

**CONSTRUCCION DE ESCENARIOS PARA EL NEGOCIO DE LICOR EN LA  
INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE**

**CARLOS ALARCÓN JARAMILLO**

**MARIO GALLEGO HENAO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2015**

**CONSTRUCCION DE ESCENARIOS PARA EL NEGOCIO DE LICOR EN LA  
INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE**

**CARLOS ALARCÓN JARAMILLO**

**MARIO GALLEGO HENAO**

**Tesis para optar al título de  
Master en Administración de Empresas**

**Director  
HENRY MOLINA  
PHD**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2015**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Master en Administración de Empresas.**

**HERNAN OCAMPO SOLARTE**

---

**Jurado**

**JUAN CARLOS AGUILAR JOYAS**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 16 de Enero de 2015**

## CONTENIDO

	Pág.
RESÚMEN	9
INTRODUCCION	10
1.ANTECEDENTES	15
1.1.MONOPOLIO DE LA PRODUCCIÓN DE LICOR EN AMÉRICA LATINA	15
2.PROBLEMA DE INVESTIGACION	21
2.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
2.1.1.Caracterización del problema.	21
2.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
2.3.SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	23
3.JUSTIFICACIÓN	24
4.OBJETIVOS	25
4.1.OBJETIVO GENERAL	25
4.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
5.MARCO DE REFERENCIA	26
5.1.MARCO TEÓRICO	26
5.2.MARCO CONCEPTUAL	38
5.3.MARCO LEGAL	40
5.3.1.Leyes que rigen el mercado de licores	43

5.3.1.1.Ley 87 de 1993	40
5.3.1.2.Ley 489 de 1998	40
5.3.1.3.Decreto 2145 de Noviembre de 1999	41
5.3.1.4.Ley 617 de 2000	43
5.4.MARCO CONTEXTUAL	43
6.PLANIFICACION Y DISEÑO METODOLOGICO	44
6.1.TIPO DE ESTUDIO Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	44
6.2.DISEÑO METODOLÓGICO	44
6.3.FUENTE Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	46
6.4.RESULTADOS/ PRODUCTOS ESPERADOS	47
7.DESARROLLO DE LA INVESTIGACION	47
7.1.ANÁLISIS COMPETITIVO	47
7.1.1. Análisis de entornos	47
7.1.1.1. Análisis del entorno político	47
7.1.1.2. Análisis del entorno económico	49
7.1.1.3. Entorno social.	56
7.1.1.4. Entorno tecnológico	60
7.2.ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN EL NEGOCIO DE LICOR.	61
7.2.1.Participantes nuevos	.61
7.2.2.Poder de negociación de los proveedores	64
7.2.3. Poder de negociación de los compradores	65

<b>7.3.PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<b>65</b>
<b>7.4.RIVALIDAD EN EL SECTOR</b>	<b>65</b>
<b>7.5.ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>66</b>
<b>7.6.ORGANIZACIÓN, ESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN</b>	<b>66</b>
<b>7.7.GESTIÓN FINANCIERA</b>	<b>72</b>
<b>7.8.GESTIÓN DE MERCADEO</b>	<b>72</b>
<b>7.9.GESTIÓN TÉCNICA Y DE PRODUCCIÓN</b>	<b>75</b>
<b>7.10.GESTIÓN GERENCIAL Y ESTRATÉGICA</b>	<b>77</b>
<b>7.10.1.Debilidades</b>	<b>79</b>
<b>7.10.2.Oportunidades</b>	<b>79</b>
<b>7.10.3.Fortalezas</b>	<b>79</b>
<b>7.10.4.Amenazas</b>	<b>80</b>
<b>7.11.VENTAS</b>	<b>83</b>
<b>7.11.1.Objetivo estratégico</b>	<b>83</b>
<b>7.11.2.Otras ventas</b>	<b>86</b>
<b>7.11.3.Maquilas</b>	<b>86</b>
<b>7.11.4.Ventas de Alcohol</b>	<b>87</b>
<b>7.11.5.Ventas a otros departamentos</b>	<b>87</b>
<b>7.11.6.Ventas internacionales</b>	<b>91</b>
<b>7.12.TRANSFERENCIAS</b>	<b>93</b>
<b>7.12.1.Objetivo Estratégico</b>	<b>93</b>
<b>7.13.SITUACIÓN FINANCIERA A DICIEMBRE DE 2013</b>	<b>95</b>
<b>7.14.RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	<b>96</b>

<b>7.15.GESTIÓN AMBIENTAL</b>	<b>103</b>
<b>7.16.PLAN DE CHOQUE PARA EL 2014</b>	<b>106</b>
<b>8.ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA ILV</b>	<b>109</b>
<b>9. IDEA EMPRESARIAL</b>	<b>114</b>
<b>9.1. IDENTIFICACION DE FACTORES DECISORIOS</b>	<b>112</b>
<b>9.2.IDENTIFICACIÓN DE LAS FUEZAS MOTRICES EXTERNAS</b>	<b>117</b>
<b>9.3.MATRIZ</b>	<b>117</b>
<b>9.4.MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD</b>	<b>118</b>
<b>9.5.DIMENSIONES Y ACTORES</b>	<b>119</b>
<b>9.5.2.Hallazgos y Análisis</b>	<b>122</b>
<b>9.5.2.1.Cuestionario de preguntas</b>	<b>122</b>
<b>9.5.2.2.Hallazgos y Análisis</b>	<b>123</b>
<b>9.6.CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS</b>	<b>128</b>
<b>9.6.1.Descripción de los escenarios</b>	<b>128</b>
<b>9.6.1.1.Apague y vamonos</b>	<b>128</b>
<b>9.6.1.2.Si se puede</b>	<b>130</b>
<b>9.6.1.3.Alianza para el cambio</b>	<b>132</b>
<b>10.ESCENARIOS Y ACTORES</b>	<b>135</b>
<b>10.1. ESCENARIOS POR DIMENSIONES</b>	<b>138</b>
<b>11.CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>	<b>139</b>

<b>12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>140</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>145</b>



<b>LISTA DE CUADROS</b>	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro 1. Monopolio de la producción de licor en América latina</b>	<b>12</b>
<b>Cuadro 2. Transferencias de recursos al departamento</b>	<b>24</b>
<b>Cuadro 3. Ventas Licoreras Departamentales</b>	<b>62</b>
<b>Cuadro 4. Cambios del Régimen pensional año 2000</b>	<b>68</b>
<b>Cuadro 5. Estado de Resultados Comparativos</b>	<b>70</b>
<b>Cuadro 6. Precio Promedio de venta por producto</b>	<b>70</b>
<b>Cuadro 7. Indicadores Financieros</b>	<b>71</b>
<b>Cuadro 8. Estadísticas de volúmenes de Venta</b>	<b>73</b>
<b>Cuadro 9. Relación meta de resultado vs meta de producto</b>	<b>78</b>
<b>Cuadro 10. Objetivos estratégicos por perspectiva</b>	<b>81</b>
<b>Cuadro 11. Ventas ILV</b>	<b>83</b>
<b>Cuadro 12. Ventas ILV Ron Marques 8 años</b>	<b>84</b>
<b>Cuadro 13. Total ventas en el departamento del valle del cauca vigencia 2013</b>	<b>85</b>
<b>Cuadro 14. Ventas Mensuales por canales de venta 2013.Unidades</b>	<b>86</b>
<b>Cuadro 15. Informe de Ventas por países</b>	<b>91</b>
<b>Cuadro 16. Total de Transferencias al Departamento 2012-2013</b>	<b>94</b>
<b>Cuadro 17. Apoyo actividades culturales</b>	<b>98</b>
<b>Cuadro 18. Vinculación a ferias por municipio</b>	<b>102</b>
<b>Cuadro 19. Análisis de la Cadena de Valor de la ILV</b>	<b>109</b>
<b>Cuadro 20. Identificación de Factores decisorios internos</b>	<b>113</b>
<b>Cuadro 21. Identificación de las fuerzas Motrices Externas</b>	<b>115</b>

<b>Cuadro 22. Alianza Para el Cambio</b>	<b>135</b>
<b>Cuadro 23 .Si Se puede</b>	<b>137</b>
<b>Cuadro 24. Escenarios por dimensiones</b>	<b>138</b>
<b>Cuadro 25. Cronograma de trabajo</b>	<b>139</b>

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1, Gráfica 1. PIB del Valle vs PIB nacional 1980-2002. Precios constantes de 1994.</b>	<b>54</b>
<b>Figura 2. Gráfica Variación anual del PIB del Valle del Cauca y del PIB Nacional 2001-2011</b>	<b>55</b>
<b>Figura 3. Gráfico: precio promedio de venta por unidad</b>	<b>71</b>
<b>Figura 4. Grafico Ventas Totales ILV</b>	<b>83</b>
<b>Figura 5. Gráfico Ventas Valle Ron Marques 8 años</b>	<b>84</b>
<b>Figura 6. Reconocimiento Sella con dos estrella</b>	<b>85</b>
<b>Figura 7. Productos de Maquila</b>	<b>86</b>
<b>Figura 8. Mapas Zonas de Ventas</b>	<b>87</b>
<b>Figura 9. Mapa Mercado nacional</b>	<b>90</b>
<b>Figura 10. Sectores de transferencia de ILV</b>	<b>94</b>
<b>Figura 11. Imágenes Plan programa de Protección Marca ILV</b>	<b>96</b>
<b>Figura 12. Imágenes de apoyo en varios eventos</b>	<b>99</b>
<b>Figura 13. Organigrama Implementación Sistema de Gestión Ambiental</b>	<b>103</b>
<b>Figura 14. Imagen sub programa de residuos peligrosos</b>	<b>104</b>
<b>Figura 15. Imagen sub programa de mantenimiento de planta</b>	<b>105</b>
<b>Figura 16. Imagen sub programa de manejo eficiente de recursos</b>	<b>105</b>

## RESUMEN

Como su nombre lo indica la Planeación Estratégica por Escenarios, involucra procesos y actividades estratégicas que sirven como apoyo y soporte para la Dirección de la Organización. En este trabajo de investigación, pretendemos mostrar cómo, mediante el establecimiento de políticas, planes y programas, producto de la aplicación de las técnicas y herramientas propias de la planeación, se pueden disminuir las dosis de riesgo e incertidumbre de la Industria de Licores del Valle, frente a la alta dependencia de un solo producto, y la complejidad del entorno al que actualmente se ve enfrentada, evidenciado en el aumento de consumo de otro tipo de licores como el vino, el ron, el whisky y el tequila, entre otros, propiciado por la globalización y el auge de los Tratados de Libre Comercio, dada su condición de empresa estatal, generadora de importantes recursos para el bienestar y desarrollo de la comunidad. La prospectiva es la reflexión antes de la acción, que nos permite anticiparnos y prepararnos para afrontar de la manera más adecuada los cambios y los tiempos de crisis, construyendo para la ILV, el futuro a partir del presente.

**Palabras clave:** *Planeación, estrategia, competitividad, escenarios.*

## INTRODUCCION

En un entorno cambiante como el actual, la incertidumbre que se produce en el ambiente empresarial es mayor que en décadas anteriores. Hoy por hoy, las innovaciones y las ventajas competitivas tienen un ciclo de vida realmente corto.

La permanencia de una empresa en el mercado depende totalmente de su capacidad de proyección en el futuro, y la reducción de los impactos de estos cambios a un mínimo posible para asegurar su permanencia, claro está, que también ello debe ser consecuente con una buena dirección y adecuado manejo en la toma de decisiones, para que la organización alcance los objetivos propuestos.

Colombia a través de las últimas décadas, ha venido desarrollando el tránsito de un modelo de estado proteccionista y bienhechor, donde se procuraba por cuidar las fronteras en beneficio de los productores nacionales, éste paradigma endógeno se resistió lo que más pudo, al de una economía de mercado mundial, en el que se busca inserción y participación de las dinámicas internacionales que globalizan economías bajo la ley de libre competencia de mercados.

Lo que subyace en las líneas anteriores, son un sin número de disposiciones político-económicas que median, no solo en el actuar estatal, sino también, en el quehacer y el futuro de las empresas e industrias que dependerán de sus habilidades para responder a las nuevas condiciones, teniendo en cuenta que todos los sectores; gubernamental, privado y social sufrirán los cambios.

El estado colombiano en su tránsito hacia la mejora de la competitividad, procura reducir su aparato burocrático, tratando de ser más eficiente, lo que lo ha llevado a liquidar empresas y entes estatales por no ser rentables; acciones estas que repercuten en la responsabilidad social del estado. Obviamente, empresas e industrias que aun siendo estatales, podrían aportar dividendos a los gobiernos tanto nacional, como departamentales y aún municipales.

Este ejercicio investigativo, pretende tomar a la Industria de Licores del Valle - ILV-, dentro del sector de las licoreras, que hacen su contribución a los departamentos con transferencias a la salud, a la recreación y al deporte entre otros.

Así, en el Valle del Cauca, la ILV ha sido supremamente importante para su desarrollo social y económico. Su importancia emblemática resulta de estar en un sector protegido por la ley, donde el estado ejerce uno de los pocos monopolios que le quedan, la producción de licores. No obstante, se asiste al desmoronamiento de las seguridades jurídicas de dicho monopolio; se resalta el hecho que el 19 de septiembre de 2001, el Gobierno Nacional sancionó la ley 693 de alcohol carburante, que en su artículo 2 establece: “La producción, distribución y comercialización de los alcoholes no potables estarán sometidos a la libre competencia y como tal podrán participar en ella las personas particulares y jurídicas de carácter público y privado, en igualdad de condiciones”, lo anterior enciende la alerta del cambio evidente en la legislación, sumado a las crecientes amenazas, como los tratados de libre comercio, aumento del contrabando y producción de licores adulterados, así como las nuevas tendencias de consumo a tragos largos, rones, vodkas, etc. ; motiva el interés por averiguar respecto a las repercusiones en la supervivencia de la Industria de licores del Valle ILV

## 1. ANTECEDENTES

Cuando se habla del monopolio rentístico licorero, es muy importante recalcar, que en América Latina únicamente cuatro países mantienen el monopolio en la producción de licor: Colombia, Costa Rica, Cuba y Paraguay; Las economías que han transitado la vía hacia mayores niveles de desarrollo presentan varios rasgos en común, entre los cuales se incluye la apertura de los monopolios. En el cuadro siguiente se muestra el panorama latinoamericano, con respecto a la explotación del mercado del licor, por parte del estado; en donde se puede apreciar que esta tendencia cada vez, está más en manos de los privados.

### 1.1. MONOPOLIO DE LA PRODUCCIÓN DE LICOR EN AMÉRICA LATINA

**Cuadro 1. Monopolio de la producción de licor en américa latina**

País	Monopolio	Libre competencia
Argentina		X
Bolivia		X
Brasil		X
Chile		X
Colombia	X	
Costa Rica	X	
Cuba	X	
Ecuador		X
El Salvador		X
Guatemala		X
Honduras		X
México		X
Nicaragua		X
Panamá		X
Paraguay	X	
Perú		X
Uruguay		X
Venezuela		X

**Fuente:** SOLÓRZANO BURGOS, Margarita: Coordinadora del Área de producción de licores, Fanal

La situación de los monopolios por parte del estado, en los últimos años, ha sido tema de grandes debates, en especial en los países que con sus prácticas monopolísticas, han bloqueado el mercado de los licores, a los países que cuentan con un mercado libre; caso de estos debates, es el presentado en Costa Rica, que actualmente vive una gran contradicción jurídica, sobre el hecho de entregar el monopolio de licores a particulares, por ello es importante citar los argumentos manejados en el proyecto de ley “Apertura de los monopolios” <sup>1</sup>, el cual menciona que en el contexto en que se encuentra Costa Rica, ¿qué sentido tiene para Costa Rica, luego de haber aprobado mediante referéndum la apertura del mercado de las telecomunicaciones y los seguros, mantener un monopolio en materia de producción y venta de licores?

Las respuestas a esta pregunta son múltiples: Económicas, de operatividad y rentabilidad, jurídicas y de políticas públicas. Con la existencia de un solo proveedor, los derechos del consumidor se ven coartados por la inexistencia de alternativas para escoger, por lo que la libertad de elección queda suprimida de esta manera.

También, queda coartada la libertad de los proveedores en un sistema que funciona con actividades económicas monopolizadas. Además, los consumidores van a sufrir el pago de precios más caros, ya que son altas las probabilidades de que los bienes y servicios de un monopolio sean más caros. Igualmente, tendrán menos variedad e inferior calidad que si han sido generados en un régimen de competencia.

Si bien la Sala Constitucional en Costa Rica, abrió el monopolio del guaro <sup>2</sup>, el estado continúa en la producción y comercialización de licores. De allí que en materia de políticas públicas surge la siguiente inquietud ¿cuál es la pertinencia de que el estado tenga como una de sus funciones la producción y venta de licores?

Por esto, es importante tener en cuenta y como lo expresó la Sala Constitucional de Costa Rica, un estado moderno, eficiente y con claras responsabilidades hacia

---

<sup>1</sup> Proyecto de ley apertura del monopolio de la fábrica nacional de licores y democratización de su propiedad expediente n.º 16.987 departamento de servicios parlamentarios año 2008.

<sup>2</sup> La resolución 8498-2006 declaró inconstitucional el artículo 1 del Decreto N.º 21005-MAG en cuanto se interpreta que dicha norma contiene una autorización exclusiva a favor de la Fábrica Nacional de Licores, **y dada únicamente para ella** (la negrita es del original), para la comercialización de un producto denominado “guaro” con un grado alcohólico de 30% volumen de alcohol etílico. En consecuencia, deben aplicársele la autorización del artículo 1º de ese Decreto, a favor de cualquier persona que pretenda importar, inscribir y comercializar una bebida alcohólica denominada guaro con un grado alcohólico de 30% volumen de alcohol etílico.



el desarrollo no puede invertir recursos ni tiempo en producir y vender licores. El siglo XXI demanda un estado centrado en resolver los problemas de seguridad ciudadana. En primer lugar, este país demanda un salto cualitativo en materia de infraestructura, demanda una direccionalidad en materia comercial y de política exterior, así como en materia de educación, salud y políticas sociales. En ese sentido, ¿dónde se ubica, en un estado del siglo XXI, el planteamiento de una “política pública” de producción y venta de licores?.

Igualmente y para fortalecer el argumento presentado, se agregan los presupuestos para el 2007 correspondientes al Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA) y Fanal, resultan contradictorios con las funciones que le competen a un estado. Para ese año el 94,3% de los ingresos de Fanal se generaron por la venta de licores y alcoholes (13069,3 millones), mientras que el presupuesto del IAFA fue de 1889,9 millones de colones; es decir, las ventas de Fanal podrían financiar 4,5 veces el presupuesto del IAFA. Lo anterior pone en evidencia lo inconsecuente que resulta el accionar del estado en materia de prevención y tratamiento de los problemas de alcoholismo en la sociedad costarricense, ya que las ventas de licores y alcoholes fueron 4,5 veces mayores que la inversión del estado en esta problemática. Además, el 96,7% de los ingresos corrientes del IAFA provienen de las transferencias del gobierno central, ya que por ley la Fanal sólo tiene que transferirle al IAFA “hasta” 500 mil colones mensuales.

En ese sentido, es importante hacer hincapié en la situación de violencia que se vive en las carreteras de Costa Rica, lo cual tiene una correlación directa entre el consumo de alcohol y los accidentes de tránsito, consumo que es patrocinado y producido por el propio estado,<sup>3</sup> en una de sus últimas funciones empresariales.

Las razones expuestas han llevado a una agrupación política a plantear la necesidad de que la actividad de producción y comercialización de licores sea desarrollada por el sector privado, en donde obviamente no se producen las contradicciones y los problemas señalados.

En Colombia con la Ley 14 de 1983, se trató de simplificar y unificar la legislación. Se estableció que en materia de rentas provenientes del mercado de licores, los departamentos tendrían como opción dejar el mercado libre y cobrar el impuesto al

---

<sup>3</sup> Imprenta Nacional de Costa Rica En Gaceta N° 126 — Martes 1º de julio del 2008, La Uruca, San José, Costa Rica. Véase el patrocinio del guaro Cacique en diferentes actividades culturales como topes y festejos populares[ en línea][consultado Marzo de 2014]disponible en Internet:[www.gaceta.go.cr](http://www.gaceta.go.cr).

consumo, o ejercer el monopolio como arbitrio rentístico y cobrar una participación porcentual. Estas opciones son excluyentes. Es muy importante resaltar, que uno de los estudios que inspiró esta reforma.<sup>4</sup>, planteó la posibilidad de eliminar el monopolio rentístico, en los siguientes términos:

La situación con respecto a las licoreras y loterías es menos satisfactoria. Ambas, en la actualidad, representan un método ineficiente y costoso de proveer recursos fiscales al departamento, a pesar de su condición de monopolios estatales. Algunos miembros de la comisión llegaron a sugerir que se suprimiera dicho monopolio, entre otros motivos por la simple razón de que mediante tal política, paradójicamente, podrían recaudarse mayores ingresos de los que se perciben con el sistema actual, dado que las empresas licoreras y de loterías constituyen actualmente un “fortín político”, donde se emplea un gran número de personas con muy baja productividad.<sup>5</sup>

Finalmente, en la Constituyente de 1991 el debate al respecto giró en torno a los monopolios estatales, cuya existencia se justificó no sólo por su fin rentístico, sino también por consideraciones de conveniencia pública. En cuanto al primero, se consideró que “el monopolio de alcoholes y licores es una fuente de recursos básica para los departamentos, hasta el punto que su suspensión podría crear un caos económico en los mismos”<sup>6</sup>. Las razones de conveniencia se referían a que la conservación del monopolio se hacía necesaria para mantener la calidad del producto y controlar el consumo.

Dicha asamblea, argumentó que el fenómeno de la corrupción era una realidad que trascendía todos los niveles del gobierno, y el desacato a las normas tributarias era un hecho generalizado en los contribuyentes, por lo que esos no eran motivos suficientes para eliminarlas. Con los argumentos anteriores, la Asamblea Constituyente ratificó, en el artículo 336 de la Constitución de 1991, los monopolios legales como arbitrio rentístico y con una finalidad de interés público o social. De la misma manera, estableció que la ley, reglamentaría un régimen propio, que incluyera mecanismos de control e incentivos de eficiencia, especialmente la enajenación y liquidación de las empresas monopolísticas del estado, cuando no cumplieran tal condición. Sin embargo, aún no se ha

---

<sup>4</sup> Misión de Finanzas Intergubernamentales de Colombia, Citado en el informe de la Contraloría Delegada para el sector social año 2001, P.7

<sup>5</sup>BIRD, Richard.. y otros, Informe de la Misión de Finanzas Intergubernamentales de Colombia, Bogotá, 1981, pág. 284. Citado en el informe de la Contraloría Delegada para el sector social año 2001, P. 7

<sup>6</sup> GARCÉS, Maria del Carmen y FALS, O. “Conservación de los monopolios estatales”, Gaceta Constitucional N°. 103, Bogotá, 1991. Citado en el informe de la Contraloría Delegada para el sector social año 2001, P.8

promulgado el régimen propio de licores, aunque la Ley 617 de 2000 o de Racionalización del Gasto, llenó en parte el vacío normativo, mediante la prohibición a los departamentos de efectuar transferencias, aportes o créditos a las empresas de licores, y al estipular que aquellas empresas que generen pérdidas durante tres años seguidos se presumen no viables y deben ser liquidadas o enajenada la participación estatal en ellas.<sup>7</sup>

Finalmente, en el marco del modelo de seguridad social en salud, la Ley 344 de 1996 incorporó, para ser destinados a subsidios a la demanda de salud, el 60% de las rentas cedidas al plan de conversión, a partir del año 2000.

Ahora bien, es importante para el desarrollo de este trabajo investigativo, realizar un repaso a las normas que regulan el ejercicio del monopolio sobre licores destilados, partiendo para ello del contenido del artículo 336 de la Constitución Política, el que, en torno al mismo precisa, en cuanto a su ejercicio que “ningún monopolio podrá establecerse sino como arbitrio rentístico, con una finalidad de interés público o social y en virtud de la ley. La organización, administración, control y explotación de los monopolios rentísticos estarán sometidos a un régimen propio, fijado por la ley de iniciativa gubernamental”, y en cuanto a su destinación que “Las rentas obtenidas en el ejercicio del monopolio de licores, estarán destinadas preferentemente a los servicios de salud y educación”. De lo anterior, se destaca que si bien el monopolio existe por autorización constitucional su establecimiento mediante ley, al igual que para su organización, administración, control y explotación se exige un régimen propio fijado por ley <sup>8</sup>.

Así pues, en relación con los requisitos para la existencia del monopolio de licores debe precisarse que si bien con posterioridad a la Constitución de 1991, no se ha dictado la ley que lo establezca y fije el régimen propio a que se refiere el artículo 336 superior, es preciso anotar que este tema ha sido objeto de estudio por parte de la Corte Constitucional quien en sentencia C-571 de 2004, se pronunció respecto de la subsistencia del decreto 1222 de 1986, frente a la expedición de la Constitución de 1991, y por ende de las normas que, en relación con el monopolio de licores, dicha norma regula, posición que ha sido acogida por la Sección

---

<sup>7</sup> En este sentido, Eduardo Wiesner, en el Informe Final de la Misión para la descentralización (1992), resalta que “Es estéril insistir en que una empresa pública debe ser eficiente o sus trabajadores diligentes si, al mismo tiempo, se les asegura una renta de destinación especial o un monopolio natural, sin competencia y sin evaluación externa”.

<sup>8</sup> En este sentido lo expresó la Corte Constitucional mediante Sentencia C-475 de 1994, así: “(...) De los apartes transcritos, (se refiere a los apartes del artículo 336 de la C.N.) claramente se observa que la creación de un arbitrio rentístico, con una finalidad de interés público, debe hacerse por medio de una ley. Y de otra parte, que lo relativo a la organización, administración, control y explotación de los monopolios rentísticos deberá someterse a un régimen propio. (...)”

Tercera del Consejo de Estado<sup>9</sup>, así como por la Sala de Consulta y Servicio Civil de esa misma corporación, expresando a la sazón lo siguiente:

"[...] Sin embargo, aún no ha expedido una ley similar que regule íntegramente, en un solo cuerpo legal, el régimen propio del monopolio de licores. Pero esta sola circunstancia no significa que no exista un régimen propio de tal monopolio, pues la legislación preexistente, en la forma como se indicó anteriormente, estableció las normas propias aplicables en la explotación del monopolio de fabricación, distribución, introducción y venta de licores. Como lo explicó la Corte en la sentencia C-475/94 parcialmente transcrita antes, el régimen propio significa que debe ser característico o peculiar pero no por ello debe constar en un único cuerpo legal.

Dentro de estas normas propias o aplicables en el manejo del monopolio de licores, se encuentra la ley 14 de 1.983, cuyo artículo 63, dispone: [...]"<sup>10</sup>

De tal manera, aunque no se haya expedido la ley de régimen propio para el monopolio de licores, las normas anteriores a la Constitución de 1991, mantienen su vigencia y en tal virtud las mismas, junto con normas expedidas posteriormente, regulan el ejercicio del mismo por parte de los departamentos. Bajo este contexto, demos un repaso a los artículos 121 y 123 del Decreto 1222 de 1986, los cuales recogieron lo normado por los artículos 61 y 63 de la Ley 14 de 1983, y que establecen:

"Artículo 121. De conformidad con la Ley 14 de 1983, la producción, introducción y venta de licores destilados constituyen monopolios de los departamentos como arbitrio rentístico en los términos del artículo 31 de la Constitución Política de Colombia. En consecuencia, las Asambleas Departamentales regularán el monopolio o gravarán esas industrias y actividades, si el monopolio no conviene, conforme a lo dispuesto en esta Ley.

Artículo 123. En desarrollo del monopolio sobre la producción, introducción y venta de licores destilados, los departamentos podrán celebrar contratos de intercambio con personas de derecho público o de derecho privado y todo tipo de convenio que dentro de las normas de contratación vigentes permita agilizar el comercio de estos productos.

---

<sup>9</sup> CONSEJO DE ESTADO - SECCIÓN TERCERA Consejera Ponente: MARÍA ELENA GIRALDO GÓMEZ Bogotá D. C., uno (1) de marzo de dos mil seis (2006) Radicación número: 47001-23-31-000-1996-04901-01(15471)

<sup>10</sup> CONSEJO DE ESTADO SALA DE CONSULTA Y SERVICIO CIVIL Consejero Ponente: SUSANA MONTES DE ECHEVERRI Bogotá D. C., noviembre siete (7) de dos mil dos (2002) Radicación No. 1.458

Para la introducción y venta de licores destilados, nacionales o extranjeros, sobre los cuales el departamento ejerza el monopolio, será necesario obtener previamente su permiso, que sólo lo otorgará una vez se celebren los convenios económicos con las firmas productoras, introductoras o importadoras en los cuales se establezca la participación porcentual del departamento en el precio de venta del producto, sin sujeción a los límites tarifarios establecidos en esta Ley." (Negrillas fuera de texto).

Por su parte, la Ley 788 de 2002, al referirse al tema estableció:

"Artículo 51. Participación. Los departamentos podrán, dentro del ejercicio del monopolio de licores destilados, en lugar del impuesto al consumo, aplicar a los licores una participación. Esta participación se establecerá por grado alcoholimétrico y en ningún caso tendrá una tarifa inferior al impuesto.

La tarifa de la participación será fijada por la Asamblea Departamental, será única para todos los (sic) productos, y aplicará en su jurisdicción tanto a los productos nacionales como extranjeros, incluidos los que produzca la entidad territorial." (Negrillas fuera de texto).

Dentro de la tarifa de la participación se deberá incorporar el IVA cedido, discriminando su valor."

De la normas en cita, es posible colegir:

El ejercer el monopolio sobre la producción, introducción y venta de licores destilados, o gravar con el impuesto al consumo dichas actividades al interior de un departamento, es una decisión que corresponde sopesarla y tomarla al mismo, dependiendo de las particulares circunstancias y condiciones que se presenten en su jurisdicción en relación con el tema.

En el caso de optar por el monopolio sobre los licores destilados, su establecimiento y la reglamentación para su ejercicio corresponde en forma exclusiva a la Asamblea Departamental a través de ordenanza.

En ejercicio del monopolio de licores destilados, el departamento tiene la facultad de celebrar convenios económicos que permitan regular la producción,

introducción y venta de los productos monopolizados, de acuerdo con la reglamentación que haya adoptado la Asamblea Departamental y las normas que regulan la contratación administrativa vigentes (Ley 80 de 1993).

Para el ejercicio del monopolio de licores destilados, los departamentos podrán optar entre aplicar el impuesto al consumo o establecer una participación, es decir, que es facultad del departamento decidir en qué condiciones ejerce el monopolio. A este respecto se debe aclarar que no por optar por aplicar el impuesto al consumo, en ejercicio del monopolio, se esté por ese hecho dejando de ejercer, ni que por esa circunstancia se modifique la naturaleza de los recursos que seguirán siendo renta del monopolio.

Con lo anterior, como lo ha expresado la División de Apoyo Fiscal (DAF) en varios conceptos, si bien el monopolio existe por autorización constitucional y si bien existe normatividad que lo regula, ello no quiere decir que por esas meras circunstancias todos los departamentos lo ejercen, sino que la decisión de adoptarlo o no, corresponde a cada departamento a través de sus respectivas asambleas. Para dar mayor fuerza a lo expresado, la DAF, trae a colación lo recientemente expresado por el Consejo de Estado, quien después de efectuar un recuento histórico de las normas que gobiernan el tema expresó:

"[...] Así, el legislador mantuvo la opción a los departamentos de fijar el monopolio por las actividades de producción, introducción y venta de licores destilados o de gravar tales actividades.

Por tanto, si el departamento escogía fijar el monopolio sobre la producción, introducción y venta de licores destilados, legalmente no podía gravar tales actividades dentro de su jurisdicción.

El artículo 61 de la Ley 14 de 1983 fue incorporado en el artículo 121 del Código de Régimen Departamental o Decreto 1222 de 1.986, en los siguientes términos:

"II. Impuesto al consumo de licores (...) Así pues, conforme al artículo 121 del Código de Régimen Departamental, las asambleas pueden, si conviene al departamento, regular el monopolio por la producción, introducción y venta de licores destilados. Y, si ese monopolio no conviene, pueden gravar dichas actividades, respecto de las cuales existiría libertad de ejercicio en la respectiva jurisdicción departamental. Se insiste que lo que no pueden hacer los departamentos respecto de las actividades en mención, es ejercer el monopolio

de las mismas y a la vez fijar un tributo departamental, pues, según la norma en mención, la opción es excluyente [...]”.<sup>11</sup>

En igual sentido esa alta corporación expresó

“[...] Mediante la ley 14 de 1983 que buscaba fortalecer los fiscos de las entidades territoriales se reguló el impuesto al consumo de licores señalando que “la producción, introducción y venta de licores destilados constituyen monopolios de los departamentos como arbitrio rentístico en los términos del artículo 31 de la Constitución Política de Colombia, [y que] en consecuencia, las Asambleas Departamentales regularán el monopolio o gravarán esas industrias y actividades, si el monopolio no conviene”. Esto es, que se dejó a los departamentos la opción de disfrutar del arbitrio rentístico proveniente de la venta de licores, bien fuera manejando el monopolio sobre la producción, introducción y venta de licores destilados, o bien gravando esa industria y actividades. [...]”<sup>12</sup>

Así las cosas, lo que se pretende hacer ver es que es optativo para los departamentos el ejercer o no el monopolio, circunstancia que se materializará, de un lado, mediante la expedición de una ordenanza por parte de la asamblea, y; de otro, mediante la suscripción de los respectivos convenios de producción, introducción o distribución con el departamento. De tal suerte, no es dable predicar el ejercicio del monopolio de licores al interior de una jurisdicción departamental por las solas referencias de su existencia en la constitución o la ley.

Esta distinción resulta de meridiana importancia, pues uno es el destino de los recursos obtenidos en ejercicio del monopolio (indistintamente de que se haga mediante el impuesto al consumo, o mediante una participación), y otro es el destino de los recursos obtenidos en presencia de un régimen impositivo propiamente dicho, esto es gravando los licores con impuesto al consumo.

---

<sup>11</sup> Alcaldía de Bogotá .Decreto 122.artículo 121 del Código de Régimen Departamental,

<sup>12</sup> CONSEJO DE ESTADO SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO SECCION TERCERA Consejera ponente: RUTH STELLA CORREA PALACIO Bogotá, D.C., catorce (14) de abril de dos mil cinco (2005) Radicación número: 19001-23-31-000-2004-00826-01(AP)

## 2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

### 2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**2.1.1. Caracterización del problema.** La Industria de Licores del Valle ILV, es una empresa vallecaucana, del orden departamental, industrial y comercial, con patrimonio propio y autonomía administrativa, que a lo largo de su historia ha usufructuado los monopolios de los negocios de producción y comercialización de licores y la de alcoholes bajo el régimen estatal.

Algunas misiones sobre las finanzas gubernamentales en Colombia (Bases para una reforma tributaria en Colombia, Richard Musgrave 1968-1970, Misión de finanzas intergubernamentales, Richard Bird,(1980-1981) y Misión para la descentralización y el federalismo fiscal, Eduardo Wisner) detectaron las ineficiencias en el sistema de monopolios de los licores y recomendaron cambios que incluían hasta la eliminación de dicho sistema. Como producto de estas recomendaciones se consolidaron avances en torno a la reglamentación de la renta, especialmente en 1983 con la expedición de la Ley 14, y en 1991 con la misma Constitución. A pesar de ello, hoy se enfrenta una de las crisis más graves del sector. En efecto, el comportamiento de las utilidades de las empresas de licores departamentales no refleja su condición monopólica, que, en teoría, les debería permitir obtener utilidades extraordinarias, superiores a las de un mercado de libre competencia. Además, durante la última década han desaparecido las empresas licoreras de los departamentos de Huila, Santander, Norte de Santander, Meta, Chocó, Atlántico, Bolívar, Magdalena y Putumayo. En general, en los debates en torno al mantenimiento del monopolio de licores se han empleado dos argumentos distintos: la necesidad de continuarlo, por su contribución al fortalecimiento fiscal de los departamentos, y el mantenerlo como fuente rentística para la salud, la educación y la recreación.

La ley 693 del 2001, puede entenderse como un primer paso en el desmonte del monopolio estatal de producción de los licores, al tener que permitir la producción de alcohol carburante a empresas privadas, por los grandes volúmenes que necesita el país. Sus finanzas, su participación en el mercado de licores e inclusive su propia existencia se ven seriamente amenazadas.

Este hecho es de una significativa importancia para la labor social y económica del departamento, en razón a que, a partir de los recursos provenientes de la ILV, se



logran recursos para la educación, salud, recreación y deporte, además de los ingresos de todas las familias que dependen de ello, la misma industria se pone en riesgo frente al devenir que acarrea dicha ley. El ejercicio de esta investigación se enmarca en esos riesgos y explora posibilidades a través de la construcción de escenarios que lleven a opciones estratégicas para el negocio de licores en la ILV.

Expuestas estas precisiones, la pregunta ¿Cuáles podrían ser las alternativas de futuro para el negocio de licores de la ILV en el largo plazo (10 años) que respondiera a los desafíos de un entorno competitivo?, se convierte en el derrotero investigativo a abordar; que recoge el análisis estructural compuesto por el sistema de gestión y el análisis de la situación de competencia del negocio de licores. Se debe dirigir la atención sobre aspectos estratégicos que ayudan a identificar factores decisivos claves, fuerzas motrices del entorno, actores que de forma interdependiente, interactiva e inter retroactiva generen posibles escenarios hermenéuticos.

El objetivo general de la investigación apunta a la elaboración de las opciones estratégicas (escenarios) que para el negocio de licores tendrá la ILV en el largo plazo para responder a los desafíos del entorno competitivo. Al pretender construir las representaciones de los futuros posibles, así como las opciones que de ellos se genera se requiere de estudios de tipo tanto predictivos como proyectivos que explorarán, describirán y explicarán lo que sucedería en el entorno de la ILV, que propongan alternativas estratégicas dispuestas para enfrentar los cambios. Es así como se sustenta la investigación por escenarios a realizar, que a su vez dentro de la gama de posibilidades existentes en los estudios de futuro planteados en el marco de referencia conceptual, se determinó seguir con los desarrollos que propone Kees Van Der Heijden donde la conversación estratégica y el aprendizaje organizacional son sus particularidades.

## **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las alternativas de futuro de la ILV en el negocio de licor, en un ambiente competitivo?

Se plantea como solución, la realización de la construcción de escenarios para el negocio de licor de la ILV, que dé respuesta a los interrogantes anteriormente planteados.

### **2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es el sistema de control y evaluación de la estrategia actual de la ILV frente a la competencia y el negocio actual?
- ¿Cuáles son las características del sistema de planeación estratégica, táctica y operacional de la ILV, y su situación actual en las diferentes áreas de gestión?
- ¿Cuál es la situación de la ILV frente a la competencia directa en el contexto regional y nacional?
- ¿Cuáles son los posibles escenarios del negocio de licores para los próximos 10 años?

### 3. JUSTIFICACIÓN

La necesidad que la ILV tiene de repensar su futuro, surge por la gran importancia estratégica que tiene para la empresa, el negocio del licor en su producto aguardiente, que representa el 90% de las ventas de todo su portafolio de productos; además los recursos que transfiere la ILV son una fuente importante de ingresos para el departamento del Valle, donde una disminución, afectaría directamente a la comunidad vallecaucana al ver comprometida a futuro, la inversión pública en salud, recreación y deportes.

En los últimos diez años se han transferido un total de novecientos treinta y nueve mil quinientos seis millones de pesos.

#### **Cuadro 2. Transferencias de recursos al departamento**

TOTAL PAGOS DE TRANSFERENCIAS AL DEPARTAMENTO DESDE 2004 AL 2014 (cifras en millones de pesos)											
CONCEPTO	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
TOTAL	103.954	94.663	87.002	87.675	102.370	100.259	99.977	87.818	101.524	74.262	939.506

Por lo tanto, este trabajo pretende aportar una planeación estratégica en diversos escenarios, que recojan las principales alternativas u opciones de futuro para la ILV en los próximos 10 años.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar una construcción de escenarios para la ILV que le permita afrontar en el largo plazo (10 años), las condiciones de competitividad en el negocio de licores.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el sistema de control y evaluación de la estrategia actual de la ILV, frente a la competencia directa en el negocio de los licores.
- Describir las características del sistema de planeación estratégica, táctica y operacional de la ILV, y su situación actual en las diferentes áreas de gestión (financiera, de mercadeo, de operaciones, de distribución)
- Analizar la situación de la competencia directa del negocio de licores, en el contexto regional y nacional.
- Identificar los posibles escenarios del negocio de licor de la ILV (Según Kees Van Der Heijden).
- Realizar recomendaciones

## 5. MARCO DE REFERENCIA

Los fundamentos teóricos enmarcan el estudio y servirán de base para el análisis de sus resultados. Se presenta el marco teórico que soporta el tema específico objeto de estudio y finalmente se muestran los marcos conceptual, legal y contextual para precisar los conceptos utilizados en el desarrollo del estudio, la legislación pertinente y el contexto en el que se desarrolla la investigación.

### 5.1. MARCO TEÓRICO

La presentación del marco teórico sirve para abordar y orientar el tema de estudio.

De acuerdo con Charles W.L. Hill y Gareth R Jones,<sup>13</sup> una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de la compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva.

Este ejercicio investigativo recoge los conceptos de estrategia, modelos de estrategia, análisis de competitividad, cadena de valor, control y evaluación de la estrategia, decisiones estratégicas, gestión tecnológica, gestión de proyectos y el manejo político en las organizaciones.

Consecuente con lo anterior, se presentan enfoques y modelos administrativos que ponen especial énfasis en el análisis del medio ambiente o entorno de la organización para la toma de decisiones y la formulación de planes estratégicos para su desarrollo. El nivel macro referido a las fuerzas que influyen en el comportamiento de un sector y de la empresa en particular y el nivel del sector, propiamente conformado por las organizaciones que producen el mismo tipo de bien o servicio, con lo que se identifican las fuerzas que determinan la competitividad.

---

<sup>13</sup> Charles W.L. Hill y Gareth R Jones. Administración Estratégica. Maw Graw Hill, Octava Edición. México: 2009. p. 50

Haciendo referencia a la estructura orgánica de la empresa, los últimos desarrollos de la administración enfatizan especialmente que la estructura debe seguir a la estrategia, lo que implica que el diseño estructural debe corresponder a los objetivos y estrategias trazadas por la empresa, de acuerdo con la capacidad de sus recursos y con su cultura frente a las exigencias del medio ambiente.

En el nuevo escenario, el diagnóstico como primer paso del proceso de planeación formal, cambia su enfoque: de un análisis detallado del desempeño de la organización que se realiza a profundidad y con exhaustividad, considerando las especificidades de la gestión de las áreas o divisiones de la misma, se transforma en un análisis global, una visión de conjunto, cuyo enfoque considera que la empresa es más que la suma de sus funciones.

Esta óptica permite formular directrices de acción que consideran la organización global e integralmente y orientan las decisiones operativas en el corto plazo. Se hace énfasis en la necesidad de lograr una gestión eficaz y/o efectiva, refiriéndose a hacer las cosas bien y/o hacer lo que se debe hacer. La eficiencia, variable que venía siendo primordial en un buen desempeño y que se concreta en indicadores de rendimiento y de aprovechamiento de los recursos. La eficiencia y la efectividad, en cambio, se refieren a criterios que relacionan la utilización y desarrollo de los recursos internos en correspondencia con las condiciones del medio ambiente y por supuesto van más allá del óptimo aprovechamiento de esos recursos

Las estrategias y políticas guardan una estrecha relación entre sí. Ambas orientan, dan estructura a los planes, son la base de los planes operativos y afectan todas las áreas de la Administración.

Predecir el futuro o construirlo de acuerdo a unas perspectivas no es una tarea sencilla, métodos como los pronósticos cualitativos y cuantitativos, estudios prospectivos, la simulación, modelos causales, la futurología, entre otros, proporcionan los indicios de lo que podría deparar el día de mañana con el objetivo de reducir la incertidumbre. Poder preveer el futuro se convierte en un aspecto clave para establecer planes estratégicos, anticipándose a posibles obstáculos para aprovechar las oportunidades venideras.

Dentro de la gran variedad de herramientas que pueden ser utilizadas dentro de la planeación estratégica, la planeación por escenarios se ha convertido hoy en día en una aproximación metodológica para predecir y/o construir un futuro. Mediante la identificación de tendencias claves, se podrá construir escenarios con

el propósito de mejorar el proceso de toma de decisiones y reducir el riesgo en las organizaciones.

### Consideraciones Generales Sobre Los Estudios De Futuro<sup>14</sup>.

Los estudios del futuro emergen a nivel mundial en los años sesenta, eran vistos como un nuevo paradigma que pretendía la investigación de los futuros posibles, pero apreciados con escepticismo al sustentarse en un concepto de futuro como “no aún y en ninguna parte”.

Posteriormente sus desarrollos han venido constituyendo un campo de conocimiento interesante cumpliendo con la ampliación del horizonte hermenéutico, al ser un “modo de pensar que permite traer el futuro al presente para crear elementos contingenciales para ajustar la realidad a las eventualidades de los procesos evolutivos”. Así, los estudios de futuro facilitan el avance en el conocimiento social que contribuye a la planificación a largo plazo, la formulación de visiones y al manejo y comprensión del cambio social.

En el proceso básico de pensamiento de los estudios del futuro existe la reflexión en el cual se imaginan y analizan posibles futuros alternativos y se busca valorar cual futuro puede ser el más probable si se decide o no emprender algunas acciones específicas. Mediante esta exploración a partir de los hechos presentes se posibilita el acercamiento aquellas preguntas que despierta el interés, sobre cuáles son los futuros verazmente factibles, cuáles son los futuros más probables dadas las diversas condiciones, cuáles futuros alternativos son los más deseables; y qué es lo que las personas individual y colectivamente pueden hacer para alcanzar el futuro deseable y evitar las consecuencias del futuro no deseable. Por tanto, su propósito no es predecir eventos específicos en el futuro, puesto que no se cuenta una bola de cristal, como reflexionar acerca del futuro para comprender el rol que podemos desempeñar en el presente. No se trata entonces de prever exactamente el futuro ni de adivinarlo sino de identificar algunas tendencias del desarrollo e intentar entender a donde este nos puede llevar.

Los escenarios se pueden definir quizás como el método más popular de los estudios del futuro que surgen con Herman Kahn a mediados de los sesenta. Ahora bien, los escenarios hoy en día indican un nombre genérico para diferentes metodologías; entre otras, la del Stanford Research Institute, el Instituto Batelle, la

---

<sup>14</sup> Cfr., Notas, MEDINA VASQUEZ, Javier, “CONVERSANDO ACERCA DEL MÉTODO DE LOS ESCENARIOS”. Maestría en Administración de Empresas, Universidad del Valle, 2002.

planeación estratégica por escenarios, el método de prospectiva-estratégica de Michel Godet, la previsión humana y social; de esta manera se refiere a un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura

De acuerdo con el profesor Joseph Hodara los objetivos básicos de los escenarios son: obtener un conocimiento más afinado del presente y su tendencia conforme a supuestos teóricos. Estos supuestos deben organizarse en modelo conciso referido a la representación de la realidad con un mínimo de conceptos; pertinente, es decir, congruencia con los propósitos del estudio; y novedoso. Servir como instrumentos de diagnósticos, de control de incertidumbre y de planificación, para lo cual los escenarios deben ser instrumentos fiables, útiles e inteligibles. Servir como un insumo importante en la administración y planificación de sistemas complejos.

En teoría los escenarios son una síntesis de diferentes caminos hipotéticos (eventos, actores y estrategias) que llevan a diversos futuros posibles. En la práctica los escenarios a menudo describen particulares sets de eventos y variables, contruidos con el objeto de centrar la atención sobre procesos causales, rupturas factibles y sus momentos de decisión. Según H. Kahn los escenarios responden a dos preguntas fundamentales: ¿cómo ocurre paso a paso, la situación hipotética en el futuro? , y ¿cuáles alternativas existen para los diferentes actores en cualquier momento de decisión para prevenir, desviar o facilitar un proceso?.

Desde los estudios de los escenarios se considera que el futuro se construye como el resultado de la interacción de tendencias, eventos y propósitos de los actores. Las tendencias están compuestas por procesos físicos, organizacionales y humano-sociales. Los eventos por definición son inciertos y no completamente controlables. Los propósitos u objetivos de los actores obedecen a juicios de valor, los cuales no siempre obedecen a un criterio fijo o a un determinado patrón de comportamiento. Los escenarios constituyen descripciones exploratorias y provisionales de futuros posibles.

Los escenarios combinan la percepción de la incertidumbre, el análisis de los cambios sociales y el funcionamiento de las imágenes mentales para comprender e interpretar el futuro. La percepción de la incertidumbre ha cambiado de ser considerada como una desviación ocasional, temporal, de una predicción razonable; a una característica estructural y básica del ambiente o del entorno. Así pues, el indeterminismo o contingencialidad que otorga el estar ante múltiples alternativas debe permanecer siempre en el momento de elegir. Por lo tanto se



trata de aceptar, entenderla y hacerla parte de nuestra forma de razonar. La incertidumbre siempre existe y puede ser cuantificada probabilísticamente, o ser comprensible y descrita.

Los cambios sociales incluyen cambios nulos, aquellos que son lentos. Estos presentan un alto grado de continuidad y corresponde a lo que Bertrand de Jouvenel llamaría las certezas estructurales, que tratan con caracteres inherentes a un orden en el cual se tiene un alto grado de confianza. Pero que sin embargo representan la amenaza de una variación de ruptura. Hay cambios con cierto tipo de continuidades que pueden discernirse por adelantado, dado que suelen estar precedidas por ciertos hechos característicos. Se distinguen de esta forma las tendencias pesadas, dadas por sus enormes consecuencias si se modificasen sus causas o sus comportamientos. Designan un proceso de cambio acumulativo que juzga lo suficientemente estable como para tomar el riesgo de extrapolarse a mediano y largo plazo. El ejemplo clásico son las proyecciones demográficas de la población. Los hechos portadores de futuro, son fenómenos en estado naciente que no cuentan todavía con un peso estadístico confiable, pero en los cuales un observador perspicaz puede descubrir una tendencia nueva o una tendencia declinante. Las discontinuidades o sorpresa son dentro de los cambios sociales, lo que surgen sin previo aviso y no pueden deducirse de evoluciones anteriores.

Los modelos mentales son explicaciones que tienen las personas sobre cómo funciona el mundo con base en sus experiencias y conocimientos; constituyen los marcos de referencia en los cuales se mueve un decidor cuando piensa en sus alternativas de conocimiento. Si una decisión es buena, los modelos mentales encajan con lo que sucede en el mundo real, el microcosmo coincide con el macrocosmo. Pero cuando se falla en una decisión, sucede que el entorno ha variado pero las mentes no han fluido de la misma manera. En otras palabras, no se da la coevolución necesaria que debe existir entre la empresa y el entorno. Los modelos mentales resultantes de aquello que debe ser hecho son instrumentos protectores, ellos seleccionan las señales de tiempo que entran en nuestras expectativas, descontando aquellas que no siempre pueden ser percibidas. Los escenarios deben disturbar este sistema de modelos mentales protectores si ellos quieren ser efectivos; ellos necesitan conducir a sus lectores o usuarios más allá de su percepción presente en una dirección creíble.

El cambio de perspectiva de la realidad se da por medio de una interpelación a los modelos mentales de los decidores, tal que amplíe las fronteras de su percepción más allá del límite que sus mentes alcanzan. El primer paso para dar este cambio es reestructurar la imagen de la realidad, es permitir el replanteamiento de la imagen clara del nuevo modelo, es construir una nueva representación, que es el trabajo más importante y responsabilidad básica de los gerentes.

## Metodologías de construcción de escenarios.

Las diversas prácticas o modo de elaborarlo e implementarlos difieren de acuerdo a relevancia que se atribuya a los diferentes ingredientes metodológicos, aun cuando compartan una estructura común de pensamiento (análisis del problema y de las estrategias de los actores, identificación de las tendencias y de las incertidumbres, construcción de escenarios coherentes).

Para Fabrice Harem, la construcción de escenarios es una disciplina a medio camino entre intuición, la lógica, la reflexión y la acción, la retórica y la ciencia. De hecho, estatus metodológico permanece incierto. Esquemáticamente, la literatura sobre los métodos se ubica en tres polos: el arte, la formulación matemática y el método. El primer enfoque se deriva del concepto de la lógica intuitiva, desarrollado sobre todo por Ian Wilson y el Stanford Reserch Institute, luego aplicado con éxito por el Grupo de Planificación de la Compañía petrolera Shell, liderado por Pierre Wack y Arie de Geus. La obra de Meter Schwartz, titulada "The art of the long wiev", provee un buen ejemplo este enfoque, caracterizado por su énfasis en el pragmatismo más que sobre la abstracción. Otros autores en la misma línea son Kees Van der Heijden, Adam Kahame, J.P Leemhius y Paul Shoemaker. Para estos autores los escenarios son ante todo una tecnología, originada primero como un método de planeación militar y luego adaptada a ambientes empresariales y más recientemente a nivel político. Buscan estimular el debate sobre el futuro y facilitan la conversación sobre lo que está pasando y puede ocurrir en el mundo que nos rodea. Consideran que no existe una sola metodología estandarizada para desarrollar escenarios, y creen más bien que son un proceso que aprovecha los conocimientos y la creatividad de los participantes para buscar constructivamente alternativas, expresando y analizando ideas en un ambiente libre y creativo.

Un segundo enfoque insiste por el contrario sobre los métodos matemáticos de construcción de escenarios, siendo fuertemente influenciado por el cálculo de probabilidades y la investigación operacional. Es planteado por Michel Godet sobretodo en sus obras "De la anticipación a la acción" y el "Manuel de propective strategique". Su aspecto central es la identificación de un proceso que ensambla diferentes técnicas, frecuentemente formalizadas (matrices de impacto cruzado, análisis estructural...). Su merito principal consiste en haber hecho una síntesis original entre el enfoque de la futurología norteamericana en materia de métodos formalizados y aquel de la escuela francesa, más sensible al análisis de las estrategias de los actores. El esquema de Godet ha sido muy influyente en el contexto francés y latinoamericano desde los años ochenta. El método SRI-Shell se orienta hacia decisiones específicas y no se detiene en el análisis de la probabilidad de ocurrencia de eventos específicos. En cambio el método

prospectivo estratégico es más abierto y ciertamente complejo, y dedica un tiempo importante a la identificación de los futuros probables. No obstante, los dos enfoques comparte un proceso común, aunque difieren en el número de etapas planteadas.

Según un tercer enfoque, la previsión humana y social, la diferencia se sitúa más bien en los criterios que se utilizan, que su vez se constituyen en su aporte fundamental, como: la humildad, la flexibilidad, la rigurosa sustentación, el rediseño continuo de las hipótesis y los escenarios, la participación de los actores en la elaboración de los escenarios y la postura ética y crítica en el manejo del ejercicio y de la información.

### Ventajas y desventajas

Los escenarios muchas veces resultan inadecuados frente a las exigencias:

- Se requiere al menos 12 a 18 meses para alcanzar un buen nivel de profundidad
- Implica altos costos financieros debido al uso del tiempo de los participantes, a la obtención de información válida, y al pago de los consultores especializados.
- El tiempo útil de los políticos es muy breve, ellos están constreñidos por el corto período de gobierno y la necesidad de responder pronto a sus partidos y electores.
- El problema del dominio, esto se da por qué el área de responsabilidad y perspectiva de la gente que crea las opciones de innovación en el proceso que va de la base a la cima, es generalmente más pequeña que dominio de los responsables de la toma de decisiones de la cima a la base.
- El problema del lenguaje, las propuestas arriba-abajo son de naturaleza cualitativa o cuantitativa, en forma muy general, y se basan en la estrategia deseada. Las propuestas abajo-arriba son específicas, en términos cuantitativos y no necesariamente se basan en la estrategia deseada.
- El problema del apasionamiento, existe vulnerabilidad a los defensores de ideas y los ataques de ideas. Si no se moderan con seriedad y tolerancia, las reuniones de trabajo pueden convertirse en juegos de dominación y campos de batalla.

Las ventajas se resumen en:

- Obligan a profundizar en aspectos poco conocidos del entorno, ubicando y dramatizando ciertas situaciones específicas.
- Ayudan a aclarar el conjunto de suposiciones acerca del futuro, las cuales suelen ser muy limitadas y no declaradas
- Abren nuevos horizontes para los tomadores de decisiones y amplían la baraja de acontecimientos que requieren ser considerados; sugieren el estudio de

interacciones claves y aumentan la probabilidad de estar preparados para contingencias especiales.

- La estimulación del pensamiento empresarial, porque después de finalizarse pueden difundirse a través de la organización para generar una visión compartida y ayudar a comprender la realidad, entre otras.

Metodología De Construcción De Escenarios Según Kees Van Der Heijden <sup>15</sup>

**Nociones:** ¿Por qué planear? Es una de las preguntas fundamentales que siempre ha estado a la orden del día, cuando se trata de pensar sobre el objetivo del alcanzar un mejor resultado al enfocar las decisiones diarias en una forma estructurada y eficiente para aprovechar al máximo el tiempo y los recursos. Además sugiere ayudas en momentos de crisis; brinda elementos a la hora de realizar la transición de las perspectivas individuales a la acción institucional y crea un sistema de aprendizaje y memoria institucional, que puede llegar a ser un legado valioso en la cultura organizacional. Pero todo lo anterior es motivado sin duda alguna por que la empresa hace parte de un entorno que es inaprensible dado su continuo, difuso, variado e inesperados movimientos que recoge múltiples posibilidades y que a manera de una partida de ajedrez, presenta infinidad de variables cómplices o no de los intereses de los procesos y/o centros de poder y de decisión, lo cual genera incertidumbre.

Kees van der Heijden explora acerca de esas razones que subyacen dentro de los signos de interrogación haciendo claras diferencias entre el enfoque tradicional y la planeación por escenarios, este segundo pone su enfoque explícito hacia la ambigüedad e incertidumbre en la cuestión estratégica. “El aspecto más fundamental de introducir la incertidumbre en la ecuación estratégica es que convierte la planeación para el futuro de una actividad episódica, que ocurre una sola vez, en una propuesta de aprendizaje continuo”. En una situación de incertidumbre, la planeación se convierte en el aprendizaje, nunca se detiene...,si se reconoce la incertidumbre, ya no es posible asumir la posición de “ya planeamos, ahora podemos hacer que ocurra”. La idea del aprendizaje continuo es menos cómoda, en razón a que no da la sensación de cierre de los problemas.

---

<sup>15</sup> VAN DER HEIJDEN profesor de Gestión y Estrategia en la Graduate School de la Universidad de Strathclyde, en Glasgow, Escocia (Reino Unido). A fines de 1996, publicó "Scenarios - The Art of Strategic Conversation".

Su aporte, al introducir la noción de aprendizaje institucional es respuesta a la actitud con que se puede asumir los vaivenes del entorno, tratando de adaptarse para poder sostenerse en el tiempo cumplimiento con los objetivos empresariales.

Considerar el entorno implica además de tener presente las categorías de la noción de entorno; contextual y transaccional, en la que se tiene importantes repercusiones para la organización, pero en el cual se tiene una influencia limitada, su tarea fundamental consiste en arreglar sus propios asuntos, de modo que permanezca como un participante eficaz sin importar lo que ocurra allí. Y en la parte del entorno en la que la organización es un participante importante, influyendo en los resultados en la misma medida que recibe la influencia por ellos. También se trata de percibir sus cambios e interpretarlos para poder planear y habérselas con el futuro, que por cierto no es uno sino múltiple y variado.

Al respecto los escenarios contribuyen a esto en varias perspectivas: crea una estructura en los eventos y patrones en el entorno; identifica la incertidumbre irreductible; lo hace creando un proceso de conversación dialéctica en el que se confrontan entre si las diversas visiones; aprovecha el conocimiento disponible de cada miembro de la organización; aporta perspectivas externas y adapta todo esto a los intereses estratégicos corporativos. A lo anterior se le suma su aporte al proceso de aprendizaje en varios niveles: A nivel individual; como instrumento de percepción en la organización de datos; pero también como individuos en el que expande sus modelos mentales y como herramientas de reflexión cognoscitiva a partir de la conversación estratégica, que surge de manera espontánea e informal en cualquier organización. A nivel de grupo; como proveedor de un lenguaje, vehículo que facilita la conversación y el alineamiento del modelo mental, que a su vez permite una acción estratégica coherente.<sup>16</sup>

La organización necesita ajustarse con el entorno, esto supone que debe haber una articulación de las características de la propia organización y la consideración del entorno en el cual se mueve y se moverá, debe conversar estratégicamente. En el contexto del propósito de sobrevivencia y autodesarrollo, se genera la definición del “yo empresarial” que se llamará la idea empresarial. Esto expresa la capacidad de sobrevivir y desarrollarse en términos de características organizacionales que pueden expresarse y probarse con las suposiciones del entorno.

---

<sup>16</sup> Cfr. HEIJDEN Kees V.D, “**ESCENARIOS**”, Ed Panorama, 1998. p. 65.

La idea empresarial es el modelo mental de las fuerzas de la organización que se encuentran detrás de su éxito empresarial actual y futuro. Como herramienta organizacional articulada está incrustada en el lenguaje de la organización. El aprendizaje organizacional es racional, por lo tanto, a fin de trabajar con eficacia en la organización, la idea empresarial articulada debe ser una explicación que dé cuenta del éxito pasado, y como lo será en el futuro.

El proceso de manifestar la Idea empresarial útilmente comienza al identificar la ventaja competitiva que la firma explota (diferenciación, liderazgo de costos o ambos). Luego, el análisis explora las causas fundamentales de esta ventaja competitiva hasta identificar las características que pasan la prueba de carácter distintivo. Una idea empresarial se retroalimenta continuamente al estar definiendo el valor social y del cliente que se crea; la naturaleza de la ventaja competitiva que se explota; las competencias distintivas que, en su interacción mutuamente reforzadora, crean la ventaja competitiva; así, para poder responder a los distintos cambio y retos. Sin embargo, a pesar que se lleve a cabo la retroalimentación de la idea empresarial, siempre habrá las posibilidades que algo pase, porque son infinitas las factibilidades, entre la organización y su entorno, y es precisamente allí donde se cierne la incertidumbre. No importa como tratemos de aprehenderla, identificándola en categorías como de riesgos predecibles, incertidumbre estructural y los desconocidos, ella está ahí. No obstante es de suyo para el mundo de los negocios y es donde juega un papel fundamental los escenarios, los que expanden los horizontes perceptivos de la idea empresarial, probándola en su versatilidad y robustez frente a las posibles opciones que se abren en el entorno.

Pues bien, Kees Van Der Heijden habla de tres ejemplos del uso específico y prácticos en las que el entorno puede captarse en un conjunto de escenarios<sup>17</sup>.

Escenarios libres de sorpresas, se basa en un mundo de hacer los negocios de manera usual que puede recoger el conjunto de creencias de quienes toman las decisiones. Este puede servir como plataforma para poder desarrollar otros que supongan mayores retos. En muchas ocasiones este constructo es fruto de la inercia y no de un trabajo analítico detallado.

Escenarios de reto, supone otras interpretaciones al futuro lineal, otras variaciones, nuevas interpelaciones, es decir, describe un conjunto más consistente de condiciones, tomando en cuenta la estructura y los aspectos predeterminados en la situación.

---

<sup>17</sup> *Ibíd.*, p. 233-234.

Escenarios fantasmas son desarrollos ulteriores de un escenario de retos. Es un instrumento útil cuando el cliente proyecta con fuerza ideas que son simplemente irrealizables.

La construcción de escenarios propone crear la estrategia y probar las características organizacionales vinculadas con las múltiples representaciones futuras del entorno empresarial. A pesar que se tome el desarrollo de escenarios como un ejercicio para pretender comprender los ambiguos desarrollos en el mundo externo, siempre habrá un punto en el que se desearán considerar las repercusiones del pensamiento para la organización. Los escenarios son la prueba de algo que se quiere o se desea. Esto es importante porque deben enfocarse hacia un área estratégica. Unido a lo anterior es posible distinguir varios componentes: Habrá un componente que caracterice un aspecto o área de política interno, en tanto que el proyecto necesita proporcionar una nueva idea; diversos y variados escenarios describirán los múltiples futuros posibles del entorno empresarial externo; los escenarios son productivos en la medida que interactúan con las características internas. Es el campo de prueba en que se consideran y juzgan las políticas. Dicho ejercicio está motivado por el deseo de hacer un buen trabajo en la vigilancia y comprensión de lo que ocurre en el entorno empresarial. Esto supone la introducción de un instrumento de discusión organizacional, para mejorar el pensamiento y la percepción del entorno cambiante, sin ninguna idea contemplada previamente de algún aspecto específico de política que pudiera surgir. Esta es la parte exigente en el desarrollo de la estrategia, que conduce la cuestión de si la organización, es capaz de ver y percibir cualquier desarrollo trascendental crucial en el entorno empresarial.

Elaboración de la idea empresarial: Se parte de la consideración que toda organización tiene una fuerza impulsora para el éxito, que tiene en cuenta el entendimiento de la base competitiva de la empresa, el valor social del cliente que se crea, la competencia distintiva a la cual se le harán la prueba de las tres E (emulación, emigración y erosión) y la retroalimentación positiva, en la que producen los recursos que generan el impulso para el crecimiento, reflejándose en el diagrama de causa y efecto.

Establecimiento de los factores decisorios claves: La segunda etapa consiste en identificar los factores claves que tienen incidencia sobre el éxito y fracaso de la decisión, a partir de las perspectivas estratégicas, comúnmente conocidas con análisis de fortalezas y debilidades. Debe considerarse las áreas funcionales, la cadena de valor de la empresa.

Fuerzas motrices externas: Se refiere al análisis de entorno identificando las fuerzas socio demográfico, económico, político, cultural, ambiental y tecnológico. Sin embargo, la estrategia no puede desarrollarse haciendo mención a ellas sino que requiere un análisis detallado de la industria y el mercado en el que opera la organización. La estructura de la industria es resultado de las estructuras de poder entre las categorías genéricas de las fuerzas competitivas, que tratan de apropiarse de la mayor parte del potencial de utilidades globales que sea posible. En el nivel de escenario contextual, estas fuerzas competitivas incluyen la relación con los clientes, proveedores, competidores actuales y potenciales, o la posibilidad de aparición de sustitutos (análisis estratégico de Porter).

Clasificación por orden de importancia e incertidumbre: Implica la jerarquización de los factores claves y de las tendencias motrices sobre la base de dos criterios, en primer grado de importancia para el logro de la decisión mayor, en segundo lugar el grado de incertidumbre que rodea estos y condiciona la posible transformación de las tendencias.

Dimensiones y actores: De acuerdo a la etapa anterior se estableces las posibles dimensiones agrupando en ellas variables internas y externas que tengan relación o afinidad temática. Se procederá a jerarquizar las dimensiones de acuerdo al peso o posición de las variables en la matriz de gobernabilidad. Se elaboran cuadros para detectar las relaciones e importancia de los actores con relación a la decisión principal, sin perder la orientación global del sector: Análisis de los principales competidores, análisis del cuadro de actores y alianzas y conflictos.

Construcción de Escenarios: Se trata de recoger los relatos que desemboquen sobre diferentes alternativas en cuanto a la decisión original. El reto consiste en encontrar una estructura apropiada, en la que puedan expresarse, contextualizarse y por tanto hacerse útiles a nivel operativo.



## 5.2. MARCO CONCEPTUAL

**Proceso:** un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

**Estrategia:** es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo, que se llevan a cabo, para lograr un determinado fin o misión<sup>18</sup>.

**Planeación estratégica:** el proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

**Diagnóstico Estratégico:** análisis de fortalezas y debilidades internas de la Organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa y que le servirán para definir estrategias para aprovechar sus fortalezas.

**Entorno:** ambiente, contexto. Lo que rodea; territorio o conjunto de lugares que rodean a otro<sup>19</sup>.

**Direccionamiento:** es una disciplina que, a través de un proceso denominado “Planeación Estratégica”, compila la “Estrategia de Mercadeo”, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la “Estrategia Corporativa” que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la “Estrategia Operativa”, con el ulterior objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y accionistas.

**Organización:** está concebida como un instrumento para el logro de los objetivos y la misión institucional, por lo tanto debe existir total coherencia entre los objetivos institucionales y la estructura organizacional, de tal forma que la organización contribuya de manera clara al logro de los objetivos y las metas institucionales.<sup>20</sup>

**Cultura Organizacional:** conjunto de valores y principios de carácter grupal compartido, destinada al cambio planificado en las organizaciones. Su

---

<sup>18</sup>Wikipedia: la enciclopedia libre [en línea]. Florida: Wikimedia Foundation, 2006 [consultado 02 de junio de 2014]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/estrategia>.

<sup>19</sup> Control Interno, Universidad de Antioquia [en línea] [consultado marzo de 2014] Disponible en internet. [www.controlinterno.udea.edu.co](http://www.controlinterno.udea.edu.co)

<sup>20</sup> BANGUERO, HAROLD, Prospectiva y Planeamiento estratégico: un enfoque aplicado, Univalle, Cali, 2001, p. 30

conformación exige un proceso completo de especificación y adaptación a tales características comunes<sup>21</sup>.

**Benchmarking:** modelo de administración que busca la mejora continúa de las mejores prácticas de negocio por medio del aprendizaje de la metodología de otras empresas<sup>22</sup>.

**Clima Organizacional:** estado de percepción que el personal de una organización tiene sobre su empresa con respecto al ambiente de trabajo en que ejerce sus labores<sup>23</sup>.

**Área Administrativa:** es la encargada del control de recursos humanos, económicos y legales. Hacer que la organización marche de la mejor manera. Desarrollo de una estructura organizativa y administrativa moderna y eficiente<sup>24</sup>

**Visión Institucional:** es el futuro probable y deseable que desea alcanzar la organización<sup>25</sup>

**Plan de acción:** son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias

**Rentabilidad:** es la relación existente entre el capital invertido y los beneficios netos producidos por el mismo. Tasa de rendimiento obtenida por la combinación de modalidades de inversión escogida por el asegurado<sup>26</sup>.

**Productividad:** "es el resultado del proceso productivo". Diccionario Enciclopédico Salvat. (1970).

**Competitividad:** entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

---

<sup>21</sup> Ibid., p. 14

<sup>22</sup> Ibid., p. 13

<sup>23</sup> Congreso de Administración. Consejo Nacional de Administración de empresas.[en línea][consultado Junio de 2014]Disponible en Internet: [www.cpae.gov.co/glosario.htm](http://www.cpae.gov.co/glosario.htm)

<sup>24</sup> Ibid., p.13

<sup>25</sup> Ibid., p. 54

<sup>26</sup> GOMEZ MORIN, Manuel. Manual de Procedimiento para tramitar la credencia a usuarios de la red central informática. Universidad de Quetaro, México: 2006. [en línea][consultado 2 de junio de 2014]Disponible en internet:[www.aach.cl/html/general/glosario/glosario.asp](http://www.aach.cl/html/general/glosario/glosario.asp)

### 5.3. MARCO LEGAL

La Industria de Licores por su carácter de empresa oficial está sujeta a una normatividad jurídica, consistente en leyes, decretos, memorandos y circulares que pronuncia el Congreso, la Presidencia de la República y los organismos de control del estado, y a su vez está condicionado a la presentación periódica de informes y detalles de su gestión.

Para dar cumplimiento a las exigencias normativas y jurídicas, la ILV cuenta con un área especializada en los temas de legalidad y control administrativo; la Secretaría General Jurídica; pero aun así, la empresa presenta ciertos traumatismos a nivel administrativo, que son simplemente el resultado de tanta normatividad y que ocasiona lentitud en la toma de decisiones a nivel gerencial.

La constitución Política de 1991 incorporó el concepto del control interno como instrumento orientado a garantizar el logro de los objetivos de cada entidad del estado y el cumplimiento de los principios que rigen la función pública. Por su parte, la ley 87 de 1993 establece normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado, y la ley 489 de 1998 dispuso la creación del Sistema Nacional de Control Interno<sup>27</sup>

#### 5.3.1. Leyes que rigen el mercado de licores

**5.3.1.1. Ley 87 de 1993.** El Modelo Estándar de Control Interno (MECI) que se establece para las entidades del estado proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del estado, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del estado.

Este modelo se ha formulado con el propósito de que las entidades del estado obligadas, puedan mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento del control y de los procesos de evaluación que deben llevar a cabo las oficinas de Control Interno, Unidades de Auditoría Interna o quien haga sus veces.

**5.3.1.2. Ley 489 de 1998.** Artículo 28. Objeto: El Sistema Nacional de Control Interno tiene por objeto integrar en forma armónica, dinámica, efectiva, flexible y suficiente, el funcionamiento del control interno de las instituciones públicas, para

---

<sup>27</sup> USAID-Departamento Administrativo de la Función Pública, Manual de Implementación, Modelo estándar de Control Interno, para el estado colombiano MECI 1000:2005

que, mediante la aplicación de instrumentos idóneos de gerencia, fortalezcan el cumplimiento cabal y oportuno de las funciones del estado<sup>28</sup>

De acuerdo con las leyes citadas anteriormente las entidades públicas se ven en la obligación de crear planes que les permita ser más efectivas con el fin de lograr los objetivos propuestos. Para que una organización cree planes ajustados a la realidad deberá tener un conocimiento del entorno y sus competidores, para adoptar estrategias que la permitan una mayor adaptabilidad, esto se logra a través de un estudio del contexto estratégico el cual fue definido por la ley 1599 de la siguiente forma:

“Elemento de control, que permite establecer el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la entidad pública, frente a los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos producto de la observación, distinción y análisis del conjunto de circunstancias internas y externas que puedan generar eventos que originen oportunidades o afecten el cumplimiento de su función, misión y objetivos institucionales.”

Según el decreto anterior la entidad pública debe tener los suficientes elementos que le permitan establecer lineamientos estratégicos con el fin de reducir los impactos de los cambios dados en el entorno externo, para generar mayores oportunidades, además de obtener un conocimiento de la estructura del entorno.

**5.3.1.3. Decreto 2145 de Noviembre de 1999.** Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las entidades y organismos de la administración pública del orden nacional y territorial y se dictan otras disposiciones.

Artículo 1. Definición del Sistema Nacional de Control Interno.: Es el conjunto de instancias de articulación y participación, competencias y sistemas de control interno, adoptados en ejercicio de la función administrativa por los organismos y entidades del estado en todos sus órdenes, que de manera armónica, dinámica, efectiva, flexible y suficiente, fortalecen el cumplimiento cabal y oportuno de las funciones del Estado.

---

<sup>28</sup> Congreso de la República. Ley 489 de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones [en línea] [consultado junio de 2014] Disponible en internet <http://www.esu.com.co/esu/images/Descargables/PDF/Normograma2/leyes/Ley%20489%20de%201998.pdf>.

Artículo 6. Reguladores: Son los competentes para impartir las normas, políticas directrices a que deben sujetarse los entes públicos en materia de control interno:

El presidente de la república, a quien corresponde trazar las políticas en materia de control interno, apoyado entre otros, en el Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, las consejerías presidenciales, los ministerios, departamentos administrativos y en el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de control interno de las entidades del orden nacional y territorial.

El Departamento Administrativo de la Función Pública: a quien corresponde fijar de acuerdo con el Presidente de la República, las políticas de administración pública, en materia de organización administrativa del estado, propendiendo particularmente por la funcionalidad y modernización de las estructuras administrativas; en materia de gestión administrativa, en gestión del recurso humano al servicio del estado, en el diseño de los sistemas general de información, desarrollo administrativo y en la dirección y orientación del desarrollo institucional de la rama ejecutiva del poder público, como también velar por la armonización de las reformas administrativas y las necesidades de la planeación económica y social.

El Congreso de la República, a través de su función legislativa, expide actos legislativos y leyes sobre el tema de control interno.

La Contaduría General de la Nación, a quien corresponde, en materia contable, diseñar, implantar, establecer políticas de control interno y coordinar con las entidades el cabal cumplimiento de las disposiciones en la implantación del Sistema Nacional de Contabilidad Pública, de conformidad con la normatividad vigente sobre la materia.

La Contraloría General de la República, a quien corresponde reglamentar los métodos y procedimientos para llevar a cabo la evaluación de los Sistemas de control interno de las entidades sujetas a su vigilancia.

El Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de control interno, a quien corresponde emitir conceptos y proponer la adopción de políticas y formular orientaciones para el fortalecimiento de los sistemas de control interno. Para estos efectos elaborará guías metodológicas e instrumentos que establezcan criterios claros para la adopción y funcionamiento de los sistemas de control interno en las entidades.

#### 5.3.1.4. Ley 617 de 2000

Artículo 14. Prohibición de transferencias y liquidación de empresas ineficientes:

Prohíbese al sector central departamental, distrital o municipal efectuar transferencias a las empresas de licores, a las loterías, a las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud y a las instituciones de naturaleza financiera de propiedad de las entidades territoriales o con participación mayoritaria de ellas, distintas de las ordenadas por la ley o de las necesarias para la constitución de ellas y efectuar aportes o créditos, directos o indirectos bajo cualquier modalidad.

Cuando una Empresa Industrial y Comercial del Estado o sociedad de economía mixta, de aquellas a que se refiere el presente artículo genere pérdidas durante tres (3) años seguidos, se presume de pleno derecho que no es viable y deberá liquidarse o enajenarse la participación estatal en ella, en ese caso sólo procederán las transferencias, aportes o créditos necesarios para la liquidación.

#### 5.4. MARCO CONTEXTUAL.

La investigación abarcará el departamento de Valle del Cauca como el mercado natural de la ILV, que representa aproximadamente el 90% del total de las ventas.

**Valle del Cauca:** Su capital es Santiago de Cali, tiene una temperatura promedio, que fluctúa entre los 23 y 24 grados Celsius, que corresponde al piso término cálido. Más del 86% de la población vive en las cabeceras municipales, y hasta el año 2012 registraba 4 474 369 habitantes. Su superficie total es de 22195 kilómetros cuadrados, ocupa el tercer puesto en PIB nominal con US\$52 610 millones, y un PIB per cápita de US\$11759,00<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Wikipedia: la enciclopedia libre [en línea]. Florida: Wikimedia Foundation, 2006 [consultado 02 de junio de 2014]. Disponible en Internet: [https://es.wikipedia.org/wiki/Valle\\_del\\_Cauca](https://es.wikipedia.org/wiki/Valle_del_Cauca).

## 6. PLANIFICACION Y DISEÑO METODOLOGICO

### 6.1. TIPO DE ESTUDIO Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se va a realizar es de tipo exploratoria y descriptiva, y pretende darle importancia a la identificación de los factores que tienen una incidencia crucial en el negocio y sobre los aspectos que se consideran relevantes en los objetivos específicos.

El enfoque que guía el trabajo de investigación es de análisis mixto (cualitativo y cuantitativo), dado que la pretensión es realizar un análisis del medio ambiente o entorno de la organización para la toma de decisiones; así mismo el nivel macro referido a las fuerzas que influyen en el comportamiento de un sector y de la empresa en particular. De otro lado realizar un análisis interno de los procesos de la organización, de tal manera que permita la construcción de escenarios que tengan principal incidencia en la elaboración de alternativas viables para la empresa.

### 6.2. DISEÑO METODOLÓGICO

Para adelantar este aspecto contamos con la asesoría y apoyo de personas expertas en los temas específicos en sistemas de control y evaluación de la gestión, análisis del entorno macroeconómico y sectorial, y en la aplicación de los conceptos de Prospectiva y Planeación por Escenarios.

El proceso metodológico, está basado en el modelo de construcción de escenarios de Kees van der Heijden el que se presenta en forma detallada en el marco teórico, y será el siguiente:

**Primero:** se realiza el análisis competitivo externo de la organización estructural en el negocio, donde se describe y analiza el sistema de gestión, por una parte, y por otra el análisis de la situación de competencia del negocio. Se obtiene un panorama bastante amplio de la situación de la empresa, como también de sus posibilidades a partir de entrevistas individuales, realizadas tanto a personas de la empresa como aquellos que se distinguirán por su rol de expertos. Adicionalmente se realiza análisis de fuentes información, que pueden incluir: documentos de balances de gestión de las diferentes áreas de la organización, e informes de consultorías realizadas por firmas externas cuando se hayan realizado. Para la delimitación de la muestra, el universo a escoger debe ser el del área de influencia

de la organización, haciendo énfasis especial en el sector y actividad económica objeto de la investigación. Se fijan criterios cualitativos para determinar las entrevistas, nivel jerárquico dentro de la empresa, nivel de conocimiento y relación con el negocio o competencia sobre el tema.

**Segundo:** se lleva a cabo la elaboración de la idea empresarial, que es el modelo mental de las fuerzas de la organización que se encuentran detrás de su éxito empresarial actual y futuro.

**Tercero:** se estable los factores decisorios claves que tienen incidencia sobre el éxito o fracaso de la decisión a partir de las perspectivas estratégicas, comúnmente conocidas como fortalezas y debilidades, se deben considerar las áreas funcionales y la cadena de valor de la empresa.

**Cuarto:** se identifican las fuerzas motrices externas, socio demográfico, económico, político, cultural. Ambientales y tecnológicas, sin embargo, la estrategia no se puede desarrollar haciendo mención a ellas, sino que requiere un análisis detallado de la organización y el mercado en el que opera la misma, en el nivel del escenario contextual, las fuerzas competitivas incluyen la relación con los clientes, proveedores, competidores actuales y potenciales, o la posibilidad de aparición de sustitutos (análisis estratégico de porter).

**Quinto:** se clasifican por orden de importancia e incertidumbre los factores decisorios claves y las fuerzas motrices externas; sobre la base de dos criterios, en primer grado de importancia para el logro de la decisión mayor, en segundo lugar el grado de incertidumbre que rodea estos, y condiciona la posible transformación de la tendencia.

**Sexto:** se identifican las dimensiones y actores; agrupando en ellas variables internas y externas que tengan relación o afinidad temática. . Se procederá a jerarquizar las dimensiones de acuerdo al peso o posición de las variables en la matriz de gobernabilidad. Se elaboran cuadros para detectar las relaciones e importancia de los actores con relación a la decisión principal, sin perder la orientación global del sector: Análisis de los principales competidores, análisis del cuadro de actores y alianzas y conflictos

**Séptimo:** elaboración y aplicación de cuestionarios para las entrevistas



**Octavo:** construcción de escenarios, se trata de recoger los relatos que desemboquen sobre diferentes alternativas en cuanto a la decisión original. El reto consiste en encontrar una estructura apropiada, en la que puedan expresarse, contextualizarse y por tanto hacerse útiles a nivel operativo.

**Noveno:** conclusiones y recomendaciones.

### **6.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para recolectar la información, se utilizó información primaria y secundaria.

En cuanto a la información primaria interna, se realizaron entrevistas con personas que conocen el negocio de licor en la ILV, en el Valle del Cauca en sesiones de grupo tanto con empleados como con directivos.

En relación a la información secundaria interna se utilizaron bases de datos, estadísticas, informes y estudios realizados en la ILV, y externamente se consultó información disponible en internet, bases de datos, libros y otros estudios que se hayan realizado sobre licores.

### **6.4. RESULTADOS/ PRODUCTOS ESPERADOS**

La investigación le aportará a la Industria de Licores del Valle unos escenarios, que le permita afrontar en largo plazo (10 años) las nuevas condiciones de competitividad en el negocio de licores.

El estudio permitirá describir las características de la empresa y su situación actual, así mismo como las características del sistema de planeación estratégica, táctico y operacional, los sistemas de análisis y control de la gestión.

Además conocer la situación de competencia de la empresa, en sus diferentes entornos (tecnológico, económico, social, cultural, político).

## 7. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

### 7.1. ANÁLISIS COMPETITIVO

El desarrollo de la investigación inicia con el análisis competitivo que implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los entornos externo e interno de la empresa. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la compañía.

**7.1.1. Análisis de entornos.** Analizar el entorno, permite estar conscientes de las diversas variables que existen en los entornos naturales, sociales y el entorno de tareas

**7.1.1.1. Análisis del entorno político.** El orden de la política mundial ha venido transformándose, exigiendo más a los estados nación su disposición hacia los mega estados, donde lo trasnacional determina las decisiones que cada uno en particular debe adoptar. Decisiones que denotan la participación en órganos multinacionales que direccionan la política económica, de seguridad y desarrollo.

Colombia no ha estado por fuera de esta dinámica, pero asuntos como el del orden público, que ha venido mutando hacia la concepción de política de seguridad nacional, dirigida a todo lo que pueda causar inestabilidad y la lucha contra el narcotráfico están al orden del día. Esto último concebido como narcoterrorismo, parece ser el argumento de mayor contundencia que el país utiliza para involucrarse con el resto del mundo.

Y es que a partir de ello, se justifican los pactos internacionales que favorezcan la libre transacción comercial con el país, buscando con ello favorecer a las empresas nacionales como paliativo a la difícil situación creada por el conflicto armado.

El estado colombiano ha logrado internacionalizar su conflicto, básicamente para lograr apoyos que pasan por las ayudas militar y económica. Sin duda para hacer posible la credibilidad hacia un Estado que puede ser garante de orden.

El sector productivo de la economía demanda del estado seguridad. La inseguridad se ha convertido en un desestimulante de la inversión extranjera y

nacional. Así se debe disponer de medidas que buscan fortalecer la institucionalidad y de esta manera brindar tranquilidad.

El problema de inseguridad ha incrementado los costos fijos de todas las empresas, esto significa obstáculos en la competitividad con aquellas que no poseen grandes inversiones en este rubro.

Colombia en su política de comercio exterior ha creado pactos con países vecinos y también con sus aliados USA y la Comunidad Europea de Naciones. Para algunos analistas estas alianzas resultan contraproducentes frente a la desventaja competitiva que se posee. Otros en cambio aplauden en tanto que posibilitan la entrada a mercados nuevos más promisorios.

Estas decisiones del estado colombiano en su política internacional afectan directamente a las empresas tanto en sus exportaciones como en las importaciones, así como también al mercado nacional.

A lo anterior, se le suma la inestabilidad política de los países vecinos de Colombia, que en ocasiones colocan en peligro la seriedad de dichos acuerdos económicos, cosa que afecta las exportaciones de las empresas nacionales.

El vaivén jurídico, en términos de la política económica y fiscal, como también de la unidad de criterios legislativos, constituyen problemas que desmejoran el clima de credibilidad para la inversión, haciendo del quehacer empresarial algo colosal.

También están los periodos preelectorales que determinan dinámicas internas en las empresas estatales, como por ejemplo en la ILV, su Junta Directiva tiene como presidente al Gobernador y dependiendo de quién esté, fluctúa el gerente de la empresa, quien a su vez nombrará su equipo directivo de confianza que lo acompañe en su periodo. La inestabilidad en el personal, dada por estas situaciones políticas, es uno de los muchos asuntos que debe sortear la industria.

Ahora bien, dada la dependencia en el manejo de la política económica y fiscal del país de la banca multilateral, que impone, entre otras cosas, la reducción del estado, implica una reestructuración que socialmente es muy costosa. Añádase que la ineficiencia de las empresas estatales siempre tiene como base la corrupción, la improvisación y la falta de aplicación de criterios administrativos sanos.

Los órganos de control del estado se convierten para la gestión de cualquiera de estas organizaciones de carácter oficial, en un aumento de la demanda de información y cumplir con procedimientos burocráticos que supuestamente garantizan la transparencia; trayendo como consecuencia la lentitud de las operaciones productivas y comerciales haciendo dispendiosa la gestión: Esto “tiene costos excesivos que no se pueden precisar, prácticamente dos divisiones enteras de la Industria de Licores del Valle están para atender los organismos de control; las áreas Jurídica y de Control Integral con un total de nueve (9) personas”. Los organismos de control externo, no están atentos al cumplimiento de los requerimientos que ellos mismos hacen y los solicitan una y otra vez, a pesar de haberseles contestado.” Los órganos de control para la ILV son: Dane, Invima, CVC, Contraloría, Fiscalía, Comités de Veeduría Ciudadana, Procuraduría, Ministerio de Medio Ambiente, Ministerio de Protección Social, entre otros.

Ahora bien, la legislación existente para la contratación en entidades públicas, el estatuto anticorrupción, el nuevo estatuto tributario, la ley de carburantes, así como las disposiciones gubernamentales del departamento en cuestiones como las transferencias al departamento, influyen de manera significativa en el transcurrir de la ILV.

Hay que subrayar el hecho que el 19 de septiembre de 2001, el Gobierno Nacional sancionó la ley 693 de alcohol carburante, que en su artículo 2 estableció que: “la producción, distribución y comercialización de los alcoholes no potables estarán sometidos a la libre competencia y como tal podrán participar en ella las personas particulares y jurídicas de carácter público y privado, en igualdad de condiciones”; esto evidencia el cambio y el riesgo de la caída del monopolio que protege a las licoreras del país. Lo que sigue son las preguntas: ¿existirá suficiente materia prima para abastecer los distintos negocios que se ciernen en el entorno? Y ¿Cuál ha sido la preparación de la industria estatal y específicamente de la ILV para afrontar este reto y continuar en el mercado?

**7.1.1.2. Análisis del entorno económico.** La ILV está inserta entre las Industrias que producen, comercializan y venden licores y alcoholes en Colombia, bajo la protección del estado, que tiene el monopolio en este sentido, los departamentos producen y venden cada uno de ellos su propio aguardiente. En todos ellos la gobernación dispone del 80 % de sus excedentes financieros para cubrir la inversión social del territorio respectivo.

La presión hacia los gobernadores por inversión social y los acuerdos de pagos por los acreedores de deuda pública, hace que sean más importante los recursos

que la fuente misma de ellos, por lo tanto, el impuesto al consumo de licor o participación en el caso del Valle del Cauca y a las ventas de alcohol son algunas de las fuentes de ingresos fiscales, que los pueden generar lo público (ILV) lo privado, esta es una situación de seria amenaza para la ILV.

La ILV tiene un estudio realizado por McKinsey, “Análisis del mercado de la Industria de Licores en Colombia y sus principales jugadores”, fechado en Santiago de Cali el 5 de septiembre de 2000. El estudio recoge información de varias fuentes: ACIL, Fedesarrollo, ACODIL, ILV, Superintendencia Nacional de Salud, Oficina de rentas del Valle y el Ministerio de Comercio Exterior. En él se advierten de las inconsistencias y diferencias de datos encontrados entre ellos, pero también del esfuerzo que se hace en el procesamiento de la información para poder realizar el ejercicio.

En dicho estudio, se encuentran cuatro mensajes principales que guían el desarrollo de la investigación, pero para nuestro estudio mencionamos sólo uno de ellos, referenciado de la siguiente manera: “Aún cuando las ventas de licores nacionales se han contraído, el mercado sigue siendo controlado por las Licoreras Departamentales”. Esto puede estar ocurriendo debido al crecimiento de las importaciones, al ingreso de licor de contrabando, a la venta de licor adulterado y concesiones, y a la entrada en vigencia de la ley 1696 del 19 de diciembre de 2013, por la que se dictan disposiciones penales y administrativas para sancionar la conducción bajo el influjo del alcohol u otras sustancias psicoactivas. Con respecto a lo anterior Sergio Ignacio Soto Mejía, director de Fenalco en Antioquia, menciona “hemos recibido un reporte de evaluación del primer mes de vigencia de la medida de alcoholemia, en el que tenemos cifras que preocupan ya, y hay una reducción entre el 30 y 50% de los ingresos” (Caracol febrero 7 de 2014. Por ley anti borrachos, las ventas han caído 40%: Fenalco Antioquia). Cabe preguntar sobre la tendencia del consumo de licor importado, porque ello supone cambios en las preferencias al elegir la bebida y también lo que está dispuesto a pagar el consumidor. El licor adulterado como el de contrabando ha venido teniendo una importante participación en el consumo nacional. De esta manera, en volumen, la producción legal nacional estimada es de 132 millones de botellas, la que se ha venido contrayendo fuertemente en los últimos años. A lo anterior se agrega que las productoras privadas y las concesiones han venido creciendo, quitando participación a las licoreras departamentales, donde las licoreras menores son las más afectadas

Según cifras de la Asociación Colombiana de Industrias Licoreras (ACIL), la venta de aguardiente en los primeros nueve meses del año 2013, cayó 15% frente al mismo período del año pasado. Esto significa que de 47,17 millones de botellas de 750 centímetros cúbicos que se vendieron entre enero y septiembre de 2012, las

firmas agrupadas en la asociación pasaron a comercializar 40,10 millones de unidades.

La directora ejecutiva de ACIL, Luz María Zapata, aseguró que son tres las principales razones que generan este panorama. La primera de ellas es el contrabando y la adulteración de bebidas; la segunda, el auge en la comercialización de bebidas llamadas “aperitivos” (que igual contienen aguardiente pero pagan menos impuestos); y por último, la ausencia de mayor inversión en publicidad por parte de las licoreras para conquistar el gusto del consumidor.

“Lo que más duro golpea al sector es la llegada de licores que provienen de paraísos tributarios como Aruba, Panamá y Margarita. Las medidas que se han tomado son insuficientes para controlar a las bebidas ilegales. Estamos a la espera de la Ley de Contrabando para revertir esta realidad. Hoy en día se constituyen S.A.S. que importan hasta más alcohol que las propias licoreras nacionales, una situación que no es para nada lógica”, explicó Zapata.

Por Otro lado un estudio de Nielsen a enero de 2014, presenta una caída en los volúmenes de venta de los licores en Colombia, en un 1,1% en el último año. En la categoría de ron presenta un crecimiento del 0,5% y el aguardiente una caída del 1,4%. Si revisamos el ron por regiones, observamos que la región pacífica (Valle, Cauca y Nariño) fue la región donde se presenta un comportamiento positivo para el año 2013 con un 17,6%. Atlántico y Antioquia se mantienen estables con leves incrementos, mientras Oriente, Cundinamarca y Centro presentan contracciones mayores al 7,8%; la zona pacifico es la segunda área más importante en Colombia con el 17% de las ventas y el Valle del Cauca, hace hasta el 79% de la venta de la región pacífica. En la categoría aguardiente la mayor contracción la presento la región pacifica con un 3,4%. , y los incrementos presentados en centro y Antioquía, no logran compensar la caída, lo que nos permite concluir que la región pacifica presenta un comportamiento contrario con el resto del país, ya que tanto el aguardiente como el ron presenta estabilidad con una tendencia a la baja, en la región pacifica se presenta un crecimiento en la categoría de rones y una fuerte caída en aguardientes.

El consumo de ron en el Valle presenta en los últimos dos años un acelerando crecimiento pasando de un consumo anual de botella de 2.459.440 en el año 2011 a 3.407.520 botellas en el 2013, o sea 948.080 botellas más, lo que representa un variación porcentual de un 38,5%.

El aguardiente continua disminuyendo sus ventas para el 2013, aunque lo hace a una menor tasa que en el 2012, se dejaron de consumir 464.000 botellas en el año 2013, comparadas con las dejadas de consumir en el año 2012 que fueron de 784.000 botellas, en términos reales nos encontramos con una caída en el consumo en los últimos dos años de 1.249.000 botellas, ya que se pasó de un consumo en el año 2011 de 8.074.000 a 6.825.000 en el año 2013, lo que representa en términos relativos una caída en el consumo de aguardiente de un 15,5%.

Una vez agotada la exploración de lo que se podría llamar micro entorno del sector licorero, teniendo presente las limitaciones de información y las advertencias, de igual manera se tienen elementos para el análisis. Ahora bien, se trata entonces de percibir del macro entorno las variables de mayor relevancia e influencia para la ILV.

Durante los últimos 20 años, se han registrado cambios radicales en el mundo económico, los que han transformado la naturaleza y la forma de hacer los negocios. Colombia no ha sido ajena a estas circunstancias y la internacionalización de la economía, a raíz del modelo de apertura adoptado desde hace más de treinta años, es un evento que ha influido tanto en las decisiones gerenciales como en el rumbo de la economía del país. La década de los 90 se caracterizó, según los expertos como de recesión económica, aunque algunos aluden que se trató más bien de los ciclos normales que se da en cualquiera economía. Lo cierto es que esta estaba resentida. Si bien es cierto la primera década del siglo XXI mostraba signos de recuperación importantes, la economía mundial se vió afectada en el año 2008 por la crisis del sector financiero de Estados Unidos, producto de la llamada burbuja inmobiliaria. Lo anterior se refleja en la contracción de la demanda, intereses altos, revisión de la política cambiaria, las tasas de desempleo altas, poca inversión pública, crecimiento negativo del sector de la construcción, debilidad del sector financiero, dado por el cierre de cooperativas y bancos, disminución de la inversión extranjera, aumento de la deuda externa, desmoronamiento del imperio financiero, propiciado por el narcotráfico, estancamiento en las exportaciones, entre muchas que influyeron para que se presentara tal situación.

Algunas de ellas obedecen a la problemática en la gobernabilidad institucional propiciada por el conflicto armado, la corrupción, la cultura de ilegalidad que no permiten desarrollos estructurales en políticas económicas. Ahora bien las decisiones que al respecto se han tomado, han estado acompañadas por los derroteros del FMI y el Banco Mundial, que colocan sus énfasis en poder controlar el índice de inflación, como el gasto público, la disminución de la burocracia estatal, que trae como consecuencia propiciar el cumplimiento con las tasas de

interés de la deuda externa, todo esto en una realidad que exige inversión social que contrarresten los niveles de pobreza que se tienen.

Desde finales del año 2000, según algunos analistas, la economía muestra indicios de recuperación. Posteriormente con las elecciones presidenciales se produce en el advenimiento de la esperanza en el país a partir del 2002. A pesar de ello hay algunas variables de la situación económica que parecieran inamovibles. Sin embargo, se propician inversiones extranjeras y pactos de libre comercio entre regiones y países que colocan a las industrias y empresas a competir con otras que bien podrían tener ventajas en este orden, que llamaría la atención como para enfrentar las políticas del comercio internacional. Aun teniendo en cuenta las buenas proyecciones para la economía colombiana en los próximos 5 años, previendo crecimientos sostenidos de un promedio de 5% anual, con niveles de desempleo a la baja y por debajo del 10%, crecimiento de la inversión extranjera, una balanza comercial equilibrada y un proceso de paz con buenas posibilidades de terminar el conflicto, las cifras de consumo de licores como aguardiente y ron, no presentan cifras alentadoras para la ILV.

Ahora bien en el contexto regional, en general se presentaba dentro del contexto colombiano una de las mejores plataformas regionales. Esto los hizo muy atractivos para un primer proceso de localización de empresas extranjeras. De esta forma se conformó lo que hoy en día se denomina la primera ola de inversión de este tipo de empresas extranjeras en el departamento. La gran característica de esta primera ola es que la mayor parte de las empresas que llegaron pertenecen al sector industrial y han permanecido de manera continua, muchas de ellas desde los años 40 del siglo pasado.

En relación con el comportamiento de las variables macroeconómicas, el PIB del Valle del Cauca evolucionó conjuntamente con el PIB nacional hasta principios de los años 90. Entre 1992 y 1996 el PIB regional presenta un gran salto generado por una dinamización de la economía, resultado en gran parte por el descontrol de diversas actividades ilegales que como consecuencia generaron diferentes efectos en la estructura económica como:

- ❖ Fácil liquidez disponible, aumento del gasto público y privado (las empresas realizaron mayores inversiones por la presión de actualizarse tecnológicamente).
- ❖ Aumento del contrabando.
- ❖ Incremento del lavado de dólares.
- ❖ Crecimiento de la demanda y de los precios de bienes inmuebles y tierras.
- ❖ Reducción de la superficie sembrada, las tierras se dedicaron al engorde, recreación y ganadería extensiva.

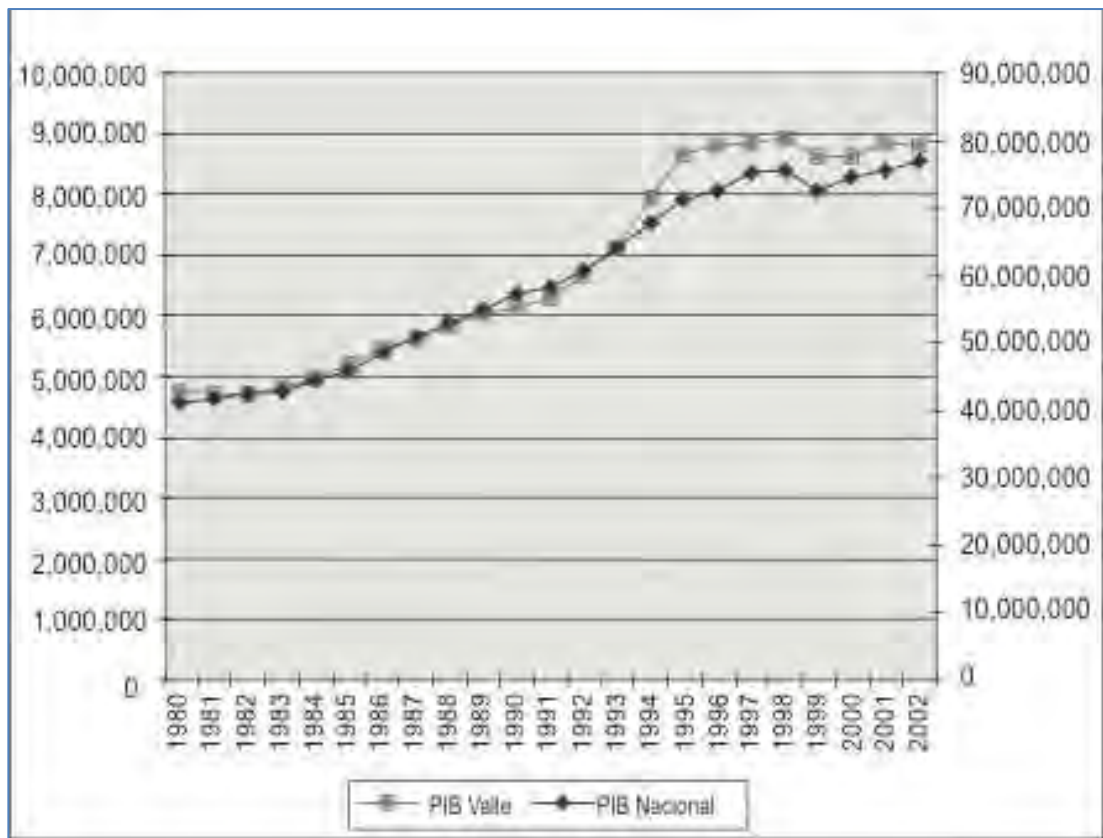


- ❖ Aumento de la corrupción política.
- ❖ Mayores índices de violencia, inseguridad y criminalidad.

Tasa de desempleo aumenta debido a:

- ❖ Migración del campo a la ciudad por la tecnificación de la agricultura, el avance de la producción cañera que desplazó a otros cultivos que generaban mayor oferta de empleos, la violencia rural y el uso de las tierras en actividades no productivas.
- ❖ La línea de pobreza se fue incrementando: 42,9% en 1997; 47,6% en 1999 y 52,3% en 2000. Mientras el indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas NBI disminuyó 24,72% en 1993, 15,7% en 1997; 17,1% en 1999 y 15,7% en 2000.

**Figura 1. Gráfica PIB del Valle vs PIB nacional 1980-2002. Precios constantes de 1994.**

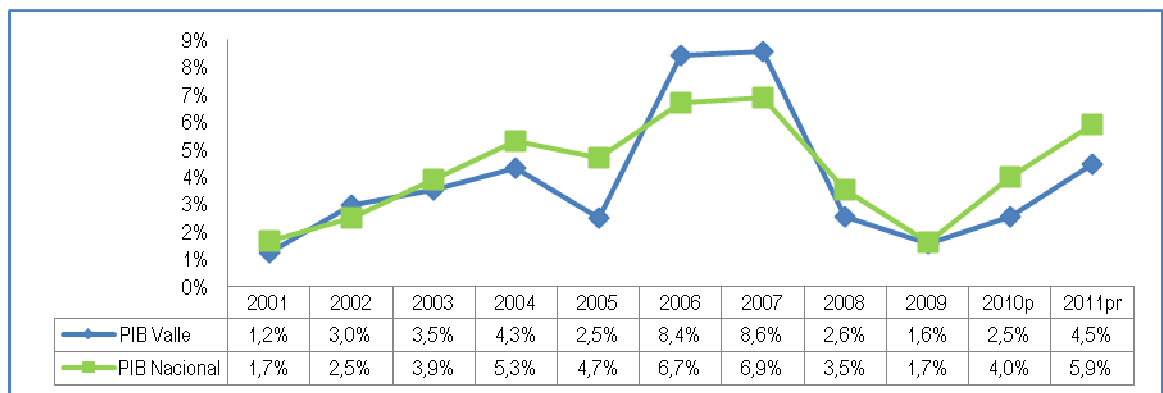


**Fuente:** Ortiz y Uribe. 2006 con base en las cuentas Departamentales del DANE. A partir de 1996 hasta el año 2002 se observa un estancamiento de la economía vallecaucana, con leve caída en 1999 y 2000..

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, la industria manufacturera del Valle del Cauca generaba en 1980 el 23,7% del PIB regional, disminuye al 20,91% en 1990; 18,8% en 2000 y en 2002 presenta una ligera recuperación (19,7%).

Por tanto se puede deducir que el Valle del Cauca ha venido transformándose a una economía de servicios durante los últimos años.

**Figura 2. Gráfica Variación anual del PIB del Valle del Cauca y del PIB Nacional 2001-2011**



**Fuente:** DANE, cuentas Departamentales

Adicionalmente, en el período 2001-2011, el Valle del Cauca presenta una tasa de crecimiento promedio anual de 3,9% frente a un crecimiento promedio nacional del 4,3%.

Durante esta década la tasa de crecimiento del PIB del Valle del Cauca es superior al PIB nacional en los años 2001, 2006 y 2007. Entre el período 2008-2010 la tasa de crecimiento del PIB del Valle del Cauca cae significativamente e inicia su recuperación en el año 2011.

Este comportamiento tendencial del PIB inferior del Valle del Cauca en los últimos años, se sustenta en gran medida al grado de internacionalización de su economía, principalmente por las crisis surgidas en las relaciones con Venezuela y Ecuador que se encuentran entre los principales socios comerciales y las ventas hacia el exterior, pese a su diversificación, siguen estando concentradas en

sectores clásicos de la economía regional, que aunque importantes no han modificado su contribución al PIB en los últimos años

No menos importante es abordar para nuestro análisis, la problemática del desarrollo institucional y gobernabilidad del Valle del Cauca, toda vez la naturaleza jurídica de la ILV; como empresa Industrial y comercial del Departamento, y la influencia determinante del departamento en el destino de la empresa.

**7.1.1.3. Entorno social.** De acuerdo con información obtenida de anteriores ejercicios de diagnóstico y planificación del desarrollo regional adelantados por el Departamento del Valle del Cauca, algunos de ellos liderados por la Secretaría de Planeación Departamental, con el acompañamiento de la Universidad del Valle y con el concurso de otras universidades de Cali y entidades como el Centro Nacional de Productividad, desde mediados de la década del 90 del siglo XX, en el Valle del Cauca se presentaron evidencias de debilitamiento institucional y de deterioro de la gobernabilidad, y se identificó como una de las principales causas, la crisis del modelo de estructura administrativa, fiscal y de gestión pública departamental instaurado en Colombia a partir de la Constitución Política de 1991. A esta problemática de orden institucional se suman otras causas de orden político, cultural y social que han afectado la gobernabilidad regional y que han impedido que las distintas instancias del Estado en la región (en especial los entes territoriales) respondan eficazmente a los retos de desarrollo humano – regional y durante los últimos 20 años, en materia de calidad de vida, competitividad, seguridad y convivencia ciudadana, capital social, hábitat, territorio y ambiente, entre otros.

Sin embargo, cabe anotar que esta problemática no responde exclusivamente a factores endógenos y recientes que se hayan generado en el departamento, sino que también ha dependido de cambios de diversa naturaleza que se han producido en el contexto internacional y de causas de carácter nacional y de tipo estructural (tendencias pesadas) relacionadas entre otros, con aspectos fundamentales que tienen una configuración especial en la región vallecaucana:

Prolongación y reconfiguración de las diversas formas de violencia, incluida la violencia política, articuladas a las prácticas asociadas al narcotráfico que derivaron en fenómenos tales como la urbanización del conflicto armado interno, la exacerbación de la violencia social y la criminalidad en general así como la “juvenilización” del delito. En el caso del Valle del Cauca, hay ciudades como Cali, cuyo índice de homicidios llegó en 2013 a ubicarla en el top ten de las más peligrosas del mundo. La ONG mexicana Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal, dio a conocer que Cali ocupó en este año el cuarto

lugar entre las ciudades con mayor número de homicidios en el mundo, en 2013, con una tasa de 83 muertes por cada 100 mil habitantes y que Palmira ocupó el puesto 11 del mismo listado.

El rol de los jóvenes en esta vorágine de violencia es el de representar altos porcentajes en cuanto a víctimas y victimarios. Información referida por diversos medios de comunicación estableció que “de acuerdo con el Observatorio Social del Delito, de la Alcaldía de Cali, en el lapso de un año – período mayo 2009 – mayo 2010. 84 menores fueron víctimas de homicidios, el 10,6 por ciento de los 797 casos registrados este año. De esos 797, el 13 por ciento (103) se atribuyen a pandillas.

Es una tendencia que se mantiene desde años atrás. Otro estudio del Observatorio del Delito reporta que en el 2009 la Policía identificaba 103 pandillas asentadas, en especial, en el Distrito de Aguablanca y la Ladera. Las comunas 13, 14 y 15, del distrito de Aguablanca de Cali, suman los mayores casos este año con 88, 69 y 92 homicidios, respectivamente, y en cuarto lugar, la Ladera (50). El mismo informe revela que de 7.902 homicidios ocurridos en Cali entre el 2005 y 2009, el 37 por ciento fueron contra jóvenes y el 13 por ciento por pandilleros:

✓ También en Buenaventura se presentó un recrudecimiento de la violencia y de los homicidios relacionados con delincuencia común y narcotráfico en los últimos tiempos. En 2002, se produjo el secuestro de 12 diputados y el posterior asesinato de once de ellos en 2007 durante su cautiverio por las FARC.

✓ Procesos de cooptación de la institucionalidad local y regional durante periodos de distinta duración y con múltiples niveles impactan por parte de actores legales e ilegales, aunada a una presencia constante y mutable de prácticas de clientelismo y corrupción política y administrativa en las corporaciones y entidades públicas departamentales, municipales y descentralizadas.

En el Valle del Cauca estas dinámicas produjeron la salida de tres gobernadores en el período (1998 -2010) por estar incursos en situaciones delictivas o de violación; la intervención de Emcali por la Superintendencia de Industria y Comercio entre 2000 y 2013, el encarcelamiento de varios líderes políticos y la intervención de la Empresa de Aseo de Cali, EMSIRVA, entre otros hechos.

Esto ha deslegitimado el ejercicio democrático del poder en la región y ha implicado desinstitucionalización, decrecimiento del recurso público, fragmentación y pérdida creciente de legitimidad de los partidos, los líderes y la política y surgimiento de dirigentes políticos cuestionados éticamente y que han mostrado

poca idoneidad para gerenciar lo público (en instancias como la gobernación, alcaldías, empresas públicas, y EICEs como la Industria de licores del valle).

Sumado a lo anterior, hay un contexto global en el cual se presenta una exacerbación del individualismo que hace que los ciudadanos cada vez sean menos solidarios y sientan poca preocupación por los asuntos relacionados con el interés público, lo que ha sido profundizado por las limitaciones reales que en Colombia existen para el ejercicio de la democracia por parte de los ciudadanos.

Entre tanto, la prioridad en la inversión pública del estado nacional se ha orientado al fortalecimiento del aparato militar y policivo estatal buscando garantizar el ejercicio de políticas para confrontar los grupos armados ilegales.

Esto finalmente ha afectado la gobernabilidad de los territorios, dado que ha generado las condiciones para el fortalecimiento de actores armados y organizaciones criminales, la proliferación de actividades delictivas e ilegales a lo largo y ancho del país y ha estimulado el uso de formas de violencia privada y cotidiana. Sin embargo, es claro que en el Valle del Cauca la situación es mucho más difícil y compleja en las ciudades de Cali y Buenaventura que en Medellín, Bogotá, Barranquilla o Bucaramanga. Según las estadísticas del último año, el freno al delito y la reducción de homicidios ha bajado en casi todo el país mientras en Cali se mantiene al tope.

Las crisis fiscales de departamentos, municipios y entidades descentralizadas como producto del deterioro del recaudo fiscal local, poca flexibilidad del gasto, creciente dependencia de las transferencias del gobierno central e incremento del gasto público mediante deuda, particularmente desde finales de la década de 1960. Estas crisis han coincidido con la introducción en América Latina, desde la década de los 90's, de un modelo de gestión pública de origen anglosajón basado en el traslado de la racionalidad económica, propia de la gestión empresarial privada (principios de eficiencia, eficacia y economía) a la gerencia y gestión del sector público, con el consecuente desplazamiento del Estado de muchos de sus ámbitos de actuación e intervención y la implementación de programas de ajuste estructural y fiscal (Leyes 550 de 1999, 617 de 2000 y 715 de 2001) que limitaron la capacidad financiera y de endeudamiento de los departamentos, y de reorientación del gasto público, entre otros, con una severa reducción de las plantas de personal y de gastos de funcionamiento.

En la administración pública del Valle del Cauca no se ha logrado consolidar un modelo de gestión pública moderno y eficaz que fortalezca las empresas estatales, los ingresos municipales y departamentales, potencie la inversión pública y privada en proyectos de alto impacto socioproductivo y el fortalecimiento de diversas instancias de control: administrativo, político, técnico, institucional, social y judicial.

Así mismo, la implantación del denominado modelo de “gerencia por proyectos” para la formulación e implementación de políticas públicas, supuso nuevas formas de organización del trabajo en las entidades y empresas públicas de la región, lo que ha contribuido a la pérdida de capital humano y de memoria institucional, así como al debilitamiento en la coordinación interinstitucional para participar en el ciclo de las políticas públicas en el ámbito departamental. Todo lo anterior, por tanto, ha resultado en un evidente deterioro de la capacidad y eficiencia institucional en el aparato público departamental para responder a las demandas ciudadanas y corporativas de bienes y servicios públicos.

Esto ha generado una baja capacidad institucional para realizar la gestión sustentable del territorio, a pesar de que se cuenta con mayor regulación y mecanismos para la planificación (POT, POMCH, entre otros), que se hace evidente en la agudización de problemáticas como la proliferación de los asentamientos humanos de desarrollo incompleto en las laderas, cerros y zonas rurales de los diferentes municipios del Departamento, el deterioro del patrimonio ambiental, el surgimiento y/o proliferación de actividades económicas legales e ilegales que realizan un uso inadecuado del agua y el suelo y explotación indiscriminada de los recursos naturales.

Este conjunto de causas y efectos han contribuido a la pérdida de posicionamiento y competitividad del departamento, así como a la amplificación de las limitaciones para el acceso de amplios sectores de la sociedad vallecaucana a oportunidades y al deterioro en la formación de capacidades que afectan la calidad de vida de los ciudadanos.

No se puede desconocer sin embargo, que en indicadores de salud, saneamiento básico, servicios públicos y otros, el Valle del Cauca se ubica en un buen nivel en Colombia, sobre todo si no se registra en esta estadística la zona del Pacífico, la cual constituye un importante rezago y un gran reto que debe enfrentarse desde la institucionalidad vallecaucana y para lo cual debe buscarse su fortalecimiento.

**7.1.1.4. Entorno tecnológico.** La tecnología para la producción de licores, es sencilla, toda vez que solo es necesario contar con el alcohol etílico, tanques para mezclar los componentes y el envasado, que se pueden realizar de una manera artesanal, facilitando el adulterado.

La adulteración se realiza principalmente sobre el líquido, pero para poderlo comercializar como auténtico, los adulteradores deben también utilizar envases y empaques reciclados o que imiten los originales. Se reciclan o adulteran las botellas, cajas externas de cartón corrugado, cajas individuales de cartón, estampillas, tapas, etiquetas, insertos plásticos, plástico termoencogible en la tapa y otros elementos de seguridad en las tapas, entre otras partes.

Para la mayor parte de los anteriores elementos existe en Colombia la tecnología suficiente para producirlos de buena calidad, aunque en la mayoría de los casos, la falta de información del consumidor permite que elementos adulterados de baja calidad sean tomados como legítimos por el comprador.

En otros casos, el engaño al consumidor solo se efectúa sobre el líquido, cuando el cliente está consumiendo en bares o establecimientos similares. Algunos ejemplos pueden ilustrar la situación de la disponibilidad de tecnología de adulteración en Colombia:

**Cajas de cartón corrugado:** Estas se consiguen, sin impresión, de cualquier productor nacional. Posteriormente pueden ser impresas en muchos pequeños impresores ilegales que existen en el mercado.

**Cajas individuales de cartón:** Aunque existe tecnología de punta para producir este tipo de cajas, lo usual es encontrar cajas de pobre confección que, además, utiliza un cartón más delgado. Este ítem no representa un obstáculo insalvable para los falsificadores.

**Estampillas:** Las estampillas legítimas son producidas en Colombia por una sola empresa. Sin embargo, existen falsificaciones que, aunque de menor calidad, consiguen engañar a muchos consumidores.

**Tapas:** Existe una tecnología suficiente para producir las tapas, pero la impresión de las tapas falsas no es de buena calidad. Sin embargo, se conoce de algún productor formal dedicado a elaborar tapas de buena calidad con aluminio importado. Otras tapas son recicladas.

Etiquetas: En este ítem se presenta una importante falsificación, existiendo pequeñas empresas de impresión que hacen un trabajo que engaña al consumidor.

Botellas: Casi toda la adulteración de licores se realiza con botellas recicladas.

Licor: Se utiliza una amplia variedad de sistemas de adulteración: Adición de alcohol neutro al licor original, envase de licor barato en botellas de licor de mayor precio, alcohol local saborizado con el licor que se quiere adulterar, dilución del licor en agua, entre otros procedimientos.

## **7.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN EL NEGOCIO DE LICOR**

La esencia de la formulación estratégica es adecuarse o adaptarse a la competencia. Cualquiera que sea su fuerza colectiva, la meta del estrategia corporativo consiste en encontrar una posición en la Industria donde su empresa pueda defenderse mejor de esas fuerzas o pueda ejercer influencia en ellas para que les sean favorables. Con los anteriores enunciados como sustentación se ve que es necesario adelantar la evaluación del negocio de licor para la ILV tomando como base la herramienta establecida por Michel Porter, quien establece que la competencia en la Industria tiene como base su economía fundamental y que en ella apuestan actores muy activos que desean obtener la mayor participación de ella.

Clientes, proveedores, participantes potenciales, productos sustitutos y rivalidad del sector son los actores prominentes o activos dependiendo de la Industria, en el caso de Producción y comercialización de licor en el país, se hará un análisis de la influencia de estos actores para identificar los factores decisorios claves y las fuerzas motrices externas que enfrenta la ILV en dicho negocio.



**7.2.1. Participantes nuevos.** Tradicionalmente han estado personificados por empresas licoreras departamentales sujetas de monopolio como: Industria de Licores de Caldas, Fábrica de Licores de Antioquia, Industria Licorera de Cundinamarca, Industria Licorera de Cauca, en sus principales categorías de productos, en las que se encuentran el Aguardiente Blanco del Valle tradicional y sin azúcar y los Ronés .

**Cuadro 3. Ventas Licoreras Departamentales**

<b>VENTAS LICORERAS DEPARTAMENTALES</b>						
<b>AÑO 2013</b>						
<b>LICOREREAS</b>	<b>AGUARDIENTE</b>		<b>RON</b>		<b>TOTAL LICORES</b>	
	<b>B.T. 750 CC</b>	<b>VAR</b>	<b>B.T. 750 CC</b>	<b>VAR</b>	<b>TOTAL B.T. 750</b>	<b>VAR</b>
ANTIOQUIA	49.460.735	61%	11.845.607	47%	61.306.343	58%
CUNDINAMARCA	17.385.434	22%	915.983	4%	18.301.417	17%
CALDAS	4.909.126	6%	11.483.956	46%	16.393.082	16%
VALLE	8.767.076	11%	908.483	4%	9.675.559	9%
<b>TOTAL</b>	<b>80.522.371</b>	<b>100%</b>	<b>25.154.029</b>	<b>100%</b>	<b>105.676.401</b>	<b>100%</b>

Según la ACIL, los volúmenes de venta en el año 2013, de las principales licoreras del país, en el mercado nacional fueron: en la categoría de Aguardiente, la Industria Licorera de Antioquia representa el 61% del total de mercado, o sea ventas de 49 millones 460 mil 735 botellas de 750, seguida de la Licorera de Cundinamarca con el 22% (17.385.434 B.T. de 750c), le sigue la ILV con el 11 % (8 767 076 B.T. de 750) y por último la Industria Licorera de Caldas con el 6% (4 909 126 B.T. de 750). En cuanto a la categoría de Ronés, sigue siendo la número uno en ventas en el país, la FLA con un volumen de 11 845 607 B.T. de 750, que representa el 47 % del mercado, seguida muy de cerca de la Licorera de Caldas con una participación del 46%, es decir 11 483 956 B.T. de 750. Las licoreras de Cundinamarca y Valle, sólo participan con un 4% en esta categoría.

No obstante la permanencia del monopolio rentístico de la producción de aguardiente, cada día están apareciendo nuevos participantes que compiten en este mercado, como lo son los productos "Premium", estos continúan ganando participación en casi todas las categorías de bebidas alcohólicas. Colombia se está convirtiendo en un lugar importante para el desarrollo del mercado del lujo y las bebidas alcohólicas no son la excepción. Los consumidores buscan productos de alta calidad a medida que aumentan su poder adquisitivo y refinan sus gustos. Otra tendencia positiva es que en algunos casos la diferencia de precio entre

marcas estándar y marcas Premium no es tan significativa. Esta tendencia se observa principalmente en bebidas espirituosas, y las empresas tanto nacionales como las importadoras dirigen sus esfuerzos a lanzar líneas Premium, de la misma manera, el consumo general de vino entre los colombianos ha mostrado tasas de crecimiento impresionantes. Entre el 2007 y 2012 el consumo per cápita aumentó 46%, hasta alcanzar 1.1 litros. Aunque la cifra es aún baja, la sofisticación en el consumo y el cada vez mayor conocimiento acerca del vino, impulsado por importadores y minoristas, ha dado sus frutos. Aunque el vino tinto es todavía el tipo más importante, los consumidores sienten más curiosidad y se atreven a probar cosas nuevas, lo que ha tenido un efecto positivo en vinos espumosos y rosé. Ambas categorías mostraron tasas de crecimiento de dos dígitos.

Analizando las barreras a la competencia, enunciadas por Porter, se tiene que considerar que es un negocio en la etapa de madurez, en lo referente a Ronas y Aguardientes, y en crecimiento en lo relacionado a otras bebidas alcohólicas como los productos “Premium” y vinos, entre otros.

- Economía de escala: esta barrera es fuerte porque la productividad de las plantas es mayor cuando mayor sean los volúmenes de producción y por el número creciente de importaciones, aunque se debe considerar las plantas caseras de licores adulterados, que aprovechan el no pago de impuestos que puede representar más del 50% del precio legal, para ofrecer precios a los diferentes canales y/o consumidores muy por debajo de la lista oficial de precios. .
- Diferenciación del producto: En el caso del aguardiente, existe una diferenciación, fundamentada en el hecho de ser monopolio, lo que implica que en el Valle del Cauca, sólo se vende Aguardiente Blanco del Valle. En las otras categorías podemos decir que la diferenciación está basada en factores como el nivel de añejamiento, la tradición de la marca entre otros.
- Requerimientos de Capital: Para una producción a escala se estima que el capital requerido solo es necesario para atender las inversiones iniciales en activos fijos, lo que demandan importantes recursos financieros, y que se considera una alta barrera para el ingreso. Referente a la producción artesanal, no necesita grandes inversiones, con el agravante de que es ilegal.
- Desventajas en costos: independientemente del tamaño: para nuevos competidores el acceso a las fuentes de materias primas es una altísima barrera, no tanto como las curvas de aprendizaje en la industria, no contando con los subsidios estatales.

- Acceso a los canales de distribución: dado que el mercado de licor está definido tanto para el Aguardiente Blanco como para el mercado de rones, el acceso a los canales de distribución no se percibe como una barrera importante.
- Política gubernamental: El Aguardiente Blanco del Valle es monopolio rentístico del Departamento, por lo tanto es una fuerte barrera de entrada para la competencia. Para la comercialización de otros licores se debe pedir permiso a rentas departamentales y pagar la estampilla correspondiente.

**7.2.2. Poder de negociación de los proveedores.** En el caso particular del negocio de licores, la producción y el manejo de las materias primas básicas como el alcohol, está en poder de las destilerías en el país, aunque en el caso de la ILV el alcohol potable lo suministra la empresa Desargo del Ecuador. Estas destilerías, estratégicamente están realizando una integración vertical hacia delante, poseen gran poder de negociación. Procaña la asociación de cultivadores de caña, proveedor del 40 % de la caña que se muele actualmente en el país, tiene un cierto poder regulador de precios y al mismo tiempo podría jugar un papel decisivo en la suerte de los nuevos productores (como la Licorera) al aliarse con ella y determina el flujo de las materias primas, para quienes no pertenezcan al gremio, y no tienen tradición en el negocio de los alcoholes y licores. En cuanto al material de empaque se debe considerar aspectos que ya se mencionaron anteriormente como son:

- **Cajas individuales de cartón:** Aunque existe tecnología de punta para producir este tipo de cajas en Colombia, actualmente sólo se cuenta con un proveedor, quien ha desarrollado conjuntamente con la ILV, el tipo de caja especial, para responder a las necesidades técnicas y comerciales de la compañía.
- **Tapas:** Existe una tecnología adecuada para producir las tapas, pero por las condiciones de seguridad requeridas para el producto, sólo existe un proveedor en Colombia, quien las suministra.
- **Etiquetas:** Muchos proveedores en el mercado, pero en el desarrollo del último envase del Aguardiente Blanco del Valle sin Azúcar (la botella bonita), y con el objetivo de reducir la falsificación de las etiquetas, se desarrolló conjuntamente con el proveedor del envase y un proveedor extranjero (Chileno), una etiqueta especial.

➤ **Botellas:** Existe un solo proveedor en Suramérica, sin embargo actualmente la ILV está desarrollando un nuevo envase conjuntamente con un proveedor español.

Podemos concluir entonces, que existe un fuerte poder de negociación de los proveedores, en razón a que existen pocas opciones en el mercado para proveer el material de empaque que requiere la empresa. Sin embargo se considera, que tanto los altos volúmenes de compra, al igual que la exclusividad de los productos que fabrican para la ILV, generan un equilibrio razonable frente a ese poder.

**7.2.3. Poder de negociación de los compradores.** Se cuenta con la figura de un distribuidor exclusivo, con quien se pactan:

Precio, volúmenes de ventas y estrategias de mercadeo. Las relaciones comerciales están acordadas en un contrato de distribución, cuyas condiciones están regidas por el manual de contratación de la ILV, el que a su vez está basado en la ley de contratación estatal.

### **7.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Existen muchas categorías de licores como son: los vinos, tequilas, cervezas, vodka, ginebra, aperitivos, whiskies, brandys, entre otros, y una múltiple variedad de productos. Estos se irán incrementando debido a los diversos tratados de libre comercio y convenios. Aun teniendo en cuenta que los productos aguardientes y rones, por ser monopolio no tendrían competencia en su categoría, como se ha mencionado anteriormente, los productos considerados como sustitutos, adquieren cada día una mayor participación en el mercado de licores, convirtiéndose en competencia para los productos de la ILV.

### **7.4. RIVALIDAD EN EL SECTOR**

Otras variables como costos fijos, capacidad de producción, diferenciación del producto, concentración y equilibrio del mercado no resultan tan importantes y ya fueron evaluadas. Pero si se debe establecer como una fuerte barrera de salida la misma inversión y/o transformación de la tecnología a otros usos.

## **7.5. ANÁLISIS INTERNO**

Este análisis interno, llamado a menudo análisis organizacional, consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización.

## **7.6. ORGANIZACIÓN, ESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN**

En cuanto a la organización, referida a lo societario, la ILV fue creada el 19 de junio de 1945 y el 30 de noviembre de 1968 se le dio el carácter de EICE; Empresa Industrial y Comercial del Estado, con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonio independiente, sujeta a la dirección administrativa de una Junta Directiva (antes Consejo Consultivo) y un Gerente que tiene la representación legal de la misma. Su Junta está presidida por el gobernador y conformada en su totalidad por funcionarios del departamento o sus delegados.

Cuenta con un inmueble ubicado en el corregimiento de Rozo, municipio de Palmira, donde funciona la parte administrativa y la planta de producción de licor.

Su estructura funcional es politizada y fluctuante conforme al Gobernador elegido.

La ILV está compuesta por personas que se ubican como empleados públicos, de libre nombramiento y remoción a discrecionalidad de la Gerencia y los trabajadores oficiales que son contratados por la Gerencia y su vinculación es a término indefinido. Se encontró una sensible rotación del staff gerencial que inhibe tomar decisiones a mediano y largo plazo. Esto responde claramente a la ausencia de políticas institucionales que trascienda el periodo electoral de un gobernador y de un gerente.

Su estructura organizacional está dispuesta en unos cargos clasificados en los siguientes niveles:

- \* Nivel Directivo
- \* Nivel Asesor
- \* Nivel Ejecutivo
- \* Nivel Profesional
- \* Nivel Técnico
- \* Nivel Administrativo
- \* Nivel Operativo

Distribuidos en los siguientes departamentos:

- \* Gerencia
- \* Secretaría General
- \* Control Integral
- \* Departamento Financiero
- \* Departamento Técnico y de Producción
- \* Departamento de Mercadeo
- \* Departamento Administrativo.

Informes como el de *BYM* y *Mckinsey* llaman la atención sobre la estructura. El primero critica el sistema de remuneración como inadecuado sugiriendo ajustarlo a prestaciones legales estrictamente, también se plantea la reorganización y disminución del personal, así como también el poder resolver la retroactividad de cesantías que la ILV maneja de los trabajadores. Por lo que toca al Informe de *Mckinsey*, identificó deficiencias a nivel de estructura en la organización acentuada en el difícil control que puede realizar el gerente a las distintas áreas dadas su número y lo abundante de la información que recibe de ellas.

También se alude que a partir del proceso de certificación de calidad y las exigencias del método estándar de control interno, se cuenta con un completo manual de procedimientos y funciones, que sumados a la condición de empresa estatal, muestran un alto nivel de revisión con un mediano nivel de ejecución, hay sobredimensionamiento de planta administrativa: “Existen personas dedicadas exclusivamente a diligenciar las formas de ley.”, “Se requiere personal de apoyo por el volumen de proceso que se deben realizar a diario”, “ se debe entregar a diario un resumen de todas las transacciones de caja a la Contraloría”, “se deben diligenciar los formatos para el DANE de manufactura mensual y la encuesta anual de manufactura, sobre la que piden aclaraciones constantemente, además de otros informes que se presenta a Fedesarrollo, Banco de la República, Supersalud, entre otros” De esta manera se ponen de manifiesto las debilidades de tipo estructural que afronta la ILV.

La ILV ha venido consolidando un grupo humano, buscando la eficiencia y profesionalización del mismo, actualmente cuenta con 90 trabajadores oficiales y 11 empleados públicos.

Los procesos de reorganización interna llevadas a cabo por la empresa, encuentran soporte en la estructuración de los procesos administrativos y productivos, apoyados en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad,

debidamente evaluado y aprobado con respecto a la norma internacional NTC – ISO 9001 / 2008, confirmados en dos oportunidades por el Instituto Colombiano de Normas técnicas y certificación ICONTEC (miembro de la organización internacional ISO), generándose importante reducción de costo laboral en los procesos industriales e impactando de manera positiva los resultados económicos y comerciales de la compañía.

Es importante destacar que la gestión administrativa en este campo, ha logrado reducciones en el costo laboral mediante la negociación con la Organización Sindical, lo que ha permitido modificaciones estructurales en los beneficios convencionales; es así como se estableció a partir del año 2000 una disminución del orden de 63 días en el régimen prestacional convencional y la eliminación de la retroactividad convencional de las cesantías con los correspondientes ahorros.

**Cuadro 4. Cambios del Régimen pensional año 2000**

DETALLE	ANTERIOR (días)	NUEVO (días)	DISMINUCION (días)
<b>Cesantías (*)</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>6</b>
<b>Adicional Vacaciones</b>	<b>46</b>	<b>25</b>	<b>21</b>
<b>Beneficio Antigüedad (**)</b>	<b>9 - 44</b>	<b>8 - 26</b>	<b>18</b>
<b>Extra Junio</b>	<b>38</b>	<b>25</b>	<b>13</b>
<b>Extra Diciembre</b>	<b>40</b>	<b>35</b>	<b>5</b>
<b>Subtotal</b>	<b>204</b>	<b>141</b>	<b>63</b>
<b>Regalías Anuales</b>			
<b>Licor</b>	<b>50 botellas</b>	<b>10 botellas</b>	<b>40 botellas</b>
<b>Alcohol</b>	<b>12 botellas</b>	<b>6 botellas</b>	<b>6 botellas</b>

(\*) **En el régimen nuevo se elimina la retroactividad.**

(\*\*) **En el régimen anterior se causa a partir del segundo año, y en el nuevo a partir del quinto año de vinculación.**

Continúa la política de facilitar a los funcionarios créditos para la adquisición o mejoramiento de vivienda, la Administración ha capitalizado el fondo de Vivienda con una inversión de \$ 1.331 Millones logrando de esta manera ampliar la cobertura del mismo, actualmente se tienen préstamos para vivienda por valor de

2.800 Millones de pesos, con intereses del DTF + 2 puntos mensual, contribuyendo de este modo a elevar la calidad de vida de colaboradores.

Adicionalmente la inversión efectuada en materia de BECAS EDUCATIVAS, AUXILIOS ESCOLARES, favoreciendo de esta manera al personal activo, jubilados y su grupo familiar, muestra el compromiso de la Administración de manera integral, para el año 2013 se ejecutó un total de 439 millones de pesos, fuente de información ejecución presupuestal a diciembre 31 de 2013.

La Industria invirtió un total de \$ 1.021 Millones en el año 2013 para lograr comodidad para sus colaboradores en alimentación, transporte y dotación de uniformes.

## **7.7. GESTIÓN FINANCIERA**

La Subgerencia Financiera apoya las actividades de realización de la gestión, toda vez que las decisiones financieras, entiéndase estas como inversiones, empréstitos a entidades externas, colocación de excedentes de caja, están en cabeza de la Gerencia General, por ser de ley, el único ordenador del gasto de la entidad.

El proceso de la gestión financiera (gestión de los recursos financieros) está dividido en cinco subprocesos que son: Costos, Impuestos, Contabilidad, Tesorería y Presupuesto.

El Marco legal del manejo de las finanzas está regido por la siguiente normatividad: Decreto 648 de 2001 Inversiones de los excedentes de liquidez en las EICEs, Manual de la Superintendencia Nacional de Salud, Plan Nacional Único de Cuentas, la ley orgánica de presupuesto público entre otros.

Con el objetivo de realizar el diagnostico financiero se contó con información de volúmenes de venta realizadas por la licorera en los últimos tres años, lo mismo que con los datos del inventario final de producto terminado al cierre de diciembre 31 de 2013 en manos del distribuidor exclusivo; además se realizó la compilación de la información de las principales cuentas del estado de resultados y balance general, desde el año 2000 hasta el año 2013.



De acuerdo de cifras de los estados de resultados del periodo comprendió entre los años 2010 al 2013, los ingresos operacionales han sufrido una caída de un 28% en los últimos (4) cuatro años, pasando de 96 mil 427 millones de pesos en el año 2010 a 69.892 millones en el año 2013; se observa también que la utilidad operacional presenta una disminución en términos relativos de un 109%, pasó de tener utilidades por valor de 27 mil 991 millones en el año 2010 a una pérdida de 2 mil 439 millones en el año 2013, de igual manera vemos que la utilidad neta en el año 2010 fue de 6 mil 778 millones y en el año 2013 cayó abruptamente a 321 millones.

#### Cuadro 5. Estado de Resultados Comparativos

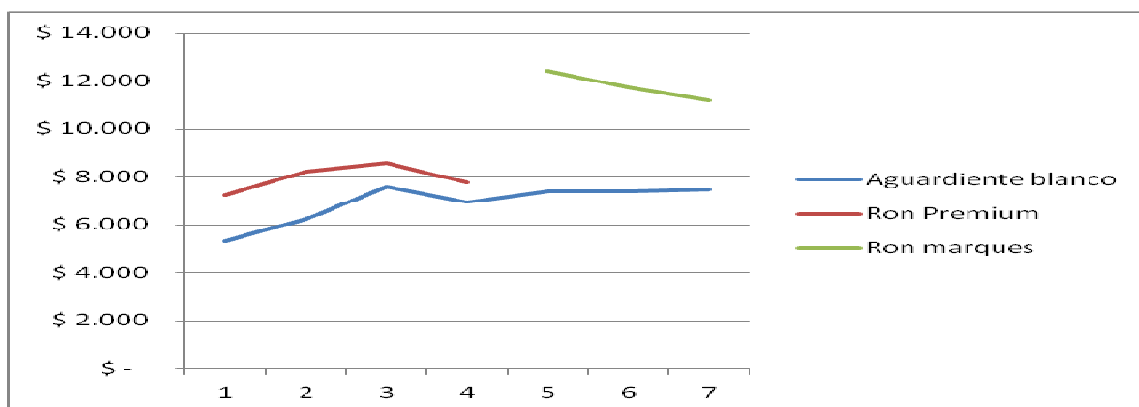
ESTADOS DE RESULTADOS COMPARATIVOS							
EN MILLONES DE PESOS							
CONCEPTO	2010	2011	VAR	2012	2013	VAR	VAR 2010-2013
INGRESOS	96.427	83.379	-14%	85.305	69.892	-18%	-28%
COSTOS	37.261	38.426	3%	36.685	36.575	0%	-2%
GASTOS	31.175	27.148	-13%	37.860	35.756	-6%	15%
UTILIDAD OPERACIONAL	27.991	17.805	-36%	10.760	(2.439)	-123%	-109%
UTILIDAD NETA	6.778	1.007	-85%	469	321	-32%	-95%

#### Cuadro 6. Precio Promedio de venta por producto

PRECIO PROMEDIO DE VENTA POR PRODUCTO							
PRODUCTO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aguardiente blanco	\$ 5.320	\$ 6.220	\$ 7.589	\$ 6.937	\$ 7.389	\$ 7.400	\$ 7.457
Ron Premium	\$ 7.239	\$ 8.217	\$ 8.547	\$ 7.779			
Ron marques					\$ 12.380	\$ 11.721	\$ 11.201

Si analizamos el precio promedio de venta por unidad de Aguardiente Blanco del Valle, Ron Premium y el Nuevo Ron Marqués, podemos observar que en términos reales el del Aguardiente ha permanecido estable en los últimos tres años, mientras que la tendencia de los precios de los rones ha sido a la baja. Ver gráfica.

**Figura 3. Gráfico. Precio promedio de venta por unidad**



Los principales indicadores financieros se pueden observar en el siguiente cuadro

**Cuadro 7. Indicadores Financieros**

<b>INDICADORES FINANCIEROS A DICIEMBRE 31</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>DICIEMBRE 2013</b>	<b>DICIEMBRE 2012</b>
<b>LIQUIDEZ</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
1. RAZON CORRIENTE	1,38	1,43
2. PRUEBA ACIDA	1,27	1,29
	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>ENDEUDAMIENTO</b>		
1. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	84,02%	81,66%
2. CONCENTRACION DEL ENDEUDAMIENTO EN EL CORTO PLAZO	53,25%	44,25%
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>RENDIMIENTOS</b>		
<b>VENTAS SIN INCLUIR PARTICIPACION</b>		
1. MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	46,78%	55,29%
2. MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	-3%	13%
3. MARGEN NETO DE UTILIDAD	0,38%	0,55%

Se puede observar una tendencia de desmejoramiento de los indicadores financieros, se pasa de una liquidez corriente de 1,43 en el año 2012 a 1,38 en el año 2013, de la misma manera el nivel de endeudamiento se incrementa a un 84,02% en el año 2013, con relación al año 2012 que fue de 81,66%

## **7.8. GESTIÓN DE MERCADEO**

El proceso de certificación de calidad, ha fortalecido directrices que buscan permear la dinámica Institucional en pro de sus intenciones. Así se evidencia que existe una política Institucional de mercadeo, fundamentada en la generación de estrategias de marketing mix.

El proceso de planeación y evaluación del área, esta direccionado de acuerdo con plan estratégico institucional al 2020, pero se elabora un plan operativo anual, que está supeditado a la realización de actividades que buscan tener algún impacto en las ventas de manera inmediata y de corto plazo.

La planeación está dada a partir de las metas de ventas proyectadas desde el comercializador exclusivo. Lo que se hace no es producto de monitoreos sistemáticos al mercadeo, el ejercicio de controlar la gestión va dirigido a lo inmediato con actividades coyunturales alimentada con información insuficiente pretendiendo de esta manera aumentar las ventas sin ninguna proyección hacia la participación en el mercado.

Los volúmenes de venta de licores de la ILV, presentan una caída de un 20% en los últimos (4) cuatro años, pasando de 12 millones 149 mil botellas de 750cc a 9 millones 678 mil botella de 750cc.; de igual manera las ventas en el Valle del Cauca pasaron de 11 millones 668 mil botellas de 750cc a 9 millones 320 mil botellas de 750cc en los últimos 4 años

Consecuente con lo anterior el Estudio de Nielsen de enero de 2014, afirma que el consumo de Aguardiente en el año 2013 fue de solo seis (6) millones 825 mil botellas de 750cc; evidenciando que en dos años el consumo cayó en 1 millón 249 mil botellas de 750cc, mientras por otro lado se observa que el consumo de Ron pasó de 2 millones 459 mil botellas a 3 millones 407 mil botellas de 750cc.

Como resultado final se tiene que los inventarios de producto terminado del comercializador Consorcio Suprema son de (6) seis millones de botellas a diciembre 31 de 2013, lo que es equivalente a decir que en la bodega de este,

se encuentra el inventario que abastecería el consumo de aguardiente estimado para el año 2014. Cabría preguntar entonces ¿qué pasará con las ventas de la Industria de Licores del Valle en el 2014 y en los próximos años?

### Cuadro 8. Estadísticas de volúmenes de Venta

ESTADÍSTICAS DE VOLUMENES DE VENTA							
CONCEPTO	2010	2011	VAR	2012	2013	VAR	VAR 2010-2013
VALLE	11.668.800	11.000.125	-6%	10.550.895	9.320.045	-12%	-20%
EXTERIOR	361.381	303.731	-16%	328.881	319.511	-3%	-12%
OTROS DEPTOS	119.070	113.477	-5%	4.126	36.002	773%	-70%
<b>TOTAL LICORES</b>	<b>12.149.251</b>	<b>11.417.333</b>	<b>-6%</b>	<b>10.883.902</b>	<b>9.675.558</b>	<b>-11%</b>	<b>-20%</b>
MAQUILAS	1.212.656	1.260.376	4%	643.986	705.324	10%	-42%
ALCOHOL	637.275	439.950	-31%	725.402	392.784	-46%	-38%

En cuanto a las ventas de maquilas, presenta una variación negativa de un 42% del año 2010 al 2013, igualmente las ventas de alcohol en litro presentaron una disminución de 38% en el mismo periodo.

Aunque en algunos documentos aparecen los esfuerzos por penetrar mercados nacionales e internacionales, lo cierto es que no hay continuidad ni en el esfuerzo ni en el monitoreo correspondiente.

Sobre la generación de estrategias, se identifican, la penetración de nuevos mercados como el de Estados Unidos, Centro América, Europa, Canadá y a nivel nacional donde se han posibilitado acuerdos interdepartamentales.

Con relación a la distribución, se realizó un proceso de invitación abierta, adjudicándosele a la empresa Consorcio Suprema como distribuidor exclusivo para el Valle del Cauca.

Se trabajó en la imagen del producto bandera del Aguardiente Blanco, en términos de su presentación en concordancia con la modernización del envasado y etiquetadora, máquina tapadora reforzada a través de la consigna de empresa ecológica.

Con la ampliación del portafolio de productos, representados por el Aguardiente en sus presentaciones tradicional y sin azúcar, Ron Trapiche Premium, Ron Marqués con añejamientos de 5 y 8 años y Aguardiente Origen, se pretende desarrollar el mercado de licores.

Se podría interpretar que todas las anteriores se entrecruzan en estrategias defensivas de desarrollo y de ataque, la pregunta es ¿fueron concebidas con estos sentidos o fueron estrategias emergentes?,

A pesar de la ampliación del portafolio de productos, las actividades que se describen en los distintos informes están encaminadas al posicionamiento del producto estrella, Aguardiente Blanco y en los últimos dos años al Ron Marqués. Los demás productos, carecen de la misma proporción en los esfuerzos de estrategia de mercadeo. ¿Cómo lograr que cada producto tenga la misma consideración en la ILV?

En el informe de McKinsey del año 2000 se identificaron debilidades en la mayoría de las variables claves de mercadeo y publicidad, que son coincidentes con otros estudios realizados. En lo que corresponde a la estructura de mercadeo y las funciones de cada uno de los cargos no permiten el desarrollo de estrategias que fortalezcan las marcas en el mercado.

La industria es tomada por el gobierno Departamental como la mayor fuente generadora de ingresos y maneja el incremento de precio de sus productos sin tener en cuenta la realidad del mercado ni las proyecciones internas empresariales, sino las necesidades fiscales del Departamento, haciéndose evidente la falta de una política empresarial.

En cuanto a la publicidad es repetitiva, se crítica la falta de posicionamiento de los demás productos del portafolio diferentes al Aguardiente Blanco, la ineficiencia con que se maneja el fondo de publicidad y estrategia de comunicación que opera para los productos de la ILV en apoyo a estrategias de ventas. Adicional a lo anterior, se critica también el sistema de distribución propuesto por el comercializador, que es un sistema “pull” donde los clientes van a buscar el producto, el que comparado con el sistema “push” muestra deficiencias que se dejan apreciar cuando los clientes reciben el producto en su establecimiento.

Por otro lado los informes de auditoría realizadas por la Contraloría Departamental, presentan al área de mercadeo como deficiente en su labor y le propone reestructurarse.

En el Informe de Gestión del año 2013, se muestra que la ILV participa en las diferentes Ferias de los 42 municipios y corregimientos del Valle del Cauca, las que se celebraron de Enero a Diciembre; lo que corrobora la continuidad en su estrategia de mercadeo, buscando afianzar su imagen renovada en el Valle.

## **7.9. GESTIÓN TÉCNICA Y DE PRODUCCIÓN**

La Subgerencia Técnica y de Producción es la que tiene a su cargo, la gestión de la producción de licores, Está compuesta por cuatro procesos bien definidos: Mantenimiento, Preparación de Licores, Envasado de Licores y Control de Calidad.

Por ser la pionera en la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad - SGC-, los procesos productivos y administrativos están claramente identificados y caracterizados, los procedimientos e instructivos han sido diseñados para cada proceso, debidamente documentados y las responsabilidades están asignadas claramente a cada uno de los cargos.

Cada proceso cuenta con sus procedimientos, instrucciones y manual de funciones, sus actuaciones y resultados son evaluados anualmente, midiendo la eficiencia y la eficacia por los resultados y de acuerdo a los mismos se coordina con Recursos Humanos el plan anual de formación, que incluye: capacitación, inducción, re inducción, desarrollo de habilidades y competencias, esto para cada una de los cargos.

En cuanto a la capacidad instalada, solamente se utiliza el 50%, en un solo turno de 9 horas por día.

En el año 2013, se mantuvo la certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO-9001: 2008, y el sello de calidad del producto Aguardiente Blanco y se obtuvo el de Ron Marqués.

La planeación de la producción se hace semanalmente sobre el presupuesto de ventas mensual, que entrega el comercializador exclusivo, con base en el presupuesto anual que debe cumplir de acuerdo al contrato de comercialización. Se presentan cambios permanentes en las necesidades de pedidos del cliente que conllevan a ajustes de línea, ocasionado pérdidas de tiempo e ineficiencias que afectan considerablemente el plan trazado.

Las innovaciones tecnológicas resultan de apropiación empírica de la tecnología que ofrece el mercado, no tiene un proceso de validación formal previa, a falta de un proceso interno de investigación y desarrollo, tampoco obedece a un proceso estratégico formal cuyos resultados sean parte esencial del plan previsto.

Del año 1991 a 1995 la Industria vendió 19 millones de botellas de licor y de ahí en los años siguientes cayó a 12 millones de unidades y en el año 2013, a 8 millones de botellas, esto por la aparición de licores con características para nuevos consumidores, por el incremento del contrabando y adulterados, y por la entrada en operación de la figura de distribuidor oficial, el cual en el tiempo transcurrido a la fecha no ha logrado recuperar el mercado.

Cuando se planteó en el año 1991 el incremento en la producción con el propósito de penetrar el mercado latinoamericano, desde entonces (23 años) no se ha aplicado una estrategia coherente de penetración y mantenimiento de la competitividad en el mismo.

En cuanto a la inversión y capacitación en tecnología en la empresa, este proceso carece de una política y directrices claras enmarcadas dentro de un plan estratégico global. Sin embargo, se ha realizado la modernización de la planta de envasado de licores. De esta manera se presenta a continuación dichas inversiones:

Depaletizado de Envase: Son equipos diseñados para manejo a granel del envase paletizado, fueron despachados de España a principios del mes de Diciembre 2002, entraron en pleno funcionamiento para mediados de Febrero de 2003. Compra de dos equipos US\$ 394.000.

Equipo Unibloc para línea 3: Se incrementa en un 50% la producción en la línea 3, destinada a maquila y productos de exportación, además de dotarla de una lavadora rotativa. Compra de un equipo US\$ 206.000.

Equipo para estibado de cajas: Robot antropomorfo para el estibado de cajas de producto terminado, mejorando la presentación y resistencia del arrume, además del considerable ahorro de mano de obra. Compra de un equipo US\$ 243.000

Estantería para Almacenamiento de Estibas: Con esta estantería se incrementa la capacidad de almacenamiento de producto terminado, mejorando la rotación del producto y el control de inventarios. Se le da un mejor manejo al producto terminado. Compra de un equipo US\$ 46.000.

Equipo de Encajonado: Automatización de la operación de empaqueo de producto terminado, maximizando el uso de la mano de obra, mejor tratamiento en el material de empaque, seguridad en el mismo y optimizando el manejo del material de empaque. Compra de un equipo US\$ 298.000.

Plataforma Tecnológica: Durante estos años se realizan importantes cambios tecnológicos, la Implementación del software JdEdwards Enterprise One, módulos: Abastecimiento, Comercialización, Inventarios, Manufactura, Finanzas; la Unificación del sistema de correo tanto de voz como de datos bajo una sola; se implementó la nueva imagen del portal de la Industria de Licores del Valle del Cauca, <http://www.ilvalle.com.co.>, así como el desarrollo del aplicativo para los procesos de contratación pública.

## **7.10. GESTIÓN GERENCIAL Y ESTRATÉGICA**

La Gestión Gerencial y Estratégica, aborda principalmente dos aspectos fundamentales:

El primero en lo relacionado con la articulación que debe tener la Industria de Licores del Valle como Empresa Industrial y comercial del Estado de nivel departamental con la Gobernación del Valle del Cauca en lo referente al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan de desarrollo Departamental, (adoptado mediante ordenanza No. 359 de noviembre 13 de 2012, por la Asamblea Departamental del Valle del Cauca denominado “Vallecaucanos, hagámoslo bien” 2012-2015).

El segundo aspecto del contexto, está constituido por los elementos internos de Gestión de la Industria de Licores del Valle, expresados a partir del Plan Estratégico Institucional al 2020.



Articulación de la ILV con la Gobernación del Valle del Cauca: dentro de los ejes establecidos en el plan de Desarrollo Departamental, la Industria de Licores del Valle está incluida en el capítulo 1; Eje Institucional, el cual plantea la orientación a: “Alcanzar la gobernabilidad en el Valle del Cauca es posible con nuevas capacidades y nuevas prácticas institucionales, que generen un patrón de incentivos a los ciudadanos hacia la recuperación de una cultura de la legalidad y un liderazgo colectivo de gran impacto social y económico. El Valle del Cauca hoy más que nunca necesita entes territoriales e instituciones, oficiales y privadas, modernas, cercanas al ciudadano, administrativamente eficientes, financieramente solventes y de gestión transparente. Una sana convivencia, con seguridad ciudadana y un adecuado funcionamiento de la justicia garantizarán una gobernabilidad democrática y el fortalecimiento de la institucionalidad”.

Este eje incluye los sectores, fortalecimiento Institucional, desarrollo comunitario y justicia.

El objetivo General del Eje Institucional es: “Fortalecer la capacidad Institucional y de gobernabilidad en el Departamento del Valle del Cauca durante el periodo 2012-2015”. Dentro del programa de Saneamiento y fortalecimiento fiscal y financiero, la ILV contempla una meta de resultado que es la consecuencia a su vez del cumplimiento de la meta de producto, el que se puede observar en el cuadro 7.

**Cuadro 9. Relación meta de resultado vs meta de producto**

PROGRAMA	SANEAMIENTO Y FORTALECIMIENTO FISCAL FINANCIERO	
Metas de Resultado	Línea Base de Meta de Resultado	Metas de Producto
Transferir por parte de la Industria de Licores del Valle \$436 mil millones en recursos al departamento durante el período de gobierno.	0%	Incrementar en un millón quinientas mil botellas de 750 cc los volúmenes de venta en la Industria de Licores del Valle.

La gestión de la Administración, se desarrolló en el marco del Plan Estratégico Institucional al 2020, aprobado mediante acuerdo nro. 011 de Junta Directiva de octubre 22 de 2012.

Se construyó el diagnóstico situacional de la Industria de Licores del Valle, en sus componentes; debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (matriz DOFA), el que se detalla a continuación:

#### **7.10.1. Debilidades**

- ✓ No hay investigación y desarrollo.
- ✓ La licorera no tiene diversificación del portafolio de productos.
- ✓ Baja disponibilidad de los productos en las zonas rurales lista es baja
- ✓ Portafolio de proveedores de materia prima limitado.
- ✓ El Ron Premium es un producto con bajo posicionamiento y participación en el mercado.
- ✓ No existe cultura de planeación estratégica.
- ✓ Existen liderazgos negativos en algunas personas de la empresa.
- ✓ Bajo nivel de empoderamiento para toma de decisiones.

#### **7.10.2. Oportunidades**

- ✓ El consumidor está mostrando preferencia por licores como el Ron y vinos a nivel nacional.
- ✓ El canal tradicional sigue siendo fuerte frente a los supermercados y mayoristas.
- ✓ Nuevos convenios inter administrativos están a la apertura de nuevos mercados a nivel nacional e internacional.
- ✓ Monopolio de licor.
- ✓ Los consumidores buscan nuevas alternativas en el mercado.
- ✓ Los consumidores tienen un alto nivel de asociación con diversión y el consumo de licor.
- ✓ El aguardiente mantiene el Top of Mind a nivel nacional.

#### **7.10.3. Fortalezas**

- ✓ Confiabilidad en el producto por las condiciones de almacenamiento.
- ✓ Calidad de producto.
- ✓ Tecnología básica que se ajusta a las necesidades de la operación
- ✓ Conocimiento del mercado como respuesta a la permanencia de la empresa en el tiempo.
- ✓ Suficiente capacidad instalada.
- ✓ Personal calificado en permanente capacitación.
- ✓ Estabilidad económica y financiera.

- ✓ Integración de la plataforma tecnológica.
- ✓ Sistemas de Gestión de Calidad certificado con ISO 9001:2008 , MECI implementado, y sellos de calidad de productos.

#### 7.10.4. Amenazas

- ✓ Alto consumo de cerveza en el Valle. La cerveza representa el 94.7% del mercado nacional. El Valle es el segundo departamento en donde se consume.
- ✓ Los competidores tienen mayor presencia en el canal tradicional y supermercados.
- ✓ Los consumidores del Norte del Valle prefieren cada vez más la marca de aguardiente Antioqueño y Cristal. Son de un alto nivel de recordación y posicionamiento.
- ✓ Restricción publicitaria en medios masivos, TV (horarios) y el patrocinio de eventos deportivos.
- ✓ El precio del aguardiente en los últimos 10 años crece el 33%.
- ✓ El TLC permitirá el ingreso de licores importados a precios muy bajos.
- ✓ Los problemas de orden público, ley zanahoria, ley semi-seca, inseguridad, entre otros, restringen el consumo de licores.
- ✓ El Valle posee el índice de contrabando y adulterados más alto del país.

Como elemento fundamental del plan estratégico, se definieron como valores corporativos los siguientes:

❖ **Ética:** Conduciremos nuestra organización legal y éticamente, dentro de los principios de integridad, justicia, honestidad, respeto, y responsabilidad en nuestras acciones

❖ **Rentabilidad – Beneficios:** La rentabilidad es condición de supervivencia. Solo organizaciones rentables, pueden crecer y asegurar su permanencia en el mercado, contribuyendo al desarrollo de nuestra región vallecaucana y de la sociedad en general.

❖ **Calidad:** La Calidad será parte de nuestra filosofía, compromiso diario y permanente; el que será transmitido por la administración en los productos, los servicios y suministros.

❖ **Innovación:** Como motor de desarrollo y competitividad.

De igual manera se identificaron los siguientes grupos de interés: Gobernación del Valle del Cauca, Rentas Departamentales, Distribuidor Exclusivo, consumidores, mayoristas, minoristas (T.A.T) y grandes superficies, proveedores, comunidad en general, Alcaldes de los 42 municipios, comerciantes de la noche y los colaboradores entre otros.

También como parte de la plataforma estratégica están la misión, la visión y los objetivos que se presentan a continuación:

- **Misión.** Mejorar la calidad de vida de los vallecaucanos, generando los máximos recursos financieros al departamento, que permitan el desarrollo de adecuados programas de salud, educación y recreación, entregando oportunamente a sus distribuidores y mayoristas productos con variedad y calidad, que proporcionen las mejores sensaciones de alegría y felicidad en los consumidores.

- **Visión.** Permanecer en la mente de los integrantes de los grupos de interés, como una empresa seria, rentable y competitiva, que suministra buenos productos y bienestar a la comunidad Vallecaucana.

- **Objetivo general.** Desarrollar empresarialmente la Industria de Licores del Valle para que sea una empresa competitiva, sostenible y rentable en el mercado de alcoholes y licores.

Los objetivos estratégicos por perspectiva se detallan en el cuadro 8.

**Cuadro 10. Objetivos estratégicos por perspectiva**

PERSPECTIVA FINANCIERA	
Descripción del Objetivo	Meta a 2015
Generar márgenes de rentabilidad para un desempeño financiero que permita la permanencia y consolidación en el mercado	Rentabilidad del 20 %
Transferir recursos al Departamento	\$436 mil millones
Incrementar el volumen de ventas en la empresa	Incrementar en 1 millón 500 mil botellas de 750 cc
PERSPECTIVA SERVICIO AL CLIENTE	
Aumentar la satisfacción del cliente al 2020	Satisfacción del cliente 95%
Atención a quejas y reclamos	Promedio de 10 días entre el recibo de la queja y la respuesta
Mejorar el nivel de aceptación de la empresa	Conocer el nivel actual de aceptación de la empresa en la región Establecer el Sistema de Responsabilidad Social

Cuadro 10 (continuación)

Empresarial y sostenibilidad	
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS</b>	
Fortalecer y promover en la Industria, la capacidad gerencial, administrativa, financiera y el desempeño institucional.	Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo
Gestionar estudio de diagnóstico y alternativas para la planta de destilación de alcohol.	Diagnóstico de viabilidad de utilización o aprovechamiento de la planta de destilación de alcohol
Promover la Investigación y Desarrollo de carácter aplicado para la creación y mejora significativa de un proceso productivo, producto o servicio que comprendan tanto actividades de investigación industrial como de desarrollo experimental	Proceso de investigación y desarrollo.
Enfocar el mejoramiento de los procesos y los esfuerzos de reestructuración, diseño e ingeniería hacia ciertos puntos claves que servirán para crear mayor valor para el consumidor	Disminuir el periodo de entrega de una estiba de licor en el periodo al 2015 Reducir el tiempo en un 20% con relación al 2013
Implementar y actualizar permanentemente los mecanismos de Seguridad de los productos	100% de los productos con seguridad
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b>	
Promover y mantener el grado más alto de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas sus profesiones; prevenir todo daño causado a la salud de estos por las condiciones de trabajo; protegerlos en su empleo contra los riesgos resultantes de la existencia de agentes nocivos para la salud; colocar y mantener el trabajador en un empleo acorde con sus aptitudes fisiológicas y psicológicas y, en resumen, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo	Implementación Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo (decreto 1562 del 2012)
Continuar con la apropiación de recursos para contingencias (futuro pensional y demandas)	
Mejorar el nivel de competencia del personal a través del Plan de Capacitación y Bienestar	100% de los servidores públicos tengan un nivel de competencia satisfactoria 2013. 90% de cursos y eventos ejecutados

Consideramos necesario presentar de igual manera la evaluación realizada a los puntos más importante del plan estratégico institucional al 2020, con corte a Diciembre 31 de 2013:

- ❖ Ventas (Valle, ampliación de mercados y posicionamiento)
- ❖ Transferencias al Departamento del Valle
- ❖ Situación Financiera a diciembre 31 de 2013
- ❖ Responsabilidad Social Empresarial
- ❖ Gestión Ambiental
- ❖ Plan de Choque 2014

## 7.11. VENTAS

**7.11.1. Objetivo estratégico:** Incrementar volumen de ventas en la ILV en 1 millón 500 mil botellas de 750 cc, teniendo como línea de base 11 000 125 a diciembre 31 de 2012.

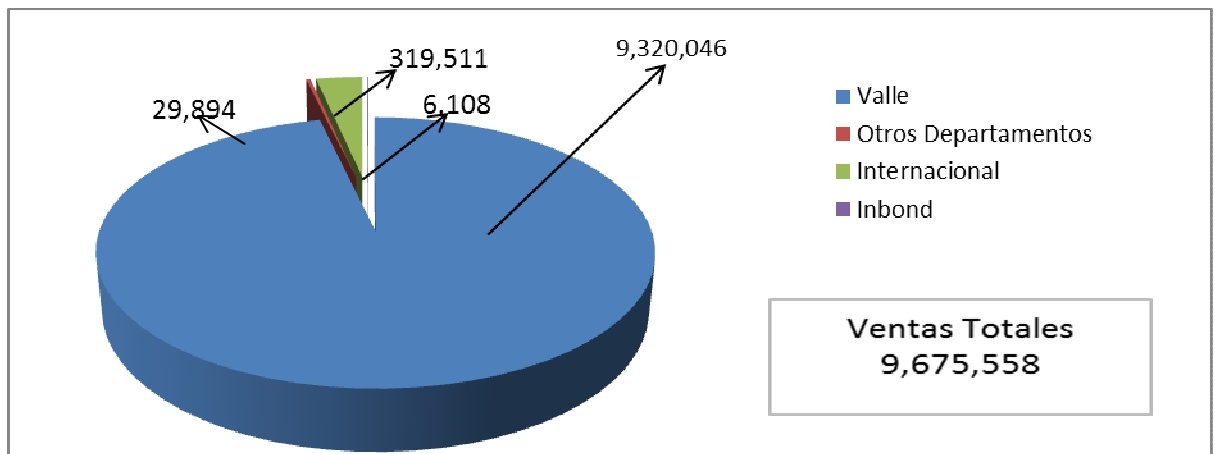
La Industria de Licores del Valle, facturó en el Valle del Cauca durante el año 2013, nueve millones seiscientos setenta y cinco mil quinientos cincuenta y ocho (9.675.558) unidades en presentación de 750 cc, discriminadas así:

**Cuadro 11. Ventas ILV**

VENTAS ILV				TOTAL VENTAS
Valle	Otros Departamentos	Internacional	Inbond	
9.320.046	29.894	319.511	6.108	9.675.558

**Fuente:** Subgerencia Comercial y de Mercadeo. Informe de Ventas a 31 de diciembre de 2013 en Unidades de 750 cc.


**Figura 4. Gráfico Ventas Totales ILV**



**Fuente** de información: Subgerencia de Mercadeo.

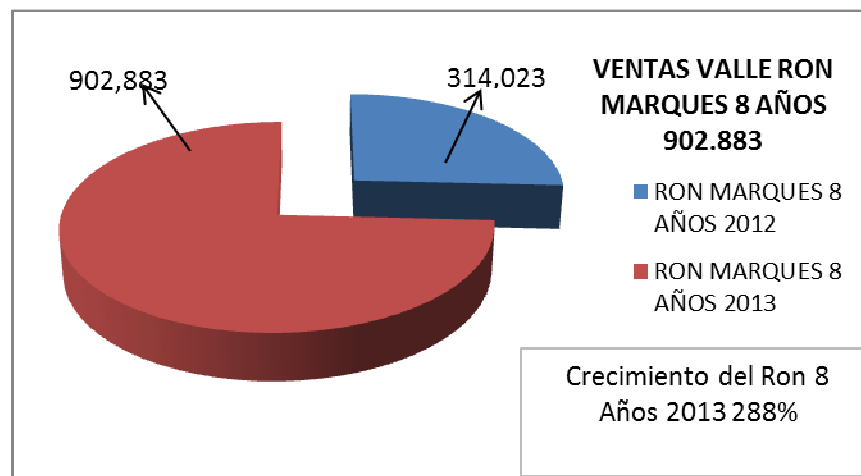
Durante el año 2013 se realizaron estrategias de posicionamiento del Ron Marques del Valle, alcanzando una facturación total de novecientos dos mil ochocientos ochenta y tres (902.883) unidades en presentación de 750 cc, logrando un crecimiento en el Ron Marques 8 Años del 288%.

**Cuadro 12. Ventas ILV Ron Marques 8 años**

VENTAS ILV RON MARQUES 8 AÑOS		TOTAL VENTAS 2013	
RON MARQUES 8 AÑOS 2012	RON MARQUES 8 AÑOS 2013		
314.023	902.883	902.883	
CRECIMIENTO DEL 288%			

**Fuente:** de información: Subgerencia de Mercadeo.

**Figura 5. Gráfico Ventas Valle Ron Marques 8 años**



**Fuente:** de información: Subgerencia de Mercadeo.

**Figura 6. Reconocimiento Sella con dos estrella**



En junio de 2013, en Bruselas se obtuvo el sello con 2 estrellas por Calidad y Sabor en los productos: Aguardiente Blanco del Valle Tradicional, Aguardiente Blanco del Valle sin Azúcar, Aguardiente Origen del Valle sin Azúcar, Ron Marques del Valle 8 años por parte de INTERNATIONAL TASTE & QUALITY INSTITUTE (iTOQi).

Este reconocimiento posiciona los productos de la ILV a nivel internacional y nacional entre los mejores, ya que la calificación alcanzada fue muy superior.

En la Conferencia de Ronces realizada en junio de 2013 en Madrid, se le otorgó al Ron Marques 8 años del Valle, Medalla de Bronce.

**Cuadro 13. Total ventas en el departamento del valle del cauca vigencia 2013**

INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE										
VENTAS VALLE - AÑO: 2013										
UNIDADES 750 c.c.										
PRODUCTO	CAP	31-may	30-jun	31-jul	31-ago	SEPT. 30/13	OCTUBRE 31/13	NOVIEMBRE 30/13	DICIEMBRE 31/13	TOTAL
<b>AGUARDIENTES</b>										
BLANCO SIN AZUCAR	1500 c.c.	130	35.870	14.400	18.000	66.000	12.000	69.000	220.868	436.26
BLANCO	750 c.c.				1.200	1.200	1.200	1.387		4.98
BLANCO SIN AZUCAR.	750 c.c.	273.600	250.000	629.680	356.447	312.000	316.404	476.244	1.965.234	4.579.60
BLANCO S/A BALON	750 c.c.				0				66.184	66.18
BLANCO	375 c.c.	4.800		4.800	2.180					11.78
BLANCO SIN AZUCAR.	375 c.c.	1.919	360.000	1.032.000	348.000	432.000	501.600	660.000	2.273.994	5.609.51
BLANCO SIN AZUCAR PET	375 c.c.		24.720	9.600	29.280				102.800	166.40
<b>TOTAL AGTE.</b>	<b>750 c.c.</b>	<b>277.220</b>	<b>514.100</b>	<b>1.181.680</b>	<b>583.377</b>	<b>661.200</b>	<b>592.404</b>	<b>945.631</b>	<b>3.661.551</b>	<b>8.417.16</b>
<b>RONES</b>										
R. MARQUEZ 8 AÑOS	750 c.c.			61.836	24.000	1.000	44.400	51.360	246.827	429.42
R. MARQUES 8 AÑOS BALON COL	750 c.c.								65.033	65.03
R. MARQUES 8 AÑOS BALON BRASIL	750 c.c.								31.577	31.57
R. MARQUES 8 AÑOS DIAMANTE	375 c.c.								696.460	696.46
R. MARQUEZ 8 AÑOS	375 c.c.						24.000		21.240	45.24
R. MARQUEZ 8 AÑOS PET	375 c.c.								12.000	12.00
<b>TOTAL RONES</b>	<b>750 c.c.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>61.836</b>	<b>24.000</b>	<b>1.000</b>	<b>56.400</b>	<b>51.360</b>	<b>708.287</b>	<b>902.86</b>
<b>TOTAL</b>	<b>750 c.c.</b>	<b>277.220</b>	<b>514.100</b>	<b>1.243.516</b>	<b>607.377</b>	<b>662.200</b>	<b>648.804</b>	<b>996.991</b>	<b>4.369.838</b>	<b>9.320.04</b>



**Cuadro 14. Ventas Mensuales por canales de venta 2013.Unidades**

VENTAS MENSUALES POR CANALES DE VENTA 2013- EN UNIDADES DE 750 cc														
CANAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	% PART V.
MAYORISTAS PARETO			270	4.740	11.659	36.343	273.252	290.453	392.540	130.968	465.808	1.134.560	2.740.593	33,8%
BUENAVENTURA		2.400	11.988	12.000	12.000	11.964	40.004	-	-	19.200	121.798	123.000	354.354	4,4%
MAYORISTAS TIPO B	14.073	12.580	24.818	53.331	169.624	181.929	222.424	249.293	192.160	194.159	536.959	1.307.861	3.159.211	39,0%
GRANDES SUPERFICIES	7.480	4.680	11.158	9.526	21.829	37.228	67.701	73.768	32.510	35.940	181.455	128.131	611.406	7,5%
AUTOSERVICIOS	9.921	14.470	15.793	15.477	32.417	55.147	57.457	57.368	58.118	51.671	98.962	193.719	660.520	8,1%
SUPERETES	1.320	3.577	2.604	3.564	5.892	5.506	6.444	7.632	9.291	7.437	9.685	128.131	191.083	2,4%
T.A.T	22.210	23.347	23.647	28.729	31.877	30.404	32.495	32.872	33.283	37.221	39.914	15.905	351.904	4,3%
CONSUMO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.070	7.248	11.328	25.646	0,3%
OTROS	66	347	246	324	742	1.723	657	1.682	1.209	722	1.220	2.010	10.948	0,1%
<b>TOTAL</b>	<b>55.070</b>	<b>61.401</b>	<b>90.524</b>	<b>127.691</b>	<b>286.040</b>	<b>360.244</b>	<b>700.434</b>	<b>713.068</b>	<b>719.111</b>	<b>484.388</b>	<b>1.463.049</b>	<b>3.044.645</b>	<b>8.105.665</b>	<b>100%</b>

Como se observa en el cuadro anterior, el 72,8 % de las ventas de la industria de licores se realizan a través del canal mayorista.

**7.11.2. Otras ventas.** La Industria de Licores del Valle, en la estrategia de apertura de nuevos mercados, logro:

**7.11.3. Maquilas.** Realización del convenio con el Departamento del Meta para realizar la Maquila de los siguientes Productos:

**Figura 7. Productos de Maquila**



**Aguardiente  
Llanero**

Figura 7 (continuación)

## Ron San Martín



Alcanzando en el año 2013 por maquilas ventas totales por setecientos cinco mil trescientos veinticuatro (705.324) unidades en presentación de 750 cc.

**7.11.4. Ventas de Alcohol.** Las ventas de alcohol ascendieron a trescientos noventa y dos mil setecientos ochenta y cuatro (392.784) litros en el 2013

**7.11.5. Ventas a otros departamentos.** Durante la vigencia 2013 se inició la introducción de los productos de la ILV a otros departamentos, gestionando la firma de los diferentes convenios:

### Figura 8. Mapas Zonas de Ventas

**San Andrés:** Durante el año 2013 se vendió por resolución 29,894 Unidades de 750 cc.



Figura 8(continuación)



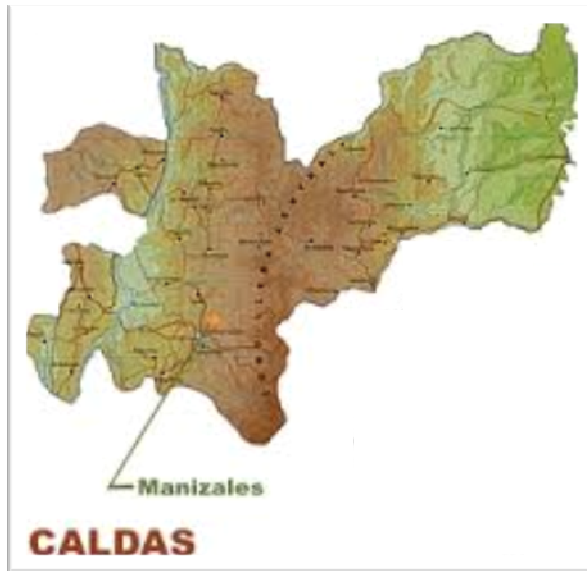
**Atlántico:** Se firmó convenio y se está en el proceso de seleccionar el distribuidor.

**Risaralda:** En el Departamento de Risaralda se está realizando los trámites para el cambio de distribuidor.



**Caldas:** La ILV cuenta con convenio de intercambio con el Departamento de Caldas solo para la venta de Aguardiente Blanco Sin Azúcar y Caldas en el Valle del Cauca vende el Ron Viejo de Caldas. Se están realizando los trámites para la selección del distribuidor en la zona y se está revisando la posibilidad del intercambio conjunto de rones y aguardientes.

Figura 8 (continuación)



**Arauca:** El Gobernador de Arauca, autorizo el ingreso de los productos, se requiere de parte del Señor Gobernador del Valle del Cauca perfeccionar el aval para la salida de productos.



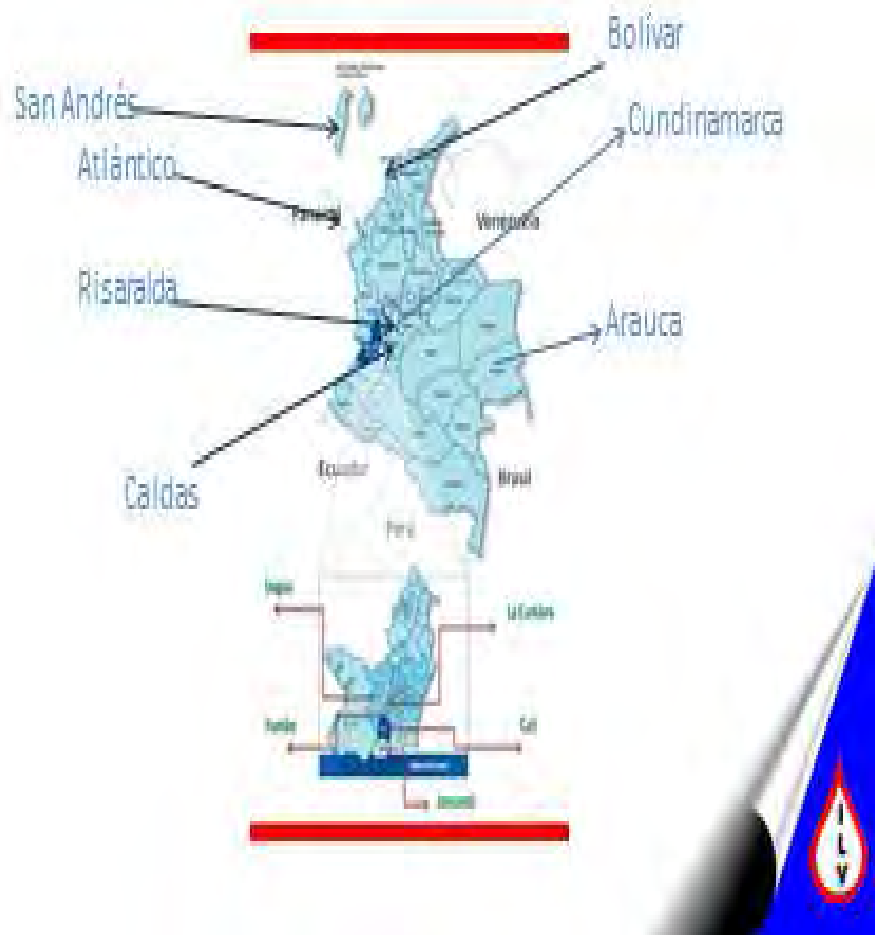
**Bolívar:** La ILV tiene un permiso autorizado por el Gobernador, se están concertando los trámites para ejecutar el convenio.

Figura 8 (continuación)

**Cundinamarca:** Con el departamento de Cundinamarca se logró la firma del convenio, es necesario que se den facultades al Gobernador del Valle para el perfeccionamiento.






Figura 9. Mapa Mercado nacional







**7.11.6. Ventas internacionales.** En el año 2013, se vendieron un total de trescientos diecinueve mil quinientos once (319.511) unidades de 750 cc en 9 países: USA, Canadá, España, Panamá, Italia, Reino Unido, Aruba, Chile y México.



**Cuadro 15. Informe de Ventas por países**

INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE		
Subgerencia Comercial y de Mercadeo		
Informe de ventas por países		
Al 31 de diciembre de 2013		
NOMBRE	VENTAS EN UNIDADES DE 750 C.C	
USA	41.370	
CANADA	9.000	
ESPAÑA	48.720	

Cuadro 15 (Continuación)

<p>PANAMÁ</p>	<p>29.506</p>	
<p>ITALIA</p>	<p>20.272</p>	
<p>REINO UNIDO</p>	<p>10.753</p>	
<p>ARUBA</p>	<p>10.200</p>	

Cuadro 15 (Continuación)

CHILE	40.800	
MEXICO	840	
INBOND INTERNAC.	108.048	
<b>TOTAL:</b>	<b>319.511</b>	<b>AÑO 2013</b>

Aun teniendo en cuenta los aspectos positivos anteriormente mencionados, consideramos necesario revisar y ajustar la meta de producto propuesta (vender 12 500 000 botellas de 750 cc, a diciembre 31 2015), planteado en el plan estratégico institucional, teniendo en cuenta que a diciembre 31 de 2013, el volumen de ventas fue de solamente de 9 675 558 botellas de 750 cc; lo que hace poco probable el cumplimiento de la meta de producto.

## 7.12. TRANSFERENCIAS

**7.12.1. Objetivo Estratégico.** Transferir en el cuatrienio (2012-2015) recursos al Departamento del Valle del Cauca por valor de cuatrocientos treinta y seis mil millones de pesos (\$436.000.000.000).

El total de transferencias de la ILV al Departamento del Valle en el año 2013 ascendió a setenta y cuatro mil trescientos sesenta y un millones seiscientos

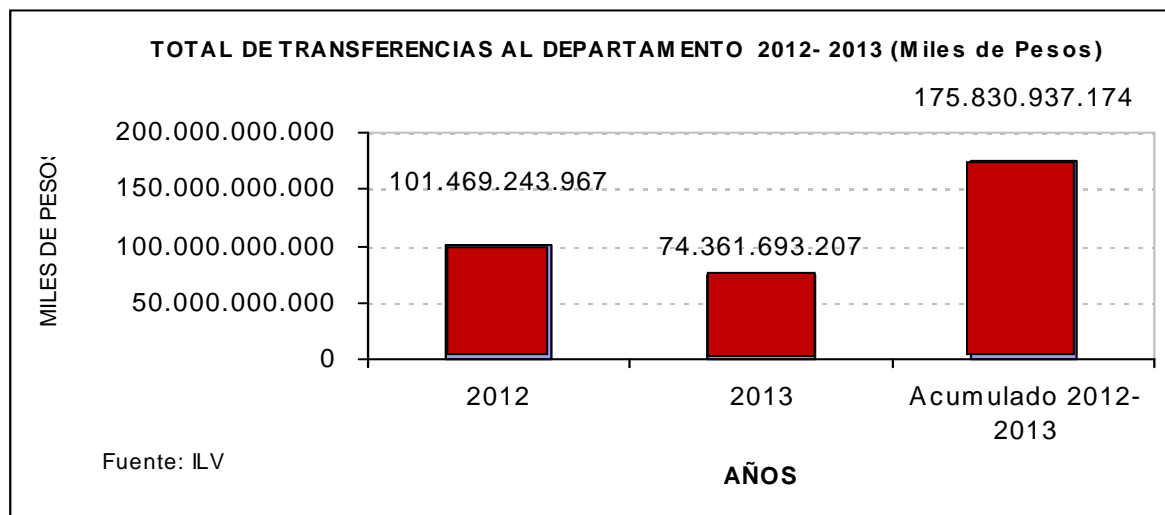


noventa y tres mil doscientos siete pesos (\$74.361.693.207), para un total acumulado 2012-2013 de ciento setenta y cinco mil ochocientos treinta millones novecientos treinta y siete mil ciento setenta y cuatro \$175.830.937.174 millones, que corresponden al 40.32 % del total a transferir en el cuatrienio.

**Figura 10. Sectores de transferencia de ILV**



**Cuadro 16. Total de Transferencias al Departamento 2012-2013**



De los setenta y cuatro mil trescientos sesenta y un millones seiscientos noventa y tres mil doscientos siete pesos (\$74.361.693.207), el 72% corresponde a

participación al departamento, o sea cincuenta y tres mil cuatrocientos noventa y seis millones sesenta y un mil novecientos treinta y nueve (\$53.496.061.939) y el 22% a IVA destinado a la salud por valor de dieciséis mil trescientos tres millones ciento sesenta y tres mil ochocientos dos pesos (16.303.163.802) y el 6%, restante por valor de cuatro mil quinientos sesenta y dos mil millones cuatrocientos sesenta y siete mil cuatrocientos sesenta y seis pesos(4.562.467.466)) los distribuye en los conceptos de estampillas (Univalle – Prodeporte - Proseguridad Alimentaria), INDERVALLE, Regalía de Alcohol, Contraloría.

Se observa que en términos porcentuales, en los primeros 2 años (2012-2013) del cuatrienio, presenta un cumplimiento del 40,32 %, lo que implicaría una revisión y ajuste de la meta de resultado para los dos años siguientes, acorde con la tendencia evidenciada.

### **7.13. SITUACIÓN FINANCIERA A DICIEMBRE DE 2013**

Objetivo Estratégico. Generar márgenes de rentabilidad para un desempeño financiero que permita la permanencia y consolidación en el mercado.

En el año 2013, la industria de licores no presentó utilidad operacional, por lo tanto no se cumplió la meta establecida para este periodo en el plan estratégico institucional 2020.

Se cobraron a la Contraloría General de la República un valor de quince mil novecientos ochenta y cuatro millones (\$15.984.000.000) producto de un proceso de responsabilidad fiscal, recursos que fueron consignados a la cuenta del tesoro a nombre de procesos coactivos, lo que generó que al final del ejercicio la ILV presentara un utilidad neta positiva de 321 millones de pesos en el año 2013, en términos reales en punto de equilibrio.

A nivel presupuestal se recaudaron un total de ochenta y tres mil novecientos ochenta y cinco millones (\$83.985.000.000) por concepto de ingresos de licores, maquilas y alcoholes, y se pagaron ochenta y un mil doscientos cinco millones (\$81.205.000.000) de pesos por concepto de gastos de funcionamiento y operacionales.

## 7.14. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La Industria de Licores del Valle, durante el año 2013 invirtió un total de diecisiete mil cuatrocientos treinta y ocho millones cuatrocientos cuarenta y dos mil doscientos cuarenta y nueve pesos (\$17.438.442.249) en el desarrollo de actividades de seguridad en el producto, consumo responsable, apoyo a actividades culturales, apoyo al desarrollo económico de los municipios del Departamento del Valle del Cauca a través del fomento a las ferias y eventos festivos.

**Figura 11. Imágenes Plan programa de Protección Marca ILV**



El Plan Programa de Protección de Marca ILV, consistió en darle a conocer a la comunidad toda la seguridad con la que cuenta el Aguardiente Blanco del Valle sin Azúcar.



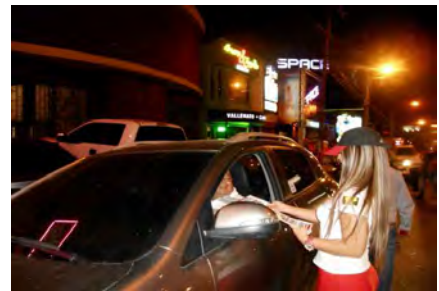
Este programa fue direccionado a las autoridades de la Policía, la Sijin, la Fiscalía, Bomberos, Cruz Roja, CTI, la UES y el distribuidor oficial así como a los funcionarios de las Secretarías de Gobierno y Salud de los diferentes municipios, en total en 2013 se capacitaron 747 personas en todo el Valle del Cauca.

Figura 11 (continuación)

Durante los meses de octubre, noviembre y diciembre se realizó un trabajo preventivo de consumo responsable, el cual se continuara para la vigencia 2014.



En varios semáforos de los diferentes municipios del Valle del Cauca se ubicó personal capacitado para distribuir volantes con el slogan “Si vas a salir Gózatela con Responsabilidad” siempre invitando a la ciudadanía al consumo responsable.



También hubo presencia en: Ferias, Centros Comerciales, Puntos de Consumo entre otros.



Figura 11 (continuación)

Se rodó el carro valla por calles y avenidas, exhibiendo la publicidad alusiva al consumo responsable.



Cuadro 17. Apoyo actividades culturales

EVENTO	FECHA	ASISTENCIA
LANZAMIENTOS	OCTUBRE 21	7.000 personas
DESFILE INAUGURAL "SALSÓDROMO"	DICIEMBRE 25	600.000 personas
CONCIERTO INAUGURAL	DICIEMBRE 25	10.000 personas
CABALGATA DE LA FERIA DE CALI	DICIEMBRE 26	1.000.000 personas
ENCUENTRO DE MELÓMANOS Y COLECCIONISTAS	DICIEMBRE 26 AL 30	150.000 personas
FERIA RURAL Y COMUNERA	DICIEMBRE 26 AL 30	10.000 personas
DESFILE DE AUTOS ANTIGUOS	DICIEMBRE 27	200.000 personas
DÍA DEL PACÍFICO	DICIEMBRE 27	30.000 personas
FESTIVAL GASTRONÓMICO	DICIEMBRE 27	600.000 personas
DESFILE CARNAVAL DE CALI VIEJO	DICIEMBRE 28	12.000 personas
CONCIERTO DE ORGULLO CALEÑO POKER	DICIEMBRE 28	20.000 personas
CONCIERTO BLANCO ILV	DICIEMBRE 29	20.000 personas
FESTIVAL DE ORQUESTAS	DICIEMBRE 29	15.000 personas
CIERRE DE LA FERIA DE CALI	DICIEMBRE 30	15.000 personas

Se invirtieron un total de cuatro mil ciento ochenta y tres millones ciento cuarenta mil quinientos pesos \$4.183.140.500, en apoyo a ferias y eventos en los 42 Municipios del Valle del Cauca.

Para la Industria de Licores del Valle es vital el apoyo y la participación en eventos; en el año 2013 la ILV se vinculó a más de 720 eventos contando las 42 ferias municipales así como los diferentes festivales que las acompañan o las ferias rurales donde siempre hay vinculación de 3 o 4 por municipio.

También se apoyaron eventos de gran importancia en la región entre los que se destacan

**Figura 12. Imágenes de apoyo en varios eventos**



Figura 12 (continuación)



También se participó en eventos organizados por las diferentes colonias de otros departamentos como:

- Festicuy- Evento macro que se realiza cada mayo en el Parque de la Caña con toda la Colonia Nariñense.
- Carnavales de Blancos y Negros en: Pradera, Candelaria, Florida y Palmira

Figura 12(continuación)





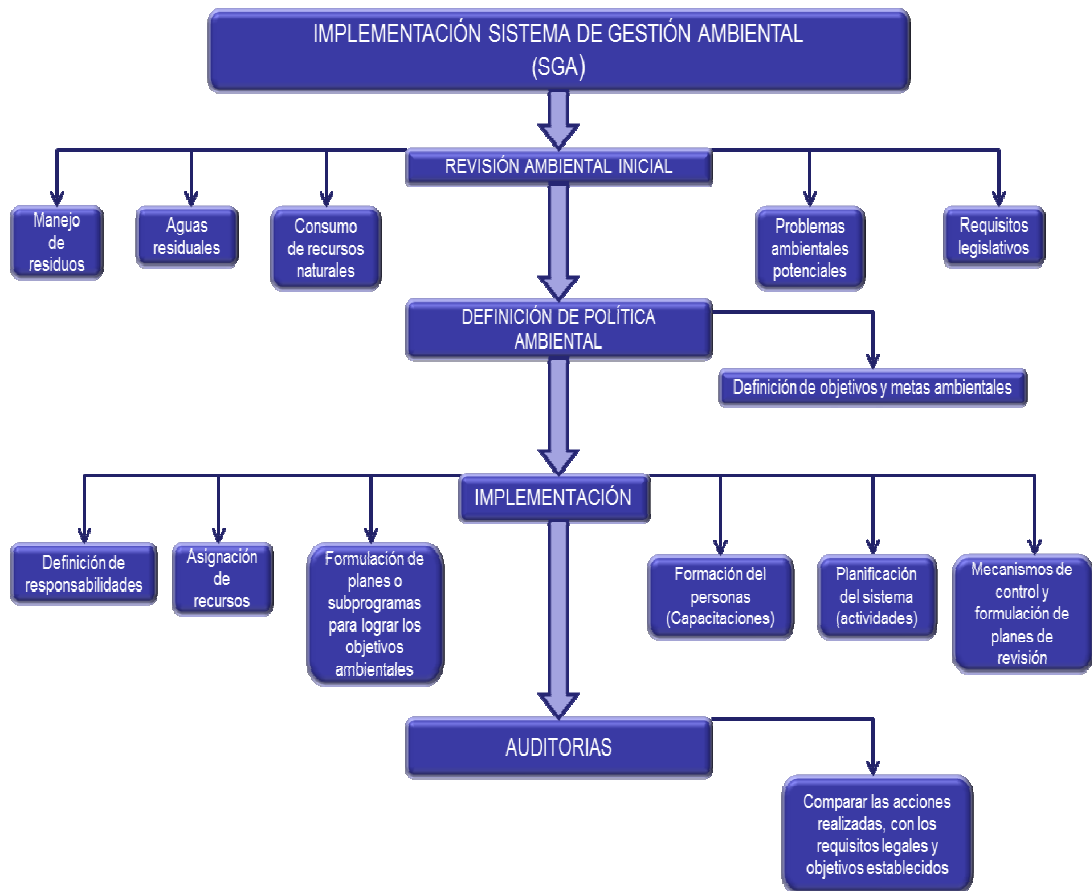
**Cuadro 18. Vinculación a ferias por municipio**

<b>FERIAS PRINCIPALES DE LOS MUNICIPIOS DEL VALLE DEL CAUCA</b>		
<b>VALOR VINCULACION</b>		
<b>No.</b>	<b>NOMBRE DEL MUNICIPIO</b>	<b>2013 Incremento Autorizado</b>
1	Alcala	\$ 40.425.000
2	Andalucia	\$ 60.500.000
3	Ansermanuevo	\$ 82.500.000
4	Argelia	\$ 23.100.000
5	Bolivar	\$ 49.087.500
6	Buenaventura	\$ 479.765.000
7	Buga	\$ 180.000.000
8	Bugalagrande	\$ 34.650.000
9	Caicedonia	\$ 73.260.000
10	Cali	\$ 1.044.000.000
11	Candelaria	\$ 48.400.000
12	Cartago	\$ 150.150.000
13	Dagua	\$ 54.538.000
14	Darien	\$ 80.000.000
15	El Aguila	\$ 58.000.000
16	El Cairo	\$ 50.000.000
17	Cerrito + santa Helena	\$ 90.000.000
18	El Dovio	\$ 59.895.000
19	Florida	\$ 81.840.000
20	Ginebra	\$ 68.000.000
21	Guacari	\$ 60.500.000
22	Jamundí	\$ 61.105.000
23	La cumbre	\$ 38.720.000
24	La Union	\$ 73.260.000
25	La Victoria	\$ 34.650.000
26	Obando	\$ 52.500.000
27	Palmira	\$ 121.000.000
28	Pradera	\$ 40.535.000
29	Restrepo	\$ 40.425.000
30	Riofrio	\$ 40.700.000
31	Roldanillo	\$ 100.000.000
32	San Pedro	\$ 50.000.000
33	Sevilla	\$ 51.832.000
34	Toro	\$ 40.700.000
35	Trujillo	\$ 50.000.000
36	Tulua	\$ 181.500.000
37	Ulloa	\$ 27.225.000
38	Versalles	\$ 81.400.000
39	Vijes	\$ 38.258.000
40	Yotoco	\$ 29.645.000
41	Yumbo	\$ 90.000.000
42	Zarzal	\$ 76.500.000
43	Festival del Mono Nuñez	\$ 35.000.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 4.223.565.500</b>

## 7.15. GESTIÓN AMBIENTAL

La Industria de Licores del Valle se comprometió en el año 2013, con la implementación de la gestión ambiental y para ello estableció un plan; actualmente se encuentra con avances en etapa de diseño para la implementación según el flujo siguiente:

**Figura 13. Organigrama Implementación Sistema de Gestión Ambiental**



Dentro del plan de gestión ambiental se contempló la definición de una política de gestión, la cual quedó establecida de la siguiente manera:

“La industria de Licores del Valle dedicada a la producción y comercialización de variedad de productos, establece como directriz el uso racional y eficiente de los recursos naturales, a través del mejoramiento continuo, cumpliendo con la normatividad ambiental vigente”.

Para asegurar el cumplimiento de ésta política, La industria de Licores del Valle se compromete a cumplir los siguientes objetivos:

- ❖ Cumplir con los requisitos legales en relación con los aspectos ambientales, mediante la adopción de técnicas y métodos para reducir, y controlar los impactos ambientales significativos generados.
- ❖ Crear, implementar y mantener el Sistema de Gestión ambiental acorde con las necesidades y requerimientos actuales de la Empresa, que permita la mejora continua de las condiciones ambientales.
- ❖ Promover y fortalecer la participación y compromiso de toda la comunidad de la empresa, en el mejoramiento continuo de las condiciones ambientales, a través de programas de formación y sensibilización”

Adicional a la política y objetivos se establecieron unos subprograma como mejoramiento de la gestión ambiental.

Subprograma aprovechamiento industrial material inservible, en el cual se almacena el material de empaque inservible y los residuos aprovechables de las actividades de mejoramiento de la empresa como lo son envase roto de vidrio, cartones, plásticos, tapas y desechos metálicos.

Subprograma manejo de residuos peligrosos, el cual se realiza con una empresa especializada en el tema para recolección y disposición final. La empresa RH Servicio Integral de Aseo Especial, presta el servicio de recolección, transporte, destrucción y disposición final de los residuos peligrosos y no peligrosos que sean considerados de seguridad, los cuales pueden ser utilizados por personas que adulteran el licor.

**Figura 14. Imagen sub programa de residuos peligrosos**



Subprograma de mantenimiento planta de aguas residuales, al cierre de la destilería San Martín en el año 2007, el caudal de las aguas residuales se redujeron en un 97% como también los contaminantes diluidos, en este momento, se vierte aguas residuales cuando la planta de envasado está en operación, en promedio 0,9 litros por segundo, este vertimiento es muestreado y analizado por un laboratorio certificado cumpliendo con la normatividad vigente (decreto 3930 del 2010). Se ha realizado mantenimiento a la planta de tratamiento de aguas residuales industrial con el retiro de 8 toneladas de lodo en descomposición, mejorando el funcionamiento de la planta y su preservación.

**Figura 15. Imagen sub programa de Mantenimiento de planta**



Subprograma de manejo eficiente de los recursos naturales, la Industria de Licores del Valle está comprometida con la racionalización del uso de los recursos naturales, por lo cual realizó la compra de una lavadora rotativa para envase la cual reduce el desperdicio de agua de lavado en un 95%. Utilización de luminarias de bajo consumo y que sean utilizadas estrictamente solo para la operación de planta de envasado y edificio de administración.

**Figura 16. Imagen sub programa de manejo eficiente de los recursos**



La ILV dispone de tres hectáreas en bosque natural con un reservorio de agua para mitigar posibles inundaciones, el cual, si se rebosa, tiene la posibilidad de bombear agua desde la estación de bombeo ILV al Río Palmira.

La ILV realiza el cuidado de las zonas verdes internas, donde se crea un ambiente de interacción con la naturaleza.

### **Figura 19. Imágenes del cuidado de las zonas verdes**



### **7.16. PLAN DE CHOQUE PARA EL 2014**

El Gerente General de la Industria de Licores del Valle, el Ingeniero Luis Fernando Martínez Arce al iniciar el año 2014 y frente a los resultados arrojados a diciembre 31 de 2013, diseñó y presentó un Plan de Choque, que tiene como propósito tomar medidas de corto plazo, que conduzcan a reorientar las actividades al cumplimiento de los objetivos del plan estratégico institucional 2020, dentro de los que se encuentra mejorar el posicionamiento de los productos Blanco del Valle sin Azúcar y Ron Marqués del Valle 8 años, para finalmente incrementar las ventas y así poder continuar cumpliendo con las transferencias al departamento en pro de la salud, la educación, el deporte y la recreación de los vallecaucanos.

Este plan contempla varios cambios estructurales, así como implementar nuevas estrategias para lo que se requiere el cumplimiento de diferentes objetivos que se plantean a continuación:

Modificar el estatuto de rentas. La idea es solicitarle al señor Gobernador del Valle del Cauca, Ubeimar Delgado Blandón, participación en la elaboración del nuevo estatuto de Rentas, lo que permitirá a futuro fortalecer los productos de la ILV como un monopolio rentístico.

Reforzar los ingresos. Hacer la reclamación a la Contraloría solicitando por ocasión de indemnización \$16.000 millones.

Generar ingresos por ventas de inversiones y activos no productivos: Ventas de acciones: ERT – CAVASA, Ventas de equipos y materiales improductivos.

Fortalecer los otros ingresos actuales:

- ❖ Revisar y ajustar los diferentes servicios prestados a empresas del sector: Kimel-Praxair y o / liquido carbónico -Colombiana S.A.
- ❖ Ajustar los arrendamientos
- ❖ Ajustar los servicios de agua y de vertimiento

Generar nuevos ingresos a través de nuevas Unidades de negocios:

Destilería de san Martín:

- ❖ Aprobación del estudio de pre factibilidad del proyecto por parte de la ILV.
- ❖ Aprobación del estudio de factibilidad del proyecto de la ILV.
- ❖ Elaboración del contrato y publicación en página web de la entidad.
- ❖ Ejecución y adecuación de las obras.
- ❖ Puesta en marcha de la Destilería San Martín

Maquilas

- ❖ Mejoramiento del servicio al Departamento del Meta.
- ❖ Gestión para la consecución de las maquilas de Chocó y Nariño.

Inversiones en otras empresas (abonos orgánicos y materias primas)

Compra de acciones para aumentar la participación accionaria de negocios promisorios. Kimil y Praxis y o /liquido carbónico Colombiana S

Disminuir los costos y gastos de la empresa

- ❖ Conmutación de los jubilados a pensionados
- ❖ Lograr la compartibilidad pensional de los jubilados con Colpensiones.
- ❖ Austeridad en el gasto de: horas extras, gastos de mantenimiento, y otros.
- ❖ Reorganización del personal de acuerdo a las necesidades.
- ❖ Ajuste del personal de vigilancia y aseo de la empresa.

Defensa jurídica

Contratación banca de inversión para valorar las pretensiones de los demandantes de mayor impacto a la empresa.

Implementación del sistema de gestión integral

BPM, Mejoramiento al Sistema de gestión sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo

Incursionar en nuevos mercados nacionales e internacionales

- ❖ Incursión en nuevos departamentos: Bolívar, Arauca, Caldas, Atlántico, Risaralda, San Andrés y Cundinamarca.
- ❖ Elaboración del proyecto de ordenanza para presentar a la Asamblea, donde se autorice al Gobernador para establecer convenios de intercambio
- ❖ Incursión en los siguientes países: Chile, Ecuador, México, Costa Rica, Canadá, Estados Unidos, Italia, España y China.

Fortalecimiento del mercado en el valle del cauca

- ❖ Realización de convenio en puntos de consumo (discotecas).
- ❖ Exhibiciones adicionales en las diferentes canales.
- ❖ Estrategias de mejoramiento para seguridad del producto: marcación laser.
- ❖ Estrategias focalizadas de mercadeo a Buenaventura como Distrito Especial.
- ❖ Normalización y revisión del contrato de distribución en el Valle del Cauca.
- ❖ Exploración de nuevos productos en el mercado ( estudios de mercado)

## 8. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA ILV

Cuadro 19. Análisis de la Cadena de Valor de la ILV

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	PRESENCIA NACIONAL →				
GESTION ESTRATEGICA		✓ PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL AL 2020			
GESTION DE TALENTO HUMANO		✓ PARTICIPACION EN EL PROCESO DE CERTIFICACION ISO 9001 ✓ TALENTO HUMANO CUALIFICADO			✓ CAPACITACION DEL PERSONAL HACIENDO ENFASIS EN EL ENTRENAMIENTO TECNICO PARA DISMINUCION DE QUEJAS.
DESARROLLO TECNOLOGICO		✓ PRODUCCION CONTINUA ✓ MODERNIZACION DE ENVASE Y ETIQUETADORA ✓ PRODUCTOS CON SELLOS DE CALIDAD ✓ GESTION AMBIENTAL		✓ UTILIZACION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION CON ALCANCE LOCAL Y NACIONAL ✓ PRODUCTOS DE CALIDAD Y EXPLOTACION DE MONOPOLIO	
COMPRAS	✓ ALCOHOL		✓ BOTTELLAS, CARTON, TAPAS Y ETIQUETAS		
	LOGÍSTICA INTERNA ✓ ALCOHOL IMPORTADO PARA VENTA Y PRODUCCION LICORES	OPERACIONES ✓ SE OPERA BAJO STANDARES DE CALIDAD, ISO 9001 ✓ SISTEMATICIDAD DE LOS PROCESOS	LOGISTICA EXTERNA ✓ DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA PRODUCTOS LICORES	MARKETING Y VENTAS GRAN DESPLIEGUE PUBLICITARIO EN LICORES POSICIONAMIENTO DE UNA IMAGEN RENOVADA. PARTICIPACION DE EVENTOS	SERVICIO POST ATENCIÓN DE RECLAMOS SOPORTE EN EL USO DE ALCOHOL



Se puede observar como la ILV soporta su diferenciación en: el monopolio de licor, entendido este en el producto aguardiente, ya que para los demás productos del portafolio no existe, en el proceso de certificación ISO 9001: 2008 y los sellos de calidad de producto, y en el plan estratégico institucional al 2020, la obtención de dicha certificación es una ventaja competitiva en la aplicación de un mejor sentido administrativo al negocio, y en aprovechamiento en los mercados internacionales por la generación de confianza; y en el plan estratégico institucional al 2020, toda vez que es un esfuerzo colectivo de visión de largo plazo, donde se establece una bitácora a seguir por parte de toda la organización . Ahora bien, la disminución de costos debe ser una directriz que complementa esa ventaja, para acrecentar el margen de utilidad.

Su agresiva campaña publicitaria ha logrado renovar su imagen y cautivar ese segmento juvenil propicio para el consumo de licor. Aunque su iniciativa se aprecie en su producto estrella, Aguardiente blanco sin Azúcar y en el año 2013 al incremento en los volúmenes del Ron marques 8 años.

La compra de alcohol importado del Ecuador desde el año 2007, disminuyó, costos en relación a la producción de alcohol que se hacía por ocasión de la integración de las dos (2) plantas (alcohol y licor) y debido al incremento de la principal materia prima la melaza, como consecuencia de la producción de alcohol carburante.

La exclusividad en la distribución fue una estrategia dirigida a la especialización de la cadena que debería generar valor, pero los resultados arrojados hasta ahora han demostrado lo contrario.

## 9. IDEA EMPRESARIAL

La idea empresarial ha sido elaborada a partir de conversaciones sostenidas y análisis realizados con personas que llevan más de 15 años trabajando para la ILV, y han visto pasar un número considerable de gerentes, por lo que la imagen o más bien la idea que tienen de la empresa es bastante significativa para este estudio.

De esta manera la idea empresarial se configura, precisamente, partiendo de los recursos que la ILV le transfiere al departamento del Valle del Cauca, representados en el 80% de las utilidades generadas por las ventas de sus productos que a nivel local realiza la empresa a su distribuidor exclusivo, quien a su vez lo hace llegar por intermedio de los diferentes canales al consumidor final; y los impuestos que se transfieren por cada botella vendida al primer comercializador (distribuidor exclusivo). Podemos decir entonces, que el nivel de aceptación que el consumidor final tenga de los productos de la empresa, es uno de los factores fundamentales que determinan el aumento o disminución del consumo, y consecuente con ello, de los pedidos del distribuidor y de las ventas de la compañía.

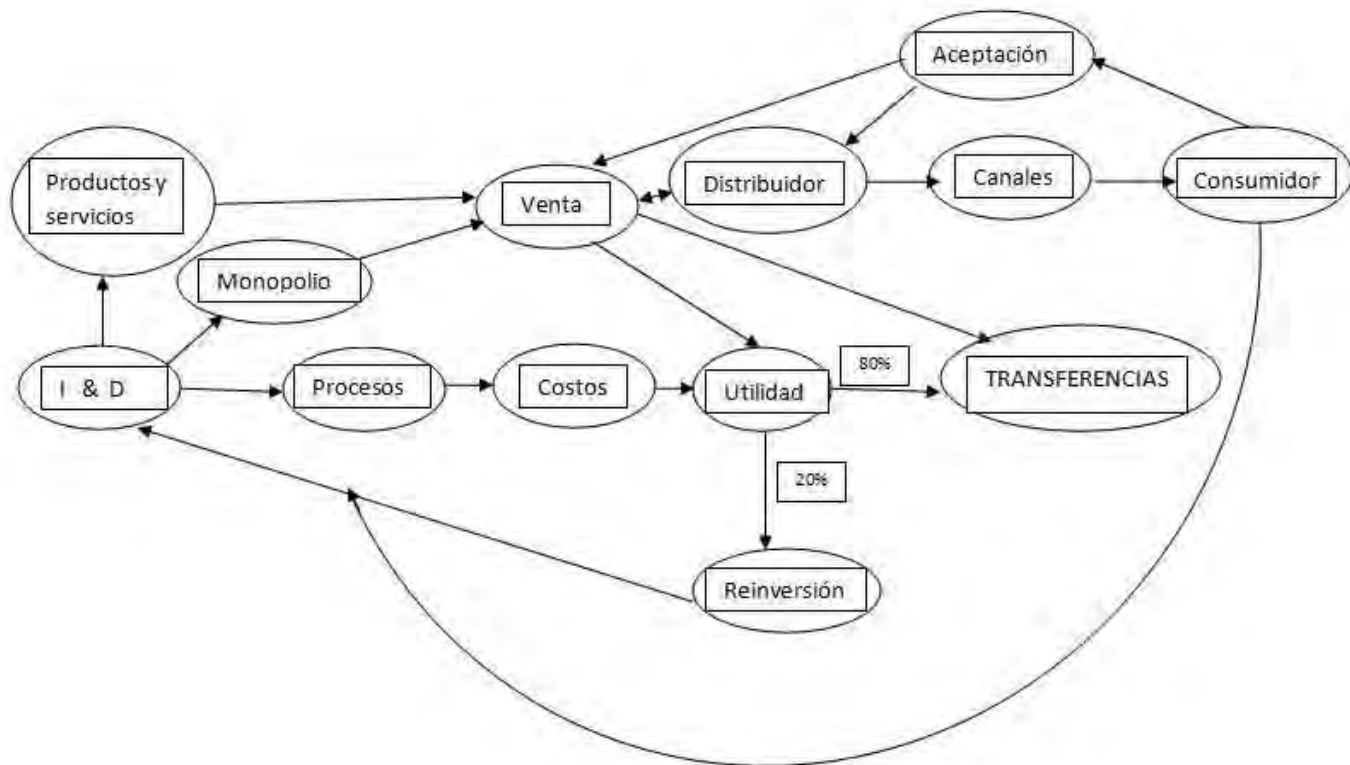
Por otra parte, el restante 20% de las utilidades se reinvierten en la empresa, a través de actividades de Investigación y Desarrollo, generando los siguientes resultados:

- Desarrollo de nuevos productos, o relanzamiento de productos registrados por la ILV, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, evidenciadas en las encuestas de satisfacción, aplicadas a los integrantes de la cadena de distribución.
- Contribución al mejoramiento de los procesos de la organización, enfocados a hacer uso racional de los recursos, optimizando los costos y gastos.

Consecuente con lo anterior, seguir aprovechando la condición privilegiada de ser monopolio del estado, aumentar volúmenes de ventas, maximizar las utilidades y de esta manera, continuar realizando las transferencias a la gobernación del departamento, y con ello contribuir a cubrir las necesidades de salud, recreación y deporte de los vallecaucanos.

A continuación el diagrama de influencia de la idea empresarial:

**Figura 18. Diagrama de influencia de la idea empresarial**



### 9.1. DENTIFICACIÓN DE FACTORES DECISORIOS

Después de la descripción y análisis estructural de la ILV en el negocio de licores, se han identificados los factores decisivos que tienen incidencia en el éxito y/o fracaso de la toma de decisiones. Se escogieron con base en tres criterios:

- La relación técnica y cultural con las áreas funcionales
- La incidencia sobre la cadena de valor de la empresa y
- En su relación con los clientes, proveedores, competidores actuales y potenciales y/o la posibilidad de aparición de sustitutos.

Se evaluaron estos factores según su importancia (I) que varía entre 1, poca importancia y 5 total importancia, y su Gobernabilidad (G) desde 1 mínima gobernabilidad por parte de la ILV y 5 total gobernabilidad de la ILV.

**Cuadro 20. Identificación de Factores decisorios internos**

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESTADO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>I</b>	<b>G</b>
1. Planeación estratégica y/o las Acciones que se adelantan para organizar el quehacer organizacional presente y futuro.	* Elaboración, existencia y seguimiento de la planeación. * Actas de los Comités de gerencia.	* Se adelanta una planeación estratégica institucional * se cuenta con un sistema de planeación y control gerencial, se apoyan en el control integral	* Mentalidad largo plazo * hay una directriz estratégica hacia el futuro * Se asume un mayor riesgo	5	3
2. Rotación gerencial. Cambio de políticas administrativas.	* Nº de gerentes y personal directivo por cargos en los últimos 10 años	* Los gerentes cambian con la elección de gobernadores y/o las crisis políticas, independiente de la gestión adelantada.	* No hay políticas institucionales sino gerenciales. * Influencia determinante en la administración de la ILV por parte de la Gobernación.	5	1
3. Pasivo pensional: Sistema pensional utilizado por la ILV Según ley y el pacto sindical.	* % representativo en los costos	Cambio en el sistema pensional para los trabajadores que ingresaron a partir del año 2000.	* Disminución de las utilidades * Lastre histórico que compromete estados financieros del futuro.	4	3
4. Certificaciones de calidad.	* Certificación Icontec de los Negocios de Licores	* Se trabaja en la continuidad y sostenimiento * Personal convencido	* Mejoramiento y sistematización de los procedimientos productivos. * Calidad de los productos * Reconocimiento	4	4
5. Estados financieros. Presupuesto anual. Vigencia fiscal. Inversiones.	* Utilidades por año y tendencia * Cumplimientos	* Programación anual con seguimiento variable en los comités de gerencia.	* Rigidez en los gastos e inversiones * Perdida de oportunidades de mejora	5	3

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESTADO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>I</b>	<b>G</b>
6. Planta de Personal: Administrativo, Técnico y Operativo. El personal técnico con gran conocimiento que se ubica estratégicamente.	* Resultados de la evaluación del desempeño.	* Conforman el comité técnico, participan en la toma de decisiones. * Están abandonando la ILV * Se presentan vinculaciones por cuotas políticas y no por criterios técnicos	* Han influido en las grandes decisiones transformadoras. * Incursionan en la generación de conocimiento, alto compromiso.	5	4
7. Sistema de mercadeo. Base el presupuesto anual de ventas.	* Cumplimiento y crecimiento	* Estrategias distintas en los negocios de licores * Planeación deficiente. * Mercado definido, estático y competido.	* En licores se utiliza mucho la publicidad * Posicionamiento de productos por la calidad.	5	2

Cuadro 20 (Continuación)

8. Materias Primas e Insumos utilizados para la producción de licores y alcoholes	*Rendimiento de materias primas y material de empaque.	* Se compra a proveedores	* Precios no competitivos. * Baja en las ventas.	4	2
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESTADO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>I</b>	<b>G</b>
9. Carácter Estatal de la empresa.	* Constitución normativa	* Los distintos entes de control estatal vigilan su desempeño. * Debe transferir recursos y excedentes financieros al Depto. * Gobernador presidente de la junta directiva. * Supeditada a las leyes de contratación estatal	* La cantidad de informes que debe reportar a diferentes entes con información parecida o igual. * No hay autonomía administrativa estratégica. * Rotación de gerentes y políticas * Rigidez y lentitud en los trámites administrativos.	5	1
10. Gestión ambiental.	* Plan de manejo ambiental seguimiento y control	* Se requiere inversión.	* El tratamiento de aguas residuales.	3	2
11. Cultura organizacional. Percepción interna y externa de la empresa.	Medición anual del Clima organizacional	Debido al proceso de certificación se ha incrementado el sentido de pertenencia. Externamente la siguen observando como entidad pública.	Sensibilidad ante los procesos y criterios que imponga la administración de turno.	4	2

## 9.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS FUEZAS MOTRICES EXTERNAS

Estos son factores de cambio del macro entorno o medio ambiente general que influyen sobre los factores claves internos, después de haber examinado las fuerzas políticas, económicas y tecnológicas. Posteriormente por cada variable identificada se revisará su comportamiento histórico, evolución tendencial, las posibles rupturas, todo esto sustentado con indicadores y datos de referencia que permitan elaborar interpretaciones.

Se evaluaron estos factores según su importancia (I) que varía entre 1, poca importancia y 5 total importancia, y su Gobernabilidad (G) desde 1 mínima gobernabilidad por parte de la ILV y 5 total gobernabilidad de la ILV.

**Cuadro 21. Identificación de las fuerzas Motrices Externas**

<i>VARIABLES</i>	<i>EV, TEND, RUPTURA</i>	<i>REL Y ACTORES</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>INTERP</i>	<i>I</i>	<i>G</i>
13. Entes de control. Ley 2170 que regula las actuaciones de los empleados públicos.	* El tipo de control ejercido es principalmente policivo y político, se mantiene esta tendencia. * La ruptura en la transformación de la cultura de corresponsabilidad.	* La contraloría, la procuraduría, la fiscalía, la DIAN demandan constante información para su control, esto demanda a su vez tiempo y disposición de personal para atender dichas peticiones.	* Número de informes y contenidos * Procedimientos	* Influyen en la capacidad de respuesta para atender cambios en el entorno, a veces paraliza a la empresa.	4	1
14. Leyes de contratación estatal	Estas aparecen como respuestas a la corrupción y no para mejorar la gestión de las empresas del Estado. La ruptura una cultura de la transparencia.	* Los entes de control se valen de ellas para realizar su trabajo.	* Glosas a la actuación administrativa. Nº de procesos disciplinarios abiertos por dichos motivos.	* Los procedimientos son dispendiosos y demorados. Se crea temor a la toma de decisiones.	5	2

<i>VARIABLES</i>	<i>EV, TEND, RUPTURA</i>	<i>REL Y ACTORES</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>INTERP</i>	<i>I</i>	<i>G</i>
12. Ley 693 de 2001 de producción de alcohol carburante.	* Rompe con el monopolio estatal de producción de alcoholes e * Igual suerte puede tener el monopolio de producción de licores. * El estado subsidiaría la producción de alcohol carburante.	* Los intereses privados habían insistido en la ruptura del monopolio y se preparan para la producción. * Adicionalmente controlan la producción de la materia prima básica.	* Legislación nacional. * Construcción de plantas por parte de los ingenios.	* Preocupación por el suministro futuro de la materia prima. Los ingenios tienen fortaleza financiera. * Se vende la imagen de beneficio ecológico y creación de empleo. Las cifras son contradictorias.	5	1

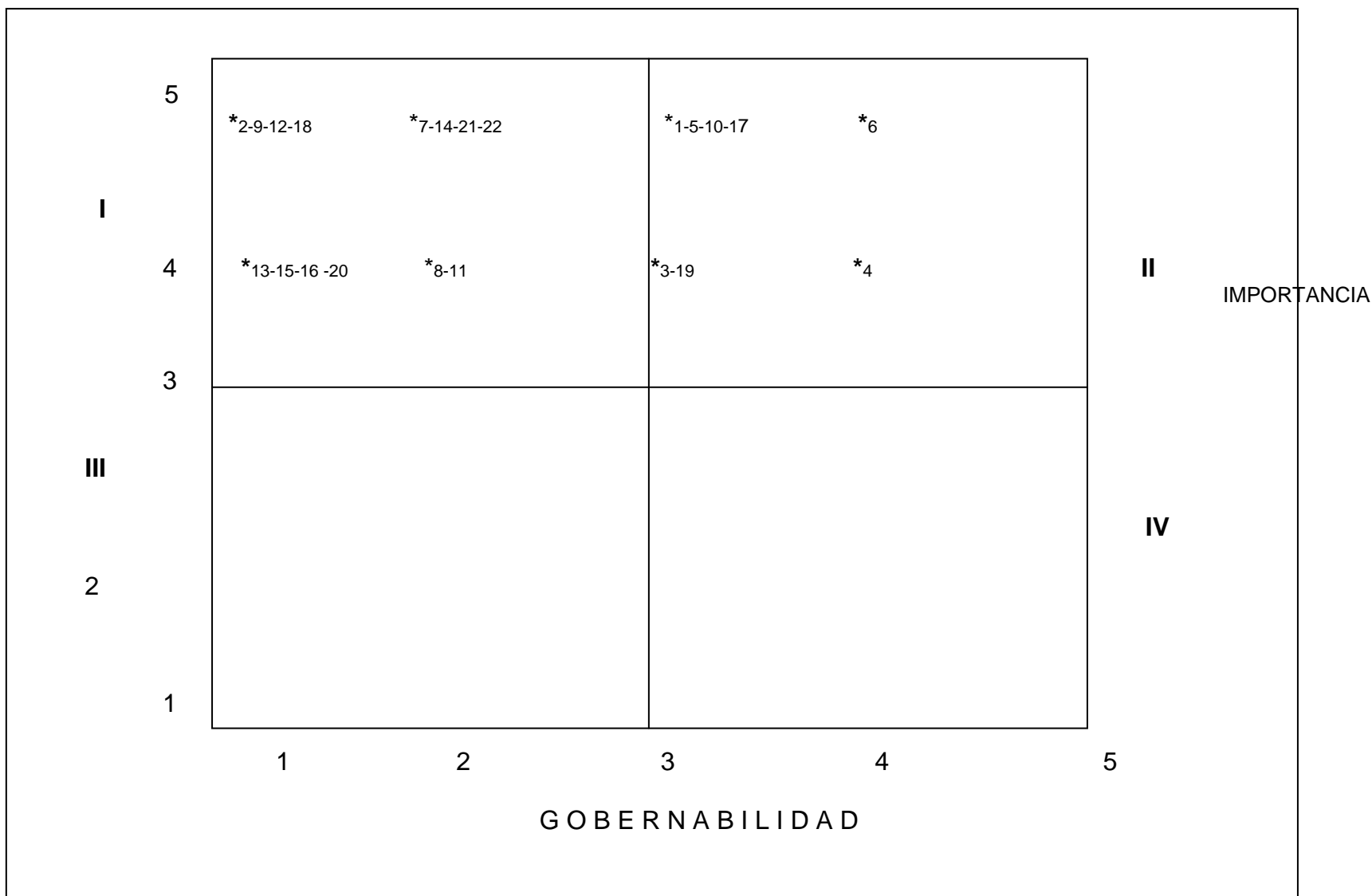
<i>VARIABLES</i>	<i>EV, TEND, RUPTURA</i>	<i>REL Y ACTORES</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>INTERP</i>	<i>I</i>	<i>G</i>
18. Competencia	La demanda tendencia a la baja. Los TLCs podrían deprimir el mercado por la importación de licores.	Rones, vinos, tragos largos y suaves	Participación en el mercado.	Aparecen nuevos actores como competencia.	5	1

Cuadro 21 (Continuación)

<b>VARIABLES</b>	<b>EV, TEND, RUPTURA</b>	<b>REL Y ACTORES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INTERP</b>	<b>I</b>	<b>G</b>
15. Inestabilidad en la política económica.	* Inestabilidad tributaria * Supeditada a derroteros de la banca Internacional. * Fluctuaciones en el mercado y política de comercio exterior * Tratados de libre comercio	* Gobierno nacional, departamental y local. banca Internacional., empresas y ciudadanos (Ingreso per capita)	* Reformas tributarias y orientaciones de la banca. * Deuda externa * ingreso per cápita	* Sin duda la parte tributaria tiene un alto porcentaje en la participación de la utilidades. * Se percibe reactivación económica	4	1
16. Orden público	* Han pasado más de cuatro décadas de conflicto armado el cual tiende a continuar. * La delincuencia ha crecido	Sociedad en general	Cuánto le cuesta al país Noticias	Las empresas han invertido significativamente en seguridad privada y en seguros.	4	1
17. Proveedores de materia prima.	* Pocos proveedores nacionales que manipulan precios y condiciones *	* Las relaciones que se establecen son conflictivas	* Nro. de empresas que provean productos críticos	* Hay que asegurar nuevos proveedores.	5	3

<b>VARIABLES</b>	<b>EV, TEND, RUPTURA</b>	<b>REL Y ACTORES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INTERP</b>	<b>I</b>	<b>G</b>
19. Impacto social en las finanzas del departamento	La ILV aporta recursos importantes que se dirigen a la salud, educación, deporte y operatividad de la gobernación. Sensible	* El Gobernador es el presidente de la Junta Directiva de la ILV. Se establecen relaciones con los secretarios del Depto.	* Transferencias entregadas al departamento ILV	* Con los nuevos cambios en la administración Deptal y la ILV no se dimensiona lo estratégico y lo vital de los cambios que se avizoran.	4	3
20. Tratados de libre comercio TLC	Con USA un tratado de libre comercio, y otros	Se agudiza la incertidumbre y la competencia.	Firma de acuerdo y disposiciones	Se introducen cambios sensibles en la economía del país. A la espera de firma de nuevos tratados	4	1
21. Contrabando y adulterados.	El aumento del contrabando y adulterados y falta de controles por parte del estado.	Rentas departamentales sin recursos y sin un estatuto tributario moderno, falta de control policial.	Porcentaje de adulterado y contrabando	Rentas departamentales seguirá sin recursos, pero se está actualizando él, estatuto de rentas.	5	2
22. Demanda	Disminución de la demanda de productos tradicionales como el aguardiente, con tendencia a aumentar.	Consumidor con tendencia a preferir otro tipo de productos, y la ILV no responde a las nuevas necesidades del mercado.	Consumo de aguardiente en la región. Nuevos productos de la ILV en el mercado.	Consumidor con tendencia a otro tipo de productos y cada vez con mayor variedad de sustitutos y la ILV no responde rápida y eficientemente a las nuevas necesidades del consumidor.	5	2

### 9.3. MATRIZ





#### 9.4. MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

En la anterior matriz se encuentran cuatros cuadrantes:

**El primero** indica la poca gobernabilidad que tiene la ILV frente a variables consideradas importantes, ellas son:

- 2. Rotación del personal gerencial: Cambio de gerente según el gobernador.
- 9. Carácter gubernamental de la empresa.
- 12. Ley 693 de 2001.
- 18. Competencia
- 7. Sistema de mercadeo.
- 14. Leyes de contratación estatal
- 21. Contrabando y adulterados.
- 22. Demanda.
- 13. Entes de control.
- 15. Inestabilidad en la política económico.
- 16. Orden público.
- 20. Tratados de libre comercio
- 8. Materias primas e insumos.
- 11. Cultura organizacional.

Las anteriores factores tienen como característica fundamental una fuerte connotación política y social.

**El segundo**, muestra los factores que son importantes, y en los que la ILV tiene una adecuada gobernabilidad.

- 1. Implementación de la planeación estratégica.
- 5. Estados financieros.
- 10. Gestión ambiental
- 17. Proveedores de materias primas.
- 6. Personal técnico: Son personal con gran conocimiento técnico que se ubica estratégicamente.
- 3. Pasivo pensional: Sistema pensional utilizado por la ILV Según ley.
- 19. Impacto social en las finanzas del departamento.

- 4. Certificaciones de calidad

Su característica apunta a temas relacionados con la gerencia y su sistema de producción.

- **El tercero**, poca gobernabilidad y poca importancia.
- **El cuarto**, mucha gobernabilidad poca importancia.

## 9.5. DIMENSIONES Y ACTORES

**9.5.1. Dimensiones y Actores.** Después de ubicar los factores decisivos claves y las fuerzas motrices se agrupan de tal manera que conforman dimensiones, que tengan afinidad temática.

Así se establecen las siguientes dimensiones las cuales recogen las variables ya expuestas:

- **POLÍTICA:** En esta se ubican lo relacionado con el papel del Estado en tanto regulador, garante y legislador.
  - 2. Rotación del personal gerencial: Cambio de gerente según el gobernador.
  - 9. Carácter gubernamental de la empresa.
  - 12. Ley 693 de 2001
  - 13. Entes de control
  - 14. Leyes de contratación estatal
  - 15. Inestabilidad en la política económica
  - 16. Orden público
  - 20. Tratados de libre comercio
- **MERCADO:** Las relacionadas con la dinámica comercial, demanda-oferta.
  - 7. Sistema de mercadeo
  - 21. Contrabando y adulterado
  - 18. Competencia
  - 20. Tratados de libre comercio

- 22.Demanda
- 4. Certificaciones de calidad
  
- **Gerencia:** Lo que compete a la gestión del administrador de la ILV.
  - 1. Implementación de la planeación estratégica.
  - 3. Pasivo pensional: Sistema pensional utilizado por la ILV Según ley
  - 4. Certificaciones de calidad
  - 5. Estados financieros
  - 10.Gestión ambiental
  - 11.Cultura organizacional
  
- **Proceso productivo:** Involucra lo concerniente a la cadena productiva.
  - 6. Personal técnico: Son personas con gran conocimiento técnico que se ubica estratégicamente.
  - 8. Materias Primas: Insumos utilizados para la producción de licores y alcoholes
  - 17. Proveedores de materia prima
  
- **Responsabilidad social:** Se asume todo lo que tiene que ver con lo social.
  - 3. Pasivo pensional: Sistema pensional utilizado por la ILV Según ley
  - 19. Impacto social en las finanzas del departamento

**Actores:** A continuación se describe las características de los actores involucrados en el negocio del alcohol.

## **ILV**

- Empresa Estatal de orden departamental que produce y comercializa licores y alcoholes.
- De ella depende parte de los recursos para la salud, educación, deporte y otros de la gobernación.
- Debe velar por su Sostenibilidad.

## **❖ Gobierno departamental**

- El gobernador hace parte de la junta directiva como presidente. Puede nombrar y remover libremente al gerente de la ILV.
- Tiene incidencia sobre las finanzas de la ILV
- Depende para operar socialmente depende de los aportes de la ILV.

#### ❖ Entes de control

- Son los encargados del cumplimiento de las leyes y vigilan la gestión de la ILV en procura de la transparencia.
- Son necesarios debido a la cultura y a los problemas de corrupción.
- Asumen diversos controles: disciplinarios, de gestión, contratación, fiscales y ambientales

#### ❖ Comunidad

- Se refiere al conglomerado de personas que vive en una determinada localidad.
- La comunidad que se beneficia por la gestión social de la gobernación.

#### ❖ Competencia

- Están personificados por otras licoreras del país.
- Importadores de licores

#### ❖ Proveedores

- Estos se mueven en los mercados nacional e internacional.
- Es fácil acceder a ellos y sus precios son competitivos.
- Para algunas materias primas existen pocos proveedores

#### ❖ Compradores de licores

- Todos los consumidores de licores: distribuidor exclusivo, mayoristas, minoristas y consumidor final.

#### ❖ Gobierno nacional

- Monopolio estatal

#### ❖ **Sindicato**

- Tienen el reconocimiento de los trabajadores y de la industria a la hora de decidir frente al futuro de la ella.
- Existen dos (2) sindicatos

### **9.5.2. Hallazgos y Análisis**

#### **9.5.2.1. Cuestionario de preguntas.**

¿Cuál es su opinión sobre la ley de carburantes y de qué manera está impactando el mercado de licores?

¿Cuáles podrían ser los escenarios más probables de la ILV en cuanto al mercado alcohólicos y licores en los próximos 10 años en el Valle del Cauca?

¿Qué acontecimientos (sociales, económicos, políticos o internacionales) podrían afectar los negocios de alcohólicos y licores en el Valle del Cauca?

¿Cuáles son los principales impactos (sociales, económicos, políticos, culturales, etc.) de los negocios de alcohólicos y licores en la sociedad?

¿Para quienes deseen entrar en el negocio de alcohólicos y licores en el Valle del Cauca, cuáles serían sus oportunidades en este momento y en los próximos 10 años?

¿Cuáles son las ventajas competitivas que se deben tener en cuenta para ingresar en el negocio de alcohólicos y licores?

¿Cuáles son los aspectos más importantes que deberían tener en cuenta quienes pretendan incursionar en el negocio de alcohólicos y licores? (aspectos: técnico, financiero, organizacional, cadena productiva, socio ambiental, legal y político)

¿Cuáles sectores de la cadena productiva de alcohólicos y licores podrían ingresar directamente al negocio en los próximos 10 años?

¿Qué cambios se podrían introducir en la cadena productiva de los negocios de alcoholes y licores en los próximos 10 años?

¿Algunos de los sectores de la cadena productiva de alcoholes y licores podría sentirse beneficiados o perjudicado en los próximos 10 años?

**9.5.2.2. Hallazgos y Análisis.** A continuación se presentan los hallazgos a las entrevistas realizadas a los actores, teniendo presente la omisión de nombres por cuestiones de confidencialidad.

❖ **Percepción sobre la ley de carburante:** Se encuentra que entre los entrevistados, exgerentes y personal activo de la ILV, personal de ingenios, de la industria sucroquímica, directivos de distribuidoras de licores, algunos no tienen claridad sobre las implicaciones de la aplicación de la ley, asunto que llama la atención debido a sus repercusiones que están teniendo dentro del problema de investigación.

Cabe mencionar:

Primero, se considera la ley de alcohol carburante como salva vida para el sector azucarero.

Segundo, La ley 693 de 2001 potencializa los cultivos industriales del país, al incentivar la producción de alcohol carburante a partir de biomásas.

Tercero, los ingenios tienen una amplia curva de conocimiento aplicado en el procesamiento de la caña de azúcar.

Cuarto, se impulsan las inversiones debido a las garantías que se ofrecen: estabilidad política, un gran mercado y en expansión, buenos precios para el alcohol carburante e inclusive potable, lo que genera la creación de nuevos empleos.

Quinto, la ley 693 aporta al mejoramiento de las condiciones del medio ambiente; con la reducción de emisiones de gases contaminantes. Ahora bien, con relación a las preguntas del tratamiento de la vinaza y de los otros subproductos, las alternativas contempladas giran alrededor del desarrollo de la industria sucroquímica y en la repotenciación de suelos.

Sexto, el beneficio en el ahorro del consumo de gasolina es considerable.

Séptimo, las empresas estatales reciben un llamado a ese letargo en que se encuentran producto de su condición de monopolio, en razón a que pierden la seguridad y el dominio de sus mercados. La ley 693 de 2001 pone en evidencia su fragilidad y la incompetencia para luchar en un libre mercado. Hoy las reflexiones son muchas sobre el futuro de las licoreras y para el caso que nos compete, la ILV se encuentra en la incertidumbre sobre sus escenarios futuros que es el interés de esta investigación.

❖ **Identificación de movimientos del mercado de alcoholes y licores.** La tendencia en el mundo es hacia la apertura de los mercados, en América Latina únicamente cuatro países mantienen el monopolio en la producción de licor: Colombia, Costa Rica, Cuba y Paraguay. Las economías que han transitado la vía hacia mayores niveles de desarrollo presentan un rasgo en común, la eliminación de los monopolios.

La introducción de la ley carburante, modificó el futuro de la industria de alcoholes y licores, porque se considera que es el paso inicial a la apertura de estos mercados. Con respecto a la ILV, redujo el negocio de las licoreras a uno solo, la producción de licor, y aparecen uno o varios competidores muy fuertes en la producción de alcoholes y en un futuro en el negocio de licores.

❖ **Identificación de acontecimiento y sus impactos que afectan los negocios de alcoholes y licores:** Uno, la ley de alcohol carburante responde, antes que a preocupaciones de índole público como la situación petrolera del país, el medio ambiente, generación de empleo, o potenciación de la industria sucroquímica, a intereses que, como lo muestran las entrevistas, responde a intereses que privilegian a particulares, como resultado de acuerdos políticos.

Dos, la temática ambiental se convierte si se quiere en asunto que es clave a la hora de emprender el negocio, en tanto que hay que resolver el manejo de los subproductos, las consecuencias del monocultivo, tratamiento de aguas subterráneas, y muchas más inquietudes que están a la orden de cualquiera de las agendas de las organizaciones ambientalistas, que además de los órganos gubernamentales, también ejercerían control, y pueden torpedear las pretensiones de los ingenios.

Tres, los cultivadores juegan un importante papel, puesto que como aportantes del insumo principal pueden imponer condiciones y lo que se convierte en una barrera de entrada al negocio, como se pudo evidenciar con el cierre de la destilería San Martín en el año 2007, por el desmesurado incremento de su principal materia

prima la melaza, que volvió inviable producir alcohol potable a las licoreras del estado.

Cuarto, la tendencia mundial a adoptar hábitos saludables en la sociedad, conduce al estado a establecer programas y campañas preventivas de consumo de licor que disminuyen el consumo de licores y consecuente con ello las rentas del departamento.

Quinto, El bajo control por parte del estado del adulterado y contrabando afecta considerablemente las finanzas de la ILV, las rentas del departamento y los riegos de la salud de los consumidores.

Sexto, las dificultades económicas del departamento del Valle, presionan a la ILV a que transfieran más recursos de lo que financieramente pueden entregar, lo que genera poco margen de maniobrabilidad operativa.

Séptimo, el crecimiento de las importaciones de licores (TLCs), disminuye el consumo de de los productos tradicionales de la ILV.

Octava, la falta de gobernabilidad en el departamento del valle, por la inestabilidad de los gobernadores, hacen que se cambien los equipos directivos de la ILV frecuentemente, causando falta de continuidad en las políticas y estrategias.

Novena: El carácter de empresa del estado, las leyes de contratación estatal y los entes de control ocasionan ineficiencias en los procesos que no permiten dar respuesta oportuna a los requerimientos del mercado.

Diez, El aumento en los índices de criminalidad y accidentalidad, llevan al estado a sancionar leyes y normas (ley zanahoria, y la ley anti borracho) para controlar el consumo de alcohol lo que ocasiona una considerable disminución de los ingresos de La ILV y las rentas al departamento.

❖ **Identificación del impacto de los negocios de alcoholes y licores en la sociedad.** Uno, El aspecto medioambiental como se mencionó al tratar la primera variable, es un asunto de vital importancia que se convierte en barrera de entrada para cualquiera que quisiera participar de él.



Dos, también se ha comentado, sobre la generación de algunos empleos, aunque no son tantos como se anunciaron, el punto es que lograr conservar y aumentar el número de ellos impacta positivamente la región.

Tres, Para algunos observadores llama la atención el impacto que la nueva industria tiene en la mejora de la competitividad del departamento del Valle, que entra a participar del sector energético del país.

Cuarto, los licores transfieren importante recursos para la educación, salud y recreación en el departamento

Quinto, la disminución del consumo de los productos de la ILV, ocasiona una reducción a las transferencias al departamento.

Sexto, la globalización y la apertura económica ha traído como consecuencias la llegada de nuevos jugadores y productos al mercado de licores, generando nuevos ingresos al departamento por vía impuestos.

Séptimo, el declive en las finanzas de la ILV, han ocasionado disminución en los montos de las inversiones en eventos feriales, culturales y deportivos en el departamento.

Octavo, el exceso de alcohol es perjudicial para la salud, ley 30 de 1986.

Frente a las variables:

❖ **Identificación de Oportunidades del negocio**

❖ **Identificación de Ventajas competitivas para quien ingresa**

❖ **Identificación de implicaciones para quien ingresa:** Estas variables guardan una relación dependiente. En cuanto al alcohol, se da la gran oportunidad para asegurar un mercado nacional y unos buenos precios, con la posibilidad de exportación; esta situación deberá ser aprovechada en la medida que se cuenten con la ventaja agroindustrial, ese primer eslabón de la cadena productiva. Por supuesto que incluye el know how del manejo de la caña, capacidad financiera y manejo de subproductos. En el caso de la ILV implicaría agilidad en los procesos de contratación y en toda su infraestructura administrativa.

En cuanto al negocio de licores se debe tener en cuenta la gran barrera que existe para la producción de los mismos, teniendo en cuenta la condición de monopolio

establecido por la ley, sin embargo la fuerte caída que ha tenido el consumo de licor de la ILV, el ingreso de nuevos competidores y productos al mercado, el aumento del contrabando y adulterado, la disminución de las transferencias al departamento para inversión social, el deterioro de los indicadores financieros de la ILV, entre otros, pueden conducir a que se abra la posibilidad de que se realice una apertura, en donde los privados puedan participar en la producción. Algunos entrevistados opinan que es momento para que el Departamento del Valle del Cauca no siga perdiendo ingresos por vía de su principal renta (licores ILV) y tome decisiones estructurales, como sería la venta, o búsqueda de alguna alianza estratégica público privada con algún ingenio de la región, donde se recupere y aún se incremente las transferencias al departamento.

❖ **Identificación de sectores de la cadena productiva donde podría darse el ingreso al negocio de alcoholes y licores:** En el primer eslabón, la materia prima, que bien puede ser melaza o alcohol crudo, este último como sustituto del primero. Que para el caso de la ILV, se convierte en una alternativa, para la producción de alcohol carburante o potable: la participación del privado (Ingenios) en la producción de alcohol carburante con la posibilidad de alcohol potable, sería la etapa previa y lógica para la producción de licores.

En lo referente a la distribución se hace necesario organizar o tener varios distribuidores que compitan entre sí, y no tener un distribuidor exclusivo, algunos entrevistados opinan que se debe tener un distribuidor para cada zona del país y aún por cada país a exportar, ya que generaría una competencia en lo referente a las metas.

❖ **Identificación de cambios que se introducen en la cadena productiva de los negocios de alcoholes y licores.** Uno de los cambios es que se deja de generar melaza para la producción de licores, debido a que esta materia prima básica, la utilizan para la producción de alcohol carburante, este cambio fue una realidad directa para la ILV, lo que ocasionó el cierre de la destilería San Martín en el año 2007, ya que la ILV tuvo que importar alcohol potable del Ecuador para su producción de licores.

Algunos de los entrevistados opinaron que siendo el Valle del Cauca el departamento líder en la producción de la caña de azúcar en Colombia, la que es materia prima básica para la producción de alcoholes y licores, se debería realizar un esfuerzo conjunto, en donde lo privado y lo público se pusieran de acuerdo para convertir a la región en un líder nacional e internacional en la producción y comercialización de alcoholes licores.

❖ **Identificación de sectores de la cadena productiva que se benefician y/o perjudican.** Se vieron perjudicados los que utilizan melaza, allí entran los paneleros, la ILV y la industria de sucroquímica. Igualmente dependiendo del poder de negociación los cultivadores de caña. Y los grandes ganadores serían los ingenios. y el departamento del valle del cauca como productor de alcohol potable y licor dueño del monopolio rentístico.

## 9.6. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

Existen diversas prácticas o modo de elaborar e implementar los escenarios, estos difieren de acuerdo a la relevancia que se atribuya a los diferentes ingredientes metodológicos, aun cuando compartan una estructura común de pensamiento (análisis del problema y de las estrategias de los actores, identificación de las tendencias y de las incertidumbres, construcción de escenarios coherentes).

Esquemáticamente, la literatura sobre los métodos se ubica en tres polos: el arte, la formulación matemática y el método. El primer enfoque, el cual fue escogido para esta trabajo investigativo, es la metodología de construcción de escenarios de Kees Van der Heijden, que hace referencia al concepto de la lógica intuitiva, y Busca estimular el debate sobre el futuro facilitando la conversación sobre lo que está pasando y puede ocurrir en el mundo que nos rodea. Considera que no existe una sola metodología estandarizada para desarrollar escenarios, y cree más bien que es un proceso que aprovecha los conocimientos y la creatividad de los participantes para buscar constructivamente alternativas, expresando y analizando ideas en un ambiente libre y creativo.

### 9.6.1. Descripción de los escenarios

#### 9.6.1.1. “Apague y Vámonos”:

- **Variables clave:** Posición sindical, continuar con los mismos paradigmas administrativos, entorno político, sector privado, indicadores financieros de la ILV, la ILV como empresa industrial y comercial del estado, monopolio de licores, portafolio de productos limitado, contracción de la demanda, nuevos competidores, distribución.
- **Breve descripción del escenario:** La empresa sigue funcionando sin ningún cambio estructural importante, produce y vende licores tradicionales (aguardientes

y ron), a través de un distribuidor exclusivo, se realizan planes de choque de corto plazo, para procurar la subsistencia de la empresa sin generar pérdidas, el mercado de licores se torna altamente competitivo, y pierde cada vez mas participación en el mercado, lo que genera pérdidas netas por dos años consecutivos, aparecen empresas interesadas en la producción del Aguardiente (Ingenios azucareros), ofreciendo mayores ventas.

Los indicadores de la ILV tienen un deterioro progresivo y el departamento decide venderla liquidando todo su personal, con una parte de los recursos productos de la venta, se crea un fondo autónomo para las pensiones y jubilados. La producción de alcoholes y licores de la ILV pasa a manos privadas, el departamento sigue ejerciendo el monopolio rentístico, abre fronteras para un mercado de libre competencia (licoreras nacionales y del exterior), donde el privado se obliga al pago del impuesto al consumo correspondiente, y el departamento recupera recursos para la salud y la educación en el Valle del Cauca.

- **Indicadores de las variables:**

- \* La Gobernación mantiene el manejo político sosteniendo y ampliando el empleo burocrático en la ILV.

- \* El actual nivel de endeudamiento de la ILV limita su competitividad vía precios

- \* Las leyes anticorrupción, y otras regulaciones son cada día más fuertes haciendo muy lento el trasegar administrativo de la ILV.

- \* Sindicatos ejerciendo presión, lo cual genera inestabilidad y baja gobernabilidad

- \* Transferencias al departamento siguen cayendo

- **Actores determinantes:**

- \**ILV*: que busca sostenerse en el mercado, encontrar sostenibilidad financiera, mantener el monopolio de la venta de licor. Asegura el negocio de producción de aguardiente.


- \***Ingenios**: Ven en las dificultades de la ILV la oportunidad de ingresar en el negocio de licores, diversificando su portafolio actual de productos

\* **Sindicatos de la ILV:** Buscan la solidaridad nacional por lo que consideran una masacre laboral, la Asamblea Departamental interviene creando problemas políticos administrativos al departamento , esta situación dilata la ejecución del proyecto.

\***Gobernación del Valle:** requiere mantener o aumentar sus ingresos para el sostenimiento administrativo y de la inversión social.

\***Comunidad: requiere mayor inversión social**

\***Asamblea departamental: determina la vida jurídica de la ILV**

 Puntos de quiebre:

\* La Gobernación del Valle deja a su suerte a la ILV concentrándose en la opción de recaudo de sus transferencias solo por la vía de los impuestos.

\* Las presiones políticas por el manejo de la ILV se mantienen

\* El consumo de aguardientes sigue descendiendo.

\* Siguen apareciendo nuevos competidores con estrategias agresivas.

\* Aumenta la ingobernabilidad en la ILV, por presiones de los sindicatos.

\* Siguen disminuyendo las transferencias al departamento.

\* Aumento de insatisfacción en la comunidad por disminución en las transferencias.

\* Presión de la comunidad para que la asamblea departamental defina la vida jurídica de la ILV.

#### **9.6.1.2."Si se puede"**

• **Variable claves:** Posición sindical, cambios de los actuales paradigmas administrativos, entorno político, nivel de endeudamiento de la ILV, la ILV como empresa Industrial y comercial del estado

• **Breve descripción del Escenario:** La administración de la ILV, los sindicatos de la empresa, el gobernador y la Asamblea del departamento del Valle del Cauca, deciden establecer un acuerdo político regional basándose en tres aspectos clave:

- Un plan institucional a 10 años, con el objetivo primordial de aumentar los ingresos, sustentado en estrategias de reactivación de la destilería para la fabricación de alcoholes carburante y potable, mediante una alianza con uno o más ingenios de la región; la consecución de acuerdos comerciales o maquilas con otras licoreras del país (Meta, Chocó, Nariño); convenios interadministrativos para vender a otros departamentos y consolidación de las ventas en el mercado internacional, se cambia la figura de distribuidor exclusivo para el departamento del Valle, generando una apertura en el proceso de distribución.
- Mejorar la eficiencia de la empresa haciendo uso racional de los recursos, teniendo en cuenta la mayor utilización de la capacidad instalada, y consecuente con ello establecer nuevos acuerdos comerciales con los proveedores, que redunden en un mejor aprovechamiento de los recursos financieros.
- Los empleados públicos se nombrarán por meritocracia, y su permanencia en la empresa estará supeditada a los resultados y a las evaluaciones de desempeño, realizadas por empresas especializadas. Los sindicatos sólo velarán por los derechos de los trabajadores, y no tendrán ninguna influencia sobre las decisiones administrativas de la empresa, se realiza una reestructuración administrativa enfocada a la disminución de costos laborales incluyendo planes de retiro voluntario.

La ILV, mejora sus indicadores financieros, se aumentan las transferencias al departamento, armonía en las relaciones laborales, la empresa logra mantenerse con tendencia a consolidarse, regresando finalmente al control administrativo y político del departamento:

- **Indicadores de las variables:**

- \* Aprobación de la ordenanza que permita el cambio del manejo administrativo en la Industria de Licores del Valle.
- \* Realización del proceso de reestructuración administrativa.
- \* Sindicatos velando por los derechos de los trabajadores, permitiendo gobernabilidad administrativa.
- \* Transferencias al departamento estable con tendencia al aumento
- \* Aumento de los ingresos para la ILV y otra fuente de ingresos al departamento.
- \* Autonomía administrativa de la ILV, por la pérdida del control temporal de la gobernación.

- **Actores determinantes:**

\***ILV:** que busca sostenerse en el mercado, encontrar sostenibilidad financiera, mantener el monopolio de la venta de licor. Asegura el negocio de producción aguardiente, y de alcoholes potable y carburante y diversifica su portafolio, y aumentan los mercados.

\***Ingenios:** Ven en las dificultades de la ILV la oportunidad de ingresar en el negocio de alcohol, diversificando su portafolio actual de productos

\* **Sindicatos de la ILV:** acuerdan velar por los derechos de los trabajadores sin interferir en las decisiones administrativas.

\***Gobernación del Valle:** requiere mantener o aumentar sus ingresos para el sostenimiento administrativo y de la inversión social, entregando el control parcial de la ILV

\***Comunidad:** requiere mayor inversión social

\***Asamblea departamental:** genera las condiciones para la autonomía de la ILV

 **Puntos de quiebre:**

\* Las conversaciones con los ingenios resultan exitosa para la producción de alcohol potable y carburante

\* La Gobernación del Valle sede el control administrativo y político, dándole autonomía a la ILV

\* La Asamblea del Departamento genera las condiciones legales para la autonomía de la ILV

\*Las presiones políticas por el manejo de la ILV se mantienen

### **9.6.1.3. “Alianza para el cambio”**

**Variables clave:** Posición sindical, Cambios en los actuales paradigmas administrativos, Entorno político, participación de lo privado, Nivel de endeudamiento de la ILV, Contrato de concesión

•**Breve descripción del Escenario:** La Industria de Licores del Valle genera pérdidas netas por dos años consecutivos, aparecen empresas interesadas en la producción de alcohol y aguardiente (Ingenios azucareros), ofreciendo

mayores ventas. Ante la posibilidad de pérdida por un tercer año seguido, donde se puede dar el cierre de la misma por ley 617, se toma la decisión de realizar una alianza público privada en donde la ILV entrega a un ente privado (Ingenios) los inmuebles de la planta de destilación y del inmueble envasado y administración, para la producción de alcohol potable y carburante y el envasado de licores, presentando un plan de retiro indemnizatorio a los trabajadores con la alternativa que algunos se vincularán con las nuevas unidades de negocio. En la estructura de la transacción se identifican actores financieros, operativos y administrativos, esta estructura consiste en un convenio de colaboración empresarial a través de un contrato de concesión a 25 años, entre el originador (Ingenios) y la Industria de Licores del Valle, el originador se encargará de la operación, mantenimiento y administración de la destilería y la planta de licores, la sociedad fiduciaria se encargará de la administración, el pago de los recursos, canalización de los ingresos, permitiendo la transparencia en el manejo de los recursos. Así mismo la sociedad fiduciaria a través del patrimonio autónomo, recibirá por parte de la ILV como transferencia, los activos, la Industria de Licores del Valle adelantará la gestión contractual encaminada a la obtención de los objetivos de la concesión y adicionalmente se apoyará en la interventoría para velar por el cumplimiento de las obligaciones emanadas del contrato respectivo, una vez concluido el término de la asociación, la infraestructura de la fábrica con sus mejoras se revertiría a la Industria de licores del Valle.

La ILV hace parte de la fiducia con sus activos, y por lo tanto la gobernación del Valle no pierde los derechos sobre la misma, Se aumentan las transferencias al departamento por vía impositiva y las utilidades de la concesión, El negocio de licor y alcohol potable se consolidan a nivel nacional con proyección internacional, y a los 25 años el negocio vuelve a la IV con los activos en pleno funcionamiento y un mercado consolidado

- **Indicadores de las variables:**

- \* La Gobernación del Valle mantiene el control de la Industria de licores del valle.
- \* Se realiza el proceso de retiro voluntario de los trabajadores.
- \* Se incrementan las transferencias al departamento.
- \* Desaparición de los sindicatos

- **Actores determinantes:**

\* *ILV: participación en la concesión*



\**Gobernación del Valle*: aumentan sus ingresos para el sostenimiento administrativo y de la inversión social.

\**Ingenios*: Ven en las dificultades de la ILV y la oportunidad de ingresar en el negocio de alcohol y licor

\**Comunidad*: requiere mayor inversión social

\*Las presiones políticas por el manejo de la ILV se mantienen

#### **Puntos de quiebre:**

\* La Gobernación del Valle continúa con el control de la ILV y ve incrementado sus recursos a través de transferencias por la vía de los impuestos y utilidades de la ILV.

\* Las conversaciones con los ingenios resultan exitosa para la producción de alcohol potable y carburante y licor

\*La Asamblea del Departamento acuerda con la Gobernación las condiciones para la concesión

## 10. ESCENARIOS Y ACTORES

**Cuadro 22. Alianza Para el Cambio**

4.6.2 Escenarios y Actores					
Actores	Intereses	Necesidades	Implicaciones	Consecuencias	Futuros
ILV	Mantenerse en el mercado. Encontrar sostenibilidad financiera. Mantener el monopolio alcohólicos y de licores.	Incrementar los volúmenes de venta y transferencias al departamento	Alianza público privada en donde la entrega a un ente privado (Ingenio) la operación de la planta de destilación de alcohol y de envasado y su administración. Y una sociedad fiduciaria se encargará de la administración y canalización de los ingresos y el pago de los recursos y la ILV pasara de ser empresa industrial y comercial del estado a ser una dependencia de hacienda departamental, adelantará la gestión contractual y se apoyará en la interventoría para velar por el	Mejoramiento de los indicadores financieros, aumento de las transferencias al departamento, mantenimiento del monopolio de alcohólicos y licores	Una alianza público privada consolidada, rentable que generara recursos para inversión social
Gobierno Departamental	Mantener y/o aumentar los ingresos para el sostenimiento administrativo y la inversión social.	Garantizar los recursos para la inversión social y sostenimiento administrativo.	Generar las condiciones administrativas, sociales y legales para la alianza público privada, generar nuevos ingresos	Gobierno Departamental pierde el control sobre la producción y comercialización de alcohólicos y licores. Ejerce el control sobre la ILV que realiza actividades de interventoría sobre la alianza público privada	Gobierno Departamental continua con el monopolio rentístico de alcohólicos y licores y aumenta los ingresos por impuestos y utilidades
Ingenios	Ingresar a los negocios de alcohólicos y licores	Mejorar su rentabilidad financiera y la diversificación de su portafolio de productos	Llegar con facilidad a proponerle al estado hacerse cargo de la producción de alcohólicos y licores	Participar en el mercado de los alcohólicos, e ingresar al mercado nacional de licores	Alianza estratégica con la ILV para producción y comercialización de alcohólicos y licores
Gobierno Nacional	Garantizar el abastecimiento de alcohólicos y licores nacionalmente, cumplir el protocolo de Kyoto.	Ampliar la cobertura de alcohólicos y licores en el país, que garantice transferencias a los entes territoriales	Solo las industrias productivas y competitivas podrán mantenerse en el negocio de alcohol y licor	Mantenimiento del monopolio rentístico de licores y aumento de ingresos	La producción de alcohol potable y licores pasa a manos privadas
Sindicatos	Mantener su actual régimen prestacional, conservando el empleo.	Estabilidad financiera y administrativa de la ILV que garantice el empleo y su actual régimen prestacional	Los trabajadores participan de los sacrificios económicos, debido al plan de retiro indemnizatorio con la alternativa que algunos se vincularan con las nuevas unidades de negocio	la ILV no alcanza los niveles de productividad y competitividad en el mercado nacional	La producción de alcohólicos y licores pasa a manos privadas y el sindicato desaparece, la ILV solo realizará interventoría para evaluar el cumplimiento de las obligaciones emanadas del contrato.
Competidores tradicionales	Que se abra el mercado alcohólicos y licores	Poder competir en el segmento de alcohólicos y licores	mercado restringido por el departamento, el que exige permisos para comercializar productos de la misma categoría	mercado regulado, dominado por el monopolio de producción de alcohólicos y licores, producido por un privado pero controlados por el estado.	Mercado de alcohólicos y licores controlados por el estado
	Que se garantice el suministro de alcohol potable y de licores, Obtener el mejor precio del alcohol y licor en el	Obtener precios competitivos de alcohólicos y licores con altos estándares de calidad.	compra de alcohol potable y licores de buena calidad en forma oportuna, controlado por el estados	Mayor oferta de productos con calidad y oportunidad adecuados y una mejor distribución de los licores con servicios adicionales	Alcohol y licores de buena calidad con distribución y servicios adecuados

Escenarios y Actores					
Escenario: "Apague y Vamonos"					
Actores	Intereses	Necesidades	Implicaciones	Consecuencias	Futuros
ILV	Mantenerse en el mercado. Encontrar sostenibilidad financiera. Mantener el monopolio de venta y asegurar el negocio de licores.	Incrementar los volúmenes de venta y transferencias al departamento	Implementar planes de choque de corto plazo procurando la subsistencia de la empresa	Se sigue perdiendo participación en el mercado de licores. Perdidas netas por dos años consecutivos, indicadores con deterioro progresivo	Aparecen empresas interesadas en la producción de aguardiente, amenaza de liquidación de acuerdo a la ley 617 artículo 14 y desaparición de la ILV
Gobierno Deptal	Mantener y/o aumentar los ingresos para el sostenimiento administrativo y la inversión social.	Evaluar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio de licor y de la ILV en general.	No lograr el nivel de ingresos esperado y decidir obtenerlo solo vía impuestos.	Incrementar los impuestos de los licores, restándole competitividad y/o decretar el cierre de la ILV por malos indicadores	La producción de los alcoholes y licores pasa a manos privadas.
Ingenios	Ingresar en el negocio de alcohol potable y licores	Mejorar su rentabilidad financiera y la diversificación de sus portafolio de productos	Llegar con facilidad a proponerle al estado hacerse cargo de la producción de alcoholes y licores	Desarrollar una competencia abierta por el mercado de los alcoholes y licores	Desaparición de la ILV, y la producción de licores pasa a manos de ellos
Gobierno nacional	Garantizar el abastecimiento de alcohol y licores, nacionalmente, cumplir el protocolo de Kyoto, disminuir la importación de refinados y crudos al país.	Ampliar la cobertura de Alcoholes y licores en el país, que garantice transferencias a los entes territoriales	Solo las industrias productivas y competitivas podrán mantenerse en el negocio de licores	Mantenimiento del monopolio rentístico de licores y aumento de ingresos	La producción de los alcoholes y licores pasa a manos privadas.
Competidores tradicionales	Que se abra el mercado de licores	Poder competir en el segmento de Aguardientes	Aumento de portafolio de productos y llegar a un segmento de mercado importante	Disminución de los precios internos por oferta diversa	competencia abierta en el mercado de licores
Clientes	Que se garantice el suministro de alcohol potable y de licores. Obtener el mejor precio del alcohol y licores en el mercado	Obtener precios competitivos de alcoholes y licores con altos estándares de calidad.	La compra de alcohol (potable) y licores se define por su calidad, precio y oportunidad	la ILV compite por los clientes en un mercado abierto	Ambiente altamente competido, márgenes de utilidad dados por volúmenes de ventas y de producción.
Proveedores	El Estado se considera un buen pagador y las relaciones comerciales con el tienen gran ventaja.	Sostenimiento financiero y seguir perteniendo al portafolio de proveedores	El poder de negociación de la ILV frente a los proveedores es bajo,	En algunas materias primas como el envase y la caja, la ILV es un cliente importante, aunque con una apertura otros demandarian	No lo consideran ligado a la ILV.
Sindicatos	Mantener su actual régimen prestacional, conservando el empleo.	Estabilidad financiera y administrativa de la ILV que garantice el empleo y su actual régimen prestacional	Los trabajadores no se ven incluidos en los sacrificios económicos. Dado el manejo político de la ILV.	la ILV no alcanza los niveles de productividad y competitividad en el mercado nacional	La producción de alcoholes y licores pasa a manos privadas y desaparece la ILV

**Cuadro 23 .Si Se puede**

Escenarios y Actores					
Escenario : Si se puede					
Actores	Intereses	Necesidades	Implicaciones	Consecuencias	Futuros
ILV	Mantenerse en el mercado. Encontrar sostenibilidad financiera. Mantener el monopolio alcohólicos y de licores.	Incrementar los volúmenes de venta y transferencias al departamento	Establecimiento de acuerdo político regional basado en tres aspectos clave: Plan institucional a 10 años, mejoramiento de la eficiencia de la empresa y meritocracia en la ILV.	Mejoramiento de los indicadores financieros, aumento de las transferencias al departamento, armonía en las relaciones laborales.	La empresa logra mantenerse con tendencia a consolidarse, regresando finalmente al control administrativo y político del departamento.
Gobierno Departamental	Mantener y/o aumentar los ingresos para el sostenimiento administrativo y la inversión social.	Garantizar los recursos para la inversión social y sostenimiento administrativo.	Generar las condiciones administrativas, sociales y legales para la autonomía de la ILV, generar nuevos ingresos vía impuestos,	Gobierno Departamental pierde el control político sobre la ILV. El gerente General. no sería cambiado cada nuevo gobierno sino por los resultados de Indicadores financieros y administrativos.	Gobierno Deptal verifica periódicamente la gestión administrativa y financiera. El estado cambia la legislación y las reglas de juego, y recibe recursos vía impuestos y participación de utilidades
Ingenios	Ingresar en el negocio de alcohólicos	Mejorar su rentabilidad financiera y la diversificación de sus portafolio de productos	Llegar con facilidad a proponerle al estado hacerse cargo de la producción de alcohólicos	Participar en el mercado de los alcoholcarburente, de ingresar al mercado nacional de alcohol potable	Alianza estratégica con la ILV para producción y comercialización de alcohólicos
Gobierno Nacional	Garantizar el abastecimiento de alcohólicos y licores nacionalmente, cumplir el protocolo de Kyoto,	Ampliar la cobertura de alcohólicos y licores en el país, que garantice transferencias a los entes territoriales	Solo las industrias productivas y competitivas podrán mantenerse en el negocio de alcohol y licor	Mantenimiento del monopolio rentístico de licores y aumento de ingresos	La producción de alcohol potable pasa a manos providas, pero la comercialización sigue en control de la ILV
Sindicatos	Mantener su actual régimen prestacional, conservando el empleo.	Estabilidad financiera y administrativa de la ILV que garantice el empleo y su actual régimen prestacional	Los trabajadores participan de los sacrificios económicos, debido a una reestructuración administrativa con retiros voluntarios con la que se disminuye costos laborales	Mejoramiento de los indicadores financieros	La empresa logra mantenerse con tendencia a consolidarse, regresando finalmente al control administrativo y político del departamento.
Cientes	Que se garantice el suministro de alcohol potable y de licores, Obtener el mejor precio del alcohol y aguardiente en el mercado	Obtener precios competitivos de alcohólicos y licores con altos estándares de calidad.	compra de alcohol potable y licores de buena calidad y en forma oportuna,	Mayor oferta de productos con calidad y oportunidad adecuados y una mejor distribución de los licores con servicios adicionales	Alcohol y licores de buena calidad con distribución y servicios adecuados
Proveedores de la ILV	Mantenerse en el portafolio de proveedores	Mantener o aumentar el volumen de sus ventas, con clientes con buenos hábitos de pago	Plantear estrategias de negociación para mantener y mejorar las relaciones con los negocios de alcohol y licor	Mejoramiento de las relaciones comerciales entre los actores	relaciones comerciales y duraderas en el tiempo

## 10.1 ESCENARIOS POR DIMENSIONES

**Cuadro 24. Escenarios por dimensiones**

DIMENSIONES	ESCENARIOS		
	APAGUE Y VAMONOS	SI SE PUEDE	ALIANZA PARA EL CAMBIO
<b>POLITICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Gobernación deja a su suerte a la ILV.</li> <li>• Presiones políticas para el manejo de de la ILV se mantienen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran acuerdo político regional ILV, sindicatos, Gobernación del Valle, Asamblea del Departamento</li> <li>• La Asamblea Departamental genera las condiciones para la autonomía de la ILV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ILV, establece una alianza con Ingenios.</li> <li>• La Gobernación, mantiene el control de la ILV.</li> <li>• Presiones políticas para el manejo de la ILV, se mantienen.</li> </ul>
<b>MERCADEO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El consumo de aguardiente sigue descendiendo</li> <li>• Siguen apareciendo nuevos competidores con estrategias agresivas</li> <li>• Siguen apareciendo nuevos productos sustitutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trabaja en búsqueda de mercado regional, nacional e internacional de licores</li> <li>• Se entra a competir en el negocio del alcohol potable y carburante</li> <li>• Consecución de acuerdos comerciales o maquilas con otras licoreras del país</li> <li>• Se cambia la figura de distribuidor exclusivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Concesión trabaja en la recuperación del mercado regional, y en la búsqueda de mercados nacional e internacional de alcoholes y licores.</li> <li>• La Concesión trabaja en la consecución de acuerdos comerciales o maquilas con otras licoreras del país.</li> </ul>
<b>GERENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca la sostenibilidad financiera.</li> <li>• Sigue funcionando sin ningún cambio estructural importante</li> <li>• Se realizan planes de choque a corto plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos de inversión privada para la producción de alcohol potable y carburante</li> <li>• La ILV establece alianza con un ingenio para la producción de alcohol carburante y potable</li> <li>• Los empleados públicos se nombraran por meritocracia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ILV entrega sus activos a la Concesión.</li> <li>• La ILV adelanta la gestión contractual, encaminada a lograr los objetivos de la Concesión.</li> <li>• La ILV establece alianza con ingenios para la producción de alcohol carburante y potable.</li> <li>• Plan de retiro y oportunidad de vinculación laboral con la Concesión.</li> </ul>
<b>PROCESO PRODUCTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja utilización de la planta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se asegura la materia prima para los negocios de alcohol y licor</li> <li>• Integración de las planta de alcohol y licor.</li> <li>• Mayor utilización de la planta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ILV no interviene en los procesos productivos de alcohol y licor.</li> <li>• La Concesión se encarga de la producción de alcoholes y licores.</li> <li>• Procesos productivos integrados y eficientes.</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se agudiza el conflicto laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paz laboral, los sindicatos solo velaran por los derechos laborales sin interferir en las decisiones administrativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se incrementan los recursos al departamento vía impositiva y utilidades de la Concesión y por lo tanto a la comunidad.</li> </ul>

## 11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Cuadro 25. Cronograma de trabajo**

ACTIVIDADES	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Antecedentes y aspectos metodológicos								
Consideraciones conceptuales								
Análisis de entornos								
Análisis estructural								
Idea empresarial y factores decisorios								
Identificación de fuerzas motrices externas								
Matriz de importancia y gobernabilidad								
Dimensiones y autores								
Construcción de escenarios								
Conclusiones y recomendaciones								

## 12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado una descripción y análisis estructural de la ILV, en su sistema de gestión y situación de competencia en los negocios de alcoholes y licores, y haber identificado escenarios, podemos concluir lo siguiente:

- Las condiciones actuales para la gestión administrativa de la ILV no le permiten insertarse competitivamente en su sector, por el contrario la hacen cada vez menos competitiva por la lentitud o casi nula reacción a los cambios del entorno.

Esto se debe a que si bien cierto, desde el año 2012, se ha realizado un esfuerzo de implementación de un proceso de planeación estratégica institucional, en lo concerniente a la elaboración del diagnóstico situacional y una formulación de un plan estratégico institucional 2012 al 2020, el que está estandarizado con base en la norma ISO 9001 versión 2008, y el método estándar de control interno (MECI), existen dificultades en su etapa de ejecución, lo que conlleva a que los resultados frente a la meta no sean los esperados.

Es prioritario que la ILV consolide el proceso de planeación estratégica, a través de la generación de una verdadera cultura hacia la planeación, donde existan socialización continua y permanente de los objetivos estratégicos, planes tácticos y operativos anuales orientados hacia los objetivos institucionales, seguimiento y evaluación mensuales en comités de gerencia, que permitan enfrentar los retos de los mercados y los cambios políticos y sociales. Estos planes estratégicos, táctico y operativos deberían inscribirse ante organismos de control para asegurar su continuidad ante cambios en la administración. De igual forma revisar y efectuar los cambios en la dirección, ejecución y control de sus procesos administrativos. En lo que toca a mercadeo debe revisar las estrategias y el sistema de comercialización.

El manejo administrativo de la ILV debe desligarse del manejo político de la administración del departamento, fortalecer su condición de empresa industrial y comercial con autonomía administrativa y presupuesto propio, que demanda un manejo tecnocrático y no político, con una vigencia de largo plazo para poder realizar una planeación estratégica estructurada y consolidada y no continuar con políticas coyunturales implementadas por las gerencias de turno que conocen poco o a veces muy poco sobre lo que es la gestión de una industria, en este caso

la primera del departamento, que ponen en situación caótica el ambiente interno y retardan su respuesta al entorno.

- La ILV ha desperdiciado un tiempo, en prepararse, en consolidar un plan estratégico institucional, en realizar las reformas internas, en promover los cambios de legislación necesarios y en definir y conseguir los aliados estratégicos para realizar dichos cambios en el nuevo ambiente del negocio.

Es indudable que la ILV debe promover cambios o por lo menos lograr una dispensa en las leyes y reglamentaciones que la rigen, mientras adelanta los proyectos o realiza las transformaciones internas necesarias, porque en las actuales condiciones, es poco probable que pueda adelantar y recuperar el tiempo perdido.

En todo el proceso de investigación se nota la ausencia de una buena metodología en la toma de decisiones y carencia absoluta de sensibilidad frente a las oportunidades y/o amenazas, por parte de los principales actores de la administración departamental. Esa indiferencia no solo paraliza a la empresa en su reacción sino que la convierte en incompetente organizacionalmente para el futuro. Esta dimensión política es la que más pesa a la hora de definir las estratégicas a seguir, pero a su vez es la que menos gobernabilidad tiene por parte de la empresa; esto quiere decir que su futuro depende de otros.

- La estructura funcional de la ILV es politizada y fluctuante conforme al Gobernador elegido, compuesta por personas que se ubican como empleados públicos, de libre nombramiento y remoción a discrecionalidad de la Gerencia y los trabajadores oficiales que también son contratados por la Gerencia, pero su vinculación es a término indefinido. Se encontró una sensible rotación del staff gerencial que inhibe tomar decisiones a mediano y largo plazo. Esto responde claramente a la ausencia de políticas institucionales que trascienda el periodo electoral de un gobernador y de un gerente.

Se cuenta con un completo manual de procedimientos y funciones, que sumados a la condición de empresa estatal y por exigencia del método estándar de control interno, muestran un alto nivel de revisión con un mediano nivel de ejecución, hay sobredimensionamiento de planta administrativa



En cuantos a las finanzas de la ILV, se observa un deterioro progresivo en los últimos cuatro años, pasando de tener utilidades operacionales por un monto de 29 mil 991 millones de pesos en el año 2010 a pérdidas de 2 mil 439 millones en el año 2013, esto como consecuencia a una caída de las ventas de un 20%.

Es importante que el gobierno departamental, tome las decisiones estructurales necesarias, teniendo en cuenta que con pérdidas consecutivas por dos años más, la empresa se debería liquidar, como lo expresa la Ley 617 de 2000, en su artículo 14, “ Prohibición de transferencias y liquidación de empresas ineficientes:

Prohíbese al sector central departamental, distrital o municipal efectuar transferencias a las empresas de licores, a las loterías, a las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud y a las instituciones de naturaleza financiera de propiedad de las entidades territoriales o con participación mayoritaria de ellas, distintas de las ordenadas por la ley o de las necesarias para la constitución de ellas y efectuar aportes o créditos, directos o indirectos bajo cualquier modalidad.

Cuando una Empresa Industrial y Comercial del Estado o sociedad de economía mixta, de aquellas a que se refiere el presente artículo genere pérdidas durante tres (3) años seguidos, se presume de pleno derecho que no es viable y deberá liquidarse o enajenarse la participación estatal en ella, en ese caso sólo procederán las transferencias, aportes o créditos necesarios para la liquidación”

Existe una planeación deficiente de la meta de ventas, la que se establece con base en proyecciones del distribuidor exclusivo y de acuerdo a un contrato y no a las necesidades del mercado, conllevando que este a diciembre 31 de 2013 contará con (6) seis millones de botellas de 750 en su stock de inventarios, lo que equivale al consumo aproximado del año 2014; por lo tanto es fundamental entrar a revisar y ajustar las condiciones del contrato de distribución a cifras reales del mercado de licores en el Valle del Cauca, de tal manera que se ajuste el negocio de licores a la realidad del mercado.

La ILV es tomada por el gobierno Departamental como la mayor fuente generadora de ingresos y maneja el incremento de precio de sus productos sin tener en cuenta las proyecciones internas empresariales, sino las necesidades fiscales del Departamento, haciéndose evidente la falta de una política empresarial. Esto ha llevado a que los precios de venta al público del Aguardiente se acercan cada vez más competir en precios, con los de licores Premium, considerados en el mundo de mayor calidad, es necesario que el gobierno departamental revise esta política. (Análisis del entorno económico, pág. 45)

La caída de las ventas de los últimos años, hace necesario que se entre revisar la estrategia de tener un distribuidor exclusivo, por uno de libre competencia.

En cuanto a la capacidad instalada, solamente se utiliza el 50%, en un solo turno de 9 horas por día, lo que es una oportunidad de desarrollo de nuevos productos y ofrecimientos a otros licores de maquilas.

En el año 2013, se mantuvo la certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO-9001: 2008, y el sello de calidad del producto Aguardiente Blanco y se obtuvo el de Ron Marqués 8 años.

- Si se analiza la situación de la competencia directa del negocio de licores en el Valle del Cauca, en el caso del aguardiente, se diría que no existe toda vez que es un producto exclusivo por su condición monopolio, sin embargo cada día están apareciendo nuevos participantes que compiten en este mercado, como lo son los productos "Premium", estos continúan ganando participación en casi todas las categorías de bebidas alcohólicas.

La diferencia de precio entre marcas estándar y marcas Premium no es tan significativa. Esta tendencia se observa principalmente en bebidas espirituosas, y las empresas tanto nacionales como las importadoras dirigen sus esfuerzos a lanzar líneas Premium, de la misma manera, El consumo general de vino entre los colombianos ha mostrado altas tasas de crecimiento

En cuanto a los Rones, la competencia en el Valle del Cauca es el Ron Viejo de Caldas producto estrella de la licorera Caldas, licor este que ha permanecido por muchos años en el Valle y es un producto de mucha imagen de recordación y muy querido por los consumidores, sin embargo con el lanzamiento en el año 2013 del Ron Marques 8 años se ha logrado una buena penetración con cerca de 900 mil botellas. (Cifras de Nielsen)

Es preciso realizar una investigación de mercado para conocer los gustos y preferencia de los consumidores, de manera tal que la ILV pueda desarrollar y lanzar productos a nichos de mercado específicos sin afectar los productos actuales.(ver análisis gestión de mercadeo pág. 68-71)

Es necesario hacer una revisión del producto aguardiente actualmente, debido a su fuerte caída en los últimos años (ver análisis entorno económico pág. 46), en desarrollo del producto en sus características de calidad

- Se elaboraron tres escenarios que tratan de resolver ¿cuáles son las posibilidades de sostenibilidad de la ILV? y más aun cómo podría convertirse en una empresa competitiva, en la que, el negocio del alcohol carburante ha introducido amenazas y /o oportunidad, no solo en el negocio de alcohol potable sino también en el negocio de licores para la ILV. Frente a ello los escenarios pueden ser **“Apague y Vámonos”**, **“Si se puede”** y **“Alianza para el cambio”**, en cada uno de ellos se presentan las implicaciones de orden político, gerencial, financiero, productivo, tecnológico, jurídica y de responsabilidad social que indudablemente llevan a generar una intencionalidad, que no pase por los intereses políticos de turno, sino que sea una decisión estratégica del estado regional, que permita pensar a la ILV como ente en sí mismo y que de esta manera pueda optar por las alternativas más viables, que sin duda la involucren en las dinámicas actuales.

Se puede afirmar que los tres escenarios exigen inevitablemente una decisión que hasta el momento ha sido dilatada a través de los gobernantes de turno. Esto conlleva a negar el escenarios sorpresa dado que los demás actores han dado pasos ciertos, definitivos e irreversibles.

- El diseño del proyecto de investigación contó con retroalimentaciones constantes por parte de los responsables de la actividad. Mediante el ejercicio discursivo oral y escrito se fue afinando más el propósito como también en los momentos de asesoría, finalmente se registró esas ideas en objetivos, referentes teóricos-conceptuales, metodología y bibliografía que en términos generales facilitaron el dicho esfuerzo.

- El 15 de Enero de 2015, representantes de dos ingenios de la región, estaban ultimando detalles del estudio de factibilidad para la reactivación de la destilería San Martín, con el objetivo de producir alcohol carburante y alcohol potable, a través de un contrato de colaboración empresarial con la ILV, como respuesta a la implementación del escenario número 2 **“SI SE PUEDE”**, bajo la orientación y dirección del gerente de la actual administración, Ingeniero Luis Fernando Martínez.

- La presente investigación puede servir de base para la elaboración de otros estudios complementarios o relacionados con el tema, como por ejemplo análisis de sensibilidad, opciones estratégicas a seguir, planeación estratégica institucional en empresas del estado, entre otros.

## BIBLIOGRAFIA

BANGUERO, HAROLD, Prospectiva y Planeamiento estratégico: un enfoque aplicado, Univalle, Cali, 2001. 250 p.

CHARLES W.L. HILL Y GARETH R JONES, Administración estratégica, Mac Graw Hill, Octava Edición: México 2009. 230 p.

BIRD, Richard. y otros, Informe de la Misión de Finanzas Intergubernamentales de Colombia, Bogotá, 1981, pág. 284. Citado en el informe de la Contraloría Delegada para el sector social año 2001. 70 p.

Cfr. HEIJDEN Kees V.D, “Escenarios”. Barcelona: Ed Panorama, 1998. 100 p.

Congreso de Administración. Consejo Nacional de Administración de empresas. [en línea] [Consultado Junio de 2014] Disponible en Internet: [www.cpa.gov.co/glosario.htm](http://www.cpa.gov.co/glosario.htm)

Congreso de la República. Ley 489 de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones[en línea][consultado junio de 2014]Disponible en internet:<http://www.esu.com.co/esu/images/Descargables/PDF/Normograma2/leyes/Ley%20489%20de%201998.pdf>

CONSEJO DE ESTADO - SECCIÓN TERCERA Consejera Ponente: MARÍA ELENA GIRALDO GÓMEZ Bogotá D. C., uno (1) de marzo de dos mil seis (2006) Radicación número: 47001-23-31-000-1996-04901-01(15471)

CONSEJO DE ESTADO SALA DE CONSULTA Y SERVICIO CIVIL Consejero Ponente: SUSANA MONTES DE ECHEVERRI Bogotá D. C., noviembre siete (7) de dos mil dos (2002) Radicación No. 1.458

CONSEJO DE ESTADO SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO SECCIÓN CUARTA consejero ponente: HÉCTOR J. ROMERO DIAZ Bogotá,

D.C., diecinueve (19) de febrero de dos mil nueve (2009) EXPEDIENTE: 50001233100020010052601 Número Interno: 15550

CONSEJO DE ESTADO SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO SECCION TERCERA Consejera ponente: RUTH STELLA CORREA PALACIO Bogotá, D.C., catorce (14) de abril de dos mil cinco (2005) Radicación número: 19001-23-31-000-2004-00826-01(AP)

Control Interno, Universidad de Antioquia [en línea] [consultado marzo de 2014] Disponible en internet. [www.controlinterno.udea.edu.co](http://www.controlinterno.udea.edu.co)

GARCÉS, Maria del Carmen y FALS, O. “Conservación de los monopolios estatales”, Gaceta Constitucional N°. 103, Bogotá, 1991. Citado en el informe de la Contraloría Delegada para el sector social año 2001. 220 p.

Imprenta Nacional de Costa Rica En Gaceta N° 126 — Martes 1º de julio del 2008, La Uruca, San José, Costa Rica. Véase el patrocinio del guaro Cacique en diferentes actividades culturales como topes y festejos populares [ en línea] [consultado Marzo de 2014] disponible en Internet:[www.gaceta.go.cr](http://www.gaceta.go.cr).

Informe de la Contraloría Delegada para el sector social año 2001. Bogotá: Contraloría, 2001. 150 p.

MEDINA VASQUEZ, Javier, “CONVERSANDO ACERCA DEL MÉTODO DE LOS ESCENARIOS”. Maestría en Administración de Empresas, Universidad del Valle, 2002. 250 p.

SANZ TOBÓN, Martha Sofía. MARIA INES ORTIZ BARBOSA. En idéntico sentido pueden verse las Sentencias del Consejo de Estado Sección Primera Magistrado Ponente: Bogotá, D.C., diecinueve (19) de junio de dos mil ocho (2008). Expediente número. 5200123310002002 00685 01; y Sección cuarta Consejera Bogotá, D.C., doce (12) de junio de dos mil ocho (2008) Radicación número: 52001-23-31-000-2003-00197-02 (16071)

USAID-Departamento Administrativo de la Función Pública, Manual de Implementación, Modelo estándar de Control Interno, para el estado colombiano MECI 1000:2005

VAN DER HEIJDEN profesor de Gestión y Estrategia en la Graduate School de la Universidad de Strathclyde, en Glasgow, Escocia (Reino Unido). A fines de 1996, publicó "Scenarios - The Art of Strategic Conversation".

Wikipedia: la enciclopedia libre [en línea]. Florida: Wikimedia Foundation, 2006 [consultado 02 de junio de 2014]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/estrategia>.