

## SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso seleccionado de los mejores presentados por los estudiantes de postgrado de la Universidad Icesi en el trimestre anterior. Incluimos además comentarios acerca del caso presentados por profesores.

La base de datos «Casos Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad Icesi», está disponible a profesores de las facultades de administración del país y el exterior.

Son de nuestro interés los comentarios sobre el uso que hagan de este caso

**El Editor**



# FÁBRICA DE LICORES TROPICAL

GABRIEL JAIME SOTO J.

Ingeniero de Sistemas y Especialista en Mercadeo. Universidad EAFIT, Colombia; Programa Internacional de Alta Gerencia. Universidades ICESI – EAFIT, Colombia; Profesor Asociado de Administración y Estrategia de Ventas. Universidad EAFIT, Colombia; “Entrenamiento a Equipos de Ventas”. Autor. Entrenador. Consultor.

Cuando Juan Álvarez, Gerente Nacional de Ventas, regresaba de su viaje de la zona norte del país, en medio de un tormentoso vuelo, pensaba: ¿Hasta cuándo debo viajar con mayor frecuencia a la zona más pequeña del país? ¿Hasta cuándo tendré que gastar más tiempo en solucionar los problemas de la zona de más baja participación? Y lo peor de todo: ¿Hasta cuándo voy a esperar para que todos los cambios efectuados en el área comercial sean productivos?

La decisión que tomó hace dos años de nombrar a Rafael Villegas como gerente de la zona norte, una pequeña zona del país, no había generado los cambios esperados. Juan Álvarez recordaba como una amenaza las palabras de Ricardo Santamaría, Presidente Ejecutivo de la compañía: “No podemos perder participación en ninguna de las zonas del país, no po-

demo bajar las ventas y debemos tener una fuerza de ventas altamente motivada”. Mientras miraba las cifras de ventas, la participación de cada una de las zonas y repasaba las notas tomadas de sus conversaciones con los vendedores, se preguntaba: ¿Cómo manejar adecuadamente la zona norte?

Finalmente, el vuelo llegó sin novedades, pero para Juan los movimientos ocurridos en el trayecto le sirvieron para reflexionar sobre la situación actual del área comercial de su compañía: la Fábrica de Licores Tropical.

En 1920, numerosas familias en el país molían la caña de azúcar, producían una materia cremosa, espesa, muy rica en azúcar, casi líquida, de un bello color ámbar: Eran las melazas, llamadas tradicionalmente «mieles”.

A las mieles se agregaba una levadura especial para iniciar el proceso de fermentación que dio origen a diferentes aromas y sabores; frutos del trabajo y la sabiduría transmitida generación tras generación entre pequeñas comarcas de diversos lugares del territorio nacional.

La comercialización a gran escala era inminente. Dada la fama y la aceptación de la que entonces gozaban algunos licores producidos de manera bastante informal, pequeños productores de todo el país decidieron unirse para tecnificar la fabricación de las mezclas más conocidas: Es así como en la capital de la zona suroccidente surgió la Fábrica de Licores Tropical (*En adelante abreviada como "FLT"*).

En la FLT las mieles ya eran purificadas y esterilizadas antes de ser diluidas e iniciar el proceso de fermentación, y estaban listas para el lento y sofisticado proceso de evaporación y concentración que se realizaba en las columnas de destilación. El proceso de destilación permitía la obtención de diferentes licores y alcoholes puros.

La FLT es hoy una compañía cuyo principal accionista es un destacado grupo económico del país, cuenta con una gama de dieciséis referencias que distribuye en todo el territorio nacional, donde sobresalen como productos líderes el Aguardiente Tropical y el Ron Tropical.

El Aguardiente Tropical es el resultado de una equilibrada mezcla entre alcohol extrafino y esencias naturales de anís, es una bebida ardiente, transparente como agua de manantial y la más apetecida por el paladar de los habitantes del trópico americano. El joven aguardiente inicia su primer período de maduración en barriles de 180 litros, permaneciendo en los mismos por espacio no menor de 18 meses. Este extraordinario licor es seco y se acostumbra tomarlo solo, sin ningún tipo de mezcla, se acompaña con frutas o simplemente con agua.

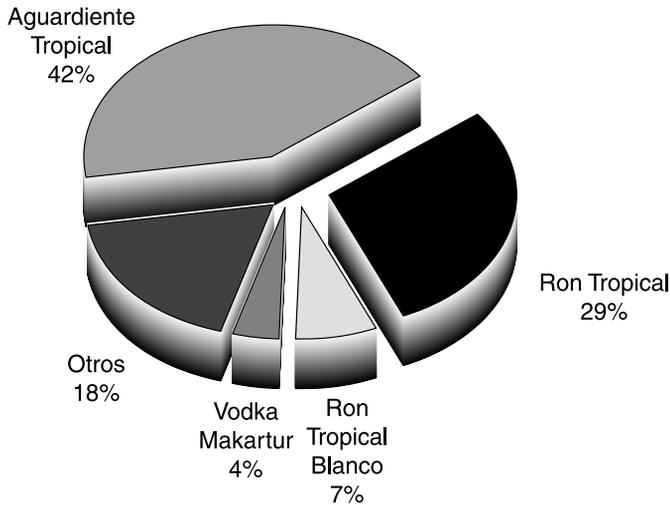
El Ron Tropical es derivado de las mieles fermentadas de la caña de azúcar, se añeja en toneles de roble por varios años hasta que obtiene variedades de colores dorados, aromas seductores y penetrantes, sabores fuertes y tentadores, que varían por la gama de gustos de sus enamorados, quienes lo disfrutaban solo, con hielo o mezclado en una infinidad de formas que van desde cócteles hasta comidas y postres.

El producto líder de la compañía es el Aguardiente Tropical. Fue el primer producto que lanzó la FLT en 1920 y la aceptación que ha logrado en el medio le ha permitido a la compañía lanzar otros productos valiéndose del posicionamiento de la marca "Tropical".

Hacia el 2002, la FLT conforma la siguiente participación interna por producto (Gráfica 1).

Gráfica 1

**Participación en las ventas por producto**



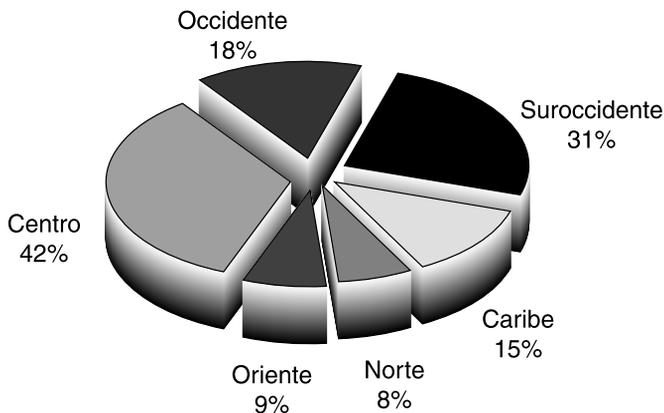
La FLT tiene un sólido engranaje de distribución agrupado bajo la responsabilidad de seis zonas comerciales, cada una de las cuales es dirigida por un gerente de zona, entre los que manejan 147.500 tiendas y pequeños supermercados, 980 grandes supermercados privados y de cajas de compensación (mayores de 600 metros

cuadrados y siete puestos de pago), 11.200 licorerías y cigarrerías, 54.400 restaurantes y bares y 44.300 discotecas y cafeterías en todo el país.

La participación interna entre las diferentes zonas del país es la siguiente (Gráfica 2):

Gráfica 2

**Participación en las ventas de cada zona**



Luego de un estudio de la comercialización de sus productos y los de la competencia, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Son productos de alto consumo masivo y distribución intensiva en canales tradicionales.
- Son productos de alta rotación, de frecuencia de compra por el canal semanal o quincenal.
- Los altos márgenes brutos quedan en buena parte en manos del gobierno por los altos impuestos directos. Tradicionalmente el consumidor no ha reducido su hábito de compra cuando se le trasladan las cargas impositivas.
- Son productos de demanda estable y poco sensible. Las ventas de los productos se comportan mejor que el agregado de la economía en épocas de recesión, mientras que en tiempos de auge tienden a no verse completamente contagiadas del ánimo expansionista.
- Son productos con un alto poder de marca, de alto valor agregado y de alta lealtad en personas mayores de 40 años y de moderada lealtad en personas menores de 40 años.
- Aunque los encuestados manifiestan que el sabor es el principal motivador de compra, la percepción de la marca parece ser aún

más importante, toda vez que 3/4 partes de los entrevistados que consumen las dos marcas líderes no han probado nunca los demás productos, teniendo acceso a por lo menos dos marcas más.

- En la categoría cada día se profesionaliza más la fuerza de ventas, el requisito de ingreso para un vendedor es tener un título profesional, los gerentes llevan mucho tiempo en sus cargos y salen de la compañía regularmente por motivo de jubilación y son reemplazados por ejecutivos jóvenes profesionales con una especialización.
- El consumidor es altamente influenciado por degustaciones en eventos especiales.
- La degustación por medio de promotoras jóvenes está dando buenos resultados.
- La exhibición y la existencia de productos en los diferentes puntos de venta tienen una influencia directa en la evacuación.
- A mayor distribución mayor venta.

A pesar de haber sido la primera compañía en entrar al mercado, la competencia ha alcanzado altos niveles de participación, siendo al año 2001 la que se muestra en los Cuadros 1 y 4.

Cuadro 1

**Competidores nacionales: segmento, aguardiente.**

<b>Compañía</b>	<b>Producto</b>	<b>Participación</b>
Fab. Licores Tropical	Aguardiente Tropical	16,7%
Licores nacionales	Aguardiente Nacional Añejo	34,4%
Admiral	Aguardiente Admiral	28,5%
Otros	Varios	20,4%

Cuadro 2

**Participación del Aguardiente Tropical en cada una de las zonas (Mercado de aguardiente, últimos cinco años)**

<b>Zona</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Centro	14.10%	14.30%	14.70%	15.00%	15.00%
Occidente	18.30%	18.40%	18.60%	18.10%	18.50%
Suroccidente	25.20%	25.10%	25.00%	25.10%	25.30%
Caribe	8.20%	8.10%	8.10%	8.20%	8.10%
Norte	9.20%	9.40%	9.10%	8.70%	8.30%
Oriental	10.60%	10.90%	11.10%	11.50%	11.60%

El crecimiento en cada una de las zonas es diferente, esto se debe a las actividades de cada gerente de zona y a las acciones de una competencia muy agresiva.

Cuadro 3

**Crecimiento en unidades de las ventas del Aguardiente Tropical (Por zonas, últimos cinco años)**

<b>Zona</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Centro	1,10%	1,40%	1,50%	1,40%	1,50%
Occidente	1,70%	1,80%	1,90%	1,90%	2,00%
Suroccidente	1,60%	1,60%	1,70%	1,80%	1,90%
Caribe	1,40%	1,50%	1,60%	1,60%	1,50%
Norte	1,80%	1,90%	1,80%	1,50%	1,20%
Oriental	1,10%	1,20%	1,40%	1,40%	1,30%

El segundo producto de mejor comercialización es el Ron Tropical.

Cuadro 4

**Competidores nacionales: segmento, ron.**

<b>Compañía</b>	<b>Producto</b>	<b>Participación</b>
Fab. Licores Tropical	Ron Tropical	7,6%
Licores nacionales	Ron Nacional Añejo	26,7%
Admiral	Ron Admiral	38,6%
Otros	Varios	27,1%

Cuadro 5

**Participación del Ron Tropical en cada una de las zonas  
(Mercado de ron añejo, últimos cinco años)**

<b>Zona</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Centro	7.5%	7.7%	7.8%	7.9%	8.1%
Occidente	5.3%	5.4%	5.8%	5.8%	5.7%
Suroccidente	8.3%	8.2%	8.5%	8.6%	8.9%
Caribe	4.3%	4.1%	4.1%	4.2%	4.3%
Norte	6.8%	7.0%	6.6%	6.4%	6.1%
Oriente	5.5%	5.8%	5.9%	6.1%	6.0%

Cuadro 6

**Crecimiento en unidades de las ventas del Ron Tropical  
(Por zonas, últimos cinco años)**

<b>Zona</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Centro	3,30%	3,40%	3,50%	3,40%	3,40%
Occidente	2,70%	2,90%	3,00%	2,90%	3,10%
Suroccidente	2,80%	3,00%	3,10%	3,10%	3,30%
Caribe	3,40%	3,50%	3,60%	3,50%	3,50%
Norte	2,90%	3,00%	2,90%	2,70%	2,30%
Oriental	3,50%	3,40%	3,30%	3,40%	3,40%

La compañía tiene una estructura de ventas geográfica, con un gerente en cada una de las zonas. Dentro de cada zona existen dos categorías, una de ellas se encarga de las ventas a grandes supermercados privados y de cajas de compensación y la otra división se encarga de ventas a tiendas, pequeños supermercados, licorerías, cigarreñas, restaurantes, bares, discotecas y cafeterías a los cuales se llega por medio de distribuidores y fuerza de ventas directa.

En el ámbito nacional la compañía tiene estrategias de promoción de ventas claramente definidas como son degustaciones en diferentes eventos, fiestas y muestreo directo al consumidor final, entre otros. Adicionalmente cada zona tiene un presupuesto para hacer eventos especiales en su propio territorio, de acuerdo con sus costumbres y cultura.

Rafael Villegas inició su trabajo en la FLT hace quince años, como vendedor en su ciudad natal en la zona norte; después de dos años ocupó el puesto de supernumerario remplazando las vacantes que ocurrían en cualquiera de las ciudades del país, en este cargo se desempeñó por espacio de dos años. El señor Juan Álvarez, Gerente Nacional de Ventas de la compañía, aprovechando la experiencia y conocimiento de Rafael Villegas lo promovió al cargo de “Asistente a la Gerencia Nacional de Ventas”, donde colaboró con el control y ejecución de diferentes actividades en el área. Sin embargo, luego de un año se consideró que este puesto no era necesario en la organización y se tomó ventaja de una vacante en la zona caribe para nombrar a Rafael “Supervisor de Ventas”, cargo que desempeñó durante siete años.

En su trabajo como supervisor en la zona caribe se convirtió en la mano derecha del gerente, lo asistía en todas sus funciones, tanto estratégicas como operativas y además se hizo su amigo, hasta el punto en que sus jornadas juntos traspasaban las puertas del trabajo para frecuentar variados y exóticos sitios de diversión. El gerente de la zona, Pedro Guzmán, encontró en Rafael un gran apoyo para todas sus actividades y un reemplazo bastante eficiente en cada una de sus vacaciones y licencias. Su entendimiento de la problemática era tal, que en el grupo de vendedores existían comentarios como: «¿Para qué dos personas?, uno gerente y otro supervisor, si ambos hacen el mismo trabajo?»

En la zona norte, a finales de 1999, su gerente de zona, José Martínez, quien había ofrecido más de 20 años de su vida a la compañía finalmente se jubiló. Su desempeño fue bueno en todos los tiempos, manteniendo una participación y crecimiento estables a través de los años. Los clientes lo apreciaban y era amigo y asesor de los vendedores, característica que fue única en la historia de una compañía en la que tradicionalmente se ejerce la autoridad sin dar oportunidad a la creación de lazos personales entre diferentes niveles jerárquicos.

Ante la nueva vacante en la zona norte, después de preseleccionar diferentes ejecutivos de ventas, el señor Juan Álvarez tuvo a su consideración los siguientes candidatos:

- Rafael Villegas: 39 años de edad, 15 años de experiencia en la compañía, con la trayectoria anteriormente mencionada.

- Luis Montaña: Es el empleado más antiguo del personal de la zona norte (25 años laborando) con 45 años de edad, todos lo quieren y podría ser perfectamente un líder efectivo. Él ha tenido constantemente buenos resultados, pero nunca se le ha promovido a la gerencia. Es muy parecido en su estilo administrativo, de liderazgo, en la relación con los demás compañeros y en su organización a José Martínez y por tal motivo se considera como un buen candidato.
- Felipe Mesa: Administrador de Negocios de la Universidad Estatal, 28 años de edad, egresado en 1996, se ha desempeñado en la sede principal en el área financiera, las cuentas por cobrar son una de sus principales responsabilidades, manteniendo un contacto directo con los clientes y una excelente relación con los mismos; recientemente realizó una especialización en Mercadeo y Ventas.
- Ricardo Prieto: 30 años de edad, dos años como asistente comercial de Superbanco y cuatro como gerente de una prestigiosa empresa de la zona suroccidente, donde actualmente se encuentra trabajando. Egresado de la Universidad Autónoma de Occidente en 1995 y en las pruebas psicotécnicas mostró una alta inclinación hacia el área de dirección y ventas.
- Ana María Posada: 29 años de edad, durante todas las temporadas vacacionales, en su época escolar, trabajó como vendedora en diferentes empresas, egresada de la Universidad Nacional como Administradora de Empresas en

1996; durante toda la carrera se desempeñó en el área de ventas, logrando llegar a una gerencia de zona mucho antes de graduarse, puesto que ocupa con un excelente desempeño y en la actualidad se encuentra cursando una especialización en mercadeo y ventas.

Las razones que en ese tiempo motivaron a Juan Álvarez para darle la oportunidad a Rafael Villegas fueron:

- Conocimiento de la compañía.
- Pericia en las diferentes áreas de trabajo en ventas.
- Las enseñanzas impartidas en siete años por un gerente experimentado en ventas en la zona caribe.
- Rafael conoce bien la zona norte, toda vez que se ubicaría en su ciudad natal.

Por último, como razón principal, se escogió a Rafael pues se pensó que gracias a su experiencia no necesitaría capacitación, en tiempos en que la compañía no se podía dar el lujo de capacitar a un nuevo gerente debido al ritmo acelerado en que la empresa se encontraba reformando sus acciones para responder a la competencia.

Durante los años 2000-2002, tiempo en el que Rafael se ha venido desempeñando como gerente de ventas de la zona norte, el Gerente Nacional de Ventas ha recibido algunas quejas de los vendedores de la región, debido a que Rafael constantemente sale con ellos al trabajo de campo, con la circunstancia agravante, según los vendedores, que los interrumpe, los desautoriza enfrente de los clientes y crea un ambiente de inseguridad tan-

to en el vendedor como en el cliente; sólo con el pretexto de dar a entender “cómo es que se tiene que vender y que esta técnica me ha funcionado muchísimos años”. De igual forma, no es bien visto por los vendedores que el nuevo gerente trate de implementar las acciones que ejecutó en su zona anterior, sin considerar las características únicas que enmarcan la zona actual a la que se viene enfrentando sin éxito.

Rafael, por su parte, se siente satisfecho de haber implementado varios de los programas promocionales y eventos especiales de acuerdo con su experiencia en la zona caribe. Su conocimiento como excelente vendedor le da la autoridad de enseñar a su grupo de ventas la mejor manera de llevar a cabo el trabajo. Rafael emplea la mayor parte del tiempo en el trabajo de campo con los vendedores e implementando los eventos promo-

cionales, la otra parte la dedica a preparar los informes que requiere Juan Álvarez para el monitoreo de la zona.

Después de su vuelo, al llegar a su casa, Juan Álvarez se dispuso a repasar en detalle el último informe que le entregó Rafael. La tormenta que se vivió en el avión parecía estar ahora dándole vueltas en la cabeza. En un intento de alcanzar lo que en otras circunstancias hubiese sido un reposo tranquilo, se hizo a la tarea no sólo de mirar las cifras sino de tratar de enfocar el contexto general; cuando su profundo cansancio sólo le alcanzaba para proyectar una imagen de sí mismo, parado enfrente del comité directivo, diciendo: “Señores, tengo un problema en la zona norte, quiero presentarles un análisis de la situación desde varios puntos de vista y su vez algunas alternativas de solución, es mi propósito que me ayuden con su análisis y recomendaciones».

## COMENTARIOS AL CASO

El caso presente es una muy buena herramienta para aplicar en las materias de gerencia de ventas y canales de distribución.

En gerencia de ventas se puede usar para aplicar los conceptos que debe manejar el gerente de ventas al diseñar su estructura de ventas, los estudiantes podrán aplicar además de los criterios para diseñar la fuerza de ventas, las herramientas para estructurar el proceso de selección de los asesores de compras (vendedores). Uno de los aspectos que hace interesante el caso para las personas que trabajamos en docencia es el hecho de narrar situaciones que se viven en Colombia, pues los casos que se manejan en los libros son en su inmensa mayoría norteamericanos. El trabajar

con situaciones del país le da al estudiante mayor facilidad para comprender el problema y poder buscarle alternativas de solución. Otra ventaja del caso Fábrica de Licores Tropical es la información que les suministra a los estudiantes con lo cual pueden tomar decisiones más reales y aplicar los conceptos adquiridos no sólo en la materia de Gerencia de Ventas sino en muchas de las que han cursado en la especialización, sin tener que hacer muchos supuestos.

El doctor Soto ha hecho una excelente contribución a la docencia universitaria al elaborar y publicar este caso 

**Carlos Alberto Areiza Vélez**  
Profesor Departamento  
de Mercadeo  
Universidad ICESI