2004, la inflación es de 5.6%, la inflación en Colombia en el 2005 fue de 4,85%, la más baja en los últimos 50 años⁶

La inflación en Cartagena en 2005, medida a través del comportamiento del Índice de Precios al Consumidor IPC del DANE, registró la menor tasa de los últimos 25 años. En la Gráfica 1. se observa que la variación del nivel general de precios en Cartagena en 2005 fue de 4,5%, menor al promedio nacional de 4,8%, a diferencia de lo ocurrido en el año 2004, en donde la inflación de Cartagena se ubicó por encima del promedio nacional.

⁵ <http://www.prensalatina.com.mx/article.asp?ID=%/>.

⁶ http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_inoc_online/2006-02-06/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-2741214.html

Gráfica 1. Colombia, Cartagena. Tasa de inflación anual, 2004-2005.



Fuente: Cálculo de los autores con base en DANE

Con relación a las trece ciudades y áreas metropolitanas de Colombia, Cartagena es la segunda ciudad con menor tasa de inflación en lo corrido del año 2005 después de Pereira (4,46%). Otras ciudades que registraron una variación en los precios inferior al nivel nacional fueron: Cali (4,5%), Neiva (4,6%), Medellín (4,7%), Manizales (4,82%), y Bogotá (4,84%), Por otra parte, entre las que superaron el nivel nacional se destacan, Cúcuta (4,93%), Barranquilla (4,96%), Pasto (5,44%) Bucaramanga (5,55%), Montería (5,70%), y finalmente Villavicencio (6,34%).

No obstante la disminución de la inflación representa un menor deterioro en el poder adquisitivo de los colombianos, lo cual genera un clima de confianza para mantener o incrementar el consumo. Esta tendencia se prevé se siga presentando puesto que para el 2006 se tiene como meta de inflación un 4.5%.

8.1.2 PIB. El Producto Interno Bruto es la sumatoria de los valores monetarios de todos los bienes y los servicios producidos por un país en un año, o mejor, el conjunto de todo lo que produce y ofrece un país en un período determinado.

En los últimos 10 años Colombia mantenía un nivel de crecimiento cercano al 6% con una tendencia a la baja que tuvo su nivel más bajo en la crisis económica del año 1999 llegando a un crecimiento negativo alrededor del 6%. La tendencia en los últimos cuatro años ha sido de recuperación, el PIB se ha situado en ese periodo siempre por encima del proyectado (ver gráfica 2), el hecho de que esto se presente así esta sumado a que en épocas de recuperación el consumo de bebidas alcohólicas se incrementa y permite marcar una relación entre el consumo y el PIB. Con relación a la distribución de las bebidas alcohólicas se tiene que un

68% pertenece al de la cerveza un 22.2% al consumo de ron, aguardiente y whisky, por último el segmento de vinos quien tiene una participación del 9.8%⁷.

Por otro lado el gobierno colombiano prevé que la economía crecerá 4,5% en 2006, gracias al mayor dinamismo de los sectores de la construcción, financiero y de servicios de empresas, en tanto que el emisor Banco de la República espera que la expansión será de más de 5%.

El director del estatal Departamento Nacional de Planeación (DNP), Santiago Montenegro, precisó en un seminario sobre perspectivas económicas para 2006, que para llegar al objetivo de crecimiento se considera que el consumo total aumentará 4,2%⁸

Por su parte, el crecimiento del consumo de bienes durables ha sido excepcionalmente alto. Esto es coherente con las bajas tasas reales de interés, y con la fuerte reevaluación del peso. El consumo diferente de bienes durables crece a tasas bajas, reflejando, en parte, el comportamiento descrito del mercado laboral.

Todo lo anterior confirma lo dicho recientemente por Fernando Rivas analista económico quien considera que el crecimiento del PIB en 2006 será muy similar al observado en 2004 y 2005.

No obstante, existen dos tipos de riesgos: uno externo y otro que hace referencia a un tema ante el cual siempre debe estar atento un banquero central, como lo es la Tasa de Cambio, el peso se ha revaluado fuertemente en los tres últimos años, en especial en 2003, llegando a su punto más bajo en enero de 2006 en el que se registra una tasa de cambio de \$2.265 por cada dólar (ver gráfica 3). La tasa de cambio nominal y real afecta la inflación, la producción y el empleo. La apreciación del peso tiende a reducir la inflación de manera directa y a través de las expectativas de los agentes, y puede incidir de manera indirecta en la inflación y el crecimiento, al afectar la demanda agregada de bienes y servicios nacionales.

⁷ Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). Departamento Nacional de Planeación (DNP).

⁸ www.finanzas.com/docum/econom-region/Sem-02.pdf

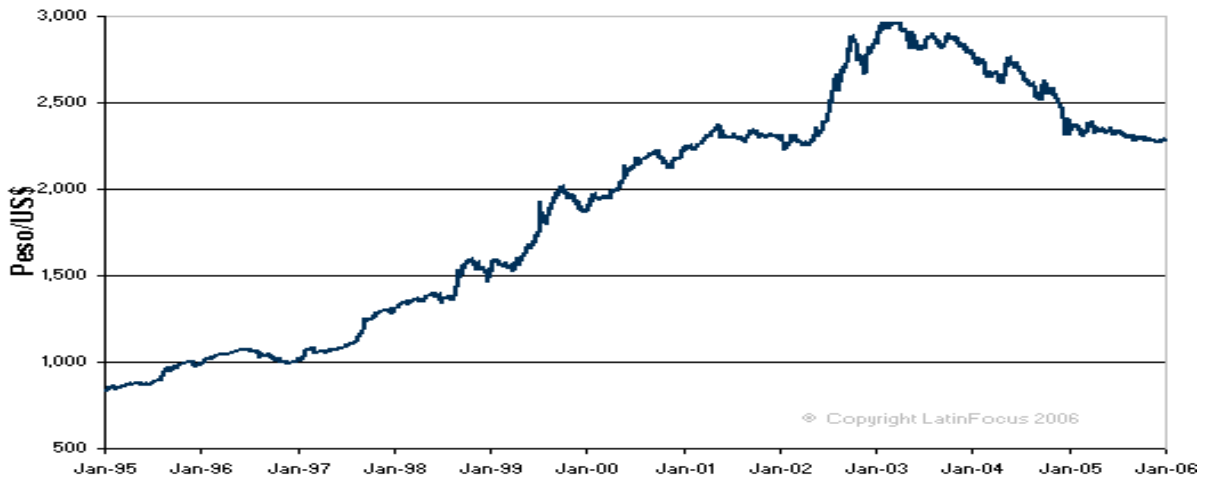
Gráfica 2. Comportamiento del PIB en Colombia últimos 10 años



Fuente: DANE y DNP

A continuación se puede apreciar claramente como ha sido el comportamiento de la tasa de cambio en Colombia desde enero del 95 hasta enero del presente año.

Gráfica 3. Tasa de Cambio



Fuente: DANE

8.1.3 Tasa de desempleo. La tasa de desempleo es el principal problema económico de cualquier nación, y afecta a todas aquellas personas de la población activa (constituida por quienes están en edad de trabajar y desean trabajar), que no forman parte de la población ocupada, que son los que están trabajando⁹.

⁹ O KEAN, José María. Análisis del Entorno Económico de los Negocios. España: Mc Graw Hill., p249

La crisis del 99 ocasiono que Colombia tuviera tasas de desempleo hasta del 16.1% en los últimos cuatro años esta tasa ha venido reduciéndose de una manera muy lenta que permite pensar que va a empezar a disminuir de una manera más rápida, sin embargo este comportamiento no ha sido igual en todas la ciudades de Colombia, mientras que el desempleo se ha reducido, más rápidamente en ciudades como Bogotá, Medellín, Bucaramanga y Barranquilla, en Cartagena prácticamente esta tasa no ha presentado ninguna mejoría situándose alrededor del 18.1% muy por encima del promedio nacional, esto se ha reflejado en la gran mayoría de actividades en donde se ha reducido significativamente la demanda, como es el caso de la educación, y la salud.

El desempleo en Colombia fue del 12.2% en diciembre del año pasado, 1,7% por debajo del registrado en el mismo mes del 2004, informó el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), entre tanto, el índice de desocupación se situó en 11,7% a lo largo del 2005, inferior en 1,9% con relación al 2004, cuando fue de 13,6%.

Según el organismo estatal, en el año 2005 hubo 277.861 personas desempleadas menos que en el año 2004. En las 13 ciudades principales del país, por su parte, la tasa de desempleo cerró el año pasado en 12,2 %.

De acuerdo con las cifras oficiales, la ciudad con el mayor índice de desempleo el año pasado fue Ibagué con el 19,3% le siguieron Cartagena con un 18.1% y Manizales 16% . En cambio, Medellín (Antioquia) fue la que presentó la tasa más baja de desocupación, con el 10,3% seguida de Bogotá con un 11.3% y Cali con un 11.4%.

Al finalizar el 2005, dos millones 171 mil colombianos no tenían trabajo y seis millones 529 mil se encontraban subempleados, reduciéndose el número de desempleados en 277 mil y el de ocupados aumentó en un millón 74 mil, destacó el DANE.

El sector laboral no ha salido de la encrucijada, todas las encuestas rajan al Gobierno en materia de empleo, y lo propio sucede con la información oficial. En los últimos tres años 2003-2005 el empleo evolucionó por debajo de la población. La reducción del desempleo obedece a que la fuerza de trabajo desencantada dejó de buscar ocupación.

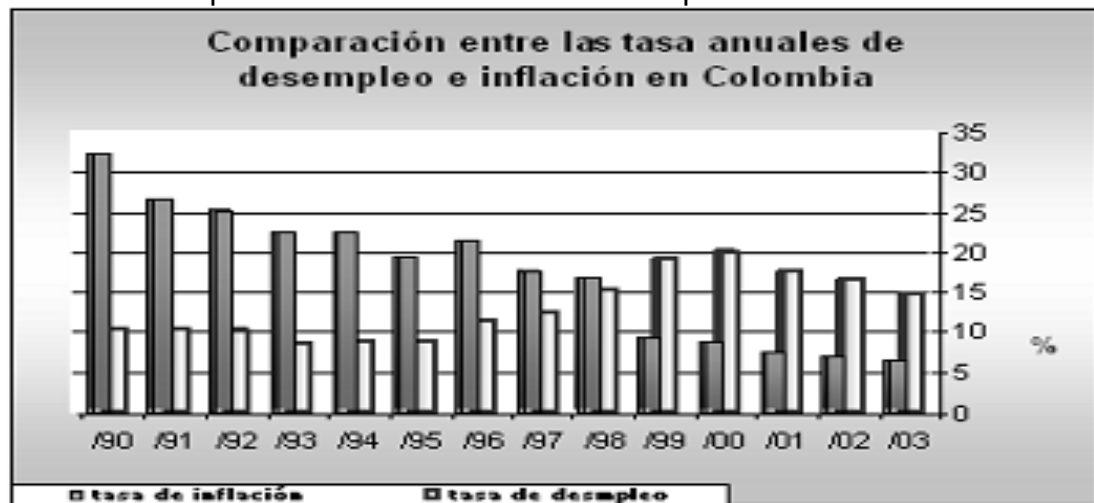
El balance distributivo es inadecuado de tiempo atrás se configuró una estructura económica en la que los beneficios se concentran en los sectores altos y la política social hace muy poco para evitarlo. La tendencia se ha visto agravada por las políticas de subsidios al capital y la represión laboral. Tanto los indicadores

financieros como los reales revelan que los consumos de los sectores altos avanzan muy por encima de los sectores medios y bajos¹⁰.

Las principales causas del desempleo fueron : la recesión registrada en varios países del mundo, el clima existente en el país para la inversión , un marcado proceso de desindustrialización del país, apertura económica indiscriminada, caída del sector de la construcción, que fue base del desarrollo en las últimas décadas , aumento de la población económicamente activa, altas tasas de interés, reevaluaciones y excesivo aumento del gasto público "Banco de la República"¹¹. Muy a pesar de este panorama del desempleo el consumo del licor no se ha visto afectado de una manera considerable como se podría suponer, Parte del por qué se analizará en el ambiente socio-cultural.

Normalmente a tasas de inflación alta corresponde tasas de desempleo bajas, esto ocurrió en la primera mitad de la década del 90 a partir de ahí se refleja una reducción permanente de la tasa de inflación, mientras que por el contrario se dio un incremento del desempleo hasta el año 2000, del año 2001 en adelante el nivel de desempleo se ha ido reduciendo paulatinamente y con ese mismo comportamiento también la tasa de inflación, este comportamiento es sano y permite que no se deteriore por un lado el poder adquisitivo y por el otro lado haya un mayor consumo como consecuencia de un menor desempleo, es decir, se espera que este panorama beneficie sustancialmente el consumo y la venta de bebidas alcohólicas. Ver grafica 4.

Gráfica 4. Comparación entre la Tasa de Desempleo e Inflación en Colombia



Fuente: DANE

¹⁰ www.colombia.indymedia.org/news/2005/08/29131.php

¹¹ Análisis efectuado en diversas publicaciones sobre la crisis económica en Colombia." DANE Departamento administrativo Nacional de Estadísticas.

8.1.4 Tratados de Libre Comercio. Son acuerdos comerciales firmados entre dos o mas países lo que busca es lograr el ingreso de los productos de un país al mercado de otro país con algunas incentivos (menos aranceles) y permitir de esta manera el intercambio de mercancías entre los miembros firmantes de dicho acuerdo.

Colombia en la actualidad hace parte de varios acuerdos comerciales con distintos países en los que se benefician varios sectores de la economía, como son el Plan Vallejo, el tratado con la Comunidad Andina de Naciones (Venezuela, Perú, Ecuador Colombia), G3 (Colombia, México, Venezuela) y el NAFTA (Canadá, EEUU y México)

El Plan Vallejo es un incentivo de apoyo a las exportaciones colombianas hacia todos los países del mundo, mediante el cual se puede solicitar autorización al Incomex (Instituto Colombiano de Comercio Exterior) para introducir al país bajo un régimen especial con exención total o parcial de derechos e impuestos, los insumos, materias primas, bienes intermedios, bienes de capital (maquinaria) y repuestos para ser utilizados en la producción de bienes y servicios destinados prioritariamente a su venta en el exterior.

Los sistemas especiales de importación y exportación del Plan Vallejo presentan dos programas básicos, uno para materias primas e insumos y otro para bienes de capital (maquinaria) y repuestos, a su vez cada uno de ellos presenta dos modalidades para su utilización, que pueden ser directas o indirectas, reembolsables o no reembolsables. Los programas que maneja el Plan Vallejo son:

Materias Primas e Insumos, Bienes de Capital y Repuestos Reposición de Materias primas ¹²

El Andean Trade Preference Act (ATPA) fue promulgado en 1991. Permitió el acceso libre de aranceles o con aranceles preferenciales a un total de 5,524 posiciones arancelarias, que representan el 54.2% de las posiciones arancelarias de los Estados Unidos. Sin embargo, quedaron excluidos del acuerdo varios productos, algunos de importancia significativa para los países andinos: los sectores de calzado (excepto caucho o plástico), cuero y sus manufacturas. Entre 1991 y 2000, las importaciones de EEUU desde los países ATPA crecieron un 123%.

Con el ATPA, se aumentó también el grado de diversificación de las exportaciones andinas hacia los EEUU. Sin embargo, la mayoría de las exportaciones bajo ATPA se concentraron en pocas líneas arancelarias, mostrando que se ha aprovechado poco estas preferencias.

¹² http://www.cci.org.co/Manual%20del%20Exportador/incentivos_servicios/incentivos03.htm

Alrededor de dos tercios de las importaciones de EEUU desde los países ATPA entran sin aranceles. Esto incluye no sólo las preferencias ATPA, sino también las tarifas NMF (“nación más favorecida”, según los criterios de la Organización Mundial del Comercio) y el Sistema General de Preferencias, que otorga preferencias especiales a países en desarrollo. Sólo aproximadamente el 10% de las importaciones estadounidenses desde la región entraron bajo el esquema del ATPA. En total, los países ATPA representan el 1% de las importaciones de EEUU.

Las principales exportaciones bajo ATPA son las flores (Colombia y, en menor medida, Ecuador) y los cátodos de cobre (Perú). Mientras las flores cortadas han perdido participación de mercado en la última década, debido a la caída de la demanda en EEUU, las exportaciones de cátodos de cobre han aumentado. Perú ahora representa el proveedor principal de este producto para los EEUU. Pigmentos (Colombia), piedras preciosas y joyería (Perú y Bolivia), zinc (Perú) y atún (Ecuador y Colombia) representan también cuotas importantes. En el sector agropecuario, los productos más importantes son la cebolla y el espárrago.

Entre 1992 y 2000, las exportaciones en el marco del ATPA aumentaron en \$1.7 miles de millones, es decir en 207%, representando el 14.3% del incremento de las exportaciones andinas a EEUU en este periodo. Este aumento de exportaciones implicó un crecimiento de producción de \$3.2 miles de millones y generó 142,251 nuevos empleos. Es importante destacar que esta cifra está subestimada, por cuanto no toma en cuenta el sector informal, que representa alrededor del 52% en Perú y el 39% en Colombia según Stefania Scandizzo, Vicepresidente de Estrategias de Desarrollo de la Corporación Andina de Fomento.

El APTDEA da tratamiento preferencial a todos los productos excluidos en el ATPA con excepción de textiles, algunos productos de azúcar, ron y tafia. Los textiles siguen sin preferencias, pero se extienden las preferencias para las confecciones. Con respecto al viejo ATPA, el APTDEA extiende tratamiento preferencial también a productos de cuero, calzado, petróleo y sus productos, relojes y partes de relojes. Sin embargo, en el caso de estos últimos, el tratamiento preferencial se aplica sólo si el presidente de EEUU considera que no se trata de productos “sensibles”.

El sector de textiles y confecciones es sin duda el sector de mayor potencial en exportaciones bajo el APTDEA no sólo por el monto exportado sino por el conocimiento del mercado y el posicionamiento de buena calidad que tiene el producto andino.

Colombia actualmente se encuentra participando como miembro asociado en el Mercado común de América del Sur (MERCOSUR), agrupación regional formada

por Argentina; Brasil, Paraguay y Uruguay. El día 26 de marzo de 1991, en la ciudad de Asunción del Paraguay se firma el “Tratado de Asunción” para la Constitución de un Mercado Común entre estos países, que tiene como propósito establecer, un Mercado Común, fase superior de la integración que se caracteriza la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas.

Con su conformación, se busca formar un solo mercado interior, que constituya un único territorio económico, capaz de multiplicar las oportunidades comerciales, de inversión y empleo, para empresarios y trabajadores andinos y de terceros países y garantizar una mejor inserción en la economía mundial.

8.1.5 Contrabando. Esta es otra variable que se debe tener en cuenta en este análisis, debido a que llega mucho licor foráneo con procedencia desconocida, es el caso de la cadena de contrabando de licores denunciada por la República de Colombia y varios departamentos hace unos días ante los tribunales de Estados Unidos, y que le sirvió de base a la Nación para presentar una demanda multimillonaria contra tres de las más grandes distribuidoras de licores del mundo. Según la demanda, compañías vinculadas a las acusadas recibían, a través de terceros, dólares tanto en cheques como en efectivo procedentes del narcotráfico.¹³

Los datos de la Subsecretaría de Rentas señalan que en el 2002 se incautaron 14.994 botellas de Aguardiente Blanco, 22.180 unidades de Ron Viejo de Caldas, 1.087 de otros rones, 3.465 tapas falsificadas de Caldas y 14.833 tapas de la ILV. También se dismantelaron 28 alambiques. Estas cifras pasaron en el 2003 a 42.970 botellas de Aguardiente Blanco (adulterado y de contrabando), 13.961 botellas de Ron de Caldas, 4.469 de otros aguardientes, 38.204 tapas falsas de la ILV y 9.443 tapas de Caldas. Se detectaron 34 alambiques. José Arlen Carvajal (secretario de Hacienda del Departamento) afirmó que “lo grave es que cada año hay más licores decomisados y las ventas del Departamento bajan”.

Entre enero y diciembre de 2003, los decomisos de productos foráneos ascendieron a \$1.791 millones. También se dismantelaron 34 alambiques. Aumentaron las ventas de Ron Premium el año pasado. Siete meses después de que el Valle del Cauca cerrara sus fronteras a los licores foráneos, la medida arroja un balance agridulce.

Por un lado, la prohibición permitió aumentar las ventas del Ron Premium, pero por el otro, se presentó un auge del contrabando. La entrada ilegal de rones y otros productos al departamento ha generado gran preocupación en el Gobierno seccional, pues el crecimiento de este ilícito fue del 100%.

La situación es tan grave que en el 2003 las incautaciones ascendieron a \$1.791.739.300. “Las estadísticas muestran que el contrabando se ha venido incrementando. Las cifras evidencian que cada año decomisan más whisky, ron y

¹³ www.revistacambio.com/html/portada/articulos/2959/

aguardiente, lo mismo que productos adulterados”, dijo José Arlen Carvajal, secretario de Hacienda del Departamento.

No obstante el Departamento de Santander no se desentiende del fenómeno del contrabando, cerca de 6 mil unidades de licor de contrabando, valuadas en 30 millones de pesos, fueron aprehendidas en el área metropolitana de Bucaramanga durante los últimos 15 días de diciembre pasado¹⁴. Hecho negativo debido a que se consigue a menor precio y muchas veces de mejor calidad, ocasionando esto decremento en los consumos de licores nacionales.

8.1.6 Tasas de Interés. La tasa de interés es el precio que se paga por tomar prestada, o el que se recibe por prestar, una suma de dinero por un tiempo determinado. la tasa de interés es uno de los precios fundamentales en la economía, ya que regula el mercado del ahorro y de la inversión.

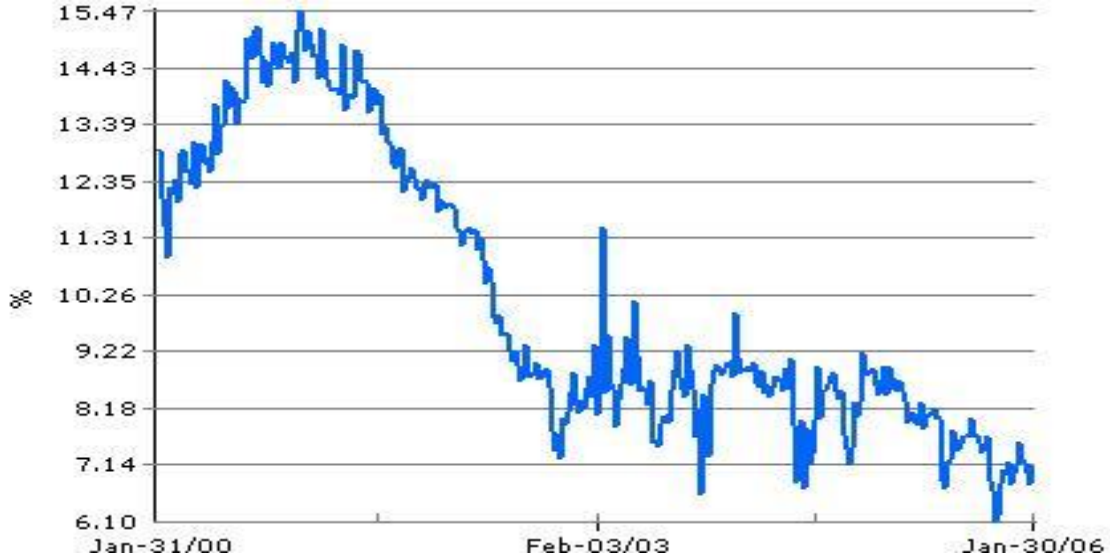
La tasa de interés está afectada por la demanda de crédito, el riesgo, la disponibilidad de fondos, la rentabilidad de los negocios, las condiciones internacionales, las expectativas, etc. y el resultado final es establecido por el mercado.

La tasa de interés tiene efectos sobre el sector externo por lo que se buscan tasas moderadas y estables en el largo plazo, ya que si suben en el país, y no suben en el exterior, resulta atractivo traer recursos para aprovechar los mayores rendimientos en Colombia. Se aumenta entonces la entrada de moneda extranjera y el dólar pierde valor. En estas condiciones, se vuelve atractivo importar y por lo tanto, se desestimula la producción, las exportaciones, el empleo local y la inversión.

Teniendo en cuenta la relación entre la tasa de interés y el sector externo, el Banco de la República interviene en la moderación y estabilidad de estas tasas. Como se puede observar en la Gráfica 5, las tasas han disminuido considerablemente de un año a otro, de este modo en el año 2001 estuvieron alrededor de 15.47%, mientras que para el 2003 el promedio es de 7.73%. Esta disminución también está relacionada con el control que se ha ejercido sobre la inflación (la tendencia inflacionaria es decreciente, como se mencionó en el apartado relacionado con el IPC) y el déficit fiscal, para el año los años siguientes 2004- 2005 se sigue presentando una tendencia decreciente como lo muestra la siguiente gráfica.

¹⁴ www.gobernaciondesantander.gov.co

Gráfica 5. Tasa de Interés



Fuente: www.Corfinsura.com

8.2 FACTORES POLÍTICOS – LEGAL

Actualmente Colombia se encuentra inmersa en un proceso de paz, lo que ha conllevado a la desmovilización de grupos al margen de la ley y a una distensión del conflicto que combinado con la política de seguridad democrática y caravanas vive Colombia- vive por ella ha traído un clima favorable para la población reflejándose un mayor nivel de ocupación hotelera, movilidad de vehículos y turistas, quienes al recrearse y pasear consumen más bebidas alcohólicas. Por otro lado la favorabilidad de la ley emiliani que traslada los festivos a los lunes hace que exista unas condiciones actuales excelentes para la comercialización de bebidas alcohólicas.¹⁵

Por otro lado el día 24 de enero de 2006 se conoció por medio de los periódicos que habrá aumento de penas a quienes patrocinen el consumo de bebidas alcohólicas a menores de edad. Penas de cuatro a seis años de prisión, según la ley 599 de 2000, el cual se denominará del consumo de bebidas alcohólicas por menores de edad, se manifiesta la iniciativa que quien permita, induzca, suministre o propicie cualquier medio a los menores de edad a consumir bebidas alcohólicas incurrirá en prisión de cuatro a seis años; se hace referencia al documento debido a que en la sociedad colombiana no importa la edad para el consumo de bebidas alcohólicas, las cuales son perjudiciales para la salud. La determinación de esta ley tiene efectos importantes en el consumo de bebidas alcohólicas de todos los tipos dado que un alto porcentaje de consumidores son menores de edad. La

¹⁵ Revista Dinero edición Tercera de 2005.

población entre 10 y 29 años de edad equivale al 40% de la población actual del país y representa el 40-50% de la población económicamente activa. El consumo de alcohol se inicia entre 12 y 15 años. La prevalencia anual de alcoholismo entre 12 y 29 años de edad es del 12.2%¹⁶.

La Comisión Nacional de Televisión (CNTV) anunció recientemente que revisará el acuerdo 004, de octubre del 2005, por el cual se ordenó la desaparición gradual de la publicidad de tabaco y bebidas alcohólicas de la televisión colombiana, hasta su eliminación total el próximo 30 de abril.

Por otro lado, es importante considerar que así como el TLC puede traer un nuevo mercado de exportación para las licoreras departamentales, que solo lo ha logrado en USA la de Caldas, sin aumento alguno en sus ventas anuales de aguardiente Cristal; también es de tener en cuenta que el TLC exigirá un libre comercio absoluto de doble vía.

Eso lógicamente acabaría de plano con el monopolio de comercialización que por tantos años han ejercido las licoreras departamentales, con derecho a crear sus propios impuestos y trabas, según lo dispone el artículo 51 de la Ley 788/2002, pero en ningún caso menores que los fijados por el Congreso, impuestos diferentes de los que la ley establece disfrazados como hasta ahora de convenios de participación porcentual, lo cual va en vía contraria de lo que se busca en un TLC, o tratado de libre comercio. Si en defensa del monopolio de producción y comercialización, que hasta ahora han ejercido las licoreras del estado, se exceptuarán en el TLC los licores, el primer perjudicado sería el futuro de la exportación que en virtud de ese tratado de libre comercio tendrían las licoreras departamentales, ya agonizantes.

La otra perjudicada sería la Industria Licorera de Caldas, única que ha logrado penetrar en el mercado de los Estados Unidos, la cual, al no garantizar Colombia, sin trabas a nivel nacional, ni impuestos departamentales y no nacionales, decretados por sus propias Asambleas, sería la primera en pagar las consecuencias de reciprocidad que exige todo tratado internacional de libre comercio, por encima de cualquier norma nacional.

El único camino para no entorpecer más el desarrollo que la industria estatal de licores podría tener en el TLC, sería, como muy acertadamente lo está buscando el gobernador del Valle del Cauca, abolir el monopolio de comercialización, únicamente, mas no, el de producción, para que las industrias licoreras que aun subsisten, y los licores importados del TLC, puedan vender libremente, como es lógico, sus productos, en todo el territorio nacional. La apertura a la importación de licores extranjeros, y la libre producción nacional de los aperitivos, esta matando lentamente las industrias licoreras estatales que aun y no se sabe por cuanto

¹⁶ http://medicosgeneralescolombianos.com/Joven_10_29.htm

tiempo mas y con un gran esfuerzo, quedaran activas, por las siguientes razones más que obvias:

1. Por sus volúmenes de venta del aguardiente anisado que descienden rápidamente, sustituidas cada día mas por el whisky, los vinos y otras bebidas importadas que con mas -caché- que un aguardiente anisado se ponen en la mesa del consumidor.
2. Por sus altos costos de producción, gastos de administración en una burocracia que no guarda relación con las ventas del aguardiente anisado, y por los enormes costos de lanzamiento de nuevos productos que para subsistir lanzan, y que generalmente no tienen éxito.
3. Por el que me importismo de sus propios dueños, de sostenerlas ya que de una u otra forma están recibiendo ahora, y recibirán cada día mas impuestos por ventanilla, de los licores importados, y los aperitivos, que los que le aportaba antes al debe, su propia industria licorera.
4. Por la proliferación de pequeñas industrias de aperitivos, de muy difícil control si cuentan con el alcohol, como materia prima, con menos control que el del aguardiente anisado, razón por la cual no se debe abandonar el monopolio de producción en cada departamento, ya que con el TLC podrían reactivarse.
5. Por ya no ser éstas, por su situación financiera, fortín político de interés para sus sostenedores.
6. Por muchas otras consideraciones de orden comercial y fiscal, que de no ampliar sus mercados, y/o crecer sus ventas, a través de los diversos TLC que ya ha y está firmando Colombia, las llevaran, como ya se fueron a la ruina total, las cuatro quintas partes de las licoreras que había en cada departamento de Colombia, ejemplo: Atlántico, Bolívar, Magdalena, Meta, Caquetá, Tolima, Santanderes y Boyacá, para no mencionar otras, y no presentar un futuro más deprimente.¹⁷

Es muy difícil, por no decir imposible, celebrar TLC, o competir con un gobierno que es productor de lo mismo, como sucede con los licores, los cuales Colombia en el TLC andino, traba o no permite su libre ingreso, pero sí lo exige para sí, libre y sin trabas como sucede en Ecuador, y con su aguardiente Cristal en los Estados Unidos.

Las licoreras estatales demandan por sumas siderales ante tribunales internacionales a las grandes licoreras multinacionales, aduciendo "que han

¹⁷ www.la-republica.com.co/tlc/analisis16.html . Alberto Constain. Información tomada de la Republica 06 de febrero de 2006.

causado una catástrofe a las empresas licoreras nacionales"¹⁸ y que son focos de corrupción ya que sus productos ingresan a Colombia sin el pago de impuestos, insinuando que se vería con buenos ojos que cerraran sus fábricas para que el producto no ingrese a países vecinos desde los cuales se supone llegan de contrabando a Colombia, donde el Estado es productor de lo mismo.

Algo que no sucede en ningún otro país del mundo, ya que el gobierno no compete con el productor, pues nunca se ha visto que los países asiáticos sean demandados por las telas y confecciones que ingresan a Colombia, a precios ridículos, estas sí en cantidades siderales y de contrabando absoluto, causa esto de catástrofe al empleo de nacionales.

No obstante se puede decir que el TLC es una amenaza para las industrias de licores del país, debido a que pueden llegar licores de mejor calidad y a menor costo.

8.3 FACTORES SOCIO-CULTURALES

La OMS calcula que hay unos 2.000 millones de personas en todo el mundo que consumen bebidas alcohólicas, cuyo abuso genera problemas de "proporciones alarmantes". Los expertos de la OMS desaconsejan el consumo de alcohol por parte de las mujeres embarazadas y de los conductores de vehículos, y destacan los graves problemas para la salud pública y de sociedad que genera el excesivo consumo, especialmente entre los jóvenes.

El consumo de alcohol "contribuye a más de 60 enfermedades y trastornos, incluidas las afecciones crónicas como la dependencia o la cirrosis hepática", señala un informe de la Secretaría de la OMS.

Según información de market - Colombia los hábitos de consumo van relacionados al nivel de escolaridad, creencias, valores, a una correlación directa entre publicidad y consumos de bebidas en la gente joven, y entre la exposición a los avisos y la cantidad que ingieren, mas comúnmente entre los consumidores de la costa. Sin embargo muchas de ellas resultan ser características comunes con los consumidores del resto del país e incluso del exterior. Por tal razón resulta pertinente el análisis de estas variables que en determinado momento puede señalar tendencias y por ende un mejor entendimiento de la realidad.

El hábito de consumo de bebidas alcohólicas por parte del consumidor depende también del grado de escolaridad, creencias, valores, tradiciones, teniendo la concepción de que personas estudiadas tienden a tomar bebidas alcohólicas pero moderadamente, otro aspecto que se debe tener en cuenta es que no importa la estabilidad económica de las personas pero en cualquier momento tienen dinero para satisfacer el deseo de ingerir alcohol.

¹⁸El Espectador, léase del Estado, 21 de Noviembre 2004.

Día a día que quienes poseen un nivel de escolaridad mas bajo y se encuentran en situaciones incluso de pobreza destinan una buena parte de sus ingresos al consumo de bebidas alcohólicas, por razones tan distintas que van desde las creencias; como se señalo anteriormente, también como un escape a los problemas que enfrentan todos los días e incluso como afrodisíaco (según la creencia de que algunos licores facilitan el contacto sexual, como por ejemplo el caso del Ron Medellín él cual goza de una gran reputación como agente desinhibidor y afrodisíaco entre los costeños)¹⁹.

La cultura de los Bolivarenses en su gran mayoría ésta orientada a la buena vida, es decir, a trabajar por que necesita y no porque les guste, generalmente las personas de estratos bajos trabajan toda la semana y el fin de semana lo aprovechan al máximo desinhibiéndose con el consumo de alcohol, son personas alegres, extrovertidos, dicharacheros, hospitalarios, todos estos atributos presentan un ambiente propicio para el consumo de bebidas alcohólicas.²⁰

8.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

La tecnología es un recurso sumamente importante para las empresas, ya que afecta directamente la rentabilidad y el crecimiento corporativo. Si se maneja de la forma correcta puede ser utilizada como una ventaja competitiva frente a la competencia. Para la comercialización de Bebidas alcohólicas se cuenta con maquinarias especializadas que permiten agilizar la comercialización y a su vez ahorrar costos de mano de obra.

Tecnología en manufactura: Nuevos dispositivos tecnológicos controlados por un computador son utilizados en el proceso de producción y comercialización.

- Un sistema de hardware: es una herramienta mecánica de control numérico que permite llevar a cabo el proceso de producción y comercialización del producto por que se puede conocer toda la información del mismo.
- Sistema de Software: en el mercado de hoy, existe infinidad de software utilizados para este tipo de trabajo que mantiene en tiempo real el inventario, estado de pedidos, cartera, entre otros.

Manufactura Integrada mediante Computador: Es la versión automatizada del proceso de manufactura, en donde las tres funciones principales del proceso (diseño de productos y proceso, planeación y control, el proceso de manufactura en sí) son reemplazadas por las tecnologías automatizadas anteriormente descritas. Todas las tecnologías se unen mediante una red y una base de datos integrada por lo que es un sistema totalmente integrado, donde las áreas de

¹⁹ Conclusiones charla dictada por el Doctor Enrique Ochoa de arco y el Doctor Julio Cesar Menco. En la Fundación Amanecer.

²⁰ Autores.

diseño, prueba, fabricación, ensamble, inspección y manejo de materiales están integradas entre ellas y a su vez con la función de planeación y manufactura.

La inversión por parte de estas tecnologías modernas representa grandes inversiones de capital. Por ende no se puede dejar de lado que existirán consecuencias positivas o negativas que afectarán al proceso productivo. Mucho de los beneficios son intangibles y puede que su justificación sea difícil. Por otra parte, los rápidos cambios tecnológicos generan que los equipos se vuelvan obsoletos año tras año, lo cual complica aún más la evaluación costo / beneficio.

La aplicación de nuevas tecnologías puede generar una reducción de costos, de mano de obra, de materiales, de inventario, de calidad y de transporte o distribución. Las empresas que utilizan esta tecnología beneficios tangibles que se ven reflejados en los tradicionales análisis financieros, específicamente en los flujos de caja descontados. Pero no sólo los costos son afectados, las nuevas tecnologías permiten mejorar las características y la calidad del producto, los ciclos de producción son más cortos lo que permite ahorrar el tiempo, aumentar el volumen de ventas o cobrar un precio adicional, e incrementa la satisfacción del cliente.

De las actuales empresas la fabrica de licores de Antioquia, la Industria de Licores de Caldas y la Industria Licorera del Valle, cuentan con este tipo de tecnología moderna que le permite conocer toda la información de producción y comercialización en tiempo real, a prestar un mejor servicio y tomar mejores decisiones.

8.5 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

8.5.1 Clientes. Distribuidora la Unión Ltda. comercializa sus productos en distintas regiones y ciudades del país, a continuación se presentan los principales clientes distribuidores con su información:

Tabla 2. Distribuidores de ron tres esquinas

CUNDINAMARCA

DISTRIBUIDOR:	GRUPO RIVADAVIA Ltda.
NIT.:	830.076.705-1
DIRECCIÓN:	AVENIDA CARRERA.97 No. 24 C-75
TELEFONOS:	4223857, 4223883, 2984791
FAX:	4215461
CIUDAD:	BOGOTA
CONTACTOS:	WILLIAN DIAGO RIVERA GERENTE
E-MAIL:	rivadavia@etb.net.con

Fuente: www.tresesquinas.com.co

Tabla 3. Distribuidores de ron tres esquinas

MAGDALENA:

DISTRIBUIDOR:	COMERCIALIZADORA BÁEZ GÓMEZ Ltda., COMBAGON Ltda.
NIT.:	830.036.233-6
DIRECCIÓN:	PARQUE INDUSTRIAL SANTA CRUZ BODEGA DONADO, MANZ. Z-1º BODEGA 1 B
TELÉFONOS	4311715
CIUDAD:	SANTA MARTA
CONTACTOS:	MIGUEL ÁNGEL ARCILA TRUJILLO GERENTE
E-MAIL:	marcilatrujillo@gmail.com

Fuente: www.treesquinas.com.co

Tabla 4. Distribuidores de ron tres esquinas

SUCRE:

DISTRIBUIDOR:	MAR LICORES
NIT.:	830.507.247-0
DIRECCIÓN:	Mercado Nuevo MA-B3-D9
TELÉFONOS	281-80-64
CIUDAD:	SINCELEJO
CONTACTOS:	MANUEL TOMAS BELLO GERENTE

Fuente: www.treesquinas.com.co

Tabla 5. Distribuidores de ron tres esquinas

TOLIMA:

DISTRIBUIDOR:	ELÍAS ACOSTA Y CIA S. en C.
NIT.:	890.702.902-0
DIRECCIÓN:	EL RHIN, CARRERA 2 No. 14-33
TELÉFONOS	098-2630700 - 2632042
CIUDAD:	IBAGUÉ
CONTACTOS:	ALFONSO LÓPEZ HURTADO
E-MAIL:	eliasacostacia@hotmail.com

Fuente: www.treesquinas.com.co

Tabla 6. Distribuidores de ron tres esquinas

TOLIMA:

DISTRIBUIDOR:	TROPILICORES Ltda.
NIT.:	900.010.969-9
DIRECCIÓN:	CENTRO CARRERA. 8 No.15-45
TEL - FAX	2633785
CIUDAD:	IBAGUÉ
CONTACTOS:	HERNANDO CASTIBLANCO BAYONA-REP. LEGAL MÓNICA GUZMÁN CUERVO-GERENTE
E-MAIL:	tropilicores@telecom.com.co

Fuente: www.treesquinas.com.co

Igualmente el producto es comercializado en las Cadenas de Autoservicio cuyo objeto es la comercialización y distribución al por menor de productos como alimentos, bebidas, vestuario, accesorios para el hogar, electrodomésticos, cosméticos, medicamentos, etc.

Estos se diferencian de los distribuidores mayoristas en que le venden al consumidor final. Las cadenas de autoservicio clientes de Distribuidora la Unión son: CARULLA – VIVERO, OLÍMPICA CARREFUR, MAKRO, sus compras en participación se muestran en la tabla No. 1. su infraestructura consiste en bodegas para almacenamiento y espacios acogedores con estantes y góndolas para la buena presentación del producto al consumidor final.

8.5.2 El poder negociador de los compradores. Para el análisis del poder de negociación de los compradores se tomaron en cuenta dos variables: el volumen de compras de Ron Tres Esquinas de acuerdo a los informes mensuales de venta, y la cobertura presencia que tienen los compradores en el territorio nacional.

Los resultados que se presentaron llaman la atención puesto que con las variables que se presenta se puede definir un mayor o menor poder negociación, si embargo hay que tener en cuenta la participación de otras empresas y su cobertura a nivel nacional, en la combinación de las variables se obtiene que existen compradores con alto volumen de participación en las compras y menor cobertura a nivel nacional, es decir, mientras que carrefour es el segundo hipermercado en el mundo que más vende y el primero por su presencia en Colombia solamente cubre un 10% del territorio nacional y su volumen de compra es tan solo el 5.2%, caso contrario con la comercializadora Elías Acosta se encuentra en el primer puesto en volumen de compras (13.5%) pero en la cobertura nacional se ubica con un 5% de participación²¹.

²¹ Datos suministrados por la Gerencia de la Distribuidora la Unión Ltda.

Esto obliga a pensar que no hay que despreciar a los otros compradores que tienen menor volumen de participación, pero mayor cobertura en el mercado nacional por el contrario hay que apoyar para un mayor reconocimiento, posicionamiento y ventas del producto por medio de merchandising, promociones de ventas y gestión comercial.

De lo anterior se concluye que es importante reconocer que en el negocio de Tres Esquinas existen empresas pequeñas pero con un gran impacto en su poder de negociación y área de influencia y comercial y que requieren de un tratamiento especial como lo son el grupo Rivadavia Ltda., comercializadora Báez Gómez y Mar licores y así mismo tiene un gran poder de negociación por sus volúmenes y cobertura a nivel nacional las cadenas de almacenes Carulla Vivero y Olímpica.

A continuación se presenta un análisis de los compradores y su participación en compras y cobertura nacional.

Tabla 7. Volumen de Compras de los Clientes y su Cobertura Nacional

EMPRESA	VOLUMEN DE COMPRAS %	COBERTURA NACIONAL
Grupo Rivadavia Ltda.	12.5	6
Comercializadora Báez Gómez Ltda.	13.1	8
Mar Licores	11.9	6
Elías Acosta y CIA S en C.	13.5	5
Tropilicores	12.6	3
Hipermercado Éxito	5.4	25
Hipermercado Carulla - Vivero	9.5	18
SAO - Olímpica	9.1	12
Carrefour	5.2	10
Makro	7.2	7
TOTAL	100%	100%

Fuente: Información suministrada por la Gerencia de la Distribuidora la Unión Ltda.

8.5.3 Proveedores. Los proveedores de Distribuidora la Unión son los siguientes:

- Nuevo Milenio: Licor – Producto Terminado
- Servientrega: Correspondencia
- Aguas de Cartagena: Suministro del servicio de agua
- Electrocosta: Suministro de la Luz
- Telecom: Servicio de Telefonía
- Movistar: Servicio de Telefonía Celular
- Vivero – Olímpica: Suministro de Elementos de Aseo

El poder negociador de los proveedores: Se considera un poder de negociación alto por parte de Nuevo Milenio quien es el único que suministra el producto principal, en menor porcentaje Electrocosta y Aguas de Cartagena, quienes también son monopolio en la prestación de los servicios, caso contrario ocurre por parte de las otras entidades, esta es una variable que no presenta tanta injerencia Nivel bajo ya que por lo general los insumos para este tipo de empresas son de fácil obtención y no presenta mayores problemas. Ver tabla 8.

Tabla 8. Proveedores y su porcentaje de participación

PROVEEDORES	% PART	PODER NEG.		
		A	M	B
Nuevo Milenio: producto terminado	70%	X		
TCC: transporte	4%		X	
Servientrega: Mensajería	2%			X
Electrocosta: Suministro de servicio público (luz)	9%	X		
Aguas de Cartagena: suministro servicio publico agua	6%	X		
Telecom: suministro de servicio telefónico	3%		X	
Tecnielectronics, Computer working: suministro y mant. de PC	2%			X
CD. Color: suministro de tintas, papelería y de más insumos	1%			X
Sillas & Estilos: suministro de muebles y archivadores	1%			X
Vivero, Olímpica: suministro de elementos de aseo y limpieza	2%			X
TOTAL	100%			

Fuente: Información suministrada por la Gerencia de la Distribuidora la Unión Ltda.

8.5.4 Productos Sustitutos. Los productos sustitutos u otras alternativas que remplazan el consumo del aguardiente antioqueño son según su clasificación las siguientes:

- Cervezas: nacionales e importadas
- Vinos: nacionales e importados
- Bebidas espirituales: Ron, aguardientes, Aperitivos, Wiski

La amenaza de productos sustitutos: Es importante tener en cuenta los sustitutos de este tipo de licor debido a que los consumidores tiene diferentes gustos y preferencias y en la actualidad hay gran variedad de bebida, por lo tanto se puede considerar como una amenaza alta.

8.5.5 Rivalidad firmas existentes. Entre las empresas que existen y son competencia para Distribuidora la Unión se encuentran:

- Ron Medellín
- Aguardiente Antioqueño

- Ron Viejo de Caldas
- Aguardiente Néctar
- Ron Santafé
- Ron Blanco
- Ron Cañas

La rivalidad existente entre los distintos competidores del sector: En este caso es alta dada la cantidad considerable de empresa que se dedican a esta actividad y que presentan mejores estructuras tanto financiera como técnica, lo que hace que este sector en particular sea bastante competido. Ver tabla 9.

Tabla 9. Rivalidad entre las firmas y su % de participación

EMPRESA	PRODUCTO	% MCDO
Fabrica de Licores de Antioquia	Ron Medellín, Aguardiente Antioqueño	59%
Industria Licorera de Caldas	Aguardiente Cristal, Ron viejo de Caldas	15%
Industria de Licores de Cundinamarca	Aguardiente Néctar , Ron Santa fe	8%
Fabrica de Licores Santander	Aguardiente Superior	6%
Industria Licorera del Valle	Ron Blanco	4%
Licores Importados	Bacardi, Vodka, Wiski, Tequila	4%
Licores de Contrabando	Vodka, Wiski, Tequila	5%
		100%

Fuente: Gobernación de Bolívar

Se puede apreciar el % de participación en el mercado y como es la competencia fuerte principalmente del ron Medellín y el ron viejo de caldas un poco menos con Ron Blanco los importados y el contrabando.

La negociación de los competidores es muy fuerte para la fabrica de licores de Antioquia y medianamente para la industria licorera de Cundinamarca y Caldas, un nivel bajo para resto de las industrias.

8.5.6 Nuevos Competidores. (Desconocida la posibilidad a nivel local). Potenciales con la llegada del TLC, ALCA

La amenaza de entrada de nuevas empresas: En este caso la amenaza no seria tan fuerte debido a las restricciones que el gobierno tiene para este tipo de empresas en el país, ya que las mismas son monopolios de arbitrio rentístico por lo que el montaje de nuevas empresas es difícil y esta restringido. Sin embargo dados los cambios que se vienen planteando en lo que respecta a la entrada de

productos del extranjero, es en estos donde figura el verdadero problema mas aun cuando ya algunos están ingresando de manera ilegal país (contrabando).

8.5.7 Barreras de entrada: Este sector (comercialización) no es tan complejo (nivel medio) debido a que no se requiere a que de grandes niveles de inversión para poder pertenecer a este, es por ello que se identifica como una barrera media. En el aspecto legal Colombia facilita este tipo de negocios por la retribución fiscal y el aporte a la salud que hacen estos negocios.

Tabla 10. Barreras de Entrada

BARRERAS DE ENTRADA	ALTA	MEDIO	BAJA
Inversión Financiera		X	
Inversión en Equipos			X
Mano de Obra		X	
Aspectos Legales	X		

Fuente: Calculo de los Autores

9. DIAGNOSTICO INTERNO

En el presente diagnostico se evaluará la situación actual de la empresa, para lo cual se realizó una entrevista con el Gerente cuyo objetivo es analizar las fortalezas y debilidades de la compañía y de esta manera tener una información más exacta de la gestión que se desempeña en la Distribuidora la Unión Ltda. el diagnostico interno lo integran el análisis de la capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica, y capacidad de talento humano, a continuación se presenta el análisis interno.

9.1 CAPACIDAD DIRECTIVA

Con base en la información suministrada por la gerencia (anexo A) se encuentra que la Distribuidora la Unión Ltda. maneja las siguientes variables:

9.1.1 Imagen corporativa. Distribuidora la Unión Ltda. tiene un diseño de su marca novedoso el carácter dinámico de la organización, que ha experimentado un rápido crecimiento durante los últimos años, ha requerido la implantación de una nueva estructura que le permita reaccionar de forma rápida, eficiente y flexible ante las demandas del producto y que posibilite también cohesionar sus recursos humanos y técnicos.

Debido a ello, Distribuidora la Unión Ltda. ha comprendido la importancia de unificar y adaptar su imagen corporativa; en este sentido, su nuevo logotipo y diseño de su marca permitirán a la empresa seguir posicionándose en el mercado. Esto es un factor importante debido a que diseños, marcas y estilos quedan grabados en la memoria de los consumidores y los orienta a consumir un determinado tipo de producto.

9.1.2 Uso de planes estratégicos. La Distribuidora la Unión esta trabajando para implementar esta herramienta administrativa de tal manera que le permita direccionar un poco el negocio y dirigirse a un segmento de clientes y consumidores finales, todo esto orientado a que la empresa convierta un estilo de gestión que haga que esta sea proactivo y anticipatorio.

9.1.3 Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes. Con respecto a esta variable se considera que Distribuidora la unión responde a los diferentes eventos que se le presentan en la empresa de una manera normal a lenta por lo tanto se considera como una debilidad de nivel bajo.

9.1.4 Insatisfacción del personal interno. La gerencia trata de solucionar los problemas para que no se pierda la motivación por el trabajo y afecte la productividad de los empleados.

9.1.5 Agresividad para manejar la competencia. Esta variable se ha manejado en el último semestre de una manera muy agresiva, por ejemplo la promoción de los dos por uno del ron Tres Esquina en la presentación que escoja, hecho que beneficia a la compañía por que incrementa el posicionamiento del producto e incrementa el nivel de ventas, todo esto manejado con la responsabilidad de mantener sus costos.

Promoción que hay que aprovechar debido a que en el presente mes (febrero de 2006) se acaba, de igual manera se comenta que ha lanzado dos nuevas presentaciones con relación al sabor del Ron Tres Esquinas el cual ha tenido buena aceptación entre los consumidores.

9.2 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

9.2.1 Cual es el tipo y la calidad de la tecnología en Distribuidora la Unión. Como es de saber Distribuidora la Unión no realiza el proceso de producción del licor, por lo tanto la maquinaria la tiene nuevo milenio que es el proveedor, quien posee la maquinaria e infraestructura necesaria para el proceso de producción, sin embargo Distribuidora la Unión cuenta con la tecnología necesaria para la distribución como son: computadores de ultima generación con suficiente capacidad de almacenamiento para el manejo de los inventarios, proveedores y el manejo de todo el volumen de información que se genera de su actividad; cabe destacar que en un ambiente tan cambiante de innovación y continua reinversión que tiene la tecnología informática, los equipos de computo con los que cuenta actualmente La Unión facilitan su continua actualización para estar acorde a las necesidades del momento. El uso de la telefonía celular es otro avance importante que ha permitido la desaparición de las barreras geográficas entre la Unión y sus proveedores y clientes dado que gracias al servicio que actualmente les provee la empresa Movistar con teléfonos de ultima generación y sobre todo con la posibilidad de mantenerse siempre en contacto dentro o fuera del territorio nacional.

La Unión actualmente cuenta con un excelente servicio de Internet a través de banda ancha que les permite estar enterados de la actualidad y las ultimas noticias que se desarrollan no solo en el ámbito local sino en el mundo entero y con ello hacer un análisis en tiempo real de las condiciones del mercado y con base en esta información hacer la toma de decisiones.

Adicional a esto tienen acceso a todos los servicios públicos, para prestar los servicios a los clientes.

9.2.2 Como hace uso de la tecnología para ofrecer un mayor valor agregado a los clientes. Distribuidora la Unión por medio del producto que le provee Nuevo Milenio, le ofrece un valor agregado a los clientes y es que ofrece tres productos para estilos y gustos diferentes y con la mejor calidad Tres Esquinas Tradicional, Tres Esquinas especial y Tres Esquinas DRY.

9.2.3 Como considera el nivel de efectividad en la entrega de producto a los clientes. La mayoría de los clientes recibe su pedido a tiempo por lo tanto se consideran las entregas oportunas.

9.3 CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

9.3.1 Como considera la cantidad e idoneidad del talento humano y Con que nivel de formación cuenta. La Distribuidora la Unión Ltda. cuenta con un equipo de trabajo de 25 personas las cuales están en un nivel medio de formación en lo que respecta a los representantes de ventas que cuentan con su pregrado, la parte administrativa cuenta con pregrado y especializaciones hecho que ayuda a mejorar el nivel de productividad y el rol de los mismo.

9.3.2 Como es la estabilidad laboral y el Clima Laboral en Distribuidora la Unión. Existe una alta estabilidad y buen clima laboral en el negocio hecho que es importante para los empleados porque están motivados y realizan de una mejor manera su trabajo y se ve reflejando en la operación diaria de la Distribuidora. Por otro lado se presenta bajo rotación del personal y poco ausentismo de los mismo

9.3.3 Como considera el nivel de pertenencia de los empleados. Los empleados están comprometidos con la empresa, realizan las actividades que les corresponde y buscan elevar la efectividad de la misma frente a la competencia, y así mantenerse ó incrementar el reconocimiento que tiene la empresa en la costa caribe.

9.3.4 Como es la remuneración del personal. La remuneración de los empleados esta un poco por encima de los precios del mercado, los empleados están conforme con la cantidad y tipo de trabajo que realizan

9.3.5 De su concepto sobre el desempeño del talento humano en Distribuidora la Unión Ltda. El desempeño de los empleados en general es excelente pero no existe una herramienta que permita medir el desempeño de cada persona.

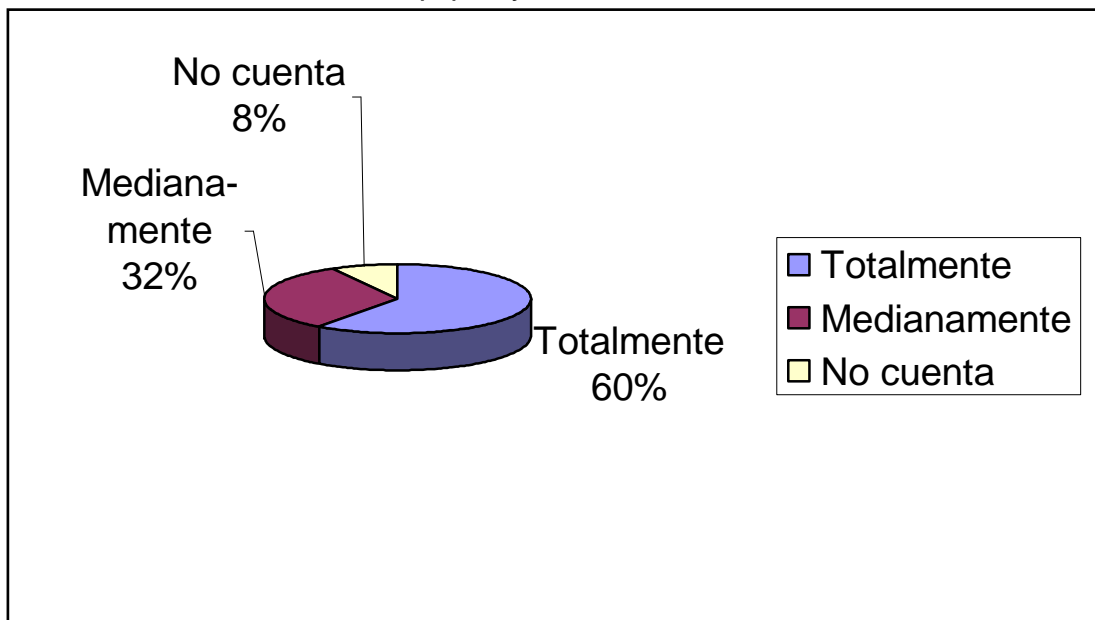
A continuación se presenta la percepción de los empleados (obtenida mediante encuesta) con respecto al producto y servicio ofrecido por la Distribuidora la Unión Ltda. ver anexo B.

Tabla 11. Infraestructura, equipos y sistemas necesarios.

VARIABLES	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Totalmente	15	60%
Medianamente	8	32%
No cuenta	2	8%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados

Gráfica 6. Infraestructura, equipos y sistemas necesarios.



Fuente: Encuesta realizada a empleados

La percepción del 60% de los empleados de la Distribuidora la Unión opinan que cuentan totalmente con los equipos, sistemas de información e infraestructura para realizar su labores, un 32% que cuenta medianamente y un 8% responde que no cuentan.

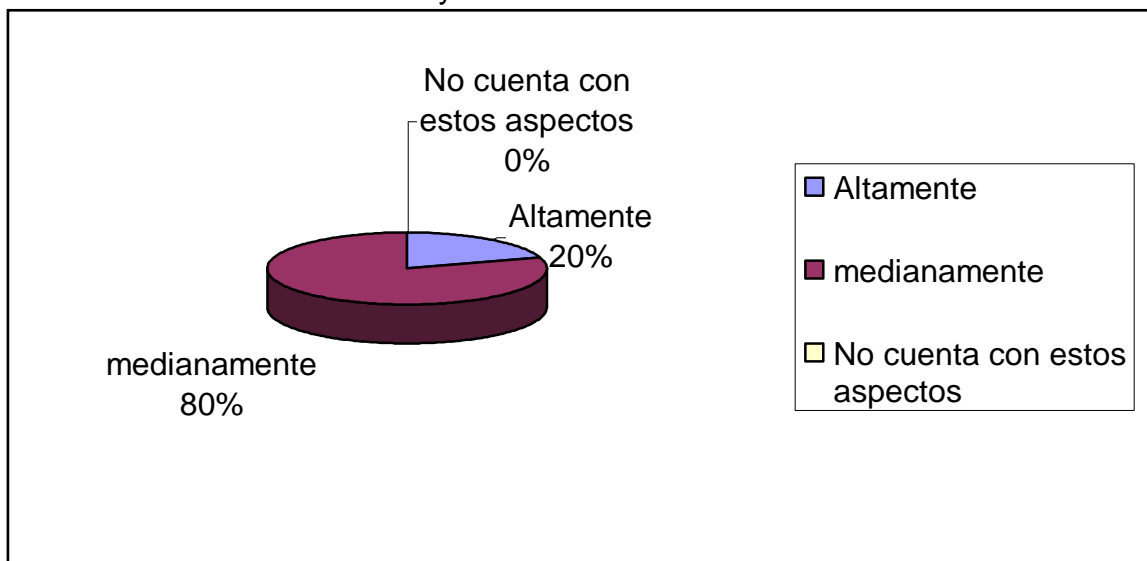
Los empleados cuentan con los elementos necesarios para cumplir su labor debido a un plan de inversión que realizó la empresa para operar en condiciones óptimas.

Tabla 12. Estabilidad laboral y prestaciones

VARIABLES	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Altamente	5	20%
medianamente	20	80%
No cuenta con estos aspectos	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados

Gráfica 7. Estabilidad Laboral y Prestaciones Sociales



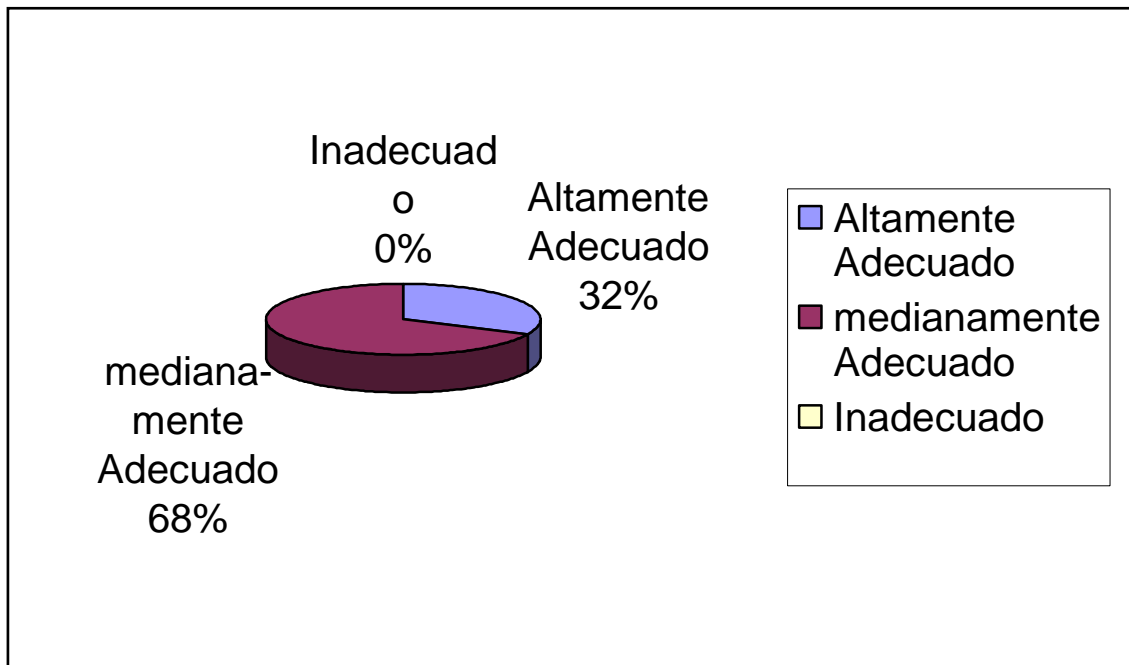
Fuente: Encuesta realizada a empleados

La mayoría de los empleados el 80% comenta que su salario y prestaciones sociales esta conforme con la cantidad y tipo de trabajo que realiza, mientras que un 20% se considera altamente conforme, debido a que el desempleo que se presenta en la ciudad de Cartagena es alto y los empresarios pagan los precios del mercado, es por ello que aunque hay respuestas divididas todos los empleados consideran que en la empresa tiene una estabilidad laboral.

Tabla 13. Ambiente de trabajo

VARIABLES	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Altamente Adecuado	8	32%
medianamente Adecuado	17	68%
Inadecuado	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados



Gráfica 8. Ambiente de Trabajo

Fuente: Encuesta realizada a empleados

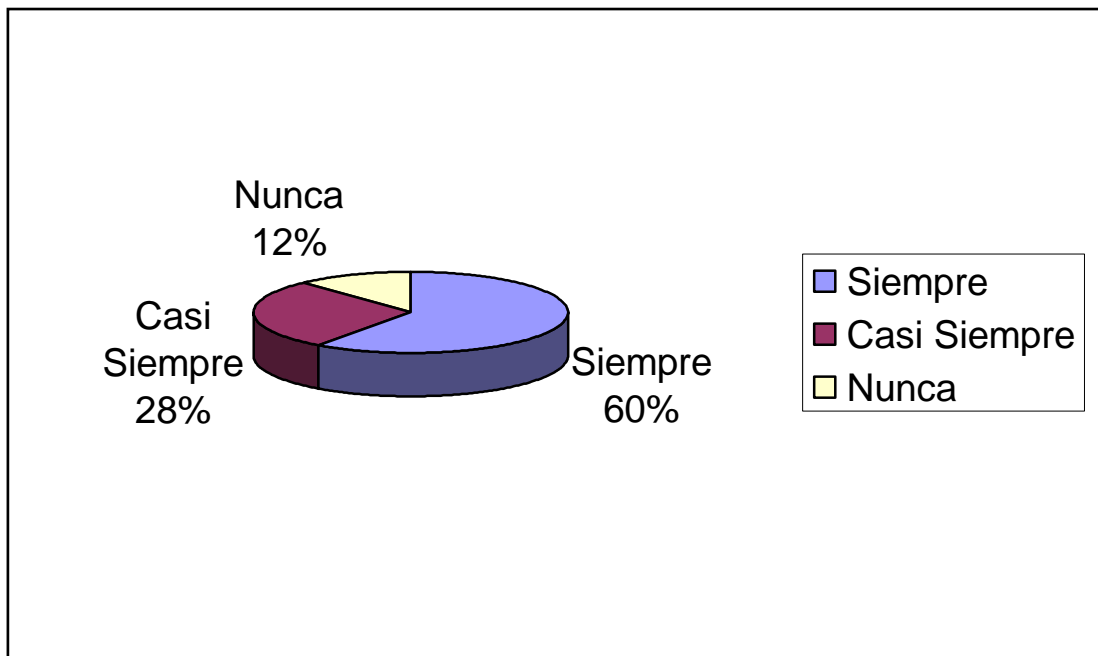
El 68% de los empleados considera que el ambiente de trabajo en la Distribuidora la Unión Ltda. con los compañeros y directivos es medianamente adecuado, existe compañerismo el ambiente no es tenso y hay relaciones cordiales dentro del equipo de trabajo, mientras que un 32% considera que es altamente adecuado, expresando las mismas manifestaciones de cordialidad y compañerismo con todo el equipo.

Tabla 14. Capacitaciones para un buen desempeño

VARIABLES	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Siempre	15	60%
Casi Siempre	7	28%
Nunca	3	12%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados

Gráfica 9. Capacitaciones para un Buen Desempeño



Fuente: Encuesta realizada a empleados

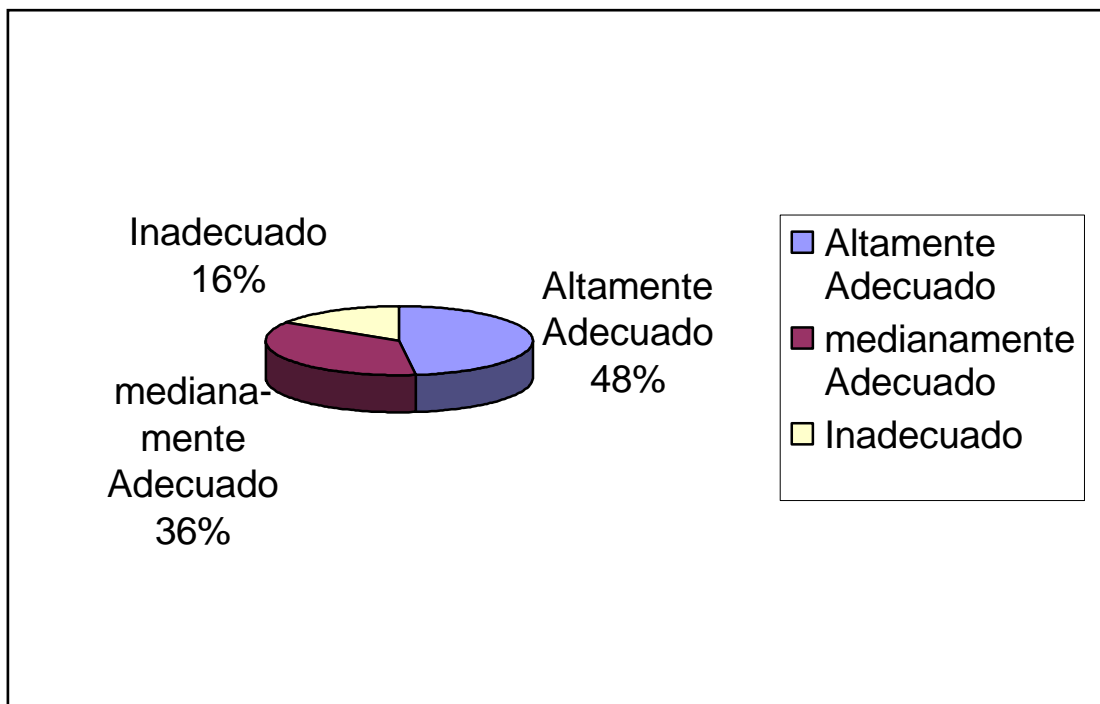
La mayoría de los empleados (60%) de la Distribuidora La unión Ltda. consideran que la organización siempre les ofrece las capacitaciones necesarias para que ellos realicen su actividades con un mayor desempeño, mientras que un 28% considera que casi siempre reciben la capacitación necesaria, sin embargo una minoría (12%) comunicó que una vez si al caso recibieron capacitación pero que casi nunca reciben las capacitaciones necesaria para realizar su desempeño y que en algún momento los direccionó otros compañeros.

Tabla 15. Clima laboral en la empresa

VARIABLES	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Altamente Adecuado	12	48%
medianamente Adecuado	9	36%
Inadecuado	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados

Gráfica 10. Clima Laboral en la Empresa



Fuente: Encuesta realizada a empleados

El 48% de los empleado considera que existe un clima laboral altamente adecuado de todo el equipo de trabajo, mientras que un 36% considera que el clima es medianamente adecuado sin embargo existen relaciones cordiales con la mayoría de los compañeros y el otro 16% que es inadecuado, manifestando que no necesariamente se debe llevar bien con todas las personas.

9.4 CAPACIDAD COMPETITIVA

9.4.1 Como considera la calidad y la fuerza de su producto y como califica la lealtad y satisfacción del cliente. Distribuidora la unión tiene como fortaleza que su producto tiene aceptación en el mercado, es de buena calidad y viene en tres variedades y diferentes presentaciones, un producto exclusivo al momento de consumirlo, existe lealtad de los clientes y consumidores finales, los productos se pueden encontraren el mercado a un precio moderado.

9.4.2 Que estrategias se utilizan para rescatar e incrementar clientes. Es importante mencionar que la Distribuidora la Unión por un tiempo perdió participación en el mercado, pero nuevamente esta rescatando esa participación por medio de publicidad, merchandising y promociones de ventas.

9.4.3 Como considera la capacidad de su proveedor para suministrarle los productos en la cantidad y condiciones requeridas. Nuevo milenio atiende las necesidades que tiene la Distribuidora por tal motivo cumplen con los pedidos realizados y en el tiempo oportuno.

9.4.4 Como considera su portafolio de productos. El portafolio de productos es bueno debido a que los clientes pueden escoger entre un Ron Tres Esquinas Tradicional, Especial o DRY, u otro ron o aperitivos que no se comercializa en la costa caribe como el ron Barú.

9.5 CAPACIDAD FINANCIERA

9.5.1 Como considera la capacidad financiera de distribuidora la unión. En cuanto a su capacidad financiera se puede mencionar que la Distribuidora la Unión tiene un debilidad alta con respecto al endeudamiento por pasivo pensional, que en estos momentos esta a cargo de la Gobernación de Bolívar.

9.5.2 En términos generales como evalúa el retorno sobre la inversión y que opinión le merece los precios de la Distribuidora. La empresa esta siendo rentable no en el porcentaje que espera pero se mantiene y va en crecimiento, por lo tanto su liquidez es media, los costos los esta manejando para mantener un equilibrio, igualmente posee habilidad para competir con precios y así poder tener una mayor participación en el mercado por parte de los clientes.

10. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Según Michael Porter su marco de estrategias competitivas identifica tres estrategias genéricas, el éxito depende de seleccionar la estrategia correcta, una que se que se ajuste a las fuerzas competitivas de la organización. Con base en esto los gerentes pueden elegir una de tres estrategias: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque.

10.1 ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS

Para el caso de Distribuidora la Unión Ltda. se propone una estrategia de liderazgo en costos, buscando que las reducciones se lleven a cabo continuamente en todos los aspectos de las operaciones de la empresa y con esto hallar una ventaja sobre la competencia. Dadas las características del producto que ofrece Distribuidora La Unión el mayor interés de los directivos se centra en una masificación del consumo para lo cual propone precios por debajo de los de la competencia, sin dejar de lado la calidad del producto. Todo esto redundará en un atractivo para los consumidores y restarle ventas a la competencia y por ende conseguir un aumento en la participación en el mercado por parte de La Unión.

10.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCION (PEEA)

Para FF y FI los valores numéricos oscilan entre +1 (El peor) y +6 (El mejor), para VC y EA los valores numéricos oscilan entre -1 (El mejor) y -6 (El peor).

Tabla 10. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)

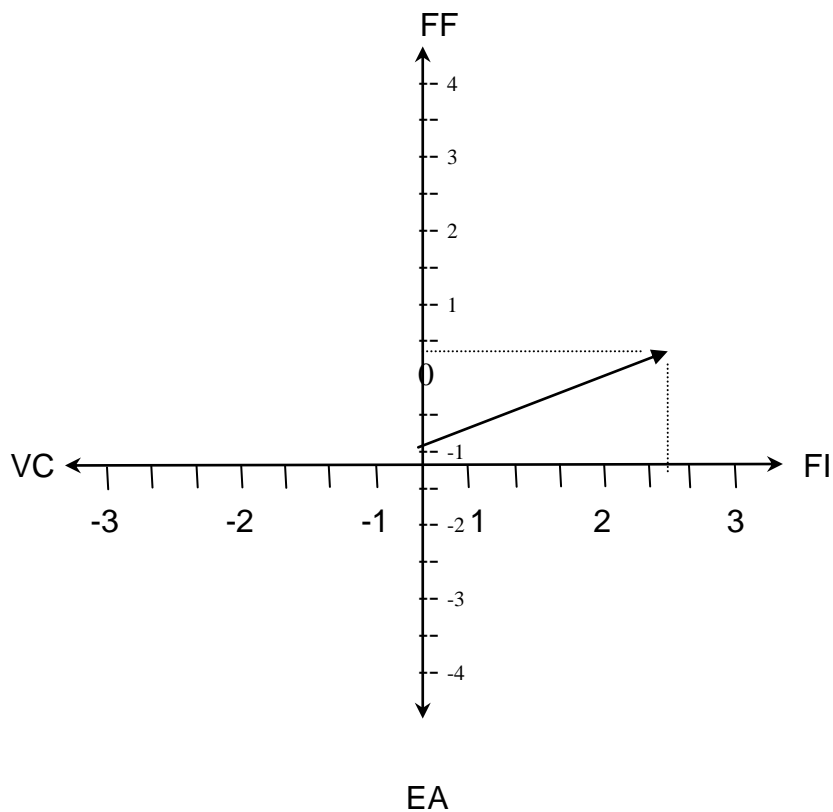
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
<u>Fortaleza Financiera</u>	Vr	<u>Estabilidad Ambiental</u>	Vr
Razones de Liquidez	+2	Tendencia de Variables	-2
Días de Cartera	+3	Macroeconómicas	
Margen de utilidad operac	+3	Barreras de entradas al	-3
Incremento en ventas	+4	mercado	
		Apertura a nuevos Mercados	-3
		Desarrollo tecnológico	-3
	_____		-
Total	+3		2.75

<u>Ventaja Competitiva</u>		<u>Fortaleza de la Industria</u>	
Poder de negociación sobre proveedores	-3.3	Agilidad en los servicios	+5
Precio de Productos	-2	Instalaciones locativas	+5
Calidad del Producto	-2	Potencial de crecimiento	+4
Portafolio de Productos	-2		<hr/>
Participación en el Mercado	-3		+4.6
	<hr/>		
	-		
	2.06		

Eje X = (VC + FI) = (-2.06) + (+4.6) = 2.54

Eje Y = (EA + FF) = (-2.75) + (+3) = 0.25

Gráfica 11. Vector Space



Analizando esta matriz se observa que Distribuidora la Unión Ltda. posee tanto la fuerza de la industria como la fortaleza financiera lo que le permite mantener un crecimiento sostenido como el que ha tenido hasta el momento por lo tanto se propone una estrategia ofensiva para conseguir una ventaja competitiva, buscando una ventaja en costos. El periodo de implementación de la estrategia puede ser corto si la empresa suministra los recursos y capacidades indispensables para dicho propósito o si la estrategia produce una respuesta inmediata de los compradores como ocurrió con la promoción del “2 x 1” de los productos de la empresa.

El propósito de esta estrategia es desafiar a la competencia con un producto excelente a un precio mas bajo.

11. INDICADORES DE GESTIÓN POR PERSPECTIVAS

11.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

11.1.1 Desempeño Económico: El desempeño económico de la empresa actualmente es bueno se esta cumpliendo con las metas de rentabilidad aunque se puede mejorar si se optara por medidas agresivas para aumentar las ventas. Las cifras aportadas por la empresa fueron ingresos mensuales promedio de \$113'750.000,00 gastos promedios de \$70' 000.000,00 y una utilidad neta antes de impuesto de \$43' 000.000,00 aprox. en el año 2005.

- PROPUESTA DE INDICADORES FINANCIEROS

Conjunto de indicadores que permiten medir el desempeño de la organización frente a sus dueños en términos de rentabilidad, solidez y especialmente del valor agregado que generan.

1- INDICADORES DE LIQUIDEZ

ÍNDICE DE SOLVENCIA

OBJETIVO: Medir el nivel de solvencia con el propósito de mejorar o lograr una mejor condición

Normalmente este indicador para evaluarlo se toma como referencia satisfactoria un nivel mínimo de dos, para el caso de la empresa se requiere una periodicidad mensual

IS: Activo Corriente / Pasivo Corriente

ÍNDICE DE ACTIVIDAD

OBJETIVO: Evaluar la efectividad con que la empresa utiliza sus recursos con el propósito de incrementar su eficiencia y eficacia, se requiere una periodicidad mensual

ROTACIÓN ACTIVO FIJO: Ventas / Activo Fijo

ROTACIÓN ACTIVO TOTAL: Ventas / Activos Totales

2- INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

OBJETIVO: Medir el alcance de la financiación de una empresa por medio de deudas, normalmente se toma como referencia un 70% a favor de la empresa, la periodicidad para este índice es trimestral

ÍNDICE DE DEUDA: PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO: Total activos – Total Pasivo + Patrimonio

3- INDICES DE RENTABILIDAD

Objetivo: Reflejar el resultado de las políticas orientadas hacia la mayor obtención de utilidades de la empresa, normalmente se toma como referencia un valor no inferior al 24% que corresponde al interés anual Bancario lo que significa mantener la empresa en un mejor costo de oportunidad, la periodicidad para este índice es anual.

ROI: $U.NX100 / V. NETAS \times V.N / ACT.TOTAL - PAS.TOTAL$

MARGEN NETO: UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS

RENDIMIENTO DE CAPITAL: Utilidad Operacional / Pasivo largo plazo + Patrimonio

EVA: Rentabilidad esperada / Inversión

11.2 PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

11.2.1. Desempeño Operativo: El desempeño operativo de la empresa se puede decir que es relativamente bueno, esto debido a que mientras en el mercado local la empresa es líder con un 35% de participación, las cosas no marchan muy bien en el mercado nacional donde solo participa con un 7% del diez que tienen previsto, esto se le puede atribuir a la falta de gestión administrativa y comercial por parte de lo directivos. Este es un aspecto que hay que mejorar si se tiene en cuenta que la meta para el mercado nacional es de una participación del 20% para el presente año.

- PROPUESTA DE LOS INDICADORES DE LOS CLIENTES

El desempeño de la organización frente al mercado y al cliente es uno de los factores claves de éxito en los mercados de hoy. El referenciamiento competitivo

indica que las compañías deben mantener información permanente y confiable que les permita responder anticipadamente al mercado y al cliente en tres dimensiones: el mercado, el cliente y la comercialización.

1- PARTICIPACIÓN TOTAL EN EL MERCADO

OBJETIVO: Medir el tamaño de la empresa en su entorno competitivo, dentro de una categoría de productos específicos. Para el caso de la costa donde se el líder en ventas se quiere mantener un 35% y en el interior alcanzar un 10% de participación donde en la actualidad se encuentra en un 7%, el horizonte de tiempo para alcanzar y mantener la participación de ventas en el mercado es de 2 años con una periodicidad de medición trimestral.

PTM= Ventas Totales de la empresa en la categoría / Ventas Totales de la competencia y la empresa en categoría.

2- ÍNDICE DE NIVELES DE PENETRACIÓN DE MARCA

OBJETIVO: Indicar la cobertura de distribución de una marca, alcanzada en ventas. Por tanto, se refiere a la presencia / disponibilidad de una determinada marca en un establecimiento susceptible de vender un producto. El valor alcanzar para la costa es de un 35% por dos años con medición trimestral y para el caso del interior una participación del 20% con un periodicidad trimestral.

PM= Número de Establecimientos con Marca / Total de Establecimientos Susceptibles X 100

3- INDICES DE CLIENTES

OBJETIVO: Determinar los niveles de satisfacción real y perceptivo de los clientes con el servicio, el producto y el valor agregado que recibe de la compañía.

Valor agregado: Mide el índice de percepción global sobre el servicio que realice, en términos de valor agregado.

Se considera favorable un resultado no mayor de dos y la periodicidad de medición para este índice es mensual.

Va= Calidad del Producto + Calidad del Servicio / Precio Competitivo + Entrega completa oportuna +Posventa

4- ÍNDICE DE RETENCIÓN

OBJETIVO: Relacionar Los clientes actuales y la rotación que generan. El valor a alcanzar con este índice es de 1.1, es decir, mantener todos los clientes, la periodicidad para medir este índice es semestral.

IRC= Total Clientes Periodo + 1 / Total Clientes Periodo

5- ÍNDICE DE LEALTAD

OBJETIVO: Referenciar la preferencia del cliente hacia nuestros productos con respecto a la competencia. Se mide porcentualidad de participación de la empresa con respecto a la competencia. la periodicidad de medición es mensual

IL= Número de Compras de Productos a la Empresa / Número de Compras a la Competencia X 100

6- INDICES DE COMERCIALIZACIÓN

OBJETIVO: Medir la capacidad competitiva y productiva de la actividad comercial de la organización. Mi de el nivel de cumplimiento entre lo presupuestado el ideal es de 1 la periodicidad de medición es mensual y el horizonte de tiempo anual.

EFFECTIVIDAD COMERCIAL: Mide el cumplimiento presupuestal de la actividad de ventas.

E.C= ventas Ejecutadas / ventas presupuestadas

PRODUCTIVIDAD COMERCIAL

PC= Ventas Netas / Ventas Presupuestadas

11.3 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

11.3.1. Flujos de Información y Comunicación Interna: la información en términos generales fluye de manera rápida, ya que las decisiones son dadas a conocer a los Jefes de Departamento y estos a su vez la hacen fluir, si es al operario lo hacen por medio de los Supervisores, de lo contrario informan personalmente las decisiones de cualquier índole. De igual manera es importante resaltar que cuando la información es muy importante la gerencia convoca a reunión o habla con la(s) persona(s) directamente involucradas.

En la Distribuidora La Unión Ltda. la información fluye de manera bidireccional ya que los operarios y trabajadores del nivel medio se les brinda la confianza para que expresen y propongan formas de mejorar el desempeño operativo y administrativo de la empresa.

11.3.2 Reclutamiento y selección de personal: se detecto que en este proceso la empresa Distribuidora La Unión Ltda. no cuenta con unos procedimientos rígidos para esta labor debido a que generalmente contratan personas con algún nivel de experiencia en el cargo a ocupar y solo se limitan a brindar las directrices internas para el desempeño de las funciones.

La empresa no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos formalmente definida que cumpla a cabalidad con las funciones que son propias de esta área, sino que solo se dedica a la parte de legalización de los contratos y a la vinculación al sistema de seguridad social.

11.3.3. Administración General. La estructura orgánica de la Distribuidora La Unión Ltda. es bastante sencilla, y se presenta de manera funcional, con una jerarquía de autoridad bien definida que aumenta o disminuye en la medida en que ascienda o descienda a través del organigrama. También es fácil observar que los cargos de más importancia se encuentran en el nivel superior y el nivel medio del organigrama.

En lo que respecta a la parte de manejo de información y el formalismo internose encuentra que la empresa maneja formatos y registros para llevar control de los procesos, anomalías y otras eventualidades que se presentan. De igual manera se encontró que en la actualidad no están formalmente definidos los Manuales de Cargos y Funciones y Los Manuales de Procedimientos, sino que esta información solo esta en un computador como un archivo mas, y no se le da la importancia que este tipo de documento tiene, es decir que estos documentos solo salen a la luz cuando son impresos para ser entregados a un trabajador nuevo.

La organización esta conformada por los siguientes cargos Gerente General quien es la persona directamente responsable ante la junta directiva de la empresa y es la persona encargada de la toma de decisiones y la planeación de la empresa, también existen tres áreas o departamentos de trabajo bien definidos dentro de la estructura orgánica, los cuales son el área de producción, el área contabilidad y el área de gestión comercial. Las áreas de producción y gestión comercial están representadas cada una por su respectivo gerente y el área de contabilidad esta representada por el jefe de contabilidad.

PROPUESTA INDICADORES DE LOS PROCESOS INTERNOS

La perspectiva interna tiene relación con la eficiencia y la eficacia con que la organización maneja los procesos internos que le generan valor agregado, tanto a

los clientes internos como a los externos. Tiene relación directa fundamentalmente con tiempos de respuesta cortos.

Los procesos de organización pueden clasificarse en dos categorías: los procesos gerenciales y los procesos operativos.

1- PROCESO LOGÍSTICO

ÍNDICE DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE APROVISIONAMIENTO DE MATERIA PRIMA

OBJETIVO: Recibir oportunamente los pedidos por parte de los proveedores. El valor a alcanzar es 1 que significa que la totalidad de los pedidos fueron recibidos, y la periodicidad es mensual.

ICA= Entrega de Proveedores / Pedidos realizados a Proveedores = menor a 1

ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE APROVISIONAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO A CENTROS DE DISTRIBUCIÓN.

ICCD= Entrega Plantas / Pedidos realizados = o menor a 1

ÍNDICE DE CUMPLIMIENTOS

IC= Número de pedidos entregados a tiempo y completos / Total pedidos = 1

2- PROCESO RECLAMOS

OBJETIVOS: Medir el número de reclamos realizados en un periodo determinado. El valor a alcanzar debe ser menor que uno pero para la empresa no será mayor que 0.3, la periodicidad de medición es mensual.

ÍR= Número de reclamos periodo actual / Número de reclamos periodo anterior menor que 1

3- PROCESO DE ACTIVIDADES

OBJETIVO: Controlar la desviación de tiempo entre la fecha preparada para realizar una actividad y su ejecución. El valor a alcanzar con este indicador es de 1, es decir, la totalidad de lo planeado contra lo ejecutado.

ÍNDICE DE CONTROL DE CRONOGRAMA

ICC= Número de cronogramas realizados / Comités Planeados

Número de sesiones realizados / sesiones planeadas

Número de eventos realizados / Número de eventos planeados

11.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE CRECIMIENTO Y FORMACIÓN

11.4.1. Ambiente de trabajo. El ambiente de trabajo de la Distribuidora la Unión es manejable cordial entre todo el equipo de trabajo, existe compañerismo entre todos, existe alto sentido de pertenencia por parte de los empleados y buscan siempre la productividad de las empresa.

PROPUESTA DE INDICADORES DE APRENDIZAJE

Uno de los grandes retos que enfrentan las organizaciones hacia el futuro es comenzar a medir en términos cuantificables los resultados de los procesos de innovación y aprendizaje de la empresa. Las áreas muy importantes han venido siendo sujetos de medición: los procesos de participación de los colaboradores, medir y cuantificar los efectos de los programas participación sugerencias, medir el costo beneficio de los programas d educación y desarrollo.

Esta perspectiva, conjuntamente con la del cliente, identifica los patrones que la empresa considera mas importantes para el éxito competitivo.

1- ÍNDICES DE PARTICIPACIÓN

OBJETIVO: Medir el nivel de participación y compromiso de los empleados con la organización. El valor a alcanzar es de 1, lo mínimo que se espera es 1 participación en promedio de todos los empleados, la periodicidad es semestral.

IP= Total de sugerencias recibidas / Total empleados

2-ÍNDICE DE CONTRIBUCIÓN BRUTA DE LA PARTICIPACIÓN

OBJETIVO: Medir el nivel de ingreso por ahorros en la mejoras realizadas por sugerencias de los empleados. El valor a alcanzar es el 15% sobre el total de los gastos.

ICBP= Ingresos Generados / Total de sugerencias implementadas

3- MEJORAMIENTO DE PROCESOS

OBJETIVOS: Lograr una mejora continua en los procesos de la organización. El valor a alcanzar es de 30%. Se mide son una periodicidad semestral.

MP= Procesos Mejorados / Procesos Actuales

4- ÍNDICE DE RECLAMOS

OBJETIVOS: Lograr resolver las quejas y reclamos recibidas. El valor a alcanzar es de 1, es decir responder todos los reclamos de un periodo en el mismo periodo.

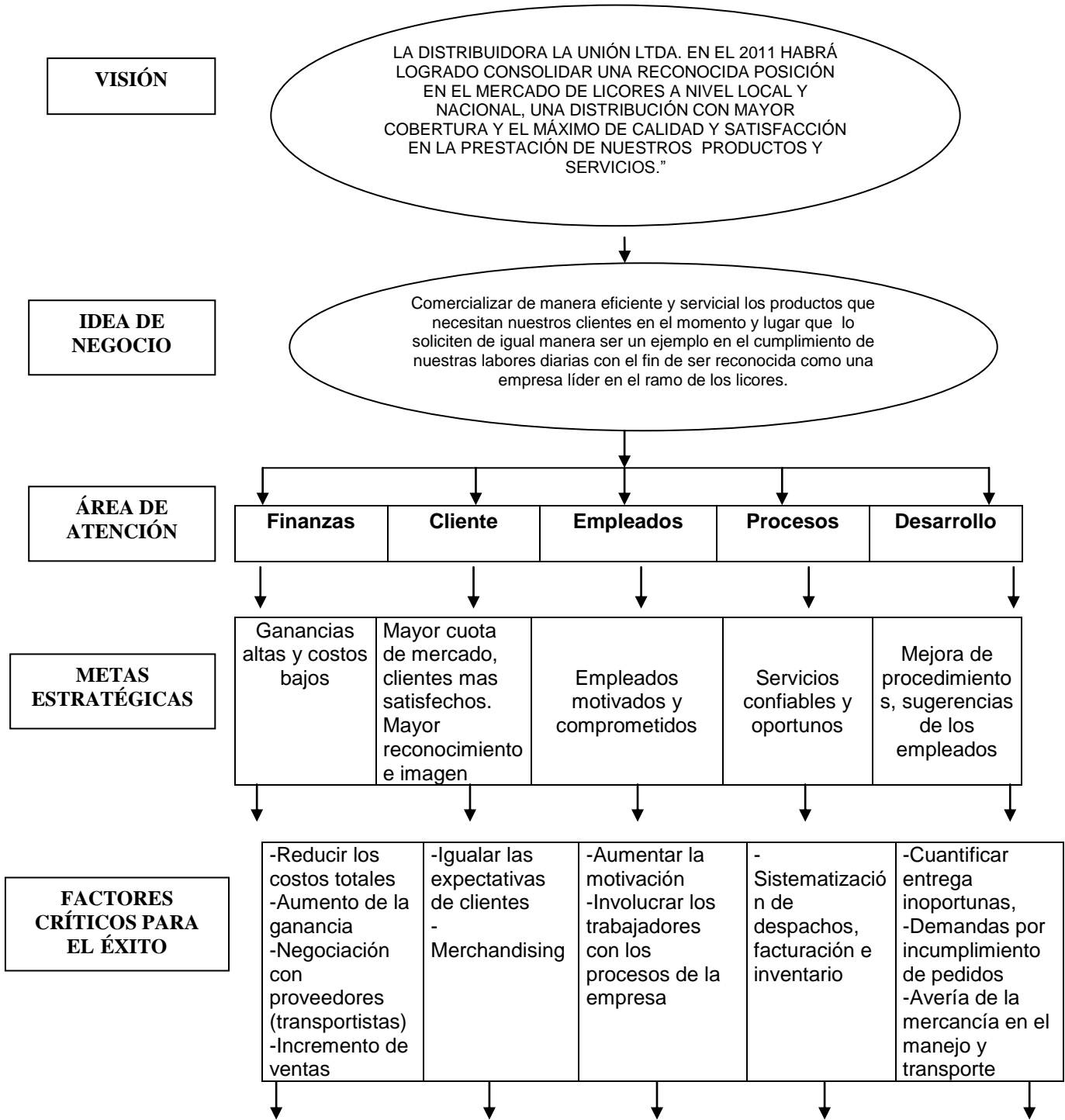
IR= Número de reclamos Respondidos / Número de reclamos

5-ÍNDICE DE REPROCESOS

OBJETIVOS: Medir el nivel de reproceso con el propósito de disminuirlos. El valor a alcanzar no es más del 1%, la periodicidad de medición es mensual

IRP= Número de devoluciones / Número de envíos

12. PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL THE BALANCED SCORECARD DE LA DISTRIBUIDORA LA UNIÓN LTDA.



INDICADORES

1- INDICADORES DE LIQUIDEZ	1- PARTICIPACIÓN TOTAL EN EL MERCADO	1-NIVEL SATISFACCIÓN EMPLEADOS: # DE EMPLEADOS SATISFECHOS x100 / TOTAL EMPLEADOS	1- PROCESO LOGÍSTICO	1- ÍNDICES DE PARTICIPACIÓN
ÍNDICE DE SOLVENCIA	PTM= Ventas Totales de la empresa en la categoría / Ventas Totales de la competencia y la empresa en categoría.	2- NIVEL DE MOTIVACIÓN: # DE EMPLEADOS MOTIVADOS X 100 / TOTAL EMPLEADOS	ÍNDICE DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE APROVISIONAMIENTO DE MATERIA PRIMA ICA= Entrega de Proveedores / Pedidos realizados a Proveedores = menor a 1	IP= Total de sugerencias recibidas / Total empleados
IS= Activo Cte / Pasivo Cte	2- ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO POR SEGMENTOS		ÍNDICE DE CUMPLIMIENTOS IC= Número de pedidos entregados a tiempo y completos / Total pedidos = 1	2-ÍNDICE DE CONTRIBUCIÓN BRUTA DE LA PARTICIPACIÓN
ÍNDICE DE ACTIVIDAD	IPM= Ventas Totales en la categoría por segmentos / Ventas Totales competencia y empresa		2- PROCESO RECLAMOS ÍNDICE DE RECLAMOS= Número de reclamos periodo actual / Número de reclamos periodo anterior menor que 1	ICBP= Ingresos Generados / Total de sugerencias implementadas
ROTACIÓN ACTIVO FIJO: Ventas / Activo Fijo	3- ÍNDICE DE NIVELES DE PENETRACIÓN DE MARCA		3- PROCESO DE ACTIVIDADES	3- MEJORAMIENTO DE PROCESOS
ROTACIÓN ACTIVO TOTAL: Ventas / Activos Totales	PENETRACIÓN DE MARCA= Número de Establecimientos con Marca / Total de Establecimientos Susceptibles		ÍNDICE DE CONTROL DE CRONOGRAMA ICC= Número de cronogramas realizados / Comités Planeados	MP= Procesos Mejorados / Procesos Actuales
2-INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO ÍNDICE DE DEUDA: PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL	4- INDICES DE CLIENTES Va= Calidad del Producto + Calidad del Servicio / Precio Competitivo + Entrega completa oportuna +Posventa		Número de eventos realizados / Número de eventos planeados	4- ÍNDICE DE RECLAMOS
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO: Total activos – Total Pasivo + Patrimonio				IR= Número de reclamos Respondidos / Número de reclamos
3- INDICES DE RENTABILIDAD				5-ÍNDICE DE REPROCESOS
ROI: U.NX100/ V. NETAS X V.N / ACT.TOTAL- PAS.TOTAL				IRP= Número de devoluciones / Número de envíos
MARGEN NETO: UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS				
RENDIMIENTO DE CAPITAL: Utilidad Operacional / Pasivo largo plazo + Patrimonio				
EVA: Rentabilidad esperada / Inversión				

13. CONCLUSIONES

1. El cuadro de mando integral para la empresa Distribuidora la Unión Ltda. permitió alinear la visión, misión, objetivos, factores críticos de éxito e indicadores logrando un equilibrio y creando un marco de referencia para la organización.
2. Distribuidora la Unión presenta debilidades con altos costos de operación, un bajo ROI, retrasos en el manejo de información y averías en la mercancía por mal manipuleo en algunos casos, lo que lleva a definir unos indicadores para mejorar y además incrementar la satisfacción del cliente y aumentar su participación en el mercado.
3. En cuanto al análisis competitivo el mercado de las bebidas alcohólicas muestra un alto número de sustitutos, el poder de negociación con proveedores (Nuevo Milenio, Electrocosta y Aguas de Cartagena) es alto y con los clientes los resultados que se presentaron llaman la atención puesto que con las variables que se presenta se puede definir un mayor o menor poder negociación, si embargo hay que tener en cuenta la participación de otras empresas y su cobertura a nivel nacional, en la combinación de las variables se obtiene que existen compradores con alto volumen de participación en las compras y menor cobertura a nivel nacional, es decir, mientras que Carrefour es el segundo hipermercado en el mundo que más vende y el primero por su presencia en Colombia solamente cubre un 10% del territorio nacional y su volumen de compra es tan solo el 5.2%, caso contrario con la comercializadora Elías Acosta se encuentra en el primer puesto en volumen de compras (13.5%) pero en la cobertura nacional se ubica con un 5% de participación.
4. La actualidad económica favorece la comercialización de bebidas alcohólicas puesto que muestra una recuperación lenta pero sostenida, reducción en la tasa de desempleo, reducción de la inflación y tendencia hacia el gasto y consumo por parte de los colombianos.
5. La política de seguridad democrática y las caravanas vive Colombia viaja por ella, junto con la ley emiliani estimula la recreación, turismo y por ende el consumo de estos productos.
6. Distribuidora la unión Ltda., debe incrementar la promoción por medio de jornadas de merchandising, que logre crear el deseo o habito por esta bebida, además el ron tres Esquinas puede tomarse puro o acompañado así como el hecho de presentar variedades del tradicional, negro y DRY.

- 7 Distribuidora La Unión debe entender que lo mas importante para el éxito del Cuadro de Mando Integral es el compromiso de toda la organización, por lo tanto esta propuesta debe ser conocida, divulgada y explicada en todos los niveles de la organización.

14. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa Distribuidora la Unión Ltda acoger e implementar la propuesta del cuadro de mando integral como marco de referencia para la actuación y desempeño de la organización.
2. Es importante que la Distribuidora la Unión tome la acciones necesarias que le permitan superar las debilidades que actualmente refleja y que traumatiza y compromete al normal funcionamiento de la misma.
3. Distribuidora la Unión debe crear mecanismos de diferenciación, incremento de la participación en el mercado que le ayude a crear más condiciones competitivas favorables reflejadas en una mayor capacidad para negociar con clientes y proveedores.
4. Es importante que Distribuidora la Unión reconozca la oportunidad actual que presenta la economía colombiana para su operación representada en una política estatal que motiva a la recreación, gasto y consumo.
5. Al momento de implementar el Cuadro de Mando Integral se requiere monitorear los aspectos de periodicidad y horizonte de tiempo con el propósito de ajustarlos de ser el caso a las necesidades de la empresa.
6. Se recomienda implementar la Estrategia Ofensiva , con el propósito de generar ventajas competitivas sobre sus competidores.
7. Se recomienda que el Cuadro de Mando Integral sea conocido, divulgado y explicado en todos los niveles de la organización, brindando las respectivas capacitaciones para el éxito del mismo

BIBLIOGRAFÍA

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Quinta Actualización. Bogotá D.C. ICONTEC, 2002-04-11. NTC 1486.

GARETH R, Jones, HILL, Charles. Administración Estratégica. Un enfoque integrado. Tercera edición. Mac Graw Hill.

SERNA GOMEZ Humberto, gerencia Estratégica. Octava Edición, 3R editores. Año 2003 Santafé de Bogota.

MENDEZ, Carlos. Metodología guía para la elaboración y diseño de investigación en ciencias económicas, contaduría y administración. 2 edición. Bogotá: McGraw Hill, 1998. p. 1-158.

HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO Carlos, BAPTISTA LUCIO Pilar, Metodología de la investigación, Mc Graw-Hill , Año 1997.

KAFFURY, Mario. Administración Financiera. Universidad externado de Colombia Séptima Edición. Año 1993. Santafé de Bogotá.

CARRILLO DE ROJAS Gladis, Análisis Financiero. Cuarta Edición, Impresores Corcas Editores Ltda. Junio 1996. Santafé de Bogotá.

STANTON J. William. ETZEL J. Michael. WALKER J. Bruce. Fundamentos de Marketing. Undécima Edición. Mc Graw – Hill. 1999. México.

THOMPSON A. Arthur. STRICKLAND A.J. Administración Estratégica. Decimocuarta Edición. Mc Graw Hill. 2003. México.

http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_inoc_online/2005/ARTICULO-WEB.html

Kaplan, Robert y Norton, David, The Balanced Scorecard – Measure That Drive Performance, Sexta Edición. Editorial Randal 2003 Página 76

[http://www.prensalatina.com.mx/article.asp?ID=%/.](http://www.prensalatina.com.mx/article.asp?ID=%/)

http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_inoc_online/2006-02-06/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-2741214.html

www.colombia.indymedia.org/news/2005/08/29131.php

http://www.cci.org.co/Manual%20del%20Exportador/incentivos_servicios/incentivos03.htm

www.la-republica.com.co/tlc/analisis16.html . Alberto Constain. Información tomada de la Republica 06 de febrero de 2006.

ANEXOS

Anexo A.

FORMATO DE ENTREVISTA

Objetivo: Conocer las fortalezas y debilidades de Distribuidora la Unión Ltda.

CAPACIDAD DIRECTIVAS

1-Como se maneja la imagen corporativa en Distribuidora la Unión Ltda

2-como se realiza el proceso de planeación estratégica

3-En cuanto a la velocidad de respuesta a condiciones cambiantes esta como se presenta

4-Como se maneja la Motivación para evitar la insatisfacción del personal

5-Cual es el esquema para responder frente la competencia.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

1-Cual es el tipo y la calidad de la tecnología en Distribuidora la Unión

2-Como hace uso de la tecnología para ofrecer un mayor valor agregado a los clientes

3-Como considera el nivel de efectividad en la entrega de producto a los clientes

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

1-Como considera la cantidad e idoneidad del talento humano

2-Con que nivel de formación cuenta el talento humano de Distribuidora la Unión Ltda.

3- Como es la estabilidad laboral y el Clima Laboral en Distribuidora la Unión

4-Como considera el nivel de pertenencia de los empleados

5-Como es la remuneración del personal

6-De su concepto sobre el desempeño del talento humano en Distribuidora la Unión Ltda.

CAPACIDAD COMPETITIVA

1-Como considera la calidad y la fuerza de su producto

2-Como califica la lealtad y satisfacción del cliente

3-Que estrategias se utilizan para rescatar e incrementar clientes

4-Como considera la capacidad de su proveedor para suministrarle los productos en la cantidad y condiciones requeridas

5- Como considera su portafolio de productos

CAPACIDAD FINANCIERA

1-Como considera la capacidad financiera de distribuidora la unión

3-Los precios son competitivos

4-En términos generales como evalúa el retorno sobre la inversión

GRACIAS

Anexo B.

ENCUESTA A EMPLEADOS

Señor empleado le solicitamos su apoyo para conocer algunos aspectos que se viven en la empresa y cuyo resultado nos permitirá mejorar.

1- Cuenta usted con la infraestructura, equipos y sistemas de información necesarios para la ejecución de su labor

Totalmente _____
Medianamente _____
No cuenta _____

2- Su salario y prestaciones esta conforme con el tipo y cantidad de trabajo y presenta estabilidad laboral en la empresa

Altamente _____
Medianamente _____
No cuenta con estos aspectos _____

3- El ambiente de trabajo con compañeros y directivos es:

Altamente adecuado _____
Medianamente adecuado _____
Inadecuado _____

4- La organización le ha proveído la capacitación necesaria para un optimo desempeño

Siempre _____
Casi siempre _____
Nunca _____

5- Considera que en la Distribuidora la Unión Ltda. existe un clima laboral

Altamente adecuado _____
Medianamente adecuado _____
Inadecuado _____

GRACIAS

